

PIANO STRATEGICO (2020-2023)

Presentazione

La decisione di adottare un Piano Strategico, per le annualità 2020-23, rappresenta per **Progettomondo** una sfida che guarda al futuro, alla sempre esigente necessità di aggiornamento, di innovazione e di sviluppo. Una scelta che intendiamo perseguire e sviluppare ancor più nei prossimi anni e che ci permetterà di programmare e supervisionare meglio l'andamento delle nostre azioni come misurare e comunicare l'impatto sociale generato.

Nella nostra storia, che ha più di cinquant'anni, abbiamo attraversato diverse fasi ma oggi ci troviamo di fronte a un contesto, che finalmente porta al centro del dibattito pubblico l'importanza della consapevolezza dei singoli nella corresponsabilità sulla soluzione dei problemi globali, chiamandoci quindi a svolger con maggior interazione ed integrazione, la nostra azione di cooperazione, incidenza ed educazione.

Se, da una parte l'Agenda 2030 con i suoi 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile costituisce un punto di riferimento imprescindibile ed universale, il nuovo paradigma della "sostenibilità", con il rispettivo corollario sulla responsabilità condivisa, sintetizzato dallo slogan "nessuno sarà lasciato indietro", ci motiva ad avere una visione molto più ampia e articolata nel nostro modo di progettare e lavorare: dalle forme di partenariato al tipo di attori da coinvolgere, dalla tipologia di azioni a cui contribuire alle loro modalità realizzative fino alle strategie e al linguaggio da adottare nella nostra futura comunicazione. Per noi i 17 SDGs sono inter-relazionati, interdipendenti e indivisibili, come i diritti umani, perché la Sostenibilità rappresenta la vera preconditione dello Sviluppo, che solo può essere tale se conduce all'affermazione della dignità delle persone.

Il nostro slogan "**Una vita dignitosa per tutti**", racchiude in un'immagine comprensibile, il nostro modo di operare: al centro del nostro lavoro ci sono le persone; e ogni situazione che offende la dignità umana ci chiama a intervenire. Dignità significa anche rispetto, delle persone, delle comunità, delle culture, dei soggetti che hanno in carico l'azione di cambiamento; e rispetto significa avere sempre un atteggiamento di attenzione verso gli altri, dei ruoli, del protagonismo e del reale processo di sviluppo delle competenze e potenzialità già esistenti, tenendo sempre lontano la tentazione dell'assistenzialismo, dell'autoreferenzialità e del risultato immediato. Il nostro impegno dovrà misurarci sui cambiamenti reali, duraturi e sistemici, realizzati dai nostri partner, dalle comunità con cui lavoriamo, dalle donne, giovani, uomini, coinvolti in maniera diretta.

Il presente Piano Strategico, impostato, per ora, ancora sui temi dello Sviluppo sostenibile, Migrazioni, Giustizia e Global Education, su cui ci ripromettiamo di aprire una riflessione nel percorso di sviluppo del piano strategico, è il documento di sintesi e di indirizzo generale per il triennio 2020-23. Il presente documento pur contenendo visione ed elementi della progettazione strategica non vuole esaudire l'intero sistema organizzativo della programmazione di Progettomondo tra cui si annoverano differenti e specifici strumenti. Il piano strategico rappresenta non solo lo strumento di programmazione - per la sede operativa in Italia, per le sedi estere, per operatori ed operatrici come

per associati e volontari – nel quale, in base a delle premesse di contesto, si trovano indicati obiettivi da raggiungere, relativi indicatori e principali azioni da realizzare, ma anche lo strumento che guida l'organizzazione nelle scelte di trasparenza ed accountability verso i nostri stakeholders, in merito a efficienza, efficacia ed impatto della nostra *mission* istituzionale.

Dopo una breve premessa metodologica, nella quale descriviamo il metodo e le scelte tecniche effettuate per condurre il processo di pianificazione strategica, il documento affronta nella prima sezione - *Chi siamo* - la nostra storia, le attività, la visione e la missione dell'organizzazione.

Segue la sezione – *I nostri giorni* - che illustra il contesto storico nel quale viviamo e le problematiche locali e globali.

Nel terzo capitolo – *Cosa fare* - in modo sintetico ci si sofferma su di un focus specifico sulle aree tematiche di nostro particolare interesse. Poi si trovano definiti, per le singole aree tematiche, gli obiettivi strategici 2020- 23, la descrizione degli indicatori che vorremmo adottare per la loro misurazione, gli specifici gruppi destinatari, la relativa e generica tipologia di attività e progetti collegati ed infine gli SDG's di riferimento.

Segue poi una quarta sezione – *Come fare* – nella quale abbiamo fatto lo sforzo di definire obiettivi, indicatori e target, nel triennio, di ben otto aree strategiche: Progettazione, Comunicazione, Raccolta Fondi, Advocacy, Risorse umane, Vita Associativa, Trasparenza e Solidità che riteniamo fondamentali per il funzionamento della nostra organizzazione e per i cui obiettivi stabiliti dovremmo confrontarci per individuare investimenti e cambiamenti organizzativi necessari.

Infine, l'ultima sezione – *Generare valore e misurarne l'impatto* – si sofferma, anticipandone gli aspetti per ora teorici come i risultati auspicati, sul sistema di misurazione dell'impatto e della performance organizzativa, dove si stabiliscono le modalità di verifica e retro-alimentazione, anche in funzione delle future programmazioni come anche delle scelte, necessità ed obblighi di comunicazione, trasparenza e accountability, verso i nostri stakeholders.

Premessa metodologica

Il percorso di formulazione del presente Piano strategico inizia con un atto di consapevolezza, basato sulla storia di **Progettomondo**, cioè del lavoro fatto in più di 50 anni di cooperazione nei paesi in via di sviluppo e di educazione ed impegno in Italia. Ma una storia mai statica, sempre dinamica, consapevole che partecipare alla storia di comunità, organizzazioni, paesi, significa rispondere alle esigenze di ogni momento, apportando innovazione con sguardo verso il cambiamento. E sebbene abbiamo vissuto trasformazioni profonde, almeno nella modalità e nella realizzazione del nostro impegno, si è conservata e arricchita l'energia originaria, volta ad accompagnare i processi in corso, a fianco di organizzazioni locali, veri protagonisti del cambiamento. Il "bilancio" o analisi di questa storia ci ha portato a considerare i valori essenziali, le buone pratiche, insomma le fondamenta su cui costruire l'azione futura.

Il secondo momento di questo percorso ha compreso l'analisi delle condizioni attuali, valutando i nostri limiti e le potenzialità, inserite in un contesto sempre più esigente, nell'aspetto politico, strategico e culturale. I riferimenti generali dell'attuale operare, di carattere internazionale - Agenda 2030, principi di Busan Efficacia della cooperazione allo sviluppo – e nazionale – legge 125/14 sulla cooperazione allo sviluppo e nuovo Codice Terzo Settore D.Lgs. 117/17 -, oltre alle

diverse linee strategiche di donatori internazionali, tematiche, settoriali, geografiche, entro le quali ci muoviamo, costituiscono un elemento di riferimento imprescindibile, ma non l'unico. Non ci consideriamo affatto esecutori di politiche e strategie altrui, ma invece siamo e vogliamo continuare ad essere un attore, seppur consapevole dei propri limiti, che sceglie cosa fare, dove realizzarlo, come e con chi operare. E sicuramente, l'originario carattere cristiano resta un altro punto di riferimento, e in particolare nella Dottrina sociale della Chiesa che negli ultimi anni ha trattato temi per noi di riferimento: l'enciclica *Laudato Si* (2015), il documento sulla "Fratellanza Umana per la Pace Mondiale e la convivenza comune" (2019), l'Esortazione Apostolica Post-sinodale "Querida Amazonía" (2019). Quindi, pur nella consapevolezza dei propri mezzi, limitati, precari e incerti, cresce e si rafforza il desiderio di contribuire alla costruzione del nostro *progettomondo*, ed ecco quindi che il lavoro di programmazione prende in seria considerazione strumenti che aiutano a stabilire come anche mettere in relazione, in maniera realistica, ma sistemica, gli obiettivi istituzionali con le risorse disponibili e potenzialmente conseguibili nel medio periodo, insomma, un lavoro che pretende ridurre i margini di incertezza, gestire i rischi e massimizzare l'efficacia e l'impatto delle nostre azioni.

Il terzo momento, quello pratico, di analisi, riflessione e costruzione, che ha visto la partecipazione di tanti settori e tante persone dell'organizzazione, ha rappresentato un lavoro strettamente predittivo. Partendo dalla messa in ordine come dalla valorizzazione delle competenze interne, delle buone pratiche e delle iniziative in atto, si è utilizzato il metodo della Teoria del cambiamento, per costruire in ogni paese di intervento o tema, una ToC, che rispondesse ai settori istituzionali prioritizzati: Sviluppo sostenibile, Giustizia, Migrazioni, Global education. In tale maniera abbiamo avuto l'opportunità di analizzare e visualizzare insieme e complessivamente le diverse ricadute, interrelazioni e sviluppi sul presente Piano strategico, in termini di cambiamenti in corso ed auspicati.

La costruzione dei 4 percorsi di cambiamento atteso, a livello di impatto, rappresentano quindi delle indicazioni di indirizzo per gli altri strumenti di pianificazione e operativi dell'organizzazione, nei Paesi esteri in cui operiamo come in Italia, che ne costituiranno quindi la realizzazione specifica. L'intento è stato da subito sviluppare le ToC per ciascun settore, nei singoli paesi come in Italia, come parte integrante della costruzione di Strategie Paese o di Area, iniziando da alcuni casi studio selezionati. L'individuazione degli obiettivi è partita in gran parte da quelli già esistenti nei progetti, per poi arricchirsi con elementi nuovi man mano che si identificano delle criticità, fino ad aggregare gli obiettivi dei diversi progetti in un dato settore, area e paese, verso la costruzione di obiettivi settoriali di programma. Questo approccio, attraverso analisi partecipative, aiuterà a maturare una visione comune all'interno dei paesi o delle aree di intervento e trasversalmente all'interno dell'organizzazione. Importante specificare che, nello sviluppo delle ToC l'organizzazione segue la metodologia del "backward mapping", o mappatura a ritroso, che parte dall'identificazione degli obiettivi a cui si vuole contribuire, passando per le precondizioni necessarie al loro raggiungimento. Le ToC che stiamo sviluppando nei vari paesi ed aree vogliono dare un senso maggiore della complessità del cambiamento rispetto ai tradizionali quadri logici, ma al contempo essere intuitive e chiare nella comprensione delle connessioni logiche tra risultati.

Avendo definito l'impatto auspicato ovvero gli obiettivi di cambiamento a livello istituzionale, si è proceduto anche a identificare, per ora a livello paese o di area, gli outputs e le relative attività, il che inevitabilmente ci ha messo di fronte alla necessità di definire le risorse e le forze di cui abbiamo bisogno per guidare ed indirizzare al meglio la complessità di tale processo. Per facilitare la comprensione di ciò abbiamo ritenuto importante costruire una matrice che ci permettesse di stabilire degli obiettivi di performance organizzativa, all'interno di aree strategiche

strumentali predefinite, il cui corretto funzionamento riteniamo sia strettamente legato al raggiungimento degli obiettivi stabiliti dal piano strategico. Tale riflessione presuppone anche che aumentare l'efficienza dei processi organizzativi vuol dire investire in strumenti e formazione ma anche prepararsi all'inserimento di nuovi profili professionali o alla trasformazione ed evoluzione di funzioni organizzative esistenti.

In ambito metodologico, rimane da discutere e costruire insieme il sistema di misurazione, tanto della performance come del cambiamento auspicato o impatto. Vorremmo che il primo sistema viva una maggior condivisione per una sua completa appropriazione interna e conseguente operatività funzionale, il secondo, invece, fin dal livello progettuale deve restituire dati congrui e coerenti con gli indicatori di impatto istituzionali e tematici, ovvero deve generare informazioni, quantitative e qualitative, che non solo ci permettono di confrontare il realizzato rispetto al programmato, ma anche come ciò è avvenuto, quali sono state le interazioni tra output e outcome, quali i potenziali rischi fino al calcolo dei costi benefici e dell'efficacia del nostro intervento, il tutto finalizzato a rivedere e migliorare i percorsi stabiliti come a comunicarne l'impatto. Questa specifica fase necessita del particolare impegno di tutti e tutte noi, non solo nella definizione del sistema di rilevazione e analisi dei dati, che adotteremo, ma anche perché ci aiuterà nello stabilire il modo con il quale utilizzeremo tali informazioni, in modo particolare nel nostro bilancio sociale, ai fini comunicativi verso l'esterno, in maniera coerente con l'identità dell'organizzazione e nel rispetto della nuova cornice della riforma del Terzo settore

Infine, seppur tale processo, nel suo complesso, non è stato, metodologicamente, definito e sistematizzato fin dall'inizio e non è stato possibile, anche nel contesto COVID – 19, condurlo con il livello di partecipazione che avremmo voluto, siamo convinti che nei prossimi tempi il suo livello di condivisione, confronto e apprendimento diventerà strutturale, metodico ed organizzato in maniera che ne vengano garantiti gli effetti e risultati in termini di cambiamento auspicato. L'ultimo momento, anche se non successivo e quindi realizzato durante i primi tre, è quello della condivisione e partecipazione, avendo raccolto, in diverse modalità, opinioni, proposte, analisi, da parte di operatori e organi sociali. E sicuramente ha rappresentato il momento finale di adozione.

1. Chi siamo

1.1 - La storia di Progettomondo

Progettomondo è una ONG nata nel **1966**, impegnata a contrastare le diverse forme di povertà e di disuguaglianza a livello globale, con alla base un fortissimo senso di **partecipazione, responsabilità e servizio** che fanno da sfondo ai progetti realizzati e alle iniziative promosse nel corso della nostra storia. Abbiamo iniziato in America Latina, ed oggi siamo attivi con i nostri **interventi di sviluppo e di difesa dei diritti umani** anche in Nord Africa e nell’Africa Subsahariana. In Italia e in Europa promuoviamo attivamente l’Educazione alla Cittadinanza Globale (ECG) e altre forme di mobilitazione e sensibilizzazione intorno ai cambiamenti climatici, a favore del dialogo interculturale e per il contrasto a tutte le forme di discriminazione, razzismo e xenofobia. **Giustizia, Sviluppo Sostenibile, Migrazioni ed Educazione alla Cittadinanza Globale (ECG)** sono le quattro aree di intervento che ci impegnano attualmente.

Rifiutando la logica assistenzialista, rispondiamo ai bisogni delle comunità e dei paesi dove operiamo a partire dal potenziamento delle risorse esistenti e dalla valorizzazione delle diversità, per ottenere un impatto che duri nel tempo. Per questi motivi, lavoriamo insieme alle associazioni e istituzioni locali, ad altri attori della cooperazione e della solidarietà internazionale, costruendo un sistema di **partenariato** che condivide i nostri obiettivi e si impegna a raggiungerli insieme a noi. Pensiamo che i fenomeni globali come i cambiamenti climatici, le migrazioni e le disuguaglianze nei paesi e tra paesi riguardino tutti e che ognuno di noi sia chiamato a impegnarsi per contribuire a superarli. Crediamo fortemente nel valore della **corresponsabilità** e della **diversità** per la costruzione di un comune **progettomondo**.

VISIONE

*Nel nostro **progettomondo** non ci sono povertà e disuguaglianze, e tutte le persone affermano la propria dignità, senza distinzioni e senza ostacoli all’esercizio dei propri diritti.*

MISSIONE

*Progettomondo intende essere agente di cambiamento, costruttore di alleanze, promotore di scambi tra i popoli e di dialogo tra le culture, affermando il principio della **corresponsabilità**. Ci mobilitiamo per **ridurre le disuguaglianze** economiche e sociali nei singoli Paesi e tra le diverse aree del mondo.*

Ci attiviamo affinché coloro che soffrono povertà, violenze e discriminazioni diventino protagonisti del proprio sviluppo e contribuiscano a migliorare le condizioni delle società dove vivono e della comunità globale.

2. I nostri giorni — *Contesto, problematiche locali e globali e focus sulle aree tematiche*

2.1 - La società italiana oggi

L'impegno degli organismi che operano nella cooperazione internazionale allo sviluppo nasce e si sviluppa da un interesse e da una mobilitazione di cittadine e cittadini sensibili ai problemi globali. Sviluppo, ambiente, pace, e in negativo, povertà e disuguaglianze, cambiamenti climatici e minacce ambientali, guerre e conflitti, sono state da sempre l'obiettivo della mobilitazione di Ong come la nostra.

L'evoluzione di questo impegno è condizionato da due grandi spinte: le grandi tendenze globali rispetto alla consapevolezza di vivere su un unico pianeta e quindi alla necessità di trovarsi davanti a problemi che riguardano la nostra sopravvivenza e la situazione sociale ed economica nel proprio paese, per noi in Italia, che condiziona le speranze e le paure, le priorità e le scelte di ciascuno di noi. I riferimenti ideologici, etici, religiosi, che hanno ispirato e continuano a motivare gran parte del nostro settore, hanno subito negli ultimi decenni un graduale decadimento per inadeguatezza nel rispondere alle sfide attuali. Le due spinte segnalate vanno paradossalmente in sensi opposti: tutti sono convinti che siamo come non mai interconnessi; eppure, un settore importante della popolazione italiana (ed europea), pensa che la risposta alla "crisi" economica e sociale degli ultimi anni è quella di chiudersi in sé stessi e pensare "prima a noi". E corollario "ideologico" di questa posizione è addirittura il sovvertimento di principi morali, che pensavamo intoccabili, e che invece oggi, in certi casi, sempre più frequenti, minano la solidarietà che diventa un disvalore, o criticano l'accoglienza che si trasforma in minaccia, e vedono la gratuità come una debolezza.

Il Terzo Settore, di cui ne facciamo parte insieme ad altre centinaia di migliaia di soggetti, continua a perdere terreno rispetto alla "politica" e all'immaginario collettivo. Per anni considerato, ed oggettivamente continua ad esserlo, il collante sociale più affidabile, radicato e solido, con un impatto rilevante in termini sociali ed economici, tradotto in prodotto del Pil, posti lavoro, numero di persone di cui si prende cura, in Italia e nel mondo, oggi è visto con sospetto, diffidenza, addirittura ostracismo, determinando scelte politiche orientate sempre più ad un maggior controllo e ad una costante riduzione di risorse a disposizione.

Un altro fattore di attrito tra le due tendenze sopra segnalate (consapevolezza dell'interdipendenza e chiusura) è la tolleranza e il rispetto dell'altro, che si traduce nel caso italiano in una difficilissima opera di transizione verso una società multiculturale, multi-religiosa e multietnica. L'effetto di radicate resistenze e crescenti ostilità determinate anche dalla "crisi", è rappresentato da crescenti manifestazioni di intolleranza e discriminazione, che occorre affrontare con grande unità di intenti in prospettive di miglioramento nel medio e lungo termine.

Occorre quindi operare per condizionare il "clima" sociale e culturale, dato che esso ha un rapporto causa ed effetto sulle decisioni politiche, ma anche sui comportamenti individuali, sulle scelte personali. Tolleranza, diritti, protezione delle persone discriminate, dei più deboli, rispetto dell'altro, convivenza pacifica, accesso a uguali opportunità, conservazione dell'ambiente, accoglienza, integrazione, inclusione, sono tutti termini che sebbene condivisibili, appaiono oggi come dirompenti e "divisivi". La (ri)collocazione al centro del dibattito pubblico e dell'immaginario sociale in Italia ed Europa degli obiettivi di una società pacifica, giusta e tollerante, rappresenta la sfida più grande che deve vederci impegnati nei prossimi anni, insieme alle migliaia di altre entità e

singoli cittadini, in particolare i giovani. È un impegno vitale per una Ong che opera nella cooperazione internazionale allo sviluppo e nell'educazione alla cittadinanza globale.

2.2 - Le sfide globali: le disuguaglianze, i cambiamenti climatici, le migrazioni

Il clima sociale e politico in Italia, in Europa e nel mondo, risente delle conseguenze della grande recessione del 2008, uno di quei momenti che costituiscono un punto di rottura tra le diverse epoche. Questa crisi ha messo in evidenza i limiti del modello di sviluppo, rompendo in un certo modo il patto sociale scaturito dal post guerra, che aveva consentito un lungo periodo di crescita economica, di riduzione delle disuguaglianze nei paesi e della povertà nel mondo, almeno apparentemente.

Infatti, se guardiamo con attenzione le analisi sulle disuguaglianze nei diversi paesi del mondo e tra paesi, come quelle realizzate di T. Piketty e del suo grande progetto *World Inequality Database*, osserviamo un'epoca, dal secondo periodo postbellico alla fine del XX secolo, caratterizzata da una forte riduzione. Esse non sono state il frutto di casualità, o di effetti indesiderati (post guerra), ma di un progetto politico chiaro, largamente condiviso, di politiche lungimiranti, fino ad allora sconosciute, che hanno introdotto massicce misure di trasferimento di risorse tra i settori della società, attraverso un insieme di meccanismi di tassazione e imposizione fiscale da un lato e l'adozione di un sistema di protezione sociale, il welfare, dall'altro. Un progetto politico che in Europa ha trovato il suo corollario nel processo dell'unificazione che, in diversi fasi, ha portato all'attuale Unione Europea. Ma il nuovo secolo si è inaugurato, sempre in termini economici globali, con un'inversione di rotta sul tema della concentrazione della ricchezza, nei singoli paesi e tra paesi. Una tendenza che sta portando al graduale allineamento nel livello di disuguaglianze nei Paesi, anche tra quelli "occidentali" e quelli del Sud del mondo.

Ma all'interno di questo grande processo storico che sta mettendo alla prova la tenuta delle democrazie occidentali, nella comunità internazionale l'attenzione è sempre più concentrata su problemi globali. Il risultato di questa crescente preoccupazione è stata l'approvazione dell'Agenda 2030, con i 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, approvati dalle Nazioni Unite nel 2015, e che costituisce anche la cornice generale di intervento della cooperazione internazionale allo sviluppo, come anche delle stesse strategie e politiche di rilievo nazionale, di tutti i Paesi che l'hanno sottoscritta. Non entriamo in analisi epistemologiche che potrebbero condurre addirittura alla contraddizione tra sviluppo e sostenibilità, cioè lo sviluppo è intrinsecamente non sostenibile perché si basa sulla crescita illimitata basata su risorse limitate. Oppure, considerare le critiche contro l'economicismo del benessere, in cui è sempre più diffusa l'idea tra gli economisti che il Prodotto Interno Lordo risulta ampiamente insufficiente a misurare e definire il livello di benessere di un Paese. A tale riguardo interessante, ma poco pubblicizzata, l'iniziativa, in Italia, che vede, dal 2013, l'Istat pubblicare ogni anno il rapporto sul Benessere Equo e Sostenibile (BES), che mette l'Italia all'avanguardia a livello internazionale nella misurazione del benessere.

In questo quadro, l'**Agenda 2030 SDG** - annuncia nel suo incipit il suo scopo: *“Quest’Agenda è un programma d’azione per le persone, il pianeta e la prosperità. Essa persegue inoltre il rafforzamento della pace universale in una maggiore libertà. Riconosciamo che sradicare la povertà in tutte le sue forme e dimensioni, inclusa la povertà estrema, è la più grande sfida globale ed un requisito indispensabile per lo sviluppo sostenibile. **Tutti i paesi e tutte le parti in causa, agendo in associazione collaborativa, implementeranno questo programma.** Siamo decisi a liberare la razza umana dalla tirannia della povertà e vogliamo curare e salvaguardare il nostro pianeta. Siamo*

*determinati a fare i passi audaci e trasformativi che sono urgentemente necessari per portare il mondo sulla strada della sostenibilità e della resilienza. **Nell'intraprendere questo viaggio collettivo, promettiamo che nessuno verrà trascurato**".*

I 17 obiettivi rappresentano, quindi, la declinazione di questo "viaggio collettivo", i settori di interesse, gli ambiti di realizzazione e la misurazione di questo impegno comune. Il nuovo paradigma dell'Agenda 2030 è la sostenibilità, con un interessante approccio trasversale che è quello della corresponsabilità, da cui si deduce: tutti i Paesi hanno la medesima responsabilità, tutti devono profondere gli stessi sforzi commisurati alle proprie possibilità, tutti devono misurare questo loro impegno all'interno dei loro paesi e in relazione al contesto globale. In pratica l'Agenda 2030 contiene un elemento di analisi in cui si afferma che tutti i problemi ci riguardano da vicino, perché esiste una strettissima correlazione tra cause ed effetti: in sintesi è universale.

Esempi concreti di questa affermazione: i cambiamenti climatici, le guerre e le migrazioni. Nessuno di questi fenomeni agisce all'interno di un circolo autonomo, le loro cause e i loro effetti sono assolutamente interdipendenti e sono connessi, indipendentemente dalla distanza geografica tra i paesi.

Si parla di Giustizia Climatica, per segnalare che il problema generato dal modello di sviluppo dei paesi industrializzati provoca effetti sui paesi del Sud del mondo ma anche su quei Paesi (come Cina, India o Russia) che a loro volta, reclamando il diritto di giungere allo stesso grado di sviluppo, porterebbe al disastro planetario. Senza vedere ancora il problema del trasferimento delle tecnologie obsolete, ai paesi poveri e sfruttati, ad alto consumo di energie e alti indici di inquinamento. Siccità, inondazioni e altre catastrofi ambientali, sono sempre più frequenti e sebbene colpiscono tutti allo stesso modo, gli effetti sono ben dipendenti dalle condizioni di partenza come dalla fragilità dei sistemi sociali, politici ed economici di molti di questi paesi.

Oggi nel mondo sono registrati più di 380 conflitti e almeno 20 guerre ad "elevata intensità" e tutte si realizzano in paesi, poveri e impoveriti. Risulta evidente che gran parte dell'instabilità politica di intere aree geografiche è dovuta a fattori esogeni, o accumulati storicamente oppure conseguenze di scelte disastrose delle potenze internazionali. La guerra e i conflitti sono cause ed effetto della povertà, in un circolo vizioso interminabile, molto spesso condotte con legami diretti e indiretti con i paesi ricchi: accesso alle risorse naturali, influenze geopolitiche, traffico di armi, concorrenza economica, trasferimento di passivi ambientali, sono solo alcuni ambiti che vedono una responsabilità diretta o indiretta di questi paesi.

Tema ancora più complesso è quello delle migrazioni: fenomeno strettamente connaturato con le società umane, preconditione essa stessa dell'evoluzione sulla Terra. La mobilità umana viene vista come opportunità o come minaccia a seconda delle condizioni in cui essa si genera e come si realizza. Ma è evidente come le migrazioni rappresentino, oggi più che mai, la personificazione della correlazione tra cause ed effetti di problemi e opportunità, disuguaglianze economiche, disparità di affermazione di diritti, insomma la risposta umana a problemi antropici.

Un altro riferimento importante per un settore della cooperazione che si richiama all'ispirazione cristiana è la Dottrina Sociale della Chiesa, che negli ultimi anni Papa Francesco ha indirizzato verso temi e sensibilità prossime al nostro impegno. In particolare, ci riferiamo a quei documenti del Magistero legati ai grandi problemi dell'umanità prima segnalati: L'Enciclica Laudato Sí (2015), il Documento sulla Fratellanza Umana per la Pace Mondiale e la Convivenza Comune (2019)

e l'Esortazione Apostolica Postsinodale "Querida Amazonia" (2020). La cura della "Casa Comune", l'Ecologia Integrale, la libertà, giustizia e dialogo, rappresentano solo alcune parole chiave di un discorso profondo che ci indica una strada, in assoluta coerenza con il nostro impegno concreto in Africa, America Latina ed Europa.

Ecco quindi che la nostra azione di cooperazione internazionale allo sviluppo è sempre più collegata al principio di corresponsabilità o responsabilità condivisa. Risulta superato da tempo, anche se oggi ci è più evidente, il fatto che lavorare in America Latina o in Africa o Asia non è più una vocazione, ispirata da principi etici o ideologici, per cercare di fare uscire dalla povertà intere popolazioni o attuare la "Giustizia" dove essa è negata. O almeno, non è più "solo" questo. Essa è, ora, una necessità storica. Il passaggio culturale dal primo al secondo scenario ci porta a dire che noi non siamo più quelli che "si occupano degli altri", ma siamo quelli che ci troviamo a districarci tra le cause e gli effetti dei problemi planetari. Questa è una delle ragioni per cui l'affermazione "aiutiamoli a casa loro" risulta inaccettabile da un punto di vista morale e semantico. Questa affermazione mette in mezzo un solco, una distanza, spesso invalicabile, tra "noi" e "loro"; mentre, proprio perché facciamo cooperazione ci aiutiamo vicendevolmente e la casa è una sola. E anche l'importanza di lavorare in Italia, in Europa, nei nostri territori, diventa parte di un impegno strettamente interconnesso e di compimento della nostra missione istituzionale. Noi siamo quelli che, umilmente e molto limitatamente, ci occupiamo dei problemi di TUTTI e di TUTTE.

Per le ragioni esposte risulta quindi francamente antistorico e irrazionale il clima politico, sociale e culturale che si vive nel mondo, in Europa ed in Italia. La chiusura verso soluzioni corresponsabili e condivise, il definire una gerarchia nelle priorità, rappresenta un'illusione profondamente egoistica e pericolosamente suicida.

3. Cosa fare – La matrice del Piano strategico 2020 – 23

3.1 - Il focus sulle nostre aree tematiche

3.1.1 – Sviluppo sostenibile

Promuoviamo uno sviluppo equo e sostenibile nei Paesi in cui interveniamo. Ciò significa incentivare la sostenibilità economica, facendo leva sullo sviluppo dei mercati locali, per generare reddito e garantire livelli di vita adeguati, assicurare l'equità delle retribuzioni tra uomini e donne, promuovere il lavoro dignitoso e contribuire alla crescita collettiva delle comunità.

Si punta poi alla sostenibilità sociale, ossia ad accrescere il benessere psico-fisico delle popolazioni, ampliando le condizioni di protezione sociale e sicurezza, l'accesso a un'educazione di qualità, la valorizzazione e il rispetto della cultura e della lingua; e alla sostenibilità ambientale, intesa come capacità di gestione, di conservazione, ripristino, messa in valore, recupero e riproducibilità delle risorse naturali, minacciate da modelli produttivi inadeguati e dai cambiamenti climatici.

L'Agenda 2030 per il raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile rappresenta per Progettomondo una nuova sfida globale, che fa perno sul principio di corresponsabilità.

3.1.2 - Giustizia

Siamo da sempre impegnati nella difesa dei diritti umani, declinata in situazioni e contesti diversi, che vanno dalla tutela di chi li promuove, alla protezione dei diritti dei popoli indigeni, fino al recupero della memoria storica delle popolazioni vittime di persecuzioni e conflitti armati, all'accesso alla giustizia per determinati gruppi sociali e alla promozione della giustizia riparativa per i giovani in conflitto con la legge.

Anche la promozione del protagonismo giovanile, l'esercizio dei diritti di cittadinanza, l'incidenza politica, la prevenzione della radicalizzazione dei giovani, rientrano nel grande tema dell'accesso alla Giustizia, in particolare per i gruppi, settori e popoli a cui viene negata.

3.1.3 – Migrazioni

Siamo convinti che le Migrazioni siano un fenomeno da affrontare in una logica integrale, agendo sulle cause – povertà, guerre, carestie, cambiamenti climatici – e prendendo in considerazione le reali esigenze di riequilibrio di problemi di disuguaglianza economica globale e sproporzioni demografiche.

Operiamo in particolare in Marocco e Perù, rispettivamente prime comunità extra-europea e latino-americana presenti in Italia. Vengono inoltre promosse l'educazione alla cittadinanza globale, la lotta alla discriminazione e l'integrazione socio-culturale dei migranti.

3.1.4 - Global Education

L'educazione alla cittadinanza globale, l'apprendimento interculturale, l'educazione alla pace e la risoluzione dei conflitti, l'educazione ambientale e l'educazione alla sostenibilità hanno una lunga storia in Europa e in altre aree del mondo.

Con la dichiarazione della Global Education di Maastricht, però, per la prima volta, diversi tipi di educazione si riuniscono insieme a livello internazionale, sotto il termine di Global Education, a sottolineare quanto i diversi filoni siano profondamente interconnessi tra loro. Negli ultimi decenni il processo di globalizzazione si è sviluppato rapidamente, e la Global Education è stata progressivamente riconosciuta come fondamentale per il processo verso una maggiore coesione sociale e la partecipazione del pubblico alla costruzione di un mondo sostenibile. Questo approccio suggerisce lo sviluppo di nuove strategie comuni e di una prospettiva critica da utilizzare per affrontare alla radice i problemi esistenti. L'obiettivo richiede nuove competenze tramite cui tracciare un rinnovato modello di Cittadinanza Globale.

3.2 Temi e obiettivi settoriali

3.2.1 - SVILUPPO SOSTENIBILE

Obiettivo: Migliorate le condizioni di vita delle comunità resilienti nei paesi del Sud del mondo, con processi di sviluppo inclusivi, partecipativi e sostenibili.

Descrizione degli indicatori di impatto:

- Aumento del reddito di famiglie e giovani generato da attività economiche sostenibili
- Incremento del numero di lavoratori con accesso a condizioni di lavoro dignitose
- Riduzione della differenza di genere per remunerazione
- Riduzione degli indici di malnutrizione infantile nelle comunità rurali
- Riduzione di indici di mortalità e morbilità per paludismo, in particolare per popolazione 0-5 anni
- Incremento di aree rurali coltivate per produzione agricola sostenibile, per consumo ed eccedenti
- Aumento aree riforestare e/o conservate per produzione sostenibile e autogestita

Gruppi destinatari: comunità rurali ed urbane in situazione di povertà economica e in ecosistemi fragili, produttori rurali organizzati (agricoltori, allevatori ed artigiane e loro associazioni), organizzazioni a base comunitaria, donne, giovani, madri e bambini.

Attività/Progetti: Gestione delle risorse naturali e sviluppo socio-economico: cafficoltori, allevatori e artigiane in Perù e Bolivia, gestione rifiuti in Mozambico, energie rinnovabili ad Haiti, protezione dell'Amazzonia in Brasile, Salute materno-infantile in Burkina Faso.

SDGs di riferimento: 1. Povertà zero; 2. Fame zero; 3. Buona salute e benessere per le persone; 7. Energia Pulita e accessibile; 11. Città e comunità sostenibili; 8. Lavoro dignitoso e crescita economica; 13. I cambiamenti del clima; 15. Vita sulla Terra.

3.2.2 - GIUSTIZIA

Obiettivo: Rafforzato e garantito l'accesso equitativo alla giustizia, l'affermazione dei diritti delle donne e la riduzione della violenza

Descrizione degli Indicatori di impatto:

- Riduzione indici di recidiva di per giovani e adolescenti in conflitto con la legge
- Incremento nell'applicazione di misure alternative alla privazione di libertà per giovani e adolescenti in conflitto con la legge
- Aumento di casi che adottano misure di giustizia riparativa
- Incremento di organizzazioni e leaders che partecipano attivamente alla vita politica e processi decisionali locali e nazionali
- Incremento di ruoli sociali e decisionali nelle associazioni e istituzioni da parte delle donne
- Riduzione indici di violenza di genere
- Nuovi strumenti normativi nazionali che favoriscono la posizione della donna nella società e la sua tutela delle norme nazionali che favoriscono la posizione della donna nella società e la sua tutela
- Riduzione di conflitti sociali e intercomunitari per motivi religiosi, culturali e di accesso alle risorse (acqua, terra, territorio, legname, minerali)

Gruppi destinatari: giovani, donne e categorie in situazione di rischio.

Attività/Progetti: prevenzione del radicalismo e contrasto all'estremismo violento, mediazione dei conflitti sociali, giustizia riparativa, misure alternative alla privazione di libertà e percorsi di reinserimento sociale, prevenzione violenza sulle donne, promozione della partecipazione politica e della leadership

SDGS: 16. Pace, Giustizia e Istituzioni forti. 5.Parità di genere;

3.2.3 - MIGRAZIONI

Obiettivo: Promosso su ampia scala un approccio integrale alla gestione delle migrazioni basato sul rispetto dei diritti umani dei migranti, dell'integrazione tra migranti e comunità ospitanti e del contrasto alla migrazione irregolare e al traffico di persone

Descrizione degli Indicatori di impatto:

- Incremento casi di persone e famiglie migranti o immigrate integrate o reintegrate
- Riduzione di casi di tratta e traffico di persone, in particolare ai danni di donne e minorenni
- Incremento casi di iniziative economiche derivate da rimesse
- Riduzione del numero di famiglie di sfollati interni o di migranti in paesi limitrofi
- Incremento degli indici di integrazione tra comunità e famiglie di accoglienza

Gruppi destinatari: migranti (in particolare le categorie più a rischio: donne, minori, indocumentati, vittime di tratta), sfollati, comunità ospitanti

Attività/Progetti: Percorsi di accoglienza integrazione e inclusione socio-economica nei Pvs; iniziative di co-sviluppo; rimpatrio volontario assistito; campagne di informazione e sensibilizzazione per prevenire la migrazione irregolare, il traffico e le tratta di persone.

SDGs: tutti quelli che comprendono target e indicatori relativi ai migranti, immigrati e richiedenti asilo: 3, 4, 5, 8, 11, 13, 16, 17 (rif. Migration in 2030 Agenda, IOM, 2017)

3.2.4 - GLOBAL EDUCATION

Obiettivo: Garantito l'esercizio della cittadinanza attiva e la partecipazione dei giovani e della società civile italiana ed europea sui temi dello sviluppo sostenibile, del contrasto alle discriminazioni e dell'affermazione di una società inclusiva

Descrizione degli Indicatori di impatto:

- Incremento numero di giovani attivi nei propri territori per promuovere azioni sui temi relativi agli SDG, contrasto alla discriminazione e odio
- Incremento di docenti/scuole che aderiscono e implementano attività di global education e service learning
- Aumento della percezione tra i giovani/studenti sull'effettiva dimensione e ripercussione dei fenomeni riguardanti i cambiamenti climatici, le migrazioni, il razzismo e le discriminazioni
- Riduzione indici di hate speech sui social media

Gruppi destinatari: giovani, studenti, insegnanti, educatori e diverse forme ed espressione di aggregazione sociale

Attività/Progetti: Percorsi educativi basati sull'innovazione didattica. Proposte formative stabili per organizzazioni territoriali. Servizi di formazione/specializzazione per docenti. Azioni di ricerca/azione, studi, ricerche. Servizi orientati all'inclusione sociale di giovani vulnerabili e con background di condizioni sfavorevoli. Campagne di informazione, sensibilizzazione e di mobilitazione. Incontri e interscambi (nazionali e internazionali) tra giovani, educatori, docenti. Servizi di mediazione di conflitti con approccio riparativo. Laboratori creativi permanenti e contest per giovani.

SDGs: 4. Educazione di qualità 5. Parità di Genere 10. Ridurre le disuguaglianze 16. Pace, Giustizia e Istituzioni Forti 17. Partnership per gli Obiettivi.

4. Come fare – Obiettivi di performance, strumenti, mezzi e risorse

4.1.1 AREA STRATEGICA A): Progettazione

Obiettivo Strategico:

Migliorata capacità progettuale in Italia, Europa e PVS per diversificazione di donors e bandi, integrazione tematica e strategica, innovazione di attori e metodi, coinvolgimento molteplice di attori, rafforzamenti sistemici, affidabilità e trasparenza nella gestione

Obiettivi specifici:

- ✓ Migliorata qualità della programmazione strategica, tematica, geografica e operativa, in coerenza con una crescita istituzionale innovativa e sostenibile
- ✓ Assicurato accesso a finanziamenti con equilibrata diversificazione tra donors e bandi, comprese modalità innovative, con elevate performance di approvazione
- ✓ Incrementata affidabilità nell'implementazione di progetti e iniziative in termini di impatto con logica sistemica, accountability, ownership, innovazione e sviluppo di best practices
- ✓ Valorizzata capacità di identificazione e valorizzazione delle buone pratiche prodotte e convalidate nei progetti, per la replicabilità, scalabilità e diffusione

4.1.2 AREA STRATEGICA B): Comunicazione istituzionale

Obiettivo Strategico:

Costruire e rafforzare la Brand Reputation di PMM nei confronti dei principali stakeholders: gli attori della cooperazione internazionale allo sviluppo, le realtà della global education e l'opinione pubblica in generale, in Italia e nei paesi dove opera, in merito alla propria visione e missione, agli approcci e metodi adottati nelle iniziative realizzate.

Obiettivi specifici:

- ✓ Definire la Corporate identity (l'identità dell'organismo: missione, valori, visione, ecc.)
- ✓ Definire la Brand identity (gli elementi dell'identità visiva dell'organismo)
- ✓ Rafforzare la Brand awareness: Progettomondo.mlal deve essere riconosciuta soprattutto per i suoi 4 temi istituzionali
- ✓ Monitorare la Brand Image

4.1.3 AREA STRATEGICA C): Raccolta fondi

Obiettivo Strategico:

Contribuire al raggiungimento della sostenibilità economica istituzionale di Progettomondo con evoluzione del modello di raccolta fondi e autofinanziamento

Obiettivi specifici:

- ✓ Migliorata efficienza nella programmazione, investimento, gestione e implementazione di attività di RF
- ✓ Aumento tendenziale e costante di sostenitori privati identificati con l'Ong (membership)
- ✓ Incremento di entrate da azione finalizzata a non membership: campagne, eventi, e-commerce
- ✓ Migliorato accesso al corporate funding orientato ai finanziamenti istituzionali e a progetti
- ✓ Avvio e consolidamento di autofinanziamento da attività innovative: Cultura, Arte, Sport

4.1.4 AREA STRATEGICA D): Advocacy e incidenza politica

Obiettivo Strategico:

Progettomondo si propone di promuovere, affermare e diffondere la propria posizione sulle tematiche di interesse istituzionale (SDGs, ambiente e cambiamenti climatici, migrazioni, contrasto al razzismo e tutte le forme di discriminazione, conoscenza e rispetto delle diverse culture, pace, disuguaglianze, cittadinanza attiva dei giovani) in spazi, coordinamenti, piattaforme e reti a livello locale, regionale, nazionale ed europeo

Obiettivi specifici:

- ✓ Consolidamento presenza e posizionamento nelle reti e piattaforme (locali e regionali, nazionali, europee, internazionali) tematiche e/o territoriali
- ✓ Consolidamento presenza e posizionamento in reti e spazi di rappresentanza
- ✓ Aumentato posizionamento pubblico nazionale su temi di priorità istituzionale
- ✓ Aumentato partenariato multi stakeholders (pubblici, privati, OSC) per progetti (in Europa e nei PVS), iniziative ed eventi

4.1.5 AREA STRATEGICA E): Risorse umane

Obiettivo strategico:

Promuovere la valorizzazione e la crescita professionale e motivazionale, individuale e di gruppo degli operatori Italia, Estero, volontari e tirocinanti, per contribuire al raggiungimento delle finalità istituzionali in un contesto lavorativo strutturato e affidabile

Obiettivi specifici:

- ✓ Gli operatori Italia ed Estero sono impiegati con alti livelli di efficienza e di motivazione, in un contesto di sicurezza e di garanzia
- ✓ Gli operatori Italia ed Estero acquisiscono sempre nuove competenze e si rendono disponibili a far crescere l'Organizzazione
- ✓ Volontari, tirocinanti, associati e sostenitori trovano spazi di collaborazione adeguati e valorizzanti

4.1.6 AREA STRATEGICA F): Vita associativa

Obiettivo strategico:

Favorire la partecipazione degli associati come contributo al raggiungimento delle finalità istituzionali, facendo crescere la conoscenza sui temi di impegno istituzionale, la valorizzazione delle singole competenze, la promozione di esperienze aggregative sui territori e la disponibilità a diffondere il lavoro dell'organizzazione

Obiettivi specifici:

- ✓ La base associativa si rinforza, rinnova e partecipa attivamente alla vita di PMM, compresa la presa in carico degli impegni che da essa ne derivano
- ✓ Gli associati (singoli o istituzionali) di PMM conoscono in maniera approfondita e aggiornata le iniziative realizzate e le grandi tematiche a esse afferenti
- ✓ Gli associati (singoli o istituzionali) di PMM realizzano azioni di diffusione, sensibilizzazione, conoscenza, servizi, nei propri territori di riferimento, in collegamento ai temi di conoscenza e interesse istituzionale

4.1.7 AREA STRATEGICA G): Volontariato, servizio e impegno sui territori

Obiettivo strategico:

Aprirsi all'esterno e garantire coerenza tra l'agire quotidiano ed i nostri principi e valori, garantendo e perseguendo legalità, accountability e trasparenza in tutte le attività e particolarmente nella raccolta e nell'uso corretto dei fondi e nella formazione dei bilanci, economici e sociali.

Obiettivi specifici:

- ✓ Garantire accesso alle informazioni riguardanti ogni aspetto legato alle attività dell'organizzazione, predisponendo indicatori di impatto sociale, gestionali e del bilancio economico e sociale
- ✓ Predisporre strumenti di comunicazione volti a rendere visibili attività e decisioni degli organi sociali
- ✓ Garantire il rispetto delle norme in materia di trasparenza e accountability (garanzia della legittimità dell'azione ed adeguamento dell'azione agli standard stabiliti da leggi, regolamenti, codice etico o codici di condotta)
- ✓ Adottare un sistema di autocontrollo come un fattore di formazione, crescita e di responsabilizzazione e per dotarsi di strumenti interni per svolgere le attività di controllo (amministrative o orientate alla trasparenza e alla partecipazione delle procedure decisionali, di analisi dei rischi o di altre procedure interne alla vita dell'organizzazione)

4.1.8 AREA STRATEGICA H): Solidità

Obiettivo strategico:

Progettomondo conta su risorse adeguate e stabili per il raggiungimento dei propri fini e per l'attuazione del Piano strategico e degli impegni istituzionali in Italia e all'estero

Obiettivi specifici:

- ✓ Garantire la solvibilità ovvero far fronte alle proprie obbligazioni finanziarie a breve termine in modo economico
- ✓ Promuovere lo sviluppo della organizzazione
- ✓ Prevenire eventuali indici e stati di crisi della organizzazione
- ✓ Assicurare fonti prevedibili di finanziamento nel medio termine

5. Generare valore e misurarne l'impatto

Misuriamo ciò che facciamo e l'impatto sociale che genera non solo perché è oramai un obbligo normato dal Codice del Terzo Settore, per le caratteristiche e dimensioni che abbiamo come organizzazione, ma soprattutto perché è imprescindibile per noi, da sempre, finalmente rendere conto dell'enorme ricchezza di esperienze umane come dei numerosi successi ai quali abbiamo contribuito. Oltre a questo desiderio di accountability verso i nostri stakeholder e la voglia di condividerlo nella community, con tutte le esigenze e conseguenze di natura comunicativa, sentiamo la necessità di misurare efficacia ed efficienza della nostra macchina organizzativa. Infine ci siamo accorti, non da poco, che anche la finanza ad impatto sociale, potrebbe a breve riguardarci ed orientare, in alcuni nostri contesti e specifici settori, delle scelte basate sulla valutazione degli investimenti e la misurazione del loro rendimento sociale.

Il monitoraggio e la valutazione del piano strategico, basato sui dati raccolti, ci permetterà, internamente, di riorientare le nostre scelte ed il nostro piano, migliorandolo, in quanto potremo individuare con più facilità i colli di bottiglia, come le migliori risorse, competenze ed alleanze, facilitando e potenziando così i livelli di autonomia di scelta, finanziamento ed investimento.

Mentre all'esterno il processo di misurazione, ovvero le scelte di linguaggio e gli strumenti per la restituzione di risultati ed impatto, saranno parte di quelle indispensabili, oramai, strategie sulle quali dovremo costruire nuove e future azioni di posizionamento e di raccolta fondi.

Nei prossimi mesi, quindi, ci dedicheremo, una volta condivisa ed accettata l'impostazione ed il contenuto del piano strategico a disegnare il sistema di monitoraggio e valutazione come anche gli strumenti di raccolta ed analisi dei dati ad esso correlati. Il processo che ci porterà al disegno del sistema di misurazione, dell'impatto come della performance, dovrà contenere le seguenti tappe:

- Comprensione e condivisione del piano strategico (outcome istituzionali) e degli obiettivi di performance
- Conclusione delle ToC paesi e aree
- Analisi delle consequenzialità (input – attività – outputs – outcome intermedi), per area tematica, tra progetti nei paesi e nelle aree e gli outcome di impatto
- Gli obiettivi della misurazione: cosa e come misurare
- Individuazione degli indicatori o indici di misurazione, per i vari livelli di pianificazione (da valutare un set di indicatori per tema ad uso progettuale)
- Calcolo della baseline ed enunciazione dei target, per tema e livello orizzontale del piano
- Definizione o indicazioni generali per la raccolta dei dati
- Processo di analisi dei dati (fasi, responsabilità ed uso)
- Valutazione dell'impatto sociale e della performance organizzativa: i piani di miglioramento
- Gli aspetti di comunicazione: interna, esterna, nei progetti ect...
- Il bilancio sociale