



Report annuale di monitoraggio e valutazione 2020

Agorà 2028

A cura di UIS - Ufficio per l'Implementazione della Strategia

Sommario

INTRODUZIONE	5
1. CONTESTO.....	7
2. IL SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	9
1. Processo partecipativo.....	9
2. Approccio metodologico del framework di monitoraggio e valutazione	10
Input e supporto	10
Output e efficienza.....	10
Outcome ed efficienza	16
3. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA 2020 IN BREVE	18
1. Supporto.....	18
2. Pilastro Diritti.....	18
Diritto a una Vita senza Violenza	18
Diritto a una Cittadinanza Inclusiva	18
3. Pilastro Redistribuzione.....	19
Redistribuzione della Ricchezza Nazionale	19
Riduzione delle Disuguaglianze Globali	19
4. Resilienza Politica e Sociale	20
4. ANALISI DEGLI INPUT	22
1. Input finanziari	22
Individual giving (filoni 1&2).....	22
Official funding, corporate and major donors (filoni 3&4)	23
Market Expansion (filone 6)	26
Sintesi generale income vs spese per filone	27
2. Input non finanziari.....	28
Risorse umane e sviluppo	28
Risorse infrastrutturali	37
Compliance e normative	42
5. OUTPUTS DI PROGRAMMA 2020.....	44
1. Premessa e dimensioni di valore	44
2. Ambito Diritto a una Vita senza Violenza	48
Indice di realizzazione.....	48
Mappatura profili (soggetti coinvolti e destinatari).....	51
Output aggiuntivi.....	52
3. Ambito Diritto a una Cittadinanza Inclusiva	54
Indice di realizzazione.....	54

Mappatura profili (soggetti coinvolti e destinatari).....	57
Outputs aggiuntivi	57
4. Ambito Redistribuzione della Ricchezza Nazionale	59
Indice di realizzazione.....	59
Mappatura profili (soggetti coinvolti e destinatari).....	61
Output aggiuntivi	62
5. Ambito Riduzione delle Disuguaglianze Globali.....	63
Indice di realizzazione.....	63
Mappatura profili (soggetti coinvolti e destinatari).....	65
Output aggiuntivi.....	65
6. Ambito Resilienza politica e sociale	66
Indice di realizzazione.....	66
Output aggiuntivi.....	71
6. OUTCOMES DI PROGRAMMA 2020	74
1. Premessa e dimensioni di valore	74
2. Ambito Vita senza Violenza.....	76
Azioni e scopi perseguiti	76
Outcome conseguiti	77
Affondo progetti OpenAA	80
Budget allocato vs speso.....	82
3. Ambito Diritto a una Cittadinanza Inclusiva	83
Azioni e scopi perseguiti	83
Outcomes conseguiti	85
Affondo progetti OpenAA	89
Budget allocato vs speso.....	90
4. Redistribuzione della Ricchezza Nazionale	91
Azioni e scopi perseguiti	91
Outcome conseguiti	92
Affondo progetti OpenAA	96
Budget allocato vs speso.....	97
5. Ambito Riduzione delle Disuguaglianze Globali.....	98
Azioni e scopi perseguiti	98
Outcome conseguiti	100
Affondo progetti OpenAA	102
Budget allocato vs speso.....	103
6. Resilienza politica e sociale.....	104

Azioni e scopi perseguiti	104
Outcomes conseguiti	106
Affondo progetti OpenAA	112
Budget allocato vs speso.....	113
7. LA COMUNICAZIONE E LE RELAZIONI PUBBLICHE IN ACTIONAID ITALIA.....	115
1. Premessa.....	115
2. Brand awareness e reputazione	115
3. Communication and Media Relations.....	119
4. Digital Communication.....	122
8. LE RELAZIONI ISTITUZIONALI IN ACTIONAID ITALIA.....	129
1. Premessa.....	129
2. L'agenda istituzionale di ActionAid nel 2020	130
3. La Rappresentanza istituzionale dei vertici di ActionAid	131
9. VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA E DELL'EFFICACIA - PROSPETTIVE.....	135
1. Considerazioni di metodo	135
2. L'emergenza Covid-19: effetti sul ciclo strategico	136
3. Efficienza, efficacia e prospettive	137
Tasso aggregato di efficienza	137
Tasso aggregato di efficacia	139
Livelli di conseguimento degli outcomes	145
Monitoraggio e valutazione strategica 2020, quali prospettive?	150
CONCLUSIONE.....	154

INTRODUZIONE

Il ciclo di monitoraggio e valutazione di ActionAid Italia è segnato da 2 milestones annuali, corredate dal rilascio di specifici deliverables, cioè i reports di monitoraggio e valutazione. La valutazione finale, realizzata per una rendicontazione complessiva del lavoro svolto dall'Organizzazione, è la milestone più importante e viene restituita attraverso una pubblicazione-compendio che esamina le energie messe in atto dall'Organizzazione per raggiungere i propri scopi di missione. Il report annuale ha, dunque, lo scopo principale di tirare le somme degli obiettivi e delle attività annuali nell'ottica di una valutazione di stampo sommativa e formativa. La dimensione sommativa della valutazione si palesa tramite alcune operazioni quantitative di confronto, di benchmarking e di analisi delle variazioni relative ad alcuni indicatori chiave tra i quali: il funding, lo sviluppo organizzativo, la compliance organizzativa, la comunicazione, le attività di programma e di relazioni istituzionali. La dimensione formativa, invece, consiste nell'effettuare una metanalisi di alcuni parametri ritenuti importanti dal punto di vista strategico, allo scopo di fare emergere i progressi, le sfide ed eventuali margini di miglioramento.

Il report di monitoraggio e valutazione annuale è da considerarsi uno strumento di benchmarking e di formazione rispetto agli obiettivi fissati all'inizio dell'anno. Per questo motivo, l'attenzione, durante la fase di analisi e di stesura, è posta su 5 elementi:

- 1- La tenuta dell'impianto di pianificazione;
- 2- Il livello di raggiungimento dei target previsti per tutte le aree per le quali tale operazione è possibile;
- 3- Il conseguimento o meno di alcuni milestone strategici importanti;
- 4- Uno sguardo retrospettivo sulla performance organizzativa e sulla qualità del lavoro rispetto agli anni precedenti;
- 5- Uno sguardo prospettico in termini di *lessons-learned*, sfide, prospettive e margini di miglioramenti.

Il report si configura, inoltre, come un'occasione di verificare la tenuta del modello di pianificazione attraverso l'analisi delle risorse allocate agli obiettivi di missione, paragonando il livello di spesa con i risultati conseguiti oppure in corso di conseguimento.

Così come il report intermedio, il report annuale ha anche lo scopo di realizzare una serie di affondi su dimensioni e indicatori dell'impianto metodologico che non sono sistematicamente resi visibili negli strumenti standard di monitoraggio come le dashboards trimestrali. Infatti, una serie di sottodimensioni previste nel framework di monitoraggio riguardano sfumature e specificità non facilmente aggregabili nel modello a indici adottato per i cruscotti della dashboard. Tra questi, ci sono ad esempio il sistema di pesature usato per mappare i profili dei vari soggetti coinvolti nelle attività, nonché i profili dei destinatari delle progettualità di AAI (v.d. sezione metodologica). Inoltre, siccome la metodologia della dashboard prevede il confronto tra valore di baseline, valore *actual* e valore atteso per il calcolo delle variazioni, gli indicatori previsti nel "paniere di indicatori", ma che risultano sprovvisti dei suddetti criteri, vengono raccolti senza però comparire nei cruscotti della dashboard. Tali indicatori vengono pertanto raccolti, elaborati e analizzati nel report annuale come dati *cross-sectional* destinati ad offrire una panoramica più completa del lavoro dell'Organizzazione, ovvero dati che rimangono comunque disponibili per usi futuri.

Sebbene il nuovo framework di monitoraggio e valutazione sia provvisto di un indice di efficacia programmatica, è nostro dovere informare il lettore che non è ancora possibile fornire un'analisi d'impatto di carattere sistemico, visto il livello di complessità organizzativo e strategico di ActionAid, considerando che l'assenza di una logica di intervento armonizzata e di una teoria del Cambiamento che tenga conto delle diverse interconnessioni rende ogni sforzo di analisi molto difficoltoso nonché insidioso. Ciononostante, ogni qualvolta che è possibile, il report propone degli approfondimenti e delle analisi destinati a stabilire dei ponti logici tra i risultati raggiunti e gli impatti attesi.

Per quanto riguarda la struttura e la contenutistica, questo report costituisce il primo tentativo concreto di attuazione delle direttive contenute nel decreto attuativo della Legge 106 del 2016, pubblicato il 29 luglio 2019, recante *Linee Guida per la realizzazione di sistemi di valutazione dell'impatto sociale delle attività svolte dagli enti del Terzo Settore*. Nello specifico, il report, nelle sue varie articolazioni, metterà in evidenza gli elementi caratterizzanti la valutazione di impatto sociale, come definiti nel decreto.

Nel concreto, dopo un breve capitolo di analisi del contesto, seguirà, quindi, un capitolo di spiegazione del processo partecipativo che ha guidato la definizione delle dimensioni e degli indicatori del modello. Siccome il processo di definizione del “paniere di indicatori” è comprensivo della mappatura di indicatori suggeriti dalle *Linee Guida* quali le attività previste, i progetti realizzati, i servizi offerti, gli stakeholders e i destinatari coinvolti, il filo rosso del report enfatizzerà la metodologia di attribuzione di valore adottata da ActionAid e analizzerà i risultati conseguiti alla luce di tali criteri.

Oltre alla sezione metodologica, il lettore troverà un'analisi della pianificazione annuale che funge da supporto alla comprensione delle attività e dei risultati perseguiti. Dal capitolo sulla pianificazione si potrà quindi seguire un filo rosso che porta dall'analisi degli input alla valutazione dell'efficienza e dell'efficacia programmatica.

Due capitoli dedicati alla comunicazione e all'*outreach* istituzionale servono ad analizzare il posizionamento dell'Organizzazione dal punto di vista mediatico e sul versante del riconoscimento istituzionale e sociale. In particolare, mentre il capitolo sulla comunicazione è elaborato seguendo il filo conduttore del riconoscimento di ActionAid come *Brand* riconosciuto del settore non-profit (con tutto quello che tale posizionamento comporta in termini di sostegno economico, sociale ed istituzionale), il capitolo sull'*outreach* istituzionale ha un taglio più politico e riguarda l'emersione della capacità di ActionAid di stare dentro i processi politici e istituzionali locali e internazionali ai fini di *agenda-setting*, *lobby* e *policy-influencing* di alto livello¹.

La parte finale del report è dedicata a una disamina, per sommi capi, dei risultati raggiunti in termini di performance e di efficacia. Tale valutazione finale serve da trampolino per uno sguardo retrospettivo e prospettico sui progressi realizzati. Inoltre, nel rispetto dello spirito di un report di valutazione, la sezione finale ha lo scopo ultimo di tirare le somme in termini di *lessons-learned*, di sfide e soprattutto di eventuali margini di miglioramento in grado di guidare i prossimi cicli strategici.

¹ Lobby e policy influencing di alto livello per ActionAid Italia significa soprattutto la capacità di stare dentro, di coordinare o di indirizzare alcuni gruppi, task-force, reti e Istituzioni di rilievo sul piano nazionale, europeo o globale.

1. CONTESTO

Nel capitolo del [report intermedio](#) dedicato all'analisi del contesto, affermavamo che la stesura di un report di monitoraggio e valutazione è un delicatissimo esercizio, si tratta di rendere conto del lavoro di missione di un'Organizzazione del Terzo Settore complessa perché impegnata su vari fronti sul piano locale, nazionale e internazionale. Oltre alla complessità strutturale, c'è anche da considerare l'effetto dirompente della pandemia di Covid-19 che ha segnato a tutti i livelli l'intero tessuto sociale.

Per recuperare il filo dell'analisi del contesto e delle prospettive in base alle quali l'impianto metodologico del 2020 era stato articolato, riportiamo in toto un estratto del report intermedio.

Quando, nel terzo trimestre del 2019, l'Organizzazione e le sue varie parti erano impegnate nella pianificazione degli obiettivi e delle macro-attività da implementare durante il 2020, a partire dai quali sono stati definiti azioni e indicatori da monitorare e valutare, il contesto, anche se non estremamente favorevole, lasciava perlomeno presagire una strada meno ardua. Il contesto politico nazionale dell'anno precedente, segnato dal ritorno alla ribalta del populismo e della Destra, sembrava pronto ad un miglioramento con l'insediamento di Governi meno ostili ai valori del Terzo Settore. Si auspicava pertanto una stagione di lenta ripresa della capacità di partecipazione democratica delle Organizzazioni della società civile, sebbene alcuni temi sensibili come la questione migratoria e l'integrazione fossero ancora oggetto di preoccupazione. Il contesto politico internazionale apriva ad uno scenario similmente promettente, ma con maggiori fattori di incertezza: allorché la temuta sferzata dei partiti populistici non si era materializzata, il superamento dei tradizionali equilibri aveva portato a nuovi schieramenti, fra i quali forze di ispirazione ambientalista. Per Organizzazioni internazionali come AAI, l'arrivo di nuovi attori significava la ricomposizione degli equilibri e il rimescolamento delle carte da giocare; questo preannunciava un orizzonte di breve e medio termine assai incerto.

Sul piano economico l'Organizzazione, dopo un periodo di vacillamento riguardante la propria capacità di mantenere livelli di funding congruenti con le necessità di spesa e di sostenibilità organizzativa, sembrava aver trovato la quadra, seppur temporanea, con la ricalibratura del product mix, l'ottimizzazione dei processi di raccolta fondi e il test di nuovi prodotti e canali. A livello sociale, questo si accompagnava ad un trend relativamente positivo in tutto il Terzo Settore per quel che riguardava il fundraising, che per il 2019 aveva registrato un risultato promettente (Istituto Italiano Donazione, secondo rapporto *Noi doniamo*, ottobre 2019). Nel frattempo, la raccolta fondi a livello internazionale, dopo il tentennamento del primo anno della strategia, si stava assestando con il completamento delle procedure di compliance, rendendo AAI pronta ad affrontare nuovi bandi e *grant* con maggior efficienza.

In base a siffatta analisi di contesto, il piano di lavoro era stato impostato sia per rispondere sia per anticipare le sfide che scaturivano dalle forze in moto sul piano politico e socioeconomico. Si trattava, pertanto, sulla questione della partecipazione civica, di trovare delle soluzioni “alla caduta delle reti sociali”, motore dell'azione civica di promozione della democrazia e della partecipazione. Sul piano socioeconomico ActionAid si dava come missione di continuare a consolidare la sostenibilità economica.

L'analisi del primo semestre aveva soprattutto messo in evidenza la resilienza dell'Organizzazione e delle sue varie componenti nell'affrontare una situazione economica e sanitaria del tutto impreveduta, la quale aveva provocato la rimessa in discussione dell'impianto programmatico precedentemente elaborato. Grazie alla prontezza di reazione delle diverse aree, l'effetto della crisi sulla vita organizzativa è stato contenuto.

AAI, Organizzazione tra le meglio attrezzate grazie allo scaling del lavoro da remoto, ha comunque dovuto attraversare un periodo di transizione seguito da una fase di riadattamento delle proprie priorità e modalità di lavoro. Di conseguenza, tra febbraio e giugno, l'Organizzazione ha vissuto diverse fasi di adattamento alla situazione, segnate da rimodulazioni, posticipazioni e addirittura cancellazioni di attività previste nella pianificazione iniziale. Le conseguenze sono state trasversali; per l'area programmi tutte le attività che richiedevano la presenza fisica in ufficio o sul campo sono state fermate o riviste, mentre le numerose iniziative progettuali *multistakeholders* in corso – altro tratto distintivo della strategia di AAI – rimanevano sospese per causa di *force majeure*. I settori di supporto trasversale hanno invece potuto svolgere le proprie missioni in modo continuativo, mentre i settori di raccolta fondi da donatori regolari adeguavano i propri processi al lavoro da remoto.

Quando veniva scritto e rilasciato il report intermedio, però, per molti esperti la fase più grave della pandemia era alle spalle. Difatti, molte attività in presenza previste nel primo semestre erano state semplicemente posticipate al secondo. Si prospettava una ripresa delle attività economiche, una riapertura di scuole e uffici, la quale avrebbe a sua volta permesso di conseguire alcuni degli obiettivi strategici più importanti sui fronti della Lobby, dell'Empowerment o del Cambiamento della Percezione. Ancora una volta, però, tali previsioni si sono rivelate troppo ottimiste dal momento che, già dalla fine del mese di ottobre, si profilava il secondo *lockdown* che avrebbe messo a rischio la ripresa e il proseguo delle iniziative previste o rimodulate.

Ci pare inutile soffermarsi un'altra volta sull'impegno dell'Organizzazione per affrontare questa seconda fase della pandemia. Ciò che, a nostro avviso, merita di essere enfatizzato è che il presente report è da leggere alla luce della complessità e dell'incertezza supplementare che la situazione sanitaria ha innescato. Complessità e incertezza che sono andate a sommarsi a quelle preesistenti. Gli obiettivi sociali, economici e organizzativi conseguiti nonostante un contesto alterato, ma anche quelli non conseguiti o rimandati, vanno pertanto considerati pietre miliari di un percorso di resilienza, di apprendimento e di crescita organizzativa fatto di successi e fallimenti che hanno costituito altrettante opportunità di apprendimento.

2. IL SISTEMA DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

1. Processo partecipativo

I principi e i valori portanti del lavoro di ActionAid ([ALPS](#) e [HRBA](#)) ribadiscono la necessità di promuovere dei processi partecipativi, in grado di garantire trasparenza e accountability sia interna sia rispetto agli stakeholders esterni. In questo frangente, l'Organizzazione si è dimostrata avanguardista rispetto al recepimento delle indicazioni contenute nelle *Linee Guida* nazionali sul monitoraggio e sulla valutazione. A tal proposito, tra la fine dell'ultimo trimestre del 2019 e il primo del 2020, è stato messo a terra un processo partecipativo trasversale per la definizione dell'impianto di monitoraggio e valutazione, corredato dall'identificazione di un piano indicatori innovativo.

Per un primo tentativo, implementato in un'Organizzazione già complessa per struttura e campi di intervento, sono stati coinvolti tutti i ruoli chiave impegnati nel lavoro di missione. Sono stati organizzati 3 cicli di incontri: un primo incontro di informazione con i dirigenti è stato realizzato per spiegare le premesse metodologiche e operative del lavoro; il secondo ciclo è stato piuttosto operativo e ha coinvolto membri chiave dello staff che, insieme ai capi unità, hanno permesso di delimitare il perimetro di lavoro di ogni squadra rispetto agli obiettivi di missione e le criticità; nel corso del terzo ciclo il lavoro degli officer sul campo ha permesso alle squadre di monitoraggio di raccogliere i primi elementi di vaglio dei contesti di lavoro e dei soggetti con i quali l'Organizzazione lavora, siano essi partner o destinatari delle iniziative, e con sette tavoli di lavoro organizzati durante questa fase si è potuto abbozzare e modellizzare un impianto di monitoraggio e valutazione.

Dopo un'opera di definizione e sistemazione dei risultati dei tavoli di lavoro, realizzata dalle funzioni di monitoraggio e valutazione, è stato organizzato un tavolo di presentazione/validazione dell'impianto. Al tavolo hanno partecipato i capi dipartimento (management) e i capi unità (middle management). Oltre a validare l'impianto, l'incontro ha permesso di portare all'attenzione della dirigenza i nodi rimasti irrisolti dopo il primo round. A conclusione, entro la fine di gennaio, è stata organizzata un'altra serie di incontri di follow-up per smussare le criticità dell'impianto di monitoraggio e del piano indicatori.

L'Organizzazione ne è emersa con un piano indicatori per il monitoraggio e la valutazione degli output composto da 3 dimensioni, 10 indicatori composti, 33 indicatori semplici (che in alcuni casi sono stati ulteriormente disaggregati in 52 di quarto livello, destinati a catturare alcune delle caratteristiche importanti dei soggetti con i quali l'Organizzazione collabora). Per quel che riguarda gli indicatori di *outcome*, il sistema adottato si è avvalso di una metodologia quali/quantitativa ispirata in parte alla metodologia di *outcome mapping*. I due livelli di rilevazione degli indicatori sono poi sfociati nella costruzione di indici – parzialmente correlati – di efficienza e di efficacia del lavoro programmatico e progettuale.

Senza pretendere di aver conseguito tutti gli obiettivi che l'Organizzazione si è fissata in termini di partecipazione attiva dei vari stakeholders, e al di là del beneficio prettamente operativo (cioè quello di disporre di un sistema standardizzato e trasversale di monitoraggio e valutazione), il processo partecipativo ha soprattutto permesso di accrescere l'ownership dello staff sulle questioni relative agli assunti, ai requisiti e allo scopo di un sistema di monitoraggio e valutazione della propria efficienza ed efficacia.

2. Approccio metodologico del framework di monitoraggio e valutazione

Input e supporto

Il sistema di monitoraggio e valutazione della strategia di ActionAid è costituito da tre pilastri, i quali a loro volta rispecchiano l'impact pathway adottato da ActionAid per realizzare la strategia Agorà 2020. I dati di input sono per la maggior parte dati economici e finanziari, ai quali abbiamo pensato fosse utile aggiungere tutti i dati relativi alle risorse messe in campo per supportare le attività di missione. I dati non finanziari classificati come input riguardano, pertanto, i dati su risorse umane, tecnologiche, legali, formative etc. Questi sono, in generale, dati quantitativi consolidati o parzialmente strutturati che permettono di inquadrare l'assetto infrastrutturale ed economico di ActionAid.

Output e efficienza

Nella definizione del framework, l'operazione di maggior complessità è stata la selezione, l'armonizzazione e la normalizzazione degli *output di programma* ai fini dell'indice di efficienza. La definizione degli indicatori di *output*, risultato di circa 2 anni di test e di collaudo, è stata resa difficoltosa non soltanto per la varietà di attività e di filoni di lavoro previsti dalla strategia, ma anche per le difficoltà nel definire modalità comuni – condivise – di concettualizzazione e operativizzazione degli indicatori stessi. Il framework degli output, come già anticipato, dal punto di vista macro, discende dai 3 assi della strategia: **Ottenimento Migliori Politiche, Empowerment, Cambiamento della Percezione.**

Sotto i 3 assi sono stati definiti 10 cosiddetti *indicatori compositi* che richiamano le dimensioni di valore portanti della missione di ActionAid.

Asse Ottenimento Migliori Politiche:

- L'indicatore composito **Promozione e Rafforzamento del potere collettivo** fa riferimento all'azione sistemica che assume gli elementi della partecipazione e della capacità di fare rete come attori fondamentali per la realizzazione e la promozione dei diritti e la riduzione delle disuguaglianze nel mondo.
- **Policy e Lobbying** comprende le attività di coordinamento propedeutiche alla realizzazione di attività di lobby e influencing, ossia, volte all'identificazione, al coinvolgimento e al convincimento di figure istituzionali e politiche chiave quali target delle richieste politiche promosse da AA e partners.
- L'indicatore composito **Reporting and Public Relation** riguarda le linee di reporting e delle pubblicazioni prodotte da AA e partner per il lavoro di lobbying. Tali report e pubblicazioni rappresentano per ActionAid un canale di disseminazione dei risultati del suo lavoro di presidio della pianificazione e dell'implementazione di politiche pubbliche inclusive.

Asse Empowerment:

- L'indicatore composito **Formazione e Capacity building** prevede l'implementazione di percorsi di educazione e formazione, rivolti alla formazione degli attivisti da un lato, e degli studenti, dei docenti e della società civile dall'altro. A ciò si aggiungano i percorsi di capacity-building, diretti al rafforzamento delle competenze soft e hard tanto dei singoli quanto delle comunità.
- **Protagonismo e co-progettazione** fa riferimento alla partecipazione attiva dei cittadini e alla responsabilità delle Istituzioni come co-responsabili degli obiettivi trasversali all'empowerment. A tal fine, l'Organizzazione utilizza metodologie di co-progettazione e progettazione partecipata e si impegna nel trasferimento di competenze e conoscenze a individui e comunità.
- **Servizi e Beni (comuni)** rispondono ai valori e ai principi sanciti dalla strategia Agorà 2028. ActionAid, fedele ad essi, mette l'enfasi sulla produzione e promozione di beni tangibili e intangibili destinati ai soggetti coinvolti nelle iniziative di empowerment. Si tratta, quindi, di fare tesoro del principio di sussidiarietà orizzontale e del welfare comunitario come chiavi di accesso ai beni comuni e ai servizi collettivi in vista di accrescere l'agency dei singoli e delle collettività.
- **Destinatari** diretti e indiretti delle azioni di *capacity building* o di attivazione/coprogettazione di ActionAid, ma anche fruitori dei servizi e beni messi a disposizione oppure resi accessibili da ActionAid e partners. Sono il cuore pulsante dell'impatto del lavoro dell'Organizzazione poiché identificati dalla Strategia Agorà come i protagonisti chiave del cambiamento e della democrazia partecipativa dal basso.

Asse Cambiamento della Percezione:

- **Attivismo e Campaigning:** l'Organizzazione utilizza la co-progettazione e la progettazione partecipata di politiche e interventi pubblici e di partenariato pubblico e privato, quali metodologie utili ai fini della costruzione di spazi di incontro, deliberazione (locale/nazionale, online/offline) e disseminazione dei risultati.
- **Outreach Comunicazione:** questa dimensione racchiude i prodotti e gli strumenti utilizzati ai fini della sensibilizzazione, valgono a tale scopo la produzione di materiale di sensibilizzazione e l'organizzazione di eventi pubblici su media e/o on line, la comunicazione e il campaigning sul grande pubblico.
- **Educazione:** la dimensione dell'educazione contro gli stereotipi è una delle travi portanti di un cambiamento duraturo delle percezioni. Per superare l'approccio meramente reattivo di contrasto delle discriminazioni e degli stereotipi, ActionAid ha deciso di adottare un approccio proattivo, basato sull'educazione delle giovani generazioni e delle comunità educanti come potente strumento di prevenzione delle discriminazioni. In tal senso, l'Organizzazione ha deciso di investire in percorsi di educazione online o offline, destinati a soggetti e gruppi considerati leve fondamentali del cambiamento di percezione di medio e lungo termine che l'Organizzazione promuove.

Sotto gli indicatori compositi, portatori del sistema di valore insito nella missione di ActionAid, sono, infine, stati definiti 30 indicatori semplici, frutto dell'armonizzazione di una serie di metriche quantitative riguardante i processi di implementazione delle attività e i deliverables.

Dei 30 indicatori, quelli relativi a destinatari* raggiunti* e stakeholder coinvolti* sono stati disaggregati ulteriormente per rendere possibile la mappatura di una varietà di profili implicati a vario titolo nel conseguimento degli obiettivi strategici di ActionAid. La mappatura del profilo dei/delle destinatari* è ottenuta secondo la seguente operazione di stratificazione /pesatura:

Livello 1 - Genere/età:

Bambino o giovane sotto i 25 anni	=	1
Giovane in condizione di vulnerabilità/NEET	=	1,5
Donna in condizione di vulnerabilità	=	1
Uomo/donna o soggetto non specificato	=	0,5

Livello 2 - Regione di residenza/domicilio:

Nord oppure non specificato	=	0,5
Centro	=	0,5 oppure 1 ²
Centro (area sismica)	=	1,5
Sud	=	1,5

Livello 3 - Nazionalità/Cittadinanza:

Non italiana	=	1
Italiana o non specificata	=	0,5

Livello 4 - Area di intervento:

² A seconda del profilo socioeconomico della regione in esame, siccome il centro è una zona troppo estesa.

Interna/periferia	=	1
Urbana o non specificata	=	0,5

La mappatura del profilo dei soggetti coinvolti è ottenuta secondo la seguente operazione di stratificazione /pesatura³:

Macrocategoria 1 - Soggetti individuali:

soggetti individuali o non specificati	=	0,5
esponenti istituzionali o associativi a livello locale o regionale	=	1
esponenti istituzionali o associativi a livello nazionale	=	1,5

Macrocategoria 2 - Soggetti collettivi:

Associazioni o Istituzioni non specificate	=	2
Associazioni o Istituzioni con presenza locale o regionale	=	2,5
Associazioni o Istituzioni con presenza nazionale	=	3
Rete di Associazioni o Istituzioni	=	3,5

La tabella del paniere degli indicatori semplici è la seguente:

Asse	Indicatore Composito	Indicatore Semplice	Che cosa rileva	Come viene calcolato
M - OTTENIMENTO MIGLIORI POLITICHE (Lobby & advocacy)	M1 - POTERE COLLETTIVO	SOGGETTI COINVOLTI (PROMOTORI/ALLEATI)	Partner, alleati o altri stakeholder che accompagnano AA nella pianificazione o l'implementazione di azioni di lobby e advocacy. Questo indicatore è ulteriormente disaggregato per permettere la mappatura di diversi profili	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo
		QUALITÀ ALLEATI	La qualità degli alleati coinvolti	Scala semi-cardinale da 1 a 5 (rilevante vs allineato)

³ Segnaliamo, però, che durante la fase di applicazione del modello di stratificazione, ci siamo accorti che alcuni concetti erano ambigui. Mentre il concetto di "esponente" prevedeva la mappatura di personalità rilevanti che partecipavano a titolo personale alle iniziative di AA e dei suoi partner, in fase di imputazione dei dati, i rilevatori si sono trovati davanti a un dilemma: per esempio la categoria degli esponenti istituzionali veniva intesa come equivalente alle funzioni di rappresentanza delle istituzioni. Perciò gli esponenti venivano mappati come soggetti collettivi.

	M2 - REPORTING & PR	POLICY DOCS & BRIEFS (working papers)	Policy documents, briefs e working paper prodotti, i quali sono di supporto alle azioni di lobby. Sono per lo più documenti di lavoro e di indirizzo politico non pubblicati nella forma compiuta dei report di ActionAid	Conteggio
		FULL REPORTS/CASE STUDY	Sono tutti i report e/o case study pubblicati, contenenti delle raccomandazioni e delle proposte politiche, i quali sono di supporto alle azioni di lobby (cioè reports specifici di Lobby)	Conteggio
		CONVEGNI/TALKS	Eventi pubblici (kickoff, eventi di presentazione, eventi di chiusura in vari format, online o fisici), convegni, talks organizzati da ActionAid nell'ambito delle sue attività, a prescindere dell'asse strategico di riferimento	Conteggio
		POLICY ASKS	Sono i filoni di lobby che vengono definiti in fase di stesura del piano annuale di lobby e advocacy	Conteggio
	M3 - POLICY & LOBBYING	INCONTRI	Tutti gli incontri realizzati per influenzare e convincere dei target istituzionali nell'ambito delle attività di lobby e advocacy	Conteggio
		TARGETS INCONTRI	Sono tutti gli stakeholder istituzionali identificati come target chiave delle attività di lobby e advocacy di ActionAid. Questo indicatore è ulteriormente disaggregato per permettere la mappatura di diversi profili	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo
		QUALITÀ TARGETS	Qualità dei target coinvolti	Scala semi-cardinale da 1 a 5 (rilevante vs allineato)
E - EMPOWERMENT	E1 - FORMAZIONE & CAPACITY BUILDING	PERCORSI FORMAZIONE	Tutti i percorsi di training/ formazione/peer-learning, visite guidate, che abbiano come obiettivo la <i>Capacity building</i> di soggetti e Enti	Conteggio
		SOGGETTI TERZI COINVOLTI NEI PERCORSI CAPACITY BUILDING	Soggetti o Enti coinvolti dei percorsi di <i>Capacity building</i> . Anche Associazioni e Enti vengono mappati come soggetti coinvolti, mentre i loro aderenti sono dei destinatari quando l'azione è volutamente volta ad accrescere l'empowerment dei singoli. Questo indicatore è ulteriormente disaggregato per permettere la mappatura di profili diversi	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo
		QUALITÀ ALLEATI	La qualità degli stakeholder coinvolti nelle attività di <i>Capacity building</i>	Scala semi-cardinale da 1 a 5 (rilevante vs allineato)
	E2 - PROTAGONISMO & COPROGETTAZIONE	PROGETTUALITÀ	Progetti territoriali realizzati da ActionAid o dalle realtà locali con il sostegno materiale o finanziario di AA, anche nell'ambito di programmi più trasversali come <i>Realizziamo il cambiamento</i> . L'indicatore non mappa i progetti/programmi finanziati dall' <i>official funding</i>	Conteggio
		PROGETTI/PERCORSI COPROGETTATI	Sono tutti i progetti e le iniziative, anche di mappatura dei bisogni e delle risorse, per i quali sono state previste e applicate le metodologie e gli approcci di coprogettazione promosse da ActionAid e partner	Conteggio

		PROPOSTE PROGETTUALI	Sono le proposte progettuali e proposal scritti e presentati da ActionAid nel corso dell'anno. Tali proposte partecipano a dimostrare e a rafforzare la sostenibilità di ActionAid in quanto <i>proxy</i> per la capacità di essere proattivi e propositivi, traendo lezione dalle progettualità passate o in chiusura	Conteggio	
		REPORTS M&V/CASE STUDY	Sono tutti i report (anche di monitoraggio e valutazione) nonché i case study prodotti dall'Organizzazione nell'ambito delle azioni programmatiche di empowerment. Tutti i report MEAL e tecnici di monitoraggio sono compresi in questa categoria in quanto destinati a dimostrare la capacità di ActionAid di usare le risorse per realizzare un cambiamento quantitativo o qualitativo	Conteggio	
		SOGGETTI TERZI COINVOLTI IN COPROGETTAZIONE/PROTAGONISMO	Soggetti o Enti coinvolti in percorsi e iniziative coprogettati. Anche Associazioni e Enti vengono mappati come soggetti coinvolti, mentre i loro aderenti sono mappati come destinatari quando l'azione è volutamente volta ad accrescere l'empowerment dei singoli partecipanti. Questo indicatore è ulteriormente disaggregato per permettere la mappatura di profili diversi	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo	
		QUALITÀ ALLEATI	La qualità degli stakeholder coinvolti nelle attività di <i>Capacity building</i>	Scala semi-cardinale da 1 a 5 (rilevante vs allineato)	
	E3 - SERVIZI & BENI	SPORTELLI/DESKS/SERVIZI	Servizi, sportelli, modelli di welfare comunitario resi accessibili o implementati da AA e partner	Conteggio	
		BENI (COMUNI)	Beni individuali e comuni messi a disposizione o resi accessibili da AA e partner, per esempio: pacchi alimentari, Kit, strumenti, manuali, guide	Conteggio	
	E4 - DESTINATARI	DESTINATARI/E	Destinatari diretti e indiretti delle azioni di <i>Capacity building</i> o di attivazione/coprogettazione di AA. Destinatari dei beni e servizi. Il dato rileva il numero di persone destinatarie ed è disaggregato per permettere di mappare diversi profili. Enti e collettività che sono destinatari delle azioni di empowerment non sono mappati sotto questo indicatore se la composizione per genere, età approssimativa e profilo non è disponibile	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo	
	C - CAMBIAMENTO PERCEZIONE	C1 - ATTIVISMO CAMPAIGNING	SOGGETTI MOBILITATI	Soggetti individuali o collettivi (Enti, Associazioni) che sono stati coinvolti nelle mobilitazioni e nelle manifestazioni di campaigning e attivismo organizzate da ActionAid e partner. L'indicatore è ulteriormente disaggregato per permettere di mappare diversi profili	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo
			CORTEI/MANIFESTAZIONI/MOBILITAZIONI	Cortei, manifestazioni e mobilitazioni (non virtuali) realizzate nell'ambito delle azioni di campaigning e attivismo	Conteggio
			CAMPAGNE ONLINE/MEDIA	Campagne media e digitali organizzate da ActionAid	Conteggio
QUALITÀ SOGGETTI MOBILITATI			Qualità dei soggetti individuali o collettivi che si sono mobilitati con AA e partner. L'indicatore viene ulteriormente disaggregato per	Scala semi-cardinale da 1 a 5 (rilevante vs allineato)	

			permettere la mappatura di diversi profili	
C2 - EDUCAZIONE	PERCORSI DI EDUCAZIONE CONTRO GLI STEREOTIPI		Percorsi di sensibilizzazione ed educazione contro gli stereotipi o per il cambiamento della percezione, organizzati da AA e partner	Conteggio
	DESTINATARI/E PERCORSI DI EDUCAZIONE		Destinatari diretti e indiretti dei percorsi di educazione e cambiamento della percezione di AA e partner. Il dato rileva il numero di persone destinatarie ed è disaggregato per permettere di mappare diversi profili. Enti e collettività che sono destinatari delle azioni di educazione/ sensibilizzazione non sono mappati sotto questo indicatore se la composizione per genere, età approssimativa e profilo non è disponibile	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo
C3 - OUTREACH COMMS	MATERIALE/PROD OTTI DI CAMPAIGNING & OUTREACH		Materiale prodotto e disseminato nell'ambito delle azioni di campaigning: podcast, interviste, video, articoli, posters, manuali, guide	Conteggio
	SOGGETTI RAGGIUNTI ON/OFFLINE		Soggetti raggiunti on/offline dalle azioni di mobilitazione e campaigning: utenti delle piattaforme, partecipanti a eventi virtuali, reach e coverage da media, radio/tv o digitale	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo
	QUALITÀ PUBBLICO RAGGIUNTO		Qualità del pubblico raggiunto	Scala semi-cardinale da 1 a 5 (rilevante vs allineato)

Il sistema di normalizzazione degli indicatori semplici che abbiamo scelto di applicare è uno scaling lineare secondo la formula $10,00/\text{valore atteso}$ (Salzman, 2003). I valori dell'indice di efficienza sono misurati senza capping e senza pesi⁴. Il punteggio normalizzato *actual* per ogni indicatore semplice è quindi ottenuto moltiplicando il valore assoluto *actual* dell'indicatore con il coefficiente ottenuto nella prima fase. Per motivi di omogeneità nei valori decimali e per facilitare i calcoli, alcuni punteggi sono stati arrotondati portando alcuni punteggi normalizzati a essere leggermente superiori a 10,00 o inferiori a 10,00. Per il primo anno di implementazione, il metodo di aggregazione è semplice, con possibilità di sostituzione (Mazziota e Pareto, 2013)⁵.

Outcome ed efficienza

Per mantenere maggior flessibilità sul lato del monitoraggio e della valutazione dell'efficacia, la definizione, la misurazione e la valutazione degli outcome sono compiute con modalità mix-methods. In fase di pianificazione sono stati definiti dei criteri qualitativi o quantitativi da usare come yardstick per accertare il raggiungimento totale, parziale o il non raggiungimento dei risultati annuali. I criteri sono stati semplicemente collegati a 9 dei 10 indicatori compositi già definiti nel

⁴ I pesi servono per gli approfondimenti sulla profilazione dei destinatari e dei soggetti raggiunti. Per ora quella parte non è stata inclusa nell'indice di efficienza dal momento che non è stato possibile prevedere i valori target per i singoli profili.

⁵ Un indicatore senza capping significa che il livello di raggiungimento dell'indice atteso (fissato a circa 10 punti) può essere superato se l'attività ha raccolto una eccedenza di output. L'aggregazione semplice significa che l'indice finale si ottiene sommando il punteggio normalizzato dei singoli indicatori. La sostituzione significa che laddove un indicatore ha registrato una eccedenza, tale eccedenza viene comunque conteggiata nell'indice aggregato in modo tale che sia possibile sostituire un indicatore non raggiunto con un altro che registra una eccedenza.

framework, in modo che l'azione formulata in planning e gli outcome attesi rispecchino entrambi il perseguimento di una sola dimensione di valore, come da tabella.

Nell'esempio seguente l'azione pianificata ha due outcome specifici di cui uno totalmente quantitativo (un progetto di rigenerazione realizzato) mentre l'altro è quali-quantitativo (40 giovani, accrescimento consapevolezza e potenziale di protagonismo attraverso la partecipazione a attività di rigenerazione urbana).

Dimensione di valore	Azione pianificata	Scopo	Outcome qualitativo o quantitativo
Attivazione/ protagonismo/ coprogettazione	Supporto al lavoro di co-progettazione nelle città di Lecce e Roma come follow up missione inclusione e <i>IDF</i> Agrigento, Napoli, L'Aquila	Favorire il protagonismo dei giovani sul territorio attraverso azioni di co-progettazione	Almeno 1 progetto di rigenerazione urbana realizzato
Attivazione/ protagonismo/ coprogettazione	Supporto al lavoro di co-progettazione nelle città di Lecce e Roma come follow up missione inclusione e <i>IDF</i> Agrigento, Napoli, L'Aquila	Favorire il protagonismo dei giovani sul territorio attraverso azioni di co-progettazione	Almeno 40 studenti consapevoli del loro potenziale di protagonismo attraverso partecipazione attiva nella rigenerazione urbana

Una volta definiti i parametri, un sistema di punteggio basato sul livello di raggiungimento di ogni outcome (1 = totale raggiungimento; 0,5 = raggiungimento parziale; 0 = non raggiungimento) e sulla priorità programmatica (1 = bassa; 2 = media/normale; 3 = alta) permette di calcolare l'indice di efficacia *atteso*⁶ per ogni ambito programmatico e di monitorare il progresso.

Le due operazioni permettono, pertanto, di avere un indice di efficienza per misurare la capacità dell'Organizzazione nel portare a termine le attività e nel produrre dei *deliverables* o degli outputs (anche di tipo *proxy*) e un indice di efficacia per misurare quanto l'Organizzazione riesce a conseguire dei risultati di medio/lungo termini di natura trasformativa⁷. L'operazione di valutazione prevede anche un incrocio tra dati finanziari e di programmazione di ambito per estrapolare le variazioni tra fondi allocati e fondi spesi nel concreto. Sulla base di quest'ultima valutazione, un insight aggiuntivo viene realizzato di volta in volta. Esso è basato su una stima delle risorse finanziarie impiegate da ogni ambito per conseguire output e outcome. Tale operazione però non è da considerarsi definitiva e rigorosa dal punto di vista metodologico, per tale motivo la proponiamo solo a titolo di spunto di riflessione.

⁶ Il valore atteso è il target da raggiungere, fissato su base annuale.

⁷ È doveroso segnalare che seppure l'auspicio sia quello di fissare dei parametri più omogenei e rispondenti ai criteri standard di definizione degli output e degli outcome, la complessità organizzativa e i fattori di contesto ci obbligano a una maggiore flessibilità. Perciò, non è escluso che alcuni *deliverables* (come, per esempio, un report contenente delle proposte di cambiamento politico) siano considerati come outcome anziché output in quanto punti di caduta di processi complessi.

3. LA PIANIFICAZIONE STRATEGICA 2020 IN BREVE

La pianificazione strategica 2020 segna uno spartiacque grazie ai miglioramenti che è stata capace di introdurre. Per la prima volta si è potuto **costruire l'impianto degli obiettivi e delle macro-attività in base agli assi strategici previsti dalla strategia Agorà: Ottenere Migliori Politiche, Far Crescere Potere e Consapevolezza (Empowerment) e Cambiare la Percezione**. Questa modalità è stata accompagnata da una migliore messa a fuoco degli scopi, in modo da permettere la compattezza degli obiettivi e delle macro-attività. Nelle precedenti pianificazioni, la corposità e la maggiore frammentazione delle attività era stata identificata come un punto dolente nella capacità dell'Organizzazione di condurre azioni di monitoraggio e valutazione strutturate.

1. Supporto

Il pilastro supporto trasversale (composto da due ambiti) è l'unico i cui obiettivi sono rimasti relativamente stabili nel corso delle diverse "strategie annuali". Nel complesso, per il lato trasversale si è trattato di programmare obiettivi e attività che garantissero il buon funzionamento dei processi e delle infrastrutture attraverso l'allocazione di risorse umane, tecnologiche, logistiche, nonché l'implementazione di piani formativi. Per quel che riguarda il lato funding si è trattato di mettere in piano obiettivi e macro-attività che consolidassero la sostenibilità economica dell'Organizzazione attraverso la raccolta e la redistribuzione delle risorse economiche.

Sul piano operativo, il funding continua a poggiare sul framework gestionale definito nella Strategia, il quale costruisce procedure e bilanci per filoni (funding streams) e natura dell'*income* e della spesa (restricted vs unrestricted, regular vs official vs corporate giving). Il supporto trasversale, a sua volta, si sviluppa in direzione dello sviluppo e monitoraggio del modello organizzativo, dei servizi e dei processi, della formazione, della garanzia dei livelli di compliance, del consolidamento dei modelli gestionali e di monitoraggio e infine della promozione dell'identità di Brand di AAI⁸.

2. Pilastro Diritti

Diritto a una Vita senza Violenza

L'ambito consta di 3 obiettivi e 9 macroattività (spartite in 14+2⁹ azioni specifiche) miranti al monitoraggio dell'azione governativa e, nello specifico, al presidio dei processi legislativi relativi al decreto Pillon e al c.d. Codice Rosso. In pianificazione si è deciso poi di proseguire l'azione di monitoraggio dei fondi antiviolenza iniziata gli anni precedenti, intrecciando il tutto con le campagne sullo *shrinking political space* e sulle violenze di genere. Il grosso del lavoro di empowerment ha riguardato le progettualità *WEGO2*, *LEI* e *Bright*, che hanno permesso di promuovere l'indipendenza economica delle donne attraverso percorsi di capacity building e di coprogettazione indirizzati alle donne stesse o agli operatori e operatrici attivi sul tema. Il lavoro sulla sensibilizzazione e l'educazione sui pregiudizi e stereotipi è invece stato affidato alle iniziative di educazione, campaigning e mobilitazione raggruppate sotto il cappello del progetto *Youth for Love*.

Diritto a una Cittadinanza Inclusiva

Con l'aggravarsi dello *shrinking political space*, in particolar modo rispetto ai temi legati alla migrazione, l'ambito è stato uno fra i più esposti tra il 2018 e 2019 con l'arrivo del Governo giallo

⁸ ActionAid Italia

⁹ Il simbolo "+" seguito di un numero indica il numero di azioni aggiuntive pianificate in risposta all'emergenza Covid-19.

verde. Ciò ha comportato lo “smantellamento delle politiche migratorie in Italia a favore di politiche di stampo sempre più restrittivo e securitario” (*Linee Programmatiche 2020*). Con l’insediamento di un nuovo Governo, ActionAid ha visto riaprirsi nuove opportunità di confronto e di sensibilizzazione sui temi della migrazione e dell’integrazione. Pertanto, l’Organizzazione ha proseguito il lavoro di *policy change*, continuando a spingere per una migliore trasparenza della spesa pubblica destinata alle politiche di accoglienza. In concomitanza, la questione degli hotspots è rimasta al centro dell’impegno di ActionAid con il presidio/monitoraggio degli stessi ai fini di raccogliere evidenze sullo stato del rispetto dei diritti dei migranti. Sul versante dell’integrazione e sempre in ottica di *policy change*, l’accento è stato posto sull’analisi dei decreti attuativi del Piano Nazionale Integrazione, al fine di proporre degli emendamenti al c.d. Decreto Sicurezza per contrastarne gli effetti nefasti. La *policy change* è stata affiancata da un impegno altrettanto forte in tema di sensibilizzazione e campaigning sul tema degli stereotipi, attraverso la campagna *#dirittiincomune*, da realizzare insieme con gli alleati della rete Io accolgo. Infine, venivano pianificate una serie di progettualità e di supporto alle progettualità (*This Must Be the Place* e *Dialect*, per esempio) da intendere come modalità di promozione dell’empowerment dei migranti stessi e di alcuni operatori e soggetti coinvolti nei percorsi di integrazione.

Complessivamente, l’ambito ha pianificato 4 obiettivi e 14 macroattività, alle quali fanno capo 16+4 azioni specifiche.

3. Pilastro Redistribuzione

Redistribuzione della Ricchezza Nazionale

Per il 2020, l’ambito ha optato per una pianificazione piuttosto raccolta tarata su 2 assi. Per primo la *policy change*¹⁰ a cui fa capo il primo dei due obiettivi dell’ambito, declinato in termini di supporto all’attuazione di politiche e misure di pre-distribuzione e re-distribuzione nazionale. L’empowerment, a cui fa capo il secondo dei due obiettivi dell’ambito, è volto alla modellizzazione di un programma integrato di redistribuzione delle politiche educative a favore dei giovani. Mentre il lavoro di *policy change* si occupa essenzialmente di monitoraggio e di azioni di lobby in rete sulle misure di lotta alla povertà come il RdC, nonché di proposte promosse dal Forum Disuguaglianze e Diversità e dall’Alleanza contro la Povertà, il grosso del lavoro progettuale si concentra sull’empowerment. Infatti, all’empowerment sono dedicate ben 3 macroattività (a fronte dell’unica di *policy change*), incentrate sul doppio binario del contrasto e prevenzione dell’esclusione sociale e della povertà giovanile, e sul supporto alla progettualità degli Enti territoriali della rete AAI in vista di un miglior coinvolgimento delle Istituzioni locali sulla questione. Il lavoro di empowerment si declina pertanto nel proseguimento delle attività dei progetti *flagship* dell’ambito come *OpenSpace*, *Lavoro di Squadra* e *WishMI*. In totale sono 15+2 le azioni specifiche messe in piano dall’ambito per il 2020.

Riduzione delle Disuguaglianze Globali

La pianificazione dell’ambito si incardina quasi esclusivamente sull’asse di *policy change*, nonostante il lavoro si dispieghi in moltissimi indirizzi di azione, tra i quali quelli dedicati alla raccolta fondi e alla compliance delle procedure e processi dell’*official funding*. Si contano in totale nove obiettivi annuali, di cui uno di raccolta fondi, i quali sono poi suddivisi in 14 macroattività. Una delle 14 macroattività è dedicata alla raccolta fondi. Per quel che riguarda la *policy change*, l’attività più significativa rimane il monitoraggio dell’Aiuto Pubblico allo Sviluppo, il quale viene realizzato

¹⁰ In questo caso, e per il resto del report, l’espressione *policy change* è usata ogni tanto al posto di Ottenere Migliori Politiche.

tenendo conto di 6 aree principali: efficacia, quantità, condizionalità, coerenza, sostegno alle OSC e infine supporto al settore agricolo. Al monitoraggio dell'APS, il planning affianca il monitoraggio e la mitigazione delle politiche di esternalizzazione delle frontiere dell'UE e dell'Italia. Dal monitoraggio/mitigazione dell'azione esterna discendono una serie di azioni di lobby da realizzare con alcuni alleati di AAI fra i più importanti del panorama nazionale e internazionale, all'interno di "spazi istituzionalizzati" come il Consiglio Nazionale della Cooperazione allo Sviluppo e il Forum Sviluppo Sostenibile.

L'unica attività di empowerment inserita in planning per il 2020 si realizzerà attraverso una serie di azioni di supporto alla progettualità della Federazione internazionale ActionAid, da svolgere all'interno della piattaforma internazionale numero 3 dedicata all'agroecologia e alla sovranità alimentare, ma anche come membro della Task Force EU-Africa costituita per lavorare sui temi delle migrazioni. Dentro questa cornice, ActionAid ha previsto di portare il proprio contributo nella pianificazione e monitoraggio delle progettualità del c.d. programma Sahel. Tutto ciò viene riassunto nella pianificazione 2020 in 18 azioni specifiche, di cui 8 di compliance e fundraising.

4. Resilienza Politica e Sociale

Nel 2020, l'ambito si trova ad avere una pianificazione fra le più corpose per il numero di obiettivi e macroattività. Resilienza è anche uno degli ambiti più complessi in termini di intreccio fra indirizzi e tematiche di lavoro. Ciononostante, il filo conduttore dell'impegno dell'ambito è lo *shrinking political space*, il quale però viene declinato in 3 filiere attinenti a processi di *influencing* e *policy change*: la prevenzione e la gestione del rischio nell'ambito delle catastrofi naturali, la trasparenza e l'accountability negli appalti, gli interventi sociali. Si affianca poi il lavoro di comunicazione della *brand identity*, da realizzare attraverso la messa a sistema delle suddette filiere attraverso una narrazione unificante. Per dare un esempio concreto dell'intreccio della pianificazione, la filiera della gestione del rischio per esempio si scompone in una componente comunicativa (la campagna *#sicuriperdavvero*), una componente di lobby e di policy (la consegna delle *Linee guida* prodotte dalla rete) alle quali si appoggia una terza componente di stampo empowerment e protagonismo dal basso con l'attivazione di un osservatorio permanente per il monitoraggio della ricostruzione, sulla base delle norme vigenti e con la partecipazione attiva dei cittadini. La partecipazione attiva dei cittadini al monitoraggio e alla ricostruzione – una delle travi portanti dell'ambito – si trova così incanalata nelle azioni dei progetti *Pe.R.CO.RRERE* e *New Horizon*, nate appunto per facilitare il processo di trasmissione e di ownership locale dei propositi di AAI in tema. L'altro progetto *flagship* dell'ambito, *Integrity Pacts*, facente capo alla filiera dedicata all'accountability e alla trasparenza degli appalti, costituisce un altro punto saliente del processo dedicato alla promozione dell'empowerment in quanto volto alla disseminazione del modello dei patti di integrità in altri Paesi europei.

Altro perno dell'ambito è lo sviluppo di una rete territoriale costituita da basi e da enti affiliati ad AAI, nella prospettiva di promuovere la partecipazione attiva degli stessi alla visione e missione di AAI, di coltivare competenze e capacità in grado di garantire loro autonomia, e innescare un effetto moltiplicatore per espandere l'impronta dell'Organizzazione. Su questo fronte, il triplice obiettivo di accrescere il potere collettivo, promuovere l'empowerment, ed educare/sensibilizzare viene concretizzato sia sul piano della *community engagement* con le basi, sia

sul piano del Programma *Realizziamo il Cambiamento*, il quale mira, attraverso attività di capacity building e joint planning, a rafforzare la rete degli Enti affiliati all'Organizzazione.

4. ANALISI DEGLI INPUT

1. Input finanziari

Individual giving (filoni 1&2)

La raccolta fondi da donatori sui filoni 1&2, quella più cospicua in termini di introito medio annuale dell'*income* (circa l'88,6% dell'*income* totale del 2019), è divisa tra fondi da sponsorship (ossia donazioni regolari sui prodotti come adozione a distanza, Big Step, Azione Donna, Amico) e fondi non sponsorship (altre tipologie di donazioni), come da tabella seguente.

Tabella 1 – *Income filoni 1&2*

INCOME TOTALE (€/000)	2019	2020				
	Actual Year End	Actual Year End	Plan Year End	Actual / Plan (%)	Strategia Year End	Actual / Strategia (%)
FLONE 1 - Totale	32.136	32.097	31.867	100,7%	31.198	102,9%
Sponsorship	32.056	31.626	31.687	99,8%	31.118	101,6%
Non sponsorship	80	472	180	262,0%	80	589,5%
FLONE 2 - Totale	6.624	6.432	6.680	96,3%	6.009	107,0%
Sponsorship	3.937	3.840	3.950	97,2%	3.591	106,9%
Non sponsorship	2.688	2.592	2.730	95,0%	2.418	107,2%
Totale Filoni 1&2	38.760	38.529	38.547	100,0%	37.208	103,6%
<i>di cui Sponsorship</i>	35.992	35.466	35.637	99,5%	34.710	102,2%
<i>di cui Non sponsorship</i>	2.768	3.064	2.910	105,3%	2.498	122,7%
Extra 5x1000	-	1.572	-	0,0%	-	0,0%

Sulla base di questa prima divisione, l'*income* è splittato tra fondi vincolati (restricted), destinati a essere usati per determinati scopi concordati tra l'Organizzazione e il donatore, e fondi non vincolati (unrestricted), destinati ad essere liberamente usati dall'Organizzazione per scopi in linea con la missione e secondo le necessità della propria strategia (riassunto nella tabella seguente).

Tabella 2 – *Income unrestricted filoni 1&2*

INCOME UNREST. (€/000)	2019	2020				
	Actual Year End	Actual Year End	Plan Year End	Actual / Plan (%)	Strategia Year End	Actual / Strategia (%)
FLONE 1 - Totale	15.129	15.128	15.121	100,0%	14.343	105,5%
Sponsorship	15.113	14.985	15.067	99,5%	14.343	104,5%
Non sponsorship	15	144	54	265,8%	-	-
FLONE 2 - Totale	6.624	6.432	6.680	96,3%	5.898	109,1%
Sponsorship	3.937	3.840	3.950	97,2%	3.580	107,3%
Non sponsorship	2.688	2.592	2.730	95,0%	2.318	111,8%
Totale Filoni 1&2	21.753	21.561	21.802	98,9%	20.241	106,5%
<i>di cui Sponsorship</i>	19.050	18.825	19.018	99,0%	17.923	105,0%
<i>di cui Non sponsorship</i>	2.703	2.736	2.784	98,3%	2.318	118,0%
Extra 5x1000	-	1.572	-	0,0%	-	0,0%

Procedendo nel dettaglio, il confronto dell'*income* dei filoni 1&2 con quelli del plan (prima parte della tabella 1), indicano che tutti i target sono stati raggiunti: il target a plan lo è stato al 100%¹¹ mentre il target a strategia segna un surplus del + 3,6%. La suddivisione dell'*income* complessivo dei 2 filoni per sponsorship vs non sponsorship mostra che la sponsorship si attesta intorno al

¹¹ Tra il primo semestre e la chiusura dei bilanci il target year end è stato decurtato di 18k (durante la mid year review il target era stato fissato a 38547k).

99,5% del valore atteso, mentre la non sponsorship segna un'eccedenza del +5,3% rispetto al target. Entrando però nel dettaglio per filoni, scopriamo che il filone 1 è stato più redditizio (con un surplus annuale del +0,7%) in confronto al filone 2 che segna un leggero gap del -3,7% rispetto a target¹².

Il confronto dell'*income* dei filoni 1&2 con quelli della strategia (seconda parte della tabella 1) non rivelano grandi variazioni in confronto al plan, tranne che per il target a plan per il filone 1 rialzato di 669k rispetto a quanto era stato previsto in strategia (569k di sponsorship + 100k di non sponsorship). Sul filone 2, l'aumento degli importi precedentemente previsti in strategia (per un valore complessivo di circa 671k) è relativo a 359k di sponsorship e 312k di non sponsorship. In totale sono quindi tra 1.339-1.340k¹³ che sono stati aggiunti al plan rispetto al dato di strategia. Essendo stato il target a plan raggiunto, sono quindi 1340k circa il surplus complessivo raccolto sui filoni 1&2 rispetto a quanto precedentemente previsto in strategia.

Rispetto alla suddivisione tra restricted & unrestricted, la seconda tabella recante il solo riassunto dell'*income* unrestricted segna un risultato complessivo del 98,9% del plan (241k in meno del plan). Nonostante il non raggiungimento del target a plan, i soldi raccolti segnano un'eccedenza del +6,5% rispetto al target in strategia. Andando nel dettaglio filone per filone, il risultato del filone 1 segna il 100% del target plan, ossia un surplus del +5,5 rispetto al target da strategia¹⁴. Il filone 2 invece si ferma al 96,3% del plan, un *income* supera tuttavia il target da strategia del +9,1%. Il surplus di unrestricted dei filoni 1&2 rispetto alla strategia è quindi di 1.320k.

È importante segnalare che, sulla base dello storico anno per anno, non sono state introdotte significative variazioni tra il livello di *income* unrestricted raccolto a fine 2019 e il plan targetizzato per fine anno 2020, perciò, la quota restricted/unrestricted nell'*income* complessivo dei filoni 1&2 rimane nell'ordine del 56/44%. Con le dovute proporzioni, quindi, sia il product mix, sia i pesi rispettivi dei filoni e prodotti nell'economia dell'*income* unrestricted totale rimangono simili ai valori già segnalati durante l'analisi dell'*income* complessivo.

Un dato certamente positivo che emerge dall'analisi dei dati dei filoni 1&2 è il fatto che i risultati raggiunti sono più ottimisti dei target di *income* precedentemente messi in strategia. In totale, il plan è in eccedenza di oltre 1,39 milioni di euro rispetto alla strategia, un'eccedenza riportata in toto sull'unrestricted (1,32 milioni di euro) che permetterà all'Organizzazione di disporre di più fondi svincolati rispetto a quanto previsto in strategia. Oltre a questo, nel mese di settembre è stato incassato in via straordinaria il secondo 5x1000, per un valore di 1572k euro di unrestricted. Il surplus totale di unrestricted per il 2020 raggiunge quindi il 2.892k (ossia 2,98 milioni di euro).

Official funding, corporate and major donors (filoni 3&4)

I filoni 3&4 sono quelli dedicati alla raccolta fondi nonché alla progettazione in Italia e nel mondo. Si tratta di progetti e programmi importanti finanziati da aziende, Istituzioni, high-value donors, Fondazioni, Istituti religiose e Istituzioni nazionali o internazionali con fondi da destinare quasi esclusivamente all'uso dichiarato al donatore. Per questo motivo, la quota restricted (fondi

¹² L'*income* da filone 1 pesa oltre 4,5 volte l'*income* ricavato da filone 2, ecco perché il surplus del 0,7% del filone 1 copre il gap del -3,7% del filone 2.

¹³ Tenendo conto degli arrotondamenti.

¹⁴ Un dettaglio sul product mix sponsorship vs non sponsorship fa vedere un surplus di 90k (265,8%) rispetto al target da plan sul non-sponsorship del filone 1. È l'unico dato che segna una variazione di questa amplitudine, siccome tutti gli altri sono sensibilmente allineate alle medie generali (tra 95 e il 99% del plan). Bisogna però tener conto che per la non-sponsorship del filone 1 è anche quella che aveva il target plan meno ambizioso (l'obiettivo di raccolta era di 54k).

vincolati) è sempre maggiore rispetto alla quota unrestricted (nell'ordine del 6,6% di unrestricted stando ai consuntivi del 2020).

La scomposizione delle entrate per filone (tab. 3) indica un rapporto di 53/47% a favore del filone 3 nelle entrate complessive previste, cioè il filone 3 (project work Europa-Italia) procura il 53% dell'*income* complessivo dei filoni 3&4. Il dettaglio dei livelli di conseguimento dei risultati (actual/plan) indica che il filone 3 ha raggiunto il 77% del target a plan mentre il filone 4 (project work mondo) ha raggiunto il suo target all'80%. Sul piano complessivo dell'*income* dei due filoni il risultato è encomiabile grazie ai risultati positivi di entrambi: la raccolta fondi ha raggiunto il 78% del target annuo. Positivo il confronto con i risultati raggiunti a fine 2019: sebbene la raccolta fondi dei filoni 3&4 non sia il doppio dell'anno precedente, come previsto dal plan, l'*income* segna un aumento di ben +43%. Provando a recuperare le stime fatte nel documento di strategia, notiamo però che l'*income* previsto in plan è stato rivisto e abbassato di oltre 1,7 milioni rispetto al dato di strategia. Pertanto, il valore della raccolta fondi del primo semestre è al 64% rispetto a quanto era stato previsto in strategia.

Tabella 3 – *Income filoni 3&4*

Total income (€/000)	2019	2020			Strategia year end	Actual/ Strategia (%)
	Actual year end	Actual year end	Plan Year end	Actual/Plan (%)		
Filone 3 totale	2.378	3.367	4.392	77%	3.048	110%
GAA	115	63	40	157%	-	-
PRG	2.263	3.305	4.352	76%	-	-
Filone 4 totale*	2.031	2.942	3.678	80%	6.816	43%
PRG	2.031	2.942	3.678	80%	-	-
Totale complessivo	4.409	6.309	8.069	78%	9.864	64%

Nel 2019, GAA era stato mappato in filone 4

Andando a scorporare il dato per restricted e unrestricted (tab. 4&5), vediamo che le proporzioni e i livelli di raggiungimento del target plan e della strategia sono a favore del filone 4 per il restricted. Sull'*income* restricted, il filone 3 ha raggiunto il 75% del proprio target, mentre il filone 4 continua a fare da traino, segnando un'eccedenza del +5% rispetto al target plan. Per quel che riguarda gli scostamenti rispetto alla strategia, il filone 3 segna un surplus del +19% rispetto al target previsto. Il filone 4 invece raggiunge appena il 14% dell'introito ipotizzato in strategia. Nel complesso, l'*income* restricted da filone 3&4 raggiunge l'80% del plan, e cala di 55 punti percentuali in rapporto alla strategia.

Tabella 4 – *Income restricted filoni 3&4*

Total Restricted (€/000)	2019	2020			Strategia year end	Actual/ Strategia (%)
	Actual year end	Actual year end	Plan Year end	Actual/Plan (%)		
Filone 3 totale	2.247	3.099	4.122	75%	2.615	119%
GAA	-	-	-	-	-	-
PRG	2.247	3.099	4.122	75%	-	-
Filone 4 totale*	1.949	874	836	105%	6.133	14%
PRG	1.949	874	836	105%	-	-
Totale complessivo	4.196	3.973	4.957	80%	8.748	45%

Nel 2019, GAA era stato mappato in filone 4

Le proporzioni e i livelli di raggiungimento del target offrono una tutt'altra panoramica sull'unrestricted (tab. 5). La quota del filone 3 vs filone 4 dell'*income* unrestricted da plan è nell'ordine del 64% a favore del filone 3; il filone 3 contribuisce quindi dell'64% all'*income*

unrestricted. Vediamo che i risultati del primo trimestre sono più che positivi per tutti e due i filoni: il target annuale plan è stato raggiunto e superato del +30%, grazie a una raccolta fondi unrestricted da filone 3 che registra il 99% del year-end plan, ma anche grazie a una raccolta fondi unrestricted da filone 4 superiore al target del +198% (149k raccolti vs 50 a plan year-end).

Tabella 5 – Income unrestricted filoni 3&4

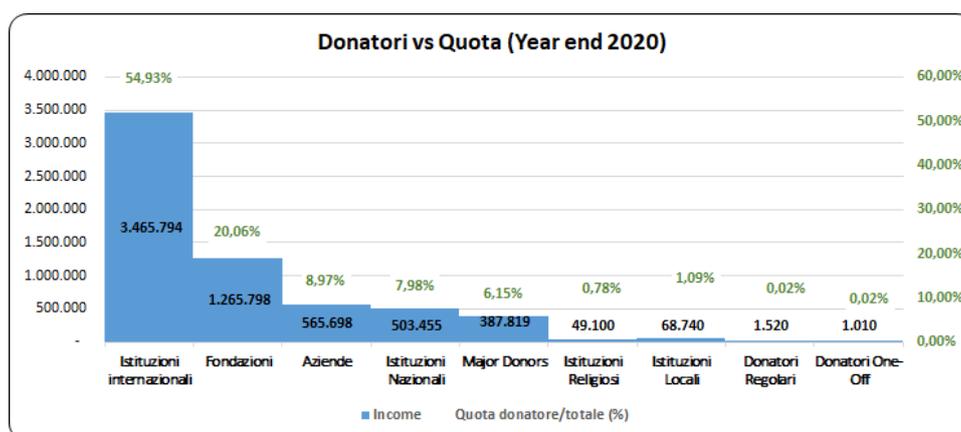
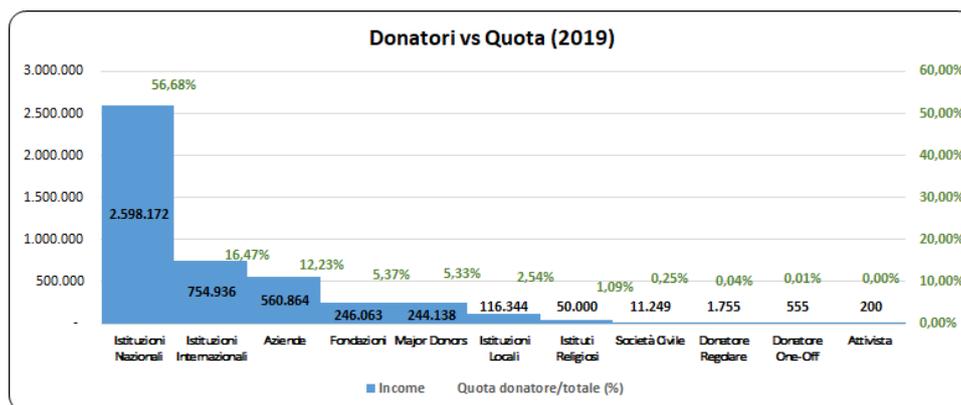
Total Unrestricted (€/000)	2019	2020		Actual/Plan (%)	Strategia year end	Actual/ Strategia (%)
	Actual year end	Actual year end	Plan Year end			
Filone 3 totale	130	268	270	99%	432	62%
GAA	115	63	40	157%	-	-
PRG	15	205	230	89%	-	-
Filone 4 totale*	81	149	50	298%	682	22%
PRG	81	149	50	298%	-	-
Totale complessivo	212	417	320	130%	1.115	37%
<i>Nel 2019, GAA era stato mappato in filone 4</i>						

Tirando le somme, il bilancio della raccolta fondi dei filoni 3&4 è misto: sul piano del confronto storico 2019 vs plan 2020, e stando ai dati ricavati dai consuntivi year-end 2019, l'incremento sulla raccolta fondi è del +43%. Il livello di raggiungimento del target annuale è al 78%, risultato più che incoraggiante considerando il contesto nazionale e internazionale segnato dalla pandemia. Però, rispetto a quanto era previsto in strategia, l'income raccolte rimane comunque sotto di oltre 3,5 milioni di euro.

Un breve approfondimento sul profilo dei donatori e sull'entità dei contributi¹⁵ permette di capire che dal 2019 al 2020 c'è stato un rimescolamento del profilo dei donatori più importanti sulla raccolta fondi dei filoni 3&4. Nel 2019, i primi 5 profili sono stati per ordine: le Istituzioni nazionali (56,6% di contributo), le Istituzioni internazionali (16,4%), le aziende (12,2%), le Fondazioni (5,3%) e i major donors (5,3%). Nel 2020 invece spiccano le Istituzioni internazionali, che vanno a coprire il 54,9% dell'income, seguite dalle Fondazioni con il 20%, le aziende (8,9%), le Istituzioni nazionali (7,9%) e infine i major donors (6,1%). Sul valore dell'importo, notiamo un aumento significativo dell'introito da Istituzioni internazionali: + 2.710.830 euro (+359%). Nel frattempo, l'income dalle Istituzioni nazionali per il 2020 ha subito un calo netto (-80,6%) per attestarsi ad un quarto di quanto era stato raccolto nel 2019, mentre l'income da Istituzioni locali è diminuito del 40%.

Grafico 1 e 2 – Profili dei donors 2019 vs 2020

¹⁵ Alcuni importi sono stati riclassificati, perciò ci sono delle lievi variazioni tra le elaborazioni del report intermedio e quelle del report annuale.



Market Expansion (filone 6)

Il lavoro di investimento e raccolta fondi sui nuovi mercati della Svizzera, della Spagna e dell'Indonesia suggerisce che tra i tre mercati quello svizzero sia il più reattivo per quel che riguarda il livello di raggiungimento dei target annuali da plan, sebbene il mercato indonesiano paia essere quello per il quale il volume di *income* atteso è più alto (1.609k in Indonesia, 1.296k in Svizzera¹⁶ e 596k in Spagna). La spesa prevista per ogni mercato segue lo stesso trend, collocando l'Indonesia in prima posizione (924k), seguita dalla Spagna (860k) e infine della Svizzera (614k). Quando triangoliamo i dati con quelli della pesa effettuata, abbiamo conferma della maggior reattività del mercato svizzero. Le tabelle successive mostrano come l'*income* annuale sia all'81,4% del target di fine anno in Svizzera, a fronte del 71,1% di spesa pianificata. In confronto, in Spagna siamo al 74,5% dell'*income* con un livello di spesa del 74,6% del previsto, mentre l'Indonesia è il fanalino di coda: lì, si è riusciti a raccogliere il 58,5,7% del valore target di *income* annuale con l'impiego del 57,8% del budget previsto.

Nonostante un target più basso (anche correlato all'ampiezza della popolazione) l'acquisizione di nuovi links si rivela più veloce in Svizzera (70,3% del target). In Spagna l'acquisizione di nuovi links è più lenta (solo il 42,4% del target è stato raggiunto), ma rimane decisamente superiore alla velocità di acquisizione dell'Indonesia (appena il 36,4%). Infine, per quanto riguarda la stabilità della customer base¹⁷ nei tre mercati, il mercato spagnolo si dimostra più resiliente (17,7% di attrition), segue il mercato svizzero con il 20,3% di attrition, il mercato indonesiano invece si rivela

¹⁶ Calcolato sul tasso di scambio medio annuale uguale a circa 0,9 euro: <https://mercati.ilsole24ore.com/tassi-e-valute/valute/contro-euro/cambio/CHFVS.FX>

¹⁷ Un errore era stato fatto nella lettura dei dati nel report semestrale.

il più problematico anche su quel versante con il 27,7% di attrition. Da notare che solo i mercati spagnoli e svizzeri hanno raggiunto e superato il target annuale di riduzione dell'attrition. Triangolando tutto, i dati dimostrano che il mercato indonesiano è quello più problematico in assoluto, mentre il mercato svizzero è più redditizio sia in base alla relativa dinamicità della customer base, sia in base al contributo medio annuo di questi: 176 euro in Svizzera, 114 euro in Indonesia, 102 euro in Spagna.

Tabella 6-7-8 – Income and expenditures nuovi mercati

SVIZZERA			INDONESIA			SPAGNA		
KPI	TIPO RILEVAZIONE	YTD	KPI	TIPO RILEVAZIONE	YTD	KPI	TIPO RILEVAZIONE	YTD
Income Totale	Actual (CHF Year End)*	1.173.024	Income Totale	Actual (EUR Year End)*	942.398	Income Totale	Actual (EUR Year End)	444.118
Income Totale	Plan (CHF Year End)	1.440.329	Income Totale	Plan (EUR Year End)	1.609.230	Income Totale	Plan (EUR Year End)	596.341
Income	Actual - Plan (CHF)	- 267.305	Income	Actual - Plan (EUR)	- 666.832	Income	Actual - Plan (EUR)	- 152.223
Income	Actual - Plan (%)	-18,6%	Income	Actual - Plan (%)	-41,4%	Income	Actual - Plan (%)	-25,5%
Expenditures	Actual (CHF Year End)*	485.204	Expenditures	Actual (EUR Year End)*	924.498	Expenditures	Actual (EUR Year End)	860.100
Expenditures	Plan (CHF Year End)	682.809	Expenditures	Plan (EUR Year End)	1.600.812	Expenditures	Plan (EUR Year End)	1.152.665
Expenditures	Actual - Plan (CHF)	- 197.605	Expenditures	Actual - Plan (EUR)	- 676.314	Expenditures	Actual - Plan (EUR)	- 292.565
Expenditures	Actual - Plan (%)	-28,9%	Expenditures	Actual - Plan (%)	-42,2%	Expenditures	Actual - Plan (%)	-25,4%
New link	Actual (Year End)	688	New link	Actual (Year End)	3.145	New link	Actual (Year End)	1.236
New link	Plan (Year End)	978	New link	Plan (Year End)	8.645	New link	Plan (Year End)	2.914
New link	Actual - Plan (#)	- 290	New link	Actual - Plan (#)	- 5.500	New link	Actual - Plan (#)	- 1.678
New link	Actual - Plan (%)	-29,7%	New link	Actual - Plan (%)	-63,6%	New link	Actual - Plan (%)	-57,6%
Attrition	Actual (Year End)	20,3%	Attrition	Actual (Year End)	27,7%	Attrition	Actual (Year End)	17,7%
Attrition	Plan (Year End)	23,3%	Attrition	Plan (Year End)	22,0%	Attrition	Plan (Year End)	21,8%
Customer Base	Actual (2019 Year End)	7.228	Customer Base	Actual (2019 Year End)	8.559	Customer Base	Actual (2019 Year End)	4.834
Customer Base	Actual (2020 Year End)	6.638	Customer Base	Actual (2020 Year End)	8.195	Customer Base	Actual (2020 Year End)	4.332
Customer Base	Actual YEnd - 2019 YEnd (#)	- 590	Customer Base	Actual YEnd - 2019 YEnd (#)	- 364	Customer Base	Actual YEnd - 2019 YEnd (#)	- 502

Sintesi generale income vs spese per filone

Alla chiusura del bilancio annuale, il dato sintetico più significativo per farsi un'idea del quadro complessivo delle risorse economiche dell'Organizzazione si trova nella penultima riga della tabella (net surplus/deficit). Nel secondo cluster di colonne (actual) notiamo come l'Organizzazione ha registrato un surplus di 1,2 milioni di euro di *income* unrestricted. Le previsioni in chiusura del primo semestre pronosticavano un surplus pari 81k a fine anno 2020 (v. d. colonna plan) mentre in strategia ActionAid prevedeva un deficit di 204k per il 2020.

Tabella 9 – Sintesi generale income vs Spese

	Bilancio 2019				ATTUAL Q42020				STRATEGIA 2020				PLAN 2020			
	T	U	RCPs	RITA	T	U	RCPs	RITA	T	U	RCPs	RITA	T	U	RCPs	RITA
1																
INCOME	32.136	15.129	17.007		32.097	15.128	16.969		31.198	14.343	16.856		31.867	15.121	16.745	
TOTAL EXPENDITURES	23.982	6.975	17.007	-	22.514	5.545	16.969	-	22.086	5.231	16.856	-	24.243	7.497	16.745	-
NET SURPLUS / (DEFICIT)	8.154	8.154	-	-	9.584	9.584	-	-	9.112	9.112	-	-	7.624	7.624	-	-
2																
INCOME	6.624	6.624			6.432	6.432			6.009	5.898		111	6.680	6.680		
TOTAL EXPENDITURES	2.393	2.393	-	-	3.395	3.395	-	-	3.840	3.840	-	-	2.114	2.114	-	-
NET SURPLUS / (DEFICIT)	4.231	4.231	-	-	3.038	3.038	-	-	2.169	2.058	-	111	4.567	4.567	-	-
3																
INCOME	2.443	196		2.247	2.965	268		2.697	3.049	432		2.617	4.392	270		4.122
TOTAL EXPENDITURES	5.763	3.516	-	2.247	5.832	3.135	-	2.697	5.514	2.786	-	2.728	7.198	3.076	-	4.122
NET SURPLUS / (DEFICIT)	- 3.320	- 3.320	-	0	- 2.867	- 2.868	-	0	- 2.465	- 2.354	-	111	- 2.806	- 2.806	-	0
4																
INCOME	1.966	16	1.671	279	3.760	149	2.785	826	6.815	145	6.133	537	3.678	50	2.792	836
TOTAL EXPENDITURES	2.584	634	1.671	279	4.124	513	2.785	826	7.116	446	6.133	537	4.179	551	2.792	836
NET SURPLUS / (DEFICIT)	- 618	- 618	-	0	- 364	- 365	-	0	- 301	- 301	-	-	- 501	- 501	-	0
5																
INCOME	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	-	-	-	-	-	-
TOTAL EXPENDITURES	-	-	-	-	-	-	-	-	45	45	-	-	-	-	-	-
NET SURPLUS / (DEFICIT)	-	-	-	-	-	-	-	-	- 41	- 41	-	-	-	-	-	-
6																
INCOME	386	325	61	-	695	647	48	-	308	308	-	-	689	578	110	-
TOTAL EXPENDITURES	5.766	5.705	61	-	5.585	5.538	48	-	6.136	6.136	-	-	5.711	5.600	110	-
NET SURPLUS / (DEFICIT)	- 5.380	- 5.380	-	-	- 4.891	- 4.891	-	-	- 5.828	- 5.828	-	-	- 5.022	- 5.022	-	-
7																
COSTI TRASVERSALI DI SUPPORTO																
INCOME	156	156			261	261			-	-			52	52		
TOTAL EXPENDITURES	3.813	3.813	-	-	3.530	3.530	-	-	2.850	2.850	-	-	3.832	3.832	-	-
NET SURPLUS / (DEFICIT)	- 1.809	- 1.809	-	-	- 3.269	- 3.269	-	-	- 2.850	- 2.850	-	-	- 3.780	- 3.780	-	-
TOTALE BUSINESS before Extra Items																
TOTAL INCOME	43.711	22.446	18.739	2.526	46.210	22.885	19.802	3.523	47.384	21.130	22.989	3.265	47.358	22.752	19.648	4.957
TOTAL EXPENDITURES	44.301	23.036	18.739	2.525	44.980	21.655	19.802	3.522	47.587	21.334	22.989	3.265	47.277	22.671	19.648	4.957
NET SURPLUS / (DEFICIT) Before Extra Items	- 590	- 590	-	0	1.230	1.230	-	0	- 204	- 204	-	0	81	81	-	0
INVESTMENT & EXTRAORDINARY ITEMS																
INVESTMENT & EXTRAORDINARY ITEM, Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTALE BUSINESS																
TOTAL INCOME	43.711	22.446	18.739	2.526	46.210	22.885	19.802	3.523	47.384	21.130	22.989	3.265	47.358	22.752	19.648	4.957
TOTAL EXPENDITURES	44.301	23.036	18.739	2.525	44.980	21.655	19.802	3.522	47.587	21.334	22.989	3.265	47.277	22.671	19.648	4.957
NET SURPLUS / (DEFICIT)	- 590	- 590	-	0	1.230	1.230	-	0	- 204	- 204	-	0	81	81	-	0
RESERVES, CLOSING		6.297				7.527				6.539				6.379		
reserves months [reserves/tot exp + RAF]*12		3,3				4,0				3,8				3,4		

Il target di *income* complessivo raggiunto è ben oltre le aspettative, visto l'impatto del Covid-19. Tale risultato positivo permette di portare le riserve (ultima riga) oltre i margini di sostenibilità programmata di 3,4 mesi, e di superare sia le riserve del 2019 (+ 19,5), sia quelli previsti dalla strategia (+ 15%). Nel complessivo, questi dati rappresentano un segnale di sostenibilità e resilienza molto importanti, tenendo anche conto dei bisogni crescenti dell'Organizzazione e degli effetti a lungo termini che la pandemia avrà sul contesto nel suo insieme nel 2021 e nel 2022.

2. Input non finanziari

Risorse umane e sviluppo

ActionAid nel 2020 impiega un totale di 141 persone, di cui 16 membri di senior management, 19 di middle management e 1006 di staff (tra cui 15 sono dei collaboratori). La forza lavoro dell'Organizzazione ha quindi segnato un aumento del 7,6% rispetto al 2019. Sul triennio 2018-2020 si è registrato però un calo dell'1,4%.

Analizzando i dati del triennio 2018-2020, le variazioni sul genere delle persone che lavorano in ActionAid – ogni livello compreso – ci dicono che tra il 2018 e il 2019 il numero di donne è calato dell'8% mentre il numero di uomini del 10%. Tra il 2019 e il 2020, il numero di donne è aumentato del 10% mentre il numero di uomini del 3%. Sul triennio si è assistito a un aumento sia del numero di donne (+1%), sia del numero di uomini (+3%).

Analisi personale al 31/12/2018 - AA + FRIC

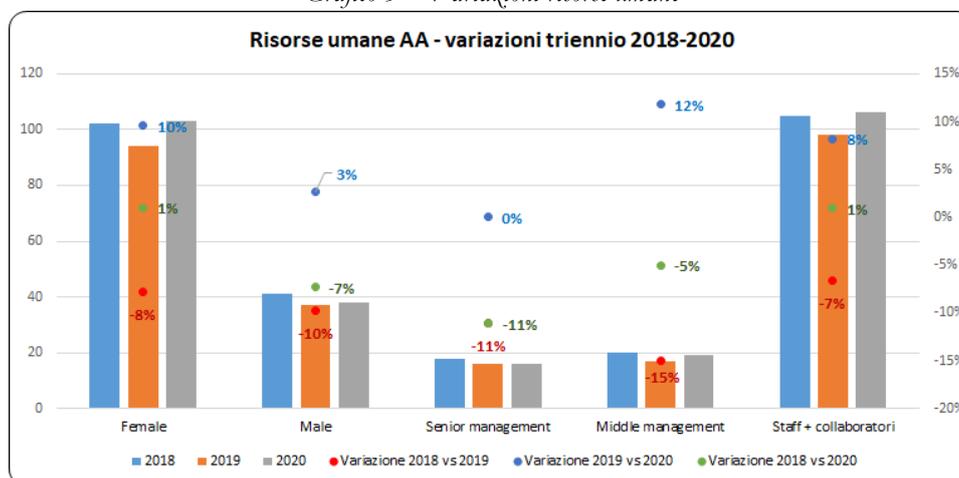
	DIPENDENTI			COLLABORATORI			TOTALE STAFF		
	female	male	totale	female	male	totale	female	male	totale
Senior mngt	12	6	18	-	-	-	12	6	18
Middle mngt	13	7	20	-	-	-	13	7	20
Staff	68	25	93	9	3	12	77	28	105
TOTALE	93	38	131	9	3	12	102	41	143

Analisi personale al 31/12/2019 - AA + FRIC

	DIPENDENTI			COLLABORATORI			TOTALE STAFF		
	female	male	totale	female	male	totale	female	male	totale
Senior mngt	12	4	16	-	-	-	12	4	16
Middle mngt	11	6	17	-	-	-	11	6	17
Staff	61	26	87	10	1	11	71	27	98
TOTALE	84	36	120	10	1	11	94	37	131

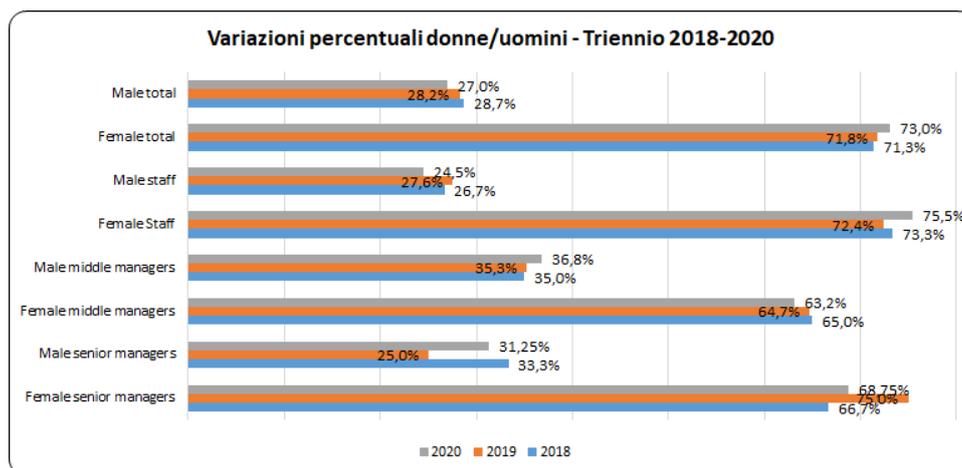
Analisi personale al 31/12/2020 - AA+FRIC

	DIPENDENTI			COLLABORATORI			TOTALE STAFF		
	female	male	totale	female	male	totale	female	male	totale
Senior mngt	11	5	16	-	-	-	11	5	16
Middle mngt	12	7	19	-	-	-	12	7	19
Staff	67	24	91	13	2	15	80	26	106
TOTALE	90	36	126	13	2	15	103	38	141

Grafico 3 – Variazioni risorse umane


Per livello di inquadramento, il numero di persone appartenenti al senior management ha conosciuto un calo dell'11% tra 2018 e 2020, il middle management un calo del 5% mentre lo staff e i collaboratori hanno segnato un aumento dell'1%.

Grafico 4 – Suddivisione delle risorse umane per genere



Per il 2020, il rapporto di genere è del 68,8% di donne vs 31,2% di uomini nel senior management; del 63,1% di donne vs 36,8% di uomini nel middle management; e del 75,7% di donne vs il 24,5% di uomini nello staff. Complessivamente, il rapporto donne uomini per il 2020 è del 73% vs 27%. Nel 2018, il rapporto era del 66,7% vs 33,3% nel senior management; del 65% vs 35% nel middle management; del 73,3% vs 26,7% nello staff. Nel complessivo, c'era quindi il 71,3% di donne vs il 28,7% di uomini.

Ingressi e uscite

Nel periodo gennaio-dicembre 2020 questa è stata la movimentazione dello staff: ci sono stati 35 ingressi (21 dipendenti e 14 co.co.co) e 26 uscite (16 per i dipendenti e 10 cessazioni di co.co.co). Il tasso di turnover per il periodo è stato del 10%¹⁸, in calo di 2 punti percentuali sul 2019.

- **DIPENDENTI:** dei 21 nuovi ingressi di dipendenti, 13 sono andati a ricoprire posizioni vacanti, 5 ex collaboratori con contratto di co.co.co. (presenti al 31/12/2019) sono stati assunti come dipendenti, 1 è una posizione temporanea destinata ad esaurirsi nel corso dell'anno, 2 sono rientri da maternità. Le 16 uscite di dipendenti sono date da 12 dimissioni volontarie (il turnover calcolato su dimissioni volontarie scende al 10% rispetto al 13,5 % dello scorso anno), 3 fine di tempo determinato, 1 persona temporaneamente fuori dal conto per il periodo di maternità obbligatoria.
- **CO.CO.CO.:** dei 14 contratti di co.co.co., 9 riguardano l'implementazione di progetti finanziati, 5 sono a supporto delle attività organizzative. Delle 10 uscite di co.co.co., 7 sono state per termine della scadenza contrattuale e 3 sono andati a coprire le posizioni come dipendenti, alla scadenza.

Con il flusso delle risorse umane, anche internamente, il numero complessivo di Job Description rilasciate e rimesse è stato di 60, nel 2018 erano state rilasciate o rimesse 77, mentre nel 2019 il dato non è stato reso disponibile.

¹⁹*Dati economici:*

- Budget formazione staff 2020: € 50k (anche nel 2019 era 50K);
- Speso: € 40k;
- Formazione finanziata e in kind/in aggiunta: € 5k (finanziata).

¹⁸ Nel 2018 il tasso di turnover era ugualmente del 10%.

¹⁹ Tutta questa sezione sulla formazione e lo sviluppo organizzativo è stata scritta e curata dall'unità HR.

Affondo sulla formazione: introduzione

Il presente report si occupa, per l'area dello staff e limitatamente a quanto in gestione alla funzione HROD, della formazione svolta nel 2020 ed include ogni evento, corso, supporto allo sviluppo di singoli o di team che abbia come focus l'apprendimento e lo sviluppo di specifiche competenze.

Nel 2020 in continuità con gli anni precedenti, le forme e i dispositivi formativi e di supporto hanno assunto modalità sempre più differenziate, specifiche e formulate ad hoc per le esigenze dei team e delle persone. Si tratta di workshop, webinar, seminari et simili realizzati per rispondere ai bisogni dei team e del management, disegnati secondo un modello di co-progettazione tra l'area formazione, i team/il management, e gli eventuali fornitori (consulenti) esterni coinvolti. Questa metodologia rappresenta una crescita del know-how specifico dell'area formazione nello sviluppo delle competenze organizzative.

Laddove possibile sono stati ricercati fondi e coperture per sostenere l'impegno finanziario di AA nel campo della formazione: la formazione finanziata comprende tutti i corsi e i training, singoli o di gruppo, che rientrano in un progetto formativo presentato verso fondi interprofessionali come Fondimpresa, Fondir e Quadrifor. L'applicazione ai bandi sui corsi da finanziare viene effettuata in base alle probabilità di approvazione o alle tempistiche dei bandi di finanziamento. Tra i corsi finanziati troviamo con alta frequenza i corsi di lingua inglese, che rappresentano un continuum negli anni a dimostrazione del bisogno permanente di formazione sulla competenza linguistica sia a livello di officer sia di management.

L'aumento del lavoro da remoto, causa pandemia, ha comportato un shift proporzionalmente importante del piano formativo, sia nelle modalità sia nei bisogni formativi che sono emersi a livello di Organizzazione, di staff e di management.

Baseline

La policy formazione 2020 è stata caratterizzata dalla continuità con quanto fatto nel 2019. Lo scorso anno ha visto l'attivazione di percorsi di sviluppo (es. master di durata annuale e percorsi di accompagnamento alla leadership semestrali), oltre a corsi di apprendimento tecnico che, a fronte di una valutazione largamente positiva, sono stati rieditati e riproposti nel 2020 con un respiro più ampio.

Una quota non del tutto preventivabile dell'investimento è stata allocata sulla formazione trasversale (specifica e/o tecnica) e su interventi di teambuilding legati allo sviluppo dei team e del lavoro a distanza. L'evoluzione delle strutture e dei ruoli comporta interventi specifici a supporto di competenze che vengono individuate in corso d'opera e la cui prioritizzazione viene concordata con i Capi Cluster e Capi Dip./Uff.

Gli ambiti e gli interventi che erano a piano ad inizio anno erano i seguenti:

- Aggiornamento della formazione sicurezza per quanto riguarda i dirigenti, necessaria dopo la scadenza dei corsi erogati nel 2012-2014 e soprattutto l'erogazione di corsi sulla sicurezza per i capi unità di nuova nomina.
- Sul versante della formazione organizzativa, la formazione su SHEA&Safeguarding che dopo un'azione di diffusione a elevata intensità nel 2019 e inizio 2020 è diventata una formazione routinaria per nuovi ingressi e stakeholders (es. governance, partners).

- L'ingresso di ECHO tra i donor ha richiesto un ulteriore sforzo dal punto di vista dell'aumento di competenze e/o della compliance con norme e policies.
- La recente approvazione della safety & security policy implica da un lato una formazione interna sul tema, dall'altro l'adeguamento delle certificazioni di sicurezza in possesso dei nostri frequent traveller alle policies più stringenti, ad esempio prevedendo un corso HEAT in sede.
- L'aumento di bandi vinti e di conseguenti progetti da implementare richiede la formazione dei nuovi PM con lo scopo di rafforzare le competenze interne sulla gestione progetti.

Cambiamenti dovuti all'emergenza Covid- 19

Rispetto alle priorità appena delineate da marzo 2020, e a seguito dell'emergenza sanitaria nazionale, la formazione si è riorganizzata sia dal punto di vista logistico sia contenutistico. Parte significativa del budget Formazione 2020 è stato investito per fornire nuove modalità di supporto che comprendessero risposte sia a esigenze di missione, sia a metodiche di lavoro, sia a istanze di salute e igiene mentale. Una parte importante di bisogno formativo relativo al lavoro a distanza è stato raccolto, elaborato, predisposto e interpretato direttamente da HROD (es. lo studio e la formazione di strumenti on-line, il supporto e la formazione a staff e line manager per l'utilizzo di strumenti di lavoro a distanza).

La contingenza ha portato a creare una nuova tipologia di intervento che si pone a cavallo tra la formazione e il supporto alle persone, ai team e alla leadership e che ha preso la forma di percorsi di Cluster o di Dipartimento, percorsi di affiancamento o coaching dedicato ai nuovi line manager e percorsi individuali di supporto. Parliamo di percorsi erogati in forma "shadow" (es. gli sportelli di counselling e supporto psi, previsti dal progetto di Staff Care) per i quali intenzionalmente non prevediamo una contabilizzazione numerica persona/ore; o di percorsi la cui composizione numerica dei membri è variabile (es. Formazione alla Leadership, che ha visto momenti di allargamento e condivisione più estesa alternati a workshop focalizzati su specifici ruoli).

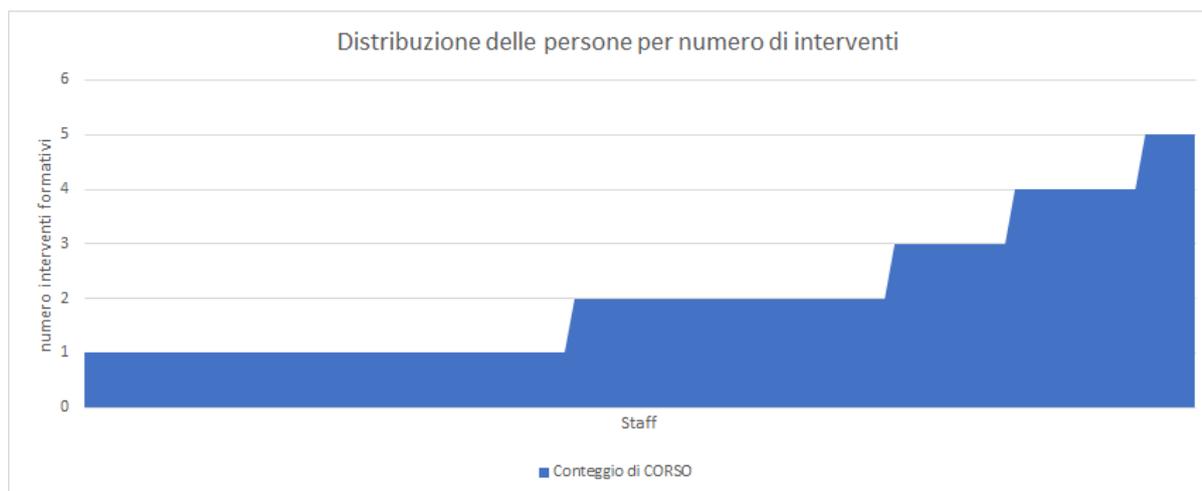
Per la particolare struttura di queste attività risulta difficile fare un'analisi meramente quantitativa visto che il numero dei partecipanti e il monte ore previsto sono stati elementi considerati in teoria; il calcolo stimato ci porta a considerare di aver erogato circa 250 ore su queste tipologie di interventi, ore che vanno sommate alle 1800 di formazione più codificata.

Cosa è successo nel 2020

Il totale delle ore di formazione è stata di circa 1800 ore e le persone che hanno avuto l'opportunità di seguire corsi sono state 113 (ca. 85% dello staff), in linea con il 2019 quando le persone coinvolte sono state 121 (90% dello staff).

Il grafico che rappresenta il numero di interventi formativi a cui hanno partecipato le 113 persone mostra una buona vicinanza tra il numero inferiore e il numero massimo di corsi a testa (5) a dimostrazione di una distribuzione relativamente bilanciata tra lo staff degli interventi formativi:

Grafico 5 – Distribuzione del volume dei corsi



Alcuni progetti hanno avuto luogo con un consistente impegno di risorse dell'Organizzazione, li riassumiamo qui:

- € La formazione su temi rilevanti per AA come: il risk management nei programmi (16 partecipanti); la formazione sull'empowerment femminile destinata ad essere erogata nelle aziende (39 persone); il Safeguarding (65 partecipanti).
- € Quattro progetti attivati per supportare dei team specifici: il Laboratorio sulla leadership diretto ai manager del Cluster 1 (progetto avviato a ottobre 2019) e i percorsi di coaching sui dipartimenti di Cluster 2 (GLOC, PROGR e NFP).
- € Formazione Sicurezza/rientro in ufficio: sono stati completati o si stanno completando i corsi di aggiornamento sicurezza dirigenti e preposti, i corsi per la nuova nomina di addetti al primo soccorso e i corsi per la gestione del rientro in ufficio.

Corsi sospesi/rimodulati/annullati/posticipati a causa del lockdown

Meritano una menzione in quanto costituiscono una variazione del piano originario:

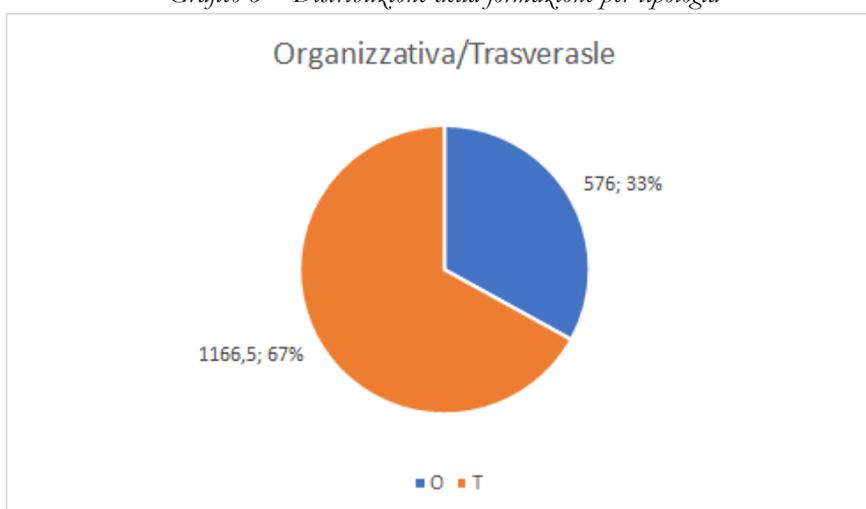
- Inglese
- HEAT
- Safety and Security Policy
- Aspetti sulla gestione dei lavoratori
- Excel
- Festival tematici es. sul web marketing; sul fundraising; etc.
- Formazioni interne (Feminism in AA, CMS, etc.)
- Feminist Leadership Principles - ripianificato per il 2021

Vi sono poi dei progetti specifici in parte formativi che erano previsti o in via di definizione per il 2019 e che sono stati sospesi o annullati, e sono:

- *Valutazione delle competenze (che avrebbe intersecato l'ambito formazione)* --> questo progetto avrebbe potuto avere un impatto considerevole sia in termini di impegno finanziario sia in termini di tempo-lavoro da parte dell'Organizzazione; il progetto che era in definizione a fine 2019 è al momento sospeso.
- *Diversity & Inclusion* --> nonostante rappresentasse parte di un progetto e un approccio più ampio legato all'engagement e alla partecipazione dello staff, è stato posticipato al piano formativo 2021 e parzialmente rimodulato.

Nella distribuzione delle ore, a seconda della tipologia di formazione, tutto ciò che è definito *trasversale* (Manageriale e Tecnica) raggiunge il 67% del totale, mentre la formazione *organizzativa e/o obbligatoria*²⁰ si ferma al 33%, con una netta inversione di tendenza rispetto al 2019 (organizzativa 70%, trasversale 30%).

Grafico 6 – Distribuzione della formazione per tipologia

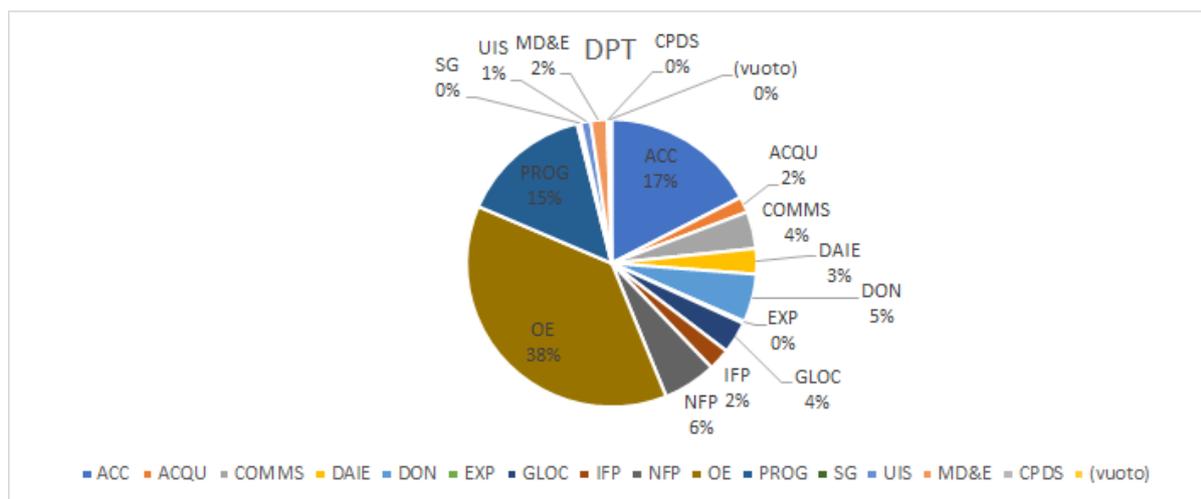


La distribuzione delle ore di formazione nei dipartimenti/uffici è riassunta dal grafico 7.

Grafico 7 – Distribuzione della formazione per dipartimenti/uffici

Nota per la lettura: in MD&E, SG e CPDS si considera lo staff posto direttamente sotto i capi cluster, come ad esempio la funzione di Compliance

²⁰ Per **formazione Organizzativa** si intende organizzata direttamente da AA (es. SafeGuarding, Risk Management, formazione per i nuovi line manager) e può essere o meno obbligatoria per tutto o per parte dello staff; per **Obbligatoria** si intende obbligatoria per legge (es. Sicurezza per i dipendenti), e rientra nell'area della formazione organizzativa. La **formazione Trasversale** è individuale, collettiva o di gruppi/team, su specifici temi (es. gestione profili social) o skill (es. lingua inglese), oppure di sviluppo professionale (quindi sui ruoli).



Spicca la quota di OE che è grandemente influenzata dal Master finanziato ICT&DI for Social Goods, che da solo cuba 400 ore ed è in grado di portare la quota di OE al 38%. Il Dipartimento Programmi segue con un volume notevole di ore, risultato motivato dal grande quantitativo di formazioni a tappeto sui membri del dipartimento.

L'analisi aggregata a livello di Cluster mostra una situazione più equilibrata.

È rilevante notare come nella distribuzione della formazione tra obbligatoria e trasversale ci siano variazioni significative: Cluster 1 in questi mesi ha partecipato in maggioranza a formazioni obbligatoria/organizzative (74%) rispetto a quella trasversale (26%); in Cluster 2 il rapporto è 62%-38%, mentre in Cluster 3 la proporzione è 11%-89% con una grande maggioranza di corsi trasversali.

Passando all'analisi dei fornitori per numero di ore/corsi erogati appare chiaro che ormai da qualche anno ActionAid medesima si attesta tra i primi 3 fornitori, quest'anno al secondo posto con quasi 300 ore dietro l'Università di Torino che ha organizzato un Master da 400 ore. L'anno scorso AA era il primo fornitore per ore, nel 2016 non era nemmeno nei primi 5²¹.

È possibile trovare l'elenco completo dei corsi effettuati da ciascun dipendente, la tabella è filtrabile per nome, l'elenco non contiene workshop, percorsi individuali o collettivi di coaching, supporto psicologico.

Interventi principali nel 2020 con maggior impatto

Gli interventi principali sviluppati nel 2020 che hanno avuto un maggiore impatto in termini di partecipazione e/o di investimento nel design dei percorsi, o che rispondevano a bisogni particolarmente sentiti da parte del management o dello staff, sono stati:

- € **Webinar Feedback** – Corso in modalità webinar erogato sia al gruppo MT + Capi Unità, sia nello specifico all'unità GEJ;
- € **Webinar Ascolto** – Corso in modalità webinar erogato sia al gruppo MT + Capi Unità;

²¹ Qui il report completo: <https://actionaidglobal.sharepoint.com/:x/s/ITA-HROD/EUM-vTan2JKhez4gJFXqwAB1rHQz7CI8A0e8WkpGcXqJw?e=PyWSix>

- € **Webinar Conflitto** – Corso in modalità webinar erogato all’unità GEJ;
- € **Master ICT & Social Goods** – Percorso della durata di 400 ore sulle connessioni tra lo sviluppo delle tecnologie e le attività del Terzo Settore, fortemente impattato dal lockdown è stato ricostruito come percorso online, in termini di attività la parte di tirocinio è stata svolta come lavoro in affiancamento all’attivismo/lavoro di programma e gestione della transizione verso O365;
- € **Master Executive Coaching** – percorso sullo sviluppo delle competenze fondamentali per agire l’approccio del coaching organizzativo in contesti di sviluppo e di cambiamento;
- € **Safeguarding** – formazione obbligatoria rivolta a tutto lo staff che non l’ha mai svolta, ha visto la partecipazione di 65 persone in 4 appuntamenti fino alla copertura quasi dell’intera popolazione di staff (escluso dal computo la formazione erogata a governance, partner di progetto, altri stakeholders);
- € **Coaching individuali** – percorsi individuali rivolti soprattutto al middle e senior management;
- € **Team Coaching** – attivazione di percorsi con team verticali (es. Unità) o trasversali (team di direzione dipartimentale);
- € **Sportello Counselling e Psicologico** – accesso aperto e gratuito per tutto lo staff/management ai servizi di sportello tramite convenzioni con consulenti competenti in materia di supporto in situazioni di emergenza, all’interno di contesti organizzativi;
- € **Leadership and Innovation in Disruptive Times** – percorso dedicato alla leadership esecutiva delle NGO, organizzato da Amani Institute. Il corso, interamente online e con una formula blended online/offiline, si è concentrato sugli aspetti di analisi sistemica delle Organizzazioni e leadership adattiva rispetto ai contesti in cambiamento;
- € **Laboratorio sulla Leadership di CL1** – percorso diretto a tutti i *line manager* di cluster 1, con un focus specifico su management skills con il supporto di consulenti esterni. Questo percorso è stato poi fatto evolvere sia nel momento di lockdown, per sviluppare competenza nella gestione e nella leadership in quella fase specifica, sia poi allargando la base di lavoro includendo le “figure di leadership” anche non manageriali;
- € **Supporto alla leadership per il Dip. Programmi** – progetto di supporto coaching nella gestione dell’impatto dei cambiamenti accorsi con la pandemia, il cambio nelle attività e/o nelle modalità di realizzazione dei programmi.

Considerazioni Positive

- € L’attenzione ai temi di Sviluppo (organizzativo, di competenze dei team, di ruoli) è cresciuta ed è aumentata la richiesta e il confronto su questo tema, in modo da costruire percorsi ad hoc sulle specifiche esigenze.
- € In tempi ragionevoli il nostro portafoglio di offerte formative si è diversificato e arricchito, fino ad includere attività mai prese in considerazione finora sia nelle modalità (on line, webinar, tramite piattaforme etc.) sia nei contenuti (tool informatici e tecnici, metodiche per il lavoro a distanza).
- € È cresciuta la capacità di “lavoro combinato” del management e HROD, affinando il processo di raccolta e ascolto dei bisogni formativi per riuscire a trasformarli in risposte strutturate adeguate sia nella forma sia nei contenuti.

- € La ri-pianificazione ha saputo considerare in tempi molto brevi la trasformazione dei bisogni e creato quello che di fatto è diventato un nuovo piano formativo 2020.
- € Dentro un contesto fortemente mutato è stata garantita una quota considerevole del finanziato sulle attività formative.

Learnings, Snodi Critici, Suggerimenti per il futuro

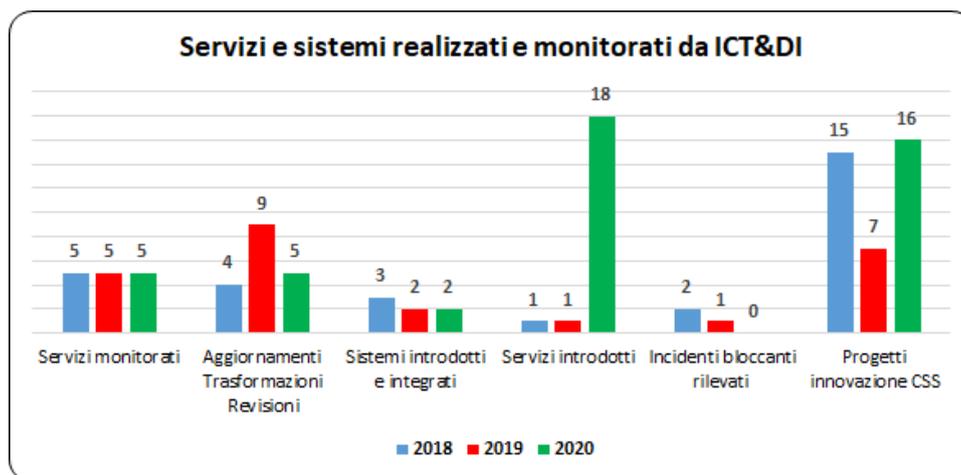
- € Il piano formativo iniziale è stato fortemente impattato dalla contingenza, costruito intorno alla diffusione di alcuni format, sul potenziamento di alcune aree tematiche specifiche, e sulla realizzazione di alcuni progetti importanti (v. sopra) legati allo sviluppo, ma ha portato al rallentamento/accantonamento di alcune priorità.
- € La gestione delle formazioni a distanza ha avuto impatto importante sulla parte logistica: organizzare le agende dei formandi e dei formatori in una dimensione lavorativa molto più disgregata significa impiegare molto più tempo.
- € La gestione delle formazioni a distanza ha richiesto una tipologia e una quantità di supporto, sia nella gestione degli eventi stessi sia nel supporto ai partecipanti e ai conduttori, non previsto e sul quale occorre investire per alzare il livello complessivo della competenza tecnica di tutti (ovvero con il consolidamento del lavoro da remoto, sebbene in futuro questa forma assumerà proporzioni diverse e variabili occorre accompagnare lo staff tutto a un utilizzo più efficace degli strumenti di partecipazione e/o gestione a distanza degli strumenti di formazione). Questo aspetto impatta sul carico di lavoro in primis di HROD e dello staff dell'area Supporto.
- € Abbiamo assistito nel 2019 e 2020 ad un aumento di momenti laboratoriali/workshop nei quali i team a varie dimensioni (dalle Unità fino ai Cluster) investono energie per migliorare aspetti di competenza professionale; questi, che possono assumere la forma di workshop singoli, percorso di workshop, seminari di approfondimento o altro, hanno un marcato carattere di sviluppo delle competenze e quindi sono formativi in un senso più ampio, sono trasversali, e rappresentano sempre più un capitale di conoscenza e di esperienza che in futuro andrà raccolto e reso visibile. Sarà da vagliare l'impatto di alcuni avvicendamenti a livello di Senior Leadership su questo ambito.

Prossimi Passi

Dopo il passaggio in MT verranno confezionate le linee guida formazione per il 2021.

Risorse infrastrutturali

Grafico 8 – Servizi e sistemi ICT&DI



L'anno 2020 è stato un anno anomalo e sfidante per tutta l'Organizzazione. In particolare per l'Unità ICT&DI che ha dovuto rivedere le attività pianificate e le modalità di lavoro e di supporto, nonché i progetti a programma o in corso; da un lato c'è stata l'esigenza e l'urgenza di adattarsi alla nuova situazione generata dalla pandemia Covid-19, come per tutto il resto dell'Organizzazione, dall'altro ha dovuto supportare il resto dello staff nel lavoro da remoto, forzato e improvviso, tramite la fornitura di strumentazioni ulteriori o potenziate, servizi aggiuntivi, cambi nella modalità di intervento e supporto da remoto rivolta ai colleghi e alle colleghe, ecc.

Inoltre nel 2020 sono stati avviati e, seppur con cambio di modalità lavorative e tempistiche, portati a termine progetti molto importanti e critici, quali, a titolo di esempio: la completa migrazione dell'ambiente Google nel cloud organizzativo Microsoft 365 con reingegnerizzazione di tutti i processi/servizi digitali, il progetto sulla sicurezza dell'infrastruttura centrale con test di verifica, l'implementazione di un portale di controllo e monitoraggio centrale, oltre al completamento della criptatura dei laptop in dotazione allo staff.

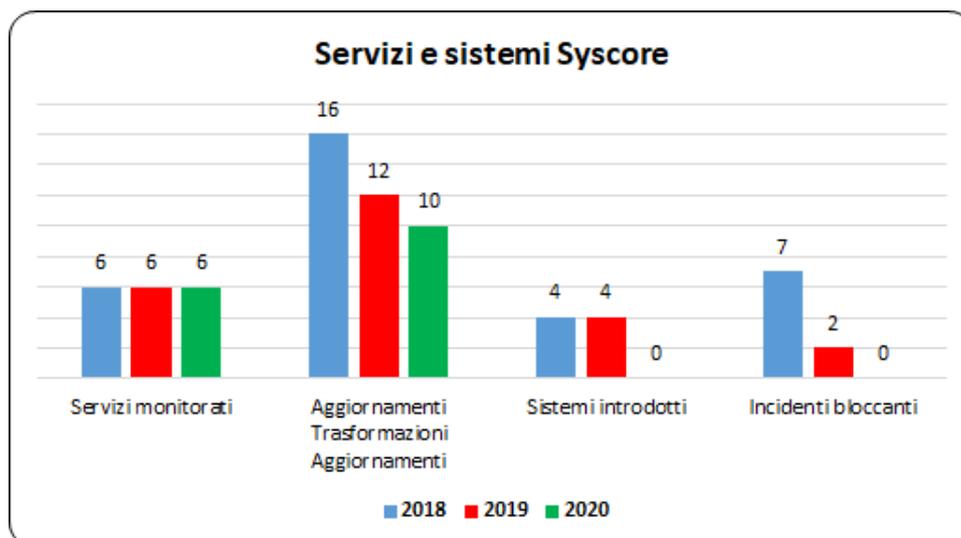
In generale quindi, sono state seguite le attività pianificate, secondo gli obiettivi della strategia organizzativa in essere, con priorità a quelle mirate a garantire la sicurezza e l'efficienza del lavoro da remoto e l'affidabilità dell'infrastruttura centrale.

Relativamente ai risultati ottenuti entro l'ambito di monitoraggio di sistemi, servizi, metodologie, ecc., si evidenzia che:

1. **Nell'ambito dell'aggiornamento di policy, sistemi, servizi, strutture, metodologie e strumenti**, abbiamo mantenuto la disponibilità e l'efficienza di quelli in essere e sono stati effettuati investimenti e attività specifiche che hanno portato a: a) modificare il sistema e la modalità sia di gestione dell'infrastruttura tecnologica e informatica centrale che di supporto e relazione con lo staff, potenziando o incrementando l'uso di modalità di intervento da remoto tramite Teams o TeamViewer; b) effettuare attività specifiche lato centrale e client e introdurre nuovi sistemi e servizi sia per la gestione e la sicurezza dell'infrastruttura centrale che client (sistema di security Eclipsout, criptatura client, ecc.); c) incrementare l'installazione e/o supportare più persone nell'utilizzo del sistema softphone su alcuni client, per garantire la funzionalità telefonica anche da remoto (+5 persone in precedenza dotate di telefono fisso sono state fornite di softphone per lavoro da remoto); d) sono stati incrementati di 32 unità gli account dotati di VPN per

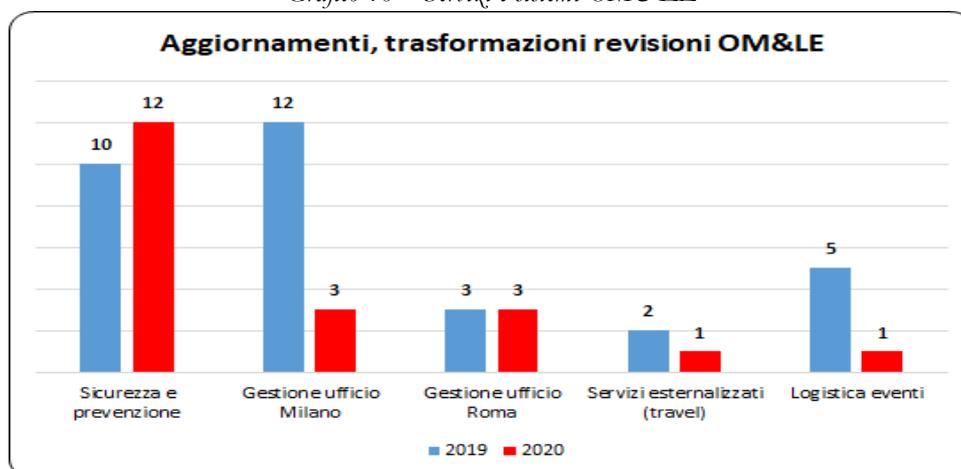
connessione da remoto a rete interna organizzativa; e) infine si è garantita la dotazione di strumentazione mobile per tutto lo staff, a supporto del lavoro da remoto, anche per chi era stato precedentemente e comunemente dotato di desktop (+ 9 laptop assegnati a chi in precedenza dotato solo di desktop), sono stati inoltre resi disponibili in prestito strumenti accessori per facilitare il lavoro da remoto (Monitor).

2. Nell'**ambito dell'integrazione dei servizi e sistemi**, sono stati introdotti n. 2 nuovi sistemi (Sistema di Security Eclipsout e piattaforma Microsoft O365) e n. 16 nuovi servizi (comprendenti la reingegnerizzazione in O365 e l'ammodernamento di tutti i processi digitalizzati in Google oltre al rilascio e utilizzo di SharePoint e il design e il rilascio di una nuova Intranet organizzativa comprendente servizi e funzionalità nuove (es. area di comunicazione interna, condivisione eventi organizzativi, aree di gestione dei flussi per il back office, aree potenzialmente dedicate su tematiche specifiche quali approfondimenti, condivisioni, formazione, ecc.).
3. Nell'**ambito della gestione evoluzione e monitoraggio delle performance dei sistemi e dei servizi**, si evidenzia anche per gli anni precedenti l'elevata disponibilità ed efficienza dei servizi e dei sistemi gestiti, anche in periodo di lockdown, che garantiscono la continuità lavorativa, l'accessibilità a funzioni, sistemi, applicazioni e servizi indispensabili allo staff per svolgere le proprie attività lavorative (Domain Controller, Centralino telefonico, infrastruttura informatica centrale virtualizzata - ambiente VMware -, Firewall, Switch, connessione Wireless, di rete con una disponibilità complessiva pressoché continua durante tutto l'anno, senza incidenti bloccanti o significativi).
4. Nell'**ambito dell'adozione di tecnologie e soluzioni digitali, servizi e metodologie efficaci ed innovativi**, in concomitanza con l'implementazione della piattaforma cloud organizzativa Microsoft O365 e la parallela dismissione dell'ambiente Google Business Workspace organizzativo, come anche sopra accennato, sono stati rivisti, aggiornati e reingegnerizzati tutti i processi e i flussi digitali precedentemente realizzati in ambiente Google (11), inoltre la piattaforma O365 ha permesso di avere a disposizione altre funzionalità e modalità di gestione e organizzazione dei file e della struttura organizzativa che hanno permesso la configurazione di SharePoint specifici per ogni area funzionale (Cluster, Dipartimenti, Unità, Uffici), rendendo quindi più solida la strutturazione e la profilazione delle autorizzazioni di accesso. In particolare, è stato anche realizzato un Sito dedicato a tutti i progetti organizzativi, collegabile a MS Teams e profilabile con accessi concessi anche a partner esterni, a seconda delle esigenze. MS Teams (funzionalità non disponibile in Google) è risultata una applicazione molto versatile e in evoluzione che ha permesso di realizzare anche 3 Teams specifici per progetti organizzativi dell'area di Programma al fine di garantire la collaborazione, la condivisione, il collegamento, ecc., anche con partner o gruppi esterni (es. area attivismo), in sicurezza e da un'unica piattaforma centrale.



Per quel che riguarda il comparto Syscore (amministrazione dei sistemi), è utile rammentare il ruolo di definizione dei flussi, integrazione e amministrazione svolto dal responsabile d'area sull'intera infrastruttura deputata al CRM, agli osservatori di business intelligence e al controllo di gestione in maniera più generale. Per Syscore, il 2020 è stato un anno di consolidamento sui sistemi già in essere (vedasi [report 2019](#), p. 83). Dal lancio della strategia Agorà nel 2018, i servizi monitorati sono rimasti uguali: il CRM, il sistema SUN, Zucchetti, le diverse piattaforme web e la piattaforma MagNews dedicata alle comunicazioni massive. A partire dalle esigenze organizzative sono state implementate diverse evolutive e miglioramenti necessari nell'ottica di pieno sfruttamento dei sistemi in gestione, comunque in misura sempre minore rispetto ai primi 2 anni (16 nel 2018, 12 nel 2019, 10 nel 2020). Ciò tenderebbe a dimostrare che l'intera infrastruttura si stia stabilizzando allorché nessun altro sistema aggiuntivo è stato introdotto. Il passaggio forzato dalla pandemia al lavoro da remoto integrale non ha avuto impatti sulla continuità del lavoro e fruizione dei servizi legati ai sistemi. Infatti, non è stato rilevato alcun incidente bloccante durante l'anno.

Grafico 10 – Servizi e sistemi OM&LE



Nel 2020 le attività ordinarie relative ai servizi allo spazio e alle persone, al supporto agli eventi e all'area sicurezza & prevenzione sono state fortemente impattate dall'emergenza Covid-19. Ciò ha implicato la riorganizzazione degli spazi interni e dei servizi di supporto alle persone che l'unità ha svolto in maniera diversa e non pianificata.

A seguito delle direttive emanate dal Governo relative all'emergenza Covid-19, si è reso necessario predisporre il *Protocollo aziendale di regolamentazione delle misure per il contrasto e il contenimento della diffusione del virus SARS-CoV-2 negli ambienti di lavoro*, documento che riporta le misure adottate dall'Organizzazione per riaprire in sicurezza gli spazi di lavoro. Questo documento è stato approvato dal Crisis Management Team di AA Ita, attivato per l'emergenza Covid-19, ed è stato allegato ai Documenti di Valutazione dei Rischi delle sedi di Milano e Roma.

Parallelamente alla predisposizione del Protocollo aziendale abbiamo riorganizzato gli spazi di lavoro, predisposto i documenti informativi necessari, individuato, acquistato e distribuito i prodotti certificati necessari (es. mascherine chirurgiche, prodotti igienizzanti), istituito dei presidi di controllo.

Poiché lo smartworking si è rivelato la prima forma di prevenzione dell'Organizzazione per il proprio personale, abbiamo riorganizzato le attività di supporto e i servizi esternalizzati in maniera tale da consentire allo staff di lavorare in sicurezza da casa e venire in ufficio il meno possibile.

Nel dettaglio, i 12 interventi effettuati nell'ambito della prevenzione e della sicurezza sono afferenti al ruolo da RSPP previsto dalla normativa italiana e alle attività inerenti:

- aggiornamento DVR Milano e DVR Roma;
- sopralluogo ambienti di lavoro Milano;
- riunione periodica Sicurezza Milano;
- supporto a Legal su contrattualistica varia;
- supporto eventi sul campo e trasferte;
- Aggiornamento contratto MAGMA FRIC.

Per quel che riguarda la compagine internazionale, il ruolo da SFP nell'ambito delle procedure internazionali ha richiesto:

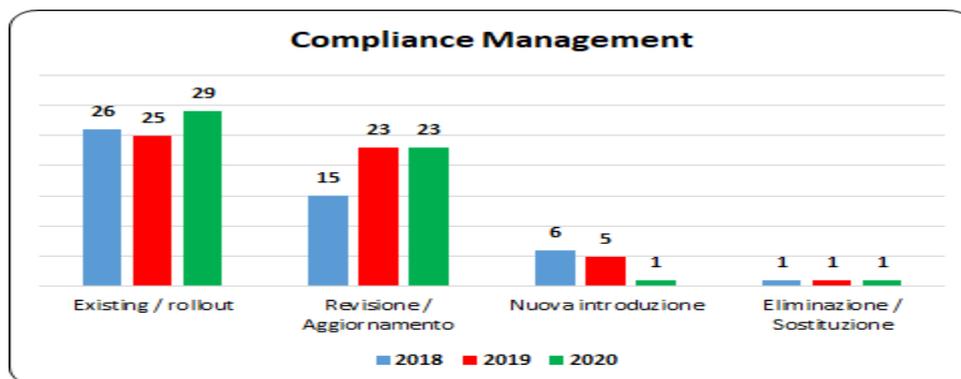
- aggiornamento Visitors Briefing Pack Milano e Roma;
- supporto al National Crisis Management Team;
- traduzione e pubblicazione Global Staff Security Management Policy;
- aggiornamenti periodici Covid Country Tracker AA Int. Health & Safety Survey.

Per la gestione, anche logistica, degli uffici di Milano e Roma gli interventi sono stati perlopiù relativi alla predisposizione del Toolkit sull'Intranet O365 Action Land, all'espletamento delle procedure di Richiesta Materiali OM&LE, Richiesta Spedizioni e di Richiesta Interventi OM&LE. A Milano l'unità ha supervisionato l'installazione di uno termoscanner per il controllo temperatura degli ospiti e dello staff. Sono stati eseguiti interventi di *space planning*, di segnaletica e di allestimenti per il mantenimento della distanza sociale in vista della riapertura dell'ufficio in sicurezza. Per l'ufficio di Roma sono stati realizzati gli stessi interventi, ad eccezione dell'installazione del termoscanner messo a disposizione dal gestore del coworking. Infine, l'attività ordinaria è proseguita con le disinfezioni periodiche degli uffici; l'acquisto e la distribuzione di mascherine chirurgiche corredate dalla disseminazione di istruzioni di utilizzo; l'acquisto e distribuzione di gel igienizzanti mani; la formazione degli addetti esterni Becan alle procedure di emergenza incendio e di primo soccorso.

Per concludere, sul versante della gestione dei servizi esternalizzati di viaggio, l'unità ha provveduto alla modifica delle spese di gestione del servizio contrattualizzato con l'agenzia BBC.

Compliance e normative

Grafico 11 – Compliance management delle policies e procedure



Sul versante dell'allineamento del lavoro di ActionAid con le varie normative e requisiti legali, nonché per permettere all'Organizzazione di svolgere le sue missioni nel rispetto dei vari criteri di compliance in vigore nel settore, 54 normative quadro tra policies e procedure sono state passate al vaglio della Compliance Manager. L'attività di manutenzione, aggiornamento e armonizzazione delle policies e procedure nel 2020 ha avuto come driver principale la sicurezza dei lavoratori, delle lavoratrici e dei dati dell'Organizzazione con particolare riferimento alla situazione Covid. Per sicurezza ci si riferisce anche all'ambiente sicuro e rispondente ai valori di ActionAid, ed è per questa ragione che l'Organizzazione ha rivisto e rafforzato la Whistleblowing Policy e di conseguenza il Codice Etico e di Condotta.

Per quel che riguarda il Codice Etico e Modello di Organizzazione Gestione e controllo ex dlgs 231/01, si è trattato della quinta revisione dal momento dell'introduzione, fatto che segnala la capacità di ActionAid di mantenere il Modello vivo, adeguato e applicato.

Nell'ambito del processo di revisione della governance e sistematizzazione degli strumenti è stato eliminato il Manuale di Governance che non rappresentava più le esigenze dell'Organizzazione e sono stato introdotti il Regolamento dei Soci e dell'Assemblea e il Regolamento dei Consiglieri e del Consiglio Direttivo.

Complessivamente, i piani di compliance e di *improvement* indicano la capacità dell'Organizzazione di recepire le raccomandazioni emerse da organi e organismi di controllo e di svolgere appieno la ricerca della conformità alla normativa. Le azioni sono il dato numerico che ci consentono di monitorare lo stato di avanzamento dei piani. Il timing delle azioni viene stabilito, laddove la normativa non dia tempistiche mandatorie, dal management sulla base delle risorse e della pianificazione complessiva. Il piano ex dlgs 231 per il 2020 lo possiamo considerare concluso (va considerato che i piani vengono approntati subito dopo i rilievi), invece, il piano di *improvement* ECHO è in corso e impegnerà i prossimi due anni.

A causa del Covid-19, il 2020 è stato innanzitutto l'anno in cui l'unità Legal, come il resto dell'Organizzazione, ha imparato e dimostrato di poter lavorare, forse anche più efficacemente, da remoto. Naturalmente ci siano state iniziali difficoltà operative, come, solo per fare un esempio, la gestione delle firme dei contratti, superate grazie alla tecnologia di cui disponiamo (firme digitali, utilizzo della PEC per dare data certa ai documenti etc.).

Anche la difficoltà di allineamento con le colleghe e i colleghi lontan* è stata gestita in maniera efficiente tramite quotidiane video call. Da maggio 2020 è stato introdotto un Legal Report settimanale al Management Team del Dipartimento Amministrazione, che riassume per punti tutte le pratiche lavorate dall'unità Legal. L'iniziativa si è rivelata molto utile e, da quest'anno, la condivisione del Report è stata estesa anche alle colleghe di Unità.

Oltre a gestire la novità del lavoro a distanza e i 567 contratti, di cui l'unità ha seguito la formalizzazione, nel 2020 sono state realizzate anche tante altre diverse attività che citiamo per aree e sommi capi:

- Si è deciso di spostare dall'Unità Amministrazione a quella Legal la funzione del supporto al procurement. Questo ha comportato la condivisione con l'unità Legal dell'attività relativa al rilascio di una nuova procurement policy e il processo di selezione della nuova procurement officer. La procurement policy è stata definita nei suoi contenuti fondamentali e, da gennaio 2021, ha preso servizio in Legal la nuova collega.
- Sul lato societario, i Regolamenti del Consiglio Direttivo e dell'Assemblea sono stati redatti e approvati entro l'anno.
- Per quanto riguarda la formazione, ci siamo dedicati al diritto del lavoro (Master online della IPSOA a luglio) e Master online dell'Università di Firenze sulla Riforma del Terzo Settore (iniziato lo scorso novembre e tutt'ora in corso).

Circa gli strumenti di lavoro, nel 2020 l'unità ha gestito la transizione del tool di gestione delle richieste di formalizzazione dei contratti da Contratti&Co. dalla Google Suite all'attuale site Contratti su O365.

In termini di indicatori quantitativi di strategia, l'unità Legal ha quindi gestito il rilascio di 7 nuove procure per atto pubblico (nel 2018 erano state 37 a causa dei cambiamenti introdotti dal lancio della strategia 2028, mentre nel 2019 se ne registravano ugualmente 7). Infine, 567 rapporti giuridici sono stati formalizzati attraverso il nuovo sito Contratti&Co dal 01/01/2020 al 31/12/2020; un numero in calo del 12,7% rispetto a quelli formalizzati nel 2019. In confronto con i 364 rapporti formalizzati nel 2018, la variazione 2018 vs 2020 è invece del +55,7%.

5. OUTPUTS DI PROGRAMMA 2020

1. Premessa e dimensioni di valore

Il modello di monitoraggio e valutazione degli output adottato da ActionAid è un semplice modello a indici, basato su un paniere di indicatori di output aggregati per indicatori compositi, chiamati anche dimensioni di valore (vd. Tabella seguente). Con la sezione di analisi del planning era già emerso il modo in cui ogni ambito aveva programmato le proprie priorità tenendo conto di considerazioni e valutazioni interne, basate sulla rilevanza da dare ai propri obiettivi. L'elaborazione e la restituzione dei dati per ambito segue questo trend e fa emergere come i singoli output, distribuiti per asse e indicatore composito, vanno a ricomporre il quadro generale di una pianificazione rivelatrice della complessità del terreno di azione.

Tabella 13 – Indicatori di output

Asse	Indicatore Composito	Indicatore Semplice	Che cosa rileva	Come viene calcolato	
M - OTTENIMENTO O MIGLIORI POLITICHE (Lobby & advocacy)	M1 - POTERE COLLETTIVO	SOGGETTI COINVOLTI (PROMOTORI/ALLEATI)	Partner, alleati o altri stakeholder che accompagnano AA nella pianificazione o l'implementazione di azioni di lobby e advocacy. Questo indicatore è ulteriormente disaggregato per permettere la mappatura di diversi profili	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo	
		QUALITÀ ALLEATI	La qualità degli alleati coinvolti	Scala semi-cardinale da 1 a 5 (rilevante vs allineato)	
	M2 - REPORTING & PR	POLICY DOCS & BRIEFS (working papers)	Policy document, briefs e working paper prodotti, i quali servono a supporto delle azioni di lobby. Sono per lo più documenti di lavoro e di indirizzo politico non pubblicati nella forma compiuta dei report di ActionAid	Conteggio	
		FULL REPORTS/CASE STUDY	Sono tutti i report e/o case study pubblicati, contenenti delle raccomandazioni e delle proposte politiche, i quali servono a supporto delle azioni di lobby (cioè reports specifici di Lobby)	Conteggio	
		CONVEGNI/TALKS	Eventi pubblici (kickoff, eventi di presentazione, eventi di chiusura in vari format, online o fisici), convegni, talks organizzati da ActionAid nell'ambito delle sue attività, a prescindere dell'asse strategico di riferimento	Conteggio	
		POLICY ASKS	Sono i filoni di lobby che vengono definiti in fase di stesura del piano annuale di lobby e advocacy	Conteggio	

	M3 - POLICY & LOBBYING	INCONTRI	Tutti gli incontri realizzati per influenzare e convincere dei target istituzionali nell'ambito delle attività di lobby e advocacy	Conteggio
		TARGETS INCONTRI	Sono tutti gli stakeholder istituzionali identificati come target chiave delle attività di lobby e advocacy di ActionAid. Questo indicatore è ulteriormente disaggregato per permettere la mappatura di diversi profili	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo
		QUALITÀ TARGETS	Qualità dei target coinvolti	Scala semi-cardinale da 1 a 5 (rilevante vs allineato)
E - EMPOWERMENT	E1- FORMAZIONE & CAPACITY BUILDING	PERCORSI FORMAZIONE	Tutti i percorsi di training/formazione/peer-learning, visite guidate, che abbiano come obiettivo la <i>Capacity building</i> di soggetti e Enti	Conteggio
		SOGGETTI TERZI COINVOLTI NEI PERCORSI CAPACITY-BUILDING	Soggetti o enti coinvolti nei percorsi di <i>Capacity building</i> . Anche le Associazioni e Enti vengono mappati come soggetti coinvolti, mentre i loro aderenti sono dei destinatari quando l'azione è volutamente volta ad accrescere l'empowerment dei singoli. Questo indicatore è ulteriormente disaggregato per permettere la mappatura di profili diversi	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo
		QUALITÀ ALLEATI	La qualità degli stakeholder coinvolti nelle attività di <i>Capacity building</i>	Scala semi-cardinale da 1 a 5 (rilevante vs allineato)
	E2 - PROTAGONISMO & COPROGETTAZIONE	PROGETTUALITÀ	Progetti territoriali realizzati da ActionAid e da realtà locali con il sostegno materiale o finanziario di AA, anche nell'ambito di programmi più trasversali come realizziamo il cambiamento. L'indicatore non mappa i progetti/programmi finanziati dall' <i>official funding</i>	Conteggio
		PROGETTI/PERCORSI COPROGETTATI	Sono tutti i progetti e le iniziative, anche di mappatura dei bisogni e delle risorse, per i quali sono state previste e applicate le metodologie e approcci di coprogettazione promosse da ActionAid e partner	Conteggio
		PROPOSTE PROGETTUALI	Sono le proposte progettuali e proposal scritti e presentati da ActionAid nel corso dell'anno. Tali proposte partecipano a dimostrare e	Conteggio

			a rafforzare la sostenibilità di ActionAid in quanto proxy per la capacità di essere proattivi e propositivi, traendo le lezioni della progettualità passate o in chiusura	
		REPORTS M&V/CASE STUDY	Sono tutti i report (anche di monitoraggio e valutazione) nonché i case study prodotti dall'Organizzazione nell'ambito delle azioni programmatiche di empowerment. Tutti i report MEAL e tecnici di monitoraggio sono compresi in questa categoria in quanto destinati a dimostrare la capacità di ActionAid di usare le risorse per realizzare un cambiamento quantitativo o qualitativo	Conteggio
		SOGGETTI TERZI COINVOLTI IN COPROGETTAZIONE/PROTAGONISMO	Soggetti o Enti coinvolti dei percorsi e iniziative coprogettati. Anche le Associazioni e Enti vengono mappati come soggetti coinvolti, mentre i loro aderenti sono mappati come destinatari quando l'azione è volutamente volta ad accrescere l'empowerment dei singoli partecipanti. Questo indicatore è ulteriormente disaggregato per permettere la mappatura di profili diversi	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo
		QUALITÀ ALLEATI	La qualità degli stakeholder coinvolti nelle attività di <i>Capacity building</i>	Scala semi-cardinale da 1 a 5 (rilevante vs allineato)
	E3 - SERVIZI & BENI	SPORTELLI/DESKS/SERVIZI	Servizi, sportelli, modelli di welfare comunitario resi accessibili o implementati da AA e partner	Conteggio
		BENI (COMUNI)	Beni individuali e comuni messi a disposizione o resi accessibili da AA e partner. Per esempio: pacchi alimentari, Kit, strumenti, manuali, guide	Conteggio
	E4 - DESTINATARI	DESTINATARI/E	Destinatari diretti e indiretti delle azioni di <i>Capacity building</i> o di attivazione/coprogettazione di AA. Destinatari dei beni e servizi. Il dato rileva il numero di persone destinatarie ed è disaggregato per permettere di mappare diversi profili. Enti e collettività che sono destinatari delle azioni di empowerment non sono mappati sotto questo indicatore se la composizione per genere, età approssimativa e profilo non è disponibile	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo

C - CAMBIAMENT O PERCEZIONE	C1 - ATTIVISMO CAMPAIGNING	SOGGETTI MOBILITATI	Soggetti individuali o collettivi (Enti, Associazioni) che sono stati coinvolti nelle mobilitazioni e le manifestazioni di campaigning e attivismo organizzate da ActionAid e partner. L'indicatore è ulteriormente disaggregato per permettere di mappare diversi profili	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo
		CORTEI/MANIFESTAZIONI/ MOBILITAZIONI	Cortei, manifestazioni e mobilitazioni (non virtuali) realizzate nell'ambito delle azioni di campaigning e attivismo	Conteggio
		CAMPAGNE ONLINE/MEDIA	Campagne media e digitali organizzate da ActionAid	Conteggio
		QUALITÀ SOGGETTI MOBILITATI	Qualità dei soggetti individuali o collettivi che si sono mobilitati con AA e partner. L'indicatore viene ulteriormente disaggregato per permettere la mappatura di diversi profili	Scala semi-cardinale da 1 a 5 (rilevante vs allineato)
	C2 - EDUCAZIONE	PERCORSI DI EDUCAZIONE CONTRO GLI STEREOTIPI	Percorsi di sensibilizzazione ed educazione contro gli stereotipi o per il cambiamento della percezione, organizzati da AA e partner	Conteggio
		DESTINATARI/E PERCORSI DI EDUCAZIONE	Destinatari diretti e indiretti dei percorsi di educazione e cambiamento della percezione di AA e partner. Il dato rileva il numero di persone destinatarie ed è disaggregato per permettere di mappare diversi profili. Enti e collettività che sono destinatari delle azioni di educazione/sensibilizzazione non sono mappati sotto questo indicatore se la composizione per genere, età approssimativa e profilo non è disponibile	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo
	C3 - OUTREACH COMMS	MATERIALE/PRODOTTI DI CAMPAIGNING & OUTREACH	Materiale prodotto e disseminato nell'ambito delle azioni di campaigning: podcast, interviste, video, articoli, posters, manuali, guide	Conteggio
		SOGGETTI RAGGIUNTI ON/OFFLINE	Soggetti raggiunti on/offline dalle azioni di mobilitazione e campaigning: utenti delle piattaforme, partecipanti a eventi virtuali, reach e coverage da media, radio/tv o digitale	Conteggio e sistema a pesi calcolato su natura del profilo
		QUALITÀ PUBBLICO RAGGIUNTO	Qualità del pubblico raggiunto	Scala semi-cardinale da 1 a 5 (rilevante vs allineato)

Dal punto di vista generale, i dati di output sono elaborati, presentati e commentati secondo le seguenti modalità:

- una tabella riassuntiva servirà a fare una sintesi degli indicatori previsti nel piano di lavoro di ogni ambito. Tale tabella contiene esclusivamente indicatori di output provvisti di dati di baseline e di target che rendono possibile il monitoraggio in tempo reale e il calcolo degli indici;
- una serie di tabelle aggiuntive servirà a elaborare i dati sui soggetti coinvolti e i destinatari, sulla base dei criteri di pesatura dei profili come previsto nel framework di monitoraggio e valutazione (v.d. appendice metodologica completa);
- delle sezioni (provviste di tabelle laddove opportuno) recanti eventuali indicatori aggiuntivi che, seppur esclusi dal calcolo degli indici in quanto non provvisti di baseline e target, aiutano tuttavia a restituire una fotografia più effettiva dell'impegno di ogni ambito;
- un riassunto finale del livello di performance raggiunto da ogni ambito rispetto ai target semestrali e di fine anno.

Segnaliamo peraltro che la struttura delle tabelle di output permette di farsi un'idea del modo in cui gli ambiti sbilanciano le proprie energie sugli assi e le dimensioni di valore. Per esempio, abbiamo stimato, in base a una modellizzazione del flusso di lavoro per una campagna di lobby (asse Ottenimento migliori politiche) che un processo di pianificazione e una successiva esecuzione delle attività di lobby dovrebbe comprendere i seguenti indicatori: soggetti alleati/coinvolti, uno o più policy documents o briefs, dei report o case study, degli eventi pubblici (convegni/talks), una o più policy asks, degli incontri e infine un dato sui target istituzionali di tali incontri per un target di circa 70 punti (10 per categoria di indicatore). Nella realtà però, i dati mostrano che in alcuni casi i flussi sono più brevi, probabilmente perché l'esecuzione non ha previsto certi passaggi, o semplicemente perché i dati relativi ad alcuni indicatori dell'asse non sono stati formalizzati durante la fase di definizione dei dati di target. Partendo ugualmente dalla prospettiva di una modellizzazione delle attività, l'asse empowerment ha un tasso più alto di eterogeneità nei flussi: alcuni ambiti possono aver pianificato iniziative o azioni di empowerment che prevedono soltanto la componente capacity building. Perciò non è possibile fissare un punteggio-target ideale per le iniziative di empowerment attuate dagli ambiti. Infine, l'asse Cambiamento della percezione è anch'essa eterogenea, però per un altro motivo: gli indicatori di output dell'asse sono piuttosto trasversali all'Organizzazione: alcuni sono relativi a dei processi di comunicazione, altri invece sono riconducibili alle attività di campaigning e attivismo, altri ancora sono un aggregato di dati provenienti da varie aree di lavoro. Perciò, il punteggio risente spesso della penetrazione tra flussi di lavoro provenienti da diversi settori organizzativi, ma anche dalla capacità di coordinamento e di controllo dell'ambito sui processi volti a cambiare la percezione.

2. Ambito Diritto a una Vita senza Violenza

Indice di realizzazione

Il riassunto dei dati aggregati dell'ambito indica una sovra-rappresentatività di output relativi all'asse Empowerment: 9 sono le sottocategorie di indicatori rilevati per Empowerment (E), a fronte di 5 sottocategorie per l'asse C (Cambiare la Percezione). Migliori Politiche (M) consiste di solo 3 sottocategorie. Riprendendo il filo della premessa metodologica a questa sezione, lo

sbilanciamento dei punteggi attesi per ogni asse è indicativo dell'impegno consentito sulle iniziative di empowerment, lavoro che ha riguardato sia delle attività di capacity building, sia di coprogettazione, le quali a loro volta hanno permesso di garantire l'accesso dei destinatari a beni e servizi. Nel complessivo però, gli assi Migliori Politiche e Cambiamento della Percezione non sfigurano nella pianificazione/esecuzione delle attività, dimostrando la trasversalità del lavoro dell'ambito.

Asse strategico	Categoria	Atteso	Coefficiente	Indice	Dati-Q4	Result Q-4
M - Migliori Politiche	Incontri	31	0,32	9,92	5	1,6
	Eventi	7	1,43	10,01	3	4,29
	Soggetti coinvolti	18	0,55	9,99	20	11
	Policy docs	1	10	10	2	20
					39,92	36,89
E - Empowerment	Percorsi formazione	7	1,42	9,9	3	4,26
	Percorsi coprogettati	3	3,33	9,9	2	6,66
	Progetti	1	10	10	1	10
	Soggetti coinvolti	78	0,13	10,14	76	9,88
	Destinatari	465	0,022	10,23	398	8,76
	Reports	12	0,84	10,08	7	5,88
	Desks/servizi	10	1	10	4	4
	Proposals	4	2,5	10	6	15
	Beni (comuni)	10000	0,001	10	8798	8,80
					90,25	73,23
C - Cambiare Percezione	Materiali Comms	22	0,45	9,9	22	9,9
	Campagne/Outreach	5	2	10	2	4
	Soggetti coinvolti	10	1	10	5	5
	Percorsi educazione	9	1,11	9,99	4	4,44
	Destinatari educazione	395	0,025	9,88	595	14,88
				49,77	38,22	
				179,94	148,34	

Gli output dell'asse **Migliori Politiche** riportano come target annuali 31 incontri, 7 eventi e 18 soggetti coinvolti. Gli incontri sono perlopiù relativi a pezzi di attività di lobby all'interno del progetto *Bright* (20), della redazione policy scuola (6), e del *Piano di monitoraggio antiviolenza* (5). Per quel che riguarda gli eventi, li troviamo suddivisi tra la redazione della policy scuola (4) e le attività relative al Fondo *Closed4Women*, lanciato durante l'emergenza Covid (3). Sono stati previsti 18 soggetti tra Istituzioni, Associazioni e stakeholder legati al mondo della scuola e coinvolti nella redazione della policy scuola. Infine, l'ambito ha previsto un (1) unico policy document (policy paper) relativo alla ricerca sui fondi antiviolenza.

Dal lato degli output conseguiti, solo 5 dei 31 incontri sono stati realizzati. Tre (3) invece sono stati gli eventi realizzati (nell'ambito del Fondo *Closed4Women*) su 7 previsti. I due indicatori rimasti segnano dei valori in eccedenza. Su 18 soggetti attesi, ne sono stati coinvolti 20 (lavoro sulla policy scuola). Due (2) policy document sono stati prodotti: si tratta in realtà di un policy paper prodotto nel terzo trimestre e di un full report prodotto all'occasione del 25 novembre sui fondi antiviolenza²². Siccome il sistema di aggregazione è di tipo sostitutivo, con le eccedenze che vanno a colmare i deficit, il tasso di realizzazione dell'asse è pari al 92,4% (36,89/39,92).

Sotto l'asse **Empowerment**, l'indicatore percorsi di formazione mappa un target di 7 relativi a 3 percorsi di capacity-building per gli attivisti e 4 percorsi previsti all'interno del progetto *Bright*. I percorsi coprogettati (3) sono tutti relativi a dei laboratori di coprogettazione nell'ambito della redazione della policy scuola. Sono stati previsti 12 reports suddivisi in: 1 report di assessment sullo shrinking political space, 8 report di monitoraggio e valutazione, 2 report finanziari e 1 case

²² Nel planning, il policy paper era stato mappato correttamente mentre il report non lo era.

study sull'impatto del Covid. La variabile "servizi" comprende i cosiddetti modelli di rete previsti dai progetti *WeGo* e *Lei* (ce ne sono 5), nonché le reti territoriali del progetto *Bright* (4 ma in realtà si tratterebbe di 1 modello duplicato in 3 città), e infine il prodotto della partnership con la rete *Scosse* nell'ambito della formazione degli attivisti con metodologie femministe (1). I modelli di rete sono considerati servizi intangibili prodotti dall'impegno di AA. La variabile successiva, "proposals", mappa le proposte progettuali sviluppate dalle squadre di progettazione per garantire la sostenibilità dell'ambito *Vita senza violenza*: ne sono state previste 4 in planning. Di progettualità previste ce n'è solo una (1) relativa ad un'attività di progettazione dentro il Fondo *Closed4Women*. È pure stato utile mappare i beni (comuni o non) erogati nell'ambito dell'implementazione della missione: in questo caso, l'emergenza Covid-19 ha reso necessaria la raccolta di 10.000 kit di gravidanza da distribuire alle donne. Infine, i soggetti da coinvolgere, a vario titolo, nelle attività di empowerment sono 78, mentre i/le destinatari* previsti* sono 465.

Dei valori attesi per ogni indicatore, i seguenti risultati sono stati conseguiti: tre (3) percorsi di formazione a favore degli attivisti sono stati effettivamente erogati; sette (7) dei 12 report sono stati prodotti: 1 sull'impatto del Covid-19 nell'ambito del Fondo *Closed4Women* e 6 reports *MEAL* e di *financial reporting*. Dei 10 modelli di rete messi a piano, solo 4 (quelli previsti dal progetto *Bright*) sono stati attuati. Le proposals scritte superano il dato previsto di 2 unità (cioè 6 proposals perfezionate a fronte di 4 previste); ugualmente l'unica progettualità prevista all'interno del Fondo *Closed4Women* è stata effettuata. Sul versante dei beni, su 10.000 kit raccolti, 8.798 sono stati distribuiti entro il 31 dicembre. Per quel che riguarda i soggetti coinvolti e i/le destinatari/e, i cui profili saranno disaggregati in un momento successivo, 76 su 78 soggetti sono stati coinvolti mentre 398 su 465 destinatari* previsti* sono stati raggiunti*. Questi risultati portano l'asse a un tasso di realizzazione all'81,14% del target (73,23/90,25). Rammentiamo che con il sistema di aggregazione di tipo sostitutivo, il tasso di realizzazione delle proposte progettuali va a colmare i deficit degli altri indicatori.

Per concludere con l'asse **Cambiare la Percezione**, gli output pianificati adducono a 22 materiali e prodotti di comunicazione – 20 pezze d'appoggio per 20 uscite media e TV previste all'occasione dell'8 marzo e 25 novembre – e di 2 maggiori aggiornamenti su social e siti relativi all'attività di *outreach* donatori dell'ambito. A supporto della narrazione sull'ambito, sono stati messi a piano 5 campagne di comunicazione di cui 3 attinenti alla raccolta fondi mentre 2 sono relative al racconto dell'8 marzo e del 25 novembre. Sul fronte dell'attivismo, l'ambito aveva previsto di coinvolgere 10 comunità locali nelle mobilitazioni previste dal progetto *Youth for Love* + la campagna di needs assessment e attivismo sullo shrinking political space, mentre 9 percorsi di educazione contro gli stereotipi erano da erogare dentro *Youth for Love* a favore 395 giovani e adulti.

Alla data del 31 dicembre 2020, i dati raccolti dicono che tutti i materiali e prodotti di comunicazione sono stati elaborati per il 25 novembre²³, dati ai quali si aggiungono 2 campagne realizzate per la stessa milestone di comunicazione. Dei 10 soggetti territoriali da coinvolgere in attivismo, 5 lo sono stati mentre 4 dei 9 percorsi di educazione sono stati effettivamente erogati a favore di 595 destinatari* (200 in più di quanti previsti anche grazie alla rimodulazione delle attività da offline a online). Con i risultati conseguiti, di cui alcune eccedenze, l'asse Cambiare la Percezione registra un tasso di realizzazione del 76,79% (38,22/49,77).

²³ Il dato inserito supera di gran lunga il dato previsto (359 tra articoli e uscite media rilevate nell'ambito del 25 novembre). È quindi stato deciso, in via straordinaria, di operare un capping sull'indicatore per non stravolgere l'intero indice.

Mappatura profili (soggetti coinvolti e destinatari)

Per quel che riguarda l'asse **Migliori Politiche**, i soggetti coinvolti²⁴ appartengono a 2 macroaree: soggetti coinvolti nel rafforzare il potere collettivo dell'Organizzazione e soggetti e Istituzioni che sono target delle attività di lobby e advocacy realizzate dall'Organizzazione e dai suoi alleati. I soggetti coinvolti per il rafforzamento del potere collettivo sono 16, afferenti alle seguenti azioni: la stesura della policy scuola (2 esponente di un'Istituzione regionale + 2 esponenti di Istituzioni nazionali), il progetto *CHAIN* (7 Associazioni/Istituzioni locali o regionali + 4 Associazioni/Istituzioni nazionali). I target delle azioni di lobby sono 5 e sono tutti afferenti al monitoraggio dei fondi antiviolenza: 1 esponente di un'Istituzione regionale, 2 esponenti di Istituzioni nazionali, 1 soggetto non specificato, 1 Istituzione nazionale.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Migliori Politiche			
Esponenti istituzionali locali o regionale	10	1	10
Esponenti istituzionali nazionali	8	1,5	12
Soggetti individuali non specificati	1	0,5	0,5
Soggetti collettivi istituzionali nazionali	1	3	3
Totale Migliori Politiche	20		25,5

Per gli obiettivi di **Empowerment** sono stati coinvolti 76 soggetti su 78 attesi. Anche qui, i soggetti ricadono sotto 2 macroaree: soggetti individuali o collettivi coinvolti in attività di formazione e capacity building e soggetti che sono co-protagonisti delle attività di AA, o che partecipano alla co-progettazione di iniziative e percorsi relativi all'empowerment.

I soggetti coinvolti nelle attività di formazione e capacity building sono 29: 20 aziende e 7 Associazioni regionali coinvolte in *Wego* e *Lei*. Inoltre, 2 reti di Associazioni sono state coinvolte: 1 nella redazione della policy interna contro le violenze di genere e 1 altra è stata coinvolta nei percorsi di capacity building con metodologie di leadership femminista. I soggetti co-protagonisti o ingaggiati nella co-progettazione sono 46: 45 centri antiviolenza e affini, protagonisti del progetto *Closed4Women* lanciato durante l'emergenza Covid-19, e 2 Associazioni facente parte della rete rilevata nella sezione precedente, protagonista della redazione della policy scuola sulle violenze di genere. La tabella di stratificazione e pesatura restituisce i risultati seguenti:

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Empowerment			
Associazioni o Istituzioni non specificate (aziende)	20	2	40
Associazioni o Istituzioni locali o regionali	52	2,5	130
Reti di Associazioni	4	3,5	14
Totale Empowerment	76		184

Le/i destinatar* raggiunt*, come da tabella degli indici, sono 398 su 465 attesi, così suddivisi: 260 donne in condizioni di vulnerabilità raggiunte attraverso i progetti *Wego* e *Lei* (32), *Bright* (39) e la *Call for ideas Closed4Women* emergenza (189). A queste si aggiungono 100 bambini e minori raggiunti nell'ambito di *Closed4Women* emergenza. Infine, si contano 38 destinatari non specificati delle attività di redazione della policy scuola sulle violenze di genere. Siccome non sono state specificate,

²⁴ Si consiglia di leggere il capitolo metodologico per maggiori informazioni sul sistema di stratificazione dei profili.

come ipotizzato nel sistema di monitoraggio, le regioni di residenza/domicilio, le nazionalità e le aree di residenza o domicilio delle destinatarie e destinatari, la pesatura si ferma al genere e all'età, e restituisce i risultati seguenti:

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Donne in condizioni di vulnerabilità	260	1	260
Bambini o giovani (sotto 25 anni)	100	1	100
Destinatari non specificati	38	0,5	19
Totale destinatar* Empowerment	398		379

L'ultimo asse, **Cambiare la Percezione**, ha previsto di coinvolgere 10 territori locali, da attivare nell'ambito della campagna sullo *shrinking political space*. Purtroppo, ad oggi, per colpa dell'emergenza Covid, nessuna mobilitazione territoriale è stata realizzata. Invece, il dato sui destinatari dei percorsi di formazione e sensibilizzazione sugli stereotipi sono oltre le aspettative. Infatti, l'ambito registra 595 destinatari raggiunti a fronte di 395 previsti precedentemente. Tutti i destinatari sono riconducibili alle attività di educazione contro gli stereotipi intraprese dal progetto *Youth for Love*. Parliamo quindi di 150 giovani raggiunti e di 445 adulti (maschi e femmine) tra docenti e staff delle scuole coinvolte. Segnaliamo che diversamente da quanto temuto, l'emergenza Covid-19 e la relativa rimodulazione delle attività in processi mediati dalle tecnologie digitali ha permesso di raggiungere un numero di docenti più alto di quello previsto nel secondo trimestre. Anche in questo caso la natura del progetto non ha permesso di profilare le regioni, la nazionalità e le aree di residenza dei destinatari

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Giovani (di ogni genere)	150	1	150
Adulti (di ogni genere)	445	0,5	222,5
Totale destinatar* Cambiare la Percezione	495		372,5

Output aggiuntivi

Tra gli output emersi in fase di monitoraggio delle attività dell'asse **Migliori Politiche**, contiamo 29 soggetti alleati dell'Organizzazione per il rafforzamento del potere collettivo: 17 Associazioni locali/regionali + 4 esponenti di Associazioni/Istituzioni locali o regionali + 1 rete ingaggiati nel monitoraggio dei fondi antiviolenza; 4 esponenti associativi/istituzionali locali o regionali ingaggiati con AA in attività di policy change legate al progetto *Bright*; 1 esponente associativo o istituzionale locale/regionale ingaggiato con AA nel lavoro di stesura della policy scuola sulle violenze di genere; 1 Associazione locale alleata ad AA per la campagna contro lo *shrinking political space*; e infine una (1) rete associativa coinvolta nel progetto *WeGo*.

Per l'indicatore composito Lobby e Advocacy, sono stati rilevati 4 incontri (2 relativi al progetto *CHAIN* + 2 relativi alla redazione della policy sulla scuola. In termini di targets, gli stakeholder aggiuntivi sono stati 170 in totale, così suddivisi:

- Stesura policy scuola e campagna contro lo *shrinking political space*: 5 esponenti di Istituzioni o Associazioni regionali coinvolti negli incontri di lobby;
- Progetto *Bright*: 1 Istituzione regionale;
- Progetto *WegoLei*: 5 esponenti regionali + 2 reti associative;
- Monitoraggio fondi antiviolenza: 49 esponenti di Enti regionali, 107 esponenti di Enti nazionali, 1 Istituzione nazionale.

Per quel che riguarda l'**Empowerment**, i soggetti coinvolti sono stati 44: si rilevano 4 Associazioni locali/regionali terze coinvolte nelle attività di capacity-building della campagna sullo *shrinking political space*; 26 Associazioni/CAV coinvolti nella seconda fase del Fondo *Closed4Women* avviato a novembre; 10 Enti/Organizzazioni nazionali ingaggiati in qualità di partner progettuali dell'ambito sotto l'area sostenibilità/funding; 6 Enti regionali del monitoraggio dei fondi anti violenza; 4 esponenti di Enti regionali coinvolti nel progetto *Bright*. Per concludere con gli output aggiuntivi l'asse dell'Empowerment, 8 donne community-leader sono state "attivate" nell'ambito del progetto *Bright*.

Infine, per **Cambiare la Percezione** si rilevano rispettivamente: (1) un'Associazione locale coinvolta in attività di campagna/attivismo sotto YFL; due (2) campagne online/media lanciate nell'ambito del Fondo *Closed4Women* emergenza; tre (3) Associazioni locali mobilitate per la campagna contro lo *shrinking political space*; 10.000 soggetti individuali raggiunti dal lavoro di outreach dei progetti *Wego* e *Lei*; e infine 2.400 soggetti individuali raggiunti dal lavoro di outreach svolto a margine del fondo *Closed4Women*.

La tabella dei soggetti coinvolti emersi durante la rendicontazione è la seguente:

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Migliori Politiche			
Esponenti istituzionali o associativi locali o regionali	68	1	68
Associazioni o Istituzioni locali o regionali	19	2,5	47,5
Associazione o Istituzione nazionali	1	3	3
Reti	4	3,5	14
Totale Migliori Politiche	92		132
Empowerment			
Esponenti istituzionali o associativi locali o regionali	4	1	4
Associazioni locali o regionali	36	2,5	90
Associazioni o Istituzioni nazionali (partner di progetto)	10	3	30
Totale Empowerment	50		124
Cambiare Percezione			
Associazioni locali mobilitate	4	2,5	10
Soggetti individuali raggiunti da sensibilizzazione comunicazione di massa	12.400	0,5	6.200
Totale Cambiare la Percezione	12.404		6.210
Totale complessivo	12.546		6.466

Nel ribadire che l'indice di realizzazione aggrega soltanto i dati provvisti di valori baseline e target senza pesature dei profili, nel complessivo, il quadro che emerge dall'analisi dei dati dell'ambito **Diritto a una Vita senza Violenza** è il seguente:

- L'ordine di rilevanza degli assi, calcolato sul valore dell'indice aggregato atteso per ogni asse, è: Empowerment, Cambiare la Percezione e Migliori Politiche;
- Però i tassi di realizzazione effettivi posizionano l'asse Migliori Politiche in testa alla classifica, seguito dall'asse Empowerment. L'asse Cambiare la Percezione si colloca all'ultima posizione.

Considerando, pertanto, come già accennato, che la modalità di aggregazione è sostitutiva anche tra assi, il tasso complessivo di realizzazione annuale dell'ambito si attesta all'82,43% (148,34/179,94). Per farsi un'idea più precisa dell'incidenza di questo tasso sul raggiungimento dei risultati programmatici e strategici di medio-lungo termine sarà necessario triangolare questi dati con i dati relativi agli outcome, e in minor misura, alla spesa effettuata per conseguirli.

3. Ambito Diritto a una Cittadinanza Inclusiva

Indice di realizzazione

Il framework di monitoraggio degli output dell'ambito **Cittadinanza Inclusiva** mostra uno sbilanciamento della pianificazione a favore dell'asse Empowerment, per il quale si rilevano 9 classi di output. Segue l'asse **Migliori Politiche** con 4 classi di outputs e l'asse **Cambiare la Percezione** con 4 classi di output, ugualmente. La struttura della pianificazione dell'ambito si rivela quindi molto simile alla pianificazione dell'asse Vita Senza Violenza. Questo si spiega in parte per la natura degli obiettivi dell'ambito, che sono principalmente volti a realizzare i diritti dei destinatari finali, anche attraverso il protagonismo di soggetti terzi. Pure con questo ambito, la struttura dei valori attesi dimostra un impegno più cospicuo sull'empowerment delle persone e delle comunità. Poi vengono, in ugual misura, il lavoro sulla *policy change* (Migliori Politiche) e il Cambiamento della Percezione. Un elemento importante che salta all'occhio sulla parte degli output conseguiti sono le eccedenze registrate, le quali si concentrano principalmente sulla *policy change* e l'empowerment. Queste particolarità saranno approfondite nell'analisi puntuale degli assi.

Asse Strategico	Indicatore	Valore	Coefficiente	Indice	Dati-Q4	RESULT Q4
M - Migliori politiche	Incontri	15	0,66	9,9	13	8,58
	Policy docs	7	1,43	10,01	24	34,32
	Reports	1	10	10	6	60
	Policy asks	5	2	10	8	16
					39,91	118,9
E - Empowerment	Progetti	3	3,33	9,99	3	9,99
	Percorsi formazione	27	0,37	9,99	43	15,91
	Percorsi coprogettati	5	2	10	1	2
	Destinatari empowerment	2236	0,0045	10,06	1957	8,8
	Soggetti coinvolti empowerment	49	0,2	9,8	9	1,8
	Proposals	6	1,67	10,02	13	21,7
	Servizi/Desks	2	5	10	0	0
	Reports/Case study	2	5	10	2	10
	Beni (comuni)	23074	0,0004	9,2296	23314	9,3
					89,09	79,54
C - Cambiare la percezione	Soggetti coinvolti mobilitazioni	65	0,15	9,75	117	17,6
	Campagne outreach	6	1,67	10,02	3	5,01
	Materiale comms	7	1,43	10,01	0	0
	Mobilitazioni	2	5	10	2	10
				39,78	32,56	
				168,78	231,00	

I valori attesi per gli output dell'asse Migliori Politiche segnano 15 incontri, 7 policy documents, un (1) report e cinque (5) policy asks. Gli incontri sono: 2 incontri nell'ambito del lavoro di rafforzamento degli spazi politici locali; 2 interlocuzioni con il CPIA di Cagliari nell'ambito di un progetto di community building dentro *IDF* Napoli; una (1) interlocuzione con le Istituzioni locali per il supporto alle progettazioni territoriali in ambito migration; 5 incontri di lobby pertinenti al monitoraggio sulla trasparenza dei dati/fondi per l'accoglienza dei migranti; 5 incontri di lobby con le Amministrazioni locali e nazionali nell'ambito dell'analisi e di proposte legislative su vari temi (Legge Bilancio, DDL Sicurezza, Ius Culturae etc.). I policy documents sono: 3 policy docs previsti per la lobby sulla mancata trasparenza dei fondi per l'accoglienza; 4 policy briefs di posizionamento sulla Legge di Bilancio, il DDL Sicurezza, il piano di integrazione dei migranti e lo Ius Culturae. A questi si aggiunge un (1) unico report relativo agli accordi di redistribuzione e il

monitoraggio degli hotspots. Infine, i policy asks riguardano: uno (1) policy ask sulla trasparenza dei dati/fondi dell'accoglienza e 4 policy asks sul tema delle diverse legislazioni già citati (Legge di Bilancio, DDL Sicurezza, Piano Integrazione e Ius Culturae).

Sul versante degli output conseguiti, si registrano però tante discrepanze come già anticipavamo nella premessa. Infatti, solo gli incontri rimangono nei limiti dei target stabiliti in pianificazione (ne sono stati realizzati 13 relativi al lavoro sugli spazi politici), per i policy docs invece, a fronte di 7 previsti, ne sono stati realizzati 24²⁵ relativi alla ricerca e all'analisi sulla mancata trasparenza e i posizionamenti sulle 4 legislazioni indicate nel paragrafo precedente (+242,85%). Contiamo anche 6 reports su 1 previsto: 4 sulla trasparenza dei dati e fondi dell'accoglienza, + 2 sulle proposte legislative DDL Sicurezza etc. (+500%). Infine, a fronte di 5 policy asks in planning, ne sono stati formalizzati 8: 7 relativi alle 4 tematiche legislative e 1 sulla trasparenza dati e fondi accoglienza (+66%). Con il metodo di aggregazione di tipo sostitutivo senza *capping*, il tasso di realizzazione dell'asse Migliori Politiche è quindi del 297,92% (118,9/39,91).

Seppure le discrepanze siano un fatto naturale per chi implementa dei progetti fortemente dipendenti dai fattori di contesto, una troppo grande discrepanza tra risultati attesi e pianificati invita alla riflessione. C'è da capire se gli output conseguiti dimostrano competenza e eccellenza nel proprio lavoro, o se, invece, si tratta di un red flag indicativo di una sbagliata concettualizzazione/operativizzazione degli indicatori, oppure di una pianificazione troppo al ribasso.

Per l'asse Empowerment, i target attesi per ogni classe di indicatori sono i seguenti: 3 progettualità, 27 percorsi di formazione/capacity building, 2.236 destinatari, 49 soggetti coinvolti sotto capacity-building o coprogettazione, 6 proposals, 2 servizi o desks, 2 reports o case studies e 23.074 beni.

Il dettaglio dei valori attesi permette di capire come si dispiegano le energie sulle diverse azioni del planning d'ambito. Le progettualità sono: un (1) progetto formativo realizzati con nuove metodologie nei CPIA; un (1) progetto di risposta all'emergenza Covid-19 a Corsico (Milano); un (1) progetto di risposta all'emergenza Covid-19 a Napoli. I percorsi di formazione e capacity building sono distribuiti nel modo seguente: cinque (5) percorsi nell'ambito del lavoro sul rafforzamento degli spazi politici locali; cinque (5) percorsi di capacity building di docenti del CPIA a Napoli; sei (6) percorsi nell'ambito delle attività interculturali e la mediateca di Dialect; due (2) percorsi all'interno del progetto *Yalla!*; otto (8) percorsi nell'ambito del progetto *Brave New You*; un (1) laboratorio di capacity building afferente al progetto *Seeds Napoli*. I cinque (5) percorsi coprogettati sono quattro (4) coprogettazioni territoriali nell'ambito del supporto alle progettazioni ambito migration in San Marzano, Agrigento, Messina e Napoli e un (1) codesign di servizi all'interno del progetto *Dialect* a Napoli. I destinatari si suddividono in 30 studenti del progetto *IDF* Napoli; 10 cittadini destinatari del supporto alla progettazione in ambito migration; 40 destinatari (20 giovani e 20 docenti) del progetto di capacity-building con i CPIA; 62 destinatari di *Brave New You*; 980 adulti e 307 bambini destinatari di *Seeds Corsico*; 95 donne + 49 uomini, 77 minori/bambini e 207 destinatari non specificati di *Seeds Napoli*. Il quadro dei Soggetti terzi coinvolti nelle varie azioni di empowerment è così composto: 8 Associazioni per il supporto alle progettazioni dell'ambito; 14 Enti locali o Organizzazioni coinvolte nel capacity building dei docenti CPIA; 5 comunità territoriali + 10 hub per il progetto *Social Hosting Hub*; 2 Associazioni nell'ambito di *Seeds Corsico*; 6 Associazioni + 1 network + 5 produttori nell'ambito di *Seeds Napoli*. In termini di proposals se ne contano 6 tutti relativi al supporto alla sostenibilità al fundraising

²⁵ 18 policy docs pertinenti a ricerca/analisi su una serie di proposte legislative che spaziano dal DDL Sicurezza alla legge sulla Cittadinanza, più 6 relativi alla ricerca/analisi sulla mancata trasparenza dei fondi per l'integrazione.

dell'ambito. I report sono 2 e afferiscono al report intermedio di *Dialect* e a un report di ricerca azioni anch'esso collegato a *Dialect*²⁶. I due servizi/desk dell'ambito riguardano ugualmente *Dialect*: uno (1) sportello di orientamento tra pari + 1 biblioteca parlante. Per concludere, tutti i beni da consegnare sono i pacchi alimentari di *Seeds Corsico* (2.820 pacchi) e *Seeds Napoli* (1.404).

Sul versante degli output conseguiti, tutti e 3 le progettualità previste (nuove metodologie CPIA, *Seeds Corsico*, *Seeds Milano*) sono stati avviati. Su 27 percorsi di formazione/capacity building previsti ne sono stati realizzati 43 (+59,25%): 29 sul rafforzamento degli spazi politici locali e 14 connessi al progetto *Brave New You*. Per quel che riguarda i percorsi coprogettati (ovvero percorsi di formazione e empowerment pianificati ed implementati insieme con gli stakeholder), ne è stato realizzato uno solo relativo al supporto alla progettazione in ambito migration su 5 attesi. Nove (9) sono i soggetti coinvolti: 8 Associazioni locali per il progetto *Social Hosting Hub*, 1 rete nella coprogettazione delle attività di *Seeds Napoli* (su 49 soggetti coinvolti attesi). Invece, registriamo un dato molto positivo sul numero di proposte progettuali realizzate: su 6 proposte previste in pianificazione, ne sono state realizzate 13 relative all'azione di supporto alla sostenibilità dell'ambito cittadinanza. Per quanto riguarda i destinatari, su 2.236 previsti ne sono stati mappati 1.957: 10 destinatari non specificati nell'ambito del supporto alla progettazione in ambito migration; 95 donne in condizioni di vulnerabilità; 1.299 destinatari non specificati dei progetti di risposta al Covid-19 (319 - *Seeds Napoli*) + 950 (*Seeds Corsico*); 150 giovani in condizioni di vulnerabilità (progetto *Dialect*); 403 bambini o giovani: 307 *Seeds Corsico*, 77 *Seeds Napoli*, 19 *Brave New You*. In base agli output conseguiti, e tenendo conto della modalità di aggregazione con sostituzione, il tasso di realizzazione dell'asse Empowerment è quindi dell'89,28% (79,54/89,09).

Per concludere con l'ultimo asse Cambiare la Percezione, gli output attesi sono: 65 soggetti coinvolti nelle mobilitazioni, 6 campagne online o offline, 7 materiali o prodotti di comunicazione e 2 mobilitazioni. I soggetti coinvolti si ripartiscono nel modo seguente: 10 comitati locali per la campagna sullo Ius Culturae, 50 cittadini + 5 Associazioni coinvolti in attività di piazza relativi a diverse campagne di attivismo sulla cittadinanza. Le campagne sono: 1 campagna di racconto sulle piattaforme digitali; 3 campagne di outreach sui donatori; 2 campagne nell'ambito delle mobilitazioni di piazza sui temi attinenti alla cittadinanza, l'ultima azione citata prevede anche 2 mobilitazione di piazza. In termini di materiali e prodotti di comunicazione, sono stati pianificati 5 articoli o blogs sui temi delle campagne e attività di divulgazione dell'ambito e 2 importanti aggiornamenti sui canali digitali destinati al supporto al fundraising e di outreach donatori.

Gli output conseguiti per ogni classe di indicatori dell'asse indicano 117 soggetti mobilitati a fronte di 65 attesi (+86,15%). Novantaquattro (94) soggetti si sono mobilitati per attività legate alle campagne e manifestazioni sulle questioni della cittadinanza inclusiva, questioni che hanno avuto un forte risalto con il movimento Black Lives Matter, mentre 21 comitati locali e due (2) reti si sono mobilitati nell'ambito delle attività di attivismo sullo Ius Culturae²⁷. Delle 6 campagne, 3 campagne di outreach sui donatori sono state realizzate. Le due mobilitazioni di piazza previste sono ugualmente state realizzate. Invece non è stato riscontrato alcun output sui materiali e prodotti di comunicazione. Per l'asse Cambiare la Percezione, pertanto, il tasso di realizzazione è dell'82,22% (32,71/39,78), raggiunto grazie all'eccedenza del numero dei soggetti mobilitati.

²⁶ Inserito per sbaglio sotto Migliori Politiche nel foglio di raccolta dati, secondo trimestre.

²⁷ L'azione sul Ius Culturae aveva previsto di coinvolgere solo i comitati locali, perciò i dati sui cittadini non sono stati inclusi nel calcolo dell'indice.

Mappatura profili (soggetti coinvolti e destinatari)

Per l'ambito **Cittadinanza Inclusiva** l'analisi della qualità dei profili riguarda essenzialmente i soggetti terzi coinvolti nei percorsi di empowerment, il profilo dei destinatari delle attività di empowerment e, infine, i soggetti mobilitati nelle campagne sulla cittadinanza.

Come accennato precedentemente, sono stati rilevati 9 soggetti coinvolti nelle azioni di empowerment: si tratta di 8 Associazioni locali ingaggiate, insieme con AA, nell'implementazione del progetto *Social Hosting Hub* di una (1) rete impegnata nella coprogettazione di *Seeds* Napoli.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Associazione locale o regionale	8	2,5	20
Rete di Associazioni o Istituzioni	1	3,5	3,5
Totale Empowerment	9		23,5

I destinatari delle azioni di empowerment, più numerosi, si suddividono tra: 10 destinatari non specificati nell'ambito del supporto alla progettazione in ambito migration; 95 donne in condizioni di vulnerabilità; 1.299 destinatari non specificati dei progetti di risposta al Covid-19 (319 *Seeds* Napoli) + 950 (*Seeds* Corsico); 150 giovani in condizioni di vulnerabilità (progetto *Dialect*); 403 bambini o giovani: 307 *Seeds* Corsico, 77 *Seeds* Napoli, 19 *Brave New You*.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Donne in condizioni di vulnerabilità	95	1	95
Adulti	1.309	0,5	654,5
Giovani in condizione di vulnerabilità	150	1,5	225
Minori o bambini	403	1	403
Totale destinatari Empowerment	1.957		1.377,5

Per finire, sotto l'asse **Cambiare la Percezione**, sono stati mappati 117 soggetti terzi che si sono ingaggiati con AA. Essenzialmente sono stati 85 cittadini nella campagne/mobilitazioni sui temi della cittadinanza inclusiva e sull'attivismo/campaging per lo *Ius Culturae*; 17 Associazioni/Comitati locali di cui 14 sullo *Ius Culturae* + tre sui temi trasversali; 11 Associazioni nazionali di cui 10 sullo *Ius Culturae* + 1 sui temi trasversali; due (2) reti sullo *Ius Culturae*.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Soggetti individuali non specificati	85	0,5	43
Associazioni /Istituzioni locali o regionali	19	2,5	47,5
Associazioni/Istituzioni nazionali	11	3	33
Reti di Associazioni/Istituzioni	2	3,5	7
Totale cambiare percezione	117		130,5

Outputs aggiuntivi

L'ambito presenta un numero significativo di output non precedentemente pianificati. Sono output emersi in corso d'opera (cioè non inclusi nell'indice) che abbiamo comunque deciso di rilevare per una restituzione più completa del lavoro dell'ambito. Per facilitare lo screening degli output aggiuntivi, cercheremo di seguire la struttura del piano indicatori.

Sotto l'asse **Migliore Politiche**, indicatore composito *potere collettivo*, sono stati 65 i soggetti alleati di AA che si sono associati all'Organizzazione per creare massa critica sulle attività di lobby sulla trasparenza dei fondi per l'accoglienza, le proposte legislative sul DDL Sicurezza e la Legge di Cittadinanza, il progetto *Seeds* Napoli e il progetto *Seeds* Corsico: recensiamo 25 Associazioni o Istituzioni nazionali, 17 esponenti associativi o istituzionali nazionali, 11 Associazioni o Istituzioni locali, 11 soggetti generici e una (1) rete di Associazioni. Sotto lo stesso asse, ma stavolta per l'indicatore composito *policy e lobby*, i dati emersi in corso d'opera registrano 6 convegni o eventi

pubblici aggiuntivi afferenti a *Seeds Corsico* (1), la trasparenza dati fondi di accoglienza (3), le proposte legislative (1), e l'outreach donatori (1). I soggetti target della lobby e dell'influencing sono stati 70. Tutti sono stati incrociati nell'ambito delle varie proposte legislative in tema di cittadinanza (39), della lobby sulla trasparenza (21), del rafforzamento degli spazi politici attraverso il protagonismo giovanile (6), e dell'outreach donatori (2). Contiamo, quindi, per ordine di rilevanza, 30 soggetti non specificati, 18 esponenti di Enti nazionali, 8 esponenti di Enti locali, 6 reti di Organizzazioni, 5 Enti regionali, e 3 Enti nazionali.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Potere collettivo			
Soggetti non specificati	11	0,5	5,5
Esponenti di Enti nazionali	17	1,5	25,5
Associazioni o istituzioni regionali	11	2,5	27,5
Associazioni o istituzioni nazionali	25	3	75
Rete di Associazioni	1	3,5	3,5
Totale Potere collettivo	65		137
Policy e lobby			
Soggetti non specificati	30	0,5	15
Esponenti Enti locali	8	1	8
Esponenti Enti nazionali	18	1,5	27
Enti regionali	5	2,5	12,5
Enti nazionali	3	3	9
Reti	6	3,5	21
Totale Policy e lobby	70		92,5
Totale Migliori Politiche	135		229,5

L'asse **Empowerment** registra soltanto 4 outputs emersi durante l'implementazione della strategia. Anche in questo caso essi riguardano la mappatura dei soggetti coinvolti nelle differenti azioni: si tratta rispettivamente di 13 esponenti di Associazioni locali + due (2) Associazioni locali coinvolte nei percorsi di capacity-building di *Dialect* e *SEED*; 1 esponente di un'Associazione locale + (1) Associazione nazionale coinvolta nel supporto alla coprogettazione dell'ambito migration; infine, una (1) Associazione nazionale coinvolta nei percorsi di capacity building connessi alla lobby sulle proposte legislative.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Esponenti di Associazioni locali	14	1	14
Associazione locale o regionale	2	2,5	5
Associazione nazionale	2	3	6
Totale Empowerment	18		25

Gli altri output emersi in fase di implementazione/rendicontazione riguardano 40 soggetti di vario profilo coinvolti negli obiettivi di **Cambiamento della Percezione**. Abbiamo rilevato 15 cittadini nonché 1 rete di Enti coinvolti nelle campagne/mobilizzazioni sulla Legge di Cittadinanza, 21 cittadini per le mobilizzazioni e la campagna sullo *Ius Culturae*. Ci sono anche 2 Associazioni/comitati locali che sono state coinvolte in attività di outreach (ovvero stesura e divulgazione di materiale di comunicazione) legate alla stessa campagna, e infine una (1) Associazione locale coinvolta per il supporto alla progettazione sulla tematica migration.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Soggetti adulti non specifici	36	0,5	18
Associazioni locali (comitati)	3	2,5	7,5
Reti di Associazioni	1	3,5	3,5
Totale Cambiamento Percezione	40		29

Nel complesso, l'ambito **Disuguaglianze Globali** registra un tasso di realizzazione in eccedenza del +36,86% (231,00/168,78), il tasso di esecuzione più alto registrato per un ambito. Torniamo a ribadire che un tale tasso ci invita a riflettere sulle implicazioni in termini strategici: il dato può significare che l'ambito è stato bravo a lavorare sui temi affrontati, oppure che si è pianificato troppo al ribasso rispetto alle capacità e competenze reali dell'Organizzazione. Una terza spiegazione potrebbe essere che la concettualizzazione/operativizzazione degli indicatori è stata poco accurata o poco condivisa, tanto da aver indotto chi raccoglie i dati a imputare delle informazioni che non riflettono la realtà che si è voluto valutare.

4. Ambito Redistribuzione della Ricchezza Nazionale

Indice di realizzazione

Gli output di **Redistribuzione** hanno una ripartizione pressoché equilibrata rispetto alla visione programmatica mappata nel file di planning. L'asse dell'Empowerment ha ricevuto maggior rilevanza nella visione programmatica dell'ambito, però questo non ha impedito di svolgere un lavoro encomiabile sugli obiettivi complementari di *policy change* e di sensibilizzazione sugli stereotipi. La rilevanza degli assi trapela dal numero di classi di indicatori semplici monitorati sotto ogni asse: 7 indicatori semplici sono pertinenti all'**Empowerment**, mentre gli assi **Migliori Politiche** e **Cambiare Percezione** ne hanno 4 ciascuno.

Asse Strategico	Indicatore	Valore	Coefficiente	Indice	Dati Yt-Q4	RESULT_Q4
M - Migliori Politiche	Incontri	42	0,24	10,08	37	8,88
	Policy Asks	2	5,00	10	2	10,00
	Policy Docs	2	5	10	1	5
	Soggetti alleati coinvolti	73	0,14	10,22	83	11,62
					40,3	35,5
E - Empowerment	Destinatari empowerment	1005	0,010	10,05	1108	11,08
	Soggetti Coinvolti empowerment	305	0,030	9,15	319	9,57
	Proposals	15	0,66	9,9	6	3,96
	Percorsi coprogettati	3	3,33	9,99	2	6,66
	Percorsi formazione	15	0,66	9,9	13	8,58
	Servizi /desks	4	2,5	10	4	10
	Reports	6	1,66	9,96	5	8,3
				68,95		58,15
C - Cambiare Percezione	Campagne-Outreach	3	3,33	9,99	1	3,33
	Materiale comms	2	5	10	1	5
	Mobilizzazioni	1	10	10	2	20
	Soggetti coinvolti mobilizzazioni	3	3,33	9,99	3	9,99
			39,98		38,32	
			149,23		131,97	

Partendo dalla pianificazione per una panoramica degli indicatori previsti per azione programmatica, rileviamo, per l'asse Migliori Politiche, che i 42 incontri previsti sono riconducibili a 32 incontri per lo sviluppo di percorsi formativi di *IDF* Brescia e Bari²⁸, al lavoro del forum DD (5 incontri), alla lobby all'interno dell'Alleanza Contro la Povertà (5). Due (2) policy asks sono relativi al Forum DD e all'Alleanza contro la Povertà, un (1) policy brief sull'accesso ai servizi in Reggio Calabria facente capo al lavoro dell'Alleanza contro la Povertà, e un (1) policy brief relativo alla mappatura dei bisogni Covid-19. Infine, sono 73 gli alleati singoli e collettivi previsti per

²⁸ Indicatore aggiunto all'asse per errore, l'indice è stato aggiustato per tenerne conto.

accompagnare AA nella lobby per il *policy change*: 70 docenti ed educatori + 3 partners progettuali riconducibili alla mappatura dei bisogni Covid-19.

Dal lato degli output conseguiti notiamo, per esempio, che sono stati realizzati molti meno incontri (37²⁹ di cui 5 relativi alla lobby sul Rdc e all'interno del Forum DD). Entrambe le 2 policy asks relative alla lotta alla povertà (promossa insieme al forum DD) e al Reddito di Cittadinanza sono state presentate. Uno dei 2 policy doc previsti, relativo alla mappatura dei bisogni emersi durante il Covid-19, è stato rilasciato. Infine, sono stati coinvolti un numero di alleati oltre il target previsto (ossia 83/73): parliamo di 80 docenti ed educatori + 3 Associazioni o Istituzioni non meglio specificate, alleate ad AA nel processo di mappatura e stesura del policy document relativo ai bisogni emersi durante il Covid-19. Il tasso di realizzazione calcolato per l'asse Migliori Politiche è dell'88,08 (35,5/40,3).

La mappatura degli output previsti restituisce il quadro seguente. Ci sono 1.005 destinatari previsti per gli obiettivi dell'asse Empowerment: 300 minori + 130 staff scolastico del progetto *Ripartire*; 150 studenti di *IDF* Brescia e Bari; 400 minori del progetto contro la *Povertà Educativa* e il rafforzamento della comunità educante; 20 giovani del progetto *Wish*; altri 20 giovani Neet del progetto *Lavoro di Squadra*; infine, 25 giovani del progetto *Open Space* per la riattivazione civica dei giovani. I soggetti da coinvolgere nelle attività di empowerment sono 305 e sono quasi tutti coinvolti nella co-progettazione dei vari percorsi. Le attività di cui sono protagonisti sono il progetto *Ripartire* (5 scuole superiori, 20 rappresentanti delle Istituzioni locali, 60 genitori, 40 rappresentanti di Associazioni locali); *IDF* Bari e Brescia (2 Associazioni coinvolte); progetto contro la *Povertà educativa* (160 soggetti della comunità educante); progetto *Open Space* (8 genitori, 3 insegnanti, una (1) scuola e un (1) municipio); *Welfare di comunità* con Labsus (4 comunità locali, un (1) Ente di ricerca Labsus). La voce relativa alle proposte progettuali prevedeva 15 proposals da scrivere durante l'anno: 10 nell'ambito dell'espansione del mercato in Spagna e 5 nell'ambito dei processi di sostenibilità per l'ambito. I percorsi coprogettati sono 3 (1 *Ripartire*, 1 *Wish*, 1 *Lavoro di Squadra*), mentre quelli di capacity building sono 15 (4 *Ripartire*, 2 *IDF* Bari e Brescia, 6 progetto *Povertà Educativa*, 2 *WISH*, 1 *Lavoro di Squadra*). I servizi da erogare sono 4: si tratta di 4 sportelli nelle 4 città del progetto contro la povertà educativa (Milano, Bari, Palermo, Reggio Calabria). Infine, i 5 report sono riconducibili a: 1 progress report *OpenSpace*; 1 piano MEL per *Ripartire* + 1 piano MEL di EducAction; e 3 report di Grant management (*OpenSpace*, *Wish* e *Teap*).

Gli output di Empowerment svelano un quadro piuttosto positivo. Di 1.005 destinatari previsti ne sono stati raggiunti 1.108 in realtà. Segnaliamo che il valore "actual" rilevato è anche stato indotto da un mismatch tra previsto e realizzato relativo al numero di giovani sotto i 25 anni coinvolti nell'implementazione del progetto contro la povertà educativa in 4 città. Mentre in pianificazione si era previsto di coinvolgere 400 giovani, durante l'implementazione il numero raggiunto è stato di 1.016, più del doppio del previsto. Oltre a loro, 15 membri della comunità educante sono stati mappati come destinatari del progetto. Si contano anche 44 giovani in situazione di vulnerabilità coinvolti dentro il progetto *Lavoro di Squadra* a favore dei NEET a Milano. I destinatari di *OpenSpace* sono 20 giovani³⁰ mentre altri 13 giovani sono stati destinatari di *Wish*. I soggetti terzi coinvolti a

²⁹ I 32 incontri di IDF sono stati aggiunti di default per risolvere l'errore di imputazione in fase di settaggio dell'indice.

³⁰ Due (2) adulti sono invece tra i soggetti coinvolti.

sostegno delle iniziative di empowerment sono stati 319 su 305 previsti: 280 membri delle comunità educanti e 29 Associazioni locali sono stati co-protagonisti del progetto sulla povertà educativa. Per *OpenSpace* sono stati coinvolti 2 genitori o insegnanti, 3 Associazioni o Enti locali, e 1 esponente di Ente locale. Con *Ripartire*, invece, sono state coinvolte 4 Associazioni o Enti locali. In termini di percorsi, sono stati realizzati 13 percorsi di capacity building su 15 previsti, ossia: 10 nell'ambito del progetto contro la povertà educativa, 2 dentro *Lavoro di Squadra*, e 1 in *Ripartire*. A questi si aggiungono 2 percorsi coprogettati (1 in *Ripartire* e 1 in *Lavoro di Squadra*). Sono, inoltre, stati attivati tutti e 4 i servizi previsti in pianificazione (ossia 4 sportelli nelle 4 città coinvolte nel progetto contro la povertà educativa). Per chiudere con gli output riguardanti le proposte progettuali nell'ambito della raccolta fondi, si nota che delle 15 proposte programmate nell'ambito delle attività di espansione di mercato e del funding, 6 sono effettivamente state realizzate per la parte funding. Infine, su 6 report finanziari e di MEL attesi, 5 sono stati rilasciati. Nello specifico si tratta di 2 report finanziari e di 3 report di MEL. Il tasso di realizzazione dell'asse Empowerment si attesta, pertanto, all'84,33% (58,15/68,95).

Prima di addentrarci nell'analisi degli output dell'asse Cambiare la Percezione, è utile segnalare una particolarità sui numeri attesi sotto l'asse: essi sono relativamente bassi. Ne consegue che il tasso di realizzazione subisce delle ampie fluttuazioni, anche con numeri ridotti. Per esempio, sono state pianificate 3 campagne di comunicazione-outreach donatori, 2 aggiornamenti social equivalenti a 2 prodotti di comunicazione e 1 brief di comunicazione riconducibile alla mappatura dei bisogni emersi durante il Covid-19. A questi, si aggiunge un'unica mobilitazione per richiamare gli stakeholder nell'ambito della stessa azione programmatica, la quale prevede il coinvolgimento di 3 Associazioni legate al mondo della scuola.

Detto questo, sul versante degli output conseguiti, vediamo che su 3 campagne previste, 1 campagna di outreach and donor engagement è stata realizzata. Oltre a questo, del materiale didattico (valevole come 1 prodotto di comunicazione), è stato prodotto nell'ambito del progetto contro la povertà educativa. Due (2) mobilitazioni conseguenti alla rilevazione dei bisogni Covid sono state realizzate per l'attivazione del mondo della scuola, le quali, appunto hanno fatto schizzare il punteggio dell'indicatore al + 100%. I soggetti coinvolti nelle iniziative di campaigning, comunicazione e mobilitazione sono state le 3 Associazioni locali alleate ad AA per la mobilitazione del mondo della scuola rispetto all'emergenza Covid-19. Con i risultati raccolti, l'asse Cambiare la Percezione realizza uno score del 95,84% (38,32/ 39,98) del valore atteso.

Mappatura profili (soggetti coinvolti e destinatari)

I profili degli 83 soggetti che si sono alleati ad AA per promuovere le iniziative di lobby e influencing relative all'ottenimenti di Migliori Politiche sono 80 docenti ed educatori + 3 Associazioni o Istituzioni non meglio specificate, alleate ad AA nel processo di mappatura e stesura del policy document relativo ai bisogni emersi durante il Covid-19.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Migliori Politiche			
Soggetti individuali non specificati	80	0,5	40
Associazioni o Istituzioni non specificate	3	2	6
Totale Migliori Politiche	83		46

Per l'asse Empowerment, i destinatari, i più numerosi, hanno i seguenti profili: 1.016 giovani destinatari del progetto contro la povertà educativa ai quali si aggiungono 15 membri della comunità educante; si contano anche 44 giovani in situazione di vulnerabilità coinvolti dentro il progetto a favore dei NEET a Milano; 20 giovani destinatari di *OpenSpace*; infine, altri 13 giovani destinatari di *Wish*.

I 319 soggetti terzi coinvolti si compongono di 280 membri delle comunità educanti e 29 Associazioni locali co-protagonisti del progetto sulla povertà educativa. Oltre a loro, per *OpenSpace*, sono stati coinvolti 2 genitori o insegnanti, 3 Associazioni o Enti locali e 1 esponente d'ente locale. Con *Ripartire*, invece, sono state coinvolte 4 Associazioni o Enti locali.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Destinatari			
Giovani e minori	1.049	1	1.049
Giovani in condizioni di vulnerabilità	44	1,5	66
Soggetti adulti non specificati della comunità educante	15	0,5	7,5
Totale Destinatari	1.108		1.222,5

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Soggetti coinvolti			
Soggetti adulti non specificati della comunità educante	282	0,5	80
Esponenti Enti locali	1	1	1
Associazioni o Enti locali	36	2,5	90
Totale soggetti coinvolti Empowerment	319		171

Per chiudere la mappatura dei profili dei soggetti e destinatari conteggiati nell'indice, rileviamo le 3 Associazioni locali alleate ad AA per la mobilitazione del mondo della scuola rispetto all'emergenza Covid-19, riconducibili all'asse Cambiare la Percezione.

Tipologie	Numero	Coefficiente	Punteggio
Associazioni locali o regionali	3	2,5	7,5
Totale Cambiare la Percezione	3		7,5

Output aggiuntivi

Pochi output non integrati all'indice sono emersi per l'ambito. Per l'asse Migliori Politiche, sono stati mappati degli alleati non precedentemente previsti in planning come 2 esponenti di Organizzazioni locali e una (1) Organizzazione locale riconducibili al lavoro di *Open Space*. Lo stesso lavoro di lobby condotto da *Open Space* ha avuto come target 3 esponenti di Enti locali. Invece, nell'ambito del progetto *Wish*, è stato prodotto un policy paper non pianificato. Infine, due (2) incontri con stakeholder/finanziatori sono stati organizzati nell'ambito dell'outreach donatori.

Tipologie	Numero	Coefficiente	Punteggio
Esponenti Associazioni o Istituzioni locali	5	1	5
Associazioni locali o regionali	1	2,5	2,5
Totale Migliori Politiche	6		7,5

Per l'asse Empowerment, la griglia di raccolta dati riporta 16 Associazioni locali, oltre quelle mappate nell'indice, coinvolte nei percorsi di capacity building del progetto contro la povertà educativa. Per l'indicatore composito della coprogettazione, sono stati mappati 4 esponenti di

Associazioni locali e 25 Associazioni in veste di co-protagonisti dei percorsi di attivazione dei NEET *Lavoro di Squadra*. Inoltre, 10 nuove partnership progettuali con Organizzazioni nazionali sono state strettamente per promuovere l'outreach donatori.

Tipologie	Numero	Coefficiente	Punteggio
Esponenti Associazioni o Istituzioni locali	4	1	4
Associazioni locali o regionali	41	2,5	102,5
Associazioni o Istituzioni nazionali	10	3	30
Totale Empowerment	55		136,5

Per concludere con l'asse Cambiare la Percezione, solo 1 Associazione regionale non presente nell'indice è stata mobilitata in una campagna connessa al progetto di attivazione dei NEET a Milano, mentre 5 giovani Neet + 15 giovani non vulnerabili sono stati aggiunti ai destinatari di un percorso di educazione contro gli stereotipi facente parte di *Lavoro di Squadra*.

Tipologie	Numero	Coefficiente	Punteggio
• Soggetti coinvolti			
Associazioni locali o regionali	1	2,5	2,5
• Destinatari di percorsi di educazione			
Giovani in condizioni di vulnerabilità	5	1,5	7,5
Giovani (sotto 25 anni)	15	1	15
Totale Cambiare la Percezione	21		25

Nel complessivo, l'indice di realizzazione dell'ambito Ridistribuzione della Ricchezza si attesta all'88,43% (131,97/149,23). Per ordine di rilevanza, l'asse Empowerment è dove si sono concentrate più energie mentre l'asse Cambiare la Percezione arriva in prima posizione per la maggior efficienza nel realizzare le attività pianificate.

5. Ambito Riduzione delle Disuguaglianze Globali

Indice di realizzazione

La particolarità dell'ambito risiede nel fatto che questo è quasi esclusivamente impostato sull'asse Migliore Politiche (consta di 5 classi di indicatori). La componente di Empowerment è residuale (1 indicatore), mentre la componente di mobilitazione, comunicazione e campaigning relativa al Cambiamento della Percezione è molto ridotta (3 categorie di indicatori). Lo spostamento del baricentro delle attività sull'asse Migliori Politiche si spiega principalmente per il fatto che quasi tutto l'impegno dell'ambito si schiera sul fronte della lobby e dell'influencing all'interno dei contesti istituzionali, in partnership con gli stakeholders di rilievo sul piano nazionale e internazionale.

Asse	Indicatore	valore	Coefficiente	Indice	Dati Yt-Q4	Result-Q4
M - Migliori Politiche	Incontri	49	0,20	9,8	2	0,4
	Policy Docs	6	1,66	9,96	4	6,64
	Reports/case study	6	1,66	9,96	3	4,98
	Policy asks	3	3,33	9,99	2	6,66
	Targets incontri	519	0,02	10,38	100	2,0
				50,09		20,68
E - Empowerment	Proposals	27	0,37	9,99	33	12,21
				9,99		12,21
C - Cambiare la percezione	Campagne outreach	3	3,33	9,99	0	0
	Mobilizzazioni (field)	3	3,33	9,99	0	0
	Material comms	1	10,00	10	0	0
				29,98		0
				90,06		32,9

Per quel che riguarda l'asse Migliori Politiche, la pianificazione ha mappato 49 incontri di lobby ripartiti nel modo seguente: 5 incontri relativi al lavoro sull'analisi della Legge di Bilancio, DEF, OCSE, DAC; 10 incontri nell'ambito della partecipazione ai tavoli di lavoro istituzionali nazionali e internazionali; 13 incontri nell'ambito dell'applicazione del piano nazionale impresa; 20 incontri relativi alle questioni e tematiche della migrazione/sviluppo; 1 incontro nell'ambito del lavoro con le piattaforme internazionali della Federazione. In totale, 6 policy documents sono state messe a piano e sono gli output delle attività seguenti: 3 collaborazioni a documenti strategici di policy nell'ambito della partecipazione alle piattaforme internazionali di AA; 1 contributo al documento di aggiornamento sui criteri della partecipazione del settore profit al piano nazionale impresa; 2 policy briefs relativi al lavoro sulla migrazione e lo sviluppo. I report completi previsti sono ugualmente 6: 3 case-studies da produrre nell'ambito del lavoro sulla migrazione e lo sviluppo e 3 policy reports (ILP, brief bilancio, analisi preliminare dati OCSE-DAC). Sono inoltre stati previsti 6 policy asks relativi all'applicazione del piano nazionale impresa, alla coerenza delle politiche migratorie con gli obiettivi di sviluppo, e un ultimo relativo all'aumento dei fondi APS. Per concludere, è stato previsto di raggiungere 500 target per la lobby relativa all'analisi legge di bilancio, DEF e i dati preliminari OCSE DAC.

Gli output conseguiti al 31 dicembre 2020 indicano che 4 policy documents sono stati prodotti (su 6 attesi) e sono relativi al lavoro con la piattaforma numero 3 sull'agroecologia e la task force migration della Federazione (3 policy documents) nonché all'applicazione del piano impresa (1). I report completi/case study sono stati 3: 2 sono relativi all'analisi del bilancio e all'analisi dei dati preliminari OCSE/DAC, mentre 1 è collegato al lavoro della piattaforma internazionale numero 3. I due (2) policy asks formalizzati riguardano gli stessi filoni di lobby, sono policy ask formalizzati alla luce dell'analisi dell'azione esterne UE e dell'analisi dei dati DEF e OCSE. Sono stati effettuati 2 incontri di lobby relativi al monitoraggio dei fondi europei (su 49 previsti e quantificati). Su 519 target istituzionali e politici previsti nell'azione di lobby e influencing, 100 sono stati raggiunti finora dalla lobby sull'analisi della legge di bilancio e dei dati Ocse. Complessivamente, l'asse Migliori Politiche raggiunge un tasso di realizzazione del 41,28% (20,68/50,09).

L'asse Empowerment, essenzialmente incentrato sulla stesura o sul supporto alla stesura di proposte progettuali sui temi oggetto del lavoro dell'ambito, ha messo 27 proposte progettuali in piano: 20 proposte riguardano la raccolta fondi presso i grandi donatori; 5 sono relative all'ampliamento del portafoglio donatori istituzionale e 2 sono da produrre nell'ambito del supporto alla task force internazionale sulle migrazioni. Il dato di fine anno segna 33 proposte progettuali di cui 2 relative al supporto alle progettualità della piattaforma 3 e della task force migration della Federazione, 10 collegate al Market Expansion e 21 relative all'ampliamento del

portafoglio donatori. Il tasso di realizzazione segna una eccedenza di + 22,22% rispetto al valore atteso (12,21/9,99).

Non è stato registrato alcun output sotto l'asse Cambiare la Percezione.

Mappatura profili (soggetti coinvolti e destinatari)

Per l'intero ambito, i soli profili mappati sono stati i 100 esponenti di Istituzioni nazionali raggiunti per l'azione sulla legge di bilancio, OCSE, DAC.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Esponenti istituzionali nazionali	100	1,5	165
Totale Migliori Politiche	100		165

Output aggiuntivi

Quasi tutti gli output aggiuntivi hanno a che fare con i profili di alcuni target aggiuntivi, partecipanti agli incontri di lobby, non precedentemente quantificati. Gli altri output riguardano, da una parte dei convegni e dell'altra dei report di policy.

Sotto l'asse Migliori Politiche rileviamo, quindi, che 1 esponente istituzionale locale ha partecipato a un incontro di lobby sulla legge di bilancio e i dati OCSE-DAC, 10 esponenti istituzionali nazionali e 2 soggetti individuali non specificati sono stati coinvolti in incontri di lobby sui fondi e l'azione esterna EU, 2 altri sulla questione dell'applicazione del piano impresa. Si aggiungono, poi, 3 esponenti di Enti locali raggiunti tramite le attività di comunicazione dell'ambito. Infine, 12 Associazioni non meglio specificate e 4 networks sono stati coprotagonisti nel lavoro d'influencing all'interno dei tavoli istituzionali. All'interno della stessa dimensione, un totale di 11 convegni ed eventi aggiuntivi sono stati rilevati: 4 convegni organizzati sul tema dell'azione esterna e i fondi EU, 2 organizzati nell'ambito dell'analisi legge di bilancio, DEF, OCSE e 5 eventi di comunicazione.

Sul versante dell'asse Empowerment, è stata mappata 1 rete in qualità di soggetto coinvolto nel lavoro di capacity building a favore della piattaforma IP3 della Federazione.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Migliori Politiche			
• Soggetti coinvolti			
Soggetto individuale non specificato	4	0,5	2
Esponenti di Associazioni o Istituzioni locali	4	1	4
Esponenti di associazioni o Istituzioni nazionali	10	1,5	15
Associazioni o Istituzioni non specificate	12	2	24
Reti	4	3,5	14
Totale Migliori Politiche	34		59
Empowerment			
• Soggetti coinvolti			
Rete	1	3,5	3,5
Totale Empowerment	1		3,5
Totale generale	35		62,5

È doveroso segnalare che l'ambito Disuguaglianze Globali ha patito maggiormente gli effetti della pandemia. Infatti, siccome la maggior parte delle attività si sviluppa su tematiche e partnership internazionali, è assolutamente normale che molti degli output attesi non siano stati conseguiti. Nel complessivo, il tasso di realizzazione è del 36,53% (32,9/90,06).

6. Ambito Resilienza politica e sociale

Indice di realizzazione

La distribuzione degli output rispetto agli assi strategici permette di scoprire che la dimensione dell'Empowerment ha un peso maggiore nell'economia complessiva dell'impegno dell'ambito. Ciò, però, non è stato fatto a discapito degli altri assi, che hanno comunque una discreta rappresentatività. L'asse Empowerment, infatti, è mappato attraverso 9 classi di indicatori, mentre Migliori Politiche e Cambiare la Percezione hanno rispettivamente 4 e 5 indicatori ciascuno. Questo fa di Resilienza l'ambito con la pianificazione più corposa per numero e classi di output. Infatti, l'ambito spicca per la numerosità degli items costitutivi dei singoli indicatori normalizzati come il numero di percorsi, di policy papers, di destinatari, beni o materiale di divulgazione etc. È doveroso ribadire che tale particolarità è dovuta, in parte, al tipo di iniziative intraprese durante il lockdown, un avvenimento che ha fortemente chiamato in causa l'ambito in ragione delle sue attribuzioni. Notiamo, per concludere questa breve premessa, che sono stati assegnati 8 red flag (valori anomali) dovuti a delle piccole e grandi incongruenze tra dati pianificati e valori effettivamente raccolti.

Asse strategico	Indicatore	Valore	Coefficiente	Indice	Dati Yt-Q4	Result-Q4
M - Migliori politiche	Soggetti alleati coinvolti	25	0,4	10	2	0,8
	Policy docs	14	0,71	9,94	9	6,39
	Eventi	14	0,71	9,94	5	3,55
	Incontri	6	1,66	9,96	10	16,6
	Reports	2	5	10	0	0
					49,84	27,34
E - Empowerment	Destinatari empowerment	375	0,027	10,13	290	7,83
	Beni (comuni)	1440	0,007	10,08	2128	14,90
	Percorsi coprogettati	50	0,2	10	43	8,6
	Percorsi formazione	35	0,28	9,8	19	5,32
	Soggetti coinvolti empowerment	162	0,062	10,04	318	19,72
	Progetti	20	0,5	10	18	9
	Reports	13	0,77	10,01	12	9,24
	Proposals	5	2	10	5	10
	Desk/servizi	3	3,33	9,99	4	13,32
				90,05	97,92	
C - Cambiare percezione	Soggetti coinvolti mobilitazioni	88	0,12	10,56	229	27,48
	Mobilitazioni	135	0,074	9,99	162	11,99
	Campagne-Outreach	7	1,42	9,94	5	7,1
	Materiale comms	257	0,039	10,02	329	12,831
	Soggetti raggiunti	101000	0,000099	10,00	152918,00	15,14
				50,51	74,54	
				190,4	199,8	

Come abbiamo fatto finora per contestualizzare i dati di output, procediamo a un sopralluogo della pianificazione dell'ambito per azioni specifiche e output previsti.

In pianificazione, l'asse Migliori Politiche mappa 25 soggetti coinvolti in iniziative di lobbying: 25 Organizzazioni federate, partner dei lavori di gruppo per l'analisi e il monitoraggio delle politiche, nonché della stesura di due documenti di lobby. L'asse spicca in assoluto per il numero di policy

documents previsti. Ce ne sono 14 e sono distribuiti nel modo seguente: 10 policy documents rilevano l'azione di monitoraggio parlamentare³¹; 1 policy paper è relativo all'elaborazione-diffusione delle linee guida sul ciclo del rischio; 1 working paper di policy è relativo a IPACT2; 2 paper di inquadramento teorico e metodologico vertono sulla resilienza sociale durante il Festival della Partecipazione. Gli eventi (14) sono altrettanto numerosi: 6 eventi durante la Biennale Architettura; 5 eventi di animazione delle *community spaces* di Amatrice e Accumoli; 3 eventi pubblici di IPACT2. Gli incontri di lobby a piano sono 6 e sono stati definiti come incontri di lobby locale tra Istituzioni e società civile per la ricostruzione partecipata e l'empowerment delle donne in Centro Italia. Infine, abbiamo 2 report segnati come documenti di analisi prodotti dai gruppi di lavoro tematici dentro la rete per l'analisi e il monitoraggio delle politiche.

Gli output realizzati sotto Migliori Politiche sono, per ordine, 2 soggetti coinvolti: un esponente di un Ente nazionale raggiunto nell'ambito delle attività di outreach donatori e 1 esponente di un Ente locale raggiunto nell'ambito delle attività sul monitoraggio della ricostruzione. Dei 14 policy documents previsti, 9 relativi al programma *Sicuri per Davvero* sono stati realizzati. Gli eventi organizzati sono stati cinque (5): 3 di IPACT2 e 2 di *Sicuri per Davvero*. Sono invece stati rilevati un numero superiore di incontri (10) rispetto a quelli previsti (6): 9 sono relativi al monitoraggio della ricostruzione e 1 è riconducibile alle attività di outreach donatori. Gli output conseguiti permettono all'asse Migliori politiche di realizzare uno score del 54,85% (27,34/49,84).

Sul versante dell'Empowerment, notiamo subito che le iniziative intraprese per l'Empowerment sono variegate. La pianificazione aveva previsto di raggiungere 375 destinatari* in totale: 60 studenti destinatari di supporto coprogettazione Lecce-Roma/ IDF Agrigento, Napoli e l'Aquila; 15 giovani del progetto con la Bicocca (*Open Space*); 110 giovani attivisti del percorso di capacity building degli attivisti; 100 attivisti del programma di rafforzamento delle basi attraverso best practices; 30 cittadini del progetto pilota a Sora e 60 donne del programma sulla ricostruzione in Centro Italia. I beni e i prodotti previsti per essere messi a disposizione dei destinatari e delle comunità sono 1.440: 940 tablets per la DAD riconducibili a *Task Force* e 500 iniziative solidali e donazioni nell'ambito delle attività della piattaforma *CovidHelp*. Resilienza segna il numero più alto di percorsi di coprogettazione e di percorsi di capacity building tra gli ambiti. Infatti, si contano fino a 50 percorsi di coprogettazione: 25 missioni co-elaborate in *Task Force*, 20 missioni in *Agente 0011* e 5 percorsi in IDF Agrigento e Napoli. Sono 35, invece, i percorsi di formazione: 5 connessi al programma di capacity building dei giovani attivisti; 3 per il programma di rafforzamento delle basi; 12 relativi al programma di sviluppo federale *Realizziamo il Cambiamento*; 6 per il progetto pilota di Sora; 1 per il programma sulla ricostruzione in Centro Italia; 4 di IPACT2 e infine 4 di *Task Force*. Il numero totale previsto di soggetti coinvolti (aggregando capacity building e coprogettazione) è 162: 5 Associazioni coprotagoniste di IDF Agrigento/ Napoli; 14 basi coprotagoniste del lavoro di rafforzamento delle basi; 30 Enti coinvolti in capacity building dell'iniziativa di sviluppo federale *Realizziamo il Cambiamento*; 10 Associazioni coprotagoniste della ricostruzione partecipata; 5 Associazioni locali coprotagoniste dell'animazione delle *community spaces* di Amatrice e Accumoli; 3 partner di coprogettazione, 1 esperto coprotagonista e 4 Organizzazioni della società civile coinvolte nella capacity building dentro IPACT2; 20 attivisti* e 10 comunità cittadine coinvolte nel capacity building di *Task Force*; 15 attivisti e 15

³¹ Si tratta di un'azione trasversale a tutti gli ambiti. Nel planning, un'altra riga di azione (riga 79) sulla cittadinanza inclusiva e le disuguaglianze globali riporta lo stesso output

Basi/Associazioni coprotagoniste della mappatura dei bisogni durante il Covid-19; e infine, 20 attivisti e 10 Enti coprotagoniste dell'animazione della piattaforma *CovidHelp*. Le progettualità previste sono 20, riconducibili all'iniziativa di sviluppo federale *Realizziamo il Cambiamento*. Mappiamo anche 13 reports di vario tipo: 4 report MEAL (2 valutazioni intermedie di *IPACT2* e Sora, 1 report finale di *Pe.R.CO.RRERE*, 1 modellizzazione delle valutazioni della partecipazione); 3 di grant management (*IPACT2*, *Pe.R.CO.RRERE*, + *CARE*); 6 afferenti a *IPACT2* (1 case study, 4 report tecnici, 1 report scientifico). Troviamo, poi, 5 proposte progettuali relative alla promozione della sostenibilità finanziaria dell'ambito. Infine, Resilienza ha previsto di rendere 3 servizi accessibili per rafforzare l'empowerment delle persone e delle comunità: la piattaforma *CovidHelp* + 2 repliche della piattaforma a livello nazionale e internazionale.

Dalla tabella di sintesi degli output conseguiti, e andando per ordine, i destinatari delle diverse iniziative intraprese dall'ambito sono stati finora 290: 99 giovani destinatari di *IDF*; 20 giovani attivisti dei percorsi di capacity building per giovani attivisti; 100 attivisti dei comitati locali AA dell'iniziativa di rafforzamento delle Basi; 48 cittadini e cittadine di Sora; 23 cittadini e cittadine raggiunti attraverso il percorso di ricostruzione in Centro Italia. Per quel che riguarda i beni (anche comuni), proprio tramite la piattaforma *CovidHelp* (mappata come servizio), sono state erogate 1.187 supporti solidali (supporti di varia natura, materiali e donazioni). Altri beni erogati sono stati 941 tablets consegnati a minori nell'ambito del progetto *Task Force*, per un totale di 2.128 beni erogati su 1.440 previsti, quindi un numero che supera il target del + 67,66%)³². Dei 50 percorsi di coprogettazione pianificati, 33 sono stati erogati: 31 di essi sono le missioni co-elaborate dentro *Task Force*, 10 sono collegati a *Agente0011*, e 2 sono di *IDF*. I percorsi di capacity building sono stati 19: 6 per Sora; 4 per *Task Force*; 4 per l'iniziativa di rafforzamento delle Basi; 3 per l'iniziativa di sviluppo federale *Realizziamo il Cambiamento*; 1 per la capacity building dei giovani attivisti; 1 per il percorso di ricostruzione in Centro Italia.

Sono stati rilevati 318 soggetti terzi che si sono impegnati nelle 2 tipologie di percorso. Nel dettaglio, contiamo 139 soggetti terzi (76 esponenti di Enti locali, 3 esponenti di Enti nazionali, 45 Enti locali e 1 Ente nazionale, 14 attivisti) coinvolti nel supporto al capacity building di *Realizziamo il Cambiamento*; 20 attivisti impegnati in capacity building sotto *Task Force*; 4 Organizzazioni della società civile per *IPACT2*; 1 cittadino per il progetto di Sora. Il totale è di 164 soggetti lato capacity building. Sul versante della coprogettazione/attivazione sono stati: 4 Associazioni locali di *IDF*; 78 coprotagonisti della mappatura dei bisogni emersi durante il Covid-19 (47 attivisti, 26 Associazioni locali, 5 reti); 34 partner nell'avvio e gestione della piattaforma *CovidHelp* (20 attivisti e 14 Associazioni non specificate); 18 Associazioni locali per il Festival della Partecipazione; 14 Associazioni locali coprotagoniste dell'azione di rafforzamento delle Basi; 2 Associazioni locali coprotagoniste della ricostruzione partecipata; 1 Associazione locale coprotagonista dell'animazione delle community spaces di Amatrice e Accumoli; 3 esponenti di Enti nazionali coprotagonisti delle attività di *IPACT2* per un totale di 154 coprotagonisti delle iniziative coprogettate. Su 20 progettualità previste nell'ambito del programma di sviluppo federale *Realizziamo il Cambiamento*, 18 sono stati effettivamente avviati. Il numero di report realizzati è 12: 4 di Grant management; 2 di MEAL; 6 connessi alle attività di *IPACT2*. Per quel che riguarda le proposte progettuali elaborate, tutte 5 le proposte facenti capo al lavoro di fundraising & sostenibilità sono

³² Red flag per l'enorme discrepanza tra pianificato e realizzato. Vedasi anche dati su soggetti coinvolti in empowerment e servizi/piattaforme.

state chiuse. Infine, a fronte di 3 servizi previsti come output del lavoro con *CovidHelp*, ne sono stati attuati 4: la piattaforma stessa e 3 repliche nazionali o internazionali. Siccome 3 delle 9 classi di output registrano delle eccedenze, il modello di aggregazioni con sostituzione e senza capping adottato ha permesso all'asse Empowerment di segnare un tasso di realizzazione del +8,7% (97,92/90,08) oltre il target atteso.

Per concludere con gli indicatori di output pianificati sotto Cambiare la Percezione, un'attenta analisi del file di pianificazione permette di ricostruire il quadro seguente: tante mobilitazioni previste, molti soggetti coinvolti, tanto materiale e prodotti di comunicazione, e soprattutto moltissimi soggetti da raggiungere con le iniziative di disseminazione e comunicazione di massa. Per iniziare, il file ci dice che i soggetti da coinvolgere nelle varie mobilitazioni previste sono 88: 50 scuole mobilitate sulla piattaforma di *Agente0011*; 15 Organizzazioni mobilitate per le varie call to action di campaigning e attivismo; 23 teams mobilitate sulla piattaforma di *Task Force*. Le mobilitazioni invece sono 135: 120 missioni erogate nell'ambito di *Task Force*; 15 mobilitazioni territoriali nell'ambito delle call to action di campaigning e attivismo. Sette (7) campagne di comunicazione/outreach sono state messe a piano: 4 campagne di comunicazione nell'ambito di *Sicuri per Davvero* e la Biennale Architettura di Venezia e 3 comunicazioni di outreach donatori. Il numero totale di prodotti e materiali di comunicazione previsto è 257: 200 articoli o prodotti di comunicazione sulla piattaforma *CovidHelp*; 40 pillole/news e 15 podcast da produrre nell'ambito di *Task Force*; 2 aggiornamenti social e sulle piattaforme di AA per l'attività di comunicazione/outreach donatori. Per finire, i soggetti che si è previsto di raggiungere tramite le attività di sensibilizzazione dell'asse sono 101.000: 100.000 utenti raggiunti tramite le attività della piattaforma Covid-19 e 1.000 auditori della Radio Kivuli (connessa a *Task Force*).

La seconda caratteristica distintiva dell'asse Cambiare la Percezione è l'alto numero di punteggi sopra il valore atteso. I soggetti di vario profilo che sono stati coinvolti nelle diverse mobilitazioni sono 229 (a fronte 88 attesi, motivo per cui abbiamo segnato il dato con un red flag, visto che si attesta al +216,9% del valore atteso): per effetto del lockdown, 206 scuole - anziché 50 come da pianificazione - si sono registrate sulla piattaforma di *Agente 0011* per effettuare le "missioni", equiparate a delle mobilitazioni sui temi oggetto dei percorsi didattici e di advocacy offerti. A loro si sono aggiunti 23 teams partecipanti alle missioni di *Task Force*. Il valore conseguito per l'indicatore soggetti coinvolti raggiunge + 160,22% del target. Sul lato mobilitazioni c'è da segnalare che la trasformazione delle modalità di lavoro indotte dal Covid-19 hanno avuto un effetto positivo su alcuni settori dell'ambito. Dopo aver tratto le lezioni dall'esperienza delle mobilitazioni rese possibili tramite la piattaforma di *Agente 0011* (27 inizialmente), l'approccio è stato replicato e ampliato con *Task Force* raggiungendo 135 mobilitazione (missioni), per un totale di 162 mobilitazioni anziché 135 inizialmente previste. Proseguendo poi con il filo rosso del lavoro di campaigning, mobilitazioni e comunicazione, l'asse registra 1 campagna di outreach donatori; 1 campagna per Sicuri per Davvero e 3 dirette Facebook³³, equiparate a delle campagne di educazione nell'ambito di *IPACT2*. Il numero totale di materiale prodotto per la comunicazione e la sensibilizzazione è 329 (su 257 atteso). Da una parte parliamo di 79 pillole/news e podcast condivisi attraverso la piattaforma di *Task Force* e Radio Kivuli e dall'altra parte di 250 articoli e

³³ Le 3 dirette Facebook sono state erroneamente imputate nel file di raccolta dati del terzo trimestre come "percorsi di educazione".

comunicazioni varie, prodotti e circolati sulla piattaforma *CovidHelp*. Pure qua, il punteggio raggiunto è del 28% oltre il target. Per finire, 152.918 soggetti sono stato raggiunti dalle iniziative di sensibilizzazione e comunicazione di massa. Grazie soprattutto al lavoro realizzato tramite la piattaforma *CovidHelp* durante l'emergenza, 145.571 utenti vari sono stati raggiunti. La Radio Kivuli (spinoff di *Task Force*) ha permesso di raggiungere almeno 1.007 auditori. A questi, si sommano le 6.340 persone che hanno seguito la diretta Facebook di sensibilizzazione di *IPACT2*. Ancora una volta l'indicatore soggetti raggiunti segna un valore del +51,4% oltre il punteggio atteso. A causa della troppo grande ricorrenza di valori superiori ai target stabiliti, l'asse Cambiare la percezione supera il tasso di realizzazione fissato del 47,57% (74,54/50,51).

Mappatura dei profili (soggetti coinvolti e destinatari)

Sotto l'asse Migliori Politiche gli unici 2 soggetti mappati sono: l'esponente di 1 Ente nazionale partner dell'azione di outreach presso i donatori e 1 rappresentante di un'azienda incontrata nell'ambito dell'outreach presso i donatori.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Esponenti istituzionali nazionali	2	1,5	3
Totale Empowerment	1		3

Per la mappatura con i/le destinatari* dell'asse Empowerment, rileviamo: 99 giovani destinatari di *IDF*; 20 giovani attivisti dei percorsi di capacity building per giovani attivisti; 100 attivisti dei comitati locali AA dell'iniziativa di rafforzamento delle Basi; 48 cittadini e cittadine di Sora; 23 cittadini e cittadine raggiunti attraverso il percorso di ricostruzione in Centro Italia.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Bambini e giovani (Centro Italia, italiani, aree urbane)	99	3,5	346,5
Bambini e giovani con profilo non definito	20	1	20
Soggetti adulti non specificati	171	0,5	85,5
Totale destinatari Empowerment	290		452

I 318 soggetti terzi, come avevamo già anticipato, si suddividono in 2 sottocategorie. I 164 soggetti sul lato capacity building hanno i seguenti profili: 139 soggetti terzi (76 esponenti di Enti locali, 3 esponenti di Enti nazionali, 45 Enti locali e 1 Ente nazionale, 14 attivisti) coinvolti nel supporto al capacity building di *Realizziamo il Cambiamento*; 20 attivisti impegnati in capacity building sotto *Task Force*; 4 Organizzazioni della società civile per *IPACT2*; 1 cittadino per il progetto di Sora.

Sul versante della coprogettazione/attivazione, 154 sono stati mappati con i seguenti profili: 4 Associazioni locali di *IDF*; 78 coprotagonisti della mappatura dei bisogni emersi durante il Covid-19 (47 attivisti, 26 Associazioni locali, 5 reti); 34 partner nell'avvio e gestione della piattaforma *CovidHelp* (20 attivisti e 14 Associazioni non specificate); 18 Associazioni locali per il Festival della Partecipazione; 14 Associazioni locali coprotagoniste dell'azione di rafforzamento delle Basi; 2 Associazioni locali coprotagoniste della ricostruzione partecipata; 1 Associazione locale coprotagonista dell'animazione delle *community spaces* di Amatrice e Accumoli; 3 esponenti di Enti nazionali coprotagonisti delle attività di *IPACT2*.

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
• Capacity building			
Soggetti individuali non specificati	35	0,5	17,5

Esponenti Enti regionali	76	1	76
Esponenti Enti nazionali	3	1,5	4,5
Associazioni o Istituzioni locali	49	2,5	122,5
Associazioni o Istituzioni nazionali	1	3	3
Totale Capacity building	164		223,5
• Protagonismo/coprogettazione			
Soggetti individuali non specificati	67	0,5	33,5
Esponenti Enti nazionali	3	1,5	4,5
Associazioni non specificate	14	2	28
Associazioni o Istituzioni locali	61	2,5	152,5
Reti	5	3,5	17,5
Totale coprogettazioni e co-protagonismo	154		236
Totale Empowerment	318		459,5

Similmente all'asse Empowerment, due sottocategorie di soggetti coinvolti o raggiunti, con diversi profili, emergono dall'analisi dei dati dell'asse Cambiare la Percezione. Per effetto del lockdown, 206 scuole - anziché 50 come da pianificazione - si sono registrate sulla piattaforma di *Agente 0011* per effettuare le "missioni" sui temi oggetto dei percorsi didattici e di advocacy offerti. A loro si sono aggiunte 23 teams partecipanti alle missioni di *Task Force*.

Tramite la piattaforma *CovidHelp*, 145.571 utenti vari sono stati raggiunti. La Radio Kivuli (spinoff di *Task Force*) ha permesso di raggiungere almeno 1.007 auditori. A questi, si sommano le 6.340 persone che hanno seguito la diretta Facebook di sensibilizzazione di IPACT2. Tutti questi stakeholder sono stati classificati come "soggetti individuali non specificati", anche perché, essendo queste attività di massa che muovono grandi numeri, l'ampiezza del flusso di visitatori e utenti rende macchinosa la disaggregazione del dato per genere e provenienza. Pertanto, si ottiene la tabella seguente:

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Soggetti individuali non specificati	146.578	0,5	73.289
Istituzioni locali o regionali	229	2,5	515
Totale soggetti coinvolti/raggiunti Cambiare la Percezione	146.807		73.804

Output aggiuntivi

Gli output aggiuntivi di resilienza sono numerosi: mentre per il primo e secondo trimestre ne era emerso solo uno, molti altri sono emersi tra il terzo e il quarto trimestre. Essi sono distribuiti su tutti e tre gli assi dell'ambito.

Iniziamo quindi con l'asse Migliori Politiche. Il maggior numero di output emersi in corso d'opera nell'asse è riconducibile alle attività di *Sicuri per Davvero* e della ricostruzione partecipata in Centro Italia. Qualche output, però, è legato a IPACT2 e al Festival della Partecipazione. I partner delle attività di lobby sono 210. Un totale di 159 è afferente alle attività di *Sicuri per Davvero*: 51 esponenti di Enti locali; 15 esponenti di Enti nazionali; 71 Associazioni e Enti locali, 21 Associazioni o Enti nazionali; 1 rete. Alla lobby del Festival della Partecipazione hanno partecipato 28 soggetti: 5 esponenti di Enti locali; 4 esponenti di Enti nazionali; 10 Associazioni o Enti locali; 8 Associazioni o Enti nazionali; 1 rete. Il percorso per la ricostruzione partecipata in Centro Italia ha registrato 3 soggetti: 1 Associazione o Ente locale; 2 Associazioni o Enti nazionali. Infine, il progetto IPACT2 ha mappato 20 soggetti, probabilmente dei cittadini e cittadine che hanno supportato il lavoro di lobby.

I target istituzionali delle attività dell'asse sono altrettanto numerosi. *Sicuri per Davvero* ha raggiunto 45 soggetti: 30 Istituzioni o Enti locali e 15 Istituzioni o Enti nazionali. Il percorso per la ricostruzione in Centro Italia ne ha ingaggiato 8: 3 esponenti di Enti locali; 1 esponente di Ente nazionale; 2 Associazioni o Enti locali; 2 reti di Associazioni o Enti. Il Festival della Partecipazione ha raggiunto 3 esponenti di Enti locali. Per finire il progetto pilota a Sora ha raggiunto 1 esponente di Ente locale. La tabella seguente fa il riassunto dei profili

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
• Partners e alleati			
Soggetti generici	20	0,5	10
Esponenti Enti locali	56	1	56
Esponenti Enti nazionali	19	1,5	28,5
Associazioni o Enti locali	82	2,5	205
Associazioni o Enti nazionali	31	3	93
Reti	2	3,5	7
Totale partners e alleati di lobby	210		399,5
• Targets lobby			
Esponenti Enti locali	7	1	7
Esponenti Enti nazionali	1	1,5	1,5
Associazioni o Enti locali	32	2,5	80
Associazioni o Enti nazionali	15	3	45
Reti	2	3,5	7
Totale targets lobby	57		140,5
Totale Migliori Politiche	267		540

Oltre ai dati sul capitale umano coinvolto, è stato prodotto 1 policy report nell'ambito di *Sicuri per Davvero*, mentre le policy asks avanzate sono state 7. Inoltre, 18 convegni o eventi pubblici sono stati organizzati, di cui 17 durante il Festival della Partecipazione e 1 all'interno del progetto pilota di Sora.

Seguendo l'ordine degli indicatori per l'asse Empowerment, si rilevano 2 percorsi di capacity building facenti parte dell'animazione delle community spaces di Amatrice e Accumoli. I soggetti coinvolti nelle iniziative di capacity building sono 17 cittadini o cittadine protagonisti/e del percorso di ricostruzione partecipata in Centro Italia.

Scendendo di livello per parlare dell'indicatore composito della coprogettazione, i dati aggiuntivi emersi fanno riferimento a 3 percorsi coprogettati (2 per il programma di sviluppo federale *Realizziamo il Cambiamento* + 1 del percorso di ricostruzione partecipata). Viene rilevata una proposta progettuale stilata nell'ambito del programma di sviluppo federale. Anche qua, i dati più numerosi riguardano i soggetti coprotagonisti dei percorsi e delle iniziative partecipate. Parliamo, cioè, di 12 Associazioni locali partner vincitori della *Call for ideas* del programma di sviluppo federale *Realizziamo il Cambiamento*, impegnati a sviluppare e implementare dei percorsi di empowerment sul proprio territorio. Per la stessa azione, abbiamo anche: 1 esponente d'Ente locale; 1 esponente d'Ente nazionale; 1 Ente o Associazione nazionale. Al Festival della Partecipazione hanno partecipato in modo attivo 18 Associazioni o Enti locali e 10 Associazioni o Enti nazionali. Per il progetto pilota di Sora, si sono attivati 1 rete, 2 Associazioni locali e 2 soggetti generici, probabilmente dei cittadini o delle cittadine.

Nel complessivo, la mappatura dei soggetti coinvolti a vario titolo nelle azioni di Empowerment produce la seguente categorizzazione:

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
• Capacity building			

Soggetti generici (cittadini o cittadini)	17	0,5	8,5
Totale Capacity building	17		8,5
• Protagonismo e coprogettazione			
Soggetti generici (cittadini o cittadini)	2	0,5	1
Esponenti Enti o Associazioni locali	1	1	1
Esponenti Enti o Associazioni nazionali	1	1,5	1,5
Istituzioni o Associazioni locali o regionali	32	2,5	80
Istituzioni o Associazioni nazionali	11	3	33
Reti	1	3,5	3,5
Totale Protagonismo e coprogettazione	48		120
Totale soggetti coinvolti Empowerment	65		128,5

Gli output aggiuntivi dell'asse Cambiare la Percezione riguardano 2 azioni: il progetto IPACT2 e il Festival della Partecipazione. Gli output complementari di IPACT2 mappano 8 soggetti che hanno partecipato attivamente all'organizzazione delle 3 dirette Facebook sul rischio e il monitoraggio civico; un indicatore non standard che è stato difficile far combaciare con le categorie standard previste per l'asse: i protagonisti sono 2 Associazioni locali, 3 Associazioni nazionale e 3 reti. Invece con il Festival della Partecipazione, le iniziative di sensibilizzazione e disseminazione di massa hanno registrato il protagonismo attivo di 5 esponenti di Enti locali, mentre il pubblico raggiunto è stato di 369.405 persone. Si ottiene la suddivisione seguente:

Tipologia	Numero	Coefficiente	Punteggio
Esponenti Enti o Associazioni locali	5	1	5
Istituzioni o Associazioni locali o regionali	2	2,5	5
Istituzioni o Associazioni nazionali	3	3	9
Reti	3	3,5	10,5
Pubblico generico raggiunto	369.405	0,5	184.702,5
Totale soggetti coinvolti Cambiare la Percezione	369.418		184.732

Per tirare le somme sul lavoro complessivo dell'ambito Resilienza, ci preme ribadire la corposità e la complessità della pianificazione annuale per la numerosità e la varietà degli output, ma soprattutto per le quantità previste e conseguite. Come già accennavamo, Resilienza spicca per il numero di indicatori che hanno registrato dei valori oltre il target annuale. Infatti, i valori che hanno superato il target sono relativi agli incontri, ai beni comuni, ai soggetti coinvolti in empowerment, ai servizi, ai soggetti coinvolti nelle varie campagne e nelle mobilitazioni online o offline, alle mobilitazioni stesse, ai prodotti e ai materiali di comunicazione, ai soggetti raggiunti dalle azioni di sensibilizzazione e di comunicazione di massa. Complessivamente, Resilienza è anche l'unico ambito che ha raggiunto, e addirittura superato, il target annuale per il tasso di realizzazione, il quale segna un'eccedenza del +4,93% rispetto al target atteso (199,8/190,4).

6. OUTCOMES DI PROGRAMMA 2020

1. Premessa e dimensioni di valore

Il modello di monitoraggio e valutazione che AA ha realizzato è stato pensato per collegare ogni azione a uno o più outcome facilmente verificabili, tenendo insieme sia la necessità di costruire un indice sia la complessità derivante dalla pianificazione per ambiti e assi strategici. Uno dei nodi più problematici di tale approccio è rappresentato dalla questione della non linearità dei processi tra azione, outputs e outcome. Questo si spiega per il fatto che, sebbene le singole azioni siano state declinate secondo una delle dimensioni o sottodimensioni derivanti dalla modellizzazione per asse, le attività pianificate all'interno di esse sono di varia natura. Per citare degli esempi concreti, mentre la prima azione dell'ambito Vita senza Violenza (redazione di una policy interna alla scuola per prevenire e affrontare la violenza di genere) è chiaramente un'azione volta alla policy change, le attività previste contemplano per esempio iniziative di capacity building che ricadono sotto l'asse Empowerment. Per ovviare al problema di non-linearità tra indice di realizzazione (output) e indice di efficacia (outcome), si è pensato per il primo anno di non collegare i tassi di realizzazione per asse strategico ai tassi di efficacia per asse, bensì di stabilire il benchmarking facendo un confronto tra i due indici complessivi, ottenendo una prima stima di quanto un ambito sia stato capace di realizzare gli output previsti e quanti risultati sia riuscito a conseguire.

Le dimensioni di valore che compongono il paniere degli indicatori di outcome sono 9. Gli indicatori di outcome sono quindi *gli indicatori compositi* del nostro framework di monitoraggio e valutazione, i quali scendono dagli assi strategici. Essi vengono raccolti e misurati con modalità quali-quantitative. Qui di seguito riproponiamo il quadro per maggior chiarezza.

Asse Ottenimento Migliori Politiche:

- L'indicatore composito **Promozione e rafforzamento del potere collettivo** fa riferimento all'azione sistemica che assume gli elementi della partecipazione e della capacità di fare rete come attori fondamentali per la realizzazione e la promozione dei diritti e la riduzione delle disuguaglianze nel mondo.
- **Policy e lobbying** comprende le attività di coordinamento propedeutiche alla realizzazione di attività di lobby e influencing, ossia, volte all'identificazione, al coinvolgimento e al convincimento di figure istituzionali e politiche chiave quali target delle richieste politiche promosse da AA e partners.
- L'indicatore composito **Reporting and Public Relation** individua nelle linee di reporting e delle pubblicazioni la documentazione di supporto prodotta da AA e partner per il lavoro di lobbying. Tali report e pubblicazioni rappresentano per ActionAid un canale di disseminazione dei risultati del suo lavoro di presidio della pianificazione e dell'implementazione di politiche pubbliche inclusive.

Asse Empowerment:

- L'indicatore composito **Formazione e Capacity building** prevede appunto l'implementazione di percorsi di educazione e formazione rivolti alla formazione degli attivisti da un lato, e degli studenti, docenti e della società civile, dall'altro. A ciò si

aggiungano i percorsi di capacity building, diretti al rafforzamento delle competenze soft e hard di singoli come di comunità.

- **Protagonismo e co-progettazione** fa riferimento alla partecipazione attiva dei cittadini e alla responsabilità delle Istituzioni come co-responsabili degli obiettivi trasversali all'empowerment. A tal fine, l'organizzazione utilizza metodologie di co-progettazione e progettazione partecipata e si impegna nel trasferimento di competenze e conoscenze a individui e comunità.
- **Servizi e Beni (comuni):** fedele ai valori e principi sanciti dalla strategia Agorà 2028, ActionAid mette l'enfasi sulla produzione e promozione di beni tangibili e intangibili destinati ai soggetti coinvolti nelle iniziative di empowerment. Si tratta, quindi, di fare tesoro del principio di sussidiarietà orizzontale e del welfare comunitario come chiavi di accesso ai beni comuni e ai servizi collettivi in vista di accrescere l'agency dei singoli e delle collettività.

Asse Cambiamento della Percezione:

- **Attivismo e campaigning:** l'Organizzazione utilizza la co-progettazione e la progettazione partecipata di politiche e interventi pubblici e di partenariato pubblico e privato, quali metodologie utili ai fini della costruzione di spazi di incontro, deliberazione (locale/nazionale, online/offline) e disseminazione dei risultati.
- **Outreach comunicazione:** questa dimensione racchiude i prodotti e gli strumenti utilizzati ai fini della sensibilizzazione. Valgano ad esempio la produzione di materiale di sensibilizzazione e l'organizzazione di eventi pubblici su media e/o on line, la comunicazione e il campaigning sul grande pubblico.
- **Educazione:** la dimensione dell'educazione contro gli stereotipi è una delle travi portanti di un cambiamento duraturo delle percezioni. Per superare l'approccio meramente reattivo di contrasto delle discriminazioni e degli stereotipi, ActionAid ha deciso di adottare un approccio proattivo basato sull'educazione delle giovani generazioni e delle comunità educanti come potente strumento di prevenzione delle discriminazioni. In tal senso, l'Organizzazione ha deciso di investire in percorsi di educazione online o offline destinati a soggetti e gruppi considerati come leve fondamentali del cambiamento di percezione di medio e lungo termine che l'Organizzazione promuove.

Come avevamo fatto presente nelle precedenti sezioni, i 9 indicatori di outcome rappresentano un paniere di indicatori dentro il quale ogni ambito identifica e associa i propri obiettivi semestrali e annuali, partendo da una serie di criteri di verifica impostati in fase di programmazione. Per questo motivo, oltre al fatto che gli ambiti non hanno lo stesso numero di outcome, questi outcome sono distribuiti in modo diverso sugli assi in ragione delle priorità programmate che si è deciso di affrontare.

La valutazione che intendiamo restituire per rendere conto del livello di raggiungimento degli outcome è di stampo quali-quantitativo. Questa modalità ha il pregio di rendere i risultati conseguiti (e non conseguiti) più esplicativi rispetto una semplice compilazione di numeri. Lo schema di valutazione è il seguente:

1. Faremo una completa mappatura delle azioni pianificate e degli scopi perseguiti per fare emergere la visione programmatica dell'ambito. Segnaliamo che l'impianto di valutazione non misura il risultato rispetto allo scopo, ma lo misura invece rispetto all'outcome, un

livello intermedio di misurazione dei risultati di medio termine collocato tra l'azione e lo scopo. Lo scopo, spesso, identifica un risultato di lungo termine difficile da misurare durante un ciclo annuale.

2. Dopodiché procederemo con una rilevazione dei risultati conseguiti totalmente o parzialmente e, laddove utile, faremo una breve analisi dei fattori che li hanno resi possibili. Infine, proporremo una breve riflessione, basata sui feedback raccolti a mezzo di questionario, sulle criticità e sui fattori che hanno inficiato il raggiungimento dei risultati attesi.

2. Ambito Vita senza Violenza

Azioni e scopi perseguiti

Le azioni pianificate sotto **Vita senza Violenza** sono 20, mentre gli outcome specifici sono 25 (alcune azioni hanno più di 1 outcome). Nella tabella vengono presentati gli scopi perseguiti tramite la realizzazione di ogni azione specifica.

Dimensione	Azione	Scopo
Attivazione Coprogettazione	Dare supporto alle donne che subiscono violenza domestica accolte nei CAV e nelle reti antiviolenza con i progetti WE GO 2 e LEI	Elaborare un modello di rete locale (linee guida e buone pratiche) per rispondere al bisogno di empowerment e indipendenza economica delle donne che hanno subito violenza domestica
Attivazione Coprogettazione	Prevenire e contrastare la violenza e lo sfruttamento delle donne impiegate in agricoltura in 3 regioni del Sud Italia con il progetto BRIGHT	Favorire l'accesso ai diritti delle braccianti nelle tre regioni coinvolte, costruendo partnership tra Istituzioni, portatrici di diritti, società civile ed aziende
Attivazione Coprogettazione	Fondo Closed4Women	Sostenere i centri antiviolenza nel dare continuità alle proprie attività sia nella fase dell'emergenza, sia nel post-emergenza. In particolare, assicurare alle donne con difficoltà economiche, aggravate dalla pandemia, e inserite in percorsi di fuoriuscita dalla violenza un sostegno economico che permetta loro di dare continuità al proprio percorso Partecipare alla realizzazione di 1 progetto di ricerca su impatto Covid-19.
Attivazione Coprogettazione	AttivitàDonne	TOT 16% - OFO 18% - CORP 9% - MAJ 9%
Attivazione Coprogettazione	SostDonne	Aumento raccolta fondi istituzionale sull'ambito
Attivazione Coprogettazione	OutreachDonne	5 nuove partnership/donatori
Attivazione Coprogettazione	Attività "ad hoc" in determinati momenti dell'anno che rispondono a esigenze di programma o di marketing di AA	
Attivazione Coprogettazione	Monitoring, Learning and Evaluation delle proposte presentate ed in corso	Ottimizzare le lessons learned - Dimensioni: supporto MEL + lezioni specifiche dalle valutazioni
Attivazione Coprogettazione	Sviluppo di almeno 4 progetti sull'ambito con particolare attenzione alla sostenibilità delle azioni in corso	.
Attivazione Coprogettazione	Grant management delle proposte in corso\approvate	

Attivazione Coprogettazione	Coordinamento e outreach donatori, partecipazioni a network	
Attivismo	Implementazione della campagna in rete con stakeholder rilevanti sul territorio	Promuovere i contenuti politici della campagna presso Istituzioni e creare alleanze a livello nazionale e territoriale
Attivismo	Assessment dei bisogni territoriali legati alla campagna shrinking political space	Supportare alcuni territori nella realizzazione di azioni di co-progettazione e mobilitazione
Capacity Building	Percorsi di capacity building per attivisti con le metodologie della leadership femminista (e.g. Spring school, Summer school)	Formare attivisti in grado di attivarsi sul tema della violenza di genere
Capacity Building	Implementazione di un progetto di contrasto alle mutilazioni genitali femminili (CHAIN)	Sviluppo del modello di intervention chain relativo ai casi di mutilazioni genitali femminili e matrimoni precoci forzati (2021)
Educazione	Elaborazione e implementazione di percorsi formativi rivolti a docenti o studenti (percorsi YFL + percorsi per docenti accreditati Miur)	Educare i giovani e lo staff delle scuole sulla prevenzione e contrasto alla violenza di genere attraverso azioni di formazione, attivazioni e peer to peer
Input	Engagement con le aziende in merito al women empowerment (raccolta fondi per funding gap progetti women)	
Outreach-Comms	Prosecuzione della campagna Closed4Women e attivazione della stessa in occasioni di comunicazione esterna	Mobilitare l'opinione pubblica sulle minacce del restringimento dello spazio fisico e politico delle donne
Policy	Redazione di una policy interna alla scuola per prevenire e affrontare la violenza di genere	Prevenire la violenza di genere nell'ambito della comunità educante, con l'adozione di procedure e policy implementate all'interno del mondo scolastico e istituzionale
Policy	Azioni di lobby e di ricerca e analisi	migliora/si registra uno spostamento in positivo della gestione dei fondi antiviolenza, in particolare in termini di trasparenza e celerità nell'erogazione delle risorse

Partendo dagli scopi, notiamo una certa convergenza verso la dimensione del maggior empowerment delle donne attraverso un miglior accesso ai diritti e una risposta più efficace ai bisogni di indipendenza economica. L'asse viene rafforzato sia dal lavoro di attivismo, volto a promuovere l'educazione e l'attivazione di giovani e adulti sul tema, sia dal lavoro di lobby, volto ad analizzare le politiche esistenti e avanzare proposte di cambiamento. Tutto ciò viene cementato trasversalmente dalla comunicazione e dal supporto alla progettazione, e tenuto in piedi dalla raccolta fondi.

Com'è possibile intuire in parte dalla formulazione delle azioni, le sottodimensioni principali sono per ordine: coprogettazione, attivismo, educazione e campaigning, e infine policy change. Sarebbe irrealistico pensare di raggiungere alcuni degli scopi fissati in soli 12 mesi, considerato che molti fattori di contesto sono in gioco. Per darsi degli obiettivi più realistici si è quindi pensato di inserire degli outcome annuali più concreti e misurabili.

Outcome conseguiti

La tabella seguente offre un miglior quadro del sistema di rilevazione dei risultati:

Unit	Dimensione	Codice Azion	Outcome	Risu	Acti
GEJ	Attivazione Coprogettazione	WeGoLei	Modello elaborato - Deliverable di progetto	1	1
GEJ	Attivazione Coprogettazione	Bright	Almeno 8 donne che diventano community leaders	1	
IFP	Attivazione Coprogettazione	AttivitàDonne	TOT 16% - OFO 18% - CORP 9% - MAJ 9%	1	1
NFP	Attivazione Coprogettazione	MLEDonne	Supporto MEL + lezioni specifiche dalle valutazioni	1	0,5
NFP	Attivazione Coprogettazione	MLEDonne	Questionario con target staff di progetto e loro linee (5 persone per progetto) ed eventualmente 1 esterno	1	0,5
NFP	Attivazione Coprogettazione	SostDonne	Aumento raccolta fondi istituzionale sull'ambito	1	1
NFP	Attivazione Coprogettazione	GrantDonne	Recupero di >90% del funding concesso dal donor	1	1
NFP	Attivazione Coprogettazione	OutreachDonne	5 nuove partnership/donatori	1	0,5
GEJ	Attivazione Coprogettazione	Closed4Women2	Numero di centri che certificano di aver sostenuto le donne	1	1
GEJ	Attivazione Coprogettazione	Closed4Women2	Target quantitativi: numero centri, numero donne sostenute, monte ore operatrici	1	1
GEJ	Attivazione Coprogettazione	Closed4Women2	Lesson-learned + guidelines per istituzioni su impatto covid	1	0,5
CEC	Attivismo	PoliticalSpace	Almeno 1 intervento di co-progettazione realizzato	1	1
GEJ	Attivismo	ImplemCamp	n° condivisioni sulle principali piattaforme social da soggetti ritenuti importanti	1	0
GEJ	Capacity Building	CHAIN	Tutti gli 8 community trainers provengono da comunità nelle quali l'incidenza delle FGM e dei matrimoni precoci è elevato	1	1
GEJ	Capacity Building	CHAIN	Garantire che siano scelte come community trainer persone attive nelle proprie comunità (che abbiano ruoli di leadership)	1	1
CEC	Capacity Building	LeadFem	Almeno 60% di attivisti consapevoli	1	0
CEC	Capacity Building	LeadFem	Almeno 10% di attivisti ingaggiati a avviare un'iniziativa sul proprio territorio	1	0
CEC	Educazione	YFL	Almeno 60% dei giovani coinvolti aumentano consapevolezza sul tema e le competenze per affrontare episodi di violenza	1	1
CEC	Educazione	YFL	Almeno 60% insegnanti aumentano consapevolezza sul tema e acquisiscono strumenti per la prevenzione a scuola	1	1
IFP	Input	WomenEmp	TOT 16% - OFO 18% - CORP 9% - MAJ 9%	1	1
CMR	Outreach-Comms	Closed4Women	Rilevare come l'attività di Brand promuove i diritti delle donne (IPSOS)	1	1
CMR	Outreach-Comms	Closed4Women	Oppure approfondimento su impatto attività del 25 novembre (TBC)	1	
CEC	Policy	Policy	3 policy interne alla scuola redatte e recepite (diffusione nota di servizio per esempio)	1	0,5
CEC	Policy	Policy	1 proposta di policy al Comune	1	0,5
CEC	Policy	Policy	1 ODG comunale	1	0,5
GEJ	Policy	AzioniLobby	Variazione da confronto dati del monitoraggio fondi anti-violenza	1	1

Gli outcome previsti per le azioni di **Policy** sono stati 4: 3 sono stati realizzati al 50% mentre 1 è stato realizzato al 100%. Per ordine, le tre (3) policy da implementare nelle scuole per formare i giovani e le comunità educanti sul tema delle violenze di genere, l'Ordine del Giorno adottato dal comune di Milano riguardante la policy e, infine, la proposta di adozione della policy da parte del Comune, sono stati realizzati solo parzialmente poiché a causa della pandemia non è stato possibile realizzare un effettivo lavoro in presenza e i progetti sono stati in parte rimodulati, spostando molte attività al 2021. Invece, si sono registrati dei miglioramenti sia di natura quantitativa sia in termini qualitativa nell'erogazione dei Fondi anti-violenza grazie al lavoro di monitoraggio e lobby intrapresi dall'ambito dal 2028, l'outcome è stato raggiunto al 100%.

Sul totale delle azioni di **Attivazione Coprogettazione** relative all'ambito, i risultati conseguiti sono 3.

Il primo è relativo all'elaborazione, nell'ambito dei progetti *WE GO 2* e *LEI*, di un modello scalabile di rete locale per la risposta ai bisogni di empowerment e indipendenza economica delle donne che subiscono violenza domestica, per rafforzare i sistemi di supporto locali e nazionali, scambiando buone pratiche europee e creando reti di cooperazione tra soggetti pubblici e privati. Il progetto ha subito ritardi dovuti alla pandemia, ciononostante molte attività sono state trasformate in online e hanno contribuito al raggiungimento dell'obiettivo. Il modello di protocollo è stato elaborato, finalizzato e infine caricato sul sito della Commissione UE: si stima che professionisti, ONG e decisori politici di 27 Stati membri dell'UE beneficerebbero della conoscenza e dei materiali prodotti dal progetto.

Il secondo risultato conseguito al 100% riguarda l'aumento della raccolta fondi istituzionale sull'ambito, realizzato grazie al rifinanziamento da parte della Commissione europea dei progetti *WeGo* e *Youth for Love* per altri 2 anni.

È stato realizzato poi l'outcome previsto per l'azione *GrantDonne*, con il recupero di più del 90% del funding concesso dal donator e nessuna contestazione della rendicontazione finale.

Nell'ambito dell'iniziativa Fondo *Closed for Women*, l'outcome è stato raggiunto solo in parte. È stata realizzata un'analisi dell'impatto che l'emergenza sanitaria ha avuto su centri anti violenza e case rifugio, e di conseguenza sulle donne, coinvolgendo 18 centri anti violenza del territorio lombardo (8), siciliano (5) e calabrese (5), il Comune di Milano e le Regioni Calabria, Lombardia e Sicilia. Sono 64 i policy asks emersi dall'analisi dell'impatto del Covid sulle strutture anti violenza e sono stati indirizzati alle Istituzioni che ad oggi non hanno ancora stilato e adottato delle linee guida per rispondere alla violenza in caso di emergenza sanitaria.

Anche per l'azione di *OutreachDonne*, l'outcome che prevedeva l'attivazione di 5 nuove partnership/donatori è stato raggiunto solo in parte, con almeno 10 nuovi partner attivati e diversi donatori contattati (es. Fond. CharleMagne) ma con l'impossibilità di realizzare un reale outreach a causa della crisi pandemica.

Non sono stati invece conseguiti i risultati legati al progetto *BRIGHT (Building RIGHTS-based and Innovative Governance for EU mobile women)*, che promuove l'innovazione delle politiche sociali per l'esercizio dei diritti delle cittadine europee in condizioni di esclusione in 4 aree del Sud-Italia. Il progetto, finanziato dall'Unione Europea nell'ambito del Programma *Rights, Equality and Citizenship* (2014-2020), ha una durata biennale (novembre 2019-ottobre 2021) e prevede azioni di formazione e sensibilizzazione dirette a donne rumene e bulgare impiegate nel settore agricolo in Italia e nei Paesi di origine sui diritti di cittadinanza, il mercato del lavoro e le competenze trasversali, oltre alla ricerca e mappatura dei bisogni specifici di questo gruppo target e alla sperimentazione di Accordi di partenariato Pubblico-Pubblico tra Istituzioni locali, cittadini/e mobili, datori di lavoro, sindacati e Associazioni del Terzo Settore per migliorare l'accesso delle donne a servizi che rispondano ai loro bisogni.

Per le azioni di **Capacity Building** è stato conseguito al 100% 1 outcome relativo a *CHAIN*, progetto realizzato in Italia (Milano) e in altri 4 Paesi europei (Germania, Francia, Spagna, Belgio). Lo scopo dell'attività è quello di diffondere e migliorare la conoscenza delle mutilazioni genitali femminili (MGF) e dei matrimoni precoci e forzati (EFM), che costituiscono gravi violazioni dei diritti umani contro ragazze e donne, e sull'interconnessione tra le due pratiche. Nonostante la disponibilità limitata di dati, si stima che a livello europeo siano centinaia di migliaia le donne e le ragazze sopravvissute a MGF e altre decine di migliaia a rischio di EFM, in particolare dove sono presenti grandi comunità di diaspora e migranti. Il progetto ha previsto la formazione di community trainers per offrire un supporto più efficace a ragazze e donne che hanno subito e/o sono a rischio di subire tali pratiche, per modificare progressivamente i comportamenti e le abitudini della comunità praticante e sviluppare norme sociali contro le MGF e l'EFM. Tutti gli 8 community trainers coinvolti nel progetto nel 2020 provengono da comunità nelle quali l'incidenza delle FGM e i matrimoni precoci e forzati sono ancora largamente praticati, con incidenze rilevanti anche di donne e bambine vittime o a rischio qui in Italia. Il risultato è stato dunque conseguito al 100%. Per quanto riguarda invece l'azione relativa a percorsi di capacity building per attivisti con le metodologie della leadership femminista, l'outcome di almeno il 60% di attivisti più consapevoli

e almeno il 10% di loro ingaggiato ad avviare un'iniziativa sul proprio territorio non è stato realizzato, poiché i percorsi (la spring school) non sono stati realizzati causa Covid-19.

Per **Attivismo**, è stato realizzato al 100% 1 outcome (almeno 1 intervento di co-progettazione realizzato) relativo all'azione di assessment dei bisogni territoriali legati alla campagna *Sbrinking political space*, grazie a una rimodulazione in versione online in occasione del 25 novembre.

Per **Educazione** sono 0 i risultati realizzati. Per quanto riguarda il progetto *Youth for Love*, infatti, non sono stati conseguiti gli output (almeno il 60% dei giovani e degli insegnanti coinvolti acquisiscono maggior consapevolezza sul tema della violenza di genere e le competenze per affrontare episodi di violenza a scuola) e i percorsi (la spring school) non sono stati realizzati causa Covid-19 e sono stati rimandati al 2021. Il progetto si occuperà di sviluppare, implementare e valutare un programma educativo integrato nelle scuole superiori di quattro Paesi europei (Italia, Grecia, Belgio e Romania), con l'obiettivo di aiutare giovani e insegnanti ad affrontare la violenza di genere con metodologie didattiche e strumenti educativi nuovi, che aumentino la consapevolezza sul tema e aiutino a far sì che all'interno della scuola diventi inaccettabile qualsiasi forma di violenza.

Per l'**Outreach-Comms**, l'indagine annuale IPSOS ha rilevato l'aumento di 1 punto % di brand awareness per quanto riguarda la promozione dei diritti delle donne.

In base al metodo di calcolo dell'indice di efficienza, il tasso di efficienza dell'ambito è del 67,3% (17,5/26). Quel tasso scende al 66,6% quando il sistema di pesi impostato sul grado di priorità viene applicato (36/54). Per richiamare quanto detto nel primo semestre, è evidente che l'ambito ha recuperato il ritardo accumulato nella prima parte dell'anno. Sulla base dei feedback qualitativi raccolti, sappiamo che su 26 outcomes specifici previsti, 3 non sono stati raggiunti a causa del Covid-19 mentre 6 outcomes sono stati raggiunti parzialmente per lo stesso motivo. Togliendo i 3 obiettivi di outcomes "cancellati" dal covid, il tasso di efficacia sale al 76%. Se spingiamo l'analisi fino a ipotizzare che gli obiettivi raggiunti parzialmente avrebbero potuto essere raggiunti totalmente, allora possiamo anche riaggiustare la formula e ottenere un tasso dell'89,1% (20,3/23). In termini relativi, possiamo stimare che l'impatto del Covid-19 sull'efficacia dell'ambito è stato un abbassamento dell'efficacia del 22,5% circa³⁴.

Affondo progetti OpenAA

Monitoraggio dei Fondi Antiviolenza 2020

Il meccanismo di erogazione dei fondi statali per il potenziamento di centri antiviolenza e case rifugio è stato caratterizzato da continui ritardi fin dal 2013, anno in cui è entrata in vigore la legge che ha posto le basi dell'attuale sistema antiviolenza italiano. Tali ritardi hanno messo e mettono a rischio la sostenibilità e l'operatività di queste strutture, che ricoprono un ruolo essenziale nel fornire assistenza e supporto alle donne che subiscono violenza.

³⁴ Questa stima non tiene conto delle attività che invece hanno avuto un boost come effetto collaterale della pandemia.

L'attività di monitoraggio dei fondi antiviolenza svolta nel 2020 ha inteso verificare l'impegno concreto delle Istituzioni italiane nel contrasto alla violenza sulle donne e avanzare raccomandazioni per migliorare il sistema italiano di prevenzione della violenza e di protezione delle donne che la subiscono. Lo scopo del nostro lavoro è stato quello di ottenere un miglioramento nella gestione ed erogazione dei fondi statali per il funzionamento ordinario di centri antiviolenza e case rifugio, e di ottenere un incremento della trasparenza nella loro gestione.

Grazie al lavoro di monitoraggio legislativo e alla produzione del policy report *Tra retorica e realtà. Dati e proposte sul sistema antiviolenza in Italia*, ActionAid si è accreditata presso la società civile e presso le Istituzioni nazionali e regionali sul tema relativo alle politiche di prevenzione e contrasto della violenza sulle donne. La Commissione parlamentare d'inchiesta sul femminicidio e su ogni forma di violenza ha recepito le nostre raccomandazioni riguardanti proposte di revisione della legge 119/2013, nella Relazione sulla governance dei servizi antiviolenza e sul finanziamento dei centri antiviolenza e delle case rifugio approvata il 14 luglio 2020. I tempi di erogazione dei fondi sono migliorati, per l'annualità 2018 (erogata nel 2020) le risorse hanno impiegato in media 2 mesi e mezzo in meno rispetto a quelle del 2017 per giungere nelle casse di centri antiviolenza e case rifugio; infine, l'indice di trasparenza nella gestione dei fondi ha evidenziato un miglioramento generale rispetto allo scorso anno, con un incremento di circa 14 punti di percentuale.

We Go 2 - Lei

(Rafforzare l'indipendenza economica delle donne come via d'uscita dalla violenza)

Secondo un'indagine del 2014 dell'Agenzia europea per i diritti fondamentali (FRA), una donna su quattro (22%) subisce violenza domestica nell'Unione Europea. Un'ampia percentuale di queste donne è economicamente dipendente dal partner e per questo non riescono ad interrompere la relazione abusiva e violenta.

Questo dato si lega al fatto che le donne sono ancora oggi ampiamente sottorappresentate nel mondo del lavoro, soprattutto nelle posizioni di leadership delle aziende, nonostante il crescente riconoscimento dell'importanza dell'imprenditoria femminile. Il limitato coordinamento e scambio di pratiche ed esperienze a livello internazionale tra centri antiviolenza, ONG e altri attori che lavorano direttamente con le donne ha poi un impatto negativo sulla creazione di un network multi-attoriale sostenibile.

Il progetto *WE GO 2* vuole rafforzare l'empowerment economico delle donne fuoriuscite da situazioni di violenza domestica, migliorando i sistemi di supporto locali, nazionali ed europei e favorendo lo scambio di pratiche e la cooperazione tra pubblico e privato in 4 Paesi dell'UE.

Proprio nell'ambito dei progetti *WE GO 2* e *LEI*, nel 2020 ActionAid ha elaborato un modello scalabile di rete locale per la risposta ai bisogni di empowerment e indipendenza economica delle donne che subiscono violenza domestica, per rafforzare i sistemi di supporto locali e nazionali, scambiando buone pratiche europee e creando reti di cooperazione tra soggetti pubblici e privati. Il progetto ha subito ritardi dovuti alla pandemia, ciononostante molte attività sono state trasformate in online e hanno contribuito al raggiungimento dell'obiettivo. Il modello di protocollo è stato elaborato, finalizzato e infine caricato sul sito della Commissione UE: si stima che professionisti, ONG e decisori politici di 27 Stati membri dell'UE beneficeranno della conoscenza e dei materiali prodotti dal progetto.

Budget allocato vs speso

Il calcolo del budget allocato vs speso per ogni ambito è basato sulla triangolazione di 4 fonti: il planning, la matrice d'intersezione costing programma, il file di variance analysis e infine i codici caps. Il calcolo è indicativo: all'eccezione delle spese di comunicazione e di lobby per la comparte dell'outreach istituzionale, le spese di funding e di supporto, nonché le spese di staff e altri overhead sono escluse del conteggio. Rimangono solo le spese core di programma. Infine, per alcune azioni senza codice caps, si è cercato di allocare le spese relative alle attività core di programma in base ad altre informazioni disponibili quali ad esempio il titolo dell'azione. I dati del variance analysis sono aggiornati alla data del 29 gennaio 2021.

	TOTALE 2020 PLAN ALLOCATO, RICLASSIFIC ATO ED EMENDATO	Sub total costi COPERTI DA GF	Sub total costi FINANZIATI ITA & CPs	CHECK	TOTALE 2020 ACTUAL AGGREGAT O AA + FRIC	Sub total costi core COPERTI DA GF (ZZ)	Sub total costi di progetto COPERTI DA GF (9IT000)	Sub total costi di progetto FINANZIA TI ITA & CPs	CHECK	TOTALE ACTUAL vs. PLAN	Sub total VARIANC E COSTI COPERTI DA GF	Sub total VARIANCE COSTI FINANZIATI
TOTAL VITA S. VIOLENZA	858.798	162.000	696.798		605.876	283.190	1.030	321.657		-252.922	122.219	-375.142
Lobby Vita S. Violenza	50.000	50.000	0		50.346	50.346	0	0		346	346	0
Empowerment Vita S. Violenza	477.343	25.000	452.343		342.667	153.318	250	189.099		-134.677	128.568	-263.244
Percezione Vita S. Violenza	331.455	87.000	244.455		212.083	79.526	0	132.558		-119.372	-7.474	-111.897
Altro Vita S. Violenza	0	0	0		780	0	780	0		780	780	0

Tra il primo e il secondo semestre è stata effettuata una riclassificazione del budget che ha visto l'allocato dell'ambito ridimensionato a circa 858.798 euro³⁵. La spartizione per asse fa emergere il quadro seguente: il 55% per l'asse Empowerment (477.343 euro), il 39% per l'asse Cambiare la Percezione (inclusa la comunicazione), il 6% per la Lobby e Advocacy. Dell'importo allocato all'ambito, 605.876 euro sono stati spesi, equivalenti al 70,5% della somma di partenza. Prendendo quel 70,5% a riferimento, il 39,9% è andato all'Empowerment, il 24,7% al Cambiamento della Percezione e il 5,9% alla Lobby advocacy.

La somma non spesa (252.922 euro, circa il 29,5% del budget plan) è essenzialmente riconducibile all'asse Empowerment (134.677 euro rimasti pari al 15,6% del budget allocato ma non speso) e l'asse Cambiare la Percezione (119.372 euro pari al 13,8 % del budget allocato ma non speso). Nelle spese realizzate per asse, rileviamo un'eccedenza di spesa di 1.054 euro di cui 346 euro sono afferenti alla Lobby, eccedenza riassorbita in toto nel complessivo della spesa non effettuata.

Il livello della spesa in rapporto al plan (70,5%) è anche sensibilmente all'altezza del tasso di efficacia dell'ambito (67,3%). Aggiustato per tener conto dell'effetto Covid-19, il tasso di efficacia stimato al 76% è addirittura superiore alla percentuale di spesa realizzata. Perciò, semmai si volesse stimare il "l'equivalenza monetaria" di ogni outcome raggiunto, si potrebbe dire che ogni unità di efficacia raggiunta ha necessitato un "input" di 1,04 unità di spesa, in condizioni ottimali di

³⁵ Il report del primo semestre aveva rilevato un allocato di 1.666.258 euro.

allocazione di budget rispetto ai target di outcome³⁶. Lo stesso rapporto, calcolato stavolta sull'efficienza ci permette di dire che ogni unità di efficienza è costata 0,85 unità di spesa.

3. Ambito Diritto a una Cittadinanza Inclusiva

Azioni e scopi perseguiti

L'ambito contabilizza 20 azioni specifiche per 36 outcome. Gli scopi perseguiti spaziano dal policy-change all'attivismo, con una significativa componente di empowerment. Le azioni di policy-change partono da ricerche e analisi delle normative e politiche migratorie e di integrazione vigenti, al fine di garantire il rispetto dei diritti fondamentali dei migranti, anche attraverso denunce e procedimenti giudiziari. Il campaigning e la comunicazione sono essenzialmente volti a informare e mobilitare l'opinione pubblica sulla questione della legge di cittadinanza e sul valore dell'integrazione.

Dimensione	Azione	Scopo
Attivazione Coprogettazione	Progetto SEEDS Napoli: accompagnamento delle comunità in diaspora all'attivazione in rete sul territorio cittadino in risposta all'emergenza Covid-19	Fornire aiuti essenziali a nuclei famigliari italiani e stranieri estromessi dai sussidi governativi; rendere protagonisti della fase di riapertura (nel fare arrivare le proprie istanze nei circuiti decisionali) i destinatari e i volontari della fase di distribuzione
Attivazione Coprogettazione	Sviluppo di almeno 6 progetti sull'ambito con particolare attenzione alla sostenibilità delle azioni in corso	Aumento raccolta fondi istituzionale sull'ambito
Attivazione Coprogettazione	Grant management delle proposte in corso\approve	.
Attivazione Coprogettazione	Coordinamento e outreach donatori, partecipazioni a network	.
Attivazione Coprogettazione	Implementazione progetto FAMI "Yalla! Social Community Services" di Supporto agli Enti Locali ed ai rispettivi servizi socio-assistenziali a Napoli	Migliorare la qualità dei servizi territoriali per una migliore inclusione scolastica, abitativa e sociale, valorizzando il potere trasformativo e coesivo della convivenza reale ed effettiva tra gruppi socio-culturali differenti
Attivazione Coprogettazione	Supporto alle progettazioni territoriali in ambito Migration (San Marzano, Agrigento, Messina, Napoli)	Favorire l'empowerment dei migranti partecipanti ai progetti e la loro capacità di co-progettare insieme alla comunità
Attivazione Coprogettazione	NAPOLI: Sviluppo attività interculturali in mediateca + implementazione progetto Dialect	Favorire l'empowerment dei migranti rafforzando e diversificando le reti sociali di riferimento nel contesto di approdo attraverso l'interazione tra pari, lo scambio interculturale e l'attivazione territoriale
Attivismo	Costruzione della campagna su legge di cittadinanza/Ius Culturae con protagonismo giovanile	Contribuire a fare approvare una legge di cittadinanza

³⁶ Per le stime, applichiamo la formula tasso spesa/tasso efficacia. Questo rapporto è basato sull'assunto teorico che l'allocatione del budget e la definizione dei target siano entrambi stati ottimali. Il livello di efficacia usato è quello pre-deduzione degli effetti Covid-19 perché ipotizziamo che quando le azioni vengono cancellate o modificate, anche il budget previsto viene ridimensionato.

Attivismo	Design e realizzazione di mobilitazioni di piazza sulla cittadinanza inclusiva (e.g. <i>People</i> e marcia della pace <i>Jai Jagat</i>)	Contribuire a promuovere l'awareness dei cittadini sul valore dell'integrazione
Capacity Building	Sviluppo progetto community building per il progetto IDF a Napoli, in connessione con il progetto CPIA e sviluppo progetti CPIA a Varese e Cagliari	Favorire l'integrazione e il protagonismo dei giovani migranti sul territorio
Capacity Building	Brave New You: percorso di empowerment e attivazione dei giovani sul riconoscimento e il contrasto all'hate speech	Aumentare e rafforzare le competenze per esprimere opinioni, preoccupazioni, idee e potenziali soluzioni; costruire competenze dei giovani e delle giovani per identificare e contrastare l'hate speech e le narrative; rafforzare le capacità dei giovani per attivarsi all'interno delle proprie comunità per innescare il cambiamento discriminatorie; rafforzare le competenze delle Organizzazioni e degli youth workers per raggiungere e ingaggiare i giovani con minori opportunità
Capacity Building	Social Hosting Hub: creazione ed animazione di un ecosistema educativo virtuale (fisico e virtuale) fatto di relazioni, comunicazione ed educazione al rispetto dell'alterità	Accrescere la consapevolezza dei giovani coinvolti negli hub sull'hate speech, fake news, cittadinanza digitale e partecipazione, educazione al rispetto/alle relazioni, cyberbullismo; accrescere le competenze/soft skills dei partecipanti al percorso su leadership, relazioni sociali, team-working
Capacity Building	Sviluppo progetto capacity building con docenti CPIA e evento di scambio di buone pratiche nazionali sul tema dell'accesso all'istruzione	Favorire l'accesso all'istruzione e alla formazione da parte di richiedenti asilo e titolari di protezione internazionale (TPI) tramite la capacity building
Outreach-Comms	Costruire un filone narrativo sul valore dell'integrazione in Italia, in particolare attenzione alle seconde generazioni e ai giovani	Rendere AA un'organizzazione riconosciuta in quanto impegnata in Italia a difesa di una cittadinanza inclusiva
Outreach-Comms	Definizione di posizionamenti e contributo alla stesura materiali di campaigning e media (#diritticomune, #ioaccolgo, campagna sullo IUS CULTURAE/legge di cittadinanza)	Favorire la diffusione dei posizionamenti e dei contributi di ActionAid sui temi migratori dell'accoglienza e dell'inclusione
Policy	Ricerca, analisi e lobby relative a evidenze territoriali sulla mancata trasparenza	Favorire l'accountability delle Istituzioni rispetto alla spesa tramite la creazione di un modello virtuoso replicabile sui territori
Policy	Positioning su accordi di redistribuzione - Monitoraggio HS	Rendere l'approccio Hotspot più trasparente e coerente con i principi di DD.UU, quelli costituzionali e quelli dell'UE; garantire ownership, diffusione e discussione del policy document
Policy	Analisi e proposte legislative su vari temi	Rendere i dispositivi normativi in vigore in materia di immigrazione e protezione internazionale favorevoli all'integrazione dei cittadini stranieri
Potere Collettivo	Lavoro sul rafforzamento degli spazi politici locali attraverso il protagonismo giovanile e delle seconde generazioni	Favorire l'integrazione e il protagonismo dei giovani migranti sul territorio
Servizi e Beni	Progetto povertà alimentare Corsico in risposta all'emergenza Covi-19	Rispondere ai crescenti bisogni causati dagli effetti sociali ed economici dell'emergenza Covid-19 e far emergere le caratteristiche del fenomeno attraverso le sue molteplici dimensioni, anche

		nell'ottica di una migliore concettualizzazione del fenomeno della povertà alimentare
--	--	---

Gli scopi che riguardano l'empowerment sono i più numerosi: si parte dal capacity building dei protagonisti stessi per rafforzare le loro capacità di progettazione, si passa per la coprogettazione al supporto diretto all'integrazione attraverso lo sviluppo di progetti, si arriva poi all'attivazione di servizi e al supporto all'accesso a beni e servizi in ottica partecipativa e interculturale. Non mancano le azioni di supporto alle progettualità declinate in operazioni di grant writing, di monitoraggio e valutazione, e di outreach donatori.

Outcomes conseguiti

Unità	Dimensione	Azione	Outcome	Risultato	Attualità
CEC	Attivazione Coprogettazione	Migration	X soggetti e/o associazioni di persone con background migratorio coinvolti nelle fasi di co-progettazione	1	0,5
GIM	Attivazione Coprogettazione	Dialect	Social network network analisi, numero di giovani che partecipano regolarmente alle attività della m	1	1
GIM	Attivazione Coprogettazione	Dialect	Numero di squadre che compiono il ciclo di allenamenti con metodologia football 3	1	0,5
GIM	Attivazione Coprogettazione	Dialect	Numero di mostre realizzate	1	0
GIM	Attivazione Coprogettazione	Dialect	Numero di scambi tra squadre	1	0
GIM	Attivazione Coprogettazione	Dialect	Numero di esponenti istituzionali che partecipano al monitoraggio delle attività	1	0,5
GIM	Attivazione Coprogettazione	Yalla	Numero di proposte di miglioramento dei servizi frutto di co-progettazione	1	0
NFP	Attivazione Coprogettazione	SostCitt	Income storico 2019 vs income 2020 su ambito	1	1
NFP	Attivazione Coprogettazione	GrantCitt	Recupero di >90% del funding concesso dal donor	1	1
NFP	Attivazione Coprogettazione	OutreachCitt	5 nuove partnership/donatori	1	0,5
GIM	Attivazione Coprogettazione	Seeds	Numero di nuclei familiari che si impegnano in attività di volontariato a sostegno del progetto	1	1
GIM	Attivazione Coprogettazione	Seeds	Almeno 1 mappatura partecipata dei bisogni	1	1
GIM	Attivazione Coprogettazione	Seeds	Numero di famiglie che hanno beneficiato di un miglioramento della propria vita attraverso la rete (s	1	1
CEC	Attivismo	IusCulturae	Elaborazione dei contenuti della norma con il contributo delle associazioni comitati. (si o no)	1	1
CEC	Attivismo	IusCulturae	Definire numero incontri outreach per presentare norma	1	0
CEC	Attivismo	IusCulturae	Presentazione proposta tramite individuazione di 2 parlamentari	1	0
CEC	Attivismo	Mobilizzazioni	10 cittadini realizzano attività di mobilitazione/sensibilizzazione	1	1
CEC	Capacity Building	IDFCitt	Almeno 2 associazioni consapevoli del nostro lavoro e attive insieme a noi nelle nostre campagne	1	0
GIM	Capacity Building	CPIA	Impiego di materiali interculturali	1	0,5
GIM	Capacity Building	CPIA	Piani didattici personalizzati realizzati	1	0,5
GIM	Capacity Building	CPIA	Percorsi di tutoring attivati	1	0,5
GIM	Capacity Building	CPIA	Numero di azioni ideate per il miglioramento dei servizi	1	0,5
CEC	Capacity Building	Brave	Almeno 7 sono "empowered" del gruppo dei giovani a identificare e contrastare l'hate speech	1	1
CEC	Capacity Building	Brave	Rafforzare le competenze dei 2 youth workers per raggiungere e ingaggiare i giovani con minori oppo	1	1
CEC	Capacity Building	SocialHH	I giovani accresciuto la loro consapevolezza	1	1
CEC	Capacity Building	SocialHH	I giovani hanno accresciuto le loro competenze	1	0
DIRCOM	Outreach-Comms	Integrazione	Rilevazione IPSOS	1	0
GIM	Outreach-Comms	Campaigning	Diffusione dei brief a almeno 10 rappresentanti istituzionali	1	1
GIM	Policy	Trasparenza	Almeno una reazione/feedback delle istituzioni - governo, parlamento o camera	1	0
GIM	Policy	HotSpot	Diffusione del Positioning Brief a almeno 20 parlamentari	1	0
GIM	Policy	HotSpot	Almeno una reazione delle istituzioni sul tema	1	0
GIM	Policy	PropLegislative	Ottenere almeno una reazione/feedback delle istituzioni per ognuno dei 4 temi - ps: IUS CULTURAE s	1	0,5
CEC	Policy	SpaziPolitici	Almeno 2 associazioni consapevoli del nostro lavoro e attive insieme a noi nelle nostre campagne	1	1
GIM	Servizi e Beni	Corsico	Definire e quantificare le dimensioni della povertà alimentare	1	
GIM	Servizi e Beni	Corsico	Profilare e far emergere la dimensione soggettiva e immateriale della povertà	1	
GIM	Servizi e Beni	Corsico	Numero di famiglie sul totale dei beneficiari che hanno partecipato al questionario di rilevazione	1	

Nell'ottica di rendere gli scopi più concreti e misurabili sul medio termine, sono stati definiti dei criteri di verifica semestrali e annuali di raggiungimento dei risultati attesi. Tali criteri, 36 in totale, nei casi più estremi (cioè quando la misurabilità dello scopo è troppo ardua) fungono da spie per

valutare la rilevanza e l'allineamento dell'azione intrapresa rispetto al raggiungimento dello scopo previsto. Pertanto, sono assimilabili a degli indicatori proxy.

Relativamente alla dimensione **Policy**, abbiamo realizzato 1 outcome. Per l'azione di Ricerca, analisi e lobby relative a evidenze territoriali sulla mancata trasparenza, abbiamo infatti prodotto 2 ricerche sul tema della mancata trasparenza (**Centri d'Italia**) in particolare relativamente agli impatti dei decreti sicurezza sugli standards dell'accoglienza. In più è stato prodotto un brief in appoggio al ricorso al TAR per mancato accesso ai dati. Infine l'ambito ha incontrato almeno 5 target istituzionali di cui 3 hanno dato feedback positivi alle nostre istanze politiche, realizzando pienamente l'outcome (1) previsto per l'azione.

Nessun outcome è stato realizzato per l'azione di Monitoraggio degli Hot Spots e Positioning su gli accordi di redistribuzione dei migranti, per rendere l'approccio agli Hotspot più trasparente e coerente con i principi di DD.UU, costituzionali e dell'UE e garantire la ownership, la diffusione e la discussione del policy document è stata interrotta a causa del Covid-19. Di fronte all'emergenza sanitaria è stato infatti deciso di deprioritizzare questa azione, prevalentemente in considerazione del fatto che a livello politico e istituzionale l'attenzione in questi mesi è stata posta su altri temi.

Per l'Analisi e la realizzazione di proposte legislative su vari temi (cittadinanza, revisione dei decreti sicurezza, impatto del Covid-19 sulle persone di origine straniera, regolarizzazione) gli outcome previsti (ottenere almeno una reazione/feedback delle Istituzioni per ognuno dei temi proposti e rendere i dispositivi normativi in vigore in materia di immigrazione e protezione internazionale favorevoli all'integrazione dei cittadini stranieri) sono stati realizzati solo parzialmente. L'ambito ha infatti avuto dei feedback, prodotto analisi e proposte legislative su almeno 2 dei temi proposti.

Per **Potere Collettivo**, l'azione Lavoro sul rafforzamento degli spazi politici locali attraverso il protagonismo giovanile e delle seconde generazioni, volta a favorire l'integrazione e il protagonismo dei giovani migranti sul territorio, l'outcome (1) di almeno 2 Associazioni, consapevoli del lavoro di ActionAid e attive insieme a noi nelle nostre campagne, è stato realizzato a pieno in versione online, attraverso una serie di webinar.

Tirando le somme, è innegabile che l'emergenza Covid-19 abbia pesato sul tasso di efficacia dell'ambito. A questo proposito, sappiamo che mentre l'emergenza ha favorito il raggiungimento di alcuni outcome (soprattutto quelli relativi al progetto *Brave New You*), in moltissimi casi ha provocato invece rimodulazioni, rinvii e almeno una cancellazione. Per concretezza, sappiamo che almeno 3 operazioni relative a altrettanti outcome di attivismo e mobilitazione sono stati fermati; un componente del progetto *IDF* con focus sulla cittadinanza è stato del tutto cancellato e infine tutto il pacchetto di outcome relativo al lavoro con i CPIA a Napoli ha conosciuto importanti ritardi.

Sul totale delle azioni di **Attivazione Coprogettazione** relative all'ambito, i risultati conseguiti sono 6.

Il progetto *SEEDS* Napoli, nato in fase emergenziale per rispondere ai bisogni immediati di 450 famiglie italiane e straniere in difficoltà fornendo loro aiuto diretto tramite prodotti alimentari, igienico sanitari e presidi sanitari, in pochi mesi ha raggiunto tutti gli scopi che si era prefissato sia in termini di target quantitativo che di progettazione partecipata e di beneficio raggiunto dalle famiglie. Il progetto ha supportato persone straniere e italiane che erano attive nel lavoro di cura (soprattutto donne), nella ristorazione e nel piccolo artigianato con contratti precari o rapporti di

lavoro irregolari, famiglie di persone disabili che mancano di assistenza, famiglie precarie o bloccate in casa dalla sospetta infezione di uno dei loro membri, anziani soli, spesso in famiglie monoparentali. Per il progetto *DIALECT* è stato realizzato al 100% solo l'outcome relativo al coinvolgimento regolare di giovani nelle attività di intrattenimento interculturale della mediatica che, durante il lockdown, si sono riversate proficuamente sulla modalità online. Gli altri outcome previsti per il progetto non sono stati conseguiti nel 2020 a causa dei rallentamenti dovuti alla pandemia.

Per l'azione Sviluppo di almeno 6 progetti sull'ambito con particolare attenzione alla sostenibilità delle azioni in corso, sono state sviluppate 12 proposte progettuali che hanno permesso di ottenere un finanziamento da 250 mila euro (progetto SCIC), realizzando l'outcome previsto al 100%.

Per l'azione Grant management delle proposte in corso\approvate, l'outcome relativo al recupero di più del 90% del funding concesso dai donori è stato pienamente realizzato, grazie all'approvazione di tutti i rendiconti al 100%.

Per le azioni di supporto alle progettazioni territoriali in ambito Migration, l'outcome "soggetti e/o associazioni di persone con background migratorio coinvolti nelle fasi di co-progettazione" è stato raggiunto solo parzialmente: a causa del Covid-19 solo in una delle 4 città (Napoli) il lavoro è stato avviato.

Anche per quanto riguarda le azioni di Coordinamento e Outreach donatori per l'ambito, l'outcome previsto (acquisire cinque nuove partnership/donatori) è stato realizzato solo parzialmente, poiché l'emergenza sanitaria non ha permesso un reale outreach.

Non sono invece stati raccolti gli outcome previsti (definire e quantificare le dimensioni della povertà alimentare; profilare e far emergere la dimensione soggettiva e immateriale della povertà) per l'intervento del progetto a Corsico, comune alle porte di Milano tra i più popolosi e con la percentuale più elevata di poveri di tutti i comuni dell'area, caso emblematico del dramma e delle conseguenze socioeconomiche del Covid-19. Lì ActionAid si è attivata per supportare l'azione di sostegno dell'Associazione La Speranza, che da molti anni opera sul territorio, fornendo supporto psico-sociale, economico e alimentare a circa 250 famiglie in difficoltà che comprendono 250 bambini.

Ugualmente, per il progetto *YALLA! Social Community Services*, cofinanziato dal fondo Asilo, Migrazione e Integrazione (FAMI) 2014-2020 e finalizzato a migliorare l'efficienza dei servizi socio-assistenziali del Comune di Napoli nella risposta ai bisogni dei cittadini dei Paesi terzi, l'outcome relativo alla produzione di posizionamenti e materiali di campaigning sui temi della cittadinanza, regolarizzazione, decreti sicurezza e trasparenza da inviare ad almeno 10 rappresentanti istituzionali non è stato realizzato dal momento che il progetto è appena partito.

Per le azioni di **Capacity building** sono stati conseguiti i 2 outcome previsti per il progetto *Brave New You* che affronta le tematiche dei discorsi di incitamento all'odio (hate speech) e della mancanza di partecipazione delle comunità giovanili che subiscono discriminazioni ed esclusione sociale. Attraverso un processo di capacity building con attività locali e internazionali, gli educatori e le Organizzazioni giovanili coinvolti nel progetto sviluppano le competenze per raggiungere le comunità e i giovani che vivono in condizioni sfavorevoli. Il progetto consente a questi giovani di

diventare leader della propria comunità e di identificare e decostruire discorsi d'odio a favore di narrazioni più inclusive. Gli outcome del progetto (almeno 7 componenti del gruppo di giovani coinvolti nel progetto sono “empowered” a identificare e contrastare l'hate speech e sono rafforzate le competenze dei 2 youth workers formati per raggiungere e ingaggiare i giovani con minori opportunità) sono stati pienamente realizzati grazie alla conversione online delle attività.

Solo 1 dei 2 outcome previsti è stato realizzato per il progetto *Social Hosting Hub*, piattaforma educativa integrata, territoriale e online ad alto impatto e densità inclusiva, per un'educazione virtuale senza gradi di separazione, che aiuti bambini e ragazzi a stare sicuri online e offline. Il progetto, spostato al 2021, coinvolgerà in attività “Firtuali” (dal vivo e virtuali), 32.000 persone, tra studenti, insegnanti, genitori, giovani vulnerabili e comunità locali e raggiungerà 250.000 destinatari con strumenti digitali e una campagna di sensibilizzazione.

Nessun outcome è stato realizzato per il progetto *IDF* a Napoli poiché l'attività è stata cancellata a causa della pandemia.

Per la dimensione **Attivismo** è stato realizzato 1 outcome.

Per l'azione Design e realizzazione di mobilitazioni di piazza sulla cittadinanza inclusiva, l'outcome relativo allo scopo “contribuire a promuovere l'awareness dei cittadini sul valore dell'integrazione” è stato realizzato al 100%, grazie alla realizzazione da parte di almeno 10 cittadini di attività di mobilitazione/sensibilizzazione su BLM e promosse dal gruppo della campagna cittadinanza.

Non sono stati realizzati, invece, gli outcome previsti per la campagna sullo *Ius Culturae*, iniziativa attraverso la quale ActionAid è al fianco delle attiviste e gli attivisti che si mobilitano in Italia per chiedere la modifica dell'attuale legge sulla cittadinanza, che pone in condizione subalterna chi, figlio di genitori stranieri, nasce, cresce e vive in Italia. ActionAid si è unita a chi chiede con forza che venga approvata una legge sulla cittadinanza finalmente giusta, equa, inclusiva, con una campagna che prevedeva per il 2020 l'elaborazione dei contenuti di una nuova norma e la presentazione di una proposta di legge ad almeno due stakeholders istituzionali; a causa della pandemia, la discussione in Parlamento della riforma della legge è stata rinviata e il percorso della campagna è stato rallentato.

Per le azioni di **Outreach Comms**, è stato realizzato l'outcome (1) relativo alla definizione di posizionamenti, al contributo alla stesura di materiali di campaigning e media (*#diritticomune*, *#ioaccolgo*, campagna sullo IUS CULTURAE/Legge di cittadinanza) e al favorire la diffusione dei posizionamenti e dei contributi di ActionAid sui temi migratori dell'accoglienza e dell'inclusione, attraverso la diffusione dei brief ad almeno 10 rappresentanti istituzionali.

Non è neppure stato realizzato l'outcome relativo alla costruzione di un filone narrativo sul valore dell'integrazione in Italia, in particolare con un'attenzione alle seconde generazioni e ai giovani, ovvero rendere AA un'Organizzazione riconosciuta in quanto impegnata in Italia a difesa di una cittadinanza inclusiva.

In base ai risultati conseguiti, il tasso di efficacia dell'ambito Cittadinanza è del 48,61% sia sul punteggio non pesato (17,5/36), sia sul punteggio pesato (35/72). Ricalcolando il tasso di efficacia sul totale delle azioni che non hanno subito delle cancellazioni (7 outcomes sono stati cancellati a

causa del Covid mentre 2 hanno subito degli effetti di entità non quantificabile), rileviamo un tasso del 62,3% (17,5/29). Il tasso sale al 63,7% se ipotizziamo che i due outcome parziali avrebbero potuto essere raggiunti completamente se non ci fosse stata l'emergenza. Risultato incoraggiante, considerando che la pandemia ha comunque affetto tutti i processi, e con essi, i risultati precedentemente messi a piano.

Affondo progetti OpenAA

YALLA! Social Community Service

A Napoli, l'efficacia della risposta dei servizi pubblici alle esigenze della popolazione migrante risente dell'assenza di una governance orientata al superamento di vuoti e delle sovrapposizioni inefficaci. Le sfide da un punto di vista sociale, culturale, politico e organizzativo sono molteplici: le principali difficoltà incontrate da cittadini e cittadine di Paesi terzi riguardano l'accesso allo studio, l'inserimento abitativo e lavorativo in un contesto dominato spesso dall'applicazione di prassi illegittime o discriminatorie, da un'ampia fascia di economia informale e al tempo stesso di un elevato indice di povertà educativa.

Il progetto *YALLA! Social Community Service* risponde all'urgenza di avviare processi sinergici di potenziamento dell'offerta e del funzionamento dei servizi pubblici a supporto dei cittadini e delle cittadine di Paesi terzi, più esposti al rischio di marginalità sociale. In particolare, il progetto ha voluto contribuire al miglioramento dei servizi socioassistenziali del Comune di Napoli, in ragione delle esigenze dei nuclei monoparentali e delle persone in disagio abitativo provenienti da Paesi terzi e residenti sul territorio cittadino. ActionAid ha accompagnato operatori e utenti in un percorso di sperimentazione di modelli di governance collaborativa e partecipativa e di azioni pilota mirate a rafforzare il protagonismo degli utenti destinatari del progetto nella trasformazione dei servizi in chiave interculturale.

Progetto Seeds

Nelle situazioni di crisi le disuguaglianze aumentano esponenzialmente e si misurano in termini di opportunità. L'emergenza sanitaria che stiamo vivendo ha reso ancora più evidenti le differenze sociali che caratterizzano le società contemporanee: per intere fasce di popolazione – le più “invisibili” – il distanziamento fisico si è manifestato innanzitutto come confinamento dei diritti, mentre l'adozione di provvedimenti che rispondono solo parzialmente al bisogno di protezione sociale rischia di creare spaccature ancora più profonde tra i sommersi e i salvati. Tra i primi, in gran parte, rientrano i cittadini immigrati.

A Milano nel comune di Corsico e a Napoli nei quartieri popolari di Forcella, Piazza Garibaldi e Vasto, ActionAid ha promosso nel 2020 un intervento di emergenza per dare aiuto immediato a 450 famiglie italiane e straniere in difficoltà e a rischio esclusione, spesso senza accesso ai sussidi statali. Una risposta concreta ai bisogni urgenti delle persone più vulnerabili che durante la pandemia Covid-19 hanno perso il lavoro e la loro unica fonte di sostentamento.

Il progetto *Seeds* ha interessato 200 giovani e i loro nuclei familiari, fornendo aiuti e informazioni essenziali alle famiglie e agli individui indipendentemente dalla nazionalità, dal titolo di soggiorno o dalla durata della permanenza precedente sul territorio, sviluppando relazioni di prossimità tra destinatari, volontari e Associazioni delle comunità in diaspora attraverso la distribuzione di aiuti,

nutrendo le connessioni attivate attraverso un laboratorio di idee e co-progettazione di nuovi interventi per rendere i destinatari protagonisti nel dibattito politico della riapertura post emergenza.

Budget allocato vs speso

Il calcolo del budget allocato vs speso per ogni ambito è basato sulla triangolazione di 4 fonti: il planning, la matrice d'intersezione costing programma, il file di variance analysis e infine i codici caps. Il calcolo è indicativo, ad eccezione delle spese di comunicazione e di lobby per la comparte dell'outreach istituzionale, le spese di funding e di supporto, nonché le spese di staff e altri overhead sono escluse del conteggio. Rimangono solo le spese core delle attività di programma. Infine, per alcune azioni senza codice caps si è cercato di allocare le spese relative alle attività core di programma in base ad altre informazioni disponibili, quali ad esempio il titolo dell'azione. I dati del variance analysis sono aggiornati alla data del 29 gennaio 2021.

	TOTALE 2020 PLAN ALLOCATO, RICLASSIFICA TO ED EMENDATO	Sub total costi COPERTI DA GF	Sub total costi FINANZIA TI ITA & CPs	CHECK	TOTALE 2020 ACTUAL AGGREGA TO AA + FRIC	Sub total costi core COPERTI DA GF (ZZ)	Sub total costi di progetto COPERTI DA GF (9IT000)	Sub total costi di progetto FINANZIA TI ITA & CPs	CHECK	TOTALE ACTUAL vs. PLAN	Sub total VARIANCE COSTI COPERTI DA GF	Sub total VARIANCE COSTI FINANZIAT I
TOTALE CITTADINANZA	297.459	261.000	36.459		203.583	182.450	0	21.133		-93.875	-78.550	-15.325
Lobby Cittadinanza	36.000	36.000	0		43.372	43.372	0	0		7.372	7.372	0
Empowerment Cittadinanza	171.459	135.000	36.459		105.491	84.358	0	21.133		-65.967	-50.642	-15.325
Percezione Cittadinanza	90.000	90.000	0		54.721	54.721	0	0		-35.279	-35.279	0
Altro Cittadinanza	0	0	0		0	0	0	0		0	0	0

La revisione del budget intrapresa alla chiusura del primo semestre ha interessato anche l'ambito Cittadinanza che ha visto il proprio budget pianificato essere decurtato di 61.193 euro per stabilirsi a 297.459 euro. Nella spartizione, a Empowerment sono andati il 58% del budget (171.459 euro), all'asse Cambiare la Percezione sono andati il 30% (90.000 euro). Infine, alla Lobby sono andati il 12 % dell'allocato. Di questa somma si è speso 203.583 euro equivalenti al 68,4% del plan. Mantenendo saldo il riferimento al budget plan, quando andiamo a vedere la spartizione delle somme spese notiamo che Empowerment ha realizzato il 35,5% del livello di spesa, Cambiare la Percezione il 18,4% mentre l'asse Lobby ha realizzato il 14,6% del livello di spesa complessivo.

La somma non spesa (93.875 euro equivalenti al 31,6% del plan) riconducibile a 22,17% di spesa non effettuate per l'asse Empowerment (65.967 euro) e di 11,8% di spesa non effettuata per l'asse Cambiamento della Percezione. Da notare una eccedenza di spesa sulla Lobby di 7.372 euro riassorbiti grazie al residuo sugli altri assi.

Il livello di spesa actual attestato al 68,4% del plan è superiore di una ventina di punti percentuali rispetto al tasso di efficacia rilevato (48,6%). Applicando la formula di stima del rapporto spesa vs efficacia, si potrebbe dire che si sono volute 1,4 unità di budget per raggiungere un'unità di efficacia. Rapportato al tasso di efficienza (pari al 136,86%), possiamo stimare che per ogni unità di efficienza conseguito, sono stati spesi 0,5% di unità di spesa.

4. Redistribuzione della Ricchezza Nazionale

Azioni e scopi perseguiti

Con l'ambito Redistribuzione scopriamo una pianificazione quasi tutta incentrata sulla dimensione dell'empowerment con 11 azioni dedicate a progettazioni e coprogettazioni. Redistribuzione è anche l'ambito dove si concentra un numero significativo di progetti – o componenti di progettualità – importanti come *Ripartire* (rafforzamento delle competenze civiche dei giovani), *IDF* (implementazione di modelli partecipativi e di strumenti di didattica innovativa), *WISH* (promozione del benessere dei bambini, degli adolescenti e delle loro famiglie), *Open Space* (promozione dell'attivazione civica dei giovani) etc., ai quali si aggiunge qualche piccolo progetto pilota di rilevanza strategica come il cosiddetto progetto *NEET* e il progetto sul welfare di comunità.

Dimensione	Azione	Scopo
Attivazione coprogettazione	Povertà Educativa - Sperimentazione di modelli di attivazione e partecipazione civica giovanile misurabili e comunicabili che contribuiscano al contrasto della povertà educativa (Progetto <i>Ripartire</i>)	Rafforzare le competenze civiche dei giovani e dei principali soggetti della comunità educante nell'ottica, a lungo termine, di COSTRUIRE DEI MODELLI di GOVERNANCE più inclusivi e democratici, sia all'interno delle scuole che nelle comunità in 5 territori italiani (Pordenone, Roma, Trebisacce, Ancona, L'Aquila)
Attivazione coprogettazione	<i>IDF</i> Redistribuzione - Sviluppo di percorsi formativi con utilizzo di metodologie educative appropriate in cui emerga la componente di community engagement coerente (<i>IDF</i> Brescia e Bari e Coordinamento interno)	Rafforzare gli strumenti di didattica innovativa con modelli partecipativi di trasformazione del tessuto cittadino, che vedano la Scuola protagonista del cambiamento sociale e culturale dell'intera comunità
Attivazione coprogettazione	Implementazione di un progetto in 4 città (Milano, Bari, Palermo, Reggio Calabria) contro la povertà educativa e per il rafforzamento della comunità educante	Consolidare esempi di rafforzamento della comunità educante in 4 città per informare pratiche e politiche sulla disuguaglianza educativa a livello nazionale
Attivazione coprogettazione	Implementazione di un progetto nella città di Milano contro la povertà educativa, la dispersione scolastica e l'esclusione sociale, la riattivazione di NEET per migliorare l'accesso ai servizi socioculturali ed educativi attivi sul territorio (progetto <i>WISH</i>) attraverso il rafforzamento della rete	Promuovere il benessere di bambini* e adolescenti e delle loro famiglie, nella città di Milano, per favorire l'inclusione socioeducativa
Attivazione coprogettazione	Attività "ad hoc" in determinati momenti dell'anno che rispondono a esigenze di programma o di marketing di AA	
Attivazione coprogettazione	Monitoring, Learning and Evaluation delle proposte presentate ed in corso	Ottimizzare le lessons learned. Dimensioni: supporto MEL + lezioni specifiche dalle valutazioni
Attivazione coprogettazione	Sviluppo di almeno 5 progetti sull'ambito con particolare attenzione alla sostenibilità delle azioni in corso	Aumento raccolta fondi istituzionale sull'ambito
Attivazione coprogettazione	Grant management delle proposte in corso\approvate	

Attivazione coprogettazione	Coordinamento e outreach donatori, partecipazioni a network	
Attivazione coprogettazione	Implementazione di un progetto europeo per la sperimentazione di modelli di attivazione civica dei giovani nelle città di Milano, Faro (Portogallo), Genk (Belgio), Thessaloniki (Grecia)	Promuovere l'attivazione civica dei giovani all'interno della scuola e nella comunità locale sperimentando un modello di partecipazione civica inclusivo nelle città di Milano, Faro (Portogallo), Genk (Belgio), Thessaloniki (Grecia)
Attivazione coprogettazione	Welfare di comunità e innovazione sociale con Labsus	Creare e sperimentare soluzioni alternative di welfare (puntando a rendere il servizio di welfare comunitario attivo con la co-responsabilità dei soggetti coinvolti)
Input	Raccolta fondi su partners aziendali/major donors	
Input	Supporto alla pianificazione e monitoraggio delle attività di acquisizione nuovi donatori regolari (Spagna)	
Policy	Elaborazione e promozione di proposte politiche contro la povertà educativa, anche attraverso il contributo al Forum DD	Promuovere proposte politiche per una maggiore efficacia degli interventi di contrasto della povertà e della disuguaglianza educativa
Policy	Contributo alle azioni di lobby dell'Alleanza contro la Povertà per l'ampliamento del target beneficiario del RdC	Suscitare un miglior ingaggio istituzionale e politico a favore dell'ampliamento del target di persone che possono beneficiare del RdC, per rendere la misura maggiormente inclusiva
Potere Collettivo	Rilevazione/mappatura bisogni emersi durante emergenza Covid-19 e attivazione del mondo della scuola	Contribuire all'emersione dei bisogni e delle sfide causati dal Covid-19 e all'attivazione del mondo della scuola nei confronti delle Istituzioni nazionali e locali

Similmente, il versante della policy change raccoglie alcune delle iniziative più rilevanti di policy influencing e di lobby basate sul lavoro di network, citiamo ad esempio la partecipazione al Forum Disuguaglianze e Diversità, nonché la lobby in seno all'Alleanza contro la Povertà, 2 reti centrali nel lavoro istituzionale di AAI, le quali sono rispettivamente dedite all'elaborazione di proposte politiche contro la povertà educativa e all'ampliamento dei beneficiari e dell'efficacia del Reddito di Cittadinanza. Accanto a questa linea di lavoro se ne è sviluppata una terza, nata appunto dall'esigenza di contribuire all'emersione dei bisogni e delle sfide causati dal Covid-19.

Anche qui, non mancano le attività di supporto all'accountability e alla progettazione, le quali, tramite operazioni di grant writing, di outreach donatori e di monitoraggio e valutazione, contribuiscono a garantire la sostenibilità degli obiettivi di ambito.

Outcome conseguiti

Dalle 16 azioni specifiche elencate nella precedente tabella, discendono 24 outcome distinti. Come si era già visto con l'ambito Vita senza Violenza, la maggior parte degli outcome (20 su 24) ha scadenza nel secondo semestre o annuale, il che significa che soli 5 outcome hanno avuto scadenza nel primo semestre.

Univ	Dimensione	Azione	Outcome	Risultato	Attu
CEC	Attivazione Coprogettazione	PovEdu	5 reti comunità educanti attivate per il progetto e riconosciute a livello di governance nel laboratorio di idee	1	0,5
CEC	Attivazione Coprogettazione	PovEdu	1 Modello di formazione laboratoriale sviluppato (per esempio tramite stesura un quadro logico) per il proge	1	1
CEC	Attivazione Coprogettazione	PovEdu	1 Modello di M&E sviluppato per il progetto	1	1
CEC	Attivazione Coprogettazione	PovEdu	1 impianto di Ricerca con cordinamento dell'Università di Cosenza su partecipazione e socializzazione di giov	1	1
CEC	Attivazione Coprogettazione	IDFRedis	IDF BARI 1 progetto di rigenerazione urbana presentato	1	0
CEC	Attivazione Coprogettazione	IDFRedis	IDF BARI 40 studenti consapevoli del loro potenziale nella rigenerazione urbana tramite questionario	1	0
CEC	Attivazione Coprogettazione	IDFRedis	IDF BRESCIA Almeno 30 studenti consapevoli del loro potenziale nella rigenerazione urbana tramite question	1	0
GEJ	Attivazione Coprogettazione	4CittàPovEdu	Stesura e condivisione di 1 documento di indirizzo sul rafforzamento comunità educante e rafforzamento lot	1	0,5
GEJ	Attivazione Coprogettazione	4CittàPovEdu	Creare sinergia tra giovani di diversa provenienza geografica	1	
GEJ	Attivazione Coprogettazione	Wish	Stesura di 1 Piano strategico per il benessere integrato dei/delle minoreni della città di Milano (ridefinizione	1	0,5
GEJ	Attivazione Coprogettazione	Neet	Riattivazione di almeno 10 giovani (almeno 10 giovani sono inseriti in percorsi di studio / lavoro / volontariati	1	1
IFP	Attivazione Coprogettazione	AttivitàRedis	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%	1	1
NFP	Attivazione Coprogettazione	MLERedis	Supporto MEL + lezioni specifiche valutazioni	1	1
NFP	Attivazione Coprogettazione	MLERedis	Questionario con target staff di progetto e loro line (5 persone per progetto) ed eventualmente 1 esterno	1	0,5
NFP	Attivazione Coprogettazione	SostRedis	Income ambito 2020 VS storico 2019	1	0,5
NFP	Attivazione Coprogettazione	GrantRedis	Recupero di >90% del funding concesso dal donor	1	1
NFP	Attivazione Coprogettazione	OutreachRedis	5 nuove partnership/donatori	1	0,5
RES	Attivazione Coprogettazione	AttivCivica	Numero 1 modello di attivazione civica ideato e implementato	1	0
GEJ	Attivazione Coprogettazione	Labsus	Si attivano i soggetti rilevanti del territorio a collaborare all'iniziativa (istituzioni, enti del terzo settore, desti	1	
EXP	Input	DSpagna	Garantire almeno 1800 nuovi donatori regolari	1	0
IFP	Input	MDRedis	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%	1	1
GEJ	Policy	ForumDD	Almeno n. 2 figure istituzionali danno un endorsement alle proposte formulate	1	1
GEJ	Policy	RDC	Almeno n. 2 figure istituzionali danno un endorsement alle proposte formulate	1	0,5
CEC	Potere collettivo	BisogniCovidRed	Almeno 10 dei 70 soggetti coinvolti partecipano a sessioni di approfondimento e sulle questioni emerse e id	1	1

Per la dimensione **Potere Collettivo**, l'azione Rilevazione e mappatura dei bisogni emersi durante l'emergenza pandemica - che ha lo scopo di contribuire all'emersione dei bisogni e delle sfide causati dal Covid-19 e all'attivazione del mondo della scuola nei confronti delle Istituzioni nazionali e locali - ha realizzato l'outcome (1) previsto, ovvero la partecipazione di almeno 10 dei 70 soggetti coinvolti a sessioni di approfondimento sulle questioni emerse e l'identificazione delle soluzioni da sottoporre alle Istituzioni.

Tra gli outcome conseguiti per la dimensione **Policy**, contiamo 2 conseguiti al 100%: uno riguarda l'endorsement di almeno 2 figure istituzionali alle proposte formulate in seno al Forum Disuguaglianze e Diversità, il secondo riguarda la riattivazione di almeno 10 NEET attraverso il loro inserimento in percorsi di studio, apprendistato o lavoro. Invece, tre (3) outcome sono stati conseguiti parzialmente. Il primo riguarda la stesura e la condivisione di un documento di indirizzo sul rafforzamento della comunità educante, risultato conseguito in parte, poiché il documento è stato elaborato ma non ancora condiviso. Il secondo è relativo alla stesura di un piano strategico integrato sul benessere dei/delle minorenni nella città di Milano nell'ambito del progetto *Wish*, outcome realizzato in parte a causa di uno slittamento provocato dall'emergenza Covid-19. L'ultimo outcome parziale riguarda la lobby per l'ampliamento del target e dell'efficacia del Reddito di Cittadinanza. In questo ultimo caso, le figure istituzionali da cui si attendeva l'endorsement hanno dato l'assenso alle proposte senza però tradurre il loro supporto nei fatti.

Per la dimensione **Attivazione in Coprogettazione**, sono stati realizzati in tutto 7 outcome al 100% e 6 outcome al 50%.

Per l'azione Povertà Educativa 3 dei 4 outcome previsti sono stati conseguiti. Non è stato realizzato l'outcome relativo alle 5 reti/comunità educanti attivate per il progetto e riconosciute a livello di governance nel laboratorio di idee (attraverso un accordo informale firmato), poiché si è deciso di procedere diversamente e di non realizzare nessun accordo. Sono stati conseguiti invece i seguenti risultati: è stato sviluppato 1 modello di formazione laboratoriale (per esempio tramite stesura un quadro logico) per il progetto sul laboratorio di idee e 5 formazioni avviate; è stato sviluppato 1 modello di M&E per il progetto; è stato realizzato 1 impianto di Ricerca con coordinamento dell'Università di Cosenza su partecipazione e socializzazione di giovani e adulti nella comunità educante.

Per quanto riguarda lo sviluppo di percorsi formativi con utilizzo di metodologie educative appropriate in cui emerge la componente di community engagement coerente (*IDF*), il progetto su Bari è stato cancellato mentre quello su Brescia è stato rinviato a causa della pandemia. Lo scopo delle attività sarebbe stato quello di rafforzare gli strumenti di didattica innovativa con modelli partecipativi di trasformazione del tessuto cittadino, che vedano la Scuola protagonista del cambiamento sociale e culturale dell'intera comunità.

Per l'implementazione di un progetto in 4 città (Milano, Bari, Palermo, Reggio Calabria) contro la povertà educativa e per il rafforzamento della comunità educante, con lo scopo di consolidare esempi di rafforzamento della comunità educante per informare pratiche e politiche sulla disegualianza educativa a livello nazionale, erano 2 gli outcome previsti (stesura e condivisione di 1 documento di indirizzo sul rafforzamento della comunità educante e della lotta alla povertà educativa; creazione di sinergie tra giovani di diversa provenienza geografica). Di questi, è stato prodotto un documento (non ancora definitivo ma condiviso sia con le Dirigenti delle scuole partecipanti sia con i partner) di sintesi delle richieste delle scuole e un documento interno di raccomandazioni. Gli outcome sono stati dunque realizzati solo in parte, perché nessuno dei sopraindicati documenti è stato completato e validato dai vari attori del progetto.

Per l'implementazione di un progetto per la riattivazione dei *NEET* nella città di Milano è stato ampiamente realizzato il (1) risultato previsto, con 28 giovani inseriti in percorsi lavorativi, di formazione, di istruzione o di tirocinio. Protagonisti del progetto sono i “not in education, employment or training” (*NEET*), ovvero giovani di età compresa tra i 15 e i 29 anni che non studiano, hanno smesso di cercare lavoro e non sono impegnati in nessun percorso formativo che permetta loro di trovare un'occupazione. In Italia, si stima che questi giovani siano circa 2 milioni e 800 mila; giovani che, in linea di massima, vivono con le famiglie, gravando sul reddito familiare e che a lungo andare sono particolarmente a rischio di povertà ed [esclusione sociale](#).

Per *WishMI*, progetto contro la povertà educativa nella città di Milano, l'outcome previsto era relativo alla stesura di un sistema integrato di politiche per migliorare il sistema dei servizi pubblici e privati indirizzati ai minori (0-18). Era previsto il coinvolgimento e la collaborazione dei diversi partner nell'elaborazione finale di un documento di *vision* e poi nelle successive versioni di aggiornamento annuale, ma questo è avvenuto solo in via marginale a causa della pandemia che ha fatto slittare la consegna del documento. Una prima versione del *Piano Strategico* sul benessere integrato delle e dei minorenni della città di Milano è stata comunque finalizzata e presentata agli Assessori di riferimento ed è ora oggetto di revisione interna per raccogliere i suggerimenti degli Assessorati, si sta perciò lavorando alla finalizzazione del Piano. L'outcome è da considerarsi solo parzialmente raggiunto.

Per l'azione **Implementazione di un progetto europeo EduAction** per la sperimentazione di modelli di attivazione civica dei giovani nelle città di Milano, Faro (Portogallo), Genk (Belgio), Thessaloniki (Grecia), l'outcome relativo alla promozione dell'attivazione civica dei giovani all'interno della scuola e nella comunità locale, sperimentando un modello di partecipazione civica inclusivo nelle città di Milano, Faro (Portogallo), Genk (Belgio), Thessaloniki (Grecia), non è stato realizzato.

Per l'azione **Welfare di comunità e innovazione sociale in collaborazione con Labsus**, nel 2020 non è stato realizzato l'outcome previsto relativo all'attivazione di soggetti rilevanti del territorio per collaborare all'iniziativa (Istituzioni, Enti del Terzo Settore, destinatari). Lo scopo del progetto è quello di realizzare un programma [di resilienza e contrasto alle disuguaglianze](#), per creare e sperimentare soluzioni alternative di welfare, puntando a rendere il servizio di welfare comunitario attivo con la co-responsabilità dei soggetti coinvolti. La pandemia Covid-19 ha infatti portato ad un inasprimento delle disuguaglianze nel nostro Paese e ad un acuirsi di bisogni senza risposta, soprattutto per le persone in condizioni di vulnerabilità. L'impatto dell'emergenza sanitaria, anche per la sua dimensione sociale ed economica, rischia nel breve e nel lungo periodo di portare a un restringimento nell'accesso ai diritti e ai servizi, e a una conseguente maggiore necessità di co-progettare alternative a tutela di chi è più a rischio.

Risulta dunque necessario uno sforzo di ascolto e accompagnamento delle comunità nella costruzione di soluzioni a bisogni di welfare emergenti e complessi, che mettano in rete e valorizzino le competenze dei diversi stakeholders – Istituzioni, Terzo Settore, cittadinanza – e in grado di resistere e di evolversi nel tempo.

Per l'attività di **Monitoring, Learning and Evaluation delle proposte presentate ed in corso**, gli outcome (supporto MEL e lezioni specifiche valutazioni; questionario con target staff di progetto e loro line - 5 persone per progetto - ed eventualmente 1 esterno - su tutti progetti dell'ambito in chiusura -) sono stati realizzati solo parzialmente. Le valutazioni sono state infatti sviluppate come da programma, ma la tempistica di raccolta dati non ha permesso una raccolta strutturata dei feedback dallo staff.

Per l'azione **Supporto alla pianificazione e monitoraggio delle attività di acquisizione nuovi donatori regolari (Spagna)**, l'outcome che prevedeva di garantire almeno 1.800 nuovi donatori regolari non è stato raggiunto (in base a proiezioni UIS su dati 1 semestre).

Per l'azione di **sviluppo di almeno 5 progetti sull'ambito con particolare attenzione alla sostenibilità delle azioni in corso**, con lo scopo di aumentare la raccolta fondi istituzionale sull'ambito, l'outcome è stato conseguito solo in parte con la presentazione di 6 progetti ma con l'income complessivo cresciuto solo limitatamente.

Per l'azione **Grant management delle proposte in corso e approvate**, l'outcome relativo al recupero di più del 90% del funding concesso dal donator è stato pienamente realizzato, con le rendicontazioni approvate al 99%.

Per l'azione di **Coordinamento e outreach dei donatori e partecipazioni a network**, il risultato è stato raggiunto solo parzialmente; la crisi pandemica infatti non ha permesso un reale outreach, nonostante almeno 10 nuovi partner siano stati attivati e diversi donatori siano stati contattati (es. Con I bambini e Banca Intesa).

Per quanto riguarda il nostro **contributo ad azioni di lobby dell'Alleanza contro la povertà finalizzate all'ampliamento del target del Reddito di Cittadinanza**, l'outcome previsto è stato raggiunto solo in parte. L'azione era infatti volta a suscitare un miglior ingaggio istituzionale e politico a favore dell'ampliamento del target di persone che possono beneficiare del RdC, per rendere la misura maggiormente inclusiva. Anche grazie alle nostre attività, alcuni esponenti dell'Alleanza hanno di fatto incontrato 2 esponenti istituzionali di rilievo, la Ministra Catalfo e il Sottosegretario del MEF Beretta, che hanno espresso il loro endorsement alle proposte formulate dall'Alleanza, ma nessuna di queste proposte è stata tradotta in pratica.

Infine, per gli outcome riconducibili alla categoria degli **input**, mentre la raccolta fondi Official, Corporate e Major Donors ha raggiunto al 100% l'obiettivo di income annuale previsto, non è stato possibile raggiungere l'obiettivo sull'acquisizione di almeno 1.800 nuovi links in Spagna.

Cumulativamente, il tasso di efficacia è del 58,33 (14/24 punti) quando il punteggio non è pesato. Con le pesature con il coefficienti dei livelli di priorità, il tasso scende al 56,8% (25/44). Triangolando il dato per stimare l'impatto del Covid-19, scopriamo che 2 outcome attinenti a *IDF* Bari sono stati cancellati per causa Covid-19, mentre 1 è stato rimandato. Invece, 3 outcome hanno subito delle variazioni dovute al Covid-19, sebbene non sia stato quantificare l'incidenza sul raggiungimento del target. Al netto degli outcome cancellati, il tasso di efficacia è del 66,6% (14/21), tasso che salirebbe a 73,8% (15,5/21) se gli outcome parziali fossero stati raggiunti totalmente.

Affondo progetti OpenAA

Lavoro di Squadra

Il progetto, sviluppato a partire dall'ottobre 2020 in Lombardia, ha voluto promuovere l'inclusione sociale di 35 giovani studenti della scuola secondaria superiore che vivono situazioni di disagio sociale, economico o familiare, attraverso percorsi personalizzati di self-empowerment e di orientamento lavorativo e/o formativo. Il progetto ha inteso favorire l'attivazione delle e dei giovani attraverso percorsi *ad hoc* di allenamento motivazionale e di self-empowerment, volti a supportare il reinserimento nel mondo del lavoro o l'avvio ad un percorso formativo.

Nello specifico, grazie alle attività di *Lavoro di Squadra* abbiamo realizzato un'analisi del mercato del lavoro, in collaborazione con il partner per l'orientamento lavorativo e/o formativo, grazie alla quale sono stati raccolti dati ed evidenze dell'impatto del Covid-19 sull'accessibilità e sulle condizioni del mercato del lavoro a seconda dei settori produttivi. Abbiamo acquistato e distribuito tablet e connessioni internet ai ragazzi partecipanti, accompagnandoli in un percorso di alfabetizzazione digitale per acquisire le competenze base. Abbiamo realizzato insieme a loro incontri di orientamento lavorativo e/o formativo, facendo emergere punti di forza e debolezza e rafforzando la presentazione di sé.

Le partecipanti e i partecipanti sono stati poi coinvolti in incontri individuali e di gruppo con i/le dipendenti dell'azienda Zurich, con lo scopo di essere supportati nella definizione di un percorso finalizzato all'inserimento lavorativo/formativo.

Infine, abbiamo sensibilizzato diverse aziende sul tema delle/dei giovani vulnerabili, per creare una rete di aziende capaci di accogliere le ragazze e i ragazzi alla fine del percorso.

Italia del futuro

Il contesto territoriale del quartiere delle città in cui si è realizzato il progetto *Italia del futuro* è risultato e risulta particolarmente complesso e problematico, a causa della marginalità sociale e culturale che li caratterizza (Brescia) o a causa della situazione emergenziale del post sisma (L'Aquila).

Gli obiettivi principali del progetto sono stati quindi quelli di contribuire alla costruzione di capitale sociale, riducendo la dispersione scolastica e prevenendo il fenomeno NEET, grazie ad attività di orientamento ed emersione di interessi e attitudini personali volte a favorire l'individuazione di percorsi formativi o professionali, e a consentire la riappropriazione dello spazio pubblico, trasformando gli studenti in cittadini consapevoli delle loro potenzialità di attivazione per la propria città e coinvolgendoli in azioni innovative capaci di mettere a valore le risorse locali della comunità co-progettando, insieme alla comunità locale, interventi per rendere gli spazi individuati più inclusivi e sostenibili.

Budget allocato vs speso

Il calcolo del budget allocato vs speso per ogni ambito è basato sulla triangolazione di 4 fonti: il planning, la matrice d'intersezione costing programma, il file di variance analysis e infine i codici caps. Il calcolo è indicativo: ad eccezione delle spese di comunicazione e di lobby per la componente dell'outreach istituzionale, le spese di funding e di supporto, nonché le spese di staff e altri overhead sono escluse dal conteggio. Rimangono solo le spese core. Infine, per alcune azioni senza codice caps si è cercato di allocare le spese relative alle attività core di programma in base ad altre informazioni disponibili, quali ad esempio il titolo dell'azione. I dati del variance analysis sono aggiornati alla data del 29 gennaio 2021.

	TOTALE 2020 PLAN ALLOCATO, RICLASSIFICA TO ED EMENDATO	Sub total costi COPERTI DA GF	Sub total costi FINANZIATI ITA & CPs	CHECK	TOTALE 2020 ACTUAL AGGREGA TO AA + FRIC	Sub total costi core COPER TI DA GF (ZZ)	Sub total costi di prog etto COPE RTI DA GF (9IT0 00)	Sub total costi di progetto FINANZIA TI ITA & CPs	CHECK	TOTALE ACTUAL vs. PLAN	Sub total VARIANCE COSTI COPERTI DA GF	Sub total VARIANCE COSTI FINANZIAT I
Totale Redistribuzione	1.306.670	52.000	1.254.670		698.433	9.076	7	689.351		-608.237	-42.917	-565.319
Lobby Redistribuzione	37.000	37.000	0		4.374	4.374	0	0		-32.626	-32.626	0
Empowerment Redistribuzione	1.269.670	15.000	1.254.670		694.059	4.702	7	689.351		-575.611	-10.291	-565.319
Percezione Redistribuzione	0	0	0		0	0	0	0		0	0	0
Altro Redistribuzione	0	0	0		0	0	0	0		0	0	0

Con un budget plan ricalcolato pari a 1.306.670³⁷ euro (il budget più alto fra i 5 ambiti di programma), l'allocazione dei fondi per assi strategici dell'ambito Redistribuzione è quasi

³⁷ Nel primo semestre il budget plan ammontava a 1.552.141 euro. Il budget è stato quindi decurtato di 245.471 euro.

esclusivamente spostato sull'asse Empowerment, il quale riceve 97% del budget (1.269.670 euro) mentre il residuale 3% va alla lobby (37.000 euro). Diversamente dagli altri ambiti, non è stata mappata alcuna attività finanziata per il cambiamento della percezione. Di questi, 698.433 euro sono stati effettivamente utilizzati (pari al 53,4% del previsto). La spartizione dell'importo speso ci mostra che 53,1% sono andati in attività di Empowerment mentre solo 0,3% sono stati dedicati alle attività di Lobby.

La spesa non effettuata (608.237 euro pari al 46,6% del budget pianificato) è composta dal 44% di budget totale previsto afferente alla spesa non effettuata sotto Empowerment e di 2,6% di budget previsto afferente a delle spese non effettuate per la Lobby.

Proseguendo la nostra analisi con il rapporto tra il budget utilizzato e il tasso di efficacia, notiamo che, per il 53,4% di livello di spesa rispetto al plan, l'ambito ha realizzato un tasso di efficacia del 58,3% rispetto al target (al netto degli outcomes cancellati o parzialmente raggiunti per causa Covid-19). In base ai due numeri, possiamo ipotizzare che per ogni unità di efficacia conseguito ha richiesto 0,91 unità di budget. Rapportato al tasso di efficienza dell'ambito (stimato all'88,4%) ci risulta che per ogni unità di efficienza abbia richiesto 0,6 unità di spesa.

5. Ambito Riduzione delle Disuguaglianze Globali

Azioni e scopi perseguiti

L'ambito Disuguaglianze ha una pianificazione assai particolare, come si era già visto durante l'analisi degli output. Il lavoro dell'ambito si concentra essenzialmente nella dimensione della lobby. Una piccola parte (2 outcome) è dedicata alla comunicazione, mentre la dimensione dell'empowerment è convogliata in un unico outcome. Anche sotto Disuguaglianze sono state programmate una serie di obiettivi di fundraising e di sostenibilità. A differenza degli altri ambiti, però, questi sono outcome puramente economici.

Dimensione	Azione	Scopo
Attivazione coprogettazione	Partecipazione alla IP3 (Work Stream, agroecology e Work Group Access to market) e alla Task force EU Africa on migration	Favorire la coerenza e l'efficacia delle politiche e dei programmi Sud in materia di immigrazione e agroecologia. Favorire l'allineamento con i framework programmatici Task-Force e IP3
Input	Avvio del programma di high value e institutional fundraising (Svizzera)	.
Input	Revisione dei journeys dei donatori individuali (Spagna)	.
Input	Revisione e rafforzamento programma face to face in house (Indonesia)	.
Input	Supporto per rafforzamento attività di high value (Indonesia)	.
Input	Intervento "Sahel"	.
Input	Raccolta fondi su partners aziendali/major donors	.
Input	Application a 20 call for proposal	.
Input	Ampliamento portfolio donatori (ECHO, SDC, agenzie UN, Fondazioni internazionali) tramite	.

	l'individuazione di almeno 5 nuove donatori istituzionali o semi-istituzionali	
Outreach comms	Narrativa su migrazione/sviluppo (progetto Nigeria) e agroecologia/ climate change (Kenya)	Migliorare la capacità di AA di raccontare il cambiamento nel Sud sui temi del climate change e della migrazione e sviluppo
Outreach comms	Costruzione di una narrazione di AA quale soggetto impegnato nella riduzione delle disuguaglianze globali	Promuovere una maggiore coerenza tra la narrazione di prodotti di funding e impegno di AA sul tema della redistribuzione
Policy	Analisi legge di bilancio, DEF, Dati preliminari OCSE DAC, al fine di attività di Lobby	Contribuire a favorire il trend di crescita dei fondi dell'APS e il livello di spesa efficace e coerente
Policy	Partecipazione attiva ai tavoli istituzionali nazionali e internazionali	Rendere la posizione di AA chiara e definita grazie alla presenza nei networks
Policy	Monitoraggio del dibattito legato all'applicazione del Piano Nazionale Impresa e DD.UU e le connessioni del piano con altre aree per l'area diritti/cittadinanza inclusiva)	Favorire l'aggiornamento di AA rispetto alle nuove possibilità di finanziamento rivolte al settore privato
Policy	Politiche migratorie, azione esterna, migrazione e sviluppo	Favorire la coerenza delle politiche migratorie con gli obiettivi di sviluppo e contribuire a migliorare il loro impatto positivo su diritti umani nei Paesi di transito
Policy	Presenza attiva nel CN Cooperazione allo sviluppo come membro supplente Forum Terzo Settore; coordinamento primo Gruppo di Lavoro CNCS, Agenda 2030, efficacia, valutazione e coerenza delle politiche	Difendere il ruolo dell'associazionismo, affermandone la capacità di influenza e proposta
Policy	Dialogo con Organizzazioni internazionali, anche in collaborazione con reti internazionali di società civile di advocacy	Influenzare il policy making di Organizzazioni internazionali
Policy	Collaborazione con reti internazionali di advocacy (eg CONCORD Europa, DAC CSO Reference Group, CSO FFD Group, CPDE) per influenzare organismi internazionali	Influenzare il policy making di Organizzazioni internazionali

Nel complesso, le azioni specifiche dell'ambito sono 18, di cui 8 di natura economico-finanziaria. Delle 10 azioni restanti, 7 sono relativi alla Policy change (da conseguire tramite operazioni di lobby), 2 sono di Comunicazione e 1 solo è di Empowerment. Le azioni economico-finanziarie hanno come scopo l'avvio di una presenza in Sahel e il consolidamento dell'espansione nei mercati spagnolo, svizzero e indonesiano. L'ultimo scopo è di ordine trasversale e riguarda l'ampliamento del portafoglio dei finanziatori di AAI a grandi donatori istituzionali come ECHO etc.

Sul versante non finanziario, la lobby intrapresa dall'ambito mira a ottenere un aumento e una migliore allocazione dell'Aiuto Pubblico allo Sviluppo; avviare operazioni di influencing volte ad aprire dei nuovi canali di finanziamento nelle partnership con il privato; favorire la coerenza e l'efficacia delle politiche migratorie legandole alle politiche di sviluppo in ottica migrazioni e

sviluppo. Gli altri scopi di lobby sono perseguiti tramite modalità di influencing e mirano a consolidare la presenza istituzionale attiva di AAI in seno a network o spazi istituzionali nazionali e internazionali (CNCS, CONCORD, CINI, DAC). Nello specifico, tale presenza ha lo scopo di promuovere e difendere la posizione dell'Organizzazione sui temi importanti discussi in questi spazi con l'obiettivo di posizionare AAI come player di rilievo.

L'unico scopo di Empowerment discende in parte dagli obiettivi e dai risultati della lobby, poiché si tratta di supporto alla progettazione della Federazione su migration, agroecology e climate change, partendo anche dalle lezioni e prospettive derivanti dalla lobby vera e propria e, in misura minore, dall'influencing.

Infine, gli scopi di Comunicazione e outreach sono essenzialmente congiunti ai precedenti. Essi sono attinenti alla costruzione e alla diffusione di una nuova narrazione sulle disuguaglianze globali con un focus specifico anche sulle questioni di agroecologia, climate change e migrazione/sviluppo.

Outcome conseguiti

Per l'area di **Policy**, che consta di 13 outcome, 7 sono stati conseguiti al 100% mentre 1 è stato conseguito parzialmente. Gli outcome conseguiti al 100% riguardano, in ordine: l'influencing realizzato nei gruppi di lavoro (3) e (3) del Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo per fare accogliere le istanze portate da ActioAid; la partecipazione dei rappresentanti di ActionAid alla stesura dei documenti elaborati dai tavoli di lavoro del CNCS; la realizzazione di (1) workshop con almeno 10 rappresentanti istituzionali nell'ambito del monitoraggio dei fondi dell'Unione Europea; il follow-up semestrale sui rappresentanti istituzionali per garantire il loro sostegno alle richieste avanzate dalle rete CINI. A questi si aggiungono i 3 outcome relativi all'agenda istituzionale del SGA relativi alla sua partecipazione attiva alle attività del CNCS, al rafforzamento del dialogo con le Organizzazioni internazionali e infine al lavoro di influencing del policy-making delle Organizzazioni internazionali (filoni di lavoro e risultati che sono stati approfonditi nella sezione di questo report dedicata all'agenda istituzionale).

L'outcome di policy raggiunto a metà riguarda invece il monitoraggio e l'advocacy sui fondi della cooperazione allo sviluppo, attività che non ha avuto l'esito previsto sebbene la componente bilaterale dei fondi a valore sull'AICS sia aumentata, tale aumento è stato troppo limitato rispetto all'ammontare delle risorse necessarie.

Unità	Dimensione	Azione	Outcome	Risult	Attua
GIM	Attivazione coprogettazione	IP3	Proposte coerenti con il programma della Task-force Migration e IP3	1	1
EXP	Input	Svizzera	Garantire almeno 250mila franchi di income	1	1
EXP	Input	ISpagna	Mantenimento della base donatori: perdere meno di 2000 donatori	1	1
EXP	Input	F2FIndonesia	Garantire almeno 10,000 nuovi donatori regolari	1	0
EXP	Input	HVIndonesia	Garantire almeno 200,000 Euro di income	1	1
IFP	Input	CallForProp	Dieci (10) proposte accolte per un ammontare di 4,2M) (% aumento storico 2019 vs 2020)	1	0,5
IFP	Input	Sahel	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%	1	1
IFP	Input	MDDis	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%	1	1
IFP	Input	Portfolio	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%	1	1
GIM	Outreach comms	Kenya	Impegno COMMS su agroecologia	1	0
DIRCOM	Outreach comms	NarrAA	Verifica sulle rilevazioni di brand Ipsos	1	1
GIM	Policy	AnalisiLobby	Variazione Dato aggregato APS Italia (fonte OECD-DAC)	1	0
GIM	Policy	AnalisiLobby	Variazione Componente bilaterale a valere su DGCS/AICS (da documenti ufficiali)	1	0,5
GIM	Policy	Tavoli	GDL4/GDL3: numero di volte in cui i gruppi hanno accolto proposte/idee/temi portati da AA	1	1
GIM	Policy	Tavoli	Numero di documenti di policy a cui AA ha partecipato	1	1
GIM	Policy	MonitPianoImpresa	Almeno 1 proposta progettuale in partenariato	1	0
GIM	Policy	MonitPianoImpresa	Costruzione connessioni utili con altri ambiti/aree di lavoro	1	0
GIM	Policy	MonitPianoImpresa	Almeno 1 momento di confronto relativo a l'identificazione di connessioni utili con altri ambiti/a	1	0
GIM	Policy	MonitFondiUE	1 workshop con almeno 10 rapp. istituzioni (parlamento e governo).	1	1
GIM	Policy	MonitFondiUE	Variazione della spesa esterna immigrazione entro il 10% dell'ammontare dello strumento NDICI	1	0
GIM	Policy	MonitFondiUE	Follow up semestrale su i rapp. istituzionali. per verificare il sostegno alle richieste CINI	1	1
SGA	Policy	CNCoop	Difendere il ruolo dell'associazionismo, affermandone la capacità di influenza e proposta	1	1
SGA	Policy	Dialogo	Influenzare il policy making di organizzazioni internazionali	1	1
SGA	Policy	RetiAdv	Influenzare il policy making di organizzazioni internazionali	1	1

L'unico obiettivo afferente alla sottodimensione **Attivazione co-progettazione** è stato raggiunto al 100%, l'ambito ha saputo partecipare in modo attivo alla proposta di input e alla implementazione di attività in seno alle piattaforme internazionali, lavoro sfociato in una pubblicazione globale sull'impatto del Covid-19.

Per quel che riguarda la sottodimensione della **Comunicazione & Outreach**, uno dei due outcome previsti è stato raggiunto al 100%; infatti la rilevazione fatta da IPSOS sull'awareness del pubblico riguardante gli ambiti di intervento di AAI ha registrato una variazione positiva rispetto al nostro impegno sulla povertà e sui diritti dell'uomo a livello globale.

Infine, la sottodimensione degli **Input**, anch'essa abbastanza fornita per l'ambito Disuguaglianze, offre un quadro positivo su 8 outcome previsti, 6 sono stati conseguiti al 100% mentre 1 è stato conseguito parzialmente. Notiamo, infatti, che i target di market expansion relativi alla customer base Spagna e all'income della Svizzera sono stati raggiunti. Ugualmente, i diversi targets di raccolta fondi su donatori istituzionali, aziende e High Value sono stati conseguiti grazie a un aumento complessivo del 38% a fronte di valore atteso del 16% sui tre prodotti. Invece, il target relativo alla stesura di proposte progettuali è stato raggiunto parzialmente, dai consuntivi di fine anno sappiamo che sono state 21 le proposte presentate, di queste 7 sono state accolte per un totale di 3,8 milioni di euro anziché 4,2 milioni previsti come target.

Gli outcome conseguiti permettono all'ambito Disuguaglianze di realizzare un tasso di efficacia del 66,66% (16/24 non pesato, 32/48 pesato), lo score più alto dell'area programmi. Stando alle risposte raccolte nel questionario finale, fatta eccezione per le non risposte, l'ambito è anche l'unico che non abbia patito molto degli effetti del Covid -19, dal momento che le attività, tranne 1, sono state implementate dopo una serie di aggiustamenti. Un'unica altra attività ha raggiunto un risultato

parziale, ma non ci è dato sapere se tale ridimensionamento del risultato è dovuto al Covid-19. Pertanto, il tasso di efficacia dedotto dall'outcome non conseguito è del 69,5% (16/23), e sale al 71,7% (16,5/23) aggiustando lo score per tener conto dell'outcome parzialmente conseguito.

Affondo progetti OpenAA

Agente 0011 - Summer Edition

Agente 0011 è un progetto cofinanziato dall'AICS - Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo - nell'ambito del bando *Educazione alla Cittadinanza Globale*, e propone dal 2015 la propria metodologia di apprendimento attivo con l'obiettivo di promuovere una cultura di sostenibilità e inclusione sulla base degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite per il 2030. Grazie al progetto è stato sviluppato un portale di didattica digitale per promuovere la sensibilizzazione, la comprensione critica e l'attivazione territoriale sui temi dell'Agenda 2030, dal 2015 ad oggi ha visto la partecipazione di migliaia di studenti e giovani da tutta Italia.

Nella fase post-emergenza, ActionAid ha deciso di estendere la durata del progetto e di inaugurare l'edizione estiva del portale per rispondere al bisogno di socialità dei/le giovani in situazione di isolamento e per contribuire al rafforzamento dei legami comunitari.

Nell'estate del 2020 la piattaforma ha permesso a bambini e ragazzi di contribuire alla diffusione di tematiche più che mai attuali come l'accessibilità, le pari opportunità e l'integrazione, e di condividere riflessioni e idee per rendere il proprio territorio più sostenibile, aperto e inclusivo. Nella realizzazione delle attività didattiche è stata coinvolta anche la comunità educante, supportata dalla Task Force Covid-19 di attivisti e volontari per l'animazione e il coinvolgimento dei partecipanti.

Dare to hope

Creazione di alternative socioeconomiche alla migrazione nello Stato di Edo, Nigeria

La Nigeria è il Paese con il più alto numero di giovani al mondo, pari al 42% della popolazione totale. Proprio i giovani in questo Paese si trovano a fronteggiare una situazione economica nazionale che non concede prospettive, con una disoccupazione giovanile che si attesta intorno al 40%. Anche per questo, la Nigeria è la principale area di origine di chi, soprattutto tra i giovani, migra in cerca di una alternativa alla povertà e alla mancanza di speranza, tentando la traversata del Mediterraneo per raggiungere le coste europee e sottoponendosi a un viaggio pieno di pericoli.

Per questo in Nigeria il lavoro di ActionAid si concentra sui giovani dai 18 ai 35 anni, con un focus sui rischi connessi alla migrazione e sulla conoscenza delle condizioni effettive nei Paesi di arrivo. In particolare, il progetto *Dare to Hope*, partito nel 2019 e implementato fino al 2023, mira a garantire l'accesso ad alternative socioeconomiche alla migrazione per giovani ragazzi e ragazze (18-35) nelle province di Benin, Auchi e Uromi, nello Stato di Edo, per dare loro gli strumenti necessari per compiere scelte consapevoli.

Il progetto intende aiutare 2.000 giovani del territorio (tra cui 500 migranti di ritorno tra i 18 e i 35 anni) ad accrescere le proprie capacità, conoscenze e possibilità di accesso al credito per migliorare e diversificare i propri mezzi di sostentamento, e intende collaborare con le Istituzioni per

rafforzare il dialogo con la società civile locale, migliorando le capacità di coordinamento e risposta alle questioni migratorie di 7 agenzie governative.

Budget allocato vs speso

Il calcolo del budget allocato vs speso per ogni ambito è basato sulla triangolazione di 4 fonti: il planning, la matrice d'intersezione costing programma, il file di variance analysis e infine i codici caps. Il calcolo è indicativo: ad eccezione delle spese di comunicazione e di lobby per la comparte dell'outreach istituzionale, le spese di funding e di supporto, nonché le spese di staff e altri overhead sono escluse del conteggio. Rimangono solo le spese core. Infine, per alcune azioni senza codice caps si è cercato di allocare le spese relative alle attività core di programma in base ad altre informazioni disponibili quali ad esempio il titolo dell'azione. Molte azioni allocate all'ambito in base al codice caps nel file della variance analysis non sono state incluse poiché si tratta di attività progettuali realizzate nel sud del mondo. Pertanto la nostra elaborazione riporta soltanto il budget speso per attività previste nel planning italiano. I dati del variance analysis sono aggiornati alla data del 29 gennaio 2021.

	TOTALE 2020 PLAN ALLOCATO, RICLASSIFICATO ED EMENDATO	Sub total costi COPERTI DA GF	Sub total costi FINANZIATI & CPs	CHECK	TOTALE 2020 ACTUAL AGGREGATO AA + FRIC	Sub total costi core COPERTI DA GF (ZZ)	Sub total costi di progett o COPERTI DA GF (91T000)	Sub total costi di progett o FINANZI ATI & CPs	CHECK	TOTALE ACTUAL vs. PLAN	Sub total VARIANCE COSTI COPERTI DA GF	Sub total VARIANCE COSTI FINANZIATI
TOTALE DISUGUAGLIANZE	856.593	409.000	447.593		270.606	269.420	0	1.186		-585.988	-139.580	-446.407
Lobby Disuguaglianze	118.000	118.000	0		38.186	38.186	0	0		-79.814	-79.814	0
Empowerment Disuguaglianze	585.593	138.000	447.593		88.444	87.259	0	1.186		-497.149	-50.741	-446.407
Percezione Disuguaglianze	153.000	153.000	0		143.975	143.975	0	0		-9.025	-9.025	0
Altro Disuguaglianza	0	0	0		0	0	0	0		0	0	0

Il budget allocato all'ambito Disuguaglianze ammonta a 856.593 euro suddivisi tra Empowerment con 585.593 euro pari al 68% del budget, 153.000 euro, pari al 18% del budget, per Cambiare la Percezione e 118.000, pari al 14% del budget, per la Lobby. L'ambito, però, ha speso soltanto 270.606 euro, ossia il 31,6% della somma allocata. La spesa è costituita da 143.975 euro spesi in outreach e attività connesse atte a Cambiare la Percezione (16,% dell'allocato), 88.444 euro spesi in attività volte all'Empowerment (equivalenti al 10,3% del plan) e infine 38.186 euro dedicate alla Lobby (ovvero il 4,5%) del budget pianificato. Questo livello di spesa colloca l'ambito in testa in termini di divario tra il pianificato e la spesa effettiva.

La spesa non effettuata si attesta quindi a 585.988 euro (68,4% del budget pianificato) così suddivisi: 497.149 euro (il 58%) di budget non utilizzato riconducibili all'Empowerment; 79.814 euro pari al 9,3% del budget pianificato per la Lobby; 9.025 euro pari all'1% del budget pianificato per l'asse Percezione.

Facendo un confronto tra livello di spesa (31,6%) e tasso di efficacia (66,6%), e in base all'ipotesi di stima introdotta nelle sezioni precedenti, per ogni unità di efficacia raggiunta ci sono voluti 0,47 unità di spesa. Il rapporto sale a 0,86 per il tasso di efficienza che era al 36,53% del target annuale.

6. Resilienza politica e sociale

Azioni e scopi perseguiti

La pianificazione dell'ambito Resilienza è probabilmente la più densa, nonché la più variegata in assoluto. L'ambito ha programmato 24 azioni specifiche, raccolte essenzialmente intorno a due assi, l'Empowerment e la Policy change. Solo 1 azione è collegata all'asse Comunicazione e Percezione. Ne consegue, quindi, che gli scopi (e gli outcome) rispecchiano questa stessa struttura.

Le azioni di Empowerment sono le più numerose. Ce ne sono 16 e sono declinate, in minor misura, in chiave capacity building (3 azioni) e in maggior misura in chiave attivazione/coprogettazione (13 azioni), intesa come cittadinanza attiva e partecipazione attiva dei destinatari e degli stakeholder rilevanti. Nel concreto, all'interno della dimensione dell'Empowerment, sono inclusi il lavoro di attivismo implemento tramite progetti/percorsi quali *IDF* Centro e Sud Italia (L'Aquila, Agrigento, Napoli); il programma di radicamento territoriale delle Basi che si sviluppa in diversi filoni; il lavoro di supporto alla ricostruzione partecipata in Centro Italia; il programma di sviluppo federale *Realizziamo il Cambiamento*; Progetti finanziati come *IPACT* e *Task Force*, e infine tutto un lavoro di needs assessment e riposta all'emergenza Covid-19.

Dimensione	Azione	Scopo
Attivazione coprogettazione	Supporto al lavoro di coprogettazione nelle città di Lecce e Roma come follow up missione inclusione e IDF Agrigento, Napoli, L'Aquila	Favorire il protagonismo dei giovani sul territorio attraverso azioni di coprogettazione
Attivazione coprogettazione	Sviluppo programma flagship pilota sui giovani in connessione con l'Università Milano Bicocca + 1 altra da identificare per favorire la nascita di attivismo giovanile	Favorire il protagonismo dei giovani sul territorio e la nascita di nuove Basi
Attivazione coprogettazione	Percorsi di capacity building e mobilitazione rivolte ai giovani attivisti	Favorire il protagonismo dei giovani sul territorio e lo sviluppo di attività peer to peer
Attivazione coprogettazione	Sviluppo di azioni e formazioni attraverso una piattaforma online per attivare e mantenere il parco scuole e favorire l'attivazione giovanile e della comunità educante	Favorire il protagonismo dei giovani sul territorio attraverso azioni di mobilitazione locale
Attivazione coprogettazione	Monitoring, Learning and Evaluation delle proposte presentate ed in corso	Ottimizzare le lessons learned. Dimensioni: supporto MEL + lezioni specifiche dalle valutazioni
Attivazione coprogettazione	Sviluppo di almeno 5 progetti sull'ambito con particolare attenzione alla sostenibilità delle azioni in corso	Aumento raccolta fondi istituzionale sull'ambito
Attivazione coprogettazione	Grant management delle proposte in corso\approvate	.
Attivazione coprogettazione	Coordinamento e outreach donatori, partecipazioni a network	.

Attivazione coprogettazione	Attività di rafforzamento delle Basi attraverso appuntamenti di scambio di best practices e formazione	Favorire il rafforzamento delle Basi attraverso momenti di formazione peer to peer
Attivazione coprogettazione	Concludere la prima sperimentazione della progettualità pilota sul piano di protezione civile partecipato (Sora) e favorire la diffusione delle lessons learned	Favorire la diffusione della pratica della pianificazione preventiva e verificarne la replicabilità
Attivazione coprogettazione	Implementazione di percorsi di ricostruzione partecipata e inclusiva e di empowerment delle donne in Centro Italia	Supportare le Amministrazioni locali affinché acquisiscano buone pratiche di ricostruzione e gestione di beni comuni
Attivazione coprogettazione	Concludere il processo di accompagnamento sociale ai cinque community spaces nei comuni di Amatrice e Accumoli.	Supportare le Amministrazioni locali affinché acquisiscano buone pratiche di ricostruzione e gestione di beni comuni
Attivazione coprogettazione	Rilevazione/mappatura bisogni emersi durante emergenza Covid-19 e attivazione delle Basi/Associazioni a noi collegate	Contribuire all'emersione dei bisogni e delle sfide causate dal Covid-19 e all'attivazione delle Basi/Associazioni
Attivazione coprogettazione	Creazione e sviluppo di una piattaforma collaborativa per la risposta alla prima emergenza Covid-19	Contribuire alla risposta dei bisogni emersi durante l'emergenza e favorire forme di mutualismo
Capacity Building	Finanziamento di interventi pilota e coinvolgimento diretto delle realtà in attività progettuali	Finanziamento di interventi pilota e coinvolgimento diretto delle realtà in attività progettuali.
Capacity Building	Interlocuzione con Centri di Ricerca, cittadini e Associazioni per l'elaborazione delle linee guida per il monitoraggio civico (IPACT 2)	Modellizzare e rendere scalabili esperienze di monitoraggio civico
Capacity Building	Progetto Task Force come risposta al bisogno di socialità e comunità dei/le giovani in situazione di isolamento, e come contribuzione al rafforzamento dei legami comunitari in questa fase di emergenza (attraverso la creazione di una task force che supporti i/le giovani nel breve e medio periodo)	Accrescimento della consapevolezza e della partecipazione attiva dei giovani componenti della Task Force e dei minori destinatari dell'intervento
Outreach Comms	Supporto alla comunicazione della campagna Sicuri per Davvero e Biennale Architettura di Venezia	Rendere AA un'Organizzazione riconosciuta quale soggetto promotore della resilienza politica e sociale
Policy	Azioni di monitoraggio parlamentare	Progettare azioni di lobby e advocacy coerenti col monitoraggio effettuato
Policy	Monitoraggio parlamentare sui temi della cittadinanza inclusiva e della disuguaglianza globale	Migliorare la nostra capacità di impatto a livello parlamentare sulle iniziative legislative di nostro interesse
Potere Collettivo	Call to action specifiche a supporto delle campagne i.e. #sicuriperdavvero, #dirittincomune e #shrinkingofemalepoliticalspace (campagne vs asse politiche)	Accrescere la capacità delle Organizzazioni di promuovere consapevolezza su ciclo di gestione del rischio, diritti delle donne, cittadinanza inclusiva
Potere Collettivo	Organizzazione di gruppi di lavoro tematici all'interno della rete per analisi e monitoraggio delle politiche	Aggregare le realtà federate attorno a contenuti ed obiettivi, nel framework di Agorà 2028
Potere Collettivo	Elaborazione e diffusione delle linee guida su ciclo del rischio e rafforzamento network società civile e Istituzioni nel periodo della Biennale di Architettura 2020	Promuovere la creazione di una governance stabile su ricostruzioni e prevenzione, stanziamenti più efficaci e accountable, ascolto e partecipazione delle comunità colpite e vulnerabili

Potere Collettivo	Percorsi di studio, analisi e scambio di buone pratiche sulla resilienza sociale con principale milestone il percorso del Festival della Partecipazione a Bologna	Rafforzare il Festival della Partecipazione come piattaforma di networking, formazione, scambio pratiche e discussione per le Organizzazioni civiche, e come luogo per lanciare nuove idee e proposte in tema di partecipazione e attivismo civico
-------------------	---	--

Gli scopi di partecipazione e cittadinanza attiva (Empowerment) si realizzano lungo due direttrici principali. Il primo riguarda l'incentivazione di un maggior protagonismo delle Basi e degli Enti territoriali affiliati ad AAI attraverso iniziative di capacity building e supporto alla progettazione. Il secondo invece raccoglie tutte le iniziative di Empowerment delle comunità implementate nell'ambito della ricostruzione partecipata in Centro Italia. Tra queste, oltre ai progetti flagship come *IPACT*, *Task Force* o *CovidHelp*, contiamo anche dei progetti pilota e dei percorsi innovativi declinati secondo la lente dei beni comuni e del welfare di comunità. Aggiungiamo, per finire, un dettaglio non irrilevante considerando le attribuzioni dell'ambito Resilienza, e cioè che tutte queste esperienze sono implementate con attenzione alla possibilità di replicare/scalare le *best practices*.

Il versante Policy Change è coperto da azioni trasversali di lobby o da azioni più specifiche di costruzione di alleanze al fine di stimolare la pressione politica. Le azioni trasversali riguardano per esempio il lavoro di monitoraggio parlamentare propedeutico all'elaborazione di policy asks. Le azioni di costruzione di alleanza spaziano dal Festival della Partecipazione alle attività di monitoraggio civico. In via esclusiva, alcune attività costitutive di programmi di campaigning come *#sicuriperdavvero*, *#dirittincomune* e *#shrinkingofemalepoliticalspace* sono mappate sotto la Policy Change in quanto declinate in call to actions specifiche volte a rafforzare il potere collettivo delle Organizzazioni del territorio in vista di una lobby più efficace.

La promozione dell'accountability è concretizzata tramite tutte le attività di Policy, le quali seguono uno schema abbastanza lineare. In modo specifico, Resilienza ambisce ad aggregare le Organizzazioni e i cittadini – compresi gli Enti dello sviluppo federale – intorno ai temi portanti della strategia (ricostruzione, cittadinanza, diritti delle donne, responsabilità dei duty-bearer) attraverso operazioni spot o momenti rilevanti come il Festival della Partecipazione. Si tratta di promuovere una governance efficace e stabile sulla ricostruzione, basata sul protagonismo delle comunità. Infine, partendo dall'esperienza acquisita, ma anche in base ai risultati del monitoraggio parlamentare, l'ambito mira a migliorare la capacità di AAI di impattare, a livello parlamentare, sulle iniziative legislative.

Infine, l'area Comunicazione e outreach è principalmente focalizzata sulla campagna *#sicuriperdavvero* e sulle operazioni di comunicazione in seno alla Biennale di Venezia.

Le parole chiave per descrivere gli scopi perseguiti dall'ambito sono, "accountability" e "partecipazione attiva".

Outcomes conseguiti

I risultati finora raccolti indicano che l'emergenza Covid-19 ha avuto un impatto non indifferente sul piano di lavoro e sugli obiettivi dell'ambito. Infatti, per un totale di 34 outcome distinti, 13

sono stati pienamente realizzati, mentre 12 sono stati raggiunti solo parzialmente. Dei 9 outcome restanti, due (2) non sono stati raggiunti; quattro (4) non sono stati realizzati poiché relativi ad attività che sono state cancellate a causa del Covid-19, tre (3) no response.

Unit:	Dimensione	Azione	Outcome	Risultato	Attività
CEC	Attivazione Coprogettazione	IDFRes	Almeno 1 progetto di rigenerazione urbana realizzato	1	1
CEC	Attivazione Coprogettazione	IDFRes	Almeno 40 studenti consapevoli del loro potenziale di protagonismo attraverso partecipazione attiva nella rigenerazione	1	1
CEC	Attivazione Coprogettazione	Bicocca	Almeno 10 giovani ingaggiati in azioni territoriali	1	0
CEC	Attivazione Coprogettazione	CBGiovani	Almeno 30 giovani ingaggiati sui nostri temi (partecipano alle nostre campagne e in progettualità locali)	1	0,5
CEC	Attivazione Coprogettazione	ParcoScuole	Almeno 200 giovani e il loro docenti consapevoli sulle nostre tematiche	1	1
CEC	Attivazione Coprogettazione	ParcoScuole	Almeno 25 scuole completano 5 azioni	1	1
CEC	Attivazione Coprogettazione	Basi	Almeno 70 attivisti ingaggiati sui nostri temi	1	0,5
FNP	Attivazione Coprogettazione	MELRes	Supporto MEL + attività specifiche dalle valutazioni	1	0,5
FNP	Attivazione Coprogettazione	MELRes	Questionario con target staff di progetto e loro linee (5 persone per progetto) e eventualmente 1 estemo	1	0,5
FNP	Attivazione Coprogettazione	SostRes	Income 2020 vs Storico 2019	1	0
FNP	Attivazione Coprogettazione	GrantRes	Recupero di >90% del funding concesso dai donatori	1	1
FNP	Attivazione Coprogettazione	OutreachRes	5 nuove partnership/donatori	1	1
RES	Attivazione Coprogettazione	Sora	Autovalutazione dei partecipanti ai percorsi su: percezione dei rischi e conoscenza dei contenuti del piano di protezione	1	0
RES	Attivazione Coprogettazione	Sora	Una elaborazione di un documento di proposte	1	1
RES	Attivazione Coprogettazione	Ricostruzione	Almeno 1 accordo con gli stakeholder	1	1
RES	Attivazione Coprogettazione	Ricostruzione	Almeno 1 documento/piano di indirizzo strategico, co-costruito, per la ricostruzione di un bene comune	1	0
RES	Attivazione Coprogettazione	Amatrice	Almeno 1 regolamento per la gestione dei beni comuni co-scritto con i comuni	1	0,5
RES	Attivazione Coprogettazione	Amatrice	Numero di attività organizzate all'interno degli spazi da soggetti locali	1	0
CEC	Attivazione Coprogettazione	BisogniCovidRes	Almeno 5 del 10 basi/associazioni coinvolte partecipano alla ricerca di soluzioni per la risposta ai bisogni emersi	1	1
RES	Attivazione Coprogettazione	EmergenzaCovid	Tipologie di storie positive legate alla piattaforma	1	0,5
RES	Attivazione Coprogettazione	EmergenzaCovid	Tipologie di bisogni soddisfatti o coperti attraverso la piattaforma (dati qualitativi)	1	0,5
PROG	Capacity Building	Interventi	N. proposte presentate dalle realtà federate a tezi - > di cui X presentate da più organizzazioni in rete	1	0,5
RES	Capacity Building	IPACT2	Realizzazione dell'indice del la guida per il monitoraggio civico	1	0,5
CEC	Capacity Building	TaskForce	Il 50% dei rispondenti al questionario dichiarano di aver accresciuto con conoscenze e competenze civiche, relazioni e comuni	1	1
DIRCDM	Outreach Comms	SicDavvero	Risposta a domanda su awareness/resilienza in questionario IPSOS	1	1
CEC	Policy	Monit	Dipendono da quello che mappiamo	1	0
GM	Policy	MonitCitt	Dipendono da quello che mappiamo	1	0
PROG	Policy	Gruppi Lavoro	Almeno 1 nostro rapporto include contenuti/dati prodotti da gruppi tematici e associazioni	1	0,5
PROG	Policy	Gruppi Lavoro	Almeno 1 presentazione e dibattito in loco costruiti sul nostro report	1	0
PROG	Policy	CallToAction	Almeno 10 organizzazioni esprimono la propria propensione a realizzare delle azioni in modo autonomo	1	0,5
RES	Policy	LineeGuida	Possibilmente 1 mini questionario o intervista dopo le due giornate	1	0
RES	Policy	LineeGuida	Possibilmente 1 mini questionario o intervista ai partecipanti della Biennale	1	0
RES	Policy	FDPBologna	Almeno 1 documento finale contenente delle proposte nate all'interno del festival	1	1
RES	Policy	FDPBologna	Dato qualitativo: rilevanza/qualità delle proposte emerse nel documento finale - i criteri sono da definire	1	1

La dimensione **Policy**, che aveva previsto per il 2020 azioni di Monitoraggio parlamentare sui temi della cittadinanza inclusiva e della disuguaglianza globale per migliorare la nostra capacità di impatto a livello parlamentare sulle iniziative legislative di nostro interesse e la Progettazione di azioni di lobby e advocacy coerenti col monitoraggio effettuato, non è riuscita a esplicare i suoi effetti a causa dell'emergenza da Covid-19.

Relativamente alla dimensione **Potere Collettivo**, sono stati raggiunti due (2) outcome dei 7 previsti.

L'azione che ha previsto Percorsi di studio, analisi e scambio di buone pratiche sulla resilienza sociale - con principale milestone il percorso del Festival della Partecipazione a Bologna - e

L'obiettivo di rafforzare il Festival stesso come piattaforma di networking, formazione, scambio di buone pratiche e discussione per le Organizzazioni civiche e come luogo promotore di nuove idee e proposte in tema di partecipazione e attivismo civico, ha raggiunto i due (2) scopi pianificati. Il Festival, infatti, adattandosi al contesto pandemico, è stato il luogo e il percorso per uno scambio e un approfondimento sul ruolo del mutualismo civico, dell'attivismo digitale e in generale delle comunità resilienti, e piattaforma di lancio per il monitoraggio civico del Nextgeneration EU, con la produzione di almeno un documento finale contenente delle proposte rilevanti e di qualità nate nell'ambito del Festival.

Per l'azione relativa all'Elaborazione e diffusione delle linee guida su ciclo del rischio e il rafforzamento del network società civile e Istituzioni nel periodo della Biennale di Architettura 2020, invece, non sono stati raggiunti i risultati previsti. La pandemia ha infatti impedito la realizzazione dell'attività "Stati generali" - un breve questionario o intervista ai partecipanti della Biennale per raccogliere feedback e raccomandazioni (la Biennale di Architettura, prevista inizialmente per marzo 2020, è stata spostata al 2021). L'azione, che avrebbe avuto lo scopo di promuovere la creazione di una governance stabile su ricostruzioni e prevenzione, stanziamenti più efficaci e accountable, ascolto e partecipazione delle comunità colpite e vulnerabili, è stata sostituita da 5 webinar.

L'attività relativa all'Organizzazione di gruppi di lavoro tematici all'interno della rete per analisi e monitoraggio delle politiche, che ha voluto aggregare le realtà federate attorno a contenuti ed obiettivi nel framework della strategia Agorà 2028, ha raggiunto il suo outcome parzialmente. Abbiamo infatti prodotto il rapporto *La pandemia che affama l'Italia*, che include dati ed informazione forniti da 4 realtà territoriali, ma non è stato possibile presentare il report e condurre un dibattito in loco.

Per quanto riguarda l'azione che ha previsto Call to action specifiche a supporto delle campagne relative all'ambito (es. #sicuriperdavvero, #dirittincomune e #shrinkingofemalepoliticalspace), volte ad accrescere la capacità delle Organizzazioni di promuovere consapevolezza sul ciclo di gestione del rischio, sui diritti delle donne e la cittadinanza inclusiva, l'outcome previsto è stato realizzato solo in parte. Rispetto al risultato atteso - almeno 10 Organizzazioni che esprimano la propria propensione a realizzare delle azioni in modo autonomo - non sono state realizzate specifiche iniziative legate direttamente alle nostre campagne ma molte realtà della rete hanno rilanciato sui social, promosso, citato le campagne #call4Margherita e #datibenecomune.

Per quanto riguarda la dimensione del **Capacity Building**, è stato realizzato pienamente un (1) outcome su tre.

Per il progetto *Task Force*, l'outcome (1) previsto - 50% dei partecipanti al questionario (su 20 rispondenti) che dichiarino di aver accresciuto le loro conoscenze e competenze civiche, relazionali e comunicative - è stato realizzato al 100%.

Il progetto, nato per rispondere al bisogno di socialità e comunità dei giovani attraverso un percorso di animazione comunitaria ed educazione ai diritti umani e alla sostenibilità, si è rivolto a bambini/e e ragazzi/e dai 6 ai 19 anni ed è stato guidato da un gruppo di giovani volontarie e volontari, scelti fra giovani universitari e nostri attivisti. La *Task Force* ha inteso contribuire al rafforzamento dei legami comunitari in questa fase di emergenza supportando i/le giovani nel

breve e medio periodo per accrescere la loro consapevolezza e partecipazione attiva. In particolare, il progetto ha voluto supportare la continuità didattica di ragazzi in difficoltà, aiutandoli a seguire le lezioni a distanza e a restare facilmente in contatto con compagni di scuola, amici e docenti.

Per l'azione di Interlocuzione con Centri Ricerca, cittadini e Associazioni per l'elaborazione di linee guida per il monitoraggio civico (*IPACT2*), lo scopo di modellizzare e rendere scalabili esperienze di monitoraggio civico attraverso l'elaborazione di linee guida è stato raggiunto solo in parte. La realizzazione dell'outcome è stata infatti rinviata al 2021, e nel 2020 è stato realizzato solo l'indice della guida per il monitoraggio civico. Sempre nel 2020 abbiamo lavorato, di concerto con partner e donatore, all'elaborazione del gaming sul monitoraggio civico degli appalti.

Relativamente al Finanziamento di interventi pilota e al coinvolgimento diretto delle realtà in attività progettuali, l'outcome (far sì che le realtà federate presentassero un certo numero di proposte a terzi) è stato realizzato in parte. Nel corso dell'anno, infatti, sono state presentate 17 proposte da parte delle rete P.A.T.; tra queste, 4 sono state approvate, 5 sono in istruttoria ed 8 non sono state approvate.

Per la dimensione **Attivismo**, sono stati realizzati al 100% 10 outcomes pianificati su 21.

Per il progetto *IDF*, sono stati pienamente raggiunti i due (2) outcome previsti.

Nonostante la rimodulazione di alcune attività in online, infatti, gli studenti hanno avuto modo di presentare il percorso svolto e le proposte di cambiamento per l'area in oggetto (L'Aquila) agli attori istituzionali e del territorio, divenendo consapevoli del loro potenziale di protagonismo attraverso la partecipazione attiva alla realizzazione di un piano di rigenerazione urbana per la città.

Relativamente alla conclusione della prima sperimentazione della progettualità pilota sul piano di protezione civile partecipato (Sora), con lo scopo di favorire la diffusione della pratica della pianificazione preventiva e verificarne la replicabilità, uno (1) dei due outcome pianificati è stato realizzato pienamente con l'elaborazione del documento previsto.

Riguardo la Rilevazione/mappatura dei bisogni emersi durante l'emergenza Covid-19, è stato raggiunto l'outcome (1) previsto (almeno 5 delle 10 Basi/Associazioni coinvolte partecipano attivamente alla ricerca di soluzioni per la risposta ai bisogni emersi) con la risposta ad un bisogno reale emerso nei mesi di pandemia.

L'azione di **Grant management delle proposte in corso\approvate** ha pienamente raggiunto il risultato (1) di recuperare più del 90% del funding concesso dai donors, con l'approvazione al 99% dei fondi rendicontati.

Relativamente allo **Sviluppo di azioni e formazioni attraverso una piattaforma online per attivare e mantenere il parco scuole e favorire l'attivazione giovanile e della comunità educante**, con azioni che hanno inteso favorire il protagonismo dei giovani sul territorio attraverso mobilitazioni locali, i due (2) outcome pianificati sono stati conseguiti al 100% nonostante il Covid-19. Le missioni sono state infatti ri-elaborate e svolte con successo online, consentendo a circa 200 giovani e ai loro docenti di diventare consapevoli sulle nostre tematiche e ad almeno 25 scuole di completare 5 azioni. In particolare, i risultati sono stati conseguiti grazie al portale *Agente 0011*, che

da anni rappresenta un esperimento di successo, e con il quale le scuole, in un momento in cui causa Covid-19 potevano realizzare soprattutto DAD, hanno trovato nuovi spunti e stimoli.

Per quanto riguarda il **Coordinamento e l'outreach dei donatori e la partecipazione a network**, sono stati attivati 10 nuovi partner e contattati diversi donatori nonostante il Covid-19 non abbia permesso un reale outreach, permettendo di raggiungere i due (2) risultati previsti.

Per l'azione relativa alla **Conclusione del processo di accompagnamento sociale dei 5 community spaces di Amatrice e Accumoli**, con lo scopo di supportare le Amministrazioni locali affinché acquisiscano buone pratiche di ricostruzione e gestione di beni comuni, i risultati previsti sono stati raggiunti in parte. Nonostante la pandemia, infatti, abbiamo continuato a seguire le comunità destinatarie per realizzare almeno un regolamento per la gestione dei beni comuni co-scritto con i comuni; ogni processo di affidamento, però, è stato bloccato proprio a causa della crisi pandemica. Per lo stesso motivo, non è stato possibile organizzare eventi sul territorio.

Anche relativamente all'**Implementazione di percorsi di ricostruzione partecipata e inclusiva e di empowerment delle donne in Centro Italia**, che ha avuto lo scopo di supportare le Amministrazioni locali affinché potessero acquisire buone pratiche di ricostruzione e gestione di beni comuni, gli outcome sono stati parzialmente raggiunti. Non è stato possibile realizzare almeno 1 documento/piano di indirizzo strategico, co-costruito con la popolazione, per la ricostruzione di un bene di interesse comune poiché la governance della ricostruzione è cambiata. È stato però avviato un proficuo dialogo con la nuova struttura commissariale per avviare la progettualità nel 2021 ed è stato sigliato un accordo con il Comune di Ussita per la cogestione dei beni comuni realizzando uno (1) dei due outcome pianificati per l'azione.

Per quanto riguarda la **Creazione e lo sviluppo di una piattaforma collaborativa per la risposta alla prima emergenza**, per contribuire alla risposta ai bisogni emersi durante l'emergenza e favorire forme di mutualismo, gli outcomes previsti sono stati raggiunti solo in parte. È stata infatti realizzata **Covid19italia.help**, la piattaforma comunitaria di attiviste e attivisti volontari sostenuta e promossa da ActionAid, che ha portato alla creazione in pochi giorni di uno spazio web accessibile, interattivo e aggiornato con cui è stato possibile mettere in contatto cittadini e cittadine, Associazioni e Istituzioni e trovare informazioni verificate, un luogo dove i bisogni hanno incontrato le concrete disponibilità di aiuto e solidarietà. Tuttavia, sono state riscontrate delle difficoltà nella mappatura dei risultati attesi che prevedevano l'identificazione delle tipologie di bisogni soddisfatti o coperti attraverso la piattaforma. Dunque, pur avendo raccolto migliaia di segnalazioni e qualche storia di successo, non è possibile definire il risultato atteso come realizzato al 100%.

Per l'azione che prevede **Percorsi di capacity building e mobilitazione rivolte ai giovani attivisti**, per favorire il protagonismo dei giovani sul territorio e lo sviluppo di attività peer to peer, i risultati sono stati conseguiti parzialmente.

Per l'ingaggio di almeno 50 giovani sui nostri temi (partecipazione alle nostre campagne e in progettualità locali) i percorsi offline che erano stati ipotizzati sono fermi causa Covid-19. Sono stati invece realizzati dei webinar (meno di quelli previsti) che hanno permesso di raggiungere in

parte l'obiettivo di capacity building. Speriamo di poter dare seguito all'attività rispetto alle attivazioni locali quando sarà possibile.

Per l'attività di **Rafforzamento delle Basi attraverso appuntamenti di scambio di best practices e formazione peer to peer**, l'outcome che prevedeva almeno 70 attivisti formati e ingaggiati sui nostri temi (ingaggio = partecipazione in attività di campagna, fundraising, progetti ecc) è stato raggiunto solo in parte. A causa del Covid-19, infatti, non c'è stata la possibilità di incontrarsi fisicamente e gli incontri sono stati rimodulati in modalità virtuale, realizzando dei webinar che però non hanno avuto la stessa efficacia dell'Assemblea prevista.

Per l'azione di **Monitoring, Learning and Evaluation delle proposte presentate e in corso**, ideata con lo scopo di ottimizzare le lessons learned, le valutazioni sono state realizzate come da programma, ma non c'è stato tempo per sviluppare un documento quadro sul tema partecipazione dato l'alto numero di proposte in gestione e sviluppo.

Per l'azione di **Sviluppo di almeno 5 progetti sull'ambito con particolare attenzione alla sostenibilità**, per l'aumento della raccolta fondi istituzionale relativa all'ambito, non è stato realizzato il risultato atteso: sono state presentate 5 proposte come previsto, ma non c'è stata nessuna approvazione.

Per l'azione di **Sviluppo di un programma flagship pilota sui giovani in connessione con l'Università Bicocca**, l'outcome che prevedeva almeno 10 giovani ingaggiati in azioni territoriali non è stato realizzato. L'azione è stata infatti cancellata per dare spazio ad altre attività a cui abbiamo dato priorità a causa dell'emergenza pandemica.

Per le azioni di **Outreach Comms**, l'outcome previsto per l'ambito ha riguardato il **Supporto alla comunicazione della campagna Sicuri Per Davvero e Biennale di Venezia**, con lo scopo di rendere AA un'Organizzazione riconosciuta quale soggetto promotore della resilienza politica e sociale. L'outcome, rilevato attraverso la variazione dell'awareness su risposta a domanda specifica sul tema della resilienza (partecipazione dei cittadini) nel questionario IPSOS, ha registrato un aumento dell'awareness di 2 punti percentuali tra dicembre 2019 e dicembre 2020.

I risultati conseguiti da **Resilienza** in termini di outcomes permettono all'ambito di realizzare uno score di **19/34 punti (55,8% di tasso di efficacia)**. Lo score pesato è pressoché uguale e si attesta al 55% (39/71 punti). Sappiamo però, in base ai feedback raccolti, che due (2) outcome sono stati cancellati a causa della pandemia. Quattro (4) altri outcome sono stati conseguiti parzialmente per impedimenti provocati dall'emergenza. Aggiustando il tasso di efficacia per tenere conto della pandemia, **lo score dell'ambito si attesta tra il 59,3% (19/32)³⁸ il 65,6 % (21/32)³⁹.**

³⁸ Eliminando dallo score le azioni cancellate per causa del Covid.

³⁹ Assegnando la totalità del punteggio atteso agli outcome parzialmente conseguiti a causa del Covid-19.

Affondo progetti OpenAA

Do Not Neglect Equality (D.O.N.N.E)

Il progetto *D.O.N.N.E.*, partito nel febbraio 2020, intende contribuire a ridurre le manifestazioni di violenza sulle donne, e in generale intrafamiliari, nelle zone colpite dal terremoto del Centro Italia.

Il nuovo sisma ha infatti inciso profondamente sull'assetto familiare delle persone coinvolte, compromettendo gli equilibri che consentivano la tenuta della coppia/nucleo familiare, già aggravati dalla situazione abitativa provvisoria in cui, ancora, molti vivono. La perdita del ruolo tradizionale (lavoro, autonomia, posizione sociale) soprattutto da parte dell'uomo si è tradotta in molti casi in un'esigenza sentita di ricostruirsi tale ruolo anche attraverso forme di prevaricazione e di violenza sulla donna. La crisi dei ruoli tradizionali ha quindi generato, in molti casi, tensioni interpersonali, manifestazioni di abuso e/o dipendenza patologica, disturbi del controllo comportamentale, aumento delle separazioni, manifestazioni di violenza verbale e non.

Attraverso l'attivazione di un servizio di unità mobile operato da una équipe multidisciplinare, che lavora a stretto contatto con i servizi locali territoriali, il progetto ha voluto facilitare il riconoscimento e il referral ai servizi competenti di situazioni e/o segnali di violenza, diretti e/o indiretti, compresa la violenza assistita.

Con la realizzazione di 4 sportelli d'ascolto presso gli istituti comprensivi delle zone di riferimento del progetto si è voluto favorire il dialogo e il confronto tra minori e professionisti, per sensibilizzare e prevenire, accogliere ed arginare le forme di disagio già in essere e facilitare l'emersione e la metabolizzazione di episodi e vissuti. Grazie agli sportelli d'ascolto, inoltre, è stato possibile rilevare lo stato di conoscenze e competenze degli studenti in relazione alle cause e ai rischi connessi alle varie forme di violenza.

Sono stati poi realizzati percorsi di empowerment economico e lavorativo per le donne (CAV), attivati tre sportelli itineranti informativi, di ascolto e di orientamento al lavoro, e saranno attivati 4 tirocini formativi per le donne che si rivolgono ai CAV di zona o allo sportello.

Infine, grazie alla realizzazione di un percorso formativo di sensibilizzazione del personale docente al fine di prevenire e riconoscere i fenomeni legati agli stereotipi e alla violenza di genere, i docenti hanno avuto accesso a materiali di approfondimento e toolkit realizzati da ActionAid nell'ambito di progetti europei per il contrasto agli stereotipi di genere in ambito scolastico.

Realizziamo il Cambiamento: L'Aquila - Masterclass #ioPartecipo

La *Masterclass #ioPartecipo* è un percorso di promozione dell'attivismo civico che ha l'obiettivo di contribuire al protagonismo giovanile nella definizione di proposte innovative in risposta alle più urgenti questioni di loro interesse, basandosi su principi, strumenti e metodologie della cittadinanza attiva e della partecipazione.

Dalla prima edizione 10 giovani partecipanti hanno raccolto la sfida di essere coach e, attraverso incontri di formazione e coprogettazione, hanno individuato i temi e contribuito alla definizione dell'edizione 2020 con protagonisti 100 giovani tra i 16 e i 26 anni.

In continuità con la prima edizione, la metodologia della Masterclass di quest'anno si è basata sull'alternanza tra momenti teorici, con testimonianze a cura di realtà civiche attive a livello nazionale, e momenti laboratoriali con la partecipazione attiva di tutor, membri delle numerose

realtà civiche locali. I temi trattati hanno riguardato educazione, lavoro, salute e benessere collettivo, territorio, cambiamento climatico e diritti.

I momenti di apprendimento partecipato, ripensati in una formula mista a distanza e in presenza per far fronte alle contingenze del momento, hanno rappresentato per i ragazzi partecipanti e i loro giovani coach un'occasione di crescita e confronto, grazie alla quale hanno potuto acquisire gli strumenti per essere parte attiva della vita pubblica e, al tempo stesso, confrontarsi con consapevolezza con coetanei e stakeholder.

Realizziamo il Cambiamento: Torino - Aurora2020

(Coordinare le attività sociale e culturali nel quartiere)

Il progetto *AURORA2020* ha previsto la realizzazione di un percorso formativo e di confronto partecipato tra diversi attori sociali (Comitati di cittadini, Associazioni e Enti no-profit, comunità etnico-religiose) che operano, spesso senza coordinamento, attività specifiche di aggregazione e attivazione civica di cittadini e prevenzione del degrado sul territorio nel quartiere Aurora di Torino.

Il processo di ricerca-azione ha coinvolto, con confronti di gruppo e interviste individuali, una quarantina di realtà attive sul territorio di Aurora per definire i bisogni del quartiere e possibili strategie coordinate, partecipative e collaborative di rigenerazione sociale, con l'obiettivo di giungere a una piattaforma condivisa di metodologie per l'intervento sociale sul territorio e di istanze da portare all'Amministrazione Comunale e agli Enti finanziatori privati per impostare futuri interventi di sviluppo e rigenerazione urbana del quartiere.

Cogliendo le sfide che la pandemia globale ha purtroppo causato, il progetto si è fatto promotore di un vero e proprio hub di intercettazione dei bisogni dei cittadini e di distribuzione di aiuti, portando alla nascita del Coordinamento Aurora per Emergenza Covid-19, con la partecipazione di più di trenta Organizzazioni e un focus specifico sul sostegno alimentare, portato avanti attraverso la facilitazione dell'accesso alle reti formali di aiuto per gli aventi diritto e la raccolta e distribuzione in favore di persone escluse dai canali "ufficiali", e il sostegno didattico (in sinergia con le scuole del territorio) grazie al quale famiglie in difficoltà hanno potuto dotarsi di materiale di cancelleria e dispositivi per la didattica a distanza. Una terza azione ha visto la rete attivarsi per il sostegno psicologico e la diffusione di informazioni in diverse lingue.

Budget allocato vs speso

Il calcolo del budget allocato vs speso per ogni ambito è basato sulla triangolazione di 4 fonti: il planning, la matrice d'intersezione costing programma, il file di variance analysis e infine i codici caps. Il calcolo è indicativo: ad eccezione delle spese di comunicazione e di lobby per la comparte dell'outreach istituzionale, le spese di funding e di supporto, nonché le spese di staff e altri overhead sono escluse del conteggio. Rimangono solo le spese core. Infine, per alcune azioni senza codice caps, si è cercato di allocare le spese relative alle attività core di programma in base ad altre informazioni disponibili quali ad esempio il titolo dell'azione. Pertanto la nostra elaborazione riporta soltanto il budget speso per attività previste nel planning italiano. I dati del variance analysis sono aggiornati alla data del 29 gennaio 2021.

	TOTALE 2020 PLAN ALLOCATO, RICLASSIFIC	Sub total costi COPERT I DA GF	Sub total costi FINANZIAT I ITA & CPs	CHECK	TOTALE 2020 ACTUAL AGGREGA TO AA + FRIC	Sub total costi core COPERTI DA GF (ZZ)	Sub total costi di progetto COPERTI DA GF (9IT000)	Sub total costi di progetto FINANZIATI ITA & CPs	CHECK	TOTALE ACTUAL vs. PLAN	Sub total VARIANC E COSTI COPERTI DA GF	Sub total VARIANCE COSTI FINANZIAT I
--	---	--	--	--------------	---	--	---	--	--------------	---	---	--

	ATO ED EMENDATO											
TOTAL RESILIENZA	1.220.541	301.000	919.541		998.257	219.967	70.903	707.387		-224.784	-10.130	-214.654
Lobby Resilienza	81.000	81.000	0		18.660	18.660	0	0		-62.340	-62.340	0
Empowerment Resilienza	1.064.541	145.000	919.541		833.283	122.205	872	710.206		-231.258	-21.923	-209.335
Percezione Resilienza	75.000	75.000	0		151.633	79.101	70.032	2.500		74.133	74.133	0
Altro Resilienza	0	0	0		-5.319	0	0	-5.319		-5.319	0	-5.319

L'importo allocato all'ambito Resilienza secondo la ri-pianificazione ammonta a 1.220.541⁴⁰ euro. L'asse Empowerment concentra fino all'87% del budget con 1.064.541 euro di allocazione. Gli assi Lobby e Percezione si spartiscono il residuo quasi equamente con il 7% e il 6% dei fondi (81.000 euro vs 75.000 euro). Sulla somma messa in piano, l'ambito ha speso 998.257 euro equivalenti all'81,8% del plan (il livello di spesa più alto registrato fra i 5 ambiti). Ancora una volta, la spesa più importante è riconducibile all'asse Empowerment con 833.283 euro (il 68% dell'allocato). Segue l'asse Cambiare la percezione con il 12% dell'allocato (una spesa effettiva di 151.633 euro, quindi superiore alla somma allocata all'asse). Infine, l'asse Lobby risulta aver speso appena l'1,5 delle somme allocate (18.660 euro).

L'importo non speso ammonta a 224.784 euro ed è pari al 18,2% del budget allocato. Come già segnalato, l'asse Percezione ha superato il tetto di spesa di 74.133 euro (6% del budget plan), eccedenza che viene riassorbita da 231.258 euro (ovvero 19% del budget) rimasti inutilizzata da l'asse Empowerment per andare a comporre un residuo aggregato del 13% rispetto al budget per i due assi. Infine, ci sono 62.340 euro allocati e non spesi sotto Lobby, pari al 5,1% del budget previsto.

Con l'81,8 di livello di spesa, da rapportare al margine superiore di efficacia pari al 55,8% del target, l'ipotesi che si potrebbe fare in base al nostro metodo di incrocio spesa/risultati è che ogni unità di efficacia conseguita ha richiesto 1,46 unità di spesa. Spostandosi sul livello di efficienza (104,9% di tasso di efficienza rilevati), il rapporto ci dice che 1 unità di efficienza ha mobilitato 0,78 unità di spesa.

⁴⁰ Avevamo rilevato un budget di 683.203 euro nel primo semestre.

7. LA COMUNICAZIONE E LE RELAZIONI PUBBLICHE IN ACTIONAID ITALIA

1. Premessa

Con l'adozione di nuovi indirizzi strategici, che hanno comportato lo spostamento di alcuni assetti organizzativi, il lavoro di comunicazione e di pubbliche relazioni ha assunto molta centralità sia per quanto riguarda gli aspetti programmatici, sia per quanto riguarda il lavoro di raccolta fondi portato avanti da ActionAid. Il 2019 ha anche visto l'introduzione di nuovi strumenti e metodologie di monitoraggio delle attività di comunicazione. Due nuovi fornitori (IPSOS e Ecostampa) sono stati contrattualizzati per effettuare rilevazioni e analisi della *Brand awareness* della *Media Relations*. Un simile investimento è stato fatto su una nuova piattaforma di analisi dei dati digitali (il Blogmeter). Con queste scelte è stato possibile ridurre il carico di lavoro dei membri delle varie squadre, che hanno potuto dedicarsi ad altre attività più produttive.

Da gennaio a settembre 2019, anche il sito istituzionale è stato oggetto di un *restyling* strutturale, con l'obiettivo di migliorare la *user experience* degli utenti.

Il lavoro di comunicazione per tutto il 2020 è pertanto proseguito nel fulcro dei cambiamenti introdotti in termini di approcci, metodologie, strumenti e modalità di comunicazione. I dati e le analisi contenuti in questo report costituiscono, pertanto, la prima restituzione sistematica, a distanza di un anno, dei cambiamenti conseguiti ma anche delle sfide affrontate sul versante della comunicazione e delle relazioni pubbliche.

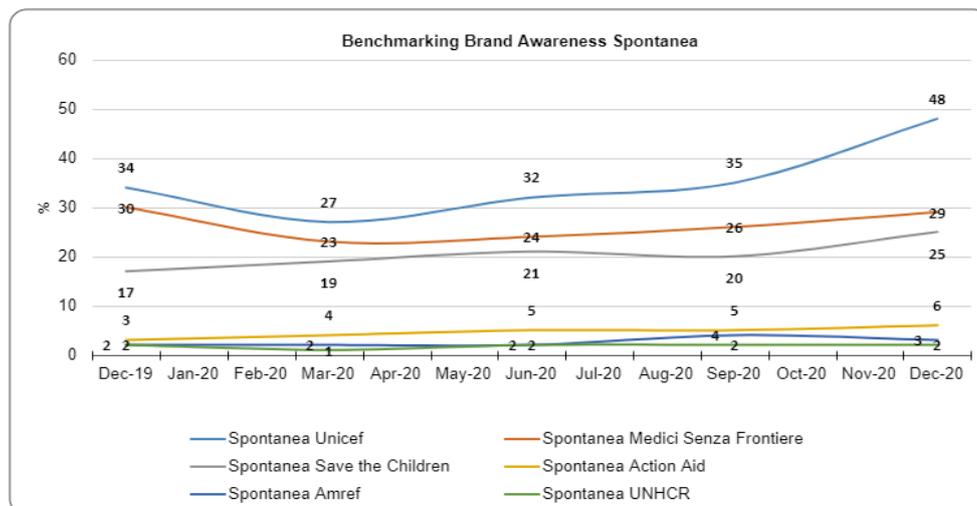
2. Brand awareness e reputazione

Com'è possibile intuire dalla denominazione, l'area della Brand awareness e reputazione è deputata al rafforzamento dell'identità di brand all'interno dell'Organizzazione, ma soprattutto a diffondere l'identità di ActionAid e garantirne la buona reputazione presso il pubblico in generale e i donatori in modo specifico. Questo lavoro passa, in prima istanza, attraverso il benchmarking con le altre Organizzazioni che lavorano su temi affini. Sapere dove ActionAid Italia si posiziona in confronto alle altre Organizzazioni del settore permette, in un primo luogo, di capire se le strategie di posizionamento producono dei risultati al livello macro e rispetto a tre criteri di solidità e sostenibilità quali il riconoscimento del brand, la buona reputazione del brand e infine il supporto del pubblico al brand (anche tramite le donazioni).

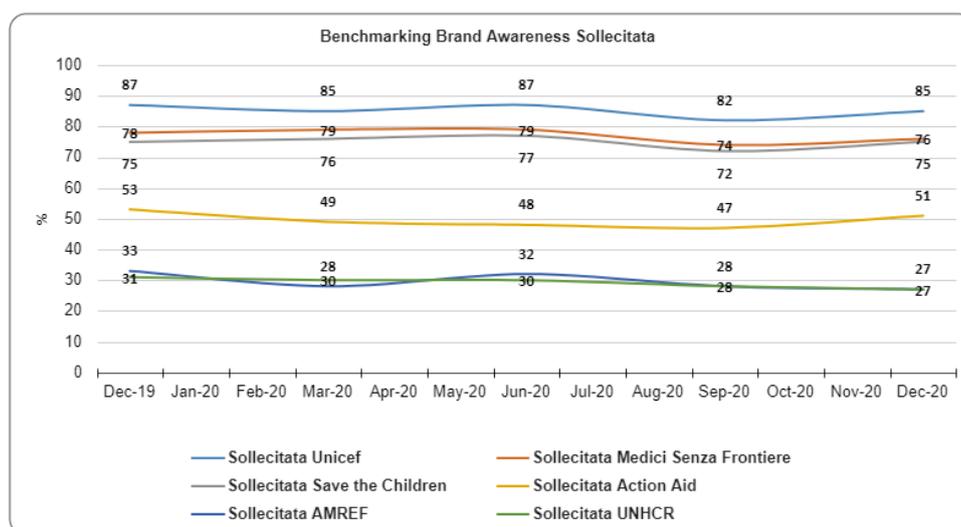
Nel grafico che riporta le tendenze rilevate sull'*awareness* spontanea⁴¹ tra dicembre 2019 e dicembre 2020, notiamo che la linea di tendenza di ActionAid (gialla) è in costante salita (diversamente dai trend rilevati tra i big dove notiamo una flessione tra marzo e settembre seguita da una risalita in corrispondenza delle feste natalizie e di fine anno): dal 3% rilevato a dicembre scorso, la linea di ActionAid ha mantenuto una pendenza stabile per raggiungere il 6% nel dicembre 2020, nonostante gli effetti della pandemia. La solidità del trend si conferma tornando indietro per un confronto con le tendenze del 2019 (v.d. [report annual 2019](#), pagina 67): l'*awareness* spontanea segnava un aumento di 1 punto percentuale tra marzo e dicembre 2019. Nel complessivo, la

⁴¹ Per misurare l'awareness spontanea all'intervistato viene chiesto di citare tutte le Organizzazioni italiane no profit e umanitarie che conosce anche per averle sentite nominare.

crescita è stata del 200% in due anni. Con questa performance ActionAid si posiziona in testa ai cosiddetti *small*.



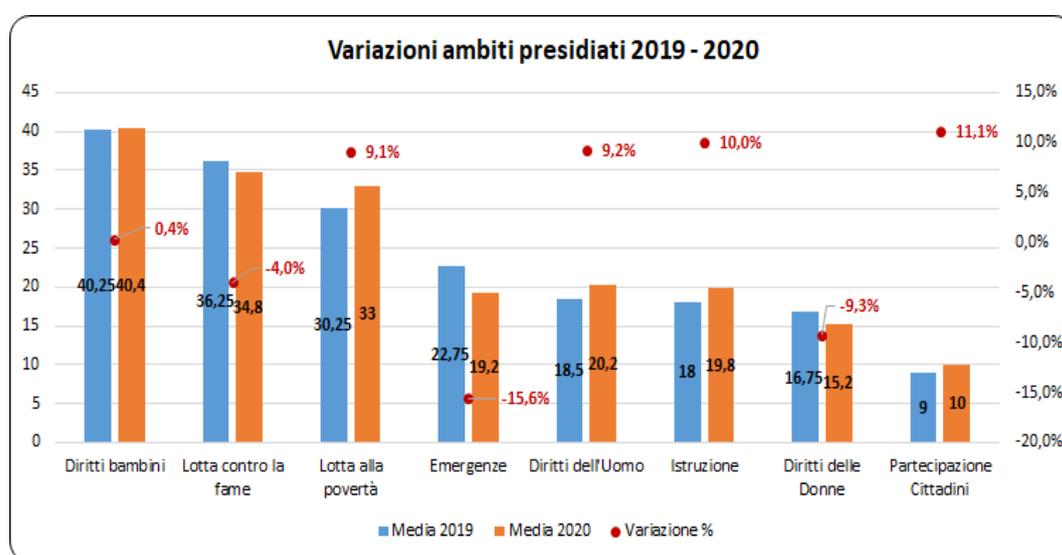
Sul versante dell'*awareness* sollecitata⁴², il quadro è invece misto: mentre in termini di posizionamento ActionAid si conferma tra i cosiddetti *middle players*, in termini di variazione trimestrale della propria posizione è stata registrata una flessione tra dicembre scorso e settembre 2020 che la ripresa a dicembre non è stata in grado di recuperare del tutto. Perciò la performance di ActionAid è calata di 2 punti percentuali tra dicembre 2019 e dicembre 2020. Il confronto tra i risultati del 2019 e 2020 conferma una flessione organica nell'arco dei 2 anni: la media (aritmetica⁴³) delle percentuali su base annuale mostra un calo di 1 punto percentuale tra 2019 e il 2020. Tuttavia, è doveroso segnalare che la flessione delle performance ha toccato trasversalmente le altre Organizzazioni oggetto del benchmarking di ActionAid. Infatti, sia le cosiddette *big* (Unicef, MsF e Save the Children), sia le *small* (Amref e UNHCR) hanno registrato un calo sistemico delle percentuali tra dicembre 2019 e 2020.



⁴² La domanda per rilevare l'*awareness* sollecitata invita il rispondente a indicare tutte le Organizzazioni che conosce a partire da un elenco di Enti presentati.

⁴³ Fermo restando la non disponibilità di dati micro per fare le dovute ponderazioni rispetto alla numerosità dei rispondenti per ogni rilevazione.

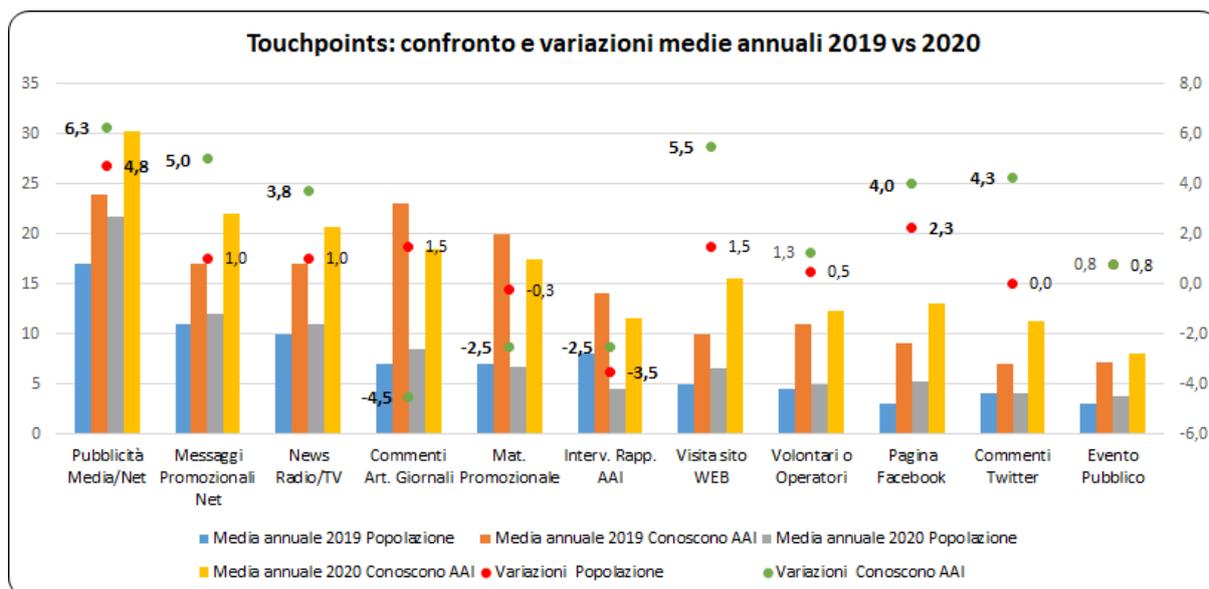
Procedendo ad imbuto per scendere nello specifico sulla conoscenza degli ambiti presidiati⁴⁴ da ActionAid, scopriamo un leggero rimescolamento della percezione dei rispondenti: la conoscenza di alcuni degli ambiti non tradizionalmente associati al lavoro di ActionAid è tornata a crescere nell'ultimo trimestre del 2020. Si tratta di temi come la lotta alla povertà, i diritti dell'uomo, i diritti delle donne e la partecipazione dei cittadini. Dal punto di vista longitudinale e in base alle medie aritmetiche ricavate dai dati trimestrali, gli ambiti che sono cresciuti in visibilità presso il pubblico sono in ordine: la partecipazione dei cittadini (ambito Resilienza, +11,1%), il tema dell'istruzione (ambito Redistribuzione, + 10%), i diritti dell'uomo (ambiti Cittadinanza e Disuguaglianze, +9,2%), e infine la lotta alla povertà (ambiti Redistribuzione e Disuguaglianze, +9,1%). Mentre la percezione del pubblico rimane pressoché stabile sui temi dei diritti dei bambini e della fame nel mondo (che è anche il tema con maggiore fama grazie al sostegno a distanza), i temi che hanno conosciuto un calo più significativo sono le questioni legate alle emergenze e al rischio (Resilienza, -15,6) e la lotta per i diritti delle donne (-9,3%).



Allo scopo di scoprire i canali tramite i quali il pubblico è informato dell'identità e del lavoro di ActionAid, l'indagine Ipsos rileva una serie di dati relativi ai cosiddetti *touchpoints*⁴⁵. Il grafico restituisce le medie annuali rilevate sulla popolazione in generale e sul segmento della popolazione che dichiara di conoscere bene ActionAid (medie calcolate aggregando i dati trimestrali del 2019 e del 2020). Guardando ai volumi, la pubblicità media e net, i messaggi promozionali sul net, le news in Radio e Tv continuano ad occupare le prime 3 posizioni tra i *touchpoint*. In termini di variazioni annuali, le medie annuali 2019/2020 sono migliorate in maniera trasversale a tutte le categorie, in generale. Per chi conosce bene AA in positivo sono state rilevate le seguenti variazioni (per ordine d'importanza della variazione): pubblicità su media e net (+6,25); messaggi promozionali sul net (+ 5); news radio e Tv (+3,75); visite sito web (+5,5); lavoro dei volontari e operatori (+1,25); pagina Facebook (+4); commenti su Facebook/Twitter (+4,25); eventi pubblici (+0,8). Le variazioni in negativo riguardano i commenti o articoli su AA in giornali (-5,5); il materiale promozionale (-2,5) e gli interventi di rappresentanti di AA (-2,5).

⁴⁴ La domanda ha l'obiettivo di capire quali sono, secondo i rispondenti, i temi di cui AAI si occupa prevalentemente.

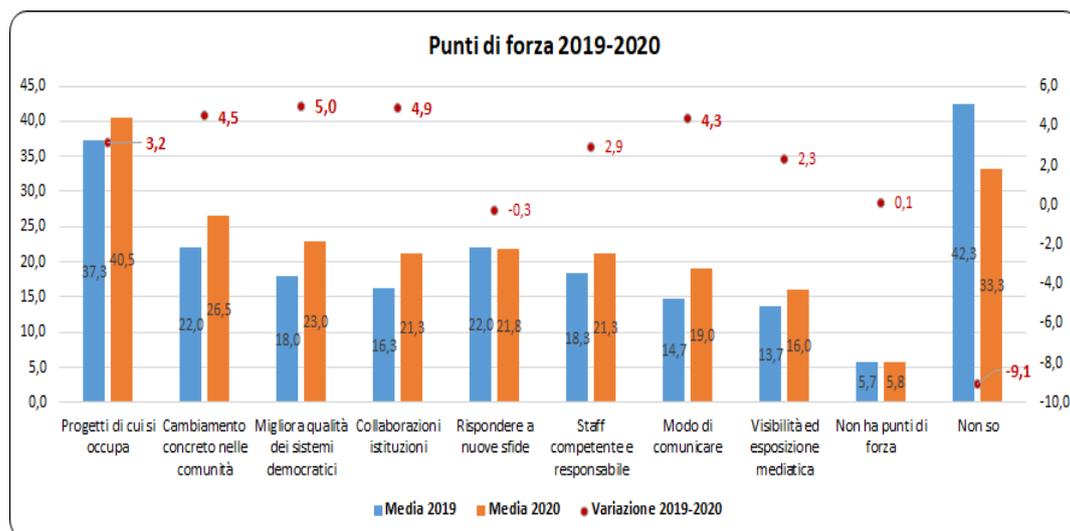
⁴⁵ Canali di informazione.



Per quanto riguarda la popolazione in generale, le variazioni positive più significative sono state registrate su: la pubblicità su media radio e net (+4,5); le visite alla pagina Facebook (+2,25); le visite del sito web (+1,5); i commenti o articoli su AA in giornali (+1,5); i messaggi promozionali (+1); le news radio e Tv (+1). L'unica variazione negativa riguarda invece gli interventi dei rappresentanti di AA (-3,5).

L'incrocio dei dati rilevati sui due segmenti permette di affermare che l'impegno realizzato sui canali media (radio, tv, giornali) ha avuto un impatto rilevante in termini di visibilità dell'Organizzazione, visto che questo *touchpoint* ha registrato la variazione più significativa nei due campioni. Pure i canali digitali e le piattaforme hanno svolto un lavoro encomiabile in termini di crescita della visibilità del brand considerando le variazioni registrate nell'arco dei due anni.

Per portare a termine l'analisi/restituzione dei dati di brand *awareness*, andiamo ora ad indagare gli elementi che per il pubblico costituiscono i punti di forza dell'Organizzazione. Un primo dato che salta all'occhio nell'analisi dei trend è il calo del numero di rispondenti che hanno indicato l'opzione "non so" alla domanda sui punti di forza (la media annuale scende dal 42,3% al 33,3%, ovvero un calo del -9,1%). Questo tende ad indicare che un numero sempre maggiore di persone riesce a farsi un'idea più chiara dell'identità di ActionAid nonché della qualità del suo impegno.



Nel dettaglio, i punti di forza che hanno ricevuto il maggior numero di voti nel 2020 sono, in ordine: i progetti di cui AAI si occupa (40,5%); il cambiamento concreto che riesce a realizzare nelle comunità (26,5%); la sua azione per il miglioramento dei sistemi democratici (23%); la capacità a rispondere a nuove sfide (21,8%); e infine le collaborazioni con le Istituzioni ex-aequo con le competenze e la responsabilità dello staff (21,3%).

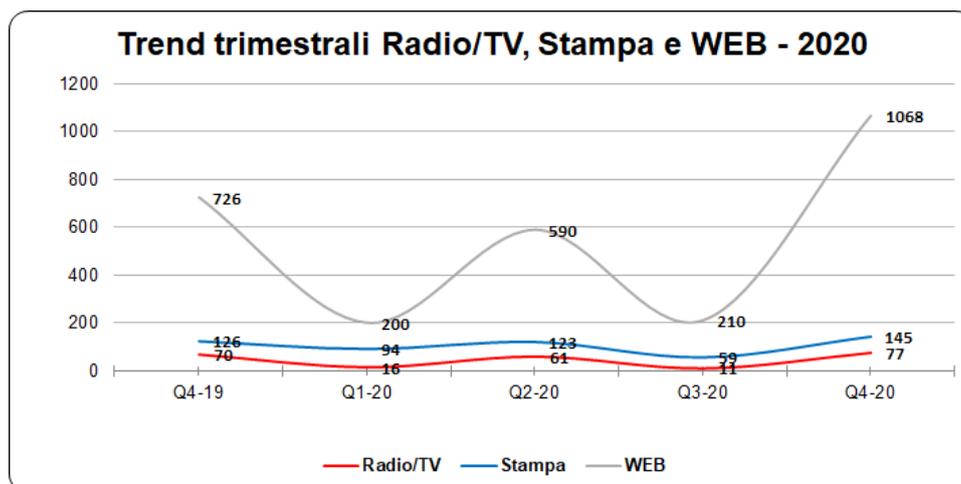
Le variazioni positive annuali più significative si registrano su criteri quali: l'azione per il miglioramento dei sistemi democratici (+5%); le collaborazioni con Istituzioni (+4,9%); il cambiamento concreto che realizza nelle comunità (+4,5%); e il modo di comunicare (+4,3%). Un po' indietro nella fascia delle variazioni positive troviamo la competenza e responsabilità dello staff (+2,9%) e, infine, la visibilità mediatica (+2,3%).

Sul versante negativo, l'Organizzazione perde 3,2 punti percentuali sulla domanda relativa ai progetti di cui si occupa.

Nel complessivo, i dati di Brand indicano che nonostante gli ostacoli, l'Organizzazione sta consolidando la propria identità e la propria visibilità presso il pubblico. Senza sapere il budget dedicato alla comunicazione dalle altre Organizzazioni, e fermo restando che Unicef e Unhcr fanno parte di Organismi internazionali con modelli di finanziamento totalmente diversi da ActionAid, la natura dei trend lascia presagire che ci sono dei margini di miglioramento importanti nell'identità di brand e nell'immagine pubblica di ActionAid.

3. Communication and Media Relations

La presenza di ActionAid sui canali Radio, Tv, nella stampa cartacea o WEB è curata dall'area communication and media relations. Il contratto di monitoraggio firmato con *EcoStampa* permette di seguire l'andamento della presenza dell'Organizzazioni sui canali sopracitati. Nel primo grafico le timeseries trimestrali mostrano che l'ultimo trimestre del 2019 è stato seguito da una forte flessione anomala delle uscite su tutti i canali, con un forte impatto soprattutto sul WEB. Facendo un confronto con le timeseries degli anni precedenti, notiamo che la flessione registrata è successa solamente nel 2020, il che lascia addurre all'effetto del Covid-19 sulla comunicazione.

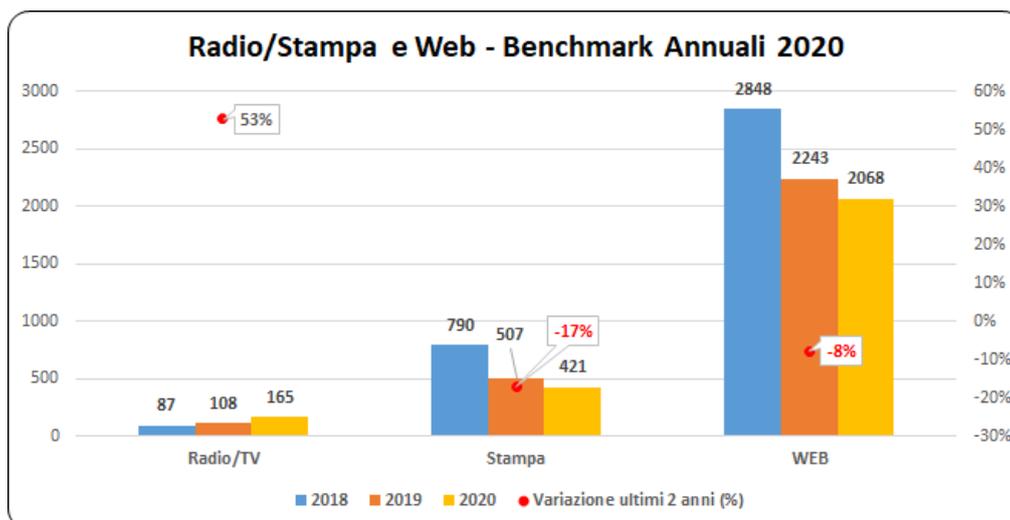


La ripresa del secondo trimestre è stata resa possibile dalla capacità di adattamento dell'Organizzazione alle contingenze poste dalla pandemia. Così, 3 progetti importanti hanno potuto essere implementati: la campagna sms solidale *Senza acqua non possiamo fermarlo*, le puntate del programma *L'Italia che fa* con la partecipazione dei The Jackal, e il progetto sull'adozione a distanze di TV2000 che ha raggiunto 11 milioni di audience.

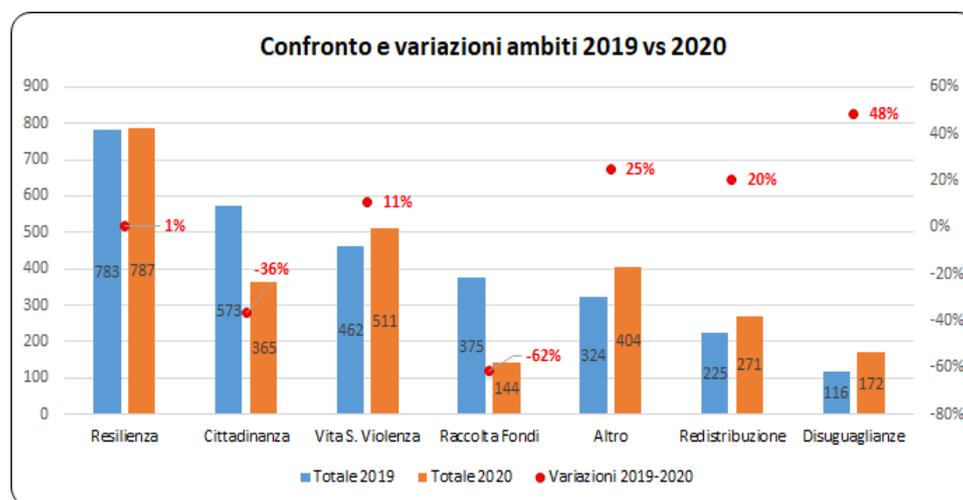
La seconda flessione registrata in corrispondenza della pausa estiva (un calo longitudinale rilevato ogni anno nello stesso periodo) ha poi lasciato spazio a una forte ripresa in coincidenza delle milestone programmatiche dell'ambito Resilienza e Vita Senza Violenza (la presentazione delle *Linee guida di Sicuri per Davvero* e le attività di lobby e advocacy legate al 25 novembre, Giornata internazionale per l'eliminazione della violenza contro le donne) e di raccolta fondi (festività natalizie e di fine anno).

Nel mese di ottobre, infatti, ActionAid ha ottenuto grande visibilità sulla presentazione delle *Linee guida Sicuri per Davvero*, con spazi di approfondimento TV su Tg3, Fuori Tg e Rainews nonché una ampia coverage sui siti di informazione online sia nazionali che locali. Inoltre, il lancio della campagna sul 25 novembre ha dominato trasversalmente i media con il rapporto *Tra retorica e realtà* relativo al monitoraggio dei fondi e del Piano anti violenza, la campagna *Call4Margherita* con Claudia Gerini e il podcast *Invictae* con Lella Costa. La milestone del 25 novembre è pure stata l'occasione di una presenza importante sui quotidiani (prima pagina del Manifesto, Corriere della Sera, Avvenire, Domani, Libero) e in TV con ben 14 uscite nazionali anche in contenitori mai presidiati prima come il TG5, TV8, Rai Italia, e 3 uscite locali nei TGR RAI, oltre alle numerosissime uscite online.

Altro momento clou dell'ultimo trimestre è stato la presentazione del rapporto sulla povertà alimentare lanciato in occasione del World Food Day del 16 ottobre e ricompreso nel tema del diritto al cibo, il quale ha avuto una coda lunga di uscite, su testate autorevoli, fino a dicembre. Il rapporto è stato particolarmente apprezzato dai media perché agganciato fortemente all'attualità e corredato di storie forti dal territorio di Corsico.



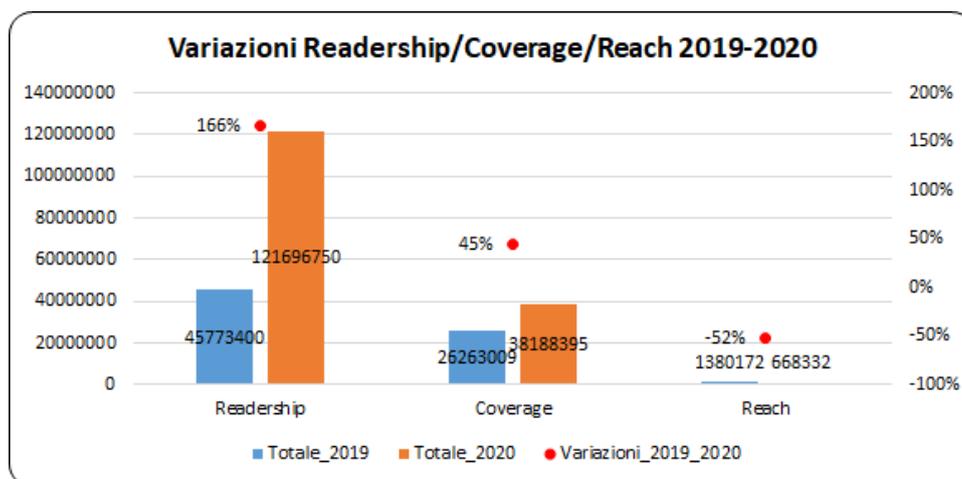
I benchmark annuali mostrano come sono cambiati contenuti e modalità di comunicazione di ActionAid anche i termini di qualità dei canali. Infatti, mentre le uscite in radio e TV hanno registrato un costante aumento nel corso degli anni (+ 90% rispetto al 2018 e +53% rispetto al 2019), le uscite stampa hanno conosciuto un calo del -47% rispetto a 2018 e del -17% rispetto al 2019, mentre le uscite web sono calate del -8% rispetto all'anno precedente (una percentuale che sale al -27% prendendo il 2018 come baseline). È interessante vedere come questi dati si legano alla popolarità dei *touchpoints* presentati nella sezione precedente: sappiamo che i *touchpoints* più popolari presso il nostro campione rappresentativo sono la pubblicità sui media, i messaggi promozionali sul net, le news radio/TV e gli articoli di giornale. Sarà quindi opportuno, per scopi strategici, che ActionAid continui a monitorare l'andamento di questi set di indicatori per capire quanto le variazioni nelle uscite influiscono sui *touchpoints* e sui livelli di *awareness* e di reputazione nelle varie sfumature.



A scopo di affondo sul dettaglio delle uscite per tematica, vediamo che a fronte di un calo delle uscite per i canali stampa e media (e all'eccezione del calo registrato sulle uscite sui temi della Cittadinanza e quelli di raccolta fondi), sono aumentate le uscite relative alla maggior parte delle tematiche degli ambiti strategici di Agorà 2028. Tuttavia, andando a vedere i volumi di uscite complessive del 2020, gli ambiti Resilienza, Vita senza Violenza e Cittadinanza totalizzano dei numeri importanti di uscite mentre Redistribuzione e Disuguaglianze sono in coda. Ritroviamo, pertanto un dato congruente con l'analisi presentata in supporto ai dati di trend semestrali. La classifica cambia poco anche quando li andiamo a confrontare con i dati 2019. In altre parole, fatto

salvo il tema della resilienza – che per ActionAid è stato concepito come un metodo trasversale di intervento – la tematica che gode di maggior visibilità mediatica è la questione dei diritti (diritti di genere, diritto al cibo, diritto alla protezione contro il rischio e le emergenze).

Per concludere l'analisi della sezione media relations con i dati di audience sui canali di comunicazione, i dati di readership (stampa) mostrano il maggior incremento (+166%) nonostante un calo annuale del 17% del numero di uscite stampa nell'ultimo anno. Questo lascia supporre che su questo canale, l'Organizzazione abbia fatto la scelta di produrre dei contenuti meno numerosi ma più mirati e in grado di attrarre una maggior readership. La coverage (TV nazionali) invece registra una crescita del 45%, sensibilmente in linea con l'aumento del numero di uscite TV/radio del 53%. L'unico dato in calo riguarda l'audience delle TV locali (reach), il quale è sceso del 52% tra il 2019 e il 2020.



Nel complessivo, il dato più evidente che emerge dalle varie angolature di analisi è la crescita del 53% del numero di uscite TV, con un incremento del +45% di coverage, pienamente coerente con gli obiettivi prefissati. Questo incremento di uscite ha permesso ad ActionAid di acquisire maggiore autorevolezza e di proporre dei contenuti ad alto impatto sugli ambiti tematici Vita senza Violenza e su Cittadinanza in primis, ma anche e soprattutto di mantenere alto il focus su Resilienza. Il 2020 registra un calo dell'8% sul web e del 17% su carta stampata per via delle minori attività fatte in rete con altre Organizzazioni (vedi per esempio la manifestazione della Rete People lanciata nel 2019 e le numerose azioni portate avanti con il Tavolo Asilo ed Ero straniero che hanno avuto una riduzione nel corso di quest'anno anche a causa del mutato contesto politico). Inoltre, la crisi dei media cartacei e la pandemia hanno causato una forte riduzione degli spazi dedicati a tematiche non fortemente correlate alla narrazione del Covid-19, sacrificando ambiti e notizie solitamente di maggior impatto come il tema della Cittadinanza, il quale sebbene abbia mantenuto la terza posizione per numero di uscite, ha comunque subito un calo del -36% rispetto al 2019.

4. Digital Communication⁴⁶

L'analisi dei dati del 2020 conferma gli effetti positivi del progetto di restyling del sito ActionAid Italia realizzato nel 2019. L'obiettivo che ci eravamo dati era di migliorare la *user experience* e tutti i KPI offrono confortanti riscontri. Già tra il primo e il secondo trimestre dell'anno alcuni segnali

⁴⁶ Le analisi sono basate in gran parte sulle elaborazioni e i commenti prodotti dalla squadra dell'unità Digital Communication. Ringraziamo pertanto il team per gli spunti molto puntuali.

importanti di crescita (e di stabilità) dei flussi sul sito erano visibili: il numero di pagine per sessione per i nuovi utenti è cresciuto del 7% rispetto a Q1 (1,85 pagine/sessione); gli utenti cosiddetti di ritorno (che rappresentavano il 30% del totale dei visitatori) visitavano in media 2,25 pagine a sessione, e la durata media della sessione cresceva di oltre due minuti, un indicatore, quest'ultimo, di particolare interesse perché ci fa capire che gli utenti che già conoscono ActionAid trascorrevano quasi un minuto in più sul sito rispetto alla durata media complessiva.

Il trend si è confermato e consolidato anche nel terzo trimestre, nonostante gli effetti della pausa estiva sul flusso dell'utenza (v.d. anche sezioni precedenti). Il tempo di permanenza degli utenti nel terzo trimestre si assestava intorno al minuto e mezzo, mentre le pagine visitate per ogni sessione sono salite a 2 in media, un livello che non veniva raggiunto dal secondo semestre 2018. Sul fronte dei volumi di traffico il numero complessivo di utenti nel Q3 è stato di 45 mila, con una diminuzione di oltre 30 mila visitatori rispetto al Q2. Un calo fisiologico durante il periodo estivo, identico a quello riscontrato nei due anni precedenti. Anche nel periodo estivo, gli utenti abituali del sito (il 30% rispetto al totale, come nel Q2), visitano in media 2,4 pagine a sessione (+7% vs. Q2), con una durata media della sessione di due minuti e mezzo (+10% vs. Q2), quasi un minuto in più sul sito rispetto alla durata media complessiva.

Infine, per quel che riguarda l'ultimo trimestre del 2020, la campagna *#Call4Margherita* ha rappresentato senza ombra di dubbio il driver principale (11 mila utenti del sito actionaid.it in 24 ore, rispetto a una media giornaliera di meno di 700 nel corso di tutto l'anno). Però e anche doveroso sottolineare altri due fattori strutturali che dietro le quinte hanno di fatto preparato il terreno per l'exploit di fine novembre:

- Il lavoro svolto nel corso di tutto l'anno per ottimizzare *user experience* e *SEO* del sito istituzionale;
- Il *restyling grafico* della presenza di ActionAid sui canali social.

Pertanto, tutti i principali indicatori quantitativi registrano crescite importanti, sia rispetto ai volumi di traffico sul sito che rispetto a *reach* ed *engagement* sui social media.

Trascinato da ottime performance di tutti i driver di traffico (social +190%; organic +130%; direct +120%), il numero di utenti e sessioni sul sito è cresciuto del 130% in confronto al Q3, cioè, oltre 107mila sessioni contro una media di 64mila nei trimestri precedenti.

Di maggiore rilevanza, però, sono gli indicatori qualitativi che hanno registrato incrementi molto meno roboanti rispetto al Q3, ma che consentono di mettere bene a fuoco il lavoro realizzato per migliorare la *user experience* sul sito:

- +5% tempo di permanenza sul sito
- +7% numero di pagine visitate per sessione
- +8% tempo medio di durata di ogni sessione

I risultati ottenuti nel Q4 confermano che i margini di crescita dei principali KPI relativi al sito ci sono e sono ampi.

SITO AAI	Q1				Q2			
	2020	2019	2018	Δ 2020/2019	2020	2019	2018	Δ 2020/2019
Utenti	57.567	69.294	75.119	-17%	61.460	67.054	56887	-8%
Visualizzazioni di pagina	137.955	157.555	175.651	-12%	148.907	161.343	153956	-8%
Durata sessione media	00:01:33	00:01:25	00:01:24	9%	00:01:39	00:01:35	00:01:46	4%
Frequenza rimbalzo	68%	72%	69%	-5%	67%	66%	6311%	1%
Nuove sessioni	71%	70%	68%	1%	70%	69%	68,90%	0,4%
Returning visitors	29%	30%	32%	-3%	30%	31%	3380%	-2%
Acquisizione Organic	37.201	48.016	37.357	-23%	45.009	56.258	44.387	-20%
Acquisizione Direct	17.303	20.983	33.112	-18%	19.044	14.681	14.302	30%
Social	11.963	6.010	14.595	99%	6.557	5.848	5.678	12%

Q3				Q4				2020			
2020	2019	2018	Δ 2020/2019	2020	2019	2018	Δ 2020/2019	Q1/Q42019	Q2/Q1	Q2/Q3	Q4/Q3
37704	42.588	35.572	-11%	88039	52384	67.711	64%	9,9%	6,76%	-63,01%	128%
91388	103.359	89.017	-12%	208491	132090	150.155	56%	4,4%	7,94%	-82,98%	128%
00:01:33	00:01:25	00:01:27	9%	00:01:38	00:01:31	00:01:29	8%	2,2%	6,45%	-6,45%	5%
65,21%	65,73%	67,24%	-1%	64%	67,72%	68,67%	-5%	0,7%	-2,04%	-2,45%	-1%
70,12%	70,84%	69,60%	-1%	74%	74,10%	74,40%	0%	-4,3%	-1,69%	0,60%	5%
29,88%	29,19%	30,10%	2%	26%	25,86%	25,30%	1%	12,9%	4,11%	-1,71%	-12%
23504	30.453	23.595	-23%	54373	38285	41723	42%	-2,8%	20,99%	-91,50%	131%
13907	12.103	11.407	15%	30599	13166	14070	132%	31,4%	10,06%	-36,94%	120%
5008	8.389	8.124	-21%	14518	10112	4972	44%	18,3%	-45,19%	-30,93%	190%

In guisa di breve affondo sul profilo dell'utenza del sito, segnaliamo che, con un dato del 30%, la fascia di età 25-34 anni si è confermata l'audience principale del sito, seguita da 35-44 che rappresenta il 23,28%. Queste percentuali rimangono invariate rispetto al 2019. Si tratta quindi di un target che si conferma come interlocutore preferenziale per le narrazioni che vorremo sviluppare. È interessante notare la crescita di quasi il 5% nella fascia 18-24. Il rapporto tra nuove sessioni e visitatori di ritorno, e quindi fidelizzati, resta sostanzialmente invariato rispetto al 2019 e pende a favore delle nuove sessioni che sono il 70% del totale. Trend confermato tra l'altro dalle risposte all'indagine Ipsos, in particolare nella sezione dedicata ai *touchpoints* dove sono state calcolate le medie annuali e le variazioni annuali relative ai due sotto-campioni "popolazione in generale" e "conosce bene ActionAid".

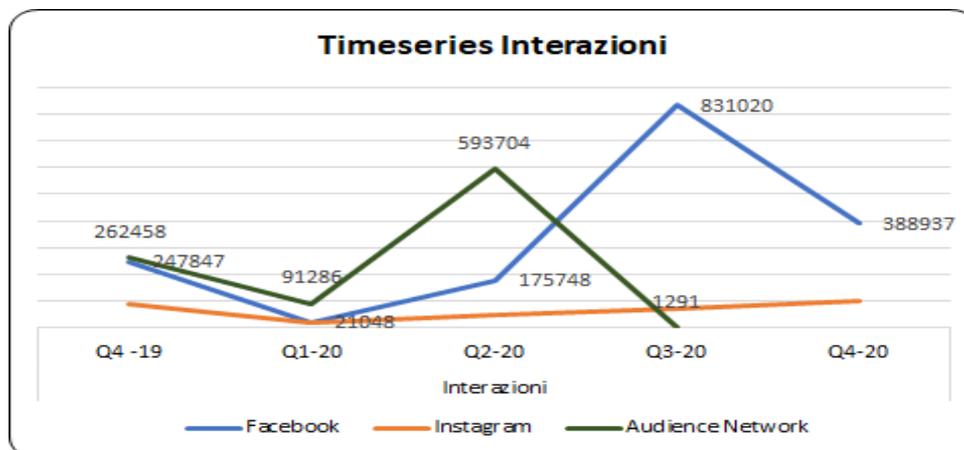
Nel complesso, rispetto a 2019, è calata l'acquisizione *organic* a causa di un cambio fornitore seguito da aggiustamenti del sito chiesto alla web agency. Tuttavia, il trend rimane positivo e il sito chiude l'anno con +42% nel Q4 vs Q3, grazie all'effetto combinato della visibilità acquisita con la campagna *#Call4Margherita*.

Nel 2021 il lavoro del team *Digital* sarà concentrato su due obiettivi:

- Crescita del numero di sessioni in tutti i quarter, attraverso strategie drive to site più incisive (SEO e campagne social);
- Fidelizzazione degli utenti, attraverso produzioni di contenuti di qualità e ottimizzazione continua della *user experience*.

Sul versante dei **social media Facebook e Instagram**, si è assistito a un calo drastico (-45%) delle visite al sito generate dai social media nel secondo trimestre (rispetto al primo). Nel Q2, infatti, è stata cambiata la strategia di investimento delle campagne *promoted* su Facebook e Instagram, privilegiando l'obiettivo di engagement rispetto ai *click drive to site*. La sua dimensione

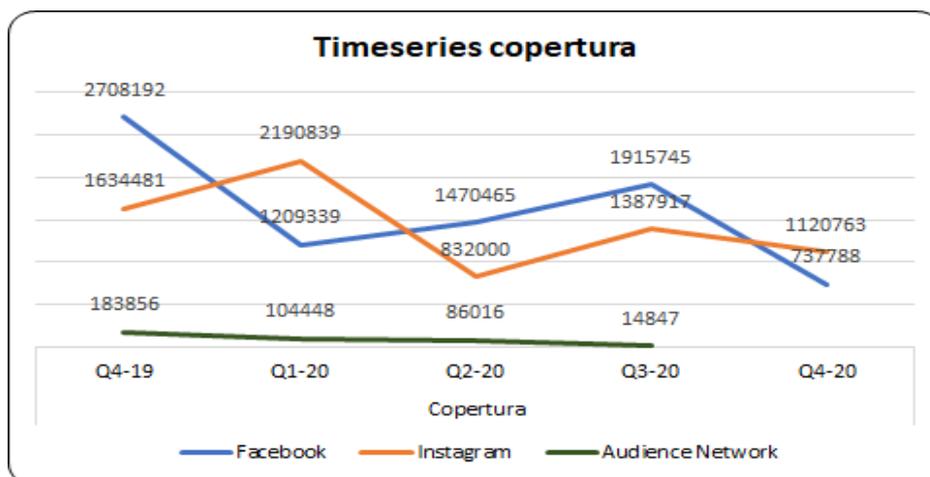
così marcata ha dato via a una riflessione approfondita su volumi e modalità di investimento. Il team è quindi giunto alla conclusione che le dinamiche di funzionamento di Facebook “costringono” a privilegiare un obiettivo (ad esempio, tra engagement sui post e visite al sito), o a raddoppiare le campagne – e quindi le risorse – per mantenere stabili tutti i KPI più rilevanti.



Sempre sul tema dell’engagement, nel secondo trimestre è stata testata la potenzialità dell’*audience network di Facebook* come cassa di risonanza per i contenuti dell’Organizzazione. L’audience network è una modalità di fare advertising in-app che consente la diffusione dei contenuti fuori da feed degli utenti, quindi nella pratica fuori da Facebook. I risultati del test sono stati molto positivi soprattutto per le visualizzazioni dei video (oltre mezzo milione) facendo così capire come nel 2020 ormai Facebook sia uno strumento di *placement* dei contenuti estremamente ampio e ramificato.

Il secondo trimestre ha pure confermato che Instagram continua a essere una piattaforma “di qualità” che, se gestita con contenuti efficaci, può portare importanti risultati sia in termini di engagement diretto sui post (+121% rispetto al Q1), sia in termini di traffico verso siti e/o landing (+476% rispetto al Q1).

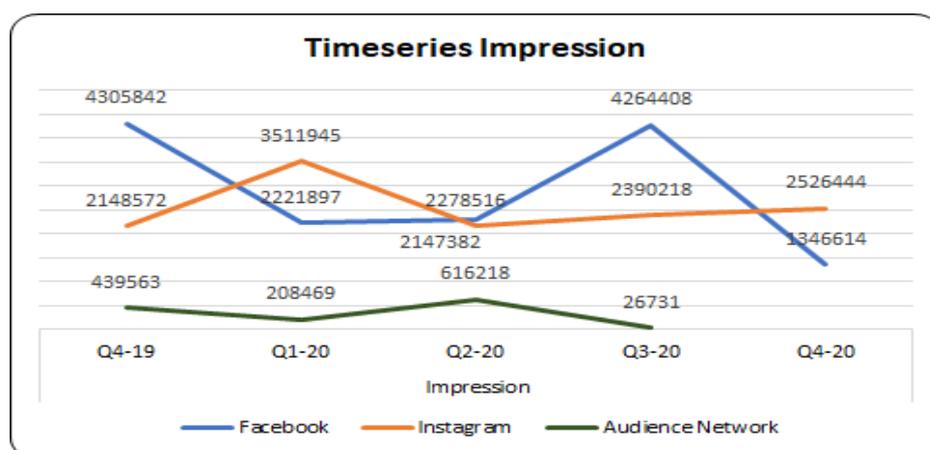
Per il terzo trimestre, i contenuti che hanno ottenuto la performance migliore su Facebook e Instagram sono stati di intrattenimento e di approfondimenti tematici sulle diverse aree di lavoro dell’Associazione, ad esempio il disegno dell’artista e attivista Gianluca Costantini dedicato alla tragedia di Beirut e il video promozionale del podcast *Oltre il mare* con Bartolo. Il team si è pertanto convinto che la rotta per far evolvere i canali social si collocasse all’interno di un perimetro che ha come suoi vertici presidio dell’attualità, empatia, *edutainment* (ovvero approfondimento non didascalico) e personaggi rilevanti.



Complessivamente su Instagram e Facebook l'Organizzazione ha ottenuto una *reach* di oltre 3,3 milioni di persone (+33% vs. Q2) e un *engagement* di oltre 900 mila azioni (+10% vs. Q2). Nel complesso, per il terzo trimestre, si è deciso di investire principalmente su contenuti dedicati ai temi della Cittadinanza inclusiva (circa 50% del budget complessivo) e delle Disuguaglianze globali (circa 30% del budget complessivo). La scelta è stata dettata dalla possibilità di poter utilizzare format video che si sono confermati come i contenuti in grado di generare più engagement.

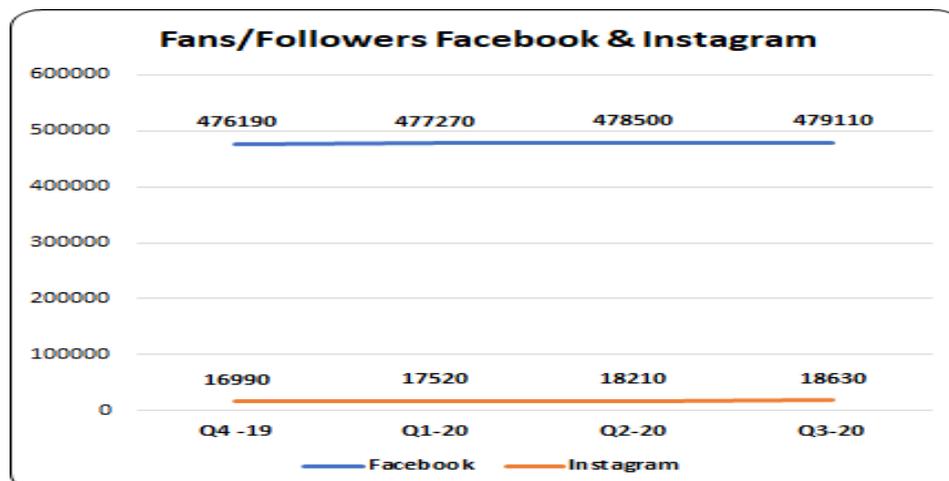
Nella sezione dedicata al sito ci eravamo soffermati sull'ottima performance complessiva (+190% vs. Q3) dei social come fattore di traino per gli utenti. Addentrando ancora più a fondo tra i dati notiamo e sottolineiamo alcuni spunti di riflessione importanti. A parità di investimento:

- Nell'ultimo trimestre, Instagram ha generato oltre il 48% delle visite al sito Actionaid.it, affermandosi come prima fonte di traffico, facendo registrare percentuali di crescita strepitose come +1375% per le *Stories*;
- Da Facebook sono arrivati più del 42% delle visite (nel trimestre precedente il dato superava l'80%).



Viene così confermato lo scenario strategico tracciato a inizio anno e che la squadra Digital Immagina potrà accompagnare l'Organizzazione per buona parte del 2021. Infatti, l'investimento fatto per il *restyling* della narrazione di brand sui social nel primo semestre 2020 ha iniziato a dare i suoi frutti proprio là dove si pensava che fosse efficace, visto che Instagram si è consolidata e rafforzata come media efficace – +41% di engagement complessivo, rispetto al -53% di Facebook –, perfettamente in sintonia per quelle fasce di popolazione digitale che costituiscono l'audience principale per il sito ActionAid (30% nel segmento anagrafico 25-34 anni). Oltretutto, si è

confermata l'intuizione secondo la quale investire in una narrazione di qualità consente di consolidare la base di follower in modo significativo: +3210 nel Q4 rispetto a una crescita media di 500 nei precedenti quarter.



Per valutare in modo preciso la performance dei social nel quarto trimestre 2020 e in modo longitudinale sull'intero arco annuale, le tre coordinate principali da seguire sono:

1. È stato intensificato l'impegno per gettare le basi dell'approccio strategico sempre più integrato tra social e sito, approccio che il team vuole sviluppare nel 2021.

L'obiettivo che il team si è sposto è di offrire un'esperienza immersiva che, puntando sulla qualità dei contenuti, sia in grado di accompagnare gli utenti dai social fino al sito, dove potranno approfondire la conoscenza di ActionAid nel suo complesso, grazie alla *user experience* migliore di cui si è parlato sopra.

2. Partendo dalla consapevolezza che il mondo dei media digitali è in continua evoluzione, l'esperienza accumulata nel 2020 porta a immaginare che Instagram continuerà ad essere il canale principale su quale sviluppare la narrazione di brand.
3. Lo sviluppo della campagna *#Call4Margherita* sui media digitali ha rappresentato un importante banco di prova per tutto il team. La campagna ha ottenuto risultati che vanno ben oltre lo scenario più positivo immaginato e rappresenta di fatto un benchmark per le operazioni future.

Il successo della campagna ha soprattutto permesso di capire che per tenere il passo, l'Organizzazione e il team dovranno investire tempo e risorse, ricercando collaborazioni e supporto anche al di fuori del Dipartimento/Cluster.

Partendo dal primo e secondo trimestre 2020, è stato avviato un lavoro di riposizionamento strategico del **canale Youtube di ActionAid**, anche grazie alla collaborazione con l'agenzia Connexia. Nonostante l'esiguità della community (circa 3200 follower in crescita) i primi riscontri indicano che essa sembra essere fidelizzata (nel Q2 particolarmente, la metà dei follower ha interagito con il brand). I nostri contenuti sono stati visualizzati per un totale di oltre 50 mila ore, con un tempo di visualizzazione medio di oltre mezzo minuto, più di un normale spot. Sebbene il Covid-19 non abbia permesso di sviluppare un piano di produzione di contenuti dedicati per la

piattaforma, questa prima fase ha offerto l'occasione di mettere sempre meglio a fuoco stili e linguaggi.

CANALE YOUTUBE									
	Q1			Q2			Q3		
	2020	2019	Δ 2020/2019	2020	2019	Δ 2020/2019	2020	2019	Δ 2020/2019
Views	26.206	147.861	-82%	550.393	425.540	29%	1937478	23.568	8121%
Watch time (hours)	56.622	3.359	1586%	52.513	4.252	1135%	14521	736	1874%
Average view duration	1:17	1:21	-5%	0:34	0:35	-3%	0,01806	1:52	-77%
New Subscribers	51	81	-37%	185	154	20%	175	76	130%
Total subscribers	3.100	2.680	16%	3.190	2.760	16%	3384	2.900	17%
Impressions	173.129	236.747	-27%	214.000	269.300	-21%	150646	167.423	-10%
CTR/Impressions	3,22%	5,28%	-2,06%	3,38%	3,65%	-0,27%	0,033	4,78%	-1%

Q4				2020	2020	2020	Totale 2019	Totale 2020	Variazione
2020	2019	Δ 2020/2019	Q1/Q42019	Q2/Q1	Q3/Q2	Q4/Q3	2019	2020	Δ 2019/2020
501935	36.982	1257%	-29%	2000,26%	252,02%	-74,1%	633951	3016012	376%
5287	1.175	350%	4719%	-7,26%	-72,35%	-63,6%	9522	128943	1254%
	1:54	-100%	-32%	-55,84%	-23,53%	-100,0%	5:42	2:17	-60%
172	70	146%	-27%	262,75%	-5,41%	-1,71%	381	583	53%
3540	2.970	19%	4%	2,90%	6,08%	4,61%	2970	3540	19%
	205.194	-1	-16%	23,61%	-29,60%	-100,0%	878664	537775	-39%
	4,39%	-100%	-27%	4,97%	-2,37%	-100,0%	18%	10%	-45%

La visione strategica scaturita dal lavoro di collaudo dei primi 2 trimestri ha iniziato a produrre alcuni risultati significativi nel terzo e quarto. YouTube si è gradualmente confermata un canale di grande interesse per sviluppare progetti speciali, con un taglio più di approfondimento. Durante il terzo trimestre, quindi, il totale delle ore trascorse dagli utenti sui contenuti ActionAid si è avvicina a 15 mila, ovvero il triplo rispetto al Q2. Influencer di qualità come Cane Secco (questa volta in compagnia di Willwoosh) sono stati senza dubbio il traino principale del canale. Degni di interesse sono stati due video streaming: quello dedicato al Rwanda (204 ore complessive di visualizzazione) e la presentazione del podcast con Pietro Bartolo (107 ore), due streaming realizzati *in house*, che hanno portato 80 iscrizioni al canale, mentre gli influencer sono rimasti fermi al palo. Similmente a quanto era emerso sui tipi di contenuto ad alto impatto sui social, pure su Youtube è apparso evidente come fosse saggio puntare tanto sui volumi generati da contenuti di intrattenimento, quanto su approfondimenti tematici sulle diverse aree di lavoro dell'Associazione.

Sul piano complessivo, il canale Youtube ha registrato enormi progressi sui KPI principali tra il 2019 e il 2020: le *views* sono cresciute del 376%; il tempo complessivo che gli utenti hanno dedicato alle visualizzazioni è schizzato di oltre il 1200%; il numero di nuovi abbonamenti al canale è salito del +53%; infine il numero totale di *subscribers*, dai 2.970 di dicembre 2019, è salito a 3.540 segnando una crescita del +19%.

8. LE RELAZIONI ISTITUZIONALI IN ACTIONAID ITALIA

1. Premessa

Il lavoro istituzionale di ActionAid si ispira ad una democrazia radicata nell'azione collettiva secondo i principi della sussidiarietà orizzontale. Per promuovere una democrazia in grado di cambiare la vita delle persone escluse, oppure vulnerabili, ActionAid ha fatto dell'azione collettiva organizzata, della rappresentanza e dell'intermediazione tra i vari componenti del sistema politico, economico e sociale i 3 pilastri della sua strategia di cambiamento delle pratiche e delle politiche. Come negli anni precedenti, la valutazione del lavoro di rete si rifà ai dati raccolti tramite l'Agenda Esterna, uno strumento di raccolta dati volto a tracciare i contatti tra lo staff di ActionAid e i soggetti esterni. Lo strumento, nella sua forma attuale, rimane poco maneggevole ai fini di elaborazioni e analisi statistiche veloci per vari motivi, tra cui:

- l'enorme quantità dei dati raccolti tramite il questionario;
- la mancanza di criteri chiari sulla rilevanza degli incontri e dei soggetti coinvolti;
- il modo in cui i dati vengono raccolti e resi disponibili per eventuali analisi (per esempio, il campo degli scopi e dei partecipanti esterni, i quali avrebbero permesso di fare un primo cenno dell'efficacia degli appuntamenti, risultano ancora troppo impegnativi da pulire e da organizzare in chiavi di analisi valide poiché inseriti in modalità narrativa).

Nel 2019 è stato fatto un lavoro di analisi approfondita del database per rilevare le forze e le debolezze dello strumento, al fine di proporre delle indicazioni precise su possibili margini di miglioramento. Purtroppo, il lavoro non ha avuto seguito, perciò il modello e lo strumento che ne deriva sono rimasti pressoché uguali, rendendo difficile ogni tentativo di restituire un'analisi di maggior qualità rispetto alle analisi del 2018 e del 2019. Il tempo, l'impegno e le risorse necessarie per pulire una tale mole di dati, impostare le varie chiavi di elaborazione, e restituire un'accurata lettura del dato eccede le capacità di UIS in questa fase di rendicontazione⁴⁷.

Nonostante ciò, alcune chiavi di lettura permettono di clusterizzare i dati per tipologia di incontri e tipologia di Enti coinvolti. Questo permette, infine, di farsi un'idea di come i rappresentanti dell'Organizzazione (nonché degli ambiti) si sono mossi sul fronte istituzionale e quali risultati di livello macro sono stati conseguiti.

I criteri di classificazione dei dati dell'agenda esterna sono i seguenti:

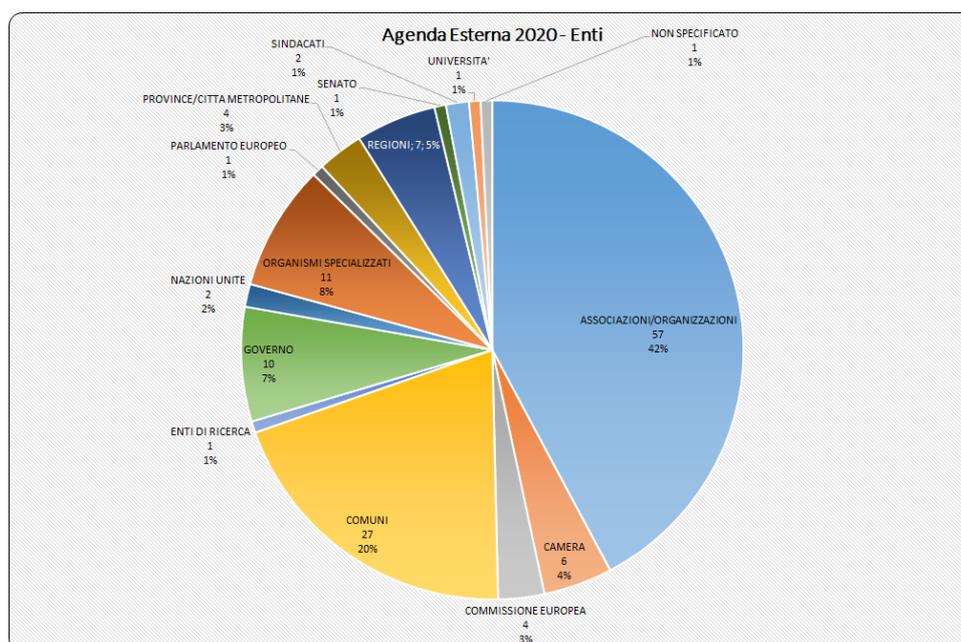
- il numero di incontri realizzati per tipologia di Ente coinvolto
- le tipologie di Enti coinvolti per ambito strategico
- le tipologie di appuntamenti ai quali AA ha partecipato

Nell'impossibilità di realizzare una valutazione più strutturata dei dati dell'agenda esterna, verrà quindi proposta un'elaborazione quantitativa impostata sui 3 criteri elencati, la quale sarà seguita da una valutazione per sommi capi basata in parte sull'analisi desk degli obiettivi più significativi che sono stati conseguiti sul piano istituzionale.

⁴⁷ È importante segnalare che le categorie assegnate, per quanto riguarda la tipologia degli incontri, non rispecchiano la descrizione degli incontri stessi. Questo tende a indicare un uso poco consapevole delle categorie oppure qualche confusione sul significato delle stesse.

2. L'agenda istituzionale di ActionAid nel 2020

Per il 2020, AA ha coinvolto 135 Enti e Organizzazioni, segnando un calo del -49,2% rispetto al dato del 2019 (erano 266). Andando a scorporare le Organizzazioni per tipologia, le Associazioni continuano ad essere in testa alla classifica, rappresentano infatti il 42% delle Organizzazioni (stessa percentuale del 2019). I Comuni arrivano in seconda posizione con il 20% di presenze. Gli Organismi specializzati costituiscono l'11%, il Governo è stato coinvolto il 10% delle volte, e le Regioni lo sono state per il 5%. Riaggregando alcune delle categorie, i due maggiori interlocutori di AAI sono stati gli Enti pubblici per un totale di 66 stakeholder coinvolti (51%) e le Organizzazioni delle società civile per un totale di 63 interlocutori (49%).

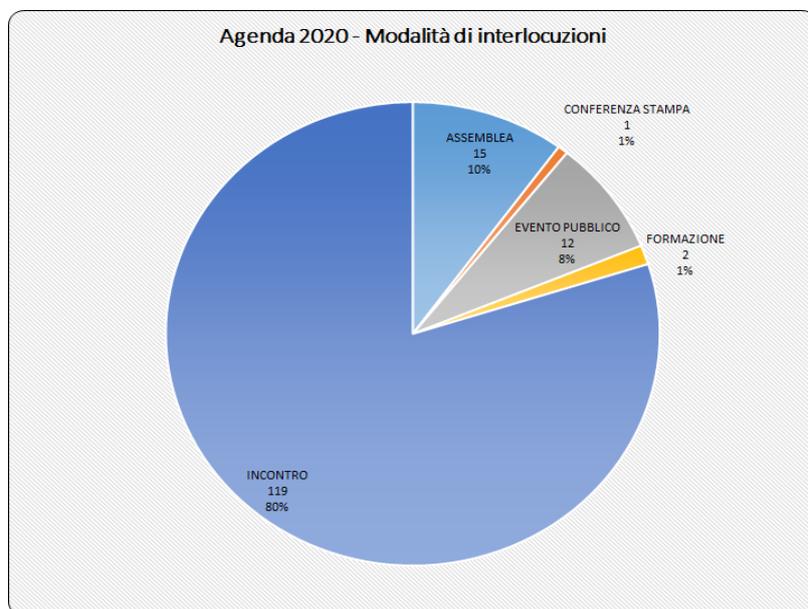


Nella tabella dei dati disaggregati⁴⁸ osserviamo che mentre le Associazioni sono state coinvolte stabilmente durante tutto l'anno, le interlocuzioni con i Comuni si sono concentrate maggiormente tra settembre e novembre, ossia in corrispondenza della stesura e del rilascio delle linee guida sulla ricostruzione partecipata.

Per quanto riguarda le modalità di interlocuzioni (che hanno subito anche loro un calo del -61,3% rispetto al 2019), emerge con chiarezza come gli incontri abbiano dominato l'Agenda Esterna (119 incontri su 149 appuntamenti avuti, ossia l'80% del totale). Questi hanno spaziato dai tavoli di lavoro tematici, incontri di partnership o di lobby, meeting con esponenti politici e istituzionali, a consultazioni varie. A seguito arrivano le assemblee (15 appuntamenti, 10% del totale) che, per la maggior parte, sono quelle organizzate dalle varie reti alle quali ActionAid partecipa, la rete CINI, l'Alleanza contro la Povertà o il Forum Diseguaglianze ad esempio. Gli eventi pubblici invece sono stati 12 (l'8%), in questa fattispecie troviamo soprattutto iniziative come mostre, fiere, presentazioni, eventi di apertura o di chiusura di iniziative varie, organizzate da diversi stakeholder, alle quali AAI sia stato associato con modalità diverse (semplici invitati, co-organizzatori o relatori).

⁴⁸ I dati disaggregati sono disponibili al link seguente: https://actionaidglobal-my.sharepoint.com/:x/g/personal/issika_zougba_actionaid_org/EdaenuCMh8ZGiBH9v1DmhQIBIaO2Mq-QyDXfSt70MgyRJA?e=UlhccqQ

Infine, 2 formazioni e un'unica conferenza stampa (riconducibile principalmente alla presentazione di uno dei vari report curati da ActionAid) sono state loggate.



Spostandoci sul piano dell'agenda istituzionale degli ambiti, scopriamo senza molta sorpresa che l'ambito Redistribuzione ha avuto il maggior numero di interlocutori esterni (38), fra cui molte Associazioni e Organizzazioni della società civile. Il dato si spiega in parte alla luce del lavoro svolto dall'Organizzazione all'interno delle reti impegnate sul tema dell'impatto della pandemia sulla povertà locale. L'ambito Disuguaglianze, subito dopo Redistribuzione, ha coinvolto 25 interlocutori suddivisi per la maggior parte tra Organizzazioni della società civile (9), Organismi specializzati (8) e Organismi governativi (3). Anche questa distribuzione è dovuta alla natura dell'impegno istituzionale di ActionAid sul fronte della cooperazione allo sviluppo, in particolare attraverso la partecipazione ai tavoli del Consiglio Nazionale della Cooperazione allo Sviluppo, e alla collaborazione con alcune reti (CPDE, CONCORD) per la lobby sugli Organismi internazionali. Nel 2020, gli ambiti Vita senza Violenza e Resilienza, rispettivamente con 16 e 15 interlocutori, hanno avuto il loro momento di maggior esposizione istituzionale nel terzo trimestre in corrispondenza del 25 novembre (giornata mondiale contro le violenze di genere), in occasione del Festival della Partecipazione e del rilascio delle Linee guida per la ricostruzione partecipata.

3. La Rappresentanza istituzionale dei vertici di ActionAid

Per concludere con un breve affondo sul lavoro di rappresentanza istituzionale del **Segretario Generale**, massima figura istituzionale di ActionAid, segnaliamo che durante il primo semestre, egli ha avuto come filo conduttore il rafforzamento della società civile che si esprime attraverso la partecipazione attiva ad almeno due organi di governo della stessa – vale a dire i Coordinamenti di Alleanza contro la Povertà e Forum Diseguaglianze e Diversità (dalle 64 attività mappate nella

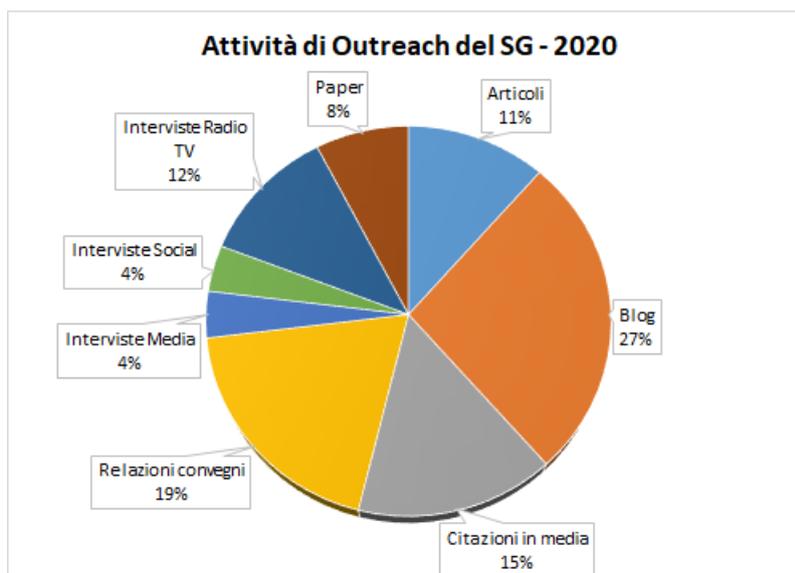
tabella precedente, 30 sono relative al coordinamento del FDD, e 25 riguardano attività svolte in seno all'Alleanza).

Da questo lavoro sono scaturiti anche output molto significativi ed impegnativi come per esempio la proposta sul REM, costruita insieme a un docente universitario (Gori), due ex ministri (Giovannini e Barca), e un altro membro del coordinamento del Forum (Mornioli). Sebbene non sia nata una terza forma di aggregazione civica ombrello tra ASVIS e FDD, è stato volto un proficuo lavoro di intermediazione tra questo e l'Alleanza che si preoccupava del RdC. Ne è risultato un “accreditamento” e la capacità di dialogare con partiti di Governo e altri stakeholders sulla redistribuzione della ricchezza nazionale. Sebbene il Governo abbia messo in piedi un REM tardivo e diverso, la proposta è riconosciuta dal sistema Nazioni Unite come tra le migliori del periodo. Nello stesso periodo – anche grazie ad un impegno più ampio sul sistema del welfare nazionale – il forum FDD ha prodotto un documento di “visione” sulla triformazione che avevamo davanti come Paese e sicuramente quel documento ha avuto il suo impatto di orientamento sul piano politico nazionale.

Tale impegno si è anche concretizzato attraverso un numero di uscite media pari a 20 durante il primo semestre. In particolare, le uscite media e PR hanno riguardato dei blogs (6), delle relazioni a convegni (4), degli articoli e paper (4), e varie interviste (6).

Nel secondo semestre, nonostante il lavoro di network si sia declinato più in modalità online e virtuale che in incontri in presenza, si è registrato un incremento delle attività di alcuni Organismi esterni che vedono la partecipazione del Segretario Generale come membro attivo. È questo il caso, ad esempio, del Forum DD. Il secondo semestre ha registrato un certo numero di uscite media pubbliche (6 in totale), le più importanti fra queste sono state:

- un editoriale sul quotidiano Domani sulla gestione dell'emergenza in caso di terremoti, disastri climatici e dissesto idrogeologico;
- un'intervista radio (Radio Radicale) sull'Agenda 2030 dell'ONU, prospettive di realizzazione nelle sue diverse implicazioni ambientali e sociali;
- una partecipazione come relatore a 1 conferenza sulle Linee Guida per una politica nazionale sulla prevenzione e le ricostruzioni;
- un articolo sul blog L'Huffpost sulle misure previste dal decreto bilancio;
- una intervista radio (Rai Radio 1) su testimonialità e impatto strutturale del nostro lavoro su tutto ciò che riguarda le famiglie.



Per quel che riguarda l'impegno istituzionale del **Vicesegretario Generale**, seconda figura istituzionale di ActionAid, anche nel difficile contesto del lockdown imposto dalla pandemia, nel primo semestre il **Gruppo di Lavoro I**⁴⁹ del CNCS è riuscito a svolgere il proprio ruolo, riunendosi virtualmente e offrendo la possibilità di acquisire maggiori elementi sulla risposta italiana alla pandemia. Inoltre, in collaborazione con gli altri tre Gruppi di lavoro, il Gruppo di Lavoro I prima ha avuto un'occasione di confronto con la Viceministra per gli Affari Esteri e la Cooperazione internazionale Emanuele Del Re, e poi ha organizzato una riunione congiunta, anche a rimarcare la necessità di una nuova riunione del Consiglio Nazionale della Cooperazione. Sempre in questo periodo, sono continuate le buone relazioni con il Ministero dell'Ambiente specialmente in tema di coerenza delle politiche, aspetto messo all'attenzione dalla Peer Review del DAC del nostro sistema di cooperazione.

Sul fronte del dialogo con le Istituzioni internazionali è proseguita la proficua collaborazione con la piattaforma di società civile CPDE, grazie alla quale ActionAid ha potuto contare sull'accesso ai momenti decisionali della GPEDC, ovvero la piattaforma multifattoriale in tema di efficacia della cooperazione allo sviluppo. Fra i temi di particolare attenzione si ritrovano sia la riforma del sistema di monitoraggio sia l'applicazione dei principi dell'efficacia alla risposta alla pandemia Covid-19. Nel quadro della partecipazione alla task force sulle nuove metriche – TOSSD – ActionAid ha potuto avere accesso ai diversi stakeholders istituzionali, dalla Commissione Europea all'OECD-DAC. È stato inoltre aperto un dialogo con il Development Cooperation Forum delle Nazioni Unite a partire da un loro studio sull'efficacia della cooperazione.

Il secondo semestre ha visto, sul fronte nazionale, il secondo appuntamento del Consiglio Nazionale del Terzo Settore che si è riunito per la seconda volta ad ottobre per discutere sull'avvio del registro Enti Terzo Settore e le linee guida raccolta fondi, rispetto alle quali è stato presentato il punto di vista condiviso all'interno della nostra Organizzazione. Sul fronte internazionale, invece, il dialogo e le attività connesse (volte generalmente in rete con CPDE, CONCORD, DAC CRG e CSO FFD Group) sono stati rivolti a diversi interlocutori, come nel caso dell'UE e dell'OECD DAC. Ne sono emerse occasioni di relazione valutate molto positivamente. Fra i momenti chiave,

⁴⁹ Coordinato appunto dal Vicesegretario Generale.

il citato HLM dell'OECD DAC al quale ha partecipato la CEO della Federazione, Julia Sanchez; la partecipazione nella Task Force sulla nuova metrica TOSSD; la collaborazione con EU DG DEVCO sui temi dell'efficacia della cooperazione, come nel caso del seminario congiunto del 23 novembre. Come di consuetudine nelle attività di lobby e policy influencing, l'impatto del lavoro istituzionale svolto dal Vicesegretario Generale è più sfumato in termini di policy change e richiederà di insistere su questa strada nei mesi a venire.

9. VALUTAZIONE DELL'EFFICIENZA E DELL'EFFICACIA - PROSPETTIVE

1. Considerazioni di metodo

La qualità del lavoro progettuale e programmatico di ActionAid Italia, reso visibile tramite il sistema di mappatura e valutazione a indici e restituito e commentato nelle precedenti pagine, ci invita per prima cosa a riconoscere i progressi realizzati finora da tutte le parti dell'Organizzazione per migliorare il modello di monitoraggio e valutazione ed allinearli alle norme di settore. Grazie a un lavoro sempre più partecipativo, l'Organizzazione si è potuta dotare di una griglia di lettura del proprio lavoro. Però, come ogni strumento che punta alla standardizzazione/sintesi in ambito sociale, un modello di monitoraggio e valutazione nasce con delle caratteristiche proprie. È, pertanto, utile ribadire alcuni principi generali utili a un uso consapevole dello strumento.

- Standardizzare, in molti casi, significa semplificare la complessità per renderla più facilmente valutabile e comunicabile;
- Modellizzare significa anche enfatizzare una certa prospettiva, a volte molto circostanziale, rispetto a una realtà più estesa. Questo significa che le dimensioni messe in rilievo sono anche funzionali alla visione prospettica che si è voluta adottare;
- Un modello standard è, pertanto, frutto della reificazione di una serie di assunti epistemologici (ed etici) e, di conseguenza, una maggiore chiarezza riguardante tali assunti contribuisce a una migliore definizione del modello;
- La qualità del processo partecipativo, il livello di consapevolezza, di titolarità e di competenza degli attori, la chiarezza della visione strategica e la capacità di mettere a fuoco le proprie aspirazioni sono altrettanti elementi che contribuiscono a conferire rigore e validità al modello;
- Non esistono modelli assolutamente immuni alla manipolazione o all'uso strumentale, perciò conviene responsabilizzare gli attori e renderli consapevoli dei vantaggi e dei rischi legati alla (de-)contestualizzazione e all'utilizzo di tali modelli.

Chiusa la premessa, torniamo a richiamare gli scopi perseguiti attraverso la costruzione e l'implementazione del presente framework. Anzitutto, dotare l'Organizzazione di uno strumento di monitoraggio/valutazione del proprio lavoro ha come finalità il miglioramento della qualità dei processi e dei propri risultati. Da questo punto di vista, il modello è da considerarsi uno strumento di formazione. L'altro obiettivo riguarda la compliance con i principi di accountability e le normative di settore, sia a livello nazionale sia a livello federativo. Da questo punto di vista, un modello di monitoraggio e valutazione mira a garantire la trasparenza sull'uso delle proprie risorse rispetto ai propri stakeholder, e a dimostrare il proprio impatto attraverso i risultati conseguiti. Il modello di monitoraggio e valutazione di ActionAid Italia è quindi essenzialmente descrittivo e non fa uso di tecniche probabilistiche e inferenziali, perlomeno non ancora in questa fase.

Per tirare le somme dell'analisi effettuata sulle parti più rilevanti del processo programmatico – cioè budget allocato, spesa effettuata, outputs conseguiti e outcome raggiunti – proponiamo di procedere con una serie di riflessioni sui fattori che hanno inciso sulla qualità del lavoro di AAI.

2. L'emergenza Covid-19: effetti sul ciclo strategico

L'emergenza Covid-19 è stato il fattore più significativo del 2020 con effetti dirompenti che si sono protratti nel corso dell'anno. Nel primo semestre la pandemia ha colpito in maniera improvvisa, provocando il fermo – nel migliore dei casi il rallentamento – di molte attività in corso. Si è reso necessario un ripensamento delle modalità di lavoro degli ambiti. Sulla base dei feedback parziali raccolti, per alcuni ambiti la situazione ha configurato un notevole contrattempo al conseguimento dei propri risultati per l'entità del disagio arrecato (per es. Vita Senza Violenza, Resilienza e Cittadinanza Inclusiva, ambiti che hanno peraltro una maggiore componente di lavoro sul campo). Per altri invece – ambiti interi o aree di lavoro specifici come Disuguaglianze o Redistribuzione, per i quali l'adozione del lavoro da remoto ha favorito l'uso di piattaforme o l'adozione di processi di consultazione online – l'emergenza ha addirittura facilitato il raggiungimento di obiettivi chiave.

È altrettanto vero che per AAI, l'emergenza ha dato l'opportunità di misurarsi con una nuova sfida e, quindi, di testare nuove progettualità e modalità di lavoro. Infatti, l'emergenza ha permesso di avviare delle progettualità ad alto impatto come il Fondo *Closed4Women*, *SEEDS* Napoli e Corsico, *CovidHelp*, o di trarre ispirazione dalle esperienze pregresse per raggiungere un target più ampio come è successo con l'affluenza delle scuole sulla piattaforma di *Task Force*.

Dopo la pausa estiva, solitamente caratterizzata da un rallentamento del ciclo strategico annuale, l'Organizzazione è tornata a riprendere le fila del lavoro in cantiere, ad esempio sul piano della Resilienza dove il lavoro intrapreso durante la campagna *Sicuri per Davvero* portavano al rilascio delle linee guida sul rischio e la ricostruzione partecipata, oppure sul versante della Cittadinanza dove, l'implementazione di *SEEDS* a Corsico e Napoli ha dato l'occasione di approfondire il tema della povertà alimentare ai fini di una pubblicazione congiunta sull'impatto del Covid-19 sulle famiglie. Meno di 2 mesi dopo la pausa estiva, allorché tutti si auguravano che la fase di emergenza fosse ormai alle spalle, con conseguente allentamento progressivo delle restrizioni per permettere il ritorno alle normali modalità di lavoro, iniziava la seconda ondata di infezioni e ricoveri che costrinse lo Stato a decretare nuove restrizioni.

Pure questa volta, ActionAid ha saputo dimostrarsi resiliente. Pertanto, mentre i settori/ambiti per i quali le restrizioni non costituivano un ostacolo al proseguo delle proprie attività hanno continuato a lavorare, le altre tornavano a spolverare tecniche e metodi d'implementazione delle attività adatte alle restrizioni. Così facendo, dalla fine del terzo trimestre fino alla fine dell'anno, ActionAid è tornata a conquistare delle vittorie significative sul versante del monitoraggio dei fondi anti violenza e conseguente campagna e advocacy intitolata *Closed4women*. Nello stesso periodo e sulla stessa tematica, è stata avviata la seconda edizione del fondo *Closed4women*, un fondo messo a disposizione dei CAV per rispondere ai bisogni nati dal Covid-19.

È anche proseguito l'importante lavoro di *policy change* in ambito Cittadinanza Inclusiva con l'esito delle richieste portate da ActionAid e partners sulla trasparenza dei dati del sistema di accoglienza, lavoro di lobby advocacy rafforzato anche dalle richieste politiche nate dalle lessons-learned delle azioni sulla povertà alimentare (*SEEDS*).

Mentre ottobre segnava il milestone annuale del Festival della Partecipazione a Bologna, realizzato quasi interamente online con il contributo di 257 relatori provenienti da 4 continenti, a dicembre avveniva l'avvio della campagna *Dati bene Comune*, per la richiesta di trasparenza sui dati sanitari

correlati alla pandemia, che riscuoteva un grande successo presso i media e la popolazione in generale.

Nonostante l'impegno consentito per contenere gli effetti della pandemia sul lavoro dell'Organizzazione, è doveroso notare che l'impatto della pandemia si è sentito soprattutto sull'efficacia del lavoro di AA. In termini aggregati, dei 144 outcomes specifici previsti nel ciclo strategico 2020 solo 65 sono stati raggiunti totalmente (45,1%), mentre 36 sono stati raggiunti parzialmente (12,5%). Sommando lo score dei due valori si arriva quindi al 57,6% di raggiungimento dello score atteso (un punteggio di $83 \div 144$). I risultati non conseguiti sono 43 (ossia 29,8% di outcomes non conseguiti).

In base alle risposte al questionario di raccolta dati, sappiamo per certo che 16 outcomes sono stati cancellati oppure non sono stati conseguiti a causa del Covid-19. Altri 16 invece sono stati conseguiti parzialmente per ragioni riconducibili in parte al Covid-19, seppure l'entità del danno non sia quantificabile. Se, quindi, re-aggiustiamo lo score "annullando", per così dire, l'effetto della pandemia, il tasso di conseguimento degli outcomes è uguale a $[(65+16) \div (144-16)] = 81 \div 128$ ovvero, 63,2% di tasso di efficacia rispetto al target.

3. Efficienza, efficacia e prospettive

A livello complessivo, il tasso di realizzazione degli output è superiore al tasso di raggiungimento degli outcome, tenuto anche conto della scelta di tenere i due indici su due piani separati. Cercheremo, in questa fase, di fare un bilancio complessivo e panoramico degli outputs e outcomes aggregando i dati dei vari ambiti per categoria.

Tasso aggregato di efficienza

La tabella riassuntiva degli indicatori di output permette di capire che nel 2020 nove categorie di output e deliverables relativi all'asse Empowerment sono stati pianificati (score atteso: 90). La lobby e il cambiamento della percezione segnano uno score atteso del 70 cadauno, il che significa per ognuno dei due assi si è pianificato rispetto a 7 categorie di outputs e deliverables. Tale discrepanza, in parte legata alla natura del framework di pianificazione, è anche confermata dalle quantità attese per ogni tipologia di indicatore. Infatti, in termini di numeri assoluti, la quarta colonna della tabella permette di farsi un'idea dei quantitativi pianificati e degli ordini di grandezza, nonostante l'impossibilità di fare un confronto 1 a 1 a causa della diversa natura degli output e deliverables. Vediamo pertanto che per valori assoluti, l'asse Empowerment registra la maggior quantità di outputs/deliverables, seguita dall'asse Cambiare la Percezione (numeri raggiunti grazie soprattutto al lavoro di campagna e attivismo).

Assi	Indicatori	Actual	Atteso	Coeff-Norm	Score-Norm	Check	Tasso efficienza (%)
M - Migliori Politiche	Soggetti alleati coinvolti	105	116	0,09	9,1	10	90,5%
	Reti attivate	-	-	-	-	-	-
	Policy documents & briefs	40	30	0,33	13,3	10	133,3%
	Full reports & case study	9	9	1,11	10,0	10	100,0%
	Convegni /talks/ eventi	8	21	0,48	3,8	10	38,1%
	Policy asks	12	10	1,00	12,0	10	120,0%

	Incontri lobby	67	143	0,07	4,7	10	46,9%
	Targets incontri lobby	100	519	0,02	1,9	10	19,3%
	Totale Lobby				54,8	70,0	78,3%
E - Empowerment	Percorsi capacity building	78	84	0,12	9,3	10	92,9%
	Progettualità*	22	24	0,42	9,2	10	91,7%
	Percorsi di coprogettazione	48	61	0,16	7,9	10	78,7%
	Proposte progettuali	63	57	0,18	11,1	10	110,5%
	Reports & Case study	26	33	0,30	7,9	10	78,8%
	Desks & Servizi	12	19	0,53	6,3	10	63,2%
	Beni (comuni)	34240	34514	0,00029	9,9	10	99,2%
	Destinatari Empowerment	3753	4081	0,00245	9,2	10	92,0%
	Soggetti coinvolti	722	597	0,02	12,1	10	120,9%
	Totale Empowerment				82,8	90,0	92,0%
E - Cambiare Percezione	Mobilitazioni (anche online)	169	141	0,07	12,0	10	119,9%
	Campagne e outreach	11	24	0,42	4,6	10	45,8%
	Percorsi di educazione	4	9	1,11	4,4	10	44,4%
	Materiali comms/outreach	352	289	0,03	12,2	10	121,8%
	Soggetti mobilitati	354	166	0,06	21,3	10	213,3%
	Destinatari educazione/sensibilizzazione	595	395	0,03	15,1	10	150,6%
	Soggetti raggiunti	152918	101000	0,00010	15,1	10	151,4%
	Totale Cambiare Percezione				84,7	70,0	121,0%
	Totale Complessivo				222,3	230,0	96,7%
	Progetti official funding ^{50*}	42	42	0,24	10,0	10	100,00%

Per livello di raggiungimento dei target, l'asse Cambiare la Percezione segna un'eccedenza del +21% oltre il target atteso. L'asse Empowerment si colloca in seconda posizione con il 92% di raggiungimento. L'asse Lobby chiude con il 78,3% del target.

A segnare le maggiori eccedenze rispetto al target annuale per il Cambiamento della Percezione sono: il numero di soggetti coinvolti nelle varie mobilitazioni, il numero di soggetti raggiunti, il numero di destinatari di percorsi di educazione, la quantità di materiale prodotta, il numero di mobilitazioni realizzate. Sotto l'asse Empowerment, il numero di soggetti coinvolti nei percorsi di capacity building e coprogettazione registra la maggior eccedenza (120%). Il numero di proposte progettuali elaborate si attesta al 110%. Infine, per l'asse Lobby, sono stati prodotti un numero di policy documents superiore al pianificato (133%). I policy asks hanno anche superato il valore atteso (120%).

Gli score più bassi rilevati riguardano il numero di percorsi di educazione e il numero di campagne e di attività di outreach (sotto Percezione); il numero di eventi pubblici e di incontri di Lobby (sotto Migliori politiche).

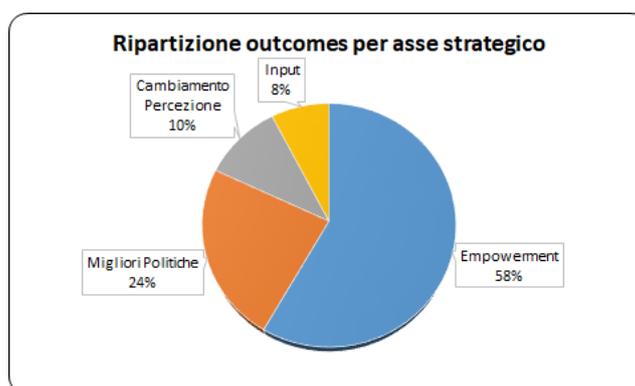
⁵⁰ Progetti in corso durante l'annualità, il dato viene riportato come previsto dalle linee guida VIS, dgls 106, 2016.

Ci preme indicare che dal punto di vista metodologico la procedura di scaling che permette di sommare lo score rilevato su diverse categorie di outputs/deliverables introduce anche un certo ridimensionamento di cui bisogna tener conto qualora si volesse fare del benchmarking: quando il valore atteso è dell'ordine della decina, poche unità in più bastano ad alzare la percentuale di realizzazione poiché il coefficiente di normalizzazione è alto (2 policy asks sono bastati a fare segnare 120%); invece valori attesi dell'ordine del centinaio e del migliaio hanno un coefficiente molto basso, pertanto il numero di unità necessari a fare salire le percentuali è alto.

Tutto sommato, possiamo affermare che nel 2020, ActionAid ha registrato un tasso di efficienza molto positivo (96,7%) a conferma del fatto che l'Organizzazione è riuscita a rispettare gli impegni presi sul versante della performance.

Tasso aggregato di efficacia

Per l'analisi aggregata dei livelli di efficacia abbiamo cercato di dare rilevanza agli assi strategici. Questo ci permette, in prima battuta, di mappare l'aggancio della pianificazione di livello strategico agli assi strategici.



Possiamo dedurre, in base al conteggio, una maggior convergenza dei risultati sotto l'asse dell'Empowerment. Su 144 outcomes specifici pianificati, 84 (il 58,3% del totale) sono outcomes volti all'empowerment delle comunità e dei cittadini e cittadine. Il secondo asse più importante è quello della Policy Change verso il quale convergono 34 outcomes specifici (il 23,6% del totale). Per il 2020, l'asse della Percezione, con soli 15 outcomes specifici, è il fanalino di coda della pianificazione annuale (il 10,4% del totale degli outcomes). Segnaliamo che una parte residuale di outcomes (10) di natura economica finanziaria è stata pianificata all'interno degli ambiti: sono per la maggior parte outcomes relativi ai processi di raccolta fondi provenienti da Major donors, Corporate Donors, Official funding partners e Mercati esteri.

Andando a sommare i vari risultati, ricordiamo che dei 144 outcomes specifici previsti nel ciclo strategico 2020, solo 65 sono stati raggiunti totalmente (45,1%), mentre 36 sono stati raggiunti parzialmente (12,5%), permettendo così di raggiungere il 57,6% del target rispetto allo score atteso. Re-aggiustando lo score per "annullare" l'effetto del Covid -19 (v.d. sezione precedente), il tasso di efficacia aggregato è uguale a $81 \div 128$, ovvero 63,2% dello score annuale atteso.

Andando ora a valutare i risultati conseguiti per asse strategico, **Disuguaglianze arriva al primo posto** per numero di outcomes di Lobby e Policy Change (con 13 outcome di cui 8 conseguiti parzialmente o totalmente), **seguito da Resilienza** 7 outcome di cui 4 conseguiti totalmente o

parzialmente. Cittadinanza ha 5 outcome di cui 2 conseguiti totalmente o parzialmente. Vita senza Violenza e Redistribuzione hanno numeri minori di outcome di Lobby (4 e 3), però per entrambi gli ambiti tutti gli outcomes sono stati conseguiti (loro success rate è quindi del 100%). In toto, rileviamo, quindi, un tasso di conseguimento del 50% per l'asse Lobby e Advocacy equivalenti a uno score di 17 su 34. Dei 17 risultati annuali conseguiti, 13 (il 38,2% del totale) sono stati conseguiti interamente mentre 8 (11,7%) sono stati conseguiti parzialmente.

Ambito	Asse	Codice Azione	Outcome (con criteri quali-quantitativo)	Atteso	Actual
Vita s Violenza	Migliori Politiche	Policy	3 policy interne alla scuola redatte e recepite (diffusione nota di servizio per esempio)	1	0,5
Vita s Violenza	Migliori Politiche	Policy	1 proposta di policy al Comune	1	0,5
Vita s Violenza	Migliori Politiche	Policy	1 ODG comunale	1	0,5
Vita s Violenza	Migliori Politiche	Azioni Lobby	Variatione da confronto dati del monitoraggio fondi anti violenza	1	1
Cittadinanza	Migliori Politiche	Trasparenza	Almeno una reazione/feedback delle Istituzioni - Governo, Parlamento o Camera	1	0
Cittadinanza	Migliori Politiche	HotSpot	Diffusione del Positioning Brief a almeno 20 parlamentari	1	0
Cittadinanza	Migliori Politiche	HotSpot	Almeno una reazione delle Istituzioni sul tema	1	0
Cittadinanza	Migliori Politiche	Prop Legislative	Ottenere almeno una reazione/feedback delle Istituzioni per ognuno dei 4 temi - ps: IUS CULTURAE su stesso filone campaigning	1	0,5
Cittadinanza	Migliori Politiche	Spazi Politici	Almeno 2 Associazioni consapevoli del nostro lavoro e attive insieme a noi nelle nostre campagne	1	1
Redistribuzione	Migliori Politiche	Forum DD	Almeno n. 2 figure istituzionali danno un endorsement alle proposte formulate	1	1
Redistribuzione	Migliori Politiche	RDC	Almeno n. 2 figure istituzionali danno un endorsement alle proposte formulate	1	0,5
Redistribuzione	Migliori Politiche	Bisogni Covid Red	Almeno 10 dei 70 soggetti coinvolti partecipano a sessioni di approfondimento e sulle questioni emerse e identificano delle soluzioni da sottoporre alle Istituzioni	1	1
Disuguaglianze	Migliori Politiche	Analisi Lobby	Variatione Dato aggregato APS Italia (fonte OECD-DAC)	1	0
Disuguaglianze	Migliori Politiche	Analisi Lobby	Variatione Componente bilaterale a valere su DGCS/AICS (da documenti ufficiali)	1	0,5
Disuguaglianze	Migliori Politiche	Tavoli	GDL4/GDL3: numero di volte in cui i gruppi hanno accolto proposte/idee/temi portati da AA	1	1
Disuguaglianze	Migliori Politiche	Tavoli	Numero di documenti di policy a cui AA ha partecipato	1	1
Disuguaglianze	Migliori Politiche	Monit Piano Impresa	Almeno 1 proposta progettuale in partenariato	1	0
Disuguaglianze	Migliori Politiche	Monit Piano Impresa	Costruzione connessioni utili con altri ambiti/aree di lavoro	1	0
Disuguaglianze	Migliori Politiche	Monit Piano Impresa	Almeno 1 momento di confronto relativo all'identificazione di connessioni utili con altri ambiti/aree di lavoro	1	0
Disuguaglianze	Migliori Politiche	Monit Fondi UE	1 workshop con almeno 10 rapp. istituzionali (Parlamento e Governo).	1	1
Disuguaglianze	Migliori Politiche	Monit Fondi UE	Variatione della spesa esterna immigrazione entro il 10% dell'ammontare dello strumento NDICI	1	0
Disuguaglianze	Migliori Politiche	Monit Fondi UE	Follow up semestrale sui rapp. istituzionali. per verificare il sostegno alle richieste CINI	1	1
Disuguaglianze	Migliori Politiche	CN Coop	Difendere il ruolo dell'associazionismo, affermandone la capacità di influenza e proposta	1	1
Disuguaglianze	Migliori Politiche	Dialogo	Influenzare il policy making di Organizzazioni internazionali	1	1
Disuguaglianze	Migliori Politiche	Reti Adv	Influenzare il policy making di Organizzazioni internazionali	1	1
Resilienza	Migliori Politiche	Monit Citt	Dipendono da quello che mappiamo	1	0
Resilienza	Migliori Politiche	Monit Citt	Dipendono da quello che mappiamo	1	0

Resilienza	Migliori Politiche	Gruppi Lavoro	Almeno 1 nostro rapporto include contenuti/dati prodotti da gruppi tematici e Associazioni	1	0,5
Resilienza	Migliori Politiche	Gruppi Lavoro	Almeno 1 presentazione e dibattito in loco costruiti sul nostro report	1	0
Resilienza	Migliori Politiche	Call To Action	Almeno 10 Organizzazioni esprimono la propria propensione a realizzare delle azioni in modo autonomo	1	0,5
Resilienza	Migliori Politiche	Linee Guida	Possibilmente 1 miniquestionario o intervista dopo le due giornate	1	0
Resilienza	Migliori Politiche	Linee Guida	Possibilmente 1 miniquestionario o intervista ai partecipanti della Biennale	1	0
Resilienza	Migliori Politiche	FDP Bologna	Almeno 1 documento finale contenente delle proposte nate all'interno del Festival	1	1
Resilienza	Migliori Politiche	FDP Bologna	Dato qualitativo: rilevanza/qualità delle proposte emerse nel documento finale - i criteri sono da definire	1	1
Migliori Politiche					17
Atteso		34	Actual/Atteso (%)	50,0%	

Sul versante dell'Empowerment, Cittadinanza arriva in prima posizione per numero di outcomes previsti (26). Di questi, 17 sono stati conseguiti parzialmente o totalmente. Resilienza ne ha previsti 24 e ne ha conseguiti 19 parzialmente o totalmente. In terza posizione troviamo Redistribuzione con 19 outcomes di cui 13 sono stati conseguiti totalmente o parzialmente. Vita senza Violenza invece ha previsto 15 ambiti e ne ha conseguiti 12. Infine, Disuguaglianza ha conseguito l'unico outcome che era stato previsto. Oltre a Disuguaglianza che registra 100% di successo per un unico outcome, gli altri ambiti che segnano dei risultati molto positivi sono Resilienza (79% di successo per 24 outcome programmati) e Vita S. Violenza con l'80% di successo per 15 outcomes programmati.

Il tasso complessivo di successo per l'asse Empowerment è del 57,7% equivalente a uno score del 48,5 su 84. Scorrendo il dato per livello di conseguimento di ciascun outcome, emerge che 35 outcomes sono stati conseguiti totalmente (41,6% del success rate dell'asse). Invece, 27 outcomes sono stati conseguiti parzialmente (16% del success rate dell'asse).

Ambito	Asse	Codice Azione	Outcome (con criteri quali-quantitativo)	Atteso	Actual
Vita s Violenza	Empowerment	We Go Lei	Modello elaborato - Deliverable di progetto	1	1
Vita s Violenza	Empowerment	Bright	Almeno 8 donne che diventano community leaders	1	0
Vita s Violenza	Empowerment	Attività Donne	TOT 16% - OFO 18% -CORP 9% -MAJ 9%	1	1
Vita s Violenza	Empowerment	MLE Donne	Supporto MEL + lezioni specifiche dalle valutazioni	1	0,5
Vita s Violenza	Empowerment	MLE Donne	Questionario con target staff di progetto e loro line (5 persone per progetto) ed eventualmente 1 esterno	1	0,5
Vita s Violenza	Empowerment	Sost Donne	Aumento raccolta fondi istituzionale sull'ambito	1	1
Vita s Violenza	Empowerment	Grant Donne	Recupero di >90% del funding concesso dal donor	1	1
Vita s Violenza	Empowerment	Outreach Donne	5 nuove partnership/donatori	1	0,5
Vita s Violenza	Empowerment	Closed4Women2	Numero di centri che certificano di aver sostenuto le donne	1	1
Vita s Violenza	Empowerment	Closed4Women2	Target quantitativi: numero centri, numero donne sostenute, monte ore operatrici	1	1
Vita s Violenza	Empowerment	Closed4Women2	Lesson-learned + guidelines per Istituzioni su impatto Covid	1	0,5
Vita s Violenza	Empowerment	CHAIN	Tutti gli 8 community trainers provengono da comunità nelle quali l'incidenza delle FGM e dei matrimoni precoci è elevato	1	1
Vita s Violenza	Empowerment	CHAIN	Garantire che siano scelte come community trainer persone attive nelle proprie comunità (che abbiano ruoli di leadership)	1	1
Vita s Violenza	Empowerment	Lead Fem	Almeno 60% di attivisti consapevoli	1	0
Vita s Violenza	Empowerment	Lead Fem	Almeno 10% di attivisti ingaggiati a avviare un'iniziativa sul proprio territorio	1	0

Cittadinanza	Empowerment	Migration	X soggetti e/o Associazioni di persone con background migratorio coinvolti nelle fasi di co-progettazione)	1	0,5
Cittadinanza	Empowerment	Dialect	Social network analysis, numero di giovani che partecipano regolarmente alle attività della mediatica	1	1
Cittadinanza	Empowerment	Dialect	Numero di squadre che compiono il ciclo di allenamenti con metodologia football 3	1	0,5
Cittadinanza	Empowerment	Dialect	Numero di mostre realizzate	1	0
Cittadinanza	Empowerment	Dialect	Numero di scambi tra squadre	1	0
Cittadinanza	Empowerment	Dialect	Numero di esponenti istituzionali che partecipano al monitoraggio delle attività	1	0,5
Cittadinanza	Empowerment	Yalla	Numero di proposte di miglioramento dei servizi frutto di co-progettazione	1	0
Cittadinanza	Empowerment	Sost Citt	Income storico 2019 vs income 2020 su ambito	1	1
Cittadinanza	Empowerment	Grant Citt	Recupero di >90% del funding concesso dal donor	1	1
Cittadinanza	Empowerment	Outreach Citt	5 nuove partnership/donatori	1	0,5
Cittadinanza	Empowerment	Seeds	Numero di nuclei famigliari che si impegnano in attività di volontario a sostegno del progetto	1	1
Cittadinanza	Empowerment	Seeds	Almeno 1 mappatura partecipata dei bisogni	1	1
Cittadinanza	Empowerment	Seeds	Numero di famiglie che hanno beneficiato di un miglioramento della propria vita attraverso la rete (sotto il profilo abitativo, lavorativo e maggior integrazione della rete sociale)	1	1
Cittadinanza	Empowerment	IDF Citt	Almeno 2 Associazioni consapevoli del nostro lavoro e attive insieme a noi nelle nostre campagne	1	0
Cittadinanza	Empowerment	CPIA	Impiego di materiali interculturali	1	0,5
Cittadinanza	Empowerment	CPIA	Piani didattici personalizzati realizzati	1	0,5
Cittadinanza	Empowerment	CPIA	Percorsi di tutoring attivati	1	0,5
Cittadinanza	Empowerment	CPIA	Numero di azioni ideate per il miglioramento dei servizi	1	0,5
Cittadinanza	Empowerment	Brave	Almeno 7 sono "empowered" del gruppo dei giovani a identificare e contrastare l'hate speech	1	1
Cittadinanza	Empowerment	Brave	Rafforzare le competenze dei 2 youth workers per raggiungere e ingaggiare i giovani con minori opportunità (somministrazione di un mix di strumenti di rilevazione come Tasks + questionari)	1	1
Cittadinanza	Empowerment	Social HH	I giovani hanno accresciuto la loro consapevolezza	1	1
Cittadinanza	Empowerment	Social HH	I giovani hanno accresciuto le loro competenze	1	0
Cittadinanza	Empowerment	Corsico	Definire e quantificare le dimensioni della povertà alimentare	1	0
Cittadinanza	Empowerment	Corsico	Profilare e far emergere la dimensione soggettiva e immateriale della povertà	1	0
Cittadinanza	Empowerment	Corsico	Numero di famiglie sul totale dei beneficiari che hanno partecipato al questionario di rilevazione	1	0
Redistribuzione	Empowerment	Pov Edu	5 reti comunità educanti attivate per il progetto e riconosciute a livello di governance nel laboratorio di idee (attraverso un accordo informale firmato)	1	0,5
Redistribuzione	Empowerment	Pov Edu	1 modello di formazione laboratoriale sviluppato (per esempio tramite stesura di un quadro logico) per il progetto nel laboratorio di idee e 5 formazioni avviate	1	1
Redistribuzione	Empowerment	Pov Edu	1 modello di M&E sviluppato per il progetto	1	1
Redistribuzione	Empowerment	Pov Edu	1 impianto di Ricerca con coordinamento dell'Università di Cosenza su partecipazione e socializzazione di giovani e adulti nella comunità educante	1	1
Redistribuzione	Empowerment	IDF Redis	IDF BARI 1 progetto di rigenerazione urbana presentato	1	0
Redistribuzione	Empowerment	IDF Redis	IDF BARI 40 studenti consapevoli del loro potenziale nella rigenerazione urbana tramite questionario	1	0
Redistribuzione	Empowerment	IDF Redis	IDF BRESCIA almeno 30 studenti consapevoli del loro potenziale nella rigenerazione urbana tramite questionario	1	0
Redistribuzione	Empowerment	4Città Pov Edu	Stesura e condivisione di 1 documento di indirizzo sul rafforzamento comunità educante e rafforzamento lotta alla povertà educativa	1	0,5
Redistribuzione	Empowerment	4Città Pov Edu	Creare sinergia tra giovani di diversa provenienza geografica	1	0

Redistribuzione	Empowerment	Wish	Stesura di 1 Piano strategico per il benessere integrato dei/delle minorenni della città di Milano (ridefinizione dei servizi socioeducativi 0-18 anni)	1	0,5
Redistribuzione	Empowerment	Neet	Riattivazione di almeno 10 giovani (almeno 10 giovani sono inseriti in percorsi di studio / lavoro / volontariato)	1	1
Redistribuzione	Empowerment	Attività Redis	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%	1	1
Redistribuzione	Empowerment	MLE Redis	Supporto MEL + lezioni specifiche valutazioni	1	1
Redistribuzione	Empowerment	MLE Redis	Questionario con target staff di progetto e loro line (5 persone per progetto) ed eventualmente 1 esterno	1	0,5
Redistribuzione	Empowerment	Sost Redis	Income ambito 2020 VS storico 2019	1	0,5
Redistribuzione	Empowerment	Grant Redis	Recupero di >90% del funding concesso dal donor	1	1
Redistribuzione	Empowerment	Outreach Redis	5 nuove partnership/donatori	1	0,5
Redistribuzione	Empowerment	Attiv Civica	Numero 1 modello di attivazione civica ideato e implementato	1	0
Redistribuzione	Empowerment	Labsus	Si attivano i soggetti rilevanti del territorio a collaborare all'iniziativa (Istituzioni, Enti del Terzo Settore, destinatari)	1	0
Disuguaglianze	Empowerment	IP3	Proposte coerenti con il programma della Task-force Migration e IP3	1	1
Resilienza	Empowerment	IDF Res	Almeno 1 progetto di rigenerazione urbana realizzato	1	1
Resilienza	Empowerment	IDF Res	Almeno 40 studenti consapevoli del loro potenziale di protagonismo attraverso partecipazione attiva nella rigenerazione urbana	1	1
Resilienza	Empowerment	Bicocca	Almeno 10 giovani ingaggiati in azioni territoriali	1	0
Resilienza	Empowerment	CB Giovani	Almeno 50 giovani ingaggiati sui nostri temi (partecipano alle nostre campagne e in progettualità locali)	1	0,5
Resilienza	Empowerment	Parco Scuole	Almeno 200 giovani e i loro docenti consapevoli sulle nostre tematiche	1	1
Resilienza	Empowerment	Parco Scuole	Almeno 25 scuole completano 5 azioni	1	1
Resilienza	Empowerment	Basi	Almeno 70 attivisti ingaggiati sui nostri temi	1	0,5
Resilienza	Empowerment	MLE Res	Supporto MEL + attività specifiche dalle valutazioni	1	0,5
Resilienza	Empowerment	MLE Res	Questionario con target staff di progetto e loro line (5 persone per progetto) ed eventualmente 1 esterno	1	0,5
Resilienza	Empowerment	Sost Res	Income 2020 vs Storico 2019	1	0
Resilienza	Empowerment	Grant Res	Recupero di >90% del funding concesso dal donor	1	1
Resilienza	Empowerment	Outreach Res	5 nuove partnership/donatori	1	1
Resilienza	Empowerment	Sora	Autovalutazione dei partecipanti ai percorsi su percezione dei rischi e conoscenza dei contenuti del piano di protezione civile	1	0
Resilienza	Empowerment	Sora	Una elaborazione di un documento di proposte	1	1
Resilienza	Empowerment	Ricostruzione	Almeno 1 accordo con gli stakeholder	1	1
Resilienza	Empowerment	Ricostruzione	Almeno 1 documento/piano di indirizzo strategico, co-costruito, per la ricostruzione di un bene comune	1	0
Resilienza	Empowerment	Amatrice	Almeno 1 regolamento per la gestione dei beni comuni co-scritto con i Comuni	1	0,5
Resilienza	Empowerment	Amatrice	Numero di attività organizzate all'interno degli spazi da soggetti locali	1	0
Resilienza	Empowerment	Bisogni Covid Res	Almeno 5 delle 10 Basi/Associazioni coinvolte partecipano alla ricerca di soluzioni per la risposta ai bisogni emersi	1	1
Resilienza	Empowerment	Emergenza Covid	Tipologie di storie positive legate alla piattaforma	1	0,5
Resilienza	Empowerment	Emergenza Covid	Tipologie di bisogni soddisfatti o coperti attraverso la piattaforma (dati qualitativi)	1	0,5
Resilienza	Empowerment	Interventi	N. proposte presentate dalle realtà federate a terzi --> di cui X presentate da più Organizzazioni in rete	1	0,5
Resilienza	Empowerment	IPACT2	Realizzazione dell'indice della guida per il monitoraggio civico	1	0,5
Resilienza	Empowerment	Task Force	Il 50% dei rispondenti al questionario dichiarano di aver accresciuto conoscenze e competenze civiche, relazioni e comunicative	1	1
Empowerment				48,5	
Atteso		84	Actual/Atteso (%)	57,7%	

Gli outcomes di Cambiamento della percezione sono 15. Sono rappresentati, per ordine di rilevanza, gli ambiti Vita senza Violenza con 6 outcome di cui 4 conseguiti totalmente, seguito da Cittadinanza con altrettanti 6 outcome di cui 3 sono stati conseguiti totalmente. L'ambito Disuguaglianza invece ha previsto 2 outcome e ne ha conseguito 1 totalmente. Infine, Resilienza ha conseguito l'unico outcome che aveva programmato. Una particolarità dell'asse sta nel fatto che tutti gli outcomes conseguiti lo sono stati totalmente. L'ambito con il success rate più alto, oltre **Resilienza che segna 100%** per un unico outcome, è **Vita senza Violenza (66,6%)**. Gli altri due ambiti, **Cittadinanza e Disuguaglianza si contendono lo stesso rango con 50% di success rate**.

Tirando le somme, al livello complessivo l'asse registra un success rate del 60%, che in termini di score equivale a 9 outcome conseguiti totalmente su 15 previsti, nessun outcome è stato conseguito parzialmente.

Ambito	Asse	Codice Azione	Outcome (con criteri quali-quantitativo)	Atteso	Actual
Vita s Violenza	Cambiare Percezione	Political Space	Almeno 1 intervento di co-progettazione realizzato	1	1
Vita s Violenza	Cambiare Percezione	Implem Camp	n° condivisioni sulle principali piattaforme social da soggetti ritenuti importanti	1	0
Vita s Violenza	Cambiare Percezione	YFL	Almeno 60% dei giovani coinvolti aumentano consapevolezza sul tema e le competenze per affrontare episodi di violenza	1	1
Vita s Violenza	Cambiare Percezione	YFL	Almeno 60% insegnanti aumentano consapevolezza sul tema e acquisiscono strumenti per la prevenzione a scuola	1	1
Vita s Violenza	Cambiare Percezione	Closed4Women	Rilevare come l'attività di Brand promuove i diritti delle donne (IPSOS)	1	1
Vita s Violenza	Cambiare Percezione	Closed4Women	Approfondimento su impatto attività del 25 novembre (TBC)	1	0
Cittadinanza	Cambiare percezione	Ius Culturae	Elaborazione dei contenuti della norma con il contributo delle Associazioni comitati (si o no)	1	1
Cittadinanza	Cambiare Percezione	Ius Culturae	Definire numero incontri outreach per presentare norma	1	0
Cittadinanza	Cambiare percezione	Ius Culturae	Presentazione proposta tramite individuazione di 2 parlamentari	1	0
Cittadinanza	Cambiare Percezione	Mobilizzazioni	10 cittadini realizzano attività di mobilitazione/sensibilizzazione	1	1
Cittadinanza	Cambiare Percezione	Integrazione	Rilevazione IPSOS	1	0
Cittadinanza	Cambiare Percezione	Campaigning	Diffusione dei brief a almeno 10 rappresentanti istituzionali	1	1
Disuguaglianze	Cambiare Percezione	Kenya	Impegno COMMS su agroecologia	1	0
Disuguaglianze	Cambiare Percezione	Narr AA	Verifica sulle rilevazioni di brand Ipsos	1	1
Resilienza	Cambiare Percezione	SicperDavvero	Risposta a domanda su awareness/resilienza in questionario IPSOS	1	1
Cambiare Percezione				9	
Atteso		15	Actual/Atteso (%)	60,0%	

Come anticipavamo nella sezione precedente, alcuni outcomes di programma sono stati classificati nella macrocategoria degli Input per motivi legati alla natura di questi: sono risultati di raccolta fondi, i quali, seppure mappati sotto gli ambiti, hanno uno scopo trasversale legato alla sostenibilità economica dell'Organizzazione in modo generale. Gli Input non costituiscono pertanto un asse a sé, ma piuttosto una dimensione complementare del framework di Monitoraggio e Valutazione. Li ritroviamo, quindi, mappati sotto gli ambiti Vita senza Violenza, Redistribuzione e Cittadinanza.

Pure qua, all'eccezione di un outcome segnato come parzialmente conseguito, tutti gli outcomes conseguiti lo sono stati al 100%. Approfondendo l'analisi per ambito, scopriamo che Disuguaglianza consta del maggior numero di outcomes finanziari: ne abbiamo mappati 8, suddivisi in 6 conseguiti totalmente, 1 conseguito parzialmente e 1 non conseguito. Redistribuzione ha 2 outcomes di cui 1 è stato conseguito totalmente. Infine, l'unico outcome di Vita senza Violenza è stato conseguito. Pertanto, oltre al **100% registrato per l'unico outcome di Vita senza Violenza**, il success rate per ambito è dell'**87,5% per Disuguaglianza** e del **50% per Redistribuzione**.

Sul piano aggregato, il success rate della dimensione è del 77,3%, ossia uno score dell'8,5 su 11. Suddiviso per livello di conseguimento dei singoli outcomes, 8 outcomes sono stati conseguiti totalmente mentre un unico outcome è stato conseguito parzialmente.

Ambito	Asse	Codice Azione	Outcome (con criteri quali-quantitativo)	Atteso	Actual
Vita s Violenza	Input	Women Emp	TOT 16% - OFO 18% -CORP 9% -MAJ 9%	1	1
Redistribuzione	Input	DSpagna	Garantire almeno 1.800 nuovi donatori regolari	1	0
Redistribuzione	Input	MD Redis	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%	1	1
Disuguaglianze	Input	Svizzera	Garantire almeno 250 mila franchi di income	1	1
Disuguaglianze	Input	J Spagna	Mantenimento della base donatori: perdere meno di 2.000 donatori	1	1
Disuguaglianze	Input	F2F Indonesia	Garantire almeno 10.000 nuovi donatori regolari	1	0
Disuguaglianze	Input	HV Indonesia	Garantire almeno 200.000 euro di income	1	1
Disuguaglianze	Input	Call For Prop	Dieci (10) proposte accolte per un ammontare di 4,2M) (% aumento storico 2019 vs 2020)	1	0,5
Disuguaglianze	Input	Sahel	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%	1	1
Disuguaglianze	Input	MDDis	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%	1	1
Disuguaglianze	Input	Portfolio	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%	1	1
Input				8,5	
Atteso		11	Actual/Atteso (%)	77,3%	

Livelli di conseguimento degli outcomes

Per concludere il sopralluogo dei risultati, procediamo con un breve ripasso degli outcomes raggiunti totalmente, parzialmente oppure non raggiunti nel corso dell'anno. Questo ulteriore approfondimento serve, perlopiù, a stabilire una baseline per eventuali benchmarking annuali rispetto alla tenuta della pianificazione degli ambiti di fronte a potenziali cambiamenti di fattori di contesto. Inoltre, riteniamo che le tabelle recanti dettaglio degli outcomes per livello di conseguimento costituiscano una base dati utile qualora si volesse, in futuro, effettuare delle analisi approfondite e di lungo termine sull'impact pathway della Strategia Agorà.

Risultati conseguiti al 100%

Come accennavamo precedentemente, ce ne sono 65. La ripartizione per ambito restituisce il quadro seguente:

- 15 outcomes di Disuguaglianze su un totale di 24 programmati (62%)
- 14 outcomes di Vita senza Violenza su 26 programmati (53,8%)
- 13 outcomes di Cittadinanza inclusiva su 36 previsti (36,1)

- 13 outcomes di Resilienza su un totale di 34 pianificati (38,2%)
- 10 outcomes di Redistribuzione su 24 previsti (41,6%)

Il dettaglio è riportato nella tabella seguente:

Ambito	Codice Azione	Outcome
Vita s Violenza	Political Space	Almeno 1 intervento di co-progettazione realizzato
Vita s Violenza	YFL	Almeno 60% dei giovani coinvolti aumentano consapevolezza sul tema e le competenze per affrontare episodi di violenza
Vita s Violenza	YFL	Almeno 60% insegnanti aumentano consapevolezza sul tema e acquisiscono strumenti per la prevenzione a scuola
Vita s Violenza	Closed4Women	Rilevare come l'attività di Brand promuove i diritti delle donne (IPSOS)
Cittadinanza	Ius Culturae	Elaborazione dei contenuti della norma con il contributo delle Associazioni e comitati (sì o no)
Cittadinanza	Mobilizzazioni	10 cittadini realizzano attività di mobilitazione/sensibilizzazione
Cittadinanza	Campaigning	Diffusione dei brief a almeno 10 rappresentanti istituzionali
Disuguaglianze	Narr AA	Verifica sulle rilevazioni di brand Ipsos
Resilienza	Sic X Davvero	Risposta a domanda su awareness/resilienza in questionario IPSOS
Vita s Violenza	We Go Lei	Modello elaborato - Deliverable di progetto
Vita s Violenza	Attività Donne	TOT 16% - OFO 18% -CORP 9% -MAJ 9%
Vita s Violenza	Sost Donne	Aumento raccolta fondi istituzionale sull'ambito
Vita s Violenza	Grant Donne	Recupero di >90% del funding concesso dal donor
Vita s Violenza	Closed4Women2	Numero di centri che certificano di aver sostenuto le donne
Vita s Violenza	Closed4Women2	Target quantitativi: numero centri, numero donne sostenute, monte ore operatrici
Vita s Violenza	CHAIN	Tutti gli 8 community trainers provengono da comunità nelle quali l'incidenza delle FGM e dei matrimoni precoci è elevato
Vita s Violenza	CHAIN	Garantire che siano scelte come community trainer persone attive nelle proprie comunità (che abbiano ruoli di leadership)
Cittadinanza	Dialect	Social network analysis, numero di giovani che partecipano regolarmente alle attività della mediatica
Cittadinanza	Sost Citt	Income storico 2019 vs income 2020 su ambito
Cittadinanza	Grant Citt	Recupero di >90% del funding concesso dal donor
Cittadinanza	Seeds	Numero di nuclei famigliari che si impegnano in attività di volontario a sostegno del progetto
Cittadinanza	Seeds	Almeno 1 mappatura partecipata dei bisogni
Cittadinanza	Seeds	Numero di famiglie che hanno beneficiato di un miglioramento della propria vita attraverso la rete (sotto il profilo abitativo, lavorativo e con maggior integrazione della rete sociale)
Cittadinanza	Brave	Almeno 7 sono "empowered" del gruppo dei giovani a identificare e contrastare l'hate speech
Cittadinanza	Brave	Rafforzare le competenze dei 2 youth workers per raggiungere e ingaggiare i giovani con minori opportunità (somministrazione di un mix di strumenti di rilevazione come Tasks + questionari)
Cittadinanza	Social HH	I giovani hanno accresciuto la loro consapevolezza
Redistribuzione	Pov Edu	1 Modello di formazione laboratoriale sviluppato (per esempio tramite stesura di un quadro logico) per il progetto nel laboratorio di idee e 5 formazioni avviate
Redistribuzione	Pov Edu	1 Modello di M&E sviluppato per il progetto
Redistribuzione	Pov Edu	1 impianto di Ricerca con coordinamento dell'Università di Cosenza su partecipazione e socializzazione di giovani e adulti nella comunità educante
Redistribuzione	Neet	Riattivazione di almeno 10 giovani (almeno 10 giovani sono inseriti in percorsi di studio/lavoro / volontariato)
Redistribuzione	Attività Redis	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%
Redistribuzione	MLE Redis	Supporto MEL + lezioni specifiche valutazioni
Redistribuzione	Grant Redis	Recupero di >90% del funding concesso dal donor
Disuguaglianze	IP3	Proposte coerenti con il programma della Task-force Migration e IP3
Resilienza	IDF Res	Almeno 1 progetto di rigenerazione urbana realizzato

Resilienza	IDF Res	Almeno 40 studenti consapevoli del loro potenziale di protagonismo attraverso partecipazione attiva nella rigenerazione urbana
Resilienza	Parco Scuole	Almeno 200 giovani e i loro docenti consapevoli sulle nostre tematiche
Resilienza	Parco Scuole	Almeno 25 scuole completano 5 azioni
Resilienza	Grant Res	Recupero di >90% del funding concesso dal donator
Resilienza	Outreach Res	5 nuove partnership/donatori
Resilienza	Sora	Una elaborazione di un documento di proposte
Resilienza	Ricostruzione	Almeno 1 accordo con gli stakeholder
Resilienza	Bisogni Covid Res	Almeno 5 delle 10 Basi/Associazioni coinvolte partecipano alla ricerca di soluzioni per la risposta ai bisogni emersi
Resilienza	Task Force	Il 50% dei rispondenti al questionario dichiarano di aver accresciuto conoscenze e competenze civiche, relazioni e comunicative
Vita s Violenza	Women Emp	TOT 16% - OFO 18% -CORP 9% -MAJ 9%
Redistribuzione	MD Redis	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%
Disuguaglianze	Svizzera	Garantire almeno 250 mila franchi di income
Disuguaglianze	J Spagna	Mantenimento della base donatori: perdere meno di 2.000 donatori
Disuguaglianze	HV Indonesia	Garantire almeno 200.000 euro di income
Disuguaglianze	Sahel	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%
Disuguaglianze	MDDis	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%
Disuguaglianze	Portfolio	TOT 16%, OFO 18%, CORP 9%, MAJ 9%
Vita s Violenza	Azioni Lobby	Variatione da confronto dati del monitoraggio fondi antiviolenza
Cittadinanza	Spazi Politici	Almeno 2 Associazioni consapevoli del nostro lavoro e attive insieme a noi nelle nostre campagne
Redistribuzione	Forum DD	Almeno n. 2 figure istituzionali danno un endorsement alle proposte formulate
Redistribuzione	Bisogni Covid Red	Almeno 10 dei 70 soggetti coinvolti partecipano a sessioni di approfondimento sulle questioni emerse e identificano delle soluzioni da sottoporre alle Istituzioni
Disuguaglianze	Tavoli	GDL4/GDL3: numero di volte in cui i gruppi hanno accolto proposte/idee/temi portati da AA
Disuguaglianze	Tavoli	Numero di documenti di policy a cui AA ha partecipato
Disuguaglianze	Monit Fondi UE	1 workshop con almeno 10 rapp. istituzionali (Parlamento e Governo).
Disuguaglianze	Monit Fondi UE	Follow up semestrale sui rapp. istituzionali per verificare il sostegno alle richieste CINI
Disuguaglianze	CN Coop	Difendere il ruolo dell'associazionismo affermandone la capacità di influenza e proposta
Disuguaglianze	Dialogo	Influenzare il policy making di Organizzazioni internazionali
Disuguaglianze	Reti Adv	Influenzare il policy making di Organizzazioni internazionali
Resilienza	FDP Bologna	Almeno 1 documento finale contenente delle proposte nate all'interno del Festival
Resilienza	FDP Bologna	Dato qualitativo: rilevanza/qualità delle proposte emerse nel documento finale - i criteri sono da definire

Risultati conseguiti al 50%

Sul versante dei risultati parzialmente nel corso dell'anno, ne sono stati rilevati 36:

- 11 outcomes su 34 per Resilienza (32,2% degli outcomes dell'ambito)
- 7 outcomes su 26 per Vita senza Violenza (26,9%)
- 7 outcome su 24 per Redistribuzione (29,1%)
- 9 outcome su 36 per Cittadinanza inclusiva (25%)
- 2 su 24 per Disuguaglianze (8,3%)

Il dettaglio degli outcomes conseguiti parzialmente è riportato nella tabella seguente:

Ambito	Codice Azione	Outcome
--------	---------------	---------

Vita s Violenza	MLE Donne	Supporto MEL + lezioni specifiche dalle valutazioni
Vita s Violenza	MLE Donne	Questionario con target staff di progetto e loro line (5 persone per progetto) ed eventualmente 1 esterno
Vita s Violenza	Outreach Donne	5 nuove partnership/donatori
Vita s Violenza	Closed4Women2	Lesson-learned + guidelines per Istituzioni su impatto Covid
Cittadinanza	Migration	X soggetti e/o associazioni di persone con background migratorio coinvolti nelle fasi di co-progettazione
Cittadinanza	Dialect	Numero di squadre che compiono il ciclo di allenamenti con metodologia football 3
Cittadinanza	Dialect	Numero di esponenti istituzionali che partecipano al monitoraggio delle attività
Cittadinanza	Outreach Citt	5 nuove partnership/donatori
Cittadinanza	CPIA	Impiego di materiali interculturali
Cittadinanza	CPIA	Piani didattici personalizzati realizzati
Cittadinanza	CPIA	Percorsi di tutoring attivati
Cittadinanza	CPIA	Numero di azioni ideate per il miglioramento dei servizi
Redistribuzione	Pov Edu	5 reti comunità educanti attivate per il progetto e riconosciute a livello di governance nel laboratorio di idee (attraverso un accordo informale firmato)
Redistribuzione	4Città Pov Edu	Stesura e condivisione di 1 documento di indirizzo sul rafforzamento comunità educante e rafforzamento lotta alla povertà educativa
Redistribuzione	Wish	Stesura di 1 Piano strategico per il benessere integrato dei/delle minorenni della città di Milano (ridefinizione dei servizi socioeducativi 0-18 anni)
Redistribuzione	MLE Redis	Questionario con target staff di progetto e loro line (5 persone per progetto) ed eventualmente 1 esterno
Redistribuzione	Sost Redis	Income ambito 2020 VS storico 2019
Redistribuzione	Outreach Redis	5 nuove partnership/donatori
Resilienza	CB Giovani	Almeno 50 giovani ingaggiati sui nostri temi partecipano alle nostre campagne e in progettualità locali
Resilienza	Basi	Almeno 70 attivisti ingaggiati sui nostri temi
Resilienza	MLE Res	Supporto MEL + attività specifiche dalle valutazioni
Resilienza	MLE Res	Questionario con target staff di progetto e loro line (5 persone per progetto) ed eventualmente 1 esterno
Resilienza	Amatrice	Almeno 1 regolamento per la gestione dei beni comuni co-scritto con i comuni
Resilienza	Emergenza Covid	Tipologie di storie positive legate alla piattaforma
Resilienza	Emergenza Covid	Tipologie di bisogni soddisfatti o coperti attraverso la piattaforma (dati qualitativi)
Resilienza	Interventi	N. proposte presentate dalle realtà federate a terzi --> di cui X presentare da più Organizzazioni in rete
Resilienza	IPACT2	Realizzazione dell'indice della guida per il monitoraggio civico
Disuguaglianze	Call For Prop	Dieci (10) proposte accolte per un ammontare di 4,2M (% aumento storico 2019 vs 2020)
Vita s Violenza	Policy	3 policy interne alla scuola redatte e recepite (diffusione nota di servizio per esempio)
Vita s Violenza	Policy	1 proposta di policy al Comune
Vita s Violenza	Policy	1 ODG comunale
Cittadinanza	Prop Legislative	Ottenere almeno una reazione/feedback delle Istituzioni per ognuno dei 4 temi - ps: IUS CULTURAE su stesso filone campaigning
Redistribuzione	RDC	Almeno n. 2 figure istituzionali danno un endorsement alle proposte formulate
Disuguaglianze	Analisi Lobby	Variazione Componente bilaterale a valere su DGCS/AICS (da documenti ufficiali)
Resilienza	Gruppi Lavoro	Almeno 1 nostro rapporto include contenuti/dati prodotti da gruppi tematici e Associazioni
Resilienza	Call To Action	Almeno 10 Organizzazioni esprimono la propria propensione a realizzare delle azioni in modo autonomo

Risultati non conseguiti⁵¹

Infine, gli outcomes non conseguiti (o rimasti senza risposta) quest'anno sono 43:

⁵¹ La tabella comprende le domande rimaste senza risposta.

- 14 sono stati rilevati per Cittadinanza (38,8%)
- 10 sono afferenti a Resilienza (29,4%)
- 7 sono stati mappati sotto Redistribuzione (29,1%)
- 7 sono relativi a Disuguaglianze (29,1%)
- Vita senza Violenza ne ha segnati 5 (19,2%)

La tabella riporta il dettaglio degli outcomes non conseguiti o per i quali non sono state date delle risposte nel questionario semestrale e annuale:

Ambito	Codice Azione	Outcome
Vita s Violenza	Implem Camp	N° condivisioni sulle principali piattaforme social da soggetti ritenuti importanti
Vita s Violenza	Closed4Women	Approfondimento su impatto attività del 25 novembre (TBC)
Cittadinanza	Ius Culturae	Definire numero incontri outreach per presentare norma
Cittadinanza	Ius Culturae	Presentazione proposta tramite individuazione di 2 parlamentari
Cittadinanza	Integrazione	Rilevazione IPSOS
Disuguaglianze	Kenya	Impegno COMMS su agroecologia
Vita s Violenza	Bright	Almeno 8 donne che diventano community leaders
Vita s Violenza	Lead Fem	Almeno 60% di attivisti consapevoli
Vita s Violenza	Lead Fem	Almeno 10% di attivisti ingaggiati a avviare un'iniziativa sul proprio territorio
Cittadinanza	Dialect	Numero di mostre realizzate
Cittadinanza	Dialect	Numero di scambi tra squadre
Cittadinanza	Yalla	Numero di proposte di miglioramento dei servizi frutto di co-progettazione
Cittadinanza	IDF Citt	Almeno 2 Associazioni consapevoli del nostro lavoro e attive insieme a noi nelle nostre campagne
Cittadinanza	Social HH	I giovani hanno accresciuto le loro competenze
Cittadinanza	Corsico	Definire e quantificare le dimensioni della povertà alimentare
Cittadinanza	Corsico	Profilare e far emergere la dimensione soggettiva e immateriale della povertà
Cittadinanza	Corsico	Numero di famiglie sul totale dei beneficiari che hanno partecipato al questionario di rilevazione
Redistribuzione	IDF Redis	IDF BARI 1 progetto di rigenerazione urbana presentato
Redistribuzione	IDF Redis	IDF BARI 40 studenti consapevoli del loro potenziale nella rigenerazione urbana tramite questionario
Redistribuzione	IDF Redis	IDF BRESCIA Almeno 30 studenti consapevoli del loro potenziale nella rigenerazione urbana tramite questionario
Redistribuzione	4Città PovEdu	Creare sinergia tra giovani di diversa provenienza geografica
Redistribuzione	Attiv Civica	Numero 1 modello di attivazione civica ideato e implementato
Redistribuzione	Labsus	Si attivano i soggetti rilevanti del territorio a collaborare all'iniziativa (Istituzioni, Enti del Terzo Settore, destinatari)
Resilienza	Bicocca	Almeno 10 giovani ingaggiati in azioni territoriali
Resilienza	Sost Res	Income 2020 vs Storico 2019
Resilienza	Sora	Autovalutazione dei partecipanti ai percorsi su percezione dei rischi e conoscenza dei contenuti del piano di protezione civile
Resilienza	Ricostruzione	Almeno 1 documento/piano di indirizzo strategico, co-costruito, per la ricostruzione di un bene comune
Resilienza	Amatrice	Numero di attività organizzate all'interno degli spazi da soggetti locali
Redistribuzione	D Spagna	Garantire almeno 1.800 nuovi donatori regolari
Disuguaglianze	F2F Indonesia	Garantire almeno 10.000 nuovi donatori regolari
Cittadinanza	Trasparenza	Almeno una reazione/feedback delle Istituzioni (Governo, Parlamento o Camera)
Cittadinanza	HotSpot	Diffusione del Positioning Brief a almeno 20 parlamentari
Cittadinanza	HotSpot	Almeno una reazione delle Istituzioni sul tema
Disuguaglianze	Analisi Lobby	Variazione Dato aggregato APS Italia (fonte OECD-DAC)

Disuguaglianze	Monit Piano Impresa	Almeno 1 proposta progettuale in partenariato
Disuguaglianze	Monit Piano Impresa	Costruzione connessioni utili con altri ambiti/aree di lavoro
Disuguaglianze	Monit Piano Impresa	Almeno 1 momento di confronto relativo all'identificazione di connessioni utili con altri ambiti/aree di lavoro
Disuguaglianze	Monit Fondi UE	Variazione della spesa esterna immigrazione entro il 10% dell'ammontare dello strumento NDICI
Resilienza	Monit	Dipendono da quello che mappiamo
Resilienza	Monit Citt	Dipendono da quello che mappiamo
Resilienza	Gruppi Lavoro	Almeno 1 presentazione e dibattito in loco costruiti sul nostro report
Resilienza	Linee Guida	Possibilmente 1 miniquestionario o intervista dopo le due giornate
Resilienza	Linee Guida	Possibilmente 1 miniquestionario o intervista ai partecipanti della Biennale di Venezia

Monitoraggio e valutazione strategica 2020, quali prospettive?

Durante i primi sei mesi di lavoro, l'Organizzazione era riuscita a raggiungere il 61,2% di tasso di efficienza e il 23,3% di tasso di efficacia. I consuntivi di spesa rivelavano che a fronte di 8.558.407 euro allocati, ne erano stati spesi 2.395.380, ovvero il 27,9% del plan. Alla fine del ciclo annuale, ActionAid registra il 96,7% di tasso di efficienza e il 57,6% di tasso di efficacia (percentuale che sale al 63,2% con l'eliminazione dell'impatto del Covid-19). Nello stesso ordine di idee, i consuntivi indicano che per la parte programmatica italiana core, a fronte di 4.540.061 euro allocati, ne sono stati spesi 2.776.755. In termini di target di spesa vs spesa effettiva, la percentuale di spesa si attesta, quindi, al 61,1% del plan.

Due informazioni emergono da questo breve riassunto: tra la fine del primo semestre e la fine dell'anno, l'Organizzazione ha effettuato un dimezzamento delle allocazioni, passando quindi da 8,5 milioni di euro di spesa programmatica prevista a 4,5 milioni di euro di allocazione (equivalenti al 47% di riduzione delle allocazioni). La spesa effettiva è passata da 2,3 milioni di euro a 2,7 milioni di euro. In altre parole, negli ultimi 6 mesi dell'anno, sono stati spesi appena 400.000 euro. Tale spesa, seppur molto ridotta rispetto alla spesa cumulata del primo semestre, ha permesso di aggiungere 35,5 punti percentuali al tasso di efficienza. Sul piano dell'efficacia, con lo stesso volume di spesa aggiuntiva (400k) si è riusciti a fare un salto dell'ordine di +34,3 punti percentuali (39,9 punti percentuali se eliminiamo l'effetto del Covid-19).

Di primo acchito, possiamo affermare, con un certo grado di confidenza, che la pandemia ha avuto un effetto avverso sull'intero ciclo programmatico e strategico annuale come dimostrato dal dimezzamento delle spese allocate alle attività core di programma. Dall'altro canto però, emerge con chiarezza che i vincoli posti all'efficienza e all'efficacia dalla pandemia, in particolare per la parte programmatica, sono stati superati nel secondo semestre e con poche risorse rispetto a quanto era stato speso nel primo. I salti registrati nei livelli di efficienza ed efficacia programmatica, nonostante un livello di spesa molto basso nel secondo semestre, potrebbero essere addotti al fatto che le diverse squadre, dopo un periodo di aggiustamento al nuovo contesto, hanno saputo porre in essere, alla fine del primo semestre, nuove basi e modalità di lavoro che sono servite da trampolini di lancio per conseguire maggior risultati nel secondo. Siccome, però, non ci è dato avere contezza di tutte le variabili del caso, una terza ipotesi non è da escludere. Infatti, si potrebbe semplicemente pensare che per vari motivi, di natura operativa o no, nel primo semestre gli indicatori di efficienza ed efficacia necessari alla valutazione non erano stati compresi o compilati con la stessa cura e consapevolezza rispetto al terzo e quarto trimestre.

Rimanendo sulla compagine programmatica, mentre il tasso di efficienza (96,7%) dimostra che le squadre hanno consentito con uno sforzo encomiabile di portare a termine le attività programmate e consegnare gli outputs e deliverable promessi, il tasso di efficacia, aldilà dei vincoli oggettivi posti dalla pandemia, ci invita ad una riflessione sulla capacità dell'Organizzazione di rispettare alcuni dei milestone che si è fissata nel medio e lungo termine sul versante dei risultati, ed eventualmente sull'impatto verso il quale tali risultati avrebbero dovuto convergere. Infatti, un tasso di efficacia tra il 57% e il 63% significa che molti risultati non sono stati raggiunti. Pure qua, si aprono 2 filoni di riflessione. La prima riflessione riguarda la quantità e la natura dei risultati programmati e ci invita a una riflessione sulla necessità di puntare su risultati oggettivamente realizzabili e tracciabili, in rapporto alle tempistiche, alle risorse, e al grado di controllo che si riesce ad esercitare sui fattori e sui meccanismi di cambiamento. La seconda è di ordine più metodologico e riguarda la definizione stessa degli indicatori di risultato, i quali, in molti casi, sono ancora frutto di ingegnosità per "fare quadrare i conti" davanti alla mancanza di risorse per definire e raccogliere alcuni indicatori di cambiamento – all'interno di un contesto segnato dalla complessità sociale – in modo più strutturato e conforme ai principi della valutazione. Un terzo fattore riguarda la consapevolezza e la cura con la quale le aree di programma implementano le metodologie e gli strumenti – seppur imperfetti – di monitoraggio e valutazione. Per esempio, è emerso durante la recente raccolta dati sui progetti e programmi nazionali (OpenAA) che alcune informazioni, che non erano state compilate nel questionario di raccolta dati, sono state aggiunte e approfondite una volta che le stesse sono state riportate nel Bilancio Sociale. Questo è imputabile al fatto che chi ha compilato il questionario non lo ha giudicato uno strumento indispensabile alla qualità del Monitoraggio e Valutazione. Per di più, chi ha inserito dati incompleti non ha accordato molto valore aggiunto al lavoro di Monitoraggio e Valutazione realizzato tramite il questionario finché le risposte non sono state integrate nel Bilancio Sociale, un prodotto di comunicazione istituzionale e di compliance. Dal nostro punto di vista, questi tre fattori introducono un certo grado di distorsione nel settaggio e nella valutazione del livello reale di efficacia.

È opportuno, però, che per una valutazione strategica le lessons-learned e le prospettive non coprano esclusivamente l'area programmatica. Siccome il report ha analizzato vari settori organizzativi, spaziando dalle aree economico-finanziarie, infrastrutturali, di comunicazione fino a coprire i rapporti istituzionali, reputiamo utile proporre una breve riflessione sulla complessità organizzativa e i suoi effetti (positivi o negativi) sulla visione condivisa tendente al perseguimento di un impatto collettivo e trasversale.

I diversi settori non programmatici, presi singolarmente, sono operativamente efficienti in base ai criteri relativi alla propria missione come, ad esempio, la sostenibilità finanziaria, i requisiti di compliance organizzativa, la gestione dei servizi e processi, le risorse umane e la formazione, la comunicazione (media, digitale o di brand), oppure il lavoro di rappresentanza istituzionale. Difatti, l'analisi dei dati provenienti dalle diverse aree indica come i vari filoni di business – tranne qualcuno – hanno contribuito al raggiungimento dei target di income. Sul versante della Compliance e dell'Efficienza organizzativa, i report settoriali suggeriscono che le squadre hanno lavorato per permettere all'Organizzazione di continuare a garantire migliori condizioni di lavoro. Dal lato della comunicazione sono stati raggiunti dei traguardi importanti, seppur perfettibili, in termini di visibilità esterna e di narrazione del lavoro di ActionAid. Infine, l'analisi dell'outreach istituzionale ha permesso di capire che, nonostante la pandemia, si è cercato di consolidare la presenza dell'Organizzazione e di portare la visione di ActionAid nei luoghi più centrali dell'*influencing* e del *decision-making* come, appunto, all'interno delle reti e presso le Organizzazioni nazionali ed internazionali più rilevanti.

Nel leggere i progressi realizzati nei vari comparti organizzativi, continua però a mancare una visione unificata di come tutti questi rami dell'Organizzazione contribuiscono in modo sistematico ai risultati e all'impatto sistemico. Mentre il nesso tra raccolta di risorse finanziarie e allocazione delle stesse agli obiettivi programmatici è molto palese, continua a mancare una visione chiara delle interdipendenze (ed eventuali feedback loops) tra efficienza organizzativa, compliance, comunicazione, rapporti istituzionali ed efficacia programmatica. In altre parole, se per tutti le interdipendenze tra settori sono implicite, crediamo che compiere un passo successivo per definire un quadro più chiaro di tali collegamenti all'interno di una teoria dell'azione collettiva aiuterà ActionAid ad acquisire maggiore coerenza nonché compattezza nel perseguimento della sua visione.

Richiamiamo, pertanto, un suggerimento di un paio di anni fa, circa la necessità di formalizzare una teoria del cambiamento di livello strategico che possa mappare le diverse connessioni e la loro compenetrazione in vista del raggiungimento dell'impatto di Agorà. Tale operazione sarà utile sia a identificare gli hotspots più importanti e relativi indicatori chiave da monitorare e valutare sia ad avere una tabella di marcia schematica, il cui scopo non è tanto di appiattire la complessità, quanto di circoscrivere e formalizzare il percorso e i meccanismi che l'Organizzazione pone in essere per ottenere il cambiamento.

Prima di chiudere il cerchio, riteniamo utile di fare una metanalisi del sistema di monitoraggio e valutazione sul quale si basa il presente report. Dopo tre anni di sforzi, il processo di costruzione di un sistema di monitoraggio a base di indici è stato portato a termine alla fine del 2019, permettendo così ad ActionAid di testare il modello nella sua operatività nel 2020. Il presente report di valutazione è il primo che attinge in modo sistematico al framework basato sul flusso: assi, indicatori compositi, indicatori semplici, riassumibili poi in scores e percentuali. Tuttavia, come l'abbiamo ribadito più volte, ogni framework scaturisce da una serie di assunti conoscitivi e metodologici. Nel caso presente, mentre un sistema a indici è molto adeguato ad aggregare i microdati allo scopo di standardizzare, "misurare" e confrontare l'efficienza e l'efficacia in termini di scores e di percentuali al livello macro (cioè, per ottenere delle misure sintetiche), lo stesso sistema non è molto adeguato a rispondere alle attese di alcune parti dell'Organizzazione interessate ad altre modalità e logiche di valutazione. In questo caso parliamo per una compagine dell'Organizzazione di una spinta verso modalità e logiche capaci di indagare aspetti specifici del loro operato e di aprire la cosiddetta *black box* dei processi di cambiamento in vista di un certo tipo di *lessons-learned* volti al miglioramento della qualità dei programmi; e per l'altra compagine, di una spinta verso modalità di valutazione di stampo *accountability-oriented* per dare prova della performance e dell'uso delle risorse.

Nel presente report si è cercato di tenere insieme questi diversi piani in base all'informazione e alle risorse disponibili. Alla lettura del report viene il dubbio che la logica lineare (input-output-outcome) non basti a rendere conto del livello di complessità e delle varie interdipendenze dell'operatività di ActionAid. Inoltre, permane, sottotraccia, la sensazione di un'incompleta integrazione verticale tra indicatori economico-finanziari, infrastrutturali, di comunicazione e brand, di *outreach* istituzionale, in assenza di una teoria del cambiamento che possa fungere da collante logico-sistemico.

Per tornare alla questione delle divergenze nelle visioni, esse non sono né nuove, né specifiche ad ActionAid. Il proliferare di modelli a indici e misure sintetiche, che ormai spaziano dal PIL alla Human Development Index sul piano internazionale, passando per l'indice BES italiano o il neonato Community Index, è sintomo del fatto che molte volte le operazioni di reificazione

portano con sé visioni contrapposte che innescano a loro volta la creazione di nuove metriche e di nuove modalità di indicizzazione. In seno all'Organizzazione, però, esse sono inasprite dal fatto che finora, e nonostante le espressioni di buona volontà, alcuni settori chiave continuano a diffidare di un framework di monitoraggio e valutazione giudicato poco rispondente alle proprie attese e ai propri canoni, perdendo di vista la complessità dell'intero sistema e la necessità di trovare un accordo rispetto al *modus operandi* trasversale che risponda ad alcuni requisiti minimi di metodo. È pertanto urgente, per una miglior comunicazione e per trasparenza, che sia fatta chiarezza sugli assunti, i vincoli e la finalità del framework attuale. Nello stesso ordine di idee, semmai la finalità del sistema di monitoraggio e valutazione fosse cambiata rispetto a quanto stabilito durante la stesura della Strategia Agorà, è necessaria una riflessione sulle nuove finalità e un *re-assessment* delle risorse e competenze necessarie per introdurre i cambiamenti richiesti.

Infine, nel riprendere le fila dell'analisi dei rischi identificati in fase di stesura della pianificazione 2020, possiamo affermare che alcuni rischi (come appunto quelli legati alla stabilità finanziaria) sono stati superati grazie alle strategie vincenti di raccolta fondi, o perlomeno accantonati a causa delle altre priorità nate dalla pandemia (caso del restringimento dello spazio politico). Invece, le questioni di performance riguardanti aspetti della vita organizzativa interna quali lo staff engagement, la qualità dei programmi, la qualità della leadership e i loro rispettivi corollari come ad esempio l'incertezza, le preoccupazioni sulla chiarezza delle priorità, la crescita del tasso di turnover, le preoccupazioni sulla crescita professionale, il calo della motivazione etc., continuano di costituire delle debolezze dal punto di vista organizzativo che meritano attenzione anche durante il 2021. Altre dimensioni come l'identità di Brand, la reputazione e la compliance sembrano non essere state oggetto di preoccupazione nel 2020. Ma anche qui, sarebbe opportuno che la fase di allentamento dell'attenzione esterna, conseguente alla pandemia, sia messa a frutto nel 2021 per continuare il lavoro di consolidamento dell'identità organizzativa e del posizionamento del Brand sul piano nazionale, europeo o globale.

CONCLUSIONE

Il 2020 per ActionAid Italia è stato segnato da un connubio di avvenimenti e milestone maggiori. Partendo dalla nostra area di interesse – ovvero il monitoraggio e la valutazione della strategia e in particolare delle ambizioni programmatiche –, con il 2020 è finalmente stato possibile costruire ed effettuare il test operativo di un framework di monitoraggio e valutazione basato sulla logica delle metriche sintetiche, come accennato durante la stesura della Strategia Agorà 2028. La “relativa⁵²” sistematizzazione degli indicatori di quell’area ha pure consentito di operare un primo tentativo di raccordo con le altre aree, in particolare le aree economiche e in minor misura con la comunicazione e le relazioni istituzionali. Altro obiettivo maggiore, sul piano economico-finanziario, è riassumibile nel fatto che l’analisi dei consuntivi ci permette di affermare che gli sforzi degli ultimi 2 anni hanno consentito all’Organizzazione di raddrizzare la barra della sostenibilità economica. Altri motivi di orgoglio riguardano, senz’altro, i progressi realizzati sia nella qualità e sostenibilità dei progetti e programmi, sia nel contributo dei vari processi di mobilitazione delle risorse non finanziarie per il raggiungimento degli obiettivi di missione (aggiornamento e ottimizzazione di infrastrutture, normative, piani di sviluppo organizzativo).

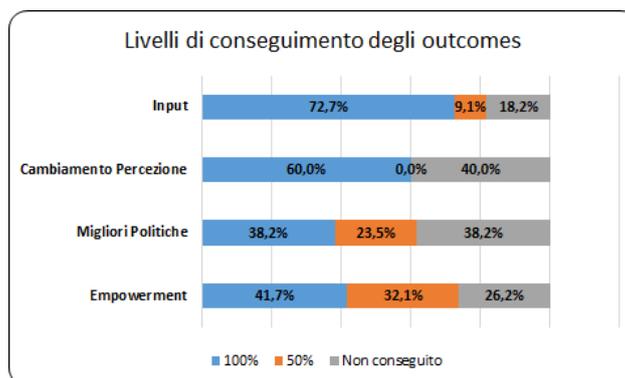
Però il 2020 è anche stato l’anno della pandemia Covid-19, un avvenimento che ha segnato la vita organizzativa e messo a prova le capacità di resilienza organizzativa di ActionAid di fronte agli shock esogeni. Ultimo, ma non per importanza, il 2020 segna soprattutto la conclusione del primo ciclo di implementazione della Strategia Agorà 2028; un milestone che ActionAid si è dato per trarre le somme, a metà percorso, del lavoro strategico svolto finora, al fine di gettare le basi delle prospettive future.

Cercheremo, pertanto, di elaborare le riflessioni conclusive sul filo rosso dei fattori e avvenimenti sopracitati, senza omettere, per quanto possibile, di offrire qualche spunto sui nessi tra questi e altri aspetti importanti emersi nel corso della presente valutazione.

Prendendo spunto dallo schema semplificato dell’impact pathway, che presentiamo di seguito (schema 1), possiamo modellare la performance di ActionAid rispetto all’idealtipo di una programmazione strategica. Secondo tale schema, il settore di mobilitazione e allocazione delle risorse ha dimostrato un buon grado di dinamismo e di rispondenza nonostante l’assenza di criteri di successo per alcune aree (v.d. consuntivi income vs spesa, mappature attività di compliance e di risorse non finanziarie). Anche il settore delle attività e degli output è risultato molto positivo raggiungendo il 96,7% di efficienza, risultato encomiabile visto i disagi causati dal Covid-19. Invece, quando giungiamo alla valutazione degli outcomes, notiamo un inizio di affanno trasversale a tutte le aree di programma con un tasso di efficacia del 57% rispetto al valore atteso. Un calo dell’efficacia che non è interamente ascrivibile agli effetti del Covid-19, dal momento che lo strumento di rilevazione ha permesso di mappare gli outcomes che hanno subito delle variazioni a causa del Covid-19 e di aggiustare lo score al 63%. A titolo prettamente informativo, segnaliamo che gli assi strategici con il maggior numero di outcomes non conseguiti – in rapporto al numero di outcomes mappati per lo stesso asse – sono Cambiamento della Percezione e Migliori Politiche, due obiettivi di cambiamento assai elusivi per la loro natura. Il dato ci invita, ancora una volta, a riflettere sulla comprensione e sulla gestione dei fattori di complessità insiti nel raggiungimento di certi obiettivi di cambiamento che richiedono una convergenza di troppi fattori al di fuori del

⁵² Relativa in quanto passibile di aggiustamenti, revisioni e/o modifiche.

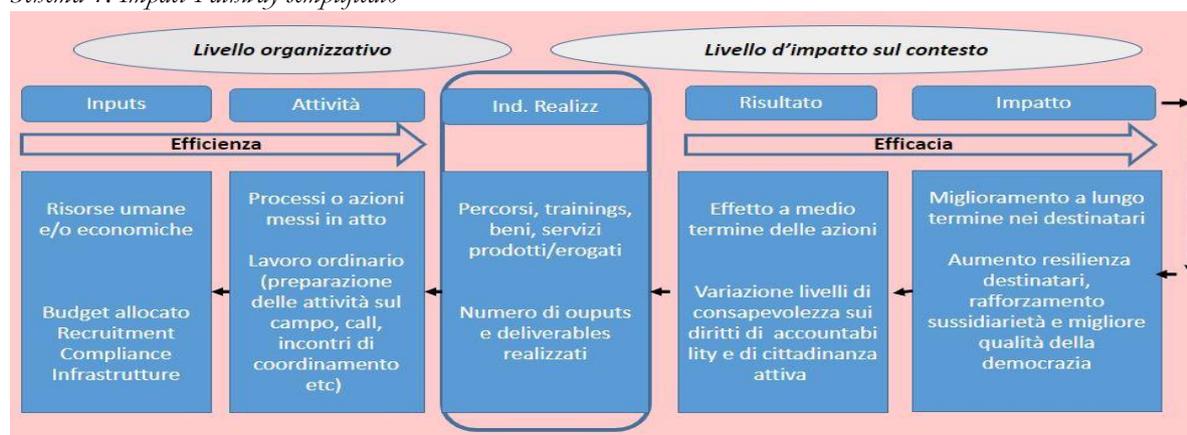
controllo dell'Organizzazione. Una tale operazione passa, in primo luogo, tramite la capacità di definire dei criteri di efficacia più chiari e pragmatici.



Per quanto riguarda il rapporto tra importo allocato e livello di spesa, sebbene non siamo in grado di identificare tutti i drivers che hanno portato a un sottoutilizzo dei fondi (61,1% del plan), abbiamo potuto dimostrare che un ridimensionamento del 47% circa dell'allocato è stato effettuato alla fine del primo semestre, con molta probabilità in base all'analisi dell'impatto del Covid-19 sull'implementazione delle attività. Nonostante ciò, il livello effettivo della spesa è stato inferiore del 39% in confronto al plan. Siccome non ci è dato stabilire una relazione causale tra livello di spesa, tasso di efficienza e tasso di efficacia, ci fermiamo a notare che il rapporto tra spesa e efficienza è più ottimale perché con pochi soldi, si è riusciti a produrre molti outputs. Diversamente, il rapporto tra la spesa e il tasso di efficacia è stato di circa 1 per 1 (fermo restando l'assenza di un criterio metodologicamente validato di "monetizzazione" del valore dei singoli outcomes).

Superato questo livello, il framework non è ancora in grado di misurare, in modo sistemico, l'impatto parziale o complessivo della Strategia poiché mancano ancora alcuni pezzi al modello logico-metodologico sottostante alla visione strategica. Questo è anche il momento di ribadire la necessità di dotare l'Organizzazione di uno schema logico comune alle diverse aree, che sia in grado di fare emergere i nessi logici tra una molteplicità di azioni, di outputs, di outcomes e alcuni indicatori macro d'impatto.

Schema 1: Impact Pathway semplificato



A questo discorso si aggancia la questione di una connessione logica più salda tra le attività e i sistemi di monitoraggio di alcune delle aree guida di ActionAid (comunicazione, compliance e

normative, sviluppo organizzativo, relazioni istituzionali) con l'efficacia e l'impatto della strategia. Infatti, come avevamo già sottolineato, nonostante il fatto che i modelli e i sistemi hanno una loro validità e logicità come sistemi a sé stante (vedasi l'interdipendenza tra alcuni indicatori di visibilità di Brand e le scelte strategiche relative alla comunicazione digitale e cartacea), non è sempre dato di sapere come alcuni processi sul piano delle infrastrutture, dello sviluppo organizzativo o della comunicazione contribuiscono in modo sistematico all'efficacia e all'impatto della Strategia, se non attraverso analisi autoreferenziali ed interpretazioni estemporanee. Ovviamente non si tratta, in questa sede, di pretendere una omogeneità oppure una uniformità, peraltro incoerente con il modo in cui la vita organizzativa reale si manifesta. Si tratta, perlopiù, di un invito a una riflessione più condivisa che aiuti a definire meglio il percorso logico che inizia alla base della Teoria del Cambiamento (il punto dove viene effettuato l'analisi del contesto, del problema e delle risorse) e si conclude con il conseguimento dell'impatto.

Nonostante le debolezze rilevate a volta sul versante tecnico-operativo, a volta sul piano della logicità e della frammentazione di alcune parti del quadro complessivo di monitoraggio e valutazione, abbiamo notato, con dovizia di particolari, che molti progressi sono stati realizzati quando andiamo a indagare singolarmente le aree. Sulla raccolta fondi complessiva abbiamo rilevato un surplus di 1,2 milioni e un aumento delle riserve dell'Organizzazione pari al 15% rispetto a quanto era stato previsto nella strategia finanziaria. Un risultato da salutare positivamente per il fatto che negli ultimi 2 anni le previsioni restituivano un quadro negativo sulla raccolta fondi, preoccupazioni cresciute con l'inizio della pandemia. Il report ha anche fatto emergere come la struttura organizzativa ha saputo attrezzarsi sui vari piani (tecnologico, logistico, risorse umane e sviluppo, supporto legale e amministrativo) in maniera tale da garantire stabilità e funzionalità all'Organizzazione.

Gli approfondimenti sulla comunicazione hanno rivelato che le strategie di visibilità esterna stanno gradualmente migliorando la riconoscibilità di ActionAid e delle sue aree di intervento sui vari canali. Un altro segnale del rafforzamento dell'influenza istituzionale dell'Organizzazione è stato dato dall'analisi dell'agenda istituzionale, da cui è emerso che ActionAid è stato in grado di contribuire attivamente all'influenza e all'agenda setting in seno a reti istituzionali nazionali e internazionali di rilievo. Infine, alcuni dei brevi approfondimenti sulle attività programmatiche che si è riusciti a realizzare – per non rimanere appiattiti sugli indici macro di efficienza ed efficacia – hanno permesso di levare il velo su un trend tendente al miglioramento della qualità e della sostenibilità di alcuni dei programmi e progetti chiave. Piccoli e grandi progressi realizzati nonostante un contesto esterno (e un'atmosfera interna) abbastanza difficili, segnati da pandemia, restringimento dello spazio politico, calo dei livelli di engagement interni, recessione economica.

In ultima battuta, se è vero – e doveroso – che l'impegno delle persone che hanno reso tutto ciò possibile debba essere riconosciuto e valutato, è altrettanto vero che le debolezze sistemiche rilevate nei vari comparti hanno reso difficile il raggiungimento dei risultati conseguiti, al punto tale da richiedere uno sforzo maggiore rispetto a quello che sarebbe servito se il sistema e le condizioni fossero state ottimali.

La fine del primo ciclo strategico e l'inizio della *strategy-review* sono stati identificati come momenti chiave di ripensamento e di re-indirizzo della Strategia. Dando uno sguardo retrospettivo agli ultimi tre anni di lavoro e di valutazione, riteniamo indispensabile che l'occasione della *strategy-review* non sia sprecata in analisi e ragionamenti autoreferenziali. Ci auguriamo, invece, che tutte le parti dell'Organizzazione possano cogliere l'opportunità per liberarsi di alcune delle scorie che il sistema nel suo insieme – insieme alla Strategia – si è portato dietro negli ultimi tre anni. Liberarsi delle

scorie significa, per sommi capi: rimettere a fuoco gli obiettivi di impatto, migliorare le analisi di contesto, mettere a fuoco il percorso logico-operativo da implementare per conseguire i risultati e l'impatto, migliorare il pensiero sistemico attraverso l'adozione di metodologie e strumenti cognitivi e operativi in grado di fare emergere le connessioni utili tra settori, adottare un approccio più pragmatico alla realizzazione delle ambizioni di cambiamento (ciò potrebbe significare un ridimensionamento di alcune ambizioni), ottimizzare il rapporto tra l'allocazione delle risorse disponibili e i risultati perseguibili.