ORDINES
Per un sapere interdisciplinare sulle istituzioni europee

ISSN 2421-0730
NUMERO 2 – DICEMBRE 2016

MARZIA VENTURA

Cambiamento Organizzativo attraverso la Cooperazione Decentrata

ABSTRACT- The aim of this paper is to understand the role played by decentralized cooperation for the development of developing territories. Work develops around the theme of organizational change in relation to decentralized cooperation. The above work not meant to be exhaustive of the subject but, to be food for thought for subsequent.

KEYWORDS - Organizational change; Decentralised Cooperation.

ORDINES
Per un sapere interdisciplinare sulle istituzioni europee

n. 2/2017

MARZIA VENTURA*

Cambiamento Organizzativo attraverso la Cooperazione Decentrata**

SOMMARIO: *1. Premessa - 2. Cambiamento Organizzativo attraverso la cooperazione decentrata- 3. Riflessioni conclusive.*

1. Premessa

Questo articolo scaturisce da una più ampia ricerca, avviata a partire dall'incontro- seminario avutosi presso l'Università Magna Graecia di Catanzaro lo scorso maggio, nell'ambito dei Seminari proposti dalla Cattedra di Filosofia del Diritto in collaborazione con l'UNICEF.
Obiettivo del presente lavoro è quello di comprendere il ruolo giocato dalla cooperazione decentrata per lo sviluppo dei territori in via di sviluppo. Il lavoro si sviluppa attorno il tema del cambiamento organizzativo in relazione alla cooperazione decentrata. Il suddetto lavoro non vuole essere esaustivo del tema ma, essere spunto di riflessione per studi successivi.

2. Cambiamento Organizzativo attraverso la cooperazione decentrata

Studiare il fenomeno del cambiamento organizzativo significa affrontare una tematica attorno alla quale si sono creati vari e diversi punti di vista cosi come scuole di pensiero. Parlare di cambiamento, fa affrontare diverse domande quale sia il senso di studiare, spiegare, interpretare il

* Docente a contratto di "Organizzazione e Innovazione Sociale" e "Gestione Risorse Umane" e Assegnista di ricerca presso l'Università "Magna Graecia" di Catanzaro.

** Contributo sottoposto a valutazione anonima.

funzionamento di un sistema[1] e nel contempo, esaminarne il cambiamento? Cosa rimane, o deve rimanere del precedente sistema, perché si possa assumere la continuità dopo un cambiamento organizzativo? Il Cambiamento organizzativo è un fenomeno che caratterizza ormai invia permanente il funzionamento di una organizzazione[2]. Il cambiamento non può più considerarsi un evento eccezionale e perturbativo, ma un «evento» che si produce e si esplica in via continuativa a supporto dell'efficacia e dell'efficienza della stessa azione organizzativa[3]. È lo stesso March (1981) che delinea il paradigma del «divenire vitale», secondo le sue riflessioni le organizzazioni cambiano in continuazione, le risposte delle organizzazioni ai mutamenti ambientali avvengono in modo imprevedibile e l'adattamento ad un ambiente mutevole comporta una combinazione di razionalità e di insensatezza[4]. Entro tale concezione, il cambiamento non si genera solo per ristabilire equilibri perduti ma è la risultante di una interazione di forze eterogenee che derivano dal contesto macro ambientale e dal contesto organizzativo interno. Per una maggiore comprensione sul piano teorico, si riportano (tabella n °1), alcune definizioni di Cambiamento Organizzativo (di seguito C.O).

Tabella n°1: Definizione di C.O.

Processo volontario e collaborativo volto a risolvere un	Bennis, 1972

[1] Un sistema è un insieme di elementi interagenti. Grande importanza nello studio delle organizzazioni, la distinzione tra sistemi chiusi e aperti. Un sistema chiuso non dipende dall'ambiente in sui si trova; è autonomo, delimitato ed isolato dal mondo esterno. Un sistema aperto deve interagire con l'ambiente per sopravvivere; esso consuma ed esporta risorse verso l'ambiente; non può isolarsi deve continuamente adattarsi all'ambiente. Per approfondimenti si veda R. DAFT, *Organizzazione Aziendale*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 13 ss.

[2] C. COMPAGNO, *Il cambiamento e l'innovazione*; Utet Libreria, Torino, 1997, 315 ss.

[3] J.G. MARCH, *Footnotes to organizational Change*; Administative Science Quarterly, 1981.

[4] *Ibidem*.

problema o, in generale, utile a programmare per ottenere un migliore funzionamento dell'organizzazione	
Un mutamento dei ruoli e delle relazioni proprie dei ruoli e, quindi, anche delle mansioni e dei rapporti personali di coloro che li esplicano	Rice, 1974
L'adozione da parte di una organizzazione di un nuovo concetto o comportamento	Pierce e Delbecq, 1977
Uno stato di transizione tra uno stato attuale (indesiderato) ed uno futuro, verso il quale l'organizzazione è diretta	Cummings e Huse, 1985
Un passaggio da uno stato presente, collocato ad un dato tempo, ad uno stato futuro, collocato in un tempo futuro, che si realizza a seguito della rilevazione di una discrepanza, o di un malfunzionamento, di una situazione critica che si intende affrontare per ristabilire una prestazione soddisfacente	Quaglino, 1987

Fonte: ns elaborazione, 2017

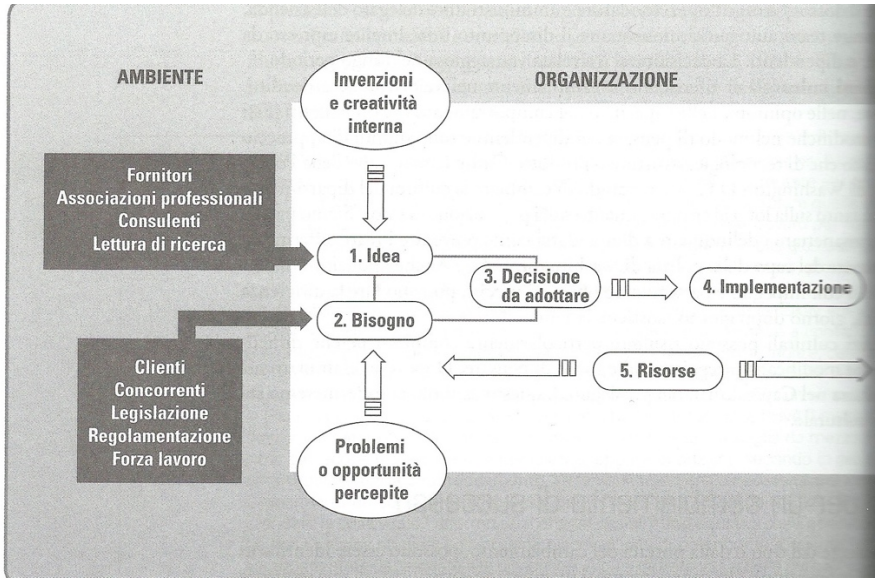
La letteratura organizzativa, infatti, consente di evidenziare le caratteristiche dei diversi approcci al cambiamento[5], le condizioni che rendono tali approcci più coerenti e quindi di successo, i ruoli che devono essere garantiti nel processo di transizione e soprattutto le resistenze cui occorre preparare il management che deve condurlo[6]. Secondo questi approcci teorici nei processi di cambiamento, in primo luogo, antefatto essenziale che crea le condizioni per il vero successo del cambiamento è l'esistenza e la condivisione di una «vision»[7]; un punto di arrivo espresso in termini chiari e coerenti a beneficio di tutti gli attori che saranno coinvolti nel processo stesso. Una visione del futuro per un'organizzazione che investe nel cambiamento è necessariamente connotata da una cultura fatta di tempi chiari di realizzazione degli interventi, di soggetti da coinvolgere in differenti tipologie di partnership e d'iniziative, di costi e di benefici da negoziare in via preliminare o durante la gestione del programma (Figura n° 1).

Figura n° 1: Elementi per un cambiamento efficace

[5] B. BURNES, *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, USA, Pearson Education, 2004.

[6] W. BRIDGES, *Managing Transitions: Making the Most of Change*, NY, Kindle Edition, 2009.

[7] W. J. KETTINGER e V. GROVER, *Toward a Theory of Business Process Change Management*, Journal of Management Information Systems, Vol. 12, No. 1, Summer, Taylor & Francis, Ltd, 1995, 9 ss.



Fonte: R. Daft, 2017[8], 412.

Perché un cambiamento sia efficace si deve assicurare che all'interno di una organizzazione si manifestino gli elementi indicati in Figura n°1, ma, finché le idee non vengano trasformate in azione non avranno nessun valore per l'organizzazione. La realizzazione del cambiamento è la fase più importante del processo ma è anche la fase più difficile, in quanto spesso il cambiamento comporta trasformazioni impegnative. Fondamentale perché sia efficace, è una visione matura del percorso di cambiamento che, può contribuire alla creazione di una comune base di conoscenza, di legittimazione e di *commitment* tra gli attori coinvolti nel percorso, attenuando in tal modo le inevitabili resistenze. In secondo luogo, è necessaria una robusta fase di programmazione; una fase, cioè, in cui gli obiettivi specifici del cambiamento siano interpretati, modellati e calibrati, rispetto alle specifiche condizioni strutturali e relazionali di partenza, per la necessaria armonizzazione tra le diverse voci di spesa di quella configurazione organizzativa. Un percorso di cambiamento di questo genere, fornirà risposte efficaci e durevoli rispetto a obiettivi se questi

[8] R. DAFT; *op. cit,* 412 ss.

verranno condivisi e non calati dall'alto e, soprattutto, non imposti[9] (Figura n° 2).

Figura n° 2: Change Curve: le cinque fasi reattive dell'individuo

Fonte: ns. adattamento da Kubler-Ross, 1990[10].

Se, la figura n° 2, mette in evidenza le fasi reagenti da un punto di vista individuale; dal punto di vista delle organizzazioni, il cambiamento e la usa gestione, include i processi e gli strumenti per gestire l'impatto umano di una transizione. Questi strumenti comprendono un approccio strutturato che può essere efficacemente utilizzato per realizzare, accompagnare e supportare la transizione, aiutando così l'organizzazione a realizzare e governare la propria trasformazione. Ogni cambiamento che sia o meno organizzativo presuppone, una dose di flessibilità e di propensione alla novità. È difficile uscire dalla zona di confort, mettere in discussione le nostre convinzioni basate su generalizzazioni del passato, lasciar andare vecchi schemi di comportamento per abbracciare le nuove sfide. Kotter[11], afferma che il cambiamento si attiva quasi sempre attraverso la sequenza

[9] R. MERCURIO, *Cambiamento organizzativo nei processi di spending review delle pubbliche amministrazioni*, Prospettive in Organizzazione, 2015; visionabile al sito http://prospettiveinorganizzazione.assioa.it.

[10] M. ORRIDGE, *Change Leadership – Developing a change – Adept Organization*, Gower, England, 2009, 5 ss.

[11] J. KOTTER, *Al cuore del cambiamento*; Etas Milano, 2003, 3 ss.

vedere-sentire-cambiare e quasi mai analizzare-pensare-cambiare. Chi vuole introdurre e gestire il cambiamento deve rimuovere atteggiamenti che lo impediscono quali, autocompiacimento, l'immobilismo, l'irrigidimento e l'esitazione. Il messaggio più importante che Kotter vuole proporre è che le persone modificano il proprio comportamento non in base ad un'analisi che incide sul loro pensiero, ma in base alla dimostrazione di una verità che influenza i loro sentimenti. Ciò vale particolarmente nel cambiamento organizzativo su vasta scala. Questo modello è applicabile sia al macro-cambiamento da generare a livello di sistema sia ai micro-cambiamenti da attivare nelle singole aree organizzative. Negli ultimi trent'anni, le organizzazioni si sono evolute da «orologi» a «organismi», da «castelli» a «reti»[12] . Molto è cambiato nella concezione delle strutture, dei sistemi di coordinamento e controllo, dell'organizzazione del lavoro, dei ruoli, della cultura di imprese e pubbliche amministrazioni. Continue sono le innovazioni che si succedono oggi nelle organizzazioni[13]. All'interno della società civile globale si è affermato un percorso di cambiamento, che ha portato a sviluppare una rete di azioni locali, ma collegate globalmente, con l'obiettivo di realizzare pratiche concrete di sviluppo, solidarietà, partecipazione. Bauman[14] nel 2012, definisce il cambiamento come l'unica cosa permanente e l'incertezza è l'unica certezza. Siamo difronte a cambiamenti profondi, dal ritmo imprevedibile e complesso, da tutti noi nettamente avvertito con una oggettività non semplicemente ascrivibile a quella percezione del nuovo che comunemente ogni generazione rivendica rispetto al precedente[15]. Gli esempi più diffusi sono il commercio equo e solidale, la finanza etica, la cooperazione decentrata e altre forme di attività

[12] F. BUTERA, *Il Cambiamento organizzativo. Analisi e progettazione*; Laterza, Milano, 2009

[13] *Ibidem*.

[14] Z. BAUMAN (a cura di), *Modernità liquida*, Ed. Laterza, Roma, 2012.

[15] N. BENVENUTI e R. MORRIELLO (a cura di), *Gestione elle raccolte e cooperazione nella biblioteca ibrida*; Firenze University Press, Firenze, 2006.

che si pongono in alternativa ai rapporti economici e politici[16]. Al di là degli esiti di singoli progetti e programmi, complessivamente la cooperazione decentrata, nell'ultimo decennio circa, ha contribuito a produrre una fitta rete di legami tra enti locali[17] e altri soggetti della società civile tra Nord e Sud del mondo, operando in svariati ambiti di attività, da quello sanitario, economico, sociale e istituzionale[18]. Ponendosi, in una prospettiva internazionale, è importante sottolineare come esista una certa ambiguità tra diverse definizioni e approcci alla cooperazione decentrata[19] a cui si rifanno i soggetti che a vario titolo si sono interessati a questa forma di cooperazione, in particolare gli organismi internazionali (Banca Mondiale), l'Unione Europea, i diversi governi nazionali e le amministrazioni locali chiamate a legiferare in materia (es. le Regioni Italiane)[20]. La cooperazione decentrata può costituire un laboratorio del cambiamento, uno strumento per mettere a punto le soluzioni innovative che devono accompagnare i processi di sviluppo. Lo sviluppo e il successo di un cambiamento è strettamente collegato alla «qualità» del contesto che lo promuove, che deve dimostrarsi capace, al di là delle affermazioni retoriche, di interiorizzare i segnali e le spinte verso una nuova condizione strategica e operativa; ma, deriva anche dalle sensibilità e dal grado di attenzione che si dà al tema della

[16] N. MONTAGNA (a cura di), *I Movimenti sociali e le mobilitazioni sociali- Temi processi e strutture organizzative*; Franco Angeli, Milano, 2007.

[17] Le linee guida di indirizzo emanate dalla Direzione generale per la Cooperazione allo sviluppo del Ministero degli Affari Esteri, indicano nelle autonomie locali i soggetti propri della cooperazione decentrata.

[18] E. DANSERO, C. LANZANO e N. TECCO (a cura di), *Sguardi Incrociati, Nature svelate*, Franco Angeli, Milano, 2013, 13 ss.

[19] La Commissione Europea definisce la cooperazione decentrata «un altro modo di fare cooperazione, mirata a mettere gli attori (in tutta la loro diversità) al centro del processo di cooperazione coinvolgendoli, sin dall'inizio, in tutto il ciclo dell'intervento, specificando i ruoli e le responsabilità di ciascuno, conformemente al principio di sussidiarietà»; Programma di rafforzamento della cooperazione decentrata per la Commissione Europea.

[20] *Ivi,* 13.

gestione del cambiamento e alla strumentalità necessaria alla sua conduzione[21]. Le politiche di cooperazione hanno conosciuto una profonda evoluzione nel corso degli ultimi anni. I mutamenti hanno interessato tanto i principi e gli obiettivi alla base dell'attività di cooperazione, quanto gli attori coinvolti e le modalità di interazione e di intervento. Tale cambiamento è andato di pari passo con una crescente diversità e pluralità dei soggetti coinvolti. Per effetto del diffondersi di una cultura della cooperazione e di una maggiore volontà di impegno personale. Se l'approccio alla cooperazione deve essere correttamente inteso come un approccio al cambiamento organizzativo, è allora possibile attingere in modo proficuo a quanto la scienza organizzativa e le esperienze manageriali propongono in termini di riflessione sull'argomento. Tra le diverse regioni italiane[22], la Regione Calabria riconosce nella Cooperazione con le Nazioni prospicienti il Mediterraneo, con i Paesi in Via di Sviluppo (PvS) e di quelli con economia in via di transizione come definiti dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo sviluppo economico (O.C.S.E.), uno strumento essenziale di solidarietà tra i popoli per la promozione dei diritti umani e di una cultura di pace, in conformità ai principi costituzionali, alle dichiarazioni internazionali ed alle norme comunitarie e nazionali (Legge regionale 10 gennaio 2007, art. 1 comma 1). Un impegno che assume una forma concreta di stimolo e sostegno di iniziative volte ad affrontare il problema della solidarietà tra popoli e promozione dei diritti umani, guardando quindi alla Cooperazione decentrata come ad uno scambio diffuso di esperienze e risorse tra soggetti (pubblici e privati) calabresi e nei diversi Paesi in via di sviluppo (Balcani, Medio- Oriente e Nord Africa). La cooperazione può costituire un laboratorio del cambiamento, uno strumento per mettere a punto le soluzioni innovative che devono accompagnare i processi di sviluppo. Per fare questo, però, essa deve superare i limiti che l'affliggono e

[21] R. MERCURIO, op. cit., 2015.

[22] Nella prospettiva regionale, rilevante è il ruolo assunto da alcune regioni tra cui: Piemonte, Toscana, Emilia Romagna e Lombardia.

che sono riconducibili ad una radice comune: un difetto di partecipazione effettiva della maggior parte della gente ai processi di sviluppo. L'azione di intervento internazionale può e deve servire da laboratorio sociale, da motore civico, sviluppando un sentimento di utilità sociale che è prima di tutto interno alla comunità. In questo contesto è fondamentale il coinvolgimento allargato del privato sociale, dell'impresa etica, del mondo della cultura, dei giovani e dei cittadini immigrati. Le associazioni di immigrati (esplicitamente previste da alcune leggi regionali) sono considerate potenziali agenti di sviluppo per i territori di origine e per le relazioni internazionali delle aree di destinazione. Vi sono stati progetti pilota di cooperazione decentrata mirati alla valorizzazione delle capacità e delle risorse degli immigrati, azioni dirette a creare legami, trasferimenti di *know how*, sostegno a progetti di investimento per le piccole e medie imprese italiane[23]. Lo sviluppo viene finalmente recepito non più esclusivamente nei termini della crescita economica, bensì come un processo multidimensionale in cui economia, politica e cultura si intrecciano in modo complesso. Se, da un lato, il concetto di "Sviluppo Umano" elaborato dall'UNDP ebbe il merito di mettere in primo piano il benessere degli uomini, il vertice mondiale di Copenaghen sullo "Sviluppo Sociale" (1995) ebbe il merito di sottolineare la necessità della partecipazione della società civile nelle decisioni riguardanti la collettività e di svelare l'esistenza di una "questione sociale mondiale" -disoccupazione, povertà, esclusione sociale, sono problematiche che, seppur con gradi differenti, riguardano sia i paesi del Sud, sia i paesi del Nord del mondo -. Nel contesto di questi ripensamenti venne riconosciuto alla società civile un ruolo attivo nei processi di sviluppo e nelle attività di cooperazione internazionale. Un riconoscimento che non si esaurisce alle attività realizzate dalle ONG, ma che riguarda anche, in misura crescente, il ruolo delle autorità locali, dei gruppi di base, dei sindacati, delle cooperative, delle

[23] G. LAZZARINI (a cura di), *Etica e scenari di responsabilità*; Franco Angeli, Milano, 2006, 130 ss.

università. La cooperazione decentrata è stata introdotta nelle disposizioni generali della IV° Convenzione di Lomé (ACP-UE) del 1989 e successivamente riaffermata nella Convenzione di Lomé IV° bis del 1995, dove sono state adottate disposizioni specifiche relative alla cooperazione decentrata, realizzata quest'ultima attraverso il concorso di parti attive economiche, sociali e culturali. Tra queste parti attive vengono esplicitamente menzionati i poteri pubblici decentrati. Concetto ribadito dalla Commissione Europea che ha voluto promuovere i diversi programmi provenienti da una vasta gamma di organismi locali e non governativi quali, amministrazioni locali, organizzazioni non governative, associazioni locali, compresi sindacati e cooperative, associazioni femminili e di giovani, istituti di ricerca, organizzazioni religiose e altre organizzazioni di carattere culturale, con l'obiettivo di sostenere e promuovere le azioni tese a valorizzare le risorse umane e tecniche, lo sviluppo locale, rurale o urbano nei settori sociale ed economico dei paesi in via di sviluppo; incrementare l'informazione e la mobilitazione degli operatori della cooperazione decentrata; sostenere le capacità gestionali e progettuali degli attori coinvolti attraverso relazioni di partenariato Nord-Sud. La cooperazione decentrata è un nuovo approccio che tende a valorizzare e non ad annullare la diversità dei popoli, si propone di apportare un contributo significativo alla costruzione di una nuova partnership Nord-Sud fondata sulla visione di co-sviluppo. L'approccio decentrato ambisce inoltre a garantire una maggiore trasparenza decisionale e gestionale dei programmi di cooperazione, e soprattutto una maggiore valorizzazione del particolare *know how* di cui risulta portatore quel tessuto di attori istituzionali, associazioni sociali e professionali, ONG, soggetti economici medi e piccoli che con varia intensità sono presenti sul territorio. Sfuggendo ai limiti degli accordi intergovernativi, le cui dinamiche si presentano inclinate verso una visione top-down dello sviluppo, esso offre una possibilità inedita di giungere a forme di convergenza tra quest'ultima e quella bottom-up, superando una contrapposizione che tradizionalmente ha indebolito in

modo grave le politiche di sviluppo. Come è stato accennato, in precedenza, la cooperazione decentrata si propone, da un lato, come un nuovo approccio fondato sull'idea del co- sviluppo, che permetta di affrontare in modo coerente una molteplicità di aspetti che legano le due o più comunità decentrate coinvolte (non solo i tradizionali campi dell'Aiuto pubblico allo sviluppo, ma anche la cooperazione economica e l'immigrazione extracomunitaria) e dall'altro, si propone di incrementare l'efficacia dell'aiuto e contribuire a ridurre i limiti degli approcci top-down (intergovernativi) e bottom-up (tra ONG). La cooperazione decentrata serve a potenziare le nuove dinamiche locali nei Paesi in via di Sviluppo dove il problema fondamentale diventa «fare del nuovo approccio una realtà concreta»[24], rafforzando le capacità delle organizzazioni locali, nella convinzione che siano i principali motori dei processi di sviluppo di tutti territori coinvolti[25].

3. Riflessioni conclusive

Nel paragrafo precedente, si vede come una delle potenzialità più rilevanti della cooperazione decentrata sia data non solo dalla pluralità di soggetti che essa tenda a coinvolgere ma anche dalla loro eterogeneità, soggetti che si sono caratterizzati nel passato per una forte difficoltà ad interagire ed una persistente propensione a collocare la propria azione su binari differenziati. Le logiche di promozione dell'interesse privato hanno contribuito a rendere le politiche di cooperazione troppo permeabili alle finalità della politica commerciale o della politica estera. Nonostante le caratteristiche dei soggetti coinvolti, si sono manifestate tendenze alla lacerazione, che segnalano l'urgenza di individuare modalità distinte di articolazione

[24] J. BOSSUYT; *Decentralised Cooperation and the African Public Sector: Several Players in Search of a Dramatist*, in *ECDPM Working Paper* 94-1; Maastricht, 1994. http://www.oneworld.org/ecdpm/pubs/wp1s_gb.htm.

[25] G. CAMPANI, F. CARCHEDI, G. MOTTURA (a cura di), *Spazi migratori e luoghi dello sviluppo: nuove prospettive per la cooperazione internazionale*, Editore l'Harmattan Italia, Torino, 1999.

all'interno dei programmi e dei progetti di sviluppo. La cooperazione decentrata proponendosi di andare al di là di tali incomprensioni, sollecita i diversi soggetti a partecipare, sulla base delle rispettive competenze, ad un comune progetto di sviluppo il cui asse unificante sia costituito dal territorio. In tal modo essa consente di ancorare le politiche di sviluppo allo stesso, in consonanza con le diversità locali presenti all'interno di una stessa realtà nazionale, assicurare la sostenibilità dei processi di sviluppo avviati, attraverso il ricorso ad interventi plurisettoriali basati sull'interazione di molteplici attori istituzionali, economici e sociali. Gli interventi di maggior successo*,* devono essere concepiti in una cornice strategica chiara (*mission*) assumendo in sé la logica del cambiamento (incrementale o radicale)[26] in cui si realizzano le azioni e politiche di sviluppo. La cooperazione decentrata deve costituire una forma di cooperazione flessibile dotata di grande adattabilità alla varietà delle situazioni locali che offre un contributo importante alla promozione di uno sviluppo locale non chiuso ai processi di internazionalizzazione crescente e al rinnovamento più in generale delle politiche di cooperazione. È indubbio che il contesto debba essere pronto al cambiamento e che ci siano le strategie alternative per superare le diverse barriere e la globalizzazione dei mercati con la conseguente diffusione delle nuove tecnologie offre una importante opportunità di sviluppo anche per i paesi più poveri. Gran parte della popolazione dei Paesi in via di Sviluppo appartiene oggi ad economie globalizzate o aperte in vario modo al commercio internazionale. L'apertura dei mercati congiuntamente all'adozione da parte dei governi locali di più efficaci politiche interne consentono di ridurre drasticamente la povertà. Gran parte delle opportunità insite nel processo di globalizzazione sono state colte da quei

[26] Il cambiamento incrementale consiste, in una serie continua di progressi che mantengono l'equilibrio generale dell'organizzazione e spesso ne influenzano soltanto una parte; Il cambiamento radicale consiste, in una rottura con il modello di riferimento dell'organizzazione e spesso la trasforma nella sua totalità. Per approfondimenti si veda R. DAFT, *op. cit.*, 2017, 405 ss.

paesi che oggi affollano la schiera dei Paesi Emergenti e che, secondo il rapporto sullo sviluppo Umano dell'*United Nation Development Programme* (UNDP), hanno realizzato risultati apprezzabili in termini di crescita del capitale umano, di miglioramento delle condizioni sanitarie e di accesso ai bisogni essenziali del vivere civile[27]. Queste prime considerazioni di ordine generale circa la specificità e le potenzialità dell'approccio decentrato conducono al riconoscimento del carattere sperimentale che esso presenta nella fase attuale nei diversi modelli di cooperazione allo sviluppo, il che dà valore prioritario all'esigenza di creare momenti di raccordo e di confronto tra le esperienze in atto nei paesi dell'Unione Europea. Il processo di cambiamento, che si sta avendo attraverso l'implementazione di modelli di cooperazione, passa attraverso una corretta visione delle attività organizzative e dei risultati attesi e dichiarati, valutati e misurati rispetto alle condizioni di contesto, alle competenze disponibili e, non ultimi, ai valori culturali che emergono nella specifica compagine organizzativa. Creare reti di cooperazione decentrata è un modo per favorire la partecipazione degli attori decentralizzati garantendo uno sviluppo reale e duraturo, in quanto per rafforzare le capacità delle popolazioni si può influire sulla politica e produrre dei cambiamenti nella società.

[27]R. PASCA di MAGLIANO e L. LIGUORI (a cura di), *Cooperazione, integrazione regionale e sostenibilità per lo sviluppo*, Edizioni Nuova Cultura, Roma, 2015.