

TESINA DI  
CAVALLIN NADIA

Percorso formativo "Università del volontariato"  
Anno 2015-2016

LA DIMENSIONE DEI VALORI  
NEGLI INTERVENTI DI SVILUPPO  
E IL LORO IMPATTO A LIVELLO SOCIALE,  
ECONOMICO E POLITICO.



Università  
Ca'Foscari  
Venezia





È un'iniziativa promossa da:



In collaborazione con:



CAVALLIN  
NADIA



Aspirante volontaria. Laurenda in cooperazione allo sviluppo alla OPEN UNIVERSITY (UK). E' da poco tornata in Italia dopo aver vissuto per anni a Londra. L'Università del Volontariato è stata un'occasione preziosa per lei per riaggangiarsi alla realtà locale in un contesto affine ai suoi interessi personali e lavorativi. Il suo stage di volontariato e l'elaborato sono infatti stati dedicati alla progettazione nell'ambito della cooperazione allo sviluppo.

## Introduzione

Al termine "sviluppo" sono stati attribuiti diversi significati infatti può essere inteso come una visione di una società desiderabile oppure come un processo storico durante il quale la società si trasforma nel lungo periodo (sviluppo immanente), o può essere visto come una serie di deliberati sforzi mirati a produrre miglioramenti da parte di varie agenzie quali il governo, le organizzazioni e i movimenti sociali. Quest'ultima interpretazione del termine sviluppo è quella predominante nel nostro tempo, che pur includendo parzialmente anche gli altri due aspetti tende comunque a trattarli superficialmente. In questo modo il significato che gli viene attribuito corrisponde a ciò che le agenzie di sviluppo fanno, trasformandone l'ampiezza di interpretazione in processi definiti da obiettivi e tecniche di tipo manageriale. Se lo sviluppo significa produrre dei cambiamenti positivi non bisogna comunque tralasciare il fatto che gli interventi mirati a ridurre la povertà raramente vanno ad interessare quelle strutture sociali che la provocano e sostengono nel tempo. Inoltre implicito nel termine di cambiamento positivo ci sono due poli opposti e cioè l'idea di creare una società desiderabile ed allo stesso tempo il cambiamento che implica la distruzione di modi di vivere consolidati. A questo quadro va aggiunto il ruolo della gestione dello sviluppo che è stato affidato a manager come diretta conseguenza della rivoluzione neo-liberale iniziata negli anni 80, questa ha incoraggiato l'adozione di tecniche manageriali simili a quelle sviluppate nelle corporazioni anche all'interno del settore pubblico dello Stato (Thomas, 2000, pp. 777-9). Se il management di una corporazione gestisce una organizzazione che si trova collocata in un contesto di modernità, si suppone invece che il management di un intervento di sviluppo (development management o DM) si occupi di interi paesi che non hanno ancora raggiunto questo stato e ai quali viene attribuita la necessità di svilupparsi (Cooke, 2004, p. 604). In questo contesto la dimensione dei valori è un aspetto fondamentale per tutti gli attori che sono generalmente coinvolti in un progetto di sviluppo come: l'Agenzia donatrice che provvede il finanziamento ed identifica il progetto; le agenzie che lo implementeranno; i vari partner come le organizzazioni governative e non governative, gli organi di regolamentazione ed infine i beneficiari del progetto (Halliday et al., 2007, p. 14).

### **I quattro aspetti della gestione dello sviluppo definiti da Brinkerhoff e Brinkerhoff.**

Alla fine della seconda guerra mondiale la teoria e la pratica dello sviluppo si concentrarono principalmente sull'aspetto economico, gli accordi stipulati a Bretton Woods nel 1944 crearono non solo una serie di istituzioni come il Fondo Monetario Internazionale, la Banca Mondiale, le Nazioni Unite e il GATT poi diventato l'Organizzazione Mondiale per il Commercio; ma anche un nuovo sistema economico mondiale basato sul coordinamento internazionale della finanza e del commercio. Bretton Woods che fu dominato dagli Stati Uniti e Gran Bretagna stabilì le regole della ristrutturazione dell'economia mondiale sulla base degli interessi e valori delle economie industrializzate del Nord. La società tradizionale

divenne l'opposto di quella moderna che doveva essere sviluppata sulle basi di una crescita economica fondata sull'accumulazione di capitali, investimenti e aumento del PIL (Hewitt, 2000, pp. 291, 293).

Tuttavia, nel corso del tempo è stata riconosciuta come la complessità della promozione dello sviluppo richiedesse politiche non solo di produzione ma anche di distribuzione, il riconoscimento delle necessità umane fondamentali e l'importanza dei valori culturali. Perciò la tendenza è stata quella di accantonare le pratiche burocratiche basate su soluzioni tecnico-razionali e la promulgazione di soluzioni di tipo universale, per adottare invece soluzioni specifiche per i vari contesti riconoscendo che qualsiasi cambiamento anche se può apparire neutrale è in realtà influenzato dalla politica in quanto comporta che ci siano dei vincitori e dei vinti all'interno di rapporti di potere. Infine c'è il riconoscimento che gli approcci migliori sono quelli interdisciplinari dai quali emergono prospettive e conoscenze multi settoriali mentre la complessità è meglio gestita se nell'intervento vengono coinvolte molteplici organizzazioni coordinate da quella principale (Brinkerhoff and Brinkerhoff, 2005, p. 1, 3).

Brinkerhoff sottolinea quattro aspetti relativi alla gestione dello sviluppo che sono predominanti e che pur essendo in tensione tra di loro rappresentano aspetti fondamentali del DM, per esempio: lo sviluppo come mezzo per promuovere i fini delle istituzioni che finanziano l'intervento, l'utilizzo di strumenti analitici, lo sviluppo come processo e la dimensione dei valori.

## 1.2 DM come mezzo per la promozione dei fini istituzionali dei donatori.

Il primo aspetto è di grande importanza in quanto incorpora i principi di efficienza ed efficacia nella realizzazione degli obiettivi degli attori istituzionali che, almeno teoricamente, dovrebbero rappresentare le priorità del beneficiario. Tuttavia questo concetto è contestato da chi vede in questi interventi la continuità con i programmi imperialisti del colonialismo, infatti bisogna considerare che le priorità imposte da attori internazionali possano quanto meno compromettere la possibilità di auto determinare le politiche di sviluppo. Molto spesso non è possibile modificare i pacchetti di riforme in modo da adattarli alla realtà locale in maniera tale da conferire più potere (empowerment) al paese beneficiario. Anche sul piano dei principi e valori sui quali sono basati i programmi di intervento si riscontra la predominanza di combinazioni di liberalizzazione dei mercati, privatizzazioni, ridimensionamento dello stato, promozione della democrazia e riduzione della povertà, tutto ciò esclude l'identificazione delle reali priorità dei paesi beneficiari e le loro realtà politiche portando spesso al risultato che pur di ottenere i fondi questi paesi accettano riforme per le quali c'è notevole opposizione interna e quindi è possibile solo una adesione superficiale alle riforme imposte dal donatore (Brinkerhoff and Brinkerhoff, 2005, pp. 7-9).

### 1.3 DM inteso in termini di strumenti analitici.

Il secondo aspetto relativo alla gestione dello sviluppo riguarda l'uso di tecniche analitiche derivate da una serie di discipline come la psicologia, l'antropologia, le scienze politiche, l'amministrazione pubblica ecc. Questi strumenti consistenti per esempio nella SWOT analisi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), stakeholder analisi, mappatura politica; vengono utilizzati per definire la situazione in modo tale da provvedere dati per la formulazione di un progetto. Successivamente l'uso della Logical Framework analisi e della Logical framework matrice portano a definire il design del progetto. Molto spesso l'agenzia donatrice richiede l'uso della matrice logframe come condizione per l'approvazione di un finanziamento ed è usata sia come strumento che favorisce la responsabilizzazione che come punto di riferimento (benchmark) per verificare il successo di un progetto (Brinkerhoff and Brinkerhoff, 2005, pp. 10-11).

### 1.4 DM come processo.

La gestione dello sviluppo intesa come processo si basa sul conferire potere ai singoli attori in modo tale che possano asserire e mantenere il controllo del progetto ed inoltre costruire quelle capacità fondamentali per sostenere questo processo nel futuro (sostenibilità). Perciò il punto d'inizio sono i bisogni, priorità e valori dei vari attori coinvolti nel processo, in questo senso gestire progetti di sviluppo significa fare cose con le persone anziché per loro partendo dal presupposto che i beneficiari conoscono la loro situazione meglio di chiunque altro, che il processo deve produrre un senso di possesso delle attività a livello psicologico e che è necessario sviluppare quelle capacità dei vari attori che rendono possibile la soluzione dei propri problemi senza interventi esterni. A livello organizzativo le migliori soluzioni risultano essere quelle che sono specifiche per il contesto, a livello settoriale invece questo approccio affronta i problemi della governance come: assicurare la partecipazione, accountability, trasparenza e il ruolo dello stato (Brinkerhoff and Brinkerhoff, 2005, pp.11-14).

### 1.5 DM e i valori.

La dimensione dei valori prende in considerazione il fatto che ogni tipo di intervento costituisce un cambiamento nello status quo e allo stesso tempo avanza interessi ed obiettivi a spese di altri. Tuttavia, chiarire chi partecipa alle decisioni e chi no può contribuire ad aggiungere il concetto di equità a quelli di efficacia ed efficienza degli interventi. Non solo ogni singolo attore coinvolto nel processo di sviluppo porta con se i propri valori ma anche la conoscenza e le competenze utilizzate non possono essere separate dal contesto che le hanno generate, per questo motivo è necessario rendere questi valori espliciti in quanto determinanti nelle interazione con gli altri. Se perciò l'obiettivo di un progetto o programma di sviluppo è quello di dare potere e supportare i gruppi più poveri e marginalizzati in modo che essi abbiano un ruolo attivo nel soddisfacimento dei propri bisogni, allora l'intervento

dovrebbe essere centrato sulle persone ed inoltre riconoscere le influenze politiche presenti nel contesto. Purtroppo i poteri forti sono quelli dei donatori internazionali anche nelle negoziazioni con i vari governi, mentre all'interno dei paesi beneficiari il potere si concentra nelle mani delle elites (Brinkerhoff and Brinkerhoff, 2005, p. 15-17).

E' chiaro dunque che i quattro attributi identificati da Brinkerhoff convivono insieme in uno stato di tensione, specialmente il conseguimento di fini istituzionali tramite le attività volte allo sviluppo e l'intervento visto come un processo.

Un esempio interessante che illustra la diversità di potere, influenza politica e valori e' rappresentato dal Comprehensive Development Frameworks (CDFs) e Poverty Reduction Strategy Papers (PRSPs) implementati dalla Banca Mondiale. Quest'ultima non è semplicemente una istituzione finanziaria in quanto i suoi prestiti sono legati a progetti specifici gestiti in maniera sia diretta che indiretta. Il Fondo Monetario Internazionale e la Banca Mondiale sono diventati gli architetti del sistema e dei processi finanziari e politici a livello globale ed inoltre i coordinatori degli interventi di sviluppo dei paesi industrializzati nel Terzo Mondo. Tutto ciò viene fatto in nome dei poveri infatti il proposito dichiarato dalla Banca Mondiale è quello della lotta alla povertà e crescita economica stabile, sostenibile ed equa. Un presupposto fondamentale è che il paese beneficiario diventi 'proprietario' (ownership) dell'intervento stesso e dunque sia in grado di integrare le varie strategie per la riduzione della povertà in un quadro coerente di macro economia orientata alla crescita. Anche in questo caso è previsto l'uso di una matrice che verrà usata come base per la gestione dell'intervento in quanto in grado di riassumere i processi politici sociali ed economici di una nazione, le relazioni interne fra stato, mercato e società civile ed infine le relazioni esterne con le organizzazioni globali; il tutto ridotto ad una singola tabella con allegati. Tuttavia, sia la definizione dei contenuti del CDFs che dei PRSPs è stata caratterizzata dall'assenza di partecipazione di sindacati ed organizzazioni civili in quel che si è rivelato un processo politico condotto in privato fra ufficiali di governo e la Banca Mondiale con l'esclusione perfino dei parlamenti nazionali. Il valore della partecipazione viene messo in dubbio se si considera l'omogeneità di contenuti delle politiche risultanti dai PRSPs applicati a stati dalla storia e caratteristiche notevolmente differenti l'uno dall'altro (Cooke, 2004, pp. 613-614, 618-620).

L'analisi dei vari PRSPs dimostra in modo conclusivo che i loro contenuti consistono in estensive riforme di stampo neo-liberale basate sul presupposto che la crescita economica comporta la riduzione della povertà anche senza l'applicazione di politiche redistributive. Di fondamentale importanza sono le liberalizzazioni e privatizzazioni che implicano la rimozione dei controlli sui prezzi di servizi essenziali come i trasporti, l'acqua, l'elettricità e le telecomunicazioni; mentre allo stesso tempo attraverso le privatizzazioni di ferrovie, porti, energia e pubbliche imprese si trasferisce al settore privato il ruolo di sviluppare l'economia di uno stato (Marshall and Woodroffe, 2001: 14). Tutti questi cambiamenti implicano che la politica sociale supportata dai PRSPs è quella del recupero dei costi che significa che gli utilizzatori di servizi privatizzati come la sanità e l'educazione sono coloro che li devono pagare e che chi vive in uno stato di povertà semplicemente non ne può

usufruire. L'assenza dai PRSPs di politiche di aiuto ai poveri interessa temi come le riforme agrarie che si limitano a chiarire i diritti di proprietà già esistenti, le leggi sul lavoro che sono appena menzionate come anche i diritti dei bambini e dei gruppi vulnerabili (Marshall and Woodroffe, 2001: 22). Anche se la Banca Mondiale riconosce che minore è l'ineguaglianza di reddito e maggiore è l'impatto della crescita sulla riduzione della povertà, sia i PRSPs che i CDFs prescrivono politiche sociali ed economiche che rappresentano interventi senza precedenti negli affari di stati sovrani, imponendo la subordinazione dell'economia degli stessi agli imperativi dell'accumulazione capitalista (Cooke, 2004, p. 620).

## 2 Il cambiamento del ruolo dello Stato

A partire dagli anni '70 il ruolo dello Stato come principale organizzatore e promotore dello sviluppo cominciò ad essere contestato in particolare l'inefficienza della pubblica amministrazione, l'approccio centralizzato dall'alto verso il basso e la perpetuazione di interessi privati all'interno delle varie burocrazie. I paesi donatori e le agenzie multilaterali iniziarono ad investire su attori privati, commerciali, volontari ed agenzie considerandoli il vero motore dello sviluppo. Allo stesso tempo si affermarono concetti come lo sviluppo istituzionale, la partecipazione e la decentralizzazione, l'approccio dal basso verso l'alto e la gestione dello sviluppo di tipo manageriale. La successiva decade caratterizzata dalle politiche economiche neo-liberali adottate sia da Reagan che dalla Thatcher incluse oltre alla riduzione degli ambiti di intervento dello stato anche l'applicazione di pratiche gestionali tipiche del settore privato all'amministrazione pubblica che risultarono nell'ascesa del New Public Management (Clarke, 1994, pp. 2-5). Le pratiche dell'NPM prevedono l'introduzione della logica di mercato all'interno della pubblica amministrazione in modo tale da promuoverne l'efficienza e allo stesso tempo lo smantellamento dei monopoli del settore pubblico garantendo così maggiore scelta ai cittadini o utilizzatori di servizi (Batley, 1999, p. 767). Perciò si può tracciare un parallelo fra neo-liberalismo e la filosofia del New Public Management in quanto il primo fu una reazione alla realtà di uno sviluppo diretto dallo stato ed il secondo la risposta alla pubblica amministrazione di tipo Weberiano che ne era la parte esecutiva. Questi cambiamenti si verificarono sia nel Nord che nel Sud del mondo, quest'ultimo fu anche interessato dalla diffusione di regimi politici di tipo democratico.

### 2.1 La democratizzazione dei paesi in via di sviluppo.

La correlazione positiva fra democrazia e sviluppo è stata usata come giustificazione per la diffusione di questo regime politico basato sulla responsabilizzazione del governo, libere elezioni, diritti civili, politici e libertà di associazione. La democrazia di tipo liberale è lo standard a cui si fa riferimento tuttavia, è possibile che vengano adottate alcune delle sue dimensioni come per esempio le libere elezioni, mentre sussistono restrizioni riguardanti i diritti civili e politici. Come conseguenza uno stato può apparire democratico mentre i valori su cui si basa la partecipazione della società civile non vengono riconosciuti come parte fondamentale di questo regime politico. Inoltre la storia dell'evoluzione delle



società capitaliste verso la democratizzazione (lo sviluppo capitalista precede quello democratico) è complessa e specifica tanto che esportare un modello politico in paesi con una traiettoria storica completamente diversa comporta il rischio del fallimento, per esempio i confini artificiali creati in Africa come diretta conseguenza della colonizzazione hanno prodotto divisioni etniche in molti paesi. Queste ultime impediscono la percezione una identità politica condivisa e perciò possono portare a instabilità politica e retrocessione a regimi di tipo autoritario. Allo stesso modo le crisi economiche possono distruggere una democrazia liberale mentre uno stato di grave sottosviluppo raramente rappresenta un contesto positivo per la democratizzazione. Tuttavia l'aspetto più importante della discussione è che la democratizzazione può in effetti impedire lo sviluppo delle società povere. Pur sembrando una contraddizione la natura di una democrazia liberale è di tipo conservatore mentre lo sviluppo ha una tendenza di tipo radicale, perciò quando viene creata una costituzione di tipo democratico questa equivale ad un accordo politico che soddisfa gli interessi sia delle forze conservatrici che di quelle progressiste. I cambiamenti di governo risultanti da libere elezioni non andranno a scalfire questo tipo di equilibrio e il successivo consolidamento del regime porterà a compromessi all'interno di questa élite senza la necessità di coinvolgimento popolare. L'esatto opposto è il processo di sviluppo che richiede invece una rapida trasformazione delle strutture economiche e sociali andando quindi a scontrarsi con interessi consolidati e con le politiche incrementali e concilianti tipiche della democrazia. Nonostante questo i presupposti sui quali si basano gli interventi finanziati dalla Banca Mondiale prevedono che affinché uno stato si sviluppi con successo è necessaria una corretta gestione degli interventi, una economia di mercato e un efficace regime politico di stampo liberal democratico. Quest'ultimo è visto come una condizione essenziale per lo sviluppo in qualsiasi società (Potter, 2000, pp. 365, 370-371, 376-377, 381).

### **3 Il ruolo delle organizzazioni non governative internazionali (INGOs).**

Tradizionalmente le organizzazioni non governative internazionali raccoglievano i fondi che finanziavano le loro attività in maniera indipendente da qualsiasi finanziamento pubblico. Fino agli anni 80 la loro indipendenza di analisi ed azione fungeva da garanzia del rispetto dei valori alla base delle loro attività. Le INGOs si sono sempre dichiarate a sostegno dei più poveri ed hanno agito con modalità al di fuori della portata dei governi, inoltre in passato godevano della libertà di criticare l'azione degli stessi e di creare pressione pubblica affinché le tematiche da loro supportate venissero incluse nell'agenda politica. Negli ultimi 20 anni la situazione è cambiata drasticamente a causa di un enorme disponibilità di fondi che anziché essere diretti ai governi corrotti dei paesi in via di sviluppo sono stati resi disponibili a queste organizzazioni. Ciò ha comportato non solo un aumento notevole del numero di INGOs ma ha permesso loro di espandere il campo di azione, crescere a livello organizzativo e prendere parte alle decisioni assieme agli attori internazionali più potenti. Alle organizzazioni non governative fu affidato il compito di provvedere servizi essenziali per i poveri, intervenire nei casi di fallimento dei mercati, provvedere finanziamenti in

forma di micro-credito ed anche operare a livello politico per promuovere lo sviluppo di nuove democrazie neo-liberali oltre che a condurre ricerche riguardo ai problemi alla base della povertà. Negli anni 90 ottenere fondi per un progetto richiedeva la sua sottomissione in base a criteri abbastanza flessibili e senza successive forme di stretto controllo riguardo all'effettivo successo dello stesso. Tuttavia, recentemente è emersa una nuova tendenza riguardo alle forme di finanziamento ufficiale che ristabiliscono il ruolo centrale dei governi a discapito delle organizzazioni non governative. Questo ha portato ad una feroce competizione per l'accesso ai fondi ed inoltre alla necessità di adattarsi a quelli che sono i piani di riduzione della povertà globale come per esempio il Millennium Development Goals (ora sostituito dagli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile SDG) che è stato adottato dalla maggior parte dei governi nel mondo.

Tra le nuove forme di finanziamento disponibili ci sono contratti con i governi, accordi di partenariato e finanziamento diretto a INGOs che operano nei paesi beneficiari, l'accesso agli stessi richiede la partecipazione a gare di appalto e l'assegnazione dei fondi è accompagnata da stretti criteri di responsabilità, rendimento e risultati. La flessibilità che era disponibile in precedenza e che permetteva di adattare gli interventi alle priorità delle organizzazioni è ora praticamente scomparsa. Inoltre gli strumenti per la gestione dello sviluppo ed in particolare la matrice del logical framework sono parte integrante dei pacchetti di finanziamento e di conseguenza richiedono che chiunque sia in grado di usarli e di parlare il linguaggio relativo al management di obiettivi, indicatori, risultati etc in lingua inglese. Tutti questi cambiamenti hanno pregiudicato gravemente la missione, gli obiettivi e i valori delle organizzazioni non governative in quanto il dover adattare il linguaggio e i progetti alle richieste dei donatori ha prodotto una forte tensione fra chi ricerca i finanziamenti nel paese di origine e chi invece lavora nei paesi beneficiari e deve dedicare tempo ed energie alla compilazione di rapporti e valutazioni sottraendolo così ai partners e beneficiari dell'intervento (Wallace e Mordaunt, 2007, pp 273-275, 277-278).

#### **4 Il settore privato e la gestione dei servizi pubblici per il profitto.**

L'adozione di tecniche manageriali, provenienti dal settore privato, da parte della pubblica amministrazione e delle organizzazioni non-profit si è verificata parallelamente al progressivo ridimensionamento e ristrutturazione dello stato. A tutti gli effetti questo settore è diventato un importante attore sulla scena dello sviluppo tanto che compagnie private ora forniscono servizi pubblici quali per esempio educazione, cure sanitarie, edilizia abitativa ecc. Sempre più i confini fra pubblico e privato risultano indistinti come conseguenza dell'aumento delle partnerships e delle iniziative di finanziamento privato. Inoltre la sponsorizzazione di progetti di sviluppo avviene anche tramite Fondazioni che si trovano a collaborare con organizzazioni non governative. Nonostante ciò resta aperta la questione relativa all'appropriatezza di affidare ciò che viene ritenuto un bene pubblico ai rigori della logica del mercato e del profitto (Caddel, 2007, p. 58).

Tuttavia i motivi per la privatizzazione dei servizi pubblici sono molteplici: la mancanza di risorse dei governi, la scarsa qualità di questi servizi e le pressioni esterne per la liberalizzazione dell'economia. Va detto comunque che solo il governo è in grado di creare una sinergia

fra i vari settori come la sanità, la pianificazione familiare, l'alimentazione e l'educazione senza dover intervenire simultaneamente in ognuno di essi. Quando la fornitura di tali servizi viene lasciata al settore privato c'è un alto rischio che la loro coordinazione fallisca e che anche il livello di efficienza sia inferiore rispetto a quella dello stato.

Se prendiamo in considerazione il valore dell'uguaglianza che sta alla base di quell'azione collettiva tramite la quale la società incarica i propri rappresentanti di provvedere alla fornitura di servizi basilari a tutti indistintamente, risulta chiaro come l'applicazione di un valore commerciale a questi stessi servizi possa solamente portare all'esclusione sociale la quale genera a sua volta risentimento e conflitto. L'idea che la possibilità di usufruire di un servizio dipenda dalla cittadinanza piuttosto che dalla possibilità individuale di pagare, rinforza l'integrazione e la coesione sociale. Visto che nella maggior parte dei paesi non esiste un monopolio dello stato nella fornitura di servizi pubblici la soluzione più equilibrata resta comunque quella che lo stato ritenga una posizione dominante in questo ambito in modo tale che siano assicurati sia l'universalità che l'uguaglianza nell'accesso a questi servizi (Mehrotra e Delamonica, 2005, pp.209-211).

## Conclusioni

In conclusione questa dissertazione ha evidenziato come diverse visioni di una società desiderabile comportino interventi atti a generare cambiamenti in una determinata direzione. L'obiettivo di ridurre la povertà nei paesi in via di sviluppo ha prodotto una serie di approcci e politiche che hanno fornito risultati parziali ed insoddisfacenti in quanto hanno operato in ambiti molto diversi applicando una serie di prescrizioni relativamente omogenee. Garantire una adeguata considerazione del contesto nel quale avviene l'intervento significa adattare obiettivi e strategie alla realtà sociale, politica ed economica del paese beneficiario. La dimensione dei valori informa sia le politiche che i processi di sviluppo ed è essenziale per determinare quali interventi dovrebbero essere adottati se il reale obiettivo di questi ultimi è quello di creare un mondo meno polarizzato e più equo nell'uso e distribuzione delle risorse globali.

## Bibliografia

Batley, R. (1999) 'Policy Arena: the new public management in developing countries', *Journal of International Development*, vol. 11, no. 5, p. 756.

Brinkerhoff, D.W. and Brinkerhoff, J.M. (2005) 'International development management: definitions, debates, dilemmas', Working Paper 3, Washington, DC, The George Washington University.

Caddel, M. (2007) 'Part 1 Understanding development management. History, concepts and the role of development managers', *TU870 Capacities for managing development*, Charlesworth Press, The Open University.

Clarke, R. (1994) 'What is Development Management? In Search of Some Parameters', Paper presented at the Inaugural Meeting of the DSA Study Group on Development Management, London, 11pp.

Cooke, B. (2004) 'The managing of the (Third) World', *Organization Articles*, vol. 11, no. 5, pp. 603-29.

Halliday, A. and Mohan, G. (2007), 'Part 2 Development Intervention. Analysis, Planning and Action', *TU870 Capacities for managing development*. Charlesworth Press, The Open University.

Hewitt, T. (2000) 'Half a century of development' in Allen, T. and Thomas, A (eds) *Poverty and Development in the 21<sup>st</sup> Century*, Oxford University Press/Milton Keynes, The Open University.

Marshall, A. with Woodroffe, J. (2001) *Policies to Roll Back the State and Privatise? Poverty Reduction Strategy Papers Investigated*. London: World Development Movement.

Mehrotra, S. and Delamonica, E. (2005) 'The private sector and privatization in social services: is the Washington Consensus 'dead'?', *Global Social Policy*, vol. 5, no. 2, pp. 141-74.

Potter, D. (2000) 'Democratization, 'Good Governance' and Development' in Allen, T. and Thomas, A (eds) *Poverty and Development in the 21<sup>st</sup> Century*, Oxford University Press/Milton Keynes, The Open University.

Thomas, A. (2000) 'Development as practice in a liberal capitalist world', *Journal of International Development*, vol. 12, no. 6, pp. 773-87.

Wallace, T. and Mordaunt, J. (2007) 'When is the price too high? Gaining funding from institutional sources', in Mordaunt, J. and Paton, R. (eds) *Thoughtful Fundraising*, Abingdon, Taylor & Francis Books Ltd.

