

PROFESSIONI & MANAGEMENT

Il project manager nella cooperazione internazionale

a cura di ASVI*



L'impostazione storica di alcuni interventi di cooperazione internazionale nei Paesi in via di sviluppo si è spesso basata sull'assunto che le organizzazioni non governative del Nord del mondo dovessero "aiutare" i "beneficiari" attraverso la trasposizione tecnica e teorica di cognizioni, beni o tecnologie dal "mondo sviluppato".

Approccio e tendenze

Nella pratica una tale impostazione ideologica si è spesso concretizzata in progetti pensati e realizzati senza garantire il pieno coinvolgimento degli attori interessati, generativi di un insormontabile distacco tra il "donatore" e il "beneficiario", attore passivo dell'intervento e non coautore dello stesso.

Una relazione puramente verticale, un dare-ricevere che paralizza la spinta propositiva dell'intervento, che rischia addirittura di fare più male che bene nel lungo periodo, e normalmente incide sulla sostenibilità futura del pro-

getto stesso. Poche volte un progetto non partecipato si è poi rivelato sostenibile. Nella maggioranza dei casi tale procedura ha comportato il fallimento dell'obiettivo principale dell'intervento, che non è solamente quello di intervenire nel breve periodo per risolvere un problema, bensì quello di creare le condizioni affinché l'intervento abbia effetti importanti nel lungo periodo, cioè quando il supporto esterno viene a cessare con la conclusione del finanziamento. Oggi si cerca di fare cooperazione non più "per qualcuno", bensì "con qualcuno". I "beneficiari" sono finalmente "partners" di fatto e non solo sulla carta, e la condivisione degli obiettivi è il punto di partenza di ogni strategia progettuale. La globalizzazione e le potenzialità offerte da Internet e dalle nuove tecnologie stanno ulteriormente dando forza alla progressiva crescita, nel numero e nelle capacità operative, di associazioni e Ong del Sud del mondo, non semplici "controparti" con il compito di realizzare le attività pianificate e finanziate nel Nord, ma attori fondamentali che conoscono le problematiche da cui scaturiscono i progetti meglio degli espatriati delle Ong del Nord.

Le Ong del Sud stanno introducendo nella dottrina, ma anche nella pratica della cooperazione, idee e proposizioni di grande impatto operativo. Rifiutano ogni concetto assimilabile all'assistenzialismo, rivendicano una posi-

PROFESSIONI & MANAGEMENT

zione politica radicale, genuina, tesa a rompere gli storici equilibri dello scambio unidirezionale Occidente-PVS e soprattutto hanno sviluppato una grande capacità di creare *network* e *forum* partecipativi che non può che influenzare positivamente anche le tradizionali Ong dei Paesi occidentali.

Il project manager

Un progetto di cooperazione internazionale⁽¹⁾ viene di norma concepito, sviluppato e realizzato attraverso un accordo di *partnership* tra almeno due organizzazioni. Nel Paese di intervento, in un contesto di vicinanza e comprensione del problema a cui si cercherà di dare soluzione, opera l'organizzazione locale.

All'opposto, nel Paese donatore opera l'organizzazione responsabile del progetto, normalmente un'associazione Onlus o una Organizzazione non governativa (Ong).

Generalizzando e semplificando i termini, l'organizzazione locale (spesso identificata come il *partner* del Sud del mondo) pone nell'accordo di *partnership* la propria esperienza e la propria vicinanza ai beneficiari dell'intervento. Sempre generalizzando, l'Ong responsabile del progetto (al contrario identificata come il *partner* del Nord del mondo) pone nell'accordo la maggiore capacità di attrarre risorse economiche e di accedere alle fonti di finanziamento pubbliche o private oltre che maggiori capacità manageriali e gestionali. L'Ong responsabile del progetto dovrebbe anche avere una visione globale comparativa che le permetta di imparare dalle altrui esperienze e di utilizzare *best practices* per proporre soluzioni innovative.

In tale contesto, il *project manager* della cooperazione internazionale è il responsabile dei progetti di una specifica area geografica che opera all'interno dell'Ong del Nord del mondo. Nelle Ong europee la stessa figura viene definita in più modi. La terminologia più utilizza-

ta per indicare la figura in questione è quella di *desk officier*, nelle sue accezioni di *desk junior* o *desk senior*, a seconda dell'anzianità maturata. Altre organizzazioni utilizzano la sigla PDO (*Programme Development Officier*). In Italia la terminologia più utilizzata è quella di "responsabile progetti" oppure semplicemente *desk*.

La figura del *project manager* è complessa dato che assomma in sé competenze e responsabilità proprie del progettista, dello specialista in bilanci e rendiconti, dell'analista politico e diplomatico, del *manager* di risorse umane.

Lavora normalmente in Italia, ma con frequenti viaggi nei Paesi che coordina, e spesso è il referente per tutti i "cooperanti" espatriati (cioè i responsabili dei singoli progetti, in un preciso Paese) oppure il referente delle organizzazioni locali quando non si utilizzano cooperanti⁽²⁾. A un *project manager* viene spesso assegnata un'area geografica o aggregazione di Paesi.

Dal punto di vista teorico il *project manager* segue i progetti nella loro interezza, coordinando ogni fase prevista dal *Project Cycle Management*⁽³⁾:

- programmazione,
- identificazione,
- formulazione,
- finanziamento,
- implementazione,
- valutazione,
- rendicontazione.

A livello pratico, il *project manager* inizia quindi a occuparsi del progetto prima ancora che vengano realizzate l'analisi del bisogno e la prima ipotesi di intervento. Egli è infatti l'esperto e la figura di riferimento per l'analisi del contesto-Paese (analisi socio-politica-economica, degli attori, delle strategie, delle prospettive e dei cambiamenti) e per la definizione di *policies* di intervento (fase di programmazione). È inoltre la figura che coordina lo scambio di informazioni (epistolare, via fax, telefono o

PROFESSIONI & MANAGEMENT

e-mail) con l'organizzazione *partner* (o con la possibile controparte, quando ancora non si hanno accordi di *partnership*). Determina e coordina tempi e modi della fase di identificazione, in cui, utilizzando un approccio partecipativo e di condivisione, si analizza la situazione in cui si vuole intervenire e gli attori coinvolti, si individuano i problemi e i bisogni, si identificano le risorse locali, si sviluppano le idee di azione e di progetto per porvi rimedio.

Pianificazione e coordinamento gestionale

Al termine del processo di identificazione si adotta una decisione su una o più opzioni di azioni (progetto).

A questo punto, al *project manager* viene chiesto un lavoro di pianificazione strategica complesso che normalmente non può essere svolto dal cooperante o dalla controparte. È una fase delicata, in cui un progetto va sviluppato prevedendo da un lato la fattibilità operativa sul campo, e dall'altro la fattibilità in termini di capacità di finanziamento in Italia o Europa.

Nessun progetto, per quanto ben formulato, può fare molta strada se non si è pianificato strategicamente un valido programma di cofinanziamento che possa supportarlo.

Uno schema classico di cofinanziamento prevede la presenza di diverse figure e fasi:

- 1) *finanziatore istituzionale*: i progetti vengono presentati a un finanziatore pubblico (Ministero per gli affari esteri, Unione europea) per ottenere una quota di sovvenzione (variabile a seconda del programma dal 50% all'85% del totale);
- 2) *cofinanziatore*: un'altra quota dei costi del progetto (spesso la parte rimanente) può venire presentata a un soggetto cofinanziatore (soggetti della cooperazione decentrata – regioni, province, comuni – o fondazioni private);

- 3) *apporto Ong e raccolta fondi privati*: un'altra quota del progetto può venir finanziata attraverso i fondi raccolti direttamente dalla Ong o dall'utilizzo di personale e strutture volontarie (valorizzazioni).

La maggior parte delle Ong utilizza un insieme delle suddette opzioni (cosiddetto *funding mix*) per finanziare i propri progetti, ma molte sono le Ong che decidono di finanziare i propri progetti esclusivamente attraverso la raccolta fondi dei propri donatori. In questo modo si garantisce una maggiore indipendenza economica e politica.

In queste due fasi di formulazione e finanziamento il *project manager* ricopre un ruolo importantissimo, perché deve prevedere in anticipo le possibilità di finanziamento di una determinata idea o progetto, e poi indirizzarne la stesura tenendo conto delle particolarità del piano di finanziamento selezionato.

Da questo punto di vista il *project manager* rappresenta il filtro, ma anche il propulsore delle idee, dei progetti, delle istanze che arrivano dal "campo" per essere elaborate e rilanciate sotto forma di progetti presentati o campagne di giustizia sociale e politica da promuovere.

Il *project manager* deve quindi avere una conoscenza sempre rivolta su due fronti: da un lato deve conoscere i Paesi e i progetti di riferimento nelle loro componenti storiche, politiche ed economiche; dall'altro deve conoscere e interagire con la formulazione delle politiche di aiuto allo sviluppo decise dai finanziatori.

Una volta assicurato il piano di finanziamento, il progetto entra nella fase di realizzazione. In questo frangente il *project manager* è la figura di intermediazione e coordinamento fondamentale per assicurare il pieno svolgimento delle attività previste e il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Utilizzando strumenti di controllo quali il cronogramma, la verifica delle spese e i mo-

PROFESSIONI & MANAGEMENT

onitoraggi periodici, il *project manager* verifica e fa sì che ogni attore partecipi alla realizzazione del progetto come previsto dal *partnership agreement* e dal documento di progetto. Nel Paese in cui si realizza l'intervento egli cura i rapporti con i cooperanti, con la controparte locale, con l'ente pubblico e gli altri soggetti attivi sul problema. In Italia deve rispettare tempistiche e modalità di rendicontazione e *reporting* dei diversi *donors*, e contemporaneamente rilanciare i temi e le campagne legate ai progetti.

Nell'ottica del ciclo di progetto, l'abilità del *project manager* è anche quella di far sì che l'implementazione di un progetto si concluda con una valutazione dei diversi aspetti progettuali tale da portare, se necessario, alla pronta identificazione di un nuovo piano di intervento senza ritardi o interruzioni del ciclo progettuale.

La preparazione professionale e culturale

Un ruolo così complesso necessita di competenze professionali e personali ben definite. Oltre alla perfetta conoscenza delle problematiche connesse alla cooperazione internazionale e alle relazioni internazionali, il *project manager* deve avere una buona formazione amministrativa e gestionale.

Dal punto di vista personale è necessaria grande capacità di ascolto, dialogo e predisposizione al lavoro di *partnership* in contesti multiculturali. Bisogna saper utilizzare al meglio le (scarse) risorse disponibili: tempo, mezzi, energie, fondi. Occorre infine una certa predisposizione a contesti lavorativi estremamente dinamici, spesso precari, richiedenti iperflessibilità (viaggi e permanenze in ogni regione del mondo) e assunzione di responsabilità in tempi ridotti.

Le capacità di autorganizzarsi e di coordinare gruppi di lavoro eterogenei (dai volonta-

ri senza esperienza ai tecnici più esperti) rappresentano alcune delle sfide più interessanti per il *project manager*. L'aver ricoperto nel proprio bagaglio di esperienze i diversi ruoli che ruotano attorno alla realizzazione dei progetti può aiutare molto il *project manager*, facendogli assumere di volta in volta il punto di vista del cooperante sul campo, del volontario in sede, del finanziatore istituzionale, e così via.

Per poter superare le difficoltà connesse ad un ruolo tanto complesso serve anche saper mantenere l'entusiasmo, al di là dei picchi di inizio carriera. La capacità di continuare a "vedere" i risultati del proprio lavoro nel miglioramento delle condizioni di vita dei beneficiari, rappresenta uno stimolo personale ed etico innegabile. ■

** Stefano Oltolini, responsabile area progetti, Fondazione "Aiutare i Bambini" e docente Asvi, progettazione per la cooperazione internazionale*

[Note:]

1) Con il termine "cooperazione internazionale" intendiamo riferirci in questo contesto esclusivamente alla cooperazione realizzata da soggetti della società civile non governativa (associazioni, Onlus, Ong, fondazioni), escludendo quindi la cooperazione diretta tra Stati e quella sovranazionale delle agenzie Onu e Ue.

2) A seconda della tipologia e dimensione, nonché per precise scelte a priori dell'organizzazione, i progetti possono venir gestiti da un "cooperante" espatriato, cioè inviato dall'organizzazione responsabile, oppure direttamente implementati dall'organizzazione locale.

3) Il *Project Cycle Management* (P.C.M.) fu adottato nell'ambito delle politiche di cooperazione dell'Unione Europea nel 1992, e oggi è la piattaforma operativa standard su cui si fonda la progettazione esecutiva di gran parte degli interventi Ue, dei governi e delle Ong. Il P.C.M. è un set di strumenti per elaborare e gestire i progetti di sviluppo basato sul metodo di analisi del *Logical Framework* (quadro logico).