



# Report annuale di monitoraggio e valutazione 2019

Agorà 2028

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

<b>Introduzione</b>	2
<b>Contesto politico e sociale 2019 - Terra incognita</b>	4
<b>Dichiarazione di Missione 2019</b>	6
<b>Attività e output conseguiti</b>	8
Mappatura delle attività e 2019	8
Premessa	8
Gli ambiti di supporto	8
Gli ambiti programmatici	10
Mappatura delle attività e degli output conseguiti	16
Sezione di metodologia	16
Analisi dettagliata delle attività e degli output	18
Comunicazione e relazioni pubbliche	63
Premessa	63
La brand Awareness	63
Media Relations	67
Digital Communication	69
<b>Analisi degli indicatori di Input</b>	71
Risorse umane, amministrative e tecnologiche	71
Indicatori di input economico-finanziari	80
Dati aggregati per filoni di business	80
Analisi KPI dei filoni di business 1&2	82
Official Funding (filoni 3&4)	88
Market expansion, filone 6	89
<b>Analisi dell’impatto di breve e medio termine del lavoro di AAI</b>	91
<b>Premessa metodologica</b>	91
Impatto di breve-medio termine del lavoro degli ambiti	92
Alcune considerazioni sul lavoro di rete in ActionAid.	100
<b>Implicazioni di livello strategico e di policy</b>	104
Lezioni apprese e possibili cambiamenti per raggiungere gli obiettivi strategici	104
Valutazione dei nuovi rischi e opportunità	106
Prospettive future: quale modello di Monitoraggio e Valutazione?	108
<b>Conclusioni</b>	110

## Introduzione

Con il secondo rilascio del report di monitoraggio e valutazione, ci proponiamo di rendere conto della **seconda annualità di implementazione della Strategia Agorà 2020**. Il primo report è consistito, innanzitutto, nel far emergere l'impianto strategico e programmatico attraverso l'impostazione, la raccolta e l'analisi dei primi dati qualitativi e quantitativi provenienti dall'organizzazione nel complessivo, con particolare attenzione alla **messa in terra di un primo impianto basato sul mixed-methods per il cluster programmi**. Nel metterli in relazione con i dati provenienti da altri cluster, come ad esempio il cluster supporto e il cluster marketing e funding, gli autori del report hanno **provato a ricostruire la Teoria del Cambiamento sulla quale poggia l'intero modello organizzativo nonché la visione operativa di ActionAid**. Questa operazione aveva pure permesso di gettare le basi per la costruzione di un modello integrato di monitoraggio e valutazione capace di mettere in relazione i sistemi di monitoraggio e valutazione finanziari e infrastrutturali.

La prova aveva permesso di rilevare delle criticità sia sul piano della pianificazione, che sul piano della metodologia di monitoraggio e valutazione. **Oltre a rilevare le criticità, l'esercizio aveva aperto delle piste di riflessione sul miglioramento dei processi di pianificazione, di monitoraggio e di valutazione.**

Il 2019 si è rivelato un anno di **messa in discussione dei progressi realizzati tra la fine del 2018 e l'inizio del 2019**, sul piano del monitoraggio e valutazione. Nonostante la produzione e la condivisione di materiale di supporto e di accompagnamento per aiutare l'organizzazione nell'ottimizzazione del modello abbozzato nel 2018, **si sono verificate situazioni di stallo che hanno reso difficoltoso lo scambio di informazione e il monitoraggio sistematico di alcuni settori dell'organizzazione**. Sul piano della vita organizzativa, è continuato il processo di assestamento generale per permettere ad ActionAid di raggiungere una velocità di crociera nell'implementazione della Strategia; processo reso ancora più gravoso da alcuni cambiamenti strutturali avvenuti in corso d'opera (turnover volontario, livelli di engagement, rimodulazioni del planning).

**Il presente report costituisce un tentativo di restituire lo stato dell'arte del lavoro dell'organizzazione in modo realistico, facendo emergere punti di forza e punti di debolezza, ma anche questioni rimaste irrisolte nonostante siano state affrontate nel precedente report.** Laddove possibile, gli autori si sono sforzati di **dare una lettura longitudinale e di offrire degli spunti di natura strategica sulla base dei dati quantitativi e qualitativi raccolti**. In apertura, l'analisi di contesto e la dichiarazione di missione permettono di inquadrare tutto quanto dentro una cornice normativa e situazionale.

Per il 2019, **la sezione di mappatura delle attività e degli output programmatici e progettuali è la parte più corposa in quanto frutto dell'aggregazione di dati provenienti da vari canali e con strutture non sempre confrontabili**. A questo proposito, si è dovuto ricorrere a un'analisi dei dati organizzata in due articolazioni: i dati del primo trimestre sono stati raccolti e analizzati sulla base del modello in uso durante quel periodo, mentre i dati del resto dell'anno sono stati costruiti sulla base dei narrativi e dei dati quali-quantitativi di progetto raccolti con il questionario di OpenAA. Malgrado la disomogeneità del dato, **si è cercato di proporre un quadro interpretativo che potesse permettere al lettore di rendersi conto dell'immenso lavoro abbattuto dalle aree di programma**. Nella stessa sezione si colloca anche l'analisi dei dati di comunicazione. Tale scelta deriva dal fatto che la comunicazione, per il 2019, era stata concepita come canale di visibilità e di outreach delle aree programmatiche.

Dopo la mappatura delle attività e degli output programmatici, segue l'analisi degli input, volta a **dare lettura di tutte le risorse attivate dall'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi annuali**. La sezione

propone un'analisi per lo più descrittiva e comparativa (2018/2019) delle risorse impiegate dal punto di vista infrastrutturale. La parte economica si concentra invece sui risultati delle iniziative di partnership, marketing e raccolta fondi dei 5 filoni principali.

Sebbene tutte le condizioni non siano ancora riunite per la realizzazione di un'analisi d'impatto di livello strategico, **il report propone una disamina dei risultati (outcome) conseguiti e del lavoro di rete in chiave sistemica**. L'operazione ha lo scopo di dimostrare l'incidenza del lavoro dell'organizzazione su due piani di lavoro centrali nella Teoria del Cambiamento di Actionaid: **l'impegno nel lavoro di rete e partnership a scopo di lobby, progettazione o raccolta fondi; la rilevanza ed efficacia di breve e medio periodo del lavoro programmatico e progettuale** sui cambiamenti sociali individuali e collettivi.

L'ultimo capitolo è dedicato alle lezioni apprese e comporta un sezione di disamina delle implicazioni e delle prospettive future. In quella sezione, vengono ripresi alcuni dei **maggiori punti di criticità** riscontrati sul versante della pianificazione e del monitoraggio nel corso del 2019, poi **vengono presentate le misure adottate per sopperire a tali criticità** in modo da avere dei modelli di pianificazione e di valutazione sempre più corrispondenti agli standard di settore.

## 1. Contesto politico e sociale 2019 - Terra incognita<sup>1</sup>

Gli orientamenti che avevamo messo a premessa della pianificazione per il 2018 si sono dimostrati, alla prova dei fatti, più che delle semplici tendenze, a partire da un **radicale cambio di classe di governo**, sia a livello nazionale sia locale, dal perdurare degli **effetti della decennale crisi economica** alle **turbolenze internazionali** e al **cambio di sentimento da parte dell'opinione pubblica** intorno al lavoro del terzo settore e, in particolare, delle organizzazioni non governative che fanno cooperazione. La constatazione che le **difficili sfide** con le quali facciamo i conti ogni giorno non ci hanno colto di sorpresa è magra consolazione rispetto alla **situazione del Paese** e quindi alle possibilità di realizzare i nostri obiettivi, sia di mobilitazione di risorse sia di *policy e behavior change*.

Un elemento di novità che dobbiamo tenere conto per un'analisi aggiornata è **l'inattesa miscela politica e culturale espressa dalle forze che hanno attualmente la responsabilità di governo**. Forze politiche che in passato e anche in campagna elettorale si sono aspramente combattute, hanno ora l'ambizione di realizzare una corposa agenda di governo, coagulata intorno alcune priorità e parole d'ordine. Il collante che tiene insieme il governo si nutre anche della rivendicazione di **connotati sovranisti e populistici**, che, messi insieme, definiscono un orientamento che è intrinsecamente in conflitto con i valori che ispirano l'azione di ActionAid, a partire dal pieno rispetto dei diritti fondamentali di tutti gli uomini e le donne, contro ogni discriminazione, che è la stella polare ideale della strategia dell'intera federazione internazionale.

Gli elementi che abbiamo raccolto in questi mesi non ci hanno permesso di valutare a pieno **lo spazio a disposizione per realizzare gli obiettivi di cambiamento** relativi ai nostri ambiti di lavoro, ovvero l'empowerment delle donne, i diritti di cittadinanza inclusiva, la lotta alle disuguaglianze e lo spazio per la società civile. Potremmo trarre delle conclusioni nel corso della definizione del Bilancio dello Stato in merito, ad esempio, alle misure per la lotta alla povertà ed esclusione. Non possiamo, però, nascondere **l'impatto negativo degli interventi di questi mesi in tema di migrazioni e del ruolo delle organizzazioni non governative**.

A queste incertezze si deve aggiungere anche l'emersione e il rapido radicamento **di modi di agire lo spazio pubblico** verso i quali dobbiamo trovare la capacità di interpretare e rispondere. Se è vero che avevamo fatto nostro il consolidamento della stagione della **disintermediazione**, è altrettanto vero che stiamo assistendo a **fenomeni di una magnitudine del tutto nuova** per il nostro paese. Possiamo prendere in considerazione, ad esempio, come decisioni dall'impatto significativo e grave quale la chiusura dei porti alle navi (anche dello stato) che imbarcano migranti ancora da identificare, siano state probabilmente comunicate attraverso i media, ignorando il rispetto minimo delle necessarie formalità esistenti per rendere trasparente la catena delle responsabilità di funzionari pubblici e rappresentanti politici.

Inoltre, **la competizione per il primato politico continua a ritmi in costante accelerazione** secondo una logica moltiplicativa che rischia di avvitarsi su stessa. In questo contesto, è doveroso impegnarsi per la **tutela dello spazio di intervento proprio dei corpi intermedi** come associazioni ed altri attori civici di varia natura e allo stesso tempo recuperare un ruggito d'orgoglio collettivo nella narrazione pubblica.

Dobbiamo prevedere che **nel 2019 lo spazio pubblico, così come la vita delle istituzioni e delle amministrazioni, continui a essere scosso da una continua fibrillazione**, che potrà avere un picco con l'approssimarsi delle prossime elezioni per il Parlamento dell'Unione europea, diventata uno degli obiettivi più

---

<sup>1</sup> Sezione a cura del Segretario Generale Aggiunto, già inclusa nel documento di pianificazione 2019.

facili nel discorso politico. In particolare, non possiamo sottovalutare l'impatto di strategie di politica economica che tendono esplicitamente a rompere l'attuale consenso europeo con tutte le implicazioni del caso in particolare per l'ulteriore impoverimento delle fasce meno protette della popolazione.

Di fronte a una realtà in rapida evoluzione, **ActionAid vuole moltiplicare il proprio impegno**, cogliendo a pieno il senso delle sfide di fronte al Paese. Una ipercomplessità che attende oggi ActionAid non è solo quella relativa ai fenomeni economici e sociali ma anche quella cognitiva e sociale che richiede all'organizzazione uno sforzo aggiuntivo (sia nella progettualità che nella narrazione) delle forme di cittadinanza offerte al pubblico. In una parola ri-educare ai perché e non soltanto ai come. Con il nostro lavoro e la nostra capacità di metterci in rete, saremo impegnati a **fornire alternative progettuali e culturali**. Vogliamo raffinare questo approccio nel corso del perfezionamento della programmazione per il 2019, verificando le premesse e definendo le attività e priorità in modo coerente con la strategia di cui ci siamo dotati ed all'interno della quale abbiamo definito già un quadro d'azione quadriennale.

## 2. Dichiarazione di Missione 2019

Per il 2018, primo anno di implementazione della strategia, ActionAid Italia si è mossa dagli orientamenti strategici sanciti dalla Strategia Agorà 2028 ed è stata impegnata su tre obiettivi organizzativi principali<sup>2</sup>:

- finalizzare la ristrutturazione del modello organizzativo in linea con Agorà 2028;
- impostare e finalizzare il relativo modello di monitoraggio e valutazione;
- iniziare il lavoro di evoluzione della strategia da Italia Sveglia 2012-2017 ad Agorà 2028, avviando al contempo il lavoro effettivo di implementazione delle attività.

Tali obiettivi hanno avuto come risultato l'abbozzo di una Teoria del Cambiamento di livello strategico in grado di dare una prima restituzione del lavoro complessivo dell'organizzazione. La complessità del lavoro per permettere all'organizzazione di strutturarsi e consentire allo staff e alla dirigenza di mettere in moto la macchina organizzativa in modo coordinato ha comportato enormi difficoltà come lo ha dimostrato il report annuale 2018.

Gli obiettivi organizzativi del 2018 hanno servito da trampolino di lancio per la pianificazione preliminare all'avvio del ciclo strategico 2019, la quale ha permesso ad ActionAid di:

- dotarsi di un piano di lavoro capace di articolare obiettivi e macro-attività organizzati e ragionati per ambiti e aree trasversali, e
- di costruire una **matrice di intersezione** tra ambiti e filone allo scopo di far emergere l'intreccio tra ambiti e filoni di funding.

Tale lavoro ha avuto come obiettivo di dotare l'organizzazione di un quadro di sintesi strategico-operativo forte e strutturato in grado di guidare le prese di decisioni chiare e informate in merito agli spostamenti di priorità (e risorse) tra ambiti e filoni di lavoro.

Primo risultato tangibile del nuovo approccio alla pianificazione è stata la definizione di livelli di prioritizzazione riguardante gli ambiti programmatici. La programmazione strategica annuale ha, quindi, dato preminenza all'ambito **resilienza politica e sociale**, ponendo l'attenzione sul consolidamento dei modelli e approcci implementati nelle attività programmatiche e progettuali. Porre l'accento sul consolidamento dei modelli e approcci dell'ambito perseguiva il doppio scopo di rispondere in modo più efficace allo sgretolamento della capacità della società civile di ritrovare il proprio ruolo propositivo all'interno del panorama nazionale e internazionale, e di posizionare ActionAid come attore chiave e riconosciuto nella capacità di promuovere il cambio di direzione.

ActionAid ha deciso di prestare particolare considerazione a due altri ambiti programmatici. **Cittadinanza Inclusiva**, come ribadisce il documento di programmazione, è un settore dove l'apporto di ActionAid è necessario per rafforzare il fronte della resistenza agli attacchi allo stato di diritto; postura di resistenza declinata

---

<sup>2</sup> Vd. Report Monitoraggio e Valutazione 2018, pp. 6-7

[https://docs.google.com/document/d/1\\_ozRDNEuqooGzqC5HfO64xsK3OFexHivKAlOIPAAymE/edit?usp=sharing](https://docs.google.com/document/d/1_ozRDNEuqooGzqC5HfO64xsK3OFexHivKAlOIPAAymE/edit?usp=sharing)

dall'organizzazione come dimensione costitutiva della **resilienza politica** e parte fondante della sua missione e strategia.

ActionAid ha anche deciso di fare della **Redistribuzione della Ricchezza** a livello nazionale un altro cavallo di battaglia, con punto di caduta il rafforzamento della propria presenza e nei network nonché il rafforzamento degli stessi nell'accompagnare la transizione dal Reddito di Inclusione al **Reddito di Cittadinanza**.

A supporto degli impegni di tipo programmatico, è rimasta comunque centrale l'attenzione agli aspetti **economici e infrastrutturali** portanti della strategia e del modello organizzativo; comparti facente capo al pilastro **Supporto** e per i quali l'organizzazione ha mantenuto alto l'impegno:

- a garantire livelli di income provenienti dai vari filoni di business sostenibile;
- a presidiare sulla performance e i processi organizzativi; e
- a fornire supporto materiale e tecnico ai settori di programma.

In particolar modo, il lavoro di convergenza tra le aree di programma e quelli di funding, iniziato con la **matrice di intersezione**, si è concretizzato nel corso dell'anno con la produzione di un schema di raccordo dei dati economici di pianificazione per filoni di business e ambiti di intervento. Il cosiddetto "**visual planning**" prodotto a termine del processo è stato concepito come un primissimo tentativo di dotare ActionAid di uno strumento operativo di presidio delle risorse allocate ai vari settori e dei processi che questi alimentano<sup>3</sup>.

Per l'edizione 2019, abbiamo deciso di non riproporre la rappresentazione grafica della Teoria del Cambiamento di livello organizzativo. Una prova grafica era stata proposta nel 2018 allo scopo di far emergere la logica della pianificazione; 2019 è stato l'anno in cui i vari ambiti, dopo aver acquisito conoscenze di base sulla costruzione dello strumento, si sono cimentati nella costruzione di Teorie di Cambiamento settoriali vere e proprie, le quali dovrebbero permettere, a termine, di produrre sia un quadro complessivo sia una visione settoriale. Ci riserviamo di tornare alle visualizzazioni grafiche annesse alla dichiarazione di missione nelle prossime edizioni del report, quando tutte le condizioni saranno riunite per dispiegare lo strumento nella sua forma più compiuta.

---

<sup>3</sup> Per maggior informazione sulla pianificazione 2019, si riporta al documento di pianificazione disponibile [qui](#).



### 3. Attività e output conseguiti

#### 3.1. Mappatura delle attività e 2019

##### 3.1.1 Premessa

Per la pianificazione 2019, sono stati messi in cantiere 43 obiettivi e 139 macroattività, per un totale di 316 righe di azioni<sup>4</sup>. In confronto, la pianificazione 2018 constava di 61 obiettivi, suddivisi in 111 macro-attività, per un totale di 365 azioni.

Numericamente, a fronte di una calo del 29,5% del numero di obiettivi, il numero di macroattività è salito del 25,2%. Presi insieme, i due dati lasciano supporre che la risoluzione, adottata in fase di pre-pianificazione, di puntare a una programmazione strategica più mirata e meno prolissa per il 2019 abbia spinto certi ambiti a fare semplicemente scendere le proprie attività di un livello (facendoli quindi passare da obiettivi a macroattività), senza ridurre il numero. Portiamo a titolo di esempio il caso specifico dell'ambito Cittadinanza Inclusiva dove, a fronte di un riduzione del 60% nel numero di obiettivi, ha registrato un incremento delle macroattività del 35% tra il 2018 e il 2019, calcolo fatto escludendo gli obiettivi di funding e market expansion in capo all'ambito.

Il quadro risulta altrettanto complesso quando scendiamo al livello delle azioni specifiche. Nonostante una riduzione del 13,4% della numerosità delle azioni tra il 2018 e il 2019, la propensione ad aggregare numerose attività all'interno di singole righe di azioni ha portato di fatto a una programmazione operativa qualitativamente equivalente al risultato ottenuto nel 2018.

In sostanza, nonostante sensibili variazioni numeriche riguardante le diverse categorie, la pianificazione 2019 rimane pressoché uguale alla precedente sul piano qualitativo, ovvero sul piano del contenuto e del livello di frammentazione delle attività programmate. La struttura della pianificazione contrasta con la risoluzione discussa durante la fase propedeutica a proposito della necessità di rendere la pianificazione veramente "strategica", ovvero capace di cogliere gli scopi strategici di Actionaid in maniera sintetica, confinando, quindi, alcuni dettagli ai piani di unità.

##### 3.1.2 Gli ambiti di supporto

###### -Pilastro Trasversale di funding e supporto

Nel 2019, l'ambito **Funding Trasversale** ha mantenuto la linea direttrice imboccata nel 2018, con un semplice aggiornamento dei processi micro posti in essere all'interno dei 5 obiettivi strategici. Nel complessivo, Funding rimane con 5 obiettivi mentre le macroattività salgono invece da 11 a 19, con alcune di esse come la **diminuzione dell'attrition** e l'**ottimizzazione dei sistemi** di acquisizione e ritenzione dei donatori, reiterate

---

<sup>4</sup> Si noti che alcune righe di azioni contengono pacchetti di azioni specifiche messe insieme.

rispetto ai diversi filoni di business e prodotti offerti dall'organizzazione. Pure le azioni specifiche salgono da 20 a 25. Gli obiettivi di Funding sono quindi i seguenti:

- mantenere l'attrition entro la soglia di sostenibilità prevista dalla strategia (filone 1);
- ottimizzare Lifetime Value e Return on Investment dei vari prodotti di raccolta fondi (filoni 1 e 2);
- stabilizzare il supporter marketing grazie allo sviluppo dei canali 5X1000, lasciti testamentari, base sostenitori e reti vendite (filone 2);
- aumentare la raccolta fondi istituzionale in Italia e in Europa (filone 3) nonché da corporate e major donors (filone 4);
- mantenere un livello di autonomia economica tale da garantire una minore dipendenza dalla raccolta fondi dei filoni 1 e 2.

Tra le macroattività di maggior rilievo, troviamo appunto quelle relative: alla diminuzione dell'attrition; all'ottimizzazione dei sistemi di acquisizione e ritenzione dei donatori; all'identificazione di nuovi targets e canali di raccolta fondi; alla digitalizzazione e l'evoluzione tecnologica dei sistemi; e infine allo sviluppo di Osservatori di Business e attività di monitoraggio connesse. In termini di pianificazione, l'ambito Funding prosegue il proprio lavoro rimanendo in linea con gli scopi fissati nel 2018, andando addirittura ad approfondire alcuni processi di livello medio e micro.

L'ambito **Supporto Trasversale** ha visto un incremento dei proprio obiettivi, i quali salgono da 3 a 4, con l'accorpamento delle attività di comunicazione e tutela del Brand, precedentemente in capo agli ambiti programmatici. Supporto Trasversale vede, quindi, l'organizzazione impegnata a proseguire con la strutturazione e il consolidamento di un modello organizzativo in linea con la strategia Agorà 2028, volto al posizionamento e all'educazione della leadership, dello staff e degli attivisti. Il secondo obiettivo riguarda essenzialmente l'ottimizzazione, l'evoluzione e il consolidamento dei sistemi, dei servizi e delle policies per rispondere meglio alle esigenze della strategia. Cambia invece il focus del terzo obiettivo nel 2019. L'obiettivo si sposta dalla promozione dell'utilizzo dei protocolli, sistemi e servizi e diventa quindi un obiettivo di promozione di ownership e garanzia della trasparenza delle linee strategiche sul piano nazionale e internazionale. Infine il quarto obiettivo associa le attività di compliance management alla protezione del Brand e dei valori di ActionAid, sorretti dalla promozione di una cultura di responsabilità diffusa.

A fronte dell'aumento del numero di obiettivi dell'ambito, le macroattività vengono ugualmente incrementate di 5 unità. Però non si notano rilevanti variazioni di contenutistica. Le macroattività principali dell'obiettivo 1 spaziano dall'analisi dei fabbisogni, al recruitment, alla formazione e al consolidamento della struttura organizzativa. Le macroattività dell'obiettivo 2 prevedono: la variazione, l'aggiornamento e la diffusione di policies e procedure, e lo sviluppo di sistemi, servizi, metodologie e strumenti capaci di supportare la missione dell'organizzazione. Al terzo obiettivo è corrisposto un'unica macroattività riguardante il supporto multiforme all'operatività dei livelli strategici e strategico-operativi. L'ultimo obiettivo racchiude tutte le macroattività volte al rispetto delle regole di conformità e compliance, alla tutela del Brand, e al presidio sulle funzionalità e la performance organizzativa.

## -Che lezioni trarre dalla mappatura pre/post della pianificazione di funding e supporto

Come prima stima dell'efficienza organizzativa nel portare a termine le attività previste in pianificazione, proponiamo i risultati di un semplice confronto pre/post degli obiettivi, macro-attività e azioni messi in piano all'inizio dell'anno.

A chiusura del ciclo strategico annuale, siamo, quindi, riusciti a rintracciare 1 macroattività e 2 azioni specifiche di supporto trasversale pianificate e non portate a termine:

- una macroattività relativa all'implementazione dei percorsi di formazione on the job per lo staff;
- un'azione di creazione di un sistema **interamente interfacciato** con i sistemi nazionali e internazionali facente capo alla creazione di un tool di PM;
- un'azione congiunta volta al contenimento dei costi amministrativa e facente capo alla gestione amministrativa.

Lato funding invece, sono 2 le azioni messe in piano e non portate a termine, mentre un'azione è stata posticipata al 2020:

- fermata un'azione di ottimizzazione del sistema stabile di monitoraggio di comparazione mercati
- fermata un'azione relativa all'organizzazione di viaggi di gruppo per i sostenitori come mezzo di ingaggio e fidelizzazione e come step per diventare "ambasciatore" / personal fundraiser
- slittata un'azione riguardante l'analisi ed eventuale test di una "community di sostenitori online" come mezzo di ingaggio e fidelizzazione

A prima analisi, si trattano, per le azioni di supporto soprattutto, di attività che suppongono un forte intreccio e un buon livello di coordinamento (anche tecnico) con altri settori dell'organizzazione. Le azioni di Funding cancellate o slittate sono invece dovute a motivi come scarsi risultati conseguiti nelle prime fasi di test o difficoltà tecniche riscontrate in corso d'opera.

### 3.1.3 Gli ambiti programmatici

#### - Pilastro Diritti

##### **Ambito diritto a una vita senza violenza:**

L'ambito ha programmato 5 obiettivi annuali. In modo eccezionale, 2 obiettivi di Funding sono stati richiamati perché prevedono una serie di attività dedicate alla raccolta fondi da donatori regolari, che vanno però allocate direttamente al lavoro programmatico e progettuale dell'ambito. Messi insieme, questi 2 obiettivi di funding (2.b e 3.b) fungono da trave di sostegno all'ambito per garantire la qualità e la compliance delle azioni di prevenzione-protezione e di sensibilizzazione necessari per raggiungere la sostenibilità metodologica e finanziaria (ob.1.a). Dopo gli obiettivi di sostenibilità, si colloca l'obiettivo 2a., volto a rafforzare la risposta ai

bisogni di indipendenza ed empowerment economico delle donne vittime di violenza. Contemporaneamente, l'ambito si è impegnato a consolidare la propria capacità di sensibilizzazione su target identificati dell'opinione pubblica sull'equità e la parità di genere con l'obiettivo 3.a.

#### **Ambito cittadinanza inclusiva:**

Sul piano annuale, l'ambito ha pianificato 5 obiettivi che ora andiamo a ordinare per grado di priorità. Il primo obiettivo, come per l'ambito precedente, mira a garantire la qualità e la compliance delle azioni di compliance e delle varie attività di monitoraggio, di accoglienza di integrazione e di contro-narrazione in vista di garantire la loro sostenibilità metodologica e finanziaria (ob.3.b). Il secondo è essenzialmente un obiettivo di empowerment e inclusione dei migranti -con focus sulla promozione dell'inclusione sociale, abitativa, lavorativa e scolastica, nonché la partecipazione civica (ob. 3.a). In seguito alle attività di empowerment e inclusione, si collocano, contemporaneamente, gli obiettivi di comunicazione per la promozione di una narrazione pubblica che de-criminalizza la solidarietà e costruisce una immagine positiva dei migranti (ob. 4.a); e un obiettivo di advocacy sull'accoglienza e le politiche migratorie (ob. 2.a). Per ultimo, si trova l'obiettivo più ambizioso, quello di aumentare l'influenza di ActionAid sulle politiche del governo in modo da ottenere più trasparenza sulla gestione dell'accoglienza nel suo complesso sia dal punto di vista delle procedure che da quello economico (ob. 1.a).

#### **- Pilastro redistribuzione**

#### **Riduzione delle disuguaglianze globali**

**Disuguaglianze globali** è in assoluto l'ambito con la pianificazione annuale più corposa numericamente, ma anche in contenutistica. Questa situazione sembra dovuta, in parte, al fatto che l'ambito costituisce il punto di convergenza tra diversi settori strategici. Lasciando da parte gli obiettivi e macroattività di **Market Expansion** che consta di 4 obiettivi e 9 macroattività (principalmente di posizionamento e raccolta di fondi in nuovi mercati globali), Disuguaglianze ha messo in piano 7 obiettivi annuali ai quali sono connessi ben 19 macroattività. Il primo scalino del percorso è un obiettivo a cavallo tra programma, partnership e funding, ed è costituito dalla contribuzione alla definizione e alla qualità del lavoro di intervento nell'ambito della cooperazione internazionale -attraverso la definizione di approcci e metodologie condivise e congruenti con le policy e la compliance interna ed esterna- in vista di garantire la sostenibilità metodologica e finanziaria dell'ambito (ob. 7.a). Si punta poi a chiarire e definire il posizionamento di ActionAid sulle disuguaglianze globali (ob. 4.a).

Il lavoro di mobilitazione e di negoziazione degli spazi civici e politici inizia dall'obiettivo 3a e prevede il consolidamento di uno spazio di dialogo con le istituzioni per un bilancio sul ruolo del settore privato nel sistema di cooperazione italiano, a 4 anni dall'adozione della legge 125/2014. Parallelamente e in supporto all'obiettivo 3, è previsto un importante lavoro di costruzione di una visione positiva degli attori civici in Italia e all'estero attraverso una narrazione sfidante (ob. 5.a). Oltre alla negoziazione e all'animazione degli spazi politici, l'ambito punta a iniziare un lavoro di pressione politica volto sia a garantire coerenza ed efficacia nell'allocatione delle risorse della cooperazione allo sviluppo a livello italiano ed europeo (ob. 6a), sia ad esigere

una maggiore accountability delle istituzioni sugli investimenti in cooperazione (in particolar modo riguardante l'agricoltura e l'agroecologia (ob. 2.a). Infine, troviamo uno degli scopi più ambiziosi -ma forse anche uno tra i più impegnativi- perseguiti da ActionAid che è quello di ottenere il miglioramento della coerenza e dell'efficacia della concentrazione delle politiche di cooperazione, nonché garantire degli spazi di partecipazione della società civile (ob. 1.b).

Un breve ripasso sugli obiettivi di **Market Expansion** per dire che sono abbastanza in linea con gli obiettivi trasversali dell'area Funding (ovvero aprire e accrescere la raccolta fondi su vecchi e nuovi mercati). Due obiettivi, invece, sono molto specifici e puntano ad avviare una presenza in sahel capace di auto-sostenersi, e a sviluppare una long term-finance and funding strategy della Federazione che supporti efficacemente le ambizioni programmatiche e finanziarie della strategia globale.

### **Redistribuzione della ricchezza nazionale**

L'ambito mette in piano 4 obiettivi (di cui uno di finance/supporto) corredati da 12 macroattività (di cui 3 di finance/supporto). Nel dettaglio, l'ambito si muove dall'obiettivo n° 2.b volto ad assicurare la sostenibilità, la compliance e la qualità delle azioni di contrasto alla povertà educativa e giovanile e di welfare comunitario. Dopo si colloca tutto il lavoro progettuale e programmatico sul campo: si tratta, infatti, di consolidare un modello organico di prevenzione e contrasto alla povertà giovanile nelle sue varie forme -capitalizzando metodologie ed esperienze interne (ob. 1.b). Sulla base delle esperienze e delle capacità acquisite sul campo dell'empowerment, l'ambito mira anche a garantire ad ActionAid la legittimità necessaria per posizionarsi (con profitto) sul terreno della mobilitazione e dell'advocacy, declinata in questa sede in termini di contribuzione agli sforzi della società per la tutela del REI (anche in ottica di genere) e di accompagnamento delle istituzioni preposte alla sua implementazione (ob. 1.a). L'ultimo obiettivo (ob. 2.a), punto di caduta dell'intera esperienza maturata in seno all'ambito, ha lo scopo di definire un modello di programma di welfare comunitario a partire, appunto, dalle esperienze nei programmi e attività degli attivisti e degli enti federati.

### **-Pilastro Resilienza**

#### **Resilienza politica e sociale**

Per il 2019, sono stati pianificati ben 9 obiettivi (di cui 1 di promozione/tutela del Brand e 1 finance/supporto) e 17 macroattività. Il primo obiettivo è relativo al capacity-building organizzativo in tema di prevenzione e gestione delle emergenze e prevede di attrezzare ActionAid per affrontare le emergenze legate alle catastrofe naturali in Italia con procedure e programmi standardizzati e consolidati (ob. 1.c). Quasi contemporaneamente, si dispiega il lavoro destinato a migliorare la qualità e la compliance delle azioni di prevenzione e gestione del rischio nonché di partecipazione civica e trasparenza, in vista di garantire la sostenibilità economica e metodologica dell'ambito (ob. 5.a). Successivamente, si colloca un obiettivo di mobilitazione che punta alla costituzione di una rete di organizzazioni federate e non, impegnate per la qualità della democrazia: il cosiddetto programma di sviluppo federale (ob. 4.a).

Dopo questi obiettivi, che si potrebbe definire portanti, sembrano emergere 2 percorsi distinti in tema di promozione della resilienza: uno dedicato all'attivazione della società civile in vista di garantire una migliore

partecipazione civica e accrescere il potere di influenzare le politiche e i processi politici; l'altro dedicato al lavoro su e con istituzioni ed enti specializzati in tema di prevenzione e gestione delle emergenze:

- ❑ Il percorso di attivazione civica prevede, infatti, la promozione di strumenti ed esperienze per migliorare la trasparenza degli appalti presso le amministrazioni locali, nazionali ed europee (ob. 3.a), i quali strumenti ed esperienze dovrebbero fungere da catalizzatori per valorizzare e diffondere più efficaci pratiche di partecipazione civica e attivazione in Italia ed Europa (ob. 2.a). All'interno dello stesso percorso, il punto di caduta del lavoro di attivazione civica nonché di empowerment delle comunità è di permettere ad ActionAid di posizionarsi come un soggetto chiave nei processi di implementazione della riforma del Terzo Settore (ob. 4b).
- ❑ Il percorso dedicato al lavoro su e con le istituzioni ed enti specializzati in tema di prevenzione e gestione delle emergenze prevede un'altra forma di mobilitazione/pressione fatta di lobby verso i decisori politici a partire dall'identificazione di linee guida su mitigazione trasparente e partecipate dei rischi mediante la costituzione di un network (ob. 1a). Uno dei principali traguardi di quell'indirizzo sta nel raggiungimento dell'obiettivo 1b., volto a garantire che tecnici e associazioni di protezione civile abbiano acquisito consapevolezza della centralità della partecipazione nelle diverse fasi del ciclo di gestione del rischio.

### -Che lezioni trarre dalla mappatura pre/post della pianificazione programmatica

Sulla base della mappatura degli obiettivi pianificati a inizio 2019, è doveroso segnalare che le difficoltà di implementazione sono dovute, a volta a fattori di contesto indipendenti dalle scelte organizzative, a volta a cambiamenti interni legati al riposizionamento dell'assetto e delle priorità organizzative. I casi emersi dalla valutazione intermedia e finale mostrano diverse fattispecie di modifiche e/o cancellazioni che riguardano un paio di macroattività e soprattutto diverse azioni specifiche messe in piano all'interno di diverse macroattività. Con la strategia decennale volta a promuovere sempre più interconnessione tra le varie aree di lavoro, è ragionevole supporre che per alcuni casi, rimaneggiamenti unilaterali di piccola entità possono stravolgere il lavoro di interi settori connessi. I dati, però, non ci permettono in questo momento di stimare gli effetti (positivi o negativi) che essi hanno avuto sul raggiungimento degli scopi generali.

Prima di procedere con la mappatura, caso per caso, delle modifiche, è altrettanto necessario ribadire quanto l'approfondimento che proponiamo di seguito non abbia lo scopo di biasimare il lavoro degli ambiti, ma piuttosto quello di dimostrare come dei vincoli possono sorgere dopo la pianificazione delle attività annuali, impedendo l'esecuzione di quanto era stato pianificato, stravolgendo a volte spazi interi di lavoro. A maggior ragione quando si tratta di un'organizzazione complessa, impegnata nell'implementare di progettualità e processi altrettanto complessi e intrecciati. L'approfondimento è più che altro da considerare come un richiamo alla necessità di migliorare le capacità dell'organizzazione riguardante l'esecuzione di analisi di contesto e di rischio più efficaci, già in fase di pre-pianificazione, in modo da ridurre alcuni cosiddetti '**muda**', ovvero quelle attività che assorbono risorse di vario genere senza creare valore.

Di seguito proponiamo un breve riassunto, per ambito programmatico, delle attività cancellate o non portate a termine per vari motivi:

Riduzione delle disuguaglianze (cancellate o posticipate):

- Macroattività 2.a.1: Monitoraggio dei progetti di cooperazione italiana in agricoltura e sviluppo rurale
- Macroattività 5.a.1: implementazione di solidarity actions su situazioni/azioni simbolo delle disuguaglianze a partire da progetti in alcune nostre comunità in cui mostrare le connessioni tra le attività giovanili nel Sud del mondo e in Italia
- Macroattività 5.a.2 : applicazione della metodologia anti rumors al fine di sviluppare sul nesso immigrazione e sviluppo.

Cittadinanza Inclusiva (cancellate o posticipate):

- Macroattività 4.a.2: Combattere la disinformazione attraverso il presidio dell'attualità, attività di debunking e una dieta mediatica basata su fatti e dati per contrastare haters e fake news, su media esterni e interni ad ActionAid.
- Macroattività 4.a.5: Presentazione di storie di integrazione attraverso la produzione e promozione di prodotti di comunicazione su largo pubblico e anche attraverso contenuti digitali sui nostri canali media.
- Un'azione specifica sotto la macroattività 2.a.2 (advocacy a livello nazionale sul DDL sicurezza) relativa all'ingaggio delle scuole in progetti di monitoraggio civico e in percorsi di attivismo  
b- Due azioni specifiche sotto la macroattività 3.b.3 (implementazione di azioni rispondenti ai requisiti di compliance amministrativa e finanziaria richiesta dalle policy di AA e dei donatori). La prima relativa alla promozione di 2 azioni di cittadinanza attiva sul tema dell'inclusione in concomitanza con il primo marzo; la seconda di supporto alla pianificazione e implementazione di progettualità locali nell'ambito del workshop migration 2018 a Bologna Domodossola.

Redistribuzione della ricchezza nazionale (rimodulata/assorbita):

- Per l'ambito, l'unica variazione è stata la rimodulazione e l'assorbimento in progettualità in partenza nel 2020 (UIA e WISH.MI). L'azione specifica in questione è parte della Macroattività 1.b.1 (Implementazione di un programma integrato di prevenzione e contrasto alla povertà giovanile, 11-25, nelle sue varie forme), relativa all'implementazione di percorsi di empowerment rivolti a giovani NEET attraverso lo sport e percorsi formativi.

Resilienza politica a sociale (cancellate o posticipate):

- Macroattività 1.2.a. Mobilitazione di giovani attiviste e attivisti in vista delle Elezioni Europee (maggio 2019) su temi strategici dell'agenda politica e vicini agli ambiti dell'organizzazione.
- Macroattività 1.c.1: Definizione e consolidamento di modelli, procedure e minimum standard per AA da seguire in caso di catastrofi naturali in Italia, in stretta connessione con il lavoro dell'Internazionale.

- ❑ Macroattività 3.a.2: Attività di advocacy con rete europea I-PACT e attori istituzionali per la promozione di strumenti di trasparenza negli appalti.

Nel complesso, per il comparto degli ambiti programmatici, 9 macroattività e 3 azioni specifiche sono state cancellate o posticipate. Una è stata invece rimodulata. Nella sostanza, un breve confronto quali-quantitativo tra la contenutistica e la corposità della pianificazione e il numero di attività cancellate rivela due cose:

1. Ambiti con obiettivi più numerosi, segno di diversità di filoni di lavoro, (Disuguaglianze e Resilienza) corrono anche un rischio maggiore di dover rivalutare le proprie ambizioni. Il problema in questo caso è di natura qualitativa e riguarda la propensione a diversificare le proprie priorità programmatiche e strategiche troppo oltre le proprie capacità/risorse.
2. Gli scostamenti tra previsto e realizzato crescono al crescere e al diversificarsi del numero di macroattività e azioni specifiche (Disuguaglianze, Cittadinanza). In questo caso invece, la numerosità delle macroattività e delle azioni specifiche solleva, sia la questione del ribaltamento dei livelli di pianificazione (anticipata nei paragrafi precedenti<sup>5</sup>), sia quella della corsa alla numerosità/frammentazione come metro di valutazione del proprio impegno al posto dell'efficacia di pochi obiettivi mirati.

---

<sup>5</sup> Certi ambiti sembrano aver semplicemente fatto scendere le proprie attività di un livello (facendoli quindi passare da obiettivi a macroattività), senza ridurre il numero



## 3.2. Mappatura delle attività e degli output conseguiti

### 3.2.1. Sezione di metodologia

I modelli interpretativi e di raccolta dati del cluster 1 e 3 sono rimasti pressoché uguali tra il 2018 e il 2019. La continuità consentita dalla stabilità dei modelli di raccolta dati permette di dare una restituzione longitudinale dei processi chiave di **Funding** e **Supporto**. Infatti, come già anticipato nel report di monitoraggio annuale precedente, i comparti di marketing e funding hanno dei modelli di raccolta dati abbastanza strutturati e rispondenti alle attese strategiche e programmatiche dell'organizzazione. Per il comparto del supporto trasversale, alcuni scogli sono stati superati con la condivisione di un modello (transitorio) di raccolta e aggregazione dati. Tale modello permette di avere una panoramica dei processi chiave messi in atto dall'ambito, seppure in mancanza di chiave interpretativa condivisa. Ci preme, però, segnalare che ci sono ancora ampi margini di miglioramento<sup>6</sup> rispetto ai livelli di congruenza auspicati dall'organizzazione per quanto riguarda il monitoraggio e la valutazione del lavoro di supporto trasversale.

La situazione è tutt'altra per l'area di programma. Con l'avvio del primo ciclo annuale di implementazione della strategia (2018), la capillarità del framework di raccolta degli indicatori, nonché le questioni operative e strutturali che hanno reso la raccolta degli indicatori difficoltosa, ha spinto UIS a proporre un modello transitorio di raccolta degli indicatori di output, da corredare con dei narrativi "qualitativi" per la rilevazione degli outcome conseguiti. Il modello ha avuto il pregio di suggerire un primissimo tentativo di aggregazione dei dati per ambiti, assi strategici, e dimensioni. Sul versante dei punti di debolezza, le criticità maggiori di tale modello sono stati, principalmente:

- la mancanza di dati di baseline e target capaci di rendere conto dei livelli di efficienza ed efficacia conseguiti;
- la mancata armonizzazione di alcune definizioni operative che hanno inficiato la struttura e la qualità del dato raccolto;
- la mancanza di una Teoria del Cambiamento condivisa per servire da chiave interpretativa livello strategico-organizzativo.

In mancanza dei suddetti criteri di "convergenza", il modello è quindi rimasto carente di chiavi interpretative condivise in grado di agevolare l'elaborazione, l'analisi e la valutazione. Ribadiamo che la maschera era stata proposta come modello transitorio (vd. Report M&V 2018, p. 24), destinato a migliorare, con la partecipazione degli ambiti invitati a suggerire emendamenti e modifiche nella contenutistica e nella struttura. Il framework è stato, però, abbandonato dopo il primo trimestre 2019 a causa dei vari feedback negativi ricevuti da diverse parti dell'organizzazione. A suo posto, si è pensato di iniziare un nuovo percorso di costruzione del piano indicatori 2019, curato dal cluster 2 stesso.

La rottura introdotta nel processo, oltre a non aver consentito il proseguimento del processo di miglioramento del modello di raccolta e valutazione, ha avuto come ulteriore conseguenza la perdita di alcuni dati di baseline

---

<sup>6</sup> Il framework in uso nei settori di supporto è stato proposto in modo transitorio in attesa di avviare delle consultazioni più mirate in modo da consentire dei miglioramenti laddove necessario. Purtroppo non si è potuto proseguire con tale processo.

nonché il totale rimaneggiamento del framework di monitoraggio. Inoltre, la biforcazione, intervenuta in piena fase di implementazione della strategia (tra maggio e giugno 2019), si è svolta in modalità emergenziale e poco partecipata per alcune aree del cluster.

In definitiva, le considerazioni metodologiche condivise nel report precedente rimangono pertinenti per il 2019 (v.d. report Monitoraggio & Valutazione, 2018, pp. 25-25). Da rilevare, addirittura, un peggioramento nella qualità del modello di raccolta e del dato quantitativo a esso connesso per le aree di programma. Per questo motivo i grafici del report 2019 presentano dei dati cross-sectional e limitati alle aree per le quali si è riuscito a raccogliere e aggregare un dato quantitativo. Ovviamente in mancanza di dati di baseline e di target, non è stato possibile ragionare in termini di variazioni tra risultato realizzato/previsto. Per dare la misura della confusione creata dalla mancata applicazione degli accorgimenti proposti per migliorare il framework di monitoraggio e valutazione, i dati sulle attività e gli output dell'area programmatica saranno presentati e discussi secondo i 2 format di raccolta (dati del primo trimestre analizzati separatamente rispetto ai dati dei trimestri successivi).

Per i motivi sopra indicati, non è stato possibile riprodurre la struttura del 2018 per i dati di output; ossia connettere i dati quantitativi agli ambiti e agli assi strategici e, infine aggregarli per dimensioni. Si è cercato, però, di recuperare la rilevanza degli assi all'interno dei narrativi prodotti per ambito, segnalandoli laddove possibile (vd. sezioni narrative). Nel complessivo, i dati raccolti per ambito dopo il primo trimestre sono risultati troppo parziali o poco collegati/confrontabili tra loro per consentire un'analisi metodica. Per questo motivo, si è dovuto ricorrere a una elaborazione incrociata dei dati per unità organizzativa in capo all'esecuzione delle azioni specifiche. Oltre a questo, data la disomogeneità del dato raccolto, solo una minima parte dei processi è stata monitorata in modo continuativo. Laddove possibile, i narrativi sono suffragati con dati aggiuntivi provenienti da fonti alternative come la rassegna stampa e i report di progetto. Segnaliamo che la mappatura dei "risultati" programmatici è rafforzata da una sotto sezione dedicata agli output e outcome di comunicazione. Sebbene la comunicazione sia un processo trasversale con scopi strategici in balia alle scelte strategiche della dirigenza (a volte comunicazione di supporto alle progettualità, a volte comunicazione orientata al marketing), per il 2019, abbiamo deciso di trattare la comunicazione come una componente dell'area programmatica.

La sezione dedicata all'analisi degli indicatori di input, a cui viene dedicato un capitolo a sé (vd. capitolo 4), è impostata su tutti gli indicatori provenienti dagli ambiti di Funding e di Supporto Trasversale. Si trattano perlopiù di dati relativi ai processi organizzativi come le formazioni, le risorse umane, le policies e procedure, il supporto tecnico, amministrativo e legate. A questi si aggiungono i dati provenienti dai settori di marketing e raccolta fondi per tutti i filoni di business. Insieme, questi due settori costituiscono la colonna portante del lavoro di missione dell'organizzazione e procurano le risorse che permettono agli altri settori di raggiungere gli scopi di missione.

Da notare che alcuni dei narrativi raccolti nella sezione delle attività e output vanno oltre la semplice descrizione delle attività e output, offrendo un breve cenno degli outcome conseguiti. Abbiamo deciso di mantenerli nella sezione 3.2.2. Tuttavia, per motivi di tenuta del report, si è deciso di impostare una sezione dedicata esclusivamente agli outcome, rimaneggiata e inclusa sotto la voce "impatto di breve termine" (capitolo 5) in modo da mantenere il livello di analisi omogeneo e trasversale tra gli ambiti. Per l'analisi degli outcome nel

capitolo 5, quindi, la struttura rimane molto simile al 2018 ed è costituita dagli approfondimenti quali/quantitativi raccolti tramite il questionario di OpenActionAid.

### 3.2.2. Analisi dettagliata delle attività e degli output

#### → Primo trimestre: dati aggregati per assi strategici, ambiti e macro-dimensioni

Il dato del primo trimestre è stato raccolto secondo il vecchio metodo di aggregazione per assi, dimensioni e indicatori già applicato nel report 2018. Ovviamente, con la mancanza di dati di target, i grafici non riportano le variazioni tra baseline e target. Inoltre, per il fatto che la pianificazione per ambiti risponde alla logica delle priorità organizzative, alcuni indicatori sono assenti mentre alcuni riportano zero (0). Per lo stesso motivo, i dati sui destinatari diretti e indiretti sono disponibili solo per alcuni assi e ambiti. Naturalmente, tutte le considerazioni in merito alla qualità di alcuni indicatori rimangono d'attualità. Per l'occasione, riproponiamo una serie di puntuali note metodologiche sulla logica che stava alla base della costruzione delle dimensioni e i significati assegnati a ogni classe di indicatori.

#### ➤ Sintesi delle dimensioni e variabili

##### Asse 1 - Ottenere migliori politiche

**Rete e partnership:** gli ambiti di competenza prioritaria individuati si riferiscono a un'azione sistemica che assume le dimensioni della partecipazione e della capacità di fare rete come elementi fondamentali per la realizzazione e la promozione dei diritti e la riduzione delle disuguaglianze. Le azioni di advocacy che maturano in relazione a questo approccio richiedono risorse umane ActionAid formate e impiegate a tal titolo nonché capacità di mobilitare partner e affiliati che condividono l'impegno di ottenere migliori politiche.

**Reporting e pubblicazioni:** la governance generale della rete/partnership nel suo insieme è garantita dalle linee di reporting e della pubblicazioni. 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. Inoltre azioni di sensibilizzazione e comunicazione in date chiave consolidano la capacità a sensibilizzare target identificati dell'opinione pubblica.

**Raccomandazioni e normativa:** questa dimensione comprende azioni di monitoraggio su politiche, fondi, normative e processi in quanto propedeutiche alla diffusione di raccomandazioni e proposte di cambiamento delle politiche attuali.

**Relazioni pubbliche e istituzionali:** l'obiettivo delle azioni di advocacy è certamente tanto quello di coinvolgere e sensibilizzare un numero sempre maggiore di influencers/policy makers a livello istituzionale quanto la realizzazione di azioni di ampio respiro a livello internazionale.

##### Asse 2 - far crescere potere e consapevolezza

**Attività di formazione e apprendimento:** gli indicatori di realizzazione relativi a questa dimensione sono stati aggregati rispetto a 2 sottocategorie, ovvero le attività che mirano a rafforzare le skill (hard) e le attività volte al rafforzamento delle competenze (soft e concettuali). Per alcune aree di lavoro, il confine non è sempre netto fra acquisizione di competenze hard e attività per l'acquisizione di strumenti concettuali e normativi, in

quanto le attività stesse sono state pianificate e svolte in modo integrato (vedasi ambiti Diritto a una vita senza violenza e Diritto a una cittadinanza inclusiva).

**Rafforzamento potere collettivo:** l'idea di includere la dimensione del rafforzamento del potere collettivo nasce dall'intento di far emergere un aspetto fondamentale del lavoro di ActionAid. L'empowerment dei right holders deriva dalle capacità di coinvolgere istituzioni e comunità facendo leva sul potere che in maniera sistemica sono in grado di generare.

**Partecipazione civica:** la partecipazione civica delle comunità, dei corpi sociali e dei right holders stessi è essenziale per il rafforzamento dell'empowerment delle persone vulnerabili. Promuovere la partecipazione civica delle comunità è un modo per ActionAid di garantire che la voce e le visioni dei right holders siano incluse nella definizione e nell'implementazione delle risposte alle sfide che si è voluto abbracciare. Per tale motivo, questa dimensione aggrega i dati relativi ad attività di visibilità e comunicazione, nonché la promozione di spazi di partecipazione democratica. ActionAid persegue, inoltre, modelli di mobilitazione solidale volti a mettere in rete i casi locali determinati da una stessa politica pubblica nazionale. ActionAid lavora, quindi, sempre più in sinergia con forme classiche e innovative di aggregazione civica nella costruzione di nuove campagne e punterà a mobilitazioni sempre meno codificate dal centro, a favore di azioni determinate dalla partecipazione collettiva delle comunità on line.

**Risorse:** fedele alla propria visione strategica di costruire il potere dal basso, ActionAid promuove l'empowerment dei right holders mettendo in pratica l'approccio delle capabilities and opportunities. In tale senso, l'azione di ActionAid attiva le comunità in modo che esse siano in grado di identificare e usufruire delle risorse del territorio. La dimensione risorse aggrega tutte le risorse tangibili e intangibili che ActionAid e i suoi partners mettono a disposizione delle comunità direttamente e/o indirettamente.

### Asse 3 - Cambiare la percezione

**Rete e partnership:** la dimensione della rete/partnership include tanto le risorse umane AA coinvolte, quanto le istituzioni e le comunità. Se leggiamo nella strategia la dimensione del *come agiamo*, la partecipazione e la capacità di fare rete sono tratto caratterizzante della politica di ActionAid.

**Mobilitazione e attivismo:** sconfiggere le disuguaglianze favorendo la consapevolezza delle persone significa anche attivarle e sensibilizzarle, accogliendole all'interno della comunità di ActionAid. Le persone e la loro attivazione e mobilitazione sono, nella strategia, elemento centrale del cambiamento, sia questo nazionale o internazionale. A tal fine, l'approccio dell'organizzazione utilizza metodologie partecipative quali co-progettazione e progettazione partecipata di politiche e interventi pubblici e di partenariato pubblico e privato puntando alla costruzione di spazi di incontro, deliberazione (locale/nazionale, online/offline) e disseminazione dei risultati.

**Prodotti e strumenti di sensibilizzazione consegnati:** questa dimensione racchiude gli strumenti utilizzati ai fini della sensibilizzazione. Valgano ad esempio: l'organizzazione di eventi pubblici su media e/o on line, i percorsi educativi nelle scuole, la comunicazione e il campaigning sul grande pubblico.

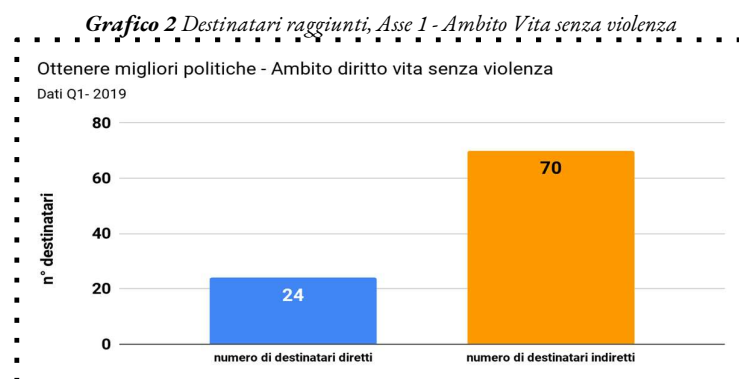
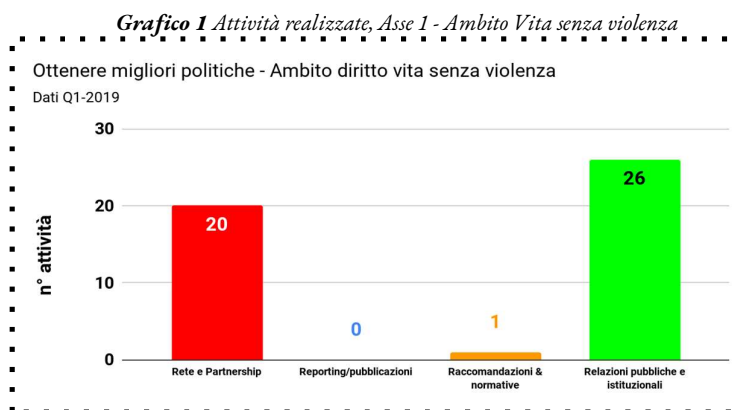
**Innovazione e co-creazione:** la partecipazione dei cittadini e la responsabilità delle istituzioni sono obiettivi trasversali al rafforzamento delle comunità e pertanto costituiranno l'asse portante dell'impegno di ActionAid per tutto il decennio. ActionAid si è impegnata a consolidare le proprie energie di intervento al fine di rafforzare il protagonismo dal basso e la rappresentanza degli esclusi. A tal fine utilizza metodologie di co-progettazione e progettazione partecipata e si impegna nel trasferimento di competenze e conoscenze a individui e comunità.

### Destinatari

## Diretti e indiretti

Destinatari diretti e indiretti<sup>7</sup>: nel modello di ActionAid, i destinatari diretti sono il numero di singoli individui i cui diritti vogliamo siano tutelati, promossi, realizzati come risultato del nostro intervento e sono le persone i cui potere vogliamo accrescere o modificare; mentre i destinatari indiretti sono tutte le altre persone che vengono raggiunte indirettamente dalle nostre iniziative (anche attraverso azioni di campaigning e di attivismo).

### ➤ Attività e destinatari: asse 1 - Ottenere migliori politiche (primo trimestre 2019)

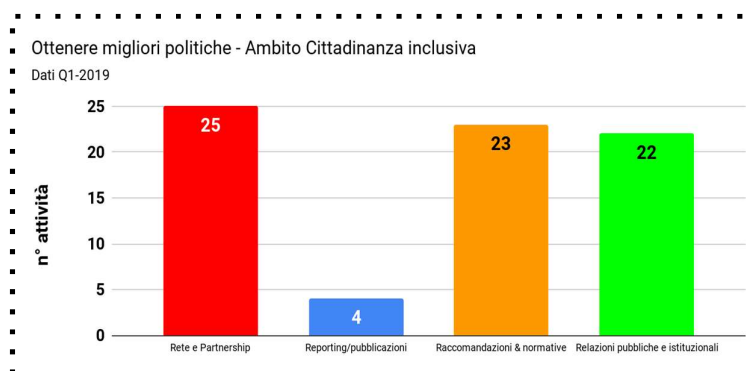


Le attività di policy change per l'ambito vita S. Violenza si sono concentrate sulla costruzione o il lavoro in partnership con alcuni soggetti chiave (20). Il lavoro di relazioni pubbliche che ne è conseguito ha permesso di realizzare 20 attività di visibilità (tra attivazione di cosiddetti influencers e attività di visibilità vere e proprie). Questi due processi hanno permesso di continuare il lavoro di pressione relativo al policy ask sulla trasparenza dei fondi antiviolenza.

I destinatari diretti del lavoro di policy change sono stati 24, tra soggetti istituzionali, policy makers destinatari della policy ask e altri stakeholder rilevanti. I destinatari indiretti invece sono stati 70 e sono riconducibili a attività svolte in direzione del Consiglio d'Europa.

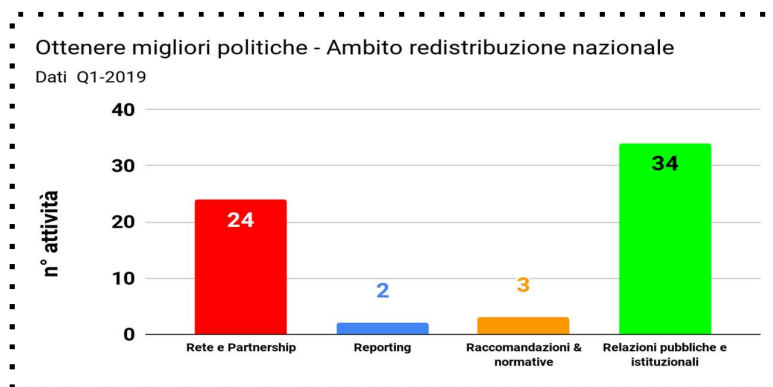
### **Grafico 3** Attività realizzate, Asse 1 - Ambito Cittadinanza inclusiva

<sup>7</sup> Il dato sul numero di destinatari, per alcuni ambiti, è stato il numero più difficile da rilevare in quanto le diverse definizioni del concetto cambiano secondo i casi. Inoltre, non sempre è stato possibile rintracciare dagli ambiti dei dati corredati da mezzi di verifica. Per ovviare queste mancanze, si è provveduto a fare delle stime dei destinatari indiretti a partire dai destinatari diretti sulla base del numero medio di componenti di una tipica famiglia italiana (3) e sulla base dell'assunto che, in mancanza di altri parametri, almeno il nucleo familiare benefici in un modo o nell'altro dalle attività intraprese da uno dei suoi membri.



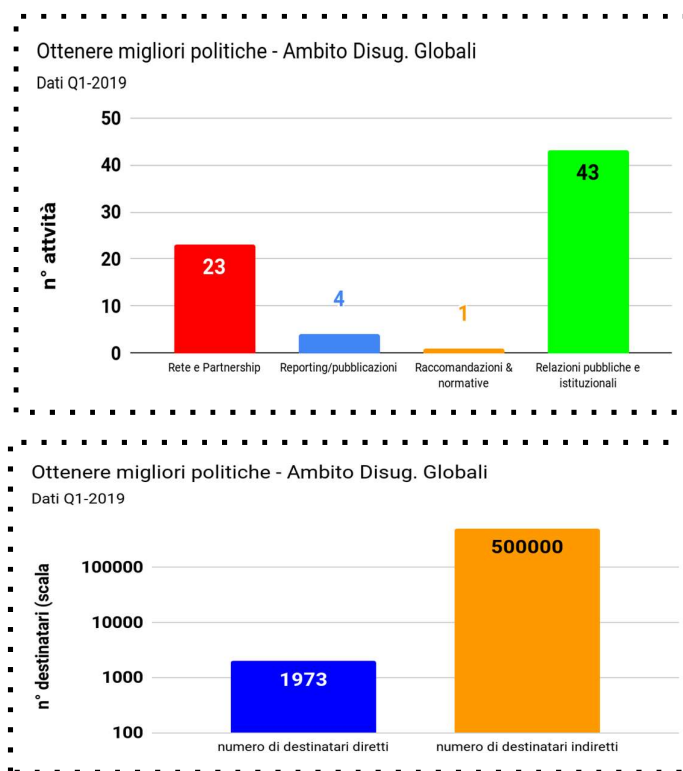
L'ambito cittadinanza inclusiva si è speso in modo trasversale sull'insieme dei 4 fronti del policy change. Sono state mobilitate 25 risorse tramite il lavoro di partnership e rete, producendo 23 prodotti tra policy ask specifiche (20 richieste di accesso a vari atti) e 3 realizzando 3 attività di mappatura/monitoraggio di processi e procedure relative alla questione migratoria. Le relazioni pubbliche hanno coinvolto 22 soggetti tra istituzioni pubbliche e attori della società civile. 4 sono stati i report e le pubblicazioni realizzate.

*Grafico 4 Attività realizzate, Asse 1 - Ambito Redistribuzione nazionale*



Per la lotta alla povertà, il lavoro di rete ha coinvolto 24 risorse fra staff e alleati e/o promotori esterni di attività di policy change. Il lavoro di pubbliche relazioni ha coinvolto 34 soggetti tra istituzioni, esponenti istituzionali locali/regionali, attori della società civile, e organizzazioni della società civile. Per l'ambito, le policy ask e richieste di cambiamento sono contenuti in 3 documenti di lobby mentre l'attività di reporting in senso stretto registra 2 rapporti finalizzato o in corso.

*Grafico 5 Attività realizzate, Asse 1 - Ambito Disuguaglianze globali*

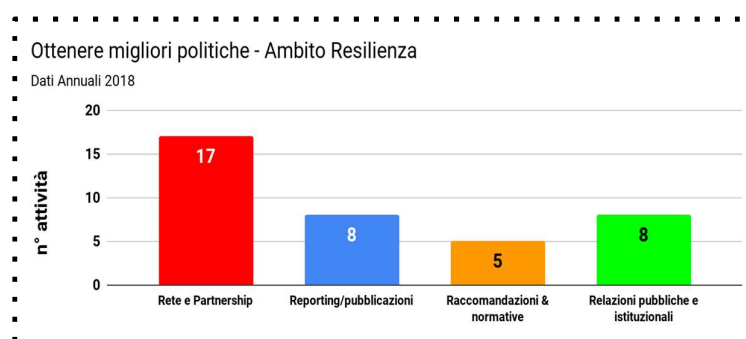


**Grafico 6** Destinatari raggiunti, Asse 1 - Ambito Disuguaglianze globali

Il policy change sul contrasto alle disuguaglianze globali è stato proficuo in termini di relazioni pubbliche e istituzionali durante il primo trimestre, in particolar modo grazie al progetto ECG 011491 che ha permesso di realizzare 43 operazioni di coinvolgimento di policy makers e influencers. Gli alleati e promotori che hanno permesso ad ActionAid di portare a termine la sua missione sono 23; insieme hanno permesso di produrre 4 rapporti/policy document. Una (1) policy ask trasversale all'aiuto pubblico allo sviluppo, al diritto al cibo e al nesso tra migrazione e sviluppo è emersa dalla convergenza degli sforzi consentiti.

In ragione della pluridimensionalità del lavoro di policy change, supportata in ActionAid dalle iniziative di advocacy e campaigning, i destinatari diretti sono stati 1973 (dato comprensivo dei partecipanti alle campagne e dei policy maker attivati) mentre il pubblico raggiunto è stato stimato a un circa mezzo milione di persone.

**Grafico 7** Attività realizzate, Asse 1 - Ambito Resilienza



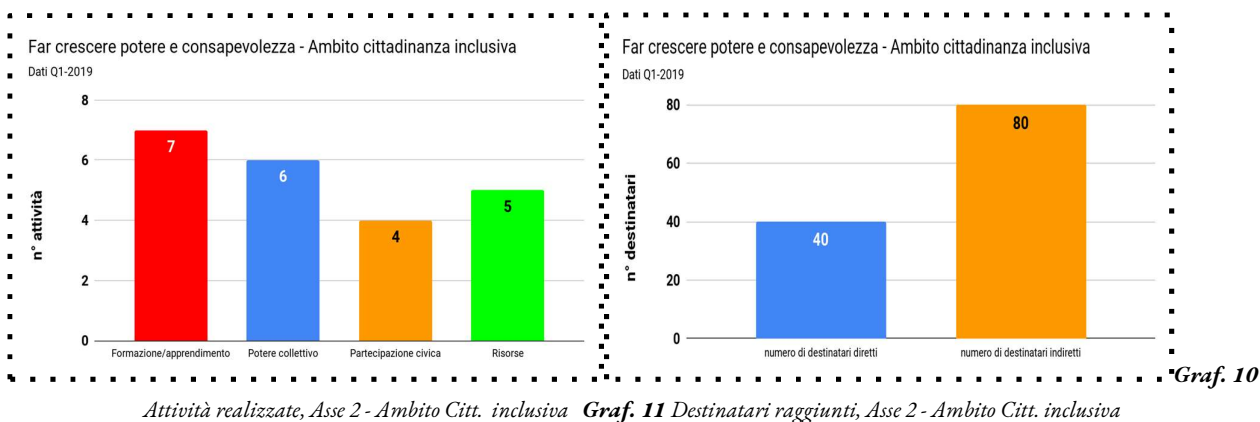
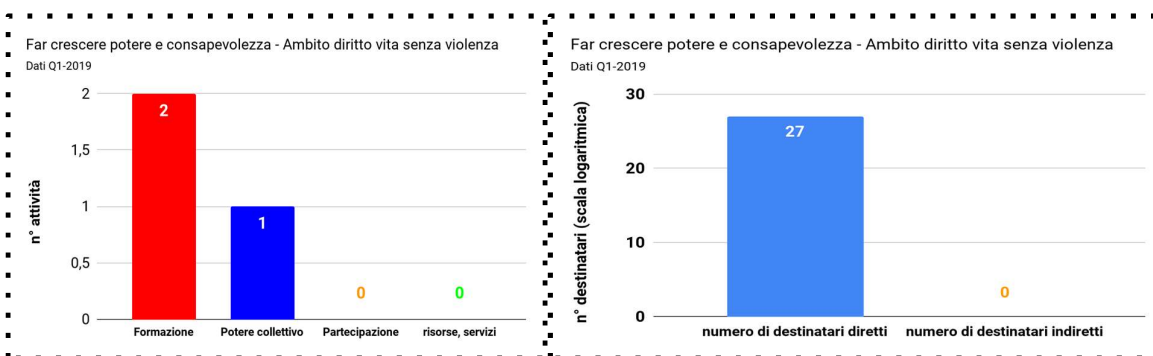
Per chiudere la rassegna degli output conseguiti sotto l'asse 1, l'ambito resilienza rivela un impegno trasversale su tutti e 4 le dimensioni costitutive dell'asse **ottenere migliori politiche**. 17 risorse interne ed esterne sono state mobilitate in attività di rete e partnership. 8 soggetti hanno partecipato alle iniziative di pubbliche relazioni

attraverso il proprio contributo al sito “sicuri per davvero”; hanno così permesso di elaborare 8 prodotti (tra bollettini e reports). Sotto la voce “raccomandazioni e normative”, 2 attività di monitoraggio hanno permesso di formalizzare 3 richieste di cambiamento.

- Attività e destinatari: asse 2 - Far crescere potere e consapevolezza

L’asse strategico 2 (empowerment) ha visto l’ambito Vita Senza Violenza impegnato in 2 attività di formazione e 1 attività di coprogettazione con il comune di Treviso. Le destinatarie dirette delle attività di empowerment sono state 27 donne coinvolte nelle attività del progetto **Donne Identità al Lavoro**.

**Graf. 8** Attività realizzate, Asse 2 - Ambito Vita s. violenza **Graf. 9** Destinatari raggiunti, Asse 2 - Ambito Vita s. violenza



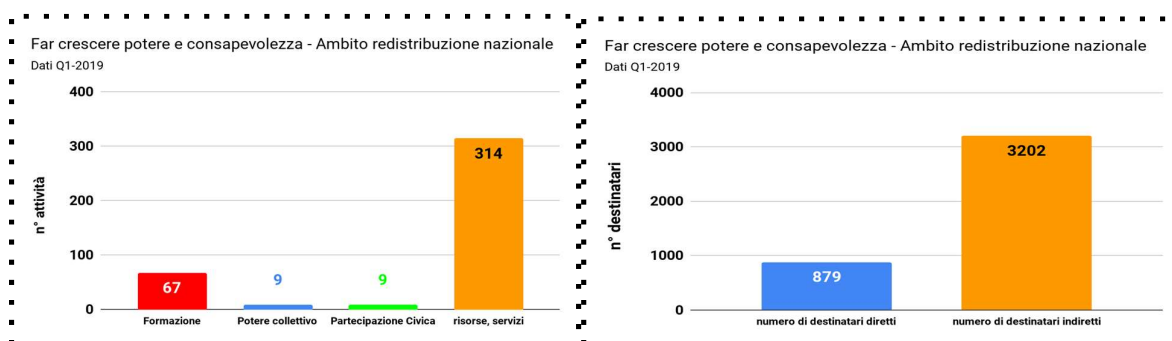
Le azioni di empowerment dell’ambito **Cittadinanza Inclusiva** hanno permesso di realizzare 7 attività di formazione e 6 attività promozione del potere collettivo (principalmente incontri di coinvolgimento delle istituzioni). Le risorse prodotte o messe a disposizione per promuovere l’empowerment dei migranti sono stati 5 (tra questi protocolli operativi, positioning papers), mentre 4 opportunità di promozione della cittadinanza attiva.

Le suddette attività hanno coinvolto 40 destinatari diretti (migranti) e 80 destinatari indiretti (docenti, studenti universitari, stakeholders della società civile).

**Graf.12** Attività realizzate, Asse 2 - Ambito Redistribuzione

**Graf.13** Destinatari raggiunti, Asse 2 - Ambito Redistribuzione



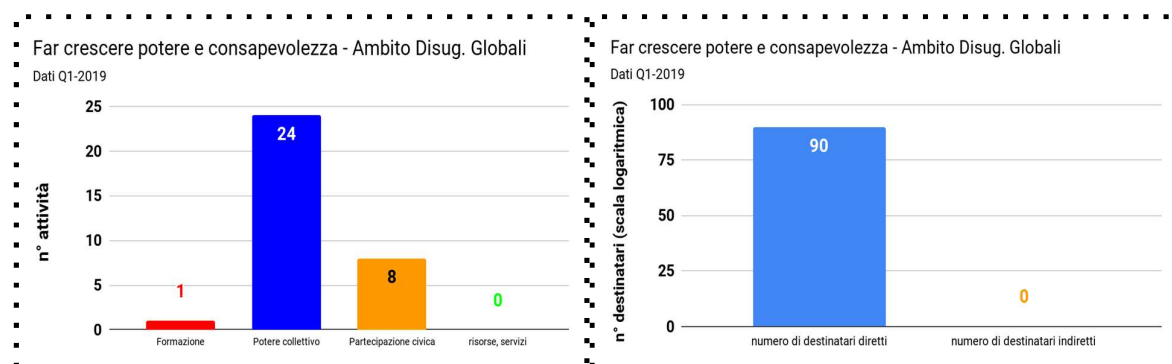


Il primo trimestre è stato molto proficuo per l'ambito Redistribuzione sul fronte dell'empowerment, in particolar modo in termini di percorsi/moduli di formazione realizzati (67), e di risorse messe a disposizione dei vari destinatari (314 tra chiavette usb, cassette del fresco, biglietti atm e vademecum contro la povertà alimentare). 9 soggetti individuali e collettivi sono stati coinvolti nelle attività di consolidamento del potere collettivo, mentre le occasioni di partecipazione civica e cittadinanza attiva sono state 9.

I destinatari diretti dei progetti e percorsi di empowerment sono stati 819. I destinatari indiretti sono stati 3202 tra cittadini e comunità coinvolti nella coprogettazione e comunità educanti chiamate a sostenere gli sforzi dell'organizzazione nella lotta contro la povertà giovanile e l'abbandono scolastico.

**Grafico 14** Attività realizzate, Asse 2 - Ambito Dis. globali

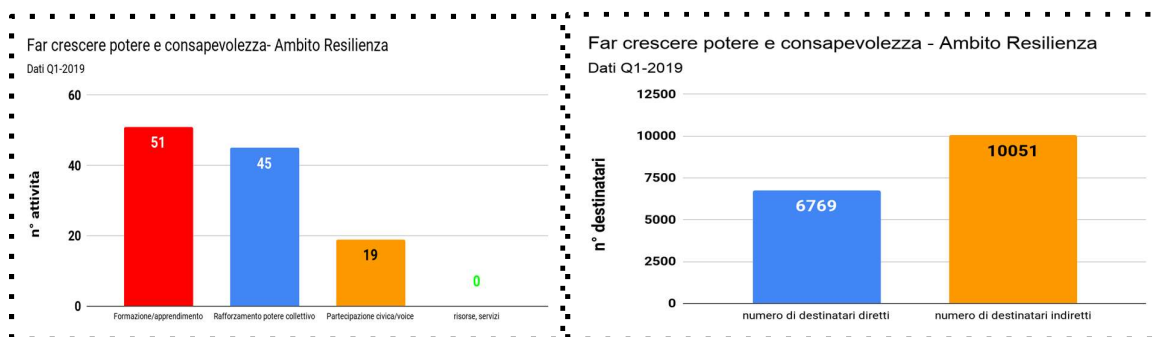
**Grafico 15** Destinatari raggiunti, Asse 2 - Ambito Dis. globali



Le attività di empowerment dell'ambito disuguaglianze globali totalizzano 24 soggetti coinvolti per il rafforzamento del potere collettivo, 8 attività e opportunità di partecipazione civica, e 1 azione di formazione. I destinatari raggiunti sono 90 attori della società civile che hanno partecipato agli incontri di mappatura delle buone pratiche nell'ambito del progetto ECG 01491.

**Grafico 16** Attività realizzate, Asse 2 - Ambito Resilienza

**Grafico 17** Destinatari raggiunti, Asse 2 - Ambito Resilienza

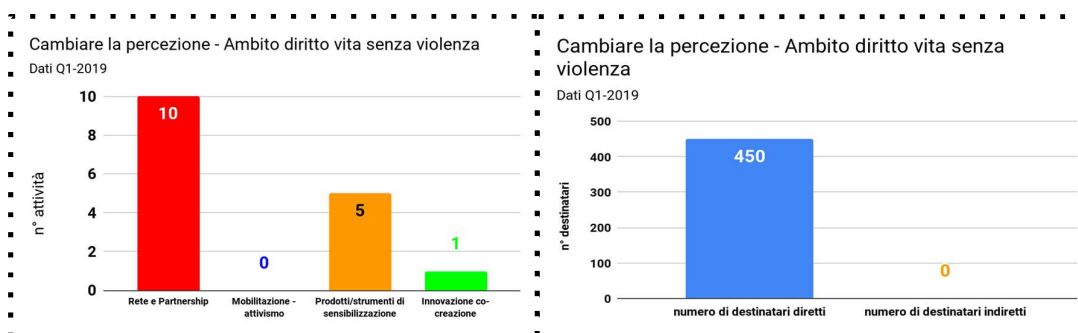


Resilienza politica e sociale ha prodotto un rimarchevole lavoro di empowerment delle persone e delle comunità nel primo trimestre, attraverso l'implementazione di numerose progettualità come PERCORRERE, Agente 0011, IPACT, ACRI, nonché i percorsi di Sviluppo Federale. Nel complesso, sono state realizzate fino a 51 attività di formazione e capacity building. I soggetti (singoli e collettivi) coinvolti nelle attività di rafforzamento del potere collettivo sono stati 45 mentre le attività e opportunità di partecipazione civica sono state 19.

Trattasi di progetti e programmi implementati su vaste aree del paese con la partecipazione di intere comunità, il numero di destinatari diretti si attesta a 6769 unità, mentre il numero di destinatari indiretti sale fino a 10051.

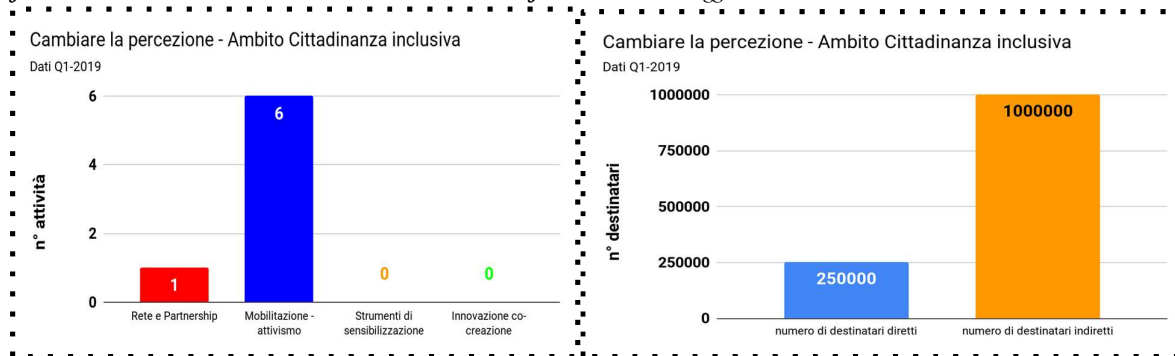
➤ **Attività e destinatari: asse 3 - Cambiare la percezione**

**Graf.18** Attività realizzate, Asse 3 - Ambito Vita senza violenza    **Graf. 19** Destinatari raggiunti, Asse 3 - Ambito Vita senza violenza



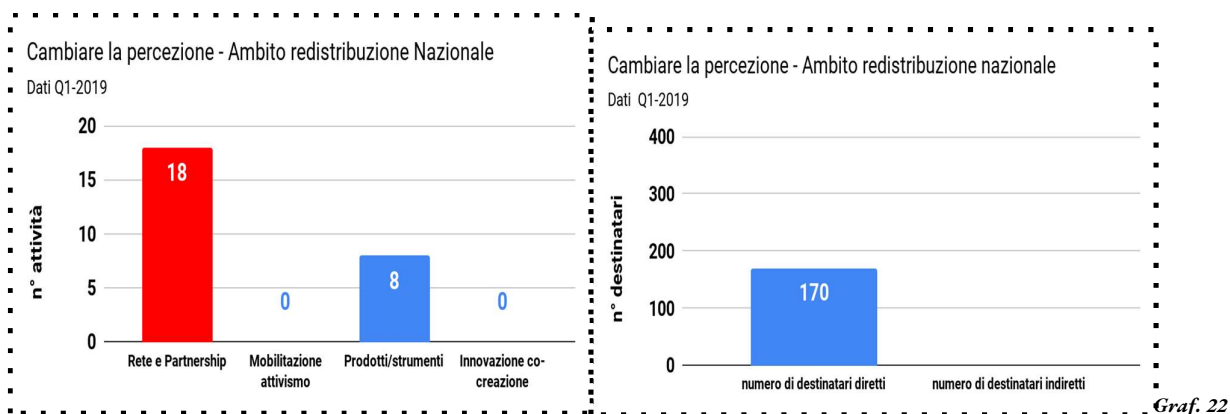
Durante il primo trimestre, le azioni di lotta contro gli stereotipi hanno coinvolto 10 soggetti fra staff di AA e comunità destinatarie. 5 prodotti di sensibilizzazione (tra cui dei bollettini, delle infografiche e dei comunicati e degli eventi pubblici) sono stati realizzati e/o consegnati. Infine, l'ambito vanta un'azione di co-progettazione (Before-the After) atta a innescare un processo di contaminazione virtuosa tra ActionAid, i destinatari diretti e le comunità. Sono stati registrati 450 destinatari diretti.

**Graf. 20** Attività realizzate, Asse 3- Ambito Citt. inclusiva **Graf. 21** Destinatari raggiunti, Asse 3- Ambito Citt. inclusiva



Sul versante della Cittadinanza Inclusiva, il primo trimestre vede una concentrazione degli sforzi nell’attivismo e campaigning essenzialmente. Sono stati organizzati 5 incontri di coordinamento che sono sfociati in una evento pubblico, per un totale di 6 attività classificabili sotto la dimensione “mobilitazione-attivismo”. Sotto la dimensione “rete e partnership” rileviamo un “1” in riferimento alla partecipazione del comune di Milano nell’organizzazione del corteo “People”.

Trattasi per lo più dell’organizzazione di una marcia, il numero di destinatari diretti (in questo caso si tratta dei partecipanti al corteo, dalle stime ufficiali) è di 250 mila persone mentre i destinatari indiretti sono stati stimati a circa 1 milione di persone (persone che sono state toccate dall’evento a vario titolo, seppur senza partecipare alla marcia).



*Attività realizzate, Asse 3- Ambito Red. nazionale* **Graf. 23** Destinatari raggiunti, Asse 3- Ambito Red. nazionale

Due aree, rete & partnership, e prodotti & strumenti sono state le più attive nel primo trimestre per quanto riguarda l’ambito redistribuzione della ricchezza nazionale. Sotto il primo, 18 soggetti interni (staff) ed esterni (istituzioni e associazioni) sono stati coinvolti nel rafforzamento delle reti e partnership. 8 prodotti e articoli di sensibilizzazione per la lotta contro gli stereotipi sono stati confezionati e consegnati; si tratta perlopiù di pubblicazioni e materiale di sensibilizzazione/raccolta fondi. Sotto lo stesso asse, 170 destinatari sono stati raggiunti, principalmente attraverso le attività del progetto Lavoro di Squadra a Reggio Calabria.

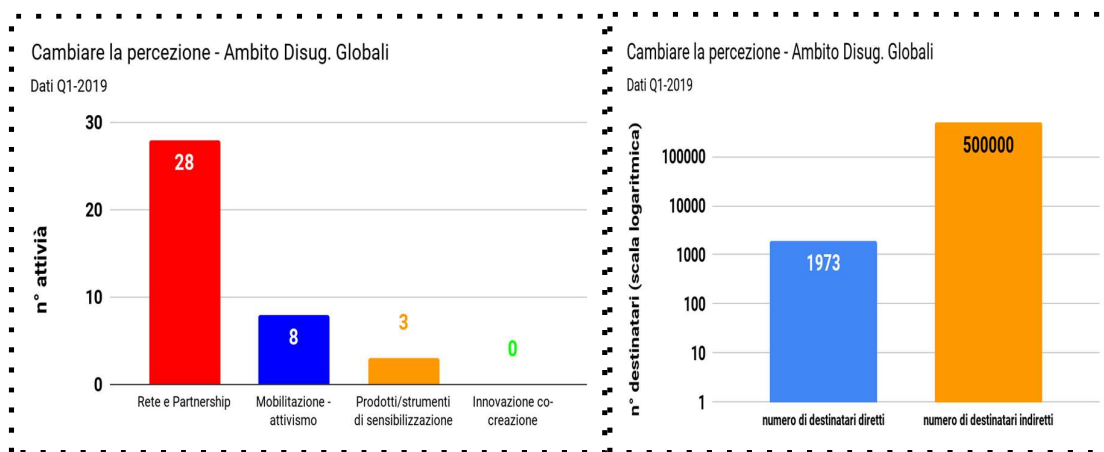
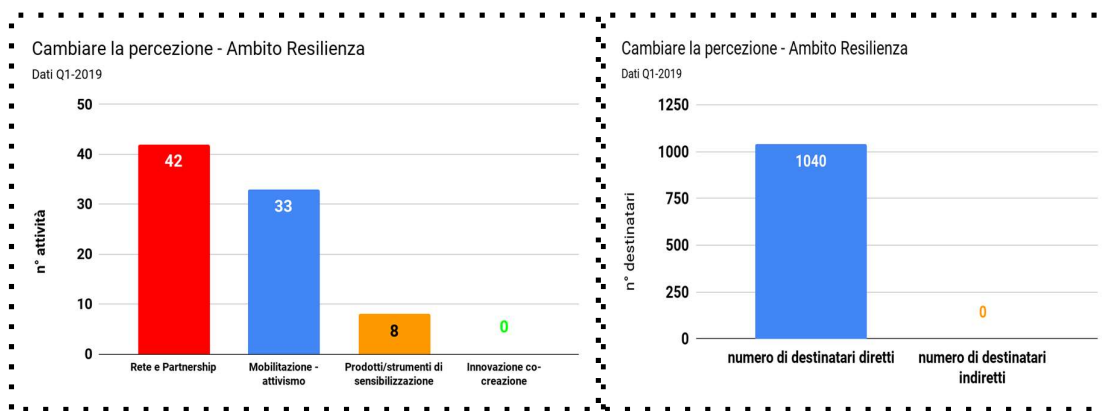


Grafico 24 Attività realizzate, Asse 3 - Ambito Dis. globali

Grafico 25 Destinatari raggiunti, Asse 3 - Ambito Dis. globali

Nel filone della lotta agli stereotipi, Disuguaglianze Globali registra 28 soggetti tra promotori e alleati nella costruzione di reti e partnership. I momenti e opportunità di mobilitazione e attivismo sono stati 8, mentre i prodotti e strumenti di sensibilizzazione sono stati 3 (fra cui una piattaforma, una scheda di informazioni per parlamentari e altri materiali informativi).

I destinatari diretti identificati in modo chiaro sono 1973; si tratta per lo più di parlamentari e di giornalisti destinatari delle comunicazioni mandate da ActionAid. I destinatari indiretti invece sono stati 500 mila, numero comprensivo dei destinatari raggiunti dai vari implementing e non implementing partner del progetto *ECG Nuove Narrazioni*, e dalla comunicazione online attuata nell'ambito del progetto.



Graf. 26 Attività realizzate, Asse 3 - Ambito Resilienza

Graf. 27 Destinatari raggiunti, Asse 3 - Ambito Resilienza

Anche l'ambito Resilienza si è spesa molto nel corso del primo trimestre sull'asse della lotta agli stereotipi. Infatti l'ambito registra il maggior numero di output anche qua. Per ordine decrescente, rileviamo 42 soggetti impegnati nel lavoro di costruzione e rafforzamento delle partnership e reti. Si tratta delle comunità membri della rete FattidiMemoria, attiva nel progetto *Sicuri per Davvero*. I momenti di attivismo e altre opportunità di mobilitazione sono stati 33 e riguardano l'organizzazione di laboratori di comunità, eventi di restituzione dei percorsi di attivismo, attività di esplorazione urbana. 8 sono gli strumenti e prodotti di sensibilizzazione, tra cui contiamo il sito del progetto *Sicuri per Davvero* e 7 altri eventi pubblici volti alla sensibilizzazione.

Sono stati raggiunti 1040 destinatari diretti: principalmente abitanti del borgo di Chiaravalle, ospite del progetto *CHIAMO* (1000), attivisti (10), e giovani destinatari del Percorso Giovani (30).

## - Analisi delle attività e output altri trimestri - approfondimento sul lavoro progettuale

Dal secondo trimestre fino alla fine del 2019, la raccolta degli indicatori si è fatta più discontinua rispetto alle azioni implementate, rendendo la lettura per ambito programmatica meno consistente. Per questo motivo, la restituzione è piuttosto narrativa che quantitativa, e consiste in una serie di panoramiche delle attività più significative realizzate dagli ambiti in supporto a qualche aggregato quantitativo raccolto tramite il questionario OpenAA.

### ➤ Diritto a una Vita Senza Violenza - Sezione narrativa:

Il lavoro intrapreso nei primi sei mesi del 2019 è stato molto intenso e complesso. Sin dal primo trimestre l'organizzazione si è impegnata nell'elaborazione e implementazione di una strategia di *follow-up* del lavoro sul monitoraggio dei fondi antiviolenza, un lavoro lanciato già a novembre 2018 e finalizzato al miglioramento delle politiche antiviolenza<sup>8</sup>. Si è trattato di perseguire obiettivi riconciliabili all'asse **ottenere migliori politiche**. L'insediamento del nuovo governo (4 marzo 2018) e l'avvio di un nuovo approccio alla questione dei diritti delle donne, ha richiesto all'organizzazione la ricostruzione di relazioni con nuovi interlocutori, così come - sempre a fronte dei cambiamenti in atto - è stato necessario strutturare il lavoro con i soggetti che lavorano sul campo. Nello specifico ActionAid Italia ha scelto di concentrarsi sul rafforzamento dei servizi a supporto delle donne vittime di violenza domestica. Con il progetto **We Go 2**<sup>9</sup> l'organizzazione ha promosso incontri informali con centri antiviolenza e più in generale con altri soggetti rilevanti nel settore. Gli incontri sono stati finalizzati a rilevare i bisogni per il rafforzamento di reti locali, in grado di rispondere alle molteplici esigenze delle donne vittime di violenza (o potenzialmente tali). In Italia sono stati svolti 7 incontri in varie città (Milano, Bologna, Roma, Caserta) per un totale di 9 soggetti coinvolti.

Come precedentemente accennato, si è ulteriormente sviluppato il *follow up* del monitoraggio dei fondi antiviolenza. Il lavoro si è concentrato, inoltre, su una specifica pressione istituzionale: sono stati richiesti incontri con parlamentari ritenuti chiave per le politiche sulle donne, riuscendo a incontrare 5 esponenti rilevanti di diversi partiti (Boschi, Carfagna, Valente, Spadoni e Ascari).

L'impegno volto al miglioramento delle politiche è stato rafforzato dagli obiettivi e dalle attività previste per il lavoro definito sull'asse **far crescere potere e consapevolezza**. Parte di questo lavoro è stato realizzato (e continuerà ad esserlo nei prossimi mesi) sempre attraverso il progetto europeo **We Go 2**, che identifica proprio nell'*empowerment* economico una possibile via di uscita dalla violenza domestica. Un approccio rafforzato dall'implementazione del corso di auto-imprenditorialità diretto a donne che hanno subito violenza, realizzato

---

<sup>8</sup> Il lavoro ha visto anche un'importante collaborazione con l'ANCI (Associazione Nazionale Comuni Italiani) per l'elaborazione di una proposta congiunta.

<sup>9</sup> *We Go 2* (Women Economic-independence & Growth Opportunity) ormai giunta alla seconda fase, si propone di rafforzare i servizi a supporto delle donne vittime di violenza domestica in Europa, con particolare attenzione a quelli promossi dai centri antiviolenza e orientati a favorire l'indipendenza economica. Il progetto è basato sullo scambio di esperienze e l'identificazione di buone pratiche:

[http://www.wegoproject.eu/?\\_ga=2.43153125.1793776163.1564736437-207754165.1562861518](http://www.wegoproject.eu/?_ga=2.43153125.1793776163.1564736437-207754165.1562861518).

nell'ambito del progetto *Donne, Identità al lavoro*. I primi sei mesi del 2019 hanno visto, quindi, una concentrazione del lavoro relativo all'*empowerment* attraverso lo strumento dell'impiego nel mercato del lavoro, un aspetto che ha permesso un lavoro sinergico e di intersezione con l'ambito dedicato alla redistribuzione della ricchezza nazionale (come vedremo da qui a breve).

Il lavoro sulle politiche, rafforzato da quello sull'*empowerment*, si è completato attraverso tutta una serie di attività aventi lo scopo di incidere sul cambiamento della percezione (facente capo appunto all'asse **cambiare la percezione**). Con il progetto *Youth for Love*<sup>10</sup>, l'organizzazione sta portando avanti nelle scuole gli obiettivi incentrati sulla prevenzione della violenza attraverso la lotta agli stereotipi. Così come attraverso le attività di sensibilizzazione contro gli stereotipi di genere nel quadro del programma *Italia del Futuro*<sup>11</sup>.

Il lavoro di sensibilizzazione si è completato anche grazie a momenti di visibilità esterna, dati dalla partecipazione a eventi pubblici e a consultazioni, nelle quali sono stati presentati progetti e posizionamenti di ActionAid Italia, in particolare nell'ambito del programma *Cambia Terra*<sup>12</sup>, presentato in diverse sedi istituzionali. A queste iniziative vanno aggiunte azioni specifiche: a Reggio Calabria, ActionAid ha preso parte a una mobilitazione organizzata a causa di un tentato femminicidio; a Treviso è stato portato avanti un progetto di prevenzione e contrasto alle mutilazioni genitali femminili grazie all'impegno del gruppo di lavoro.

Da luglio in poi, in particolar modo nel terzo trimestre, l'ambito è stato impegnato nel prosieguo del lavoro di potenziamento delle programmabilità volte all'**empowerment** economico delle donne che subiscono violenza domestica. Con *WE GO 2*, è stata organizzata una formazione per 9 operatrici della rete dei CAV di Milano, mentre il follow-up del progetto *Donne Identità al Lavoro* si è concretizzato con il trasferimento delle lessons-learned in un nuovo progetto (*LEI*) a cui hanno lavorato l'ufficio funding con due partners. L'indirizzo dedicato alle donne braccianti ha visto l'approvazione del progetto *BRIGHT* (kick off 1 novembre), preceduto da un needs assessment nell'area di intervento (Puglia, Basilicata, Calabria).

Per quanto riguarda il lavoro sui fondi antiviolenza (asse **ottenere migliore politiche**), oltre al monitoraggio ordinario sulle 20 regioni, 2 approfondimenti sono stati effettuati sui territori di Milano/Varese e Roma/Latina. Si è registrato, in fase di ricerca, una certa responsiveness e anche un certo timore da parte delle istituzioni locali contattate; indicazione che l'indagine dell'anno scorso ha lasciato il segno.

Il 2019 si è concluso con un ulteriore contributo al tema dell'**empowerment** delle donne che subiscono violenze, con la messa in piano e la preparazione di una seconda formazione all'interno di *WE GO 2*, dopo quella di settembre. La formazione, prevista per febbraio 2020, ha lo scopo di creare una rete di soggetti che

---

<sup>10</sup> *Youth for Love* è un progetto europeo di prevenzione della violenza di genere che ha l'obiettivo di sviluppare, implementare e valutare un programma educativo integrato nelle scuole superiori di quattro paesi europei (Italia, Grecia, Belgio e Romania) e che contribuirà alla prevenzione e alla lotta alla violenza di genere nel target degli adolescenti. Il progetto darà inoltre supporto e accrescerà la consapevolezza sia del corpo docente, sia degli studenti riguardo alle esistenti e inaccettabili conseguenze della violenza di genere e le necessarie procedure da applicare nei casi a riguardo:  
<http://www.eliovittorini.gov.it/wordpress/wp-content/uploads/2019/04/All.-alla-Circ.-n.-286-Scheda-Youth-4-Love-ITA-.pdf>

<sup>11</sup> Il programma *Italia del Futuro* ha l'obiettivo principale di contribuire alla costruzione di capitale sociale, ridurre la dispersione scolastica e prevenire il fenomeno NEET, coinvolgendo gli studenti in azioni innovative capaci di mettere a valore le risorse locali della comunità (sito non disponibile).

<sup>12</sup> Per maggiori dettagli sul progetto si veda: <https://www.actionaid.it/informati/notizie/braccianti-agricole>

lavorino per il rafforzamento dell'empowerment sul territorio nazionale. In quest'ottica l'ambito ha anche avviato un importante dialogo con il Comune di Milano e con la Regione Lombardia.

In concomitanza con la questione dell'empowerment, la fine del 2019 ha anche visto il collocamento dell'ultimo tassello del lavoro sui dati del monitoraggio dei Fondi Antiviolenza (per l'asse **ottenere migliori politiche**), in concomitanza con la campagna globale sui diritti delle donne. ActionAid Italia ha, quindi, continuato a lavorare per rafforzare la rete sul tema dei diritti delle donne con la campagna #closed4women, che ha visto il coinvolgimento di quattro diverse realtà della società civile (Lucha y Siesta di Roma, Casa internazionale delle donne di Roma, Sportello Ala Trans di Milano e Centro antiviolenza Donatella Tellini de L'Aquila). La campagna ha poi accompagnato il lancio del report di monitoraggio dei fondi antiviolenza, i cui risultati sono stati presentati alla Commissione Femminicidio del Senato della Repubblica. Anche il rafforzamento delle reti territoriali è proseguito poi con le attività di **WE GO 2** e con il progetto **LEI-autoimprenditorialità**.

### Approfondimento Campagna e Attivismo<sup>13</sup>

Ogni ambito di Agorà 2028 è rafforzato e messo a sistema anche grazie agli obiettivi e/o attività di campaigning e attivismo. In generale si tratta di una parte di lavoro che afferisce all'asse **cambiare la percezione**. Il già citato progetto **Youth for Love** è stato avviato proprio a inizio anno (gennaio 2019). Si tratta di un progetto che vede insieme diversi partner: ActionAid Hellas (Grecia - Atene), UC Limburg (Belgio - Limburg), AFOL (Italia - Milano - Agenzia Metropolitana per la formazione, l'orientamento e il lavoro), CPE (Fundatia, Centrul Parteneriat Pentru Egalitate - Romania - Bucarest). L'obiettivo è quello di sviluppare, implementare e valutare un programma educativo integrato nelle scuole superiori di 4 Paesi europei (Romania, Italia, Belgio e Grecia). Oggi il progetto sta contribuendo a prevenire e contrastare la violenza di genere tra gli adolescenti. Al contempo, si sta lavorando per supportare e accrescere la consapevolezza sia del corpo docente, sia degli studenti riguardo alle esistenti e inaccettabili conseguenze della violenza di genere e le necessarie procedure da applicare nel caso ci si trovi davanti a casi riconducibili a tale problematica. Al momento le attività sono in linea con il piano identificato e stanno supportando il lavoro sistemico dell'ambito, tuttavia l'analisi di una valutazione più complessa potrà avvenire solo nel prossimo futuro.

Continua, inoltre, l'impegno che ActionAid porta avanti da diversi anni con le attività afferenti al lavoro **Italia del Futuro**: anche nei primi sei mesi del 2019 nelle città di Reggio Calabria e Napoli si è lavorato implementando attività volte ad accompagnare gli studenti verso una riflessione sugli stereotipi di genere e su come si possa lavorare per prevenire e contrastare la violenza di genere. Sono stati utilizzati diversi strumenti, tra i quali il kit *Nei panni dell'altra*, attività teatrali e confronti con i principali interlocutori del territorio. Per l'anno scolastico 2018/2019, e quindi anche per i primi sei mesi del 2019, l'obiettivo è stato uscire dal contesto scolastico e coinvolgere nella progettualità gli insegnanti, i genitori e la comunità locale.

---

<sup>13</sup> Va segnalato che i progetti e percorsi di campagna e attivismo sono ripetitivi da un ambito all'altro perché gli stessi progetti/percorsi vengono implementati con modalità, approcci e metodologie diverse a seconda del tema/ambito considerato.

Si accennava, inoltre, al lavoro che l'organizzazione sta svolgendo a Treviso attraverso il progetto *Before the After*<sup>14</sup>, in continuità con *After – Against Female Genital Mutilation and Cutting Through Empowerment and Rejection*. Sempre con l'intento di salvaguardare i diritti delle donne, l'organizzazione ha tenuto aperto un filone di lavoro già affrontato con qualità negli anni precedenti, ovvero la lotta e il contrasto alle mutilazioni genitali femminili. *Before the After* è promosso da ActionAid Treviso insieme a Dipingiamoci di Donna e Cooperativa Sociale Laesse e si sviluppa grazie alla collaborazione con ulteriori realtà che operano sul territorio: le attività che l'organizzazione porta avanti in questo progetto richiamano anche l'impegno che ActionAid Italia promuove rispetto all'integrazione tra migranti e autoctoni. Per ora, sono state avviate interlocuzioni con 15 associazioni locali ed è stata realizzata una prima fondamentale formazione volta alla definizione di una metodologia comune di lavoro. Se a livello macro il lavoro sperimentato a Treviso si inserisce soprattutto tra gli obiettivi annuali dedicati al cambiamento di percezione, da un punto di vista micro, il progetto risulta essere molto interessante, in quanto le specifiche attività sono trasversali ai tre assi strategici di Agorà 2028: un buon esempio, quindi, di declinazione territoriale dell'approccio e della visione di ActionAid Italia.

Nei mesi tra luglio e settembre sono stati realizzati diversi interventi di capacity-building e formazione con gli attivisti: ad esempio una summerschool rivolta a 40 giovani tra i 16 e i 25 anni in cui sono stati affrontati dei temi relativi ai diritti delle donne. Nello stesso periodo, è inoltre giunto a conclusione il progetto *Before the After*, realizzato dal Gruppo Locale di Treviso Base ActionAid attraverso un convegno finale con associazioni, Università ed esperti del tema *Female Genital Mutilation*. Infine, è da sottolineare l'adesione dell'organizzazione alla campagna internazionale *16 days of activism against gender-based violence*, in occasione della quale diverse basi hanno implementato delle attività a livello locale.

#### ➤ Vita Senza Violenza: sezione progettuale

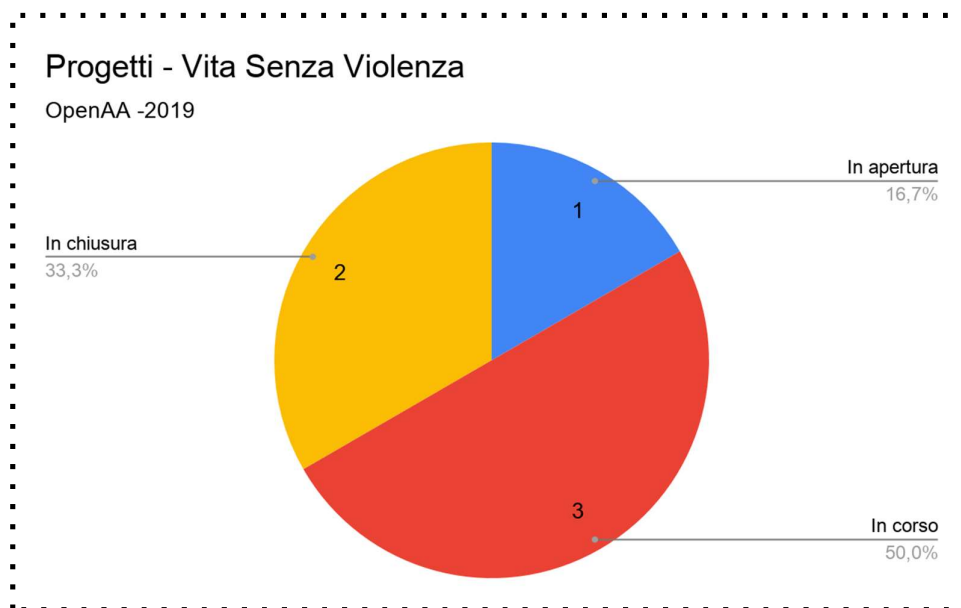
Una panoramica di tutte le progettualità attuate dall'ambito nel 2019 restituisce il quadro seguente: sono 6 i progetti implementati dall'ambito (*We Go 2*, *Bright*, *Before the After*, *Danza con Carla*, *LEI* e *Youth For Love*), di cui 2 erano in chiusura (*LEI* e *Before the After*) all'inizio delle 2019, mentre uno era in fase di apertura (*Bright*).

---

<sup>14</sup> *Before the After* è promosso da ActionAid Treviso insieme alle organizzazioni Dipingiamoci di Donna e Cooperativa Sociale Laesse. Lo scopo è di sviluppare un percorso di sensibilizzazione ed *empowerment* rispetto al tema delle FGM/C nell'ambito del tema più generale dei diritti delle donne e della lotta contro la violenza, la discriminazione e gli stereotipi di genere.



Grafico 28 Progetti realizzati nel 2019 - Ambito Vita senza violenza



- **We Go 2** (in corso) è un progetto implementato a Milano per supportare l'empowerment socio-economico di donne fuoriuscite da situazioni di violenza. Il progetto è realizzato tramite il rafforzamento dei sistemi locali, nazionali ed europei di protezione e supporto, e attraverso la promozione di buone pratiche. Il progetto prevede anche la realizzazione di reti di cooperazione multi-agenzia tra attori pubblici e privati.
- **Bright** (in apertura) promuove l'innovazione delle politiche sociali per l'esercizio dei diritti delle cittadine europee in condizioni di esclusione, mediante l'adozione di Patti di Collaborazione per l'amministrazione condivisa dei beni comuni in 4 aree del Sud-Italia (Calabria e Puglia).
- **Before the After** (in chiusura) implementato dalla Base ActionAid di Treviso, mira a sviluppare un percorso di sensibilizzazione ed empowerment rispetto al tema delle FGM/C, nell'ambito della cornice più ampia dei diritti delle donne e della lotta contro la violenza, la discriminazione e gli stereotipi di genere;
- **Danza con Carla** (San Donato Milanese) ha come scopo di accrescere la consapevolezza di ciascun bambino/ragazzo in modo tale da essere un soggetto singolo e pensante all'interno di una comunità. **Danza con Carla** punta pure a stimolarlo ad attivarsi per promuovere il rispetto delle donne all'interno della comunità di cui fa parte;
- **LEI** (in chiusura), progetto di auto-imprenditoria implementato a Milano, intende favorire l'empowerment socio-economico delle donne che fuoriescono da un percorso di violenza domestica;
- **Youth For Love** (Milano) ha come obiettivo di sviluppare, implementare e valutare un programma educativo nelle scuole superiori di Italia, Grecia, Belgio e Romania, che contribuirà alla prevenzione

della violenza di genere e accrescerà la consapevolezza del corpo docente e degli studenti riguardo alle conseguenze della stessa.

Fra le attività pianificate e in corso all'interno dell'ambito, contiamo molti incontri con vari stakeholders (22). Notiamo pure un gran numero di formazioni, training e workshop di vario genere (19). Oltre la ricerca flagship sui fondi antiviolenza, molte altre ricerche o prodotti di ricerca - forse di minor rilevanza- sono state pianificate (10). Non mancano eventi pubblici tra i quali mostre e presentazioni (5); attività di progettazione o di co progettazione, perlopiù partecipate (3); e infine attività di need assessment e mappature, con buona probabilità propedeutiche alle fasi operative dei progetti stessi (2).

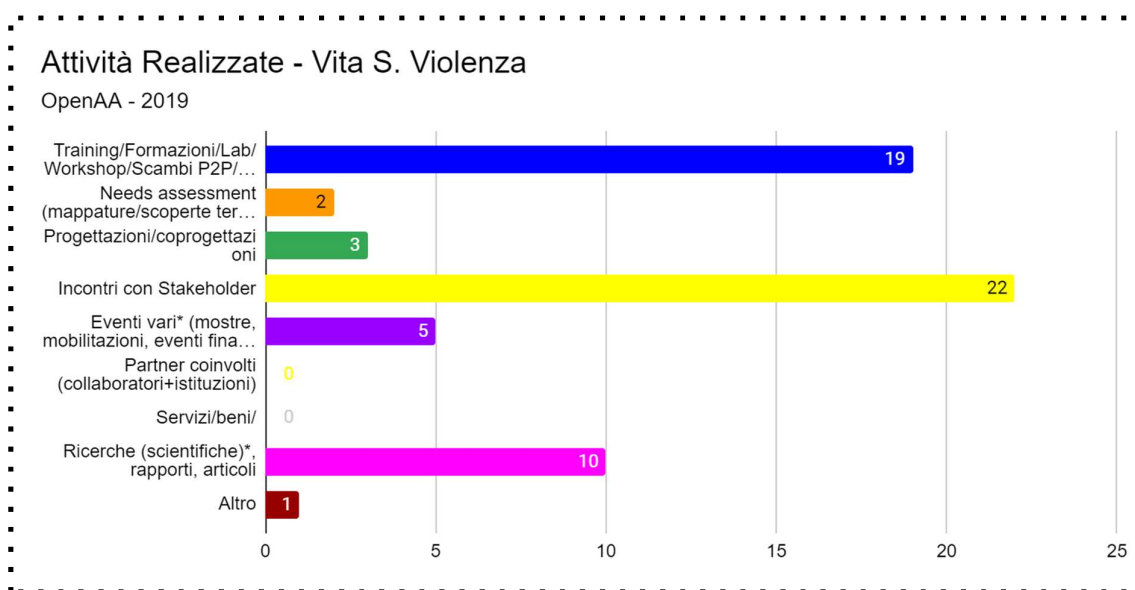


Grafico 29 Attività 2019 - Ambito Vita senza violenza

Con l'implementazione parziale o completa delle attività di cui sopra, al giorno di oggi, l'ambito è stato in grado di conseguire alcuni risultati di breve periodo (outputs), che riproponiamo in forma tabellare sintetica qui di seguito. La tabella si basa su una elaborazione interna a UIS che è consistita, laddove possibile, nell'ordinare e quantificare gli output più significativi<sup>15</sup>.

Grafico 30 Outputs 2019 - Ambito Vita senza violenza

<b>Output conseguiti (quantificati)</b>	Formazione sul tema degli stereotipi di genere	1
	Laboratori con gli studenti	6
	Programma di supporto ai giovani sviluppato	1

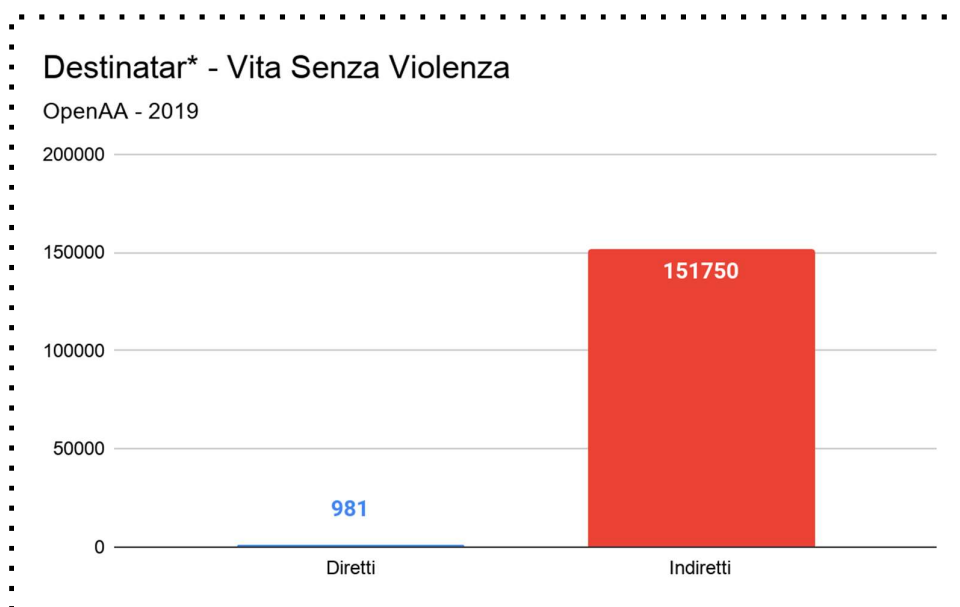
<sup>15</sup> Per facilitare il conteggio, UIS ha deciso di assegnare il valore "1" a tutti gli output inseriti in forma narrativa che siano senza marker da cui desumere le quantità. Laddove per esempio il dato è stato inserito nella forma "formazioni con gli studenti sul tema X", l'output viene conteggiato come "1" in mancanza di possibilità di risalire alla quantità esatta. Questo metodo di stima ha permesso di restituire il dato in forma tabellare e sintetica più idonea a eventuali rese grafiche.

Programma laboratoriale per studenti IS implementato	1
Programma di Peer to peer implementato dai giovani	1
Programma di supporto ai docenti sviluppato	1
Programma di training per docenti IS implementato	1
Piano di comunicazione sviluppato	1
Conferenze finali organizzate	1
Web game sviluppato e promosso on-line	1
Accordi di collaborazione con le scuole	1
Revisione della baseline progettuale	1
Conduzione della diagnosi nelle scuole	1
Web-site sviluppato	1
Toolkit e brochure sviluppate e distribuite	1
Stakeholders network costruito e rafforzato	1
Kick-off meeting interno ed esterno AA	1
MEL Plan	1
Communication Plan	1
Activity and financial plan	1

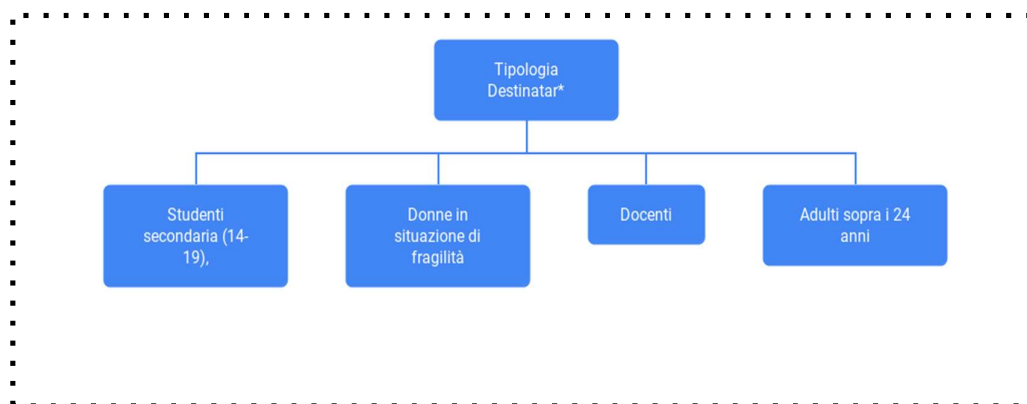
Dalla tabella, si evince che l'ambito ha prodotto fino a 20 tipologie diverse di output, alcuni dei quali come i laboratori in quantità superiore a una sola unità. Infatti rileviamo fino a 6 laboratori con gli studenti, ma supponiamo che altre tipologie di outputs siano state prodotte in quantità superiori a 1 unità. Ricordiamo, a scopo metodologico che quando il dato quantitativo non è inserito nel questionario in modo sistematico, alla categoria viene quantificata come uno (citiamo ad esempio le formazioni sugli stereotipi, gli accordi di collaborazione).

Rimane comunque significativa la presenza di output relativi a studenti, docenti e scuole nelle progettualità dell'ambito. Questo dato sembra portare un'ulteriore conferma al fatto che l'ambito abbia deciso di lavorare in modo organico sul tema, iniziando dal lato della prevenzione verso le nuove generazioni, prima ancor di proseguire sul versante dell'empowerment delle donne.

Difatti, i dati dei destinatari diretti e indiretti dei progetti validano la l'ipotesi di cui sopra e la visione sottostante a tale orientamento, visto che il questionario ha rilevato solo 25 donne destinatarie dirette su 981 destinatari diretti in totale. Anche le varie domande sulle tipologie di destinatari restituiscono la stessa veduta.



**Grafico 31** Numero destinatari 2019 - Ambito Vita senza violenza



**Grafico 32** Tipologia destinatari 2019 - Ambito Vita senza violenza

➤ **Diritto a una Cittadinanza Inclusiva: Sezione narrativa**

Per quanto riguarda Cittadinanza inclusiva, partendo dal lavoro relativo all'inclusione sociale dei migranti, nel corso dell'anno l'ambito è entrato nel vivo del progetto *This Must Be the Place* a Napoli, che ha coinvolto ragazzi in fuoriuscita dallo SPRAR e ragazzi delle università nello svolgimento di attività di scambio interculturale e di coesione sociale. È stato, poi, presentato il rapporto "Geografie dell'abitare migrante e diritto alla città", alla presenza di diversi rappresentanti del Comune (assessorato alla cittadinanza, assessorato alle politiche pubbliche, MIUR). Nel mese di settembre, è arrivata la notizia che i progetti *Fami Yalla! Social Community Services!* e *Sistema Cittadino per l'integrazione di Comunità - SCIC*, entrambi con

capofila il Comune di Napoli, sono stati approvati. Nello stesso mese, ActionAid ha partecipato in qualità di uditore a FIERIDA 2019, l'evento nazionale più rilevante sul tema dell'Educazione per Adulti in Italia, incontrando tra gli altri Sebastian Amelio, dirigente del MIUR, al quale abbiamo presentato la prosecuzione del lavoro su CPIA che sarà avviata nei primi mesi del 2020, ponendo le basi per un coinvolgimento diretto del Ministero.

Nel mese di ottobre, il lavoro sull'inclusione sociale è entrato ancor più nel vivo con l'assegnazione ad ActionAid dello spazio della Mediateca comunale Santa Sofia. Sul finire dell'anno, sono state avviate delle consultazioni con i docenti parte dei CPIA per la modellizzazione di un intervento da sviluppare nel 2020 e che avrà l'obiettivo di rafforzare la loro capacità di offrire una formazione "migration sensitive".

In Sicilia ActionAid ha mantenuto la propria presenza rinnovando il supporto al progetto *In Limine*<sup>16</sup>, con l'obiettivo di monitorare quanto accade negli hotspot di frontiera all'arrivo dei cittadini stranieri. È stato, inoltre, sviluppato un lavoro di contrasto alla legge 132/2018 (ex. decreto Salvini), che ha portato ad identificare la mancata iscrizione anagrafica come uno degli effetti più critici della nuova normativa. Nel corso dei mesi, il nostro lavoro si è confermato innovativo e fondamentale, permettendoci di posizionarci su un tema poco esplorato dal terzo settore (anche dallo stesso Tavolo Nazionale Asilo) e di sviluppare elementi di advocacy inediti relativi alla gestione degli hotspot. L'ambito ha poi contribuito al lancio della campagna *#IoAccolgo*, nata in alcune realtà storiche dell'accoglienza diffusa italiana e fatta propria dal Tavolo Nazionale Asilo per contrastare gli effetti dei forti tagli alle risorse pubbliche dedicate all'accoglienza. In particolare, in collaborazione con ASGI e i comuni di Crema, Siracusa e Palermo, ActionAid ha lanciato l'appello *#DirittInComune*, indirizzato a tutti i Comuni italiani per chiedere che venga garantita l'iscrizione anagrafica dei richiedenti asilo, nonostante quanto previsto nella legge n.132 del 2018 e secondo una lettura costituzionalmente orientata della norma. L'azione si è consolidata raccogliendo adesioni di comuni medio-grandi, come Brindisi e Lecce, e ha portato a intraprendere un percorso diretto a livello parlamentare, chiedendo alla Ministra dell'Interno di emanare una circolare interpretativa che andrà a interrogare le pratiche d'iscrizione anagrafica a livello locale.

Di seguito, è stato realizzato un focus su Messina, che ha confermato che i cittadini stranieri che transitano nei centri hotspot vengono trattenuti per alcuni giorni nel corso delle procedure di identificazione, prima che venga definita la loro posizione di richiedenti asilo o meno. Interessante sottolineare che al lavoro congiunto su Messina, si è legato lo sviluppo territoriale portato avanti dall'unità di Campagna e Attivismo attraverso l'attivazione delle entità locali e di un gruppo di avvocati che sono interessati a collaborare con noi. L'anno si è concluso con la pubblicazione di due capitoli del rapporto "*Centri d'Italia 2019 - La sicurezza dell'esclusione*". Il primo, fa il punto sullo stato dell'accoglienza ad un anno dall'approvazione dei decreti sicurezza, mettendo in evidenza gli effetti devastanti della normativa; il secondo, si concentra sui bandi andati deserti con un focus su Livorno e Firenze.

In merito alla trasparenza e accessibilità della spesa pubblica per l'accoglienza, nel primo trimestre ActionAid ha avviato un importante progetto pluriennale, l'*Osservatorio sull'Accoglienza*<sup>17</sup>. Abbiamo, perciò, richiesto al

---

<sup>16</sup> Il progetto *In Limine* è stato ideato nel marzo del 2018 per monitorare le violazioni dei diritti dei cittadini stranieri sbarcati sul territorio. Vd: <https://www.actionaid.it/informati/notizie/decreto-sicurezza-effetti-su-hotspot>

<sup>17</sup> L'*Osservatorio* è un programma pluriennale di analisi e ricerca sul settore dell'accoglienza. Ha per scopo la creazione di un sistema informativo permanente sull'accoglienza, basato sui dati dei contratti pubblici che permetta il monitoraggio della spesa, il censimento delle stazioni appaltanti e dei vincitori, la mappatura dei centri di accoglienza, il censimento dei servizi; la base dati

Ministero dell'Interno un accesso agli atti per ottenere dati da trasmettere al Sistema Informatico sulla Gestione dell'Accoglienza (SGA). In prima battuta la richiesta non ha dato i riscontri sperati; così, nel mese di luglio, ActionAid ha inoltrato un ricorso che ci ha consentito alla fine dell'anno di ottenere la pubblicazione della relazione annuale del Sistema di accoglienza da parte del Ministero.

A livello territoriale, è stato identificato un modello di accoglienza virtuoso, quello della città di Torino, da replicare su altri territori dove è presente ActionAid (Napoli, Bari ecc.). A questo proposito sono state avviate delle relazioni con l'Università di Torino, la Prefettura, il Comune, l'ANCI Piemonte e diverse realtà della società civile.

### Approfondimento Campagne e Attivismo

Rispetto all'ambito, il 21 febbraio è stato realizzato l'evento "*Da i migranti a una cittadinanza interculturale. Rivedere approcci e categorie del terzo settore attraverso il sapere antropologico*", all'interno dell'*Anthropology day* organizzato dall'Università degli studi di Milano Bicocca. Durante l'evento è stata discussa l'importanza della figura dell'antropologo nella costruzione di una cittadinanza interculturale. Il 2 marzo, invece, ActionAid ha realizzato una grande iniziativa pubblica, "*People, prima le persone*", per ribadire che vogliamo un mondo che metta al centro persone, inclusione, pari opportunità e una democrazia reale per un Paese senza discriminazioni, né muri, né barriere. La manifestazione è stata promossa in collaborazione con ANPI, I sentinelli, ARCI, le sigle sindacali e numerose altre associazioni e ha visto la partecipazione di 250.000 persone.

Anche quest'anno, ActionAid ha organizzato un summer camp rivolto a 50 giovani attivisti/e in provincia di Lecce, vicino Nardò, con laboratori, workshop, momenti di approfondimento, scambi peer-to-peer incentrati sui temi di ActionAid Italia, in particolare sulla campagna *#IoAccolgo* e le azioni e campagne legate alla parità di genere. Nel mese di settembre si è concluso il progetto *Agente0011-Missione Inclusione*, volto a promuovere percorsi educativi relativi al concetto di comunità aperte e inclusive in contesti di educazione formale e informale nazionali, rivolti ai giovani e alle loro comunità territoriali in 8 città di 6 regioni italiane. Nello stesso mese, in Piazza Duomo, è stato realizzato un flash mob legato alla campagna *#IoAccolgo*.

Infine, nel mese di ottobre ActionAid ha partecipato al *Festival delle letterature migranti* di Palermo, con un evento di presentazione del lavoro dell'organizzazione e della campagna *#DirittInComune*. Circa 50 partecipanti (attivisti e fidelizzanti) sono intervenuti e diverse città italiane hanno svolto parallelamente una serie di workshop per confrontarsi su esperienze e best practice nel loro lavoro sulla cittadinanza inclusiva.

#### ➤ Diritto a una Cittadinanza Inclusiva: sezione progettuale

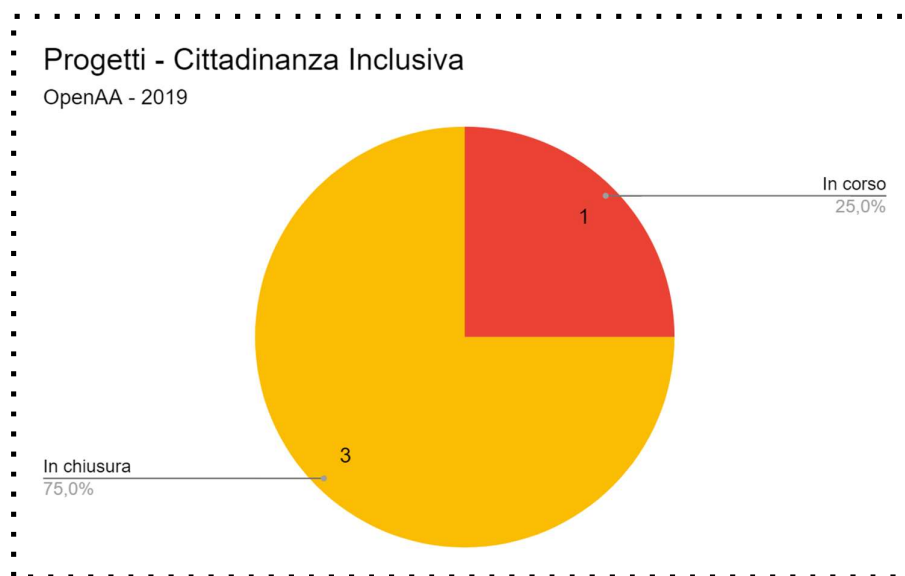
---

dei contratti messa a disposizione in formati aperti su internet è destinata ad essere integrata con le informazioni che altri soggetti qualificati (istituzioni, enti gestori, soggetti che svolgono monitoraggi, etc.).

<https://www.actionaid.it/informati/notizie/scarsa-trasparenza-sullaccoglienza-straordinaria>

Per l'ambito si registrano 4 progetti, di cui 3 in fase di chiusura (*Missione Inclusionione, Il quartiere in Tasca, Italia del Futuro, e This Must be the Place*) all'inizio del 2019, mentre uno solo (*Realizziamo il Cambiamento*) risulta in corso durante il 2019.

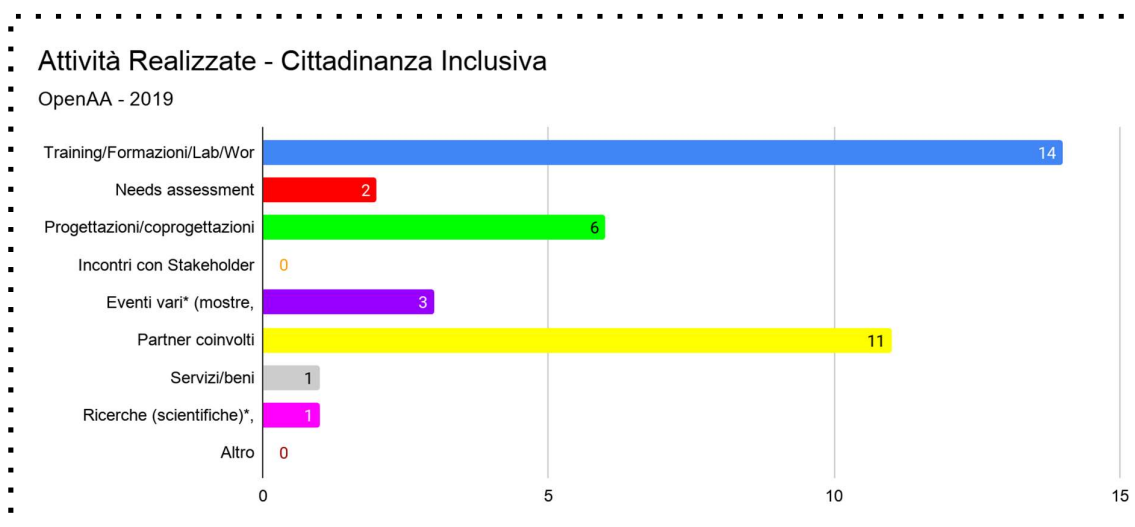
**Grafico 33** Progetti realizzati nel 2019 - Ambito Cittadinanza Inclusiva



- ***Missione Inclusionione***, implementato a Napoli, ma ormai in chiusura, è volto a sensibilizzare e promuovere la comprensione critica e la mobilitazione della società civile sui temi dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite, nonché sulle sfide che essa comporta per l'Italia e i suoi cittadini;
- ***Il quartiere in Tasca di Italia del Futuro***, in chiusura a Napoli, punta a stimolare gli studenti ad osservare e a monitorare la realtà circostante con occhio critico; ad accrescere la loro consapevolezza e il loro protagonismo nella comunità di appartenenza;
- ***This Must be the Place***, anch'esso di Napoli e in chiusura, è volto a sperimentare un modello di inclusione di migranti e rifugiati nella società di approdo, scalabile in altri contesti italiani;
- **Realizziamo il cambiamento**<sup>18</sup>, unico progetto in corso, implementato a Grottaglie (Taranto) e facente parte di un programma trasversale più ampio relativo allo sviluppo federale, ha lo scopo di favorire il processo di inclusione sociale tra gli abitanti del territorio ed i migranti presenti sullo stesso affinché questi ultimi diventino parte attiva ed essenziale del contesto in cui vivono.

**Grafico 34** Attività 2019 - Ambito Cittadinanza inclusiva

<sup>18</sup> Realizziamo il Cambiamento è da considerare un programma trasversale di Resilienza con vari smembramenti territoriali. Per questo motivo, abbiamo deciso di raccogliere gli output e outcomes sotto l'ambito resilienza in quanto, secondo la strategia, la resilienza è il metodo adottato da ActionAid per raggiungere gli obiettivi programmatici.



Per l'ambito cittadinanza inclusiva, 7 tipologie di attività sono state messe in piano. Le più numerose sono quelle relative alla formazione e al capacity-building (14 percorsi implementati con diverse modalità didattiche come laboratori, workshop, scambi peer-to-peer). Le attività prevedono anche il coinvolgimento di stakeholder terzi (11 partner coinvolti). Non mancano attività di progettazione e di co-progettazione (6), una delle tipologie di attività più impattanti dal punto di vista della strategia, perché rappresentano il fulcro del lavoro di empowerment. Oltre la co-progettazione, notiamo che gli eventi pubblici sono almeno 3, e le attività di analisi del contesto e di mappatura dei bisogni 2. Tra le attività, c'è anche la messa a disposizione di un servizio sotto forma di una guida multilingue ai servizi sul territorio

*Grafico 35 Output 2019 - Ambito Cittadinanza inclusiva*

<b>Output conseguiti (quantificati)</b>	Proposta di cambiamento concreta elaborata dagli studenti del Liceo Artistico di Napoli presentata alle istituzioni	1
	Workshop sui temi della progettazione con i rappresentanti delle comunità della diaspora a Napoli	1
	Percorso di networking per l'elaborazione di una ToC con le realtà e le associazioni presenti sul Decumano Superiore	1
	Incontri di Reflection Action	10
	Report (1 per tema) degli esiti del percorso di Reflection Action	3
	Intervento nello spazio pubblico esito del workshop di socialità creativa svolto nell'ambito delle esplorazioni urbane	1
	Rete di scuole per l'inclusione animata da almeno 2 CPIA e 2 università	1



Pubblicazione di raccomandazioni per il miglioramento dei servizi esistenti per l'accesso alla casa rivolti a rifugiati e richiedenti protezione internazionale	1
Azioni ideate durante il percorso di Reflection Action vengono implementate direttamente dai destinatari	3
Corso di italiano con 15 partecipanti	1
Questionari a 300 studenti e cittadini* sulla percezione dell'immigrazione	1

Gli output conseguiti dall'ambito durante il 2019 sono di varia natura. Tra i più significativi, rileviamo che sono stati realizzati 10 incontri di reflection-action che hanno permesso di ideare 3 azioni, implementate poi dai destinatari stessi come espressione di acquisizione di sapere e progettazione partecipata. Segnaliamo pure un workshop sul tema della progettazione con rappresentanti delle comunità della diaspora; un percorso di networking per l'elaborazione di una Teoria del Cambiamento con associazioni locali; la messa in piedi di una rete di scuole per l'inclusione, animata da almeno 2 CPIA e 2 università; un corso d'italiano per 15 partecipanti; e la somministrazione di questionario sulla percezione dell'immigrazione a 300 studenti e cittadini.

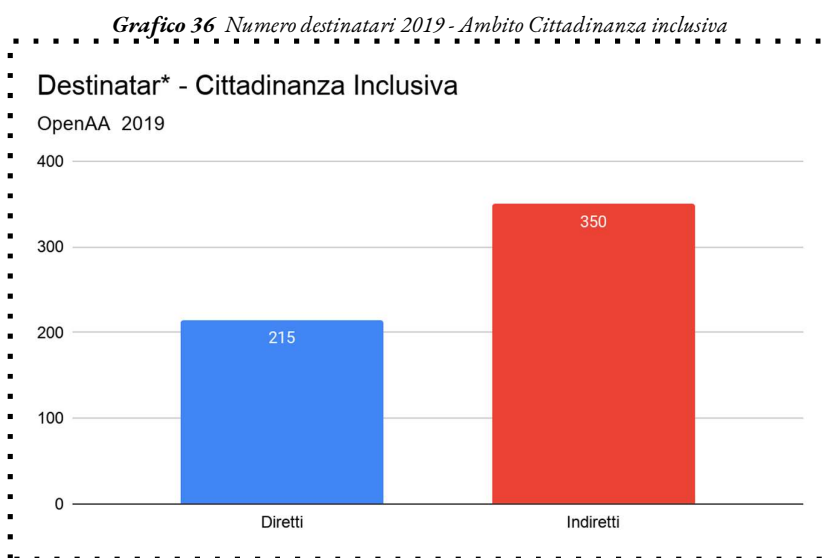
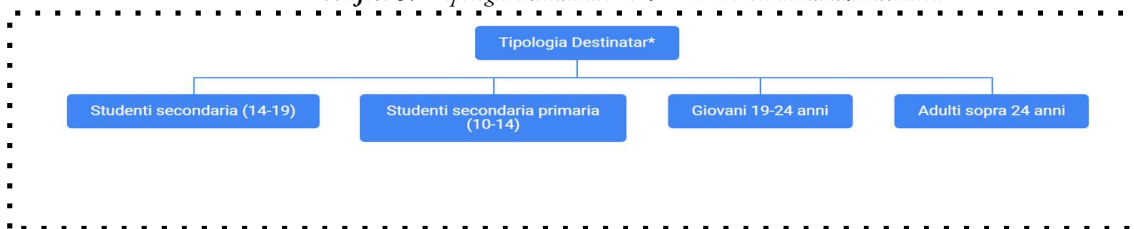


Grafico 37 Tipologia destinatari 2019 - Ambito Cittadinanza inclusiva



Con 215 destinatari\* diretti e 350 indiretti, l'ambito ha raggiunto 4 principali categorie di target: studenti della scuola secondaria di primo grado di età compresa tra 10 e 14 anni; studenti della scuola di secondo grado di età tra i 14 e i 19 anni; dei giovani tra i 19 e 24 anni e infine gli adulti. È interessante notare quanto tutte le fasce di età siano state associate alle progettualità dell'ambito.

### ➤ **Redistribuzione della Ricchezza Nazionale: Sezione narrativa**

L'ambito è uno dei tre prioritari della pianificazione 2019. Gli assi strategici sui quali si è maggiormente lavorato sono stati: quello dedicato all'**ottenere migliori politiche** e quello incentrato sul **far crescere potere e consapevolezza**.

L'intersezione con l'ambito Diritto a una vita senza violenza ha riguardato l'approccio alle attività e in particolare le questioni legate al diritto al lavoro. Per l'ambito Redistribuzione della ricchezza nazionale, si è evidenziata l'attenzione al target group dei giovani, ma lo si è fatto sapendo declinare anche nella questione di genere le attività sottese agli obiettivi specifici dell'ambito stesso.

Già nel primo trimestre ci si è focalizzati molto sulla dimensione dell'*empowerment*: si è continuato il lavoro avviato nel 2018, portando avanti le progettualità volte alla riattivazione di giovani NEET<sup>19</sup> in 3 città italiane. Il lavoro si è esplicitato attraverso due principali progetti: **Lavoro di Squadra Zurich** (Milano) e **Lavoro di Squadra Sud**<sup>20</sup> (Bari e Reggio Calabria). Al fine di superare la declinazione progettuale, è utile favorire e promuovere i primi tentativi di messa a sistema di queste stesse progettualità con gli obiettivi che muovono il progetto **OpenSpace**<sup>21</sup>, volto alla lotta alla povertà educativa a Milano, Bari, Reggio Calabria e Palermo. Se è vero che il progetto **OpenSpace** già restituisce una potenzialità di visione programmatica da attribuire alla questione della povertà educativa, è altrettanto vero che questa visione potrà essere arricchita e completata attraverso lo scambio e l'interazione con le attività progettuali sopra citate.

A quest'ultime vanno aggiunte le attività promosse in ulteriori contesti locali: come a Torino, dove si è

<sup>19</sup> NEET: giovani che non lavorano, non studiano, non seguono un percorso di formazione.

<sup>20</sup> Il progetto, implementato a Milano, Bari e Reggio Calabria, promuove l'inclusione sociale di giovani che non studiano e non lavorano e che vivono situazioni di disagio sociale, economico o familiare, attraverso la pratica sportiva e percorsi personalizzati di *empowerment* e di orientamento lavorativo e/o formativo. L'obiettivo specifico focalizza l'attenzione sui tre bisogni specifici: disoccupazione, degrado urbano ed emarginazione sociale: <https://www.actionaid.it/progetti/lavoro-di-squadra>

<sup>21</sup> *OpenSpace* mira a contribuire alla riduzione della povertà educativa in 4 città italiane attraverso il miglioramento dell'accesso a un'istruzione inclusiva e di qualità per pre-adolescenti e adolescenti, in particolare per quelli appartenenti a famiglie disagiate o marginalizzate sul piano sociale:

<https://www.actionaid.it/informati/notizie/insieme-la-poverta-educativa>

concluso il progetto *Social Goods: beni in relazione*<sup>22</sup> o a Milano, dove si è portato avanti un progetto di contrasto alla povertà alimentare, finanziato dalla Fondazione Cariplo.

Il lavoro operativo accanto ai destinatari ha previsto nei primi sei mesi del 2019 un impegno molto importante dedicato alla costruzione di una piattaforma di lavoro comune con alcuni principali *network*. ActionAid ha continuato il suo operare in seno all'Alleanza contro la Povertà, partecipando alle attività di monitoraggio del REI<sup>23</sup>. Un investimento cruciale è stato svolto in questi primi 6 mesi (del resto in continuità con il 2018) nel lavoro dentro il Forum delle Diseguaglianze e delle Diversità. Si tratta di un lavoro complesso, che ha coinvolto in prima persona anche il Segretario Generale di ActionAid Italia. Il Forum ha lanciato alla fine del primo trimestre della pianificazione annuale di ActionAid il programma *Atkinson*<sup>24</sup>. Nei prossimi mesi, l'organizzazione sarà in grado di dare sempre più evidenza di questo lavoro in realtà già identificato sotteso alla stessa strategia Agorà 2028 e che prenderà appunto visibilità e maggiore rilancio attraverso tale network.

Sempre in chiave del lavoro sul **miglioramento delle politiche** è stata elaborata e implementata una strategia di influenza politica che ha visto ActionAid impegnata in incontri di lobby nel quadro dell'iter di approvazione del Reddito di Cittadinanza. L'aver seguito il processo parlamentare di approvazione del Reddito di Cittadinanza ha portato a dei risultati importanti, conseguiti insieme all'Alleanza contro la Povertà: due degli emendamenti proposti sono stati promossi da alcuni parlamentari e soprattutto sono stati approvati in Parlamento. ActionAid ha contribuito, inoltre, a declinare la riflessione e il lavoro sul RdC in una dimensione anche di genere. Per il momento tutto questo ha portato a proporre tale lettura nel portale online del Welforum, un risultato ancora circoscritto, ma sul quale appunto l'organizzazione potrà dare molto anche più avanti.

Da settembre, l'ambito è stato impegnato nella fase di stesura di un nuovo programma integrato di risposta ai bisogni dei NEET (di cui Torino e Bari sono partner) mentre un gruppo di lavoro interno si è costituito per ragionare sullo sviluppo del programma. Avendo finalizzato il report di monitoraggio del REI, l'ambito ha partecipato all'evento pubblico di presentazione curato dall'Alleanza Contro la Povertà. Sul tema del welfare comunitario, è proseguita la ricerca per l'avvio di un progetto pilota con scoping territoriale nell'area del centro Italia (Ussita) e di Palmi (nei pressi di Reggio Calabria). Il pilot, avviato a ottobre, è stata preceduta dalla firma di un accordo con C.A.S.A e di un workshop di formazione e scambio a Ussita.

Il 2019 si è concluso con l'accompagnamento delle politiche regionali e locali in materia, attraverso le fasi successive dei progetti già citati, come *Openspace* e *Wish Mi*, che saranno realizzati nei territori di Milano e Reggio Calabria. Nell'ultimo trimestre del 2019, l'ambito ha anche continuato a partecipare al gruppo di lavoro del Forum delle Diseguaglianze e delle Diversità, per elaborare interventi in grado di contrastare il rischio di fallimento educativo della popolazione giovanile in Italia, impegno che troverà ulteriore sviluppo nel corso del 2020. In quest'ottica, è stato implementato un programma di prevenzione e contrasto alla povertà giovanile nelle sue varie forme (in particolare economica ed educativa), e all'esclusione sociale. Sono state coinvolte le

---

<sup>22</sup> *Social Goods* è volto contribuire al contrasto alla povertà materiale e relazionale supportando i cittadini e accompagnandoli con la metodologia "Reflection-Action" in un percorso di rafforzamento della capacità di fare rete, valorizzando e mettendo a sistema le risorse materiali e immateriali personali e del territorio.

Vd. <https://drive.google.com/drive/folders/1T1p3vFXrcYnWkPGg1BCYSoWoV9U19lrr>

<sup>23</sup> Reddito di Inclusione

<sup>24</sup> Per approfondimenti sul Forum si veda: <https://www.forumdisuguaglianzediversita.org/>

comunità interessate per garantire una risposta olistica al problema. Infine, con la collaborazione di attiviste/i, enti federati e associazioni del territorio, è stato implementato un modello di intervento pilota comunitario sul tema del welfare.

### Approfondimento Campagna e Attivismo

Data la chiave di lettura intersezionale tra gli ambiti programmatici, l'approfondimento del lavoro sul *campaigning* e l'attivismo assume una connotazione ancora più chiara.

Già durante il primo trimestre l'implementazione del progetto ***Italia del Futuro*** a Bari si è specificato in un percorso dedicato ai giovani e alle difficoltà di inserimento lavorativo. In questo caso si è trattato di un lavoro che, a livello macro, ha rafforzato le attività programmatiche dedicate all'asse dell'**empowerment**; mentre al livello micro è stato possibile agganciare gli scopi del progetto a tutti e tre gli assi della strategia: **cambiare la percezione** attraverso la sensibilizzazione; **far crescere potere e consapevolezza** attraverso i laboratori e lavoro sul campo; **ottenere migliori politiche** attraverso attività di lobby locale con i giovani. Per l'anno scolastico 2018/2019 il percorso è stato realizzato attraverso 3 macro-aree: le pratiche filosofiche, che hanno l'obiettivo di facilitare la trasformazione di un gruppo in una comunità di pensiero; la "*storia di un errore: racconti di successo che passarono per un fallimento*", che avvicina gli studenti al processo che esiste tra l'inizio e il raggiungimento di un obiettivo; e, infine, la definizione di un bene comune da rigenerare, connesso all'organizzazione del lavoro di lobby e di coinvolgimento della comunità giovanile. Anche in questo caso, sono state trasferite a livello locale la visione strategica e le pratiche di lavoro dell'organizzazione.

Infine, è utile ricordare che è stato avviato il progetto ***Nessuno Indietro***<sup>25</sup>, con cui il Gruppo Locale di Lecce Base ActionAid ha avviato una sperimentazione del modello ***Lavoro di Squadra*** in provincia di Lecce, adattandolo alle esigenze e ai bisogni specifici del loro territorio. Facendo capo all'asse **far crescere potere e consapevolezza**, il progetto si pone l'obiettivo di riattivare i NEET grazie a percorsi di formazione legati alle esigenze del territorio, alla pratica sportiva e a un percorso di *mentoring* alla scoperta delle eccellenze del territorio. Alla conclusione di questo lavoro sarà più agevole considerare il suo apporto nella visione sistematica della valutazione strategica.

#### ➤ **Redistribuzione della Ricchezza Nazionale: Sezione progettuale**

Sul piano progettuale, come già anticipato per alcuni, i progetti di competenza dell'ambito sono 7: ***OpenSpace***, ***Italia del Futuro***, ***Nessuno Indietro***, ***Lavoro di Squadra***, il ***Monitoraggio del Reddito di Inclusione***, ***Oltre la Povertà***, ***Povertà Alimentare e Food Policy***. Di questi, 4 sono in fase di chiusura (***Lavoro di***

---

<sup>25</sup> Il progetto, implementato dalla Base di Lecce, ha l'obiettivo di contribuire all'attivazione di giovani NEET (giovani che non lavorano, non studiano e non frequentano alcun percorso formativo) acquisendo di nuove competenze e riconquistando la motivazione grazie ad un percorso di empowerment che valorizzi il territorio. Vd.

<https://www.corrieresalentino.it/2019/03/percorsi-di-inclusione-sociale-per-giovani-salentini-actionaid-lancia-il-progetto-nessuno-indietro/>

*Squadra, Monitoraggio Reddito di Inclusione, Oltre la Povertà, e Povertà Alimentare e Food Policy*); i restanti 3 sono in corso (*Open Space, Italia del Futuro, e Nessuno Indietro*).

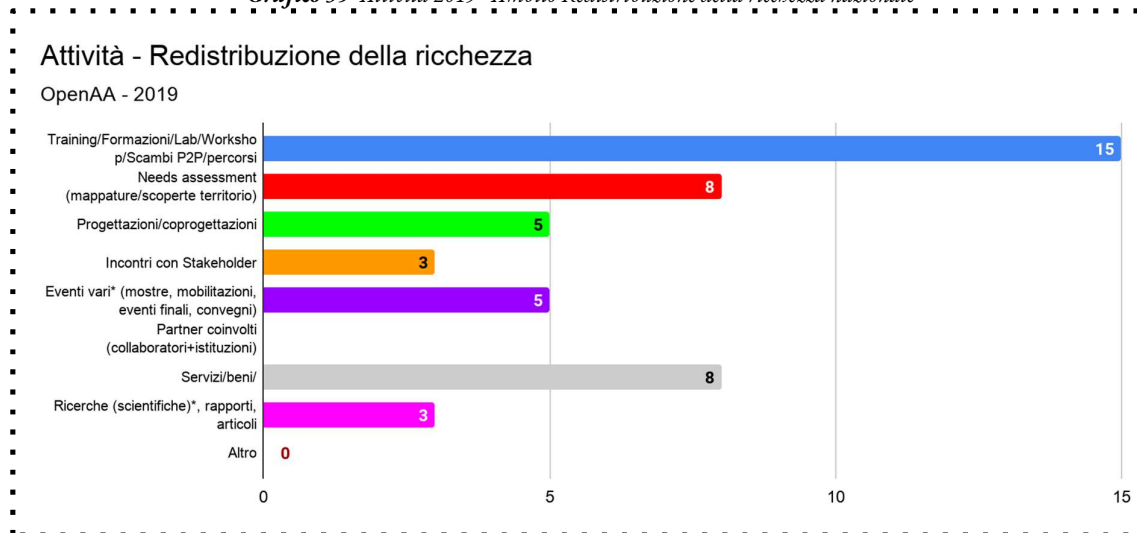
Grafico 38 Progetti realizzati nel 2019 - Ambito Red. della ricchezza nazionale



- **OpenSpace** è un progetto implementato in 4 città (Milano, Bari, Palermo, Reggio Calabria), il cui obiettivo generale è di contribuire a ridurre la povertà educativa attraverso il miglioramento dell'accesso a un'istruzione inclusiva e di qualità per pre-adolescenti e adolescenti, in particolare per quelli appartenenti a famiglie disagiate o marginalizzate sul piano sociale;
- **Italia del Futuro** ha l'obiettivo principale di contribuire alla costruzione di capitale sociale, ridurre la dispersione scolastica e prevenire il fenomeno dei NEET, coinvolgendo gli studenti in azioni innovative capaci di mettere in valore le risorse locali della comunità. Il progetto è implementato in 5 città (Napoli, L'aquila, Reggio Calabria, Brescia, Bari);
- **Nessuno Indietro** è un progetto implementato a Lecce per riattivare i NEET grazie a percorsi di formazione legati alle esigenze del territorio, alla pratica sportiva e a un percorso di mentoring alla scoperta delle eccellenze del territorio;
- **Lavoro di Squadra** contribuisce alla valorizzazione dello sport come elemento per prevenire la marginalità e il disagio sociale giovanile e per facilitare l'inclusione e l'integrazione dei gruppi di giovani più marginalizzati nelle periferie milanesi.
- Com'è possibile intuire dal titolo, il progetto di **Monitoraggio del Reddito di Inclusione** nasce dalla volontà di ActionAid di contribuire al disegno e all'implementazione di misure più efficaci nel contrasto della povertà assoluta. Il progetto di monitoraggio copre 17 regioni su 21.
- **Oltre la Povertà** è un progetto implementato in 4 città piemontesi (Torino, Biella, Cuneo, Chieri e Ivrea), con l'obiettivo di monitorare l'andamento della misura del Reddito di Inclusione (ReI) al fine di promuovere azioni atte a migliorare l'efficacia del welfare locale su tutto il territorio piemontese.

- **Povert  Alimentare e Food Policy**, realizzato nel territorio del “Piano di Zona” del Corsichese, ha come scopo la promozione tra i diversi stakeholder del sistema alimentare, di un approccio innovativo alle azioni di contrasto alla povert  alimentare inserendole all’interno del framework strategico della food policy metropolitana di Milano e dei modelli di welfare generativo. Nello specifico, il progetto mira a garantire ad almeno 20 famiglie, che si rivolgono ai servizi per l’assistenza alimentare, un cibo adeguato dal punto di vista nutrizionale, culturale e ambientale, fornendo gli strumenti formativi necessari a seguire una dieta sana.

**Grafico 39** Attivit  2019 - Ambito Redistribuzione della ricchezza nazionale



Numerose e diversificate sono le attivit  che sono state messe in piano nelle diverse progettualit  dell’ambito. Per ordine di numerosit , registriamo fino a 15 percorsi di formazione e di capacity-building di vario tipo (con applicazione di approcci e metodi diversi). Tra le attivit  pi  significative, troviamo, senza sorpresa, anche tante attivit  di needs assessment (ne contiamo 8). Si trattano di azioni volte alla valutazione dei bisogni, all’analisi di contesto o alla mappatura dei servizi e beni che possono essere, sia propedeutiche ad alcune progettualit  o percorsi, oppure inserite all’interno di progetti implementati con approccio partecipativo. Troviamo conferma, tramite l’alto numero di attivit  di progettazioni o co-progettazione partecipate (5), di quanto avanzato poc’anzi rispetto alla natura e allo scopo delle numerose attivit  di need assessment. Notiamo pure, che le attivit  di progetto hanno previsto 5 momenti di visibilit  pubblica attraverso eventi pubblici di varia tipologia (mostre, mobilitazioni, eventi finali ecc.,).

Fra le attivit  connesse, rileviamo infine l’attivazione di 8 servizi/beni comuni di varia natura (4 sportelli informatici gratuiti, 3 palestre dell’innovazione e 1 servizio di sperimentazione di spesa responsabile); l’elaborazione di almeno 3 produzioni di natura scientifica; e almeno 3 incontri con alcuni degli stakeholder pi  rilevanti (tra i quali direttori di ministeri, assessori regionali, responsabili e direttori dei servizi sociali e del welfare locale, policy maker e operatori sociali).

**Grafico 40** Output 2019 - Ambito Redistribuzione della ricchezza nazionale

<b>Output conseguiti (quantificati)</b>	Coinvolgimento dei giovani e delle giovani target nei servizi appropriati del territorio di riferimento in 1
-----------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------

collaborazione con i servizi sociali	
Attivazione dei giovani grazie alla pratica sportiva e alla loro presa in carico personalizzata e di gruppo	1
I/Le giovani coinvolti/e nel progetto sono seguiti nel loro percorso da figure di riferimento adulte nella costruzione di un progetto di vita personale e professionale	1
Comunicazione all'esterno del progetto,	1
Sistematizzazione, modellizzazione e ne è garanzia della continuità, con coinvolgimento anche associazioni e servizi del territorio.	
Eventi di promozione presso centri commerciali o altri luoghi di incontro per i ragazzi/e	3
Percorsi sportivo-motivazionali per i ragazzi/e	2
Riqualifica di uno spazio sportivo da parte dei giovani e delle giovani coinvolti/e nel progetto.	1
Pubblicazione nei quali sono esposti i risultati del monitoraggio del Reddito di Inclusione	1
Questionari somministrati a tutti gli Ambiti Sociali Territoriali (ATS) del Piemonte per il monitoraggio della misura	1x30
Casi studio realizzati in 10 Ambiti Sociali Territoriali (ATS) per il monitoraggio della misura	10
Focus group di valutazione partecipata realizzati alla presenza di circa 50 portatori/trici di diritti	5
Piattaforma digitale che raccoglie le principali prestazioni socio-assistenziali esistenti in Piemonte	1
Casi studio realizzati negli Ambiti Sociali Territoriali (ATS) per l'identificazione di opportunità formative e lavorative per i/le portatori/trici di diritti.	5
Training da sei ore ciascuno per i partner di progetto	2
Workshop di 4 ore ciascuno con i diversi stakeholder	4
Cassette settimanali distribuite per un periodo di 6 mesi	20

Incontri di formazione su nutrizione e cucina (totale 12 ore)	6
Incontri di formazione sull'orto sociale (totale 64 ore)	3
Borse lavoro erogate	3
Incontri di sensibilizzazione aperti al pubblico sul territorio corsichese.	9
Focus group nelle scuole	12

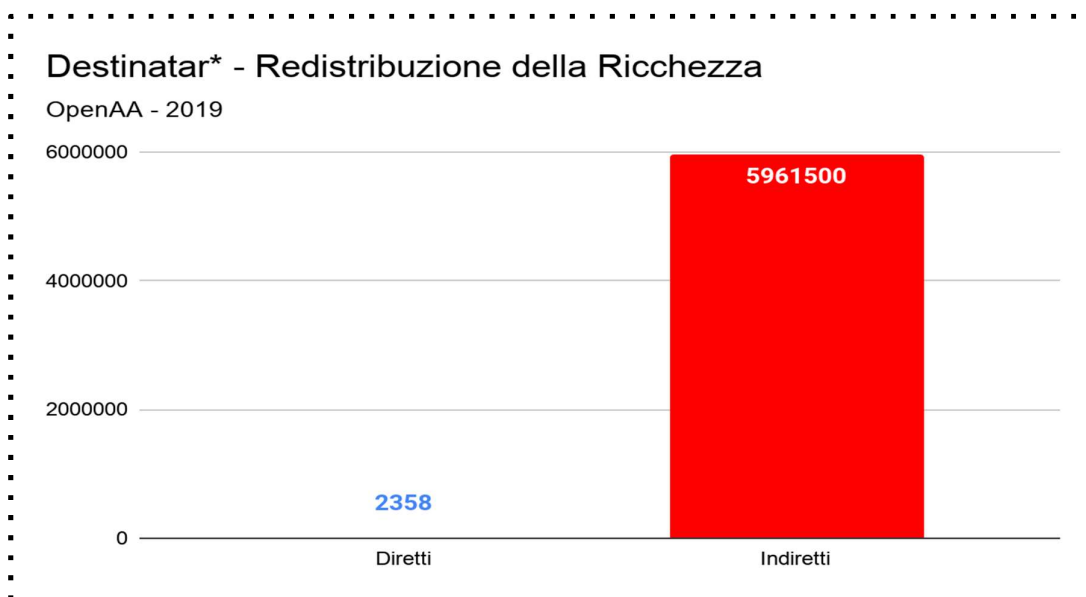
La tabella riassuntiva rende altrettanto conto della diversità e della numerosità degli output conseguiti dall'ambito sul piano progettuale. Sono infatti 22 le tipologie di output che l'ambito ha conseguito nel corso del 2019. Nella categoria dei beni e servizi, rileviamo: le cassette di cibo distribuite alle famiglie (20 cassette x 4 settimane x 6 mesi = 480 cassette); le borse lavoro erogate (3); il coinvolgimento dei target nei servizi appropriati; la messa in piedi di una piattaforma digitale che raccoglie i principali servizi socio-assistenziali presenti in piemonte, la riqualifica di uno spazio sportivo da parte dei giovani e delle giovani coinvolti/e nel progetto.

Nella categoria dei percorsi di capacity-building, troviamo invece una serie di attività di attivazione dei giovani attraverso la pratica sportiva, dei percorsi sportivo-motivazionali, attività di sostegno per la costruzione di un progetto di vita personale, 2 sezioni di training per partner progettuali, 4 sezioni di workshop con i diversi stakeholder, 6 incontri di formazione su nutrizione e cucina, 3 incontri di formazione sul tema degli orti sociali e 9 incontri di sensibilizzazione sulla spesa responsabile aperti al pubblico sul territorio corsichese.

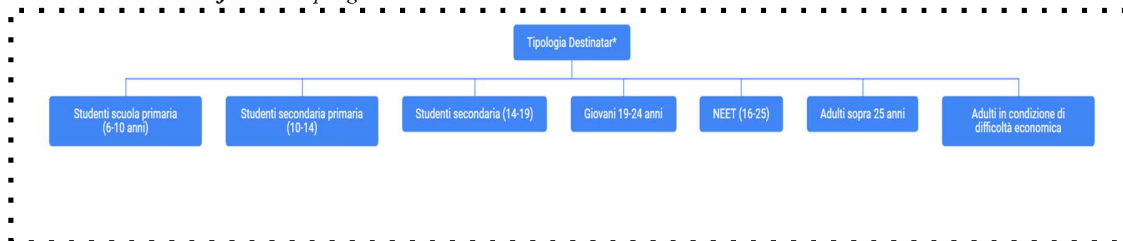
Attività di ricerca e pubblicazione hanno riguardato la sistematizzazione e la modellizzazione delle metodologie di attivazione al fine di garantire la loro continuità; la somministrazione di un questionario (a 30 rispondenti); la redazione di casi studio (15); l'organizzazione di focus groups (15) e la pubblicazione dei risultati di una ricerca intrapresa nell'ambito del progetto di monitoraggio del reddito di inclusione in piemonte. Infine, fra gli output relativi ad azioni di visibilità pubblica, segnaliamo un'azione di comunicazione pubblica del progetto rivolto ai giovani, e 3 eventi di promozione dei percorsi implementati all'interno del progetto presso centri commerciali e altri luoghi di aggregazione giovanili.

**Grafico 41** Numero destinatari 2019 - Ambito Redistribuzione della ricchezza nazionale





**Grafico 42** Tipologia destinatari 2019 - Ambito Redistribuzione della ricchezza nazionale



I destinatari diretti dei progetti implementati sono 2358 in totale, fra i quali troviamo 281 donne, 234 uomini e tanti giovani. I destinatari indiretti invece, fra cui sono stati giustamente contattati i beneficiari del reddito di Inclusione, in seguito Reddito di Cittadinanza a livello nazionale, sono circa 5,9 milioni. Data la natura trasversale del lavoro di contrasto alla povertà intrapreso da ActionAid, le categorie di destinatari sono anche tante. Fra i giovani, ci sono bambini della scuola primaria, pre-adolescenti della scuola di primo grado, adolescenti della scuola di secondo grado, giovani in generale di età compresa tra i 19 e i 24 anni e infine molti giovani vulnerabili o NEET di età compresa tra i 16 e 25 anni. Nella categoria degli adulti, sono segnalati tutti gli adulti sopra i 25 anni che siano stati destinatari/e delle progettualità, con un particolare riguardo agli adulti in condizione di difficoltà economica destinatari dei progetti sul reddito e sul cibo.

➤ **Disuguaglianze globali: Sezione narrativa**

Il lavoro su Disuguaglianze globali comprende, da una parte il lavoro relativo alle politiche di cooperazione allo sviluppo, e dall'altra il lavoro di analisi del nesso, più o meno condiviso, tra fenomeno migratorio e sviluppo locale sotto l'asse **ottenere migliori politiche**. Nell'ambito del lavoro della Federazione, a febbraio l'ambito ha partecipato attivamente alla *European Task Force on Migration* in Senegal, con l'obiettivo di allineare il lavoro di Actionaid su questo tema, sia a livello politico che programmatico. Sul tema è stato chiuso il rapporto *“Nigeria, Mondi connessi - La migrazione femminile dalla Nigeria all'Italia e la sorte delle donne*

*rimpatriate*”, che si inserisce all’interno di un progetto, finanziato dal Ministero dell’Interno, di sensibilizzazione e awareness raising della popolazione nigeriana relativamente al tema delle migrazioni.

In ambito di cooperazione internazionale, nel contesto del progetto *ECG Business 4 Good*, siamo in fase di revisione finale del discussion paper sui modelli di business che meglio favoriscono la collaborazione tra profit e non profit. C’è anche stata la partecipazione ad *EXCO 2019*, la fiera della cooperazione internazionale, durante la quale si è avuto modo di disseminare e discutere il nostro paper. Nei mesi successivi, è stata disegnata una strategia di disseminazione del paper volta ad aumentarne l’impatto.

È continuato poi il lavoro di analisi dei dati sull’aiuto pubblico allo sviluppo. Nello specifico, è stata chiusa l’analisi dei fondi previsti in Legge di Bilancio 2019 sia nel settore della cooperazione allo sviluppo che nel settore delle migrazioni, constatando un calo sensibile dello 0,03% del rapporto APS/PNL, principalmente dovuto al calo dei fondi. Continua anche la partecipazione attiva di ActionAid ai gruppi di lavoro del CNCS<sup>26</sup>, nello specifico nei gruppi che si occupano del ruolo del settore privato nella cooperazione e delle migrazioni (diaspore e migrazione e sviluppo). Il gruppo di lavoro relativo all’agenda 2030 viene invece seguito dal segretariato (Luca de Fraia)

Durante i mesi di maggio e giugno è stata elaborata la consueta analisi delle risorse pubbliche dedicate alla cooperazione allo sviluppo a partire dai dati forniti dall’OCSE/DAC, dalle risorse messe in legge di bilancio per il 2019. Quest’anno l’analisi ha anche avuto un focus specifico sul nuovo Piano Finanziario Pluriennale 2021-2027 e il futuro della cooperazione allo sviluppo europea. Il rapporto è stato presentato a settembre dopo un confronto con alcuni tecnici del MAECI, AICS e altre istituzioni rilevanti.

Nell’ambito del progetto *ECG Nuove Narrazioni per la Cooperazione*, di cui ActionAid è capofila, si è concluso il processo di attivazione delle comunità, che ha portato non solo alla redazione di una mappatura delle buone pratiche di cooperazione sul diritto al cibo, il nesso tra migrazione e sviluppo nei territori e la strategia EGC (regioni interessate: Calabria, Piemonte, Lombardia, Marche, Emilia Romagna, Liguria, Umbria), ma ha avviato anche un percorso virtuoso di confronto tra gli enti locali e la società civile. Questa fase del progetto è quindi da considerare come un pezzo del lavoro di **empowerment** di ActionAid. A questo proposito, il *Memorandum* di Genova, finalizzato, è confluito nel percorso di preparazione alla organizzazione dei Panel sull’ECG rivolti ad associazioni della società civile e decisori politici che il progetto ha organizzato a Trento nell’ambito del Convegno biennale del CUCS, che si è chiuso con una Tavola Rotonda a cui è stato invitato il Direttore dell’AICS.

È proseguito l’impegno dell’ambito in chiave di **cambiamento della percezione**, con la produzione di conoscenza (Quaderni Migrazioni) e di rafforzamento di azioni di sistema attraverso la partecipazione a incontri multistakeholder anche a livello nazionale. In occasione delle elezioni europee, è stata realizzata una mini campagna Twitter con target i candidati italiani.

Rimane molto importante il contributo di ActionAid alla Federazione, in particolare alla Task force EU Africa on migration and forced displaced people e al workstream su Agroecologia e sovranità alimentare della International Platform 3. Pure il supporto tematico e progettuale per il monitoraggio e lo sviluppo del programma Sahel e per lo sviluppo del programma Sud di ActionAid rimane molto importante e impegnativo

---

<sup>26</sup> CNCS: Consiglio Nazionale della Cooperazione allo Sviluppo.

Tornando all'asse **ottenere migliori politiche**, chiusa l'analisi quali-quantitativa sull'Aiuto Pubblico allo Sviluppo con un focus specifico sul nuovo budget europeo nel terzo trimestre, sono stati fatti i degli incontri istituzionali con MAECI, MIn Ambiente, AICS, MEF per feedbacks e integrazioni. Il documento verrà utilizzato anche con l'obiettivo di fare lobby istituzionale in fase di discussione sulla legge di bilancio.

Sul fronte del lavoro su migrazione e sviluppo, quest'anno si è avviato il lavoro di analisi e ricerca sulle cause e gli effetti dei rimpatri nei Paesi di origine dei flussi migratori. È stata realizzata una missione in Gambia per raccogliere materiale audio-visivo e questo lavoro, svolto nell'ambito del progetto **ECG Nuove narrazioni della cooperazione** già citato, ha costituito la base per costruire il nostro posizionamento sul tema dei rimpatri nel 2020, relativo all'asse **ottenere migliori politiche**. A novembre quindi, è stato lanciato il report "Gambia" con una presentazione pubblica realizzata a Roma e l'organizzazione di un lobby tour per i colleghi gambiani, che ci ha portato a incontrare un senatore, tre parlamentari, funzionari della DGIT e DGCS e il Garante per i diritti dei detenuti. Sullo stesso frangente, a settembre era già stato lanciato il rapporto "Italia e la lotta alla povertà nel mondo. Le sfide per una cooperazione efficace". Nello stesso mese ActionAid aveva partecipato alla prima riunione del *Comitato Efficacia*, coordinato dalla DGCS. Ad ottobre invece, è stato co-organizzato, assieme ad Arci, un seminario sul futuro budget europeo per l'azione esterna in materia di migrazione. Insieme al network CINI, ActionAid ha sviluppato un lavoro di approfondimento sul ruolo della cooperazione internazionale nel sostenere e ampliare vie di accesso regolari e sicure verso l'Italia. Tale documento è stato utilizzato in autunno come policy brief nei confronti di decisori politici per sostenere l'importanza di puntare sulle migrazioni regolari in una prospettiva di sviluppo.

Sempre su queste tematiche è rimane in corso l'implementazione del progetto di educazione alla cittadinanza globale finanziato dall'Aics, **Nuove Narrazioni per La Cooperazione**<sup>27</sup>, che Actionaid promuove con altri partner per rilanciare e diffondere una narrativa positiva volta a **cambiare la percezione** sullo sviluppo sostenibile presso i rappresentanti delle istituzioni e i decisori politici a livello europeo, nazionale e locale, fornendo un'informazione corretta basata su dati ed evidenze. A tal proposito, è stato organizzato un ciclo di in/formazione, rivolto a parlamentari, assistenti e collaboratori di ogni area politica, che si è proposto di approfondire le tematiche legate all'Agenda ONU 2030 sullo Sviluppo Sostenibile e, in particolare, la sua dimensione economica, sociale e ambientale nel contesto italiano, mantenendo un'impostazione interdisciplinare. ActionAid ha potuto presentare il lavoro su migrazione in tutte le sue dimensioni, in particolare relativamente agli effetti della nuova normativa e alla coerenza della politica, in particolare in tema di agricoltura e sviluppo rurale. La presenza di circa 20 membri del Parlamento ha permesso di rafforzare il nostro lavoro di outreach istituzionale a livello parlamentare su temi per noi prioritari.

### Approfondimento Campagne e Attivismo

Per l'ambito quest'anno sono stati rilevanti i risultati raggiunti dal progetto **Italia del Futuro** a L'Aquila, dove dal 2012 erano già stati attivati i percorsi "Io mangio tutto", "Io mangio giusto", "Commissione mensa dei bambini" e "Alla scoperta del cibo". Per l'anno scolastico 2018/2019 il percorso – collegabile sia all'asse

---

<sup>27</sup> Segnaliamo che il progetto ECG, durante le diverse fasi di implementazione, realizza diverse tipologie di attività che ricadono a volta sotto l'asse ottenere migliore politiche, a volte sotto **empowerment**, altre volte sotto cambiare la **percezione**.

**ottenere migliori politiche** sia all'asse **far crescere potere e consapevolezza** – ha voluto monitorare il servizio di refezione scolastica con la collaborazione dei genitori, sottoponendo poi i risultati all'impresa erogatrice del servizio.

Il 2019 ha visto inoltre il prosieguo del progetto *Agente 0011 - Missione Inclusione*<sup>28</sup>, riconducibile all'asse strategico **cambiare la percezione**. Il progetto vuole contribuire alla comprensione critica dei fenomeni globali e, in particolare, dei temi dell'inclusione sociale e della diversità, attraverso il dialogo tra scuole, cittadini e realtà territoriali. Sono stati dunque promossi percorsi educativi relativi al concetto di comunità aperte e inclusive, in contesti di educazione formale e informale, rivolti ai giovani e alle loro comunità in 8 città di 6 regioni italiane. Nel mese di settembre il progetto si è concluso con un evento finale a Lecce, organizzato dagli studenti e rivolti alla cittadinanza e alle istituzioni locali, che ha visto la partecipazione del sindaco.

Sul fine dell'anno, abbiamo avuto poi l'opportunità di realizzare una field visit in Bangladesh, per conoscere da vicino il lavoro del Paese e le metodologie usate per favorire l'empowerment e la leadership femminile e giovanile. La visita ha toccato il campo profughi di Cox's Bazar, dove ActionAid gestisce due sottocampi che accolgono un totale di 75.000 persone, l'LRP49 a Dacca, in uno slum urbano, e l'Assemblea nazionale dei giovani attivisti del Bangladesh costituitasi al termine del progetto *Firestarter Initiative*. Grazie alla field visit il team campagna e advocacy non solo ha potuto approfondire e apprezzare le metodologie di community engagement and development utilizzate nel lavoro di empowerment, awareness e advocacy, ma anche impostare delle possibilità di collaborazione per il futuro, alcune delle quali già diventate realtà, come la realizzazione da parte di donne Rohingya di un gadget per gli attivisti e le attiviste e uno scambio di materiali femministi da utilizzare nelle mobilitazioni di piazza.

#### ➤ **Disuguaglianze globali: Sezione progettuale**<sup>29</sup>

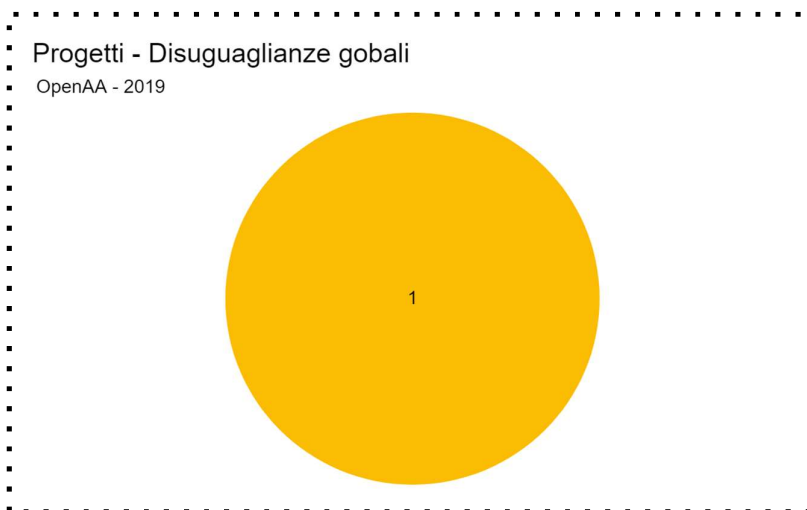
Per la sezione progettuale sotto Disuguaglianze Globali, 3 sono stati i progetti implementati. Due progetti flagship *ECG nuove narrazioni* e *Business 4 Good* ormai chiusi e di cui purtroppo non siamo riusciti ad avere dati quanti-qualitativi in tempo per questa sezione del report, avevano lo scopo di promuovere una narrazione positiva sulle migrazioni e lo sviluppo e promuovere una riflessione condivisa su nuovi modelli di business basati sui principi della trasparenza, del rispetto dei diritti umani e della tutela dell'ambiente. L'altro progetto, *Missione Inclusione*, anch'esso chiuso, ma di cui abbiamo i dati, puntava a contribuire alla comprensione critica dei fenomeni globali, e in particolare dei temi dell'inclusione sociale e della diversità, attraverso il dialogo tra scuole, cittadini e realtà territoriali e eventi pubblici di scambio tra protagonisti.

*Grafico 43* Progetti realizzati nel 2019 - Ambito Disuguaglianze globali

---

<sup>28</sup> *Agente 0011* è un progetto rivolto agli studenti delle scuole italiane e nasce con l'obiettivo di sensibilizzare e promuovere la comprensione critica e la mobilitazione della società civile sui temi dell'Agenda 2030 e degli SDG, nonché sulle implicazioni che comportano per l'Italia e i suoi cittadini. Vd: <https://www.actionaid.it/progetto-scuole-agente-0011>

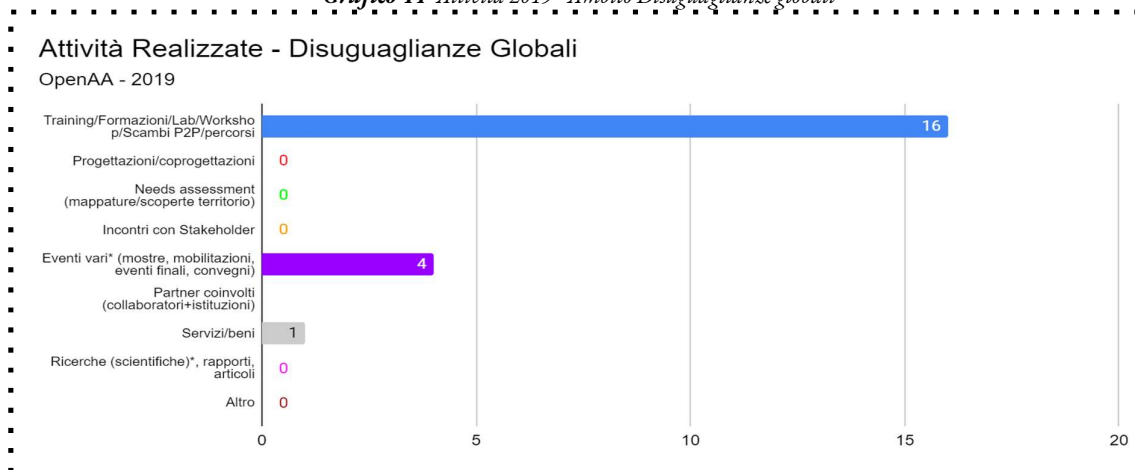
<sup>29</sup> I dati relativi a due altri progetti, *Business for Good* e *ECG Nuove Narrazioni* non sono arrivati in tempo per permettere a IUS di fare le dovute elaborazioni per il report. Si è pertanto ricorso all'inserimento dei risultati del progetto Business for Good nel capitolo 5 dedicato all'analisi dell'impatto di breve periodo.



È doveroso notare che **Missione Inclusion**e è uno dei progetti più importanti in termini dei contesti territoriali di implementazione: Bergamo, Bologna, Catania, Lecce, Milano, Napoli, Salerno.

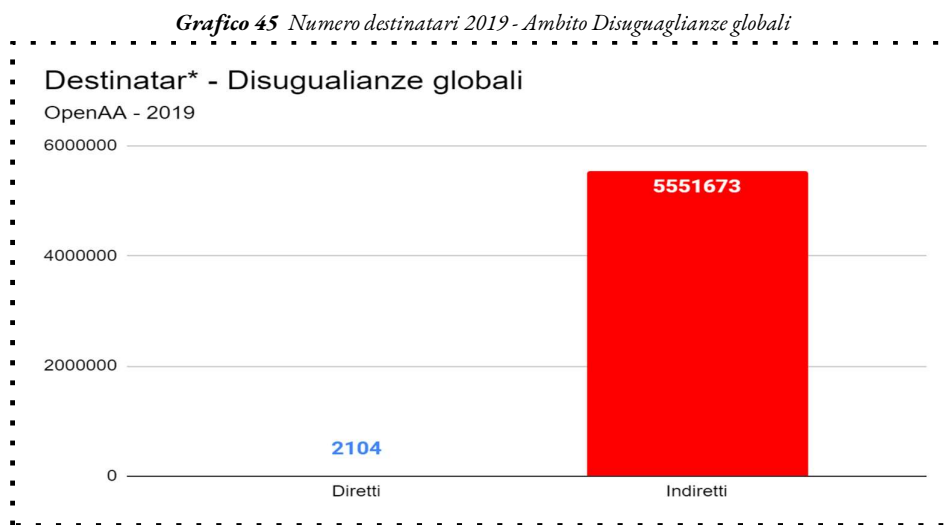
Tra le attività realizzate nell'ambito del progetto, spiccano soprattutto le 16 attività di formazione e di capacity-building rivolte prevalentemente ai giovani e alla comunità educante. Gli eventi pubblici sono stati 4, tra cui troviamo l'organizzazione di giornate di volontariato, un concorso, una partecipazione al Festival della Sostenibilità. Infine, tra i beni/servizi messi a disposizione degli stakeholder nell'ambito del progetto, citiamo la messa in linea di una piattaforma online chiamata "agente 0011".

Grafico 44 Attività 2019 - Ambito Disuguaglianze globali

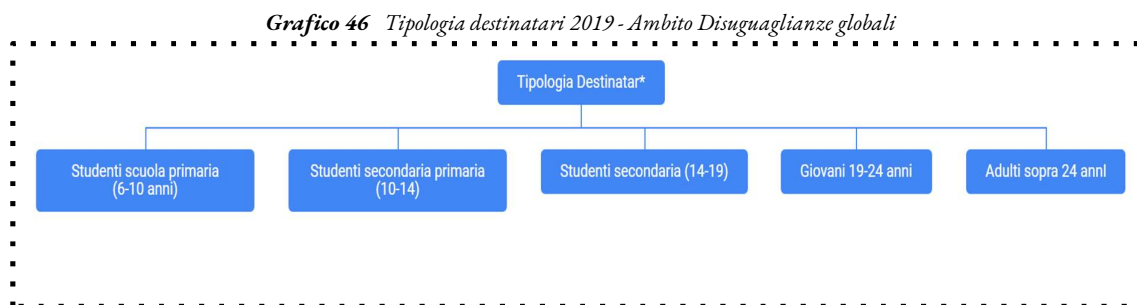


Similmente a quanto già emerso per l'ambito Redistribuzione, il rapporto tra destinatari\* diretti e indiretti è molto sbilanciato (2104 diretti, 5,5 milioni indiretti) in ragione del tipo di attività. Mentre alcune hanno come

target i giovani e le comunità educanti (con attività come formazioni); alcune sono di massa e riguardano eventi pubblici di sensibilizzazione o accessi alla piattaforma, di conseguenza il numero di destinatari\* indiretti\* registra dai picchi.



La ripartizione delle tipologie di destinatari\* rispecchia la natura del progetto in quanto la maggioranza delle tipologie segnate nel form di raccolta dati sono perlopiù dei giovani (studenti della scuola primaria, studenti della scuola di primo grado, studenti della scuola di secondo grado, giovani di età compresa tra i 19-24 anni). Ovviamente non è mancata la partecipazione di adulti, in maggioranza membri della comunità educante e stakeholder terzi.



➤ **Resilienza Politica e Sociale: Sezione narrativa**

Anzitutto, è opportuno segnalare che le attività programmatiche dell'ambito Resilienza Politica e Sociale svolte nel primo semestre del 2019 sono, per la maggior parte, riconducibili - a livello macro strategico - all'asse **ottenere migliore politiche**, seppure lo scopo specifico di alcune attività sia stato perseguito attraverso azioni di sensibilizzazione e/o di attivazione individuale e di rete.

Il primo semestre del 2019, infatti, ha visto la preparazione e il lancio della campagna **#SicuriPerDavvero** per chiedere norme e diritti certi per le comunità colpite da catastrofi e investimenti efficaci ed efficienti in merito alla prevenzione, la messa in sicurezza del territorio e la preparazione delle cittadine e dei cittadini nel

riconoscere le vulnerabilità ambientali. Il 5 aprile, nel giorno del decimo anniversario del terremoto de L'Aquila, ActionAid ha presentato pubblicamente il sito [www.sicuriperdavvero.it](http://www.sicuriperdavvero.it), nel quale, al momento della stesura di questo report, sono raccolti 23 contributi e proposte a cura dello staff e di esperti, comitati e rappresentanti istituzionali sulle varie fasi del ciclo del rischio. Sempre ad aprile sono stati avviati eventi pubblici di incontro e confronto, aventi come obiettivo di creare delle piazze tematiche localizzate in territori colpiti da catastrofi naturali o vulnerabili. A L'Aquila e a Perugia, ActionAid - insieme a Legambiente, ai comitati aquilani e al Dipartimento Casa Italia (PdCM) - ha affrontato la questione della prevenzione dei rischi idrogeologici e sismici.

In particolare, sono stati organizzati dei momenti chiave di lavoro, che - capitalizzati nei mesi prossimi - hanno le potenzialità per contribuire con i loro risultati a strutturare il lavoro futuro, ma anche a determinare in modo più chiaro e visibile il ruolo di ActionAid nella ricostruzione di ambienti che favoriscano la qualità della vita dei singoli e delle comunità. Alcuni dei principali appuntamenti organizzati sono stati quelli riportati di seguito.

- ❑ 10 aprile a Roma: confronto con giornalisti professionisti sulla comunicazione e racconto dei post terremoti;
- ❑ 27 aprile a Ussita (MC): presentazione della campagna nell'ambito del Festival del Turismo Responsabile;
- ❑ 11 maggio ad Arquata del Tronto (AP): riunione di 70 rappresentanti di comitati, istituzioni locali e nazionali per parlare delle metodologie di partecipazione delle comunità nei processi di ricostruzione;
- ❑ 21 giugno a Bologna: ospiti dell'Agenzia Regionale per la Ricostruzione (lavoro con 60 persone esponenti delle comunità scolastiche e delle istituzioni per affrontare il tema della messa in sicurezza dell'edilizia scolastica e quello della ricostruzione delle scuole danneggiate dai sismi).

Al lavoro di *networking* e sistematizzazione delle proposte si è affiancata la continuazione dell'impegno sul campo nelle progettualità attive in Centro Italia (*Percorrere*<sup>30</sup> e *New Horizon*<sup>31</sup>) e la mobilitazione al fianco dei comitati del terremoto del Centro Italia che ha portato ActionAid ad aderire alla manifestazione del 18 maggio a Roma. Lavoro e impegno che hanno prodotto come risultato più importante il radicamento dell'organizzazione nei territori e nei movimenti locali.

Il lavoro di radicamento si è arricchito ulteriormente grazie all'avvio del nuovo percorso di sviluppo federale, con il lancio della *call for ideas* **Realizziamo il Cambiamento**, un progetto che ha il duplice obiettivo di contribuire sia alla promozione **migliore politiche**, sia all'**empowerment** delle basi e organizzazioni affiliate. La *call* ha puntato a supportare proposte per realizzare iniziative locali o nazionali coerenti con la strategia

---

<sup>30</sup> *Pe.R.Co.rriere* - Percorsi di Resilienza Comunitaria, promuove il recupero della dimensione di benessere individuale e sociale, l'intraprendenza e la cittadinanza attiva nelle comunità colpite dai Sismi 2016 e 2017. Vd: [https://drive.google.com/open?id=1HvtCfNjffTMTF\\_v7oNrOGcwYNIYuWM0R](https://drive.google.com/open?id=1HvtCfNjffTMTF_v7oNrOGcwYNIYuWM0R)

<sup>31</sup> *New Horizon* nasce per creare Centri Comunitari all'interno dei nuovi insediamenti abitativi (S.A.E.) per favorire la ripresa della normalità e della socialità, per accompagnare la costruzione di infrastrutture con un percorso partecipativo, realizzare strutture hotspot, wifi e video-sorveglianza nel comune di Accumoli. Per maggiori informazioni, si veda: <https://docs.google.com/document/d/1ukkrR8Lhbc2OkuebRH-8kJZvnQQhZlaDXT-ef9z0Cjo/edit>

Agorà 2028, nonché percorsi di consolidamento delle singole organizzazioni nei territori. Sono state invitate a partecipare 47 realtà, tra cui 19 basi e 28 enti terzi (organizzazioni con cui ActionAid ha lavorato o con cui sono stati avviati nel tempo dei contatti). La *call* è stata suddivisa in 2 fasi: nella prima sono state selezionate le migliori 15 idee di progetto (tra le 22 presentate) e nella seconda sono stati presentati i progetti completi, candidati a ricevere un finanziamento compreso tra i 3.000 ed i 5.000 euro.

Tra la prima e la seconda fase, lanciata nel secondo trimestre del 2019, è stato realizzato un *workshop* di formazione e scambio a Milano, che ha coinvolto 2 rappresentanti per ognuna delle 15 realtà preselezionate, tra cui 5 Basi e 10 enti terzi. È stata una prima e importante occasione di incontro con e tra le 15 organizzazioni, che hanno iniziato a conoscersi ed a immaginare delle occasioni di lavoro comune. Nel mese di giugno è stato completato il processo di valutazione, che ha portato alla selezione di 5 proposte (4 di enti terzi e 1 di una Base ActionAid) da finanziare. Tutte le 15 realtà selezionate nella prima fase hanno proseguito il percorso di formazione e scambio avviato: è stato programmato un altro *workshop*, previsto a L'Aquila a ottobre 2019, ed anche dei webinar e l'invio di aggiornamenti e materiali via mail.

Accanto alla *call*, è proseguito il supporto ad alcune singole realtà in percorsi specifici di accompagnamento. È il caso della Cooperativa Sociale Métis-Community Solutions, nata a febbraio 2018 a L'Aquila, dell'associazione Yukers nata ad aprile 2018 ad Ancona, dell'associazione Tierra Techo Trabajo recentemente nata ad Agrigento. L'accompagnamento ha riguardato il rafforzamento organizzativo, l'orientamento strategico e la sostenibilità, con il supporto alla partecipazione a bandi per ottenere finanziamenti. La potenzialità di questo lavoro è molto alta: ad oggi i risultati raggiunti in termini di output hanno gettato le basi per un proficuo risultato anche di impatto (vd. capitolo 5 del report).

Nell'ultimo semestre, è proseguito il lavoro di mobilitazione e capacity building sul tema della gestione del rischio. Le interlocuzioni con i vari partner (di cui il Dip. della Prot. Civile) hanno portato alla sigla di un accordo con il comune di Sora per l'avvio del progetto pilota (***Insieme per una Città più Sicura***) il 24 ottobre. Per la parte programmatica, da segnalare la produzione di 2 reports + 1 video nonché l'organizzazione di un field visit e di un seminario nell'ambito di ***IPACT*** e ACRI. Oltre la preparazione dell'evento flagship (***Festival della Partecipazione***), sono stati realizzati 2 altri eventi di campagna/lobby che hanno coinvolto una rete sempre più estesa di partner istituzionali e della società civile. Continua il lavoro di accompagnamento, formazione, capacity building ed empowerment rivolto alle base nell'ambito del progetto ***Realizziamo il Cambiamento***.

Negli ultimi 2 mesi, in particolare, l'ambito ha proseguito il proprio impegno annuale per mantenere alta l'attenzione sui processi di ricostruzione e sul monitoraggio civico, coinvolgendo stakeholders e comunità per l'identificazione di priorità e linee guida sul tema. Milestones del lavoro per quest'ambito sono state la definizione del nuovo format del ***Festival della Partecipazione***, organizzato in partnership con Cittadinanzattiva e Slow Food, durante il quale è avvenuto il lancio di un'iniziativa chiamata *gli Stati Generali della Cittadinanza Attiva*, un network nazionale sui temi della migliore qualità della democrazia. Tra i partecipanti di primo piano del Festival ricordiamo l'Università dell'Aquila, il Gran Sasso Science Institute, il Comune dell'Aquila, la Regione Abruzzo, Metis e Ashoka. Inoltre, sono stati realizzati 10 eventi della campagna *#sicuriperdavvero*, che hanno coinvolto 334 partecipanti, 2 dipartimenti della Presidenza del Consiglio dei Ministri, 15 enti locali, 5 Uffici Speciali, 6 tra Università e Centri di ricerca, 4 scuole, 8



associazioni nazionali e 41 associazioni locali.

Infine, con la strategia di sviluppo federale implementata attraverso ***Realizziamo il Cambiamento***, è stata realizzata un'altra call for proposal sul territorio, con la creazione di un'attività di campagna comune a tutte le realtà federate. Nel complesso, sono stati 31 gli enti formati su progettazione e community engagement e 32 i workshop realizzati tra Milano, Roma e L'Aquila. In totale, 39 organizzazioni hanno mandato delle proposte progettuali, tra cui sono state selezionate 12 per finanziamento.

### Approfondimento Campagna e Attivismo

Le attività di campagna e attivismo che hanno contribuito a implementare gli obiettivi dell'ambito Resilienza Politica e Sociale del primo semestre si sono concentrate sull'asse **cambiare la percezione** e su quello relativo al **far crescere potere e consapevolezza** nelle persone e nelle comunità.

Per quanto riguarda il cambiamento della percezione, il progetto ***Chiaravalle: Ti Invito nel Borgo, Ti Porto nel Mondo***<sup>32</sup> ha puntato a restituire al Borgo la sua funzione aggregativa: che sia al contempo percepito come proprio dagli abitanti – permanenti e temporanei – ed attrattivo per i cittadini milanesi e i visitatori esterni, tornando così ad essere il punto di riferimento per tutti i soggetti che a vario titolo interagiscono con il territorio di riferimento.

Inoltre, all'interno del ***Progetto Giovani*** è stata realizzata la Spring School, che ha visto la partecipazione di 35 giovani. Si è realizzata attraverso un momento laboratoriale e di formazione diretto al gruppo dei giovani attivisti ActionAid [Cha(i)nge], aperto anche ad alcuni attivisti delle basi e dei progetti ActionAid. Gli obiettivi sono stati: accrescere le capacità degli attivisti di produrre contenuti digitali orientati al coinvolgimento della comunità (digitale o locale); accrescere le capacità degli attivisti di relazionarsi al tema dell'*hate speech* online, in particolare promuovendo narrazioni alternative e acquisendo strumenti di base per la gestione del conflitto e l'applicazione della netiquette; stimolare in maniera laboratoriale la produzione e la programmazione di contenuti fatti da giovani e rivolti ai giovani

Per quanto riguarda gli indirizzi di lavoro relativi all'asse **far crescere potere e consapevolezza**, è stato realizzato un momento di co-progettazione tra le basi di Actionaid e le associazioni Activist for Change e Gener-Azione, per proporre una campagna per stimolare i giovani a votare alle elezioni europee e a sostenerli in percorsi di riflessione afferenti agli ambiti strategici dell'organizzazione.

Anche in questo caso, sono state fondamentali le attività promosse con ***Italia del Futuro*** nelle città di L'Aquila, Reggio Calabria e Napoli. A L'Aquila per esempio, è stata portata avanti l'attività di monitoraggio civico sulla ricostruzione degli edifici scolastici del Comune di L'Aquila intrapresa negli anni precedenti, riportando al centro il tema della ricostruzione in sicurezza e, al contempo, trasmettendo competenze civiche e sociali. Alla stesso tempo si è lavorato sul percorso ***Agente 0011 - Obiettivo Patto Di Collaborazione*** per avvicinare gli studenti alla cura dei beni comuni, attraverso la conoscenza diretta del territorio che circonda la scuola e dei suoi abitanti, nonché stimolando la costruzione di un patto di collaborazione da condividere con l'amministrazione e la cittadinanza.

---

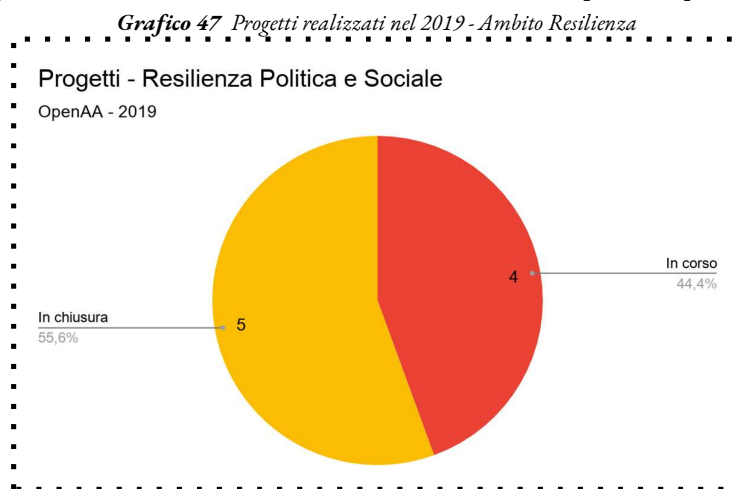
<sup>32</sup> Il progetto (in collaborazione con l'associazione Passe Partout) prevede dei laboratori di comunità e degli eventi finalizzati a recuperare l'identità del borgo ricostruendo centri di aggregazione sociale e favorendo le relazioni tra i vecchi e i nuovi abitanti (link non disponibile).

A Reggio Calabria è stato realizzato il percorso *Mitigasisma*. L'idea trainante è stata quella di trasferire informazioni e competenze utili per la prevenzione dei rischi naturali sia alle scuole, sia attraverso un accordo con la rete Alleanze educative, allargando dunque il lavoro a tutta la comunità di riferimento. Infine a Napoli è proseguito il percorso *Il quartiere in tasca*, un laboratorio di progettazione partecipata finalizzato a stimolare gli studenti ad osservare e a monitorare la realtà circostante con occhio critico, ad accrescere la loro consapevolezza e il loro protagonismo nella comunità di appartenenza. Il laboratorio si modula a seconda del grado delle classi coinvolte.

Tra le attività più rilevanti realizzate nell'ultimo semestre del 2019, segnaliamo l'organizzazione di un workshop rivolto alle associazioni di sviluppo federale e agli attivisti sui temi della progettazione e del community engagement. Questo ha anche consentito di realizzare un momento formativo di condivisione e confronto, tra le realtà territoriali italiane, per ragionare di spazi politici e di mobilitazione nell'ambito dell'iniziativa People calling, esperienze di partecipazione, mobilitazione e condivisione a confronto.

➤ **Resilienza Politica e Sociale: Sezione progettuale**

Resilienza Politica e Sociale ci risulta l'ambito più prolifico in termini di progettualità implementate nel 2019: sono 9 progetti, di cui 5 in chiusura e 4 in corso. I 5 progetti in chiusura sono i seguenti: *CHIAMO: Chiaravalle Mondo, Festival della Partecipazione, Pe.R.Co.rriere, Sisma Emilia: Ricostruzione Trasparente* e *New Horizon*. Quelli in corso sono 4: *Campagna #SicuriPerDavvero, Insieme per una Città più Sicura, Integrity Pacts* e 12 progetti locali facente parte del programma *Realizziamo il Cambiamento*, che però abbiamo deciso di esaminare sotto un unico capello in questo report.



- *SicuriPerDavvero* è in realtà un'iniziativa di campagna e pressione volta a spingere il legislatore a definire una legge nazionale e una governance organica e chiara per la prevenzione e la ricostruzione in Italia. Le aree di intervento del progetto sono diversi comuni in Abruzzo, Calabria, Emilia-Romagna, Lazio, Marche, Umbria.

- **Insieme per una Città più Sicura** è un progetto pilot implementato a Sora (Lazio). L'obiettivo generale del pilot è quello di "incrementare la resilienza di un territorio promuovendo la partecipazione civica ai processi di pianificazione preventiva in protezione civile".
- **Integrity Pacts** è anch'esso un programma pilota il cui obiettivo generale è: ridurre la percezione della corruzione, aumentare la fiducia nei governi e nelle loro politiche, migliorare la trasparenza e la concorrenza nelle procedure di appalto pubblico grazie ad un maggiore coinvolgimento della società civile organizzata. Il comune di intervento del progetto è Sibari in Calabria.
- **CHIAMO** (implementato a Milano) ha come scopo di contribuire a risolvere alcune criticità strutturali di Chiaravalle, dall'assenza di servizi alla presenza di fasce di marginalità.
- Il Festival della Partecipazione, giunto alla quarta edizione, si svolge a L'Aquila. L'obiettivo perseguito dal Festival è migliorare la capacità e l'efficacia dei cittadini di influenzare la definizione di politiche pubbliche che li riguardano.
- **Pe.R.Co.rriere** ha l'obiettivo di "promuovere il recupero della dimensione di benessere individuale e sociale, l'intraprendenza e la cittadinanza attiva nelle comunità più colpite dal sisma 2016 (entroterra del Lazio e delle Marche).
- **Sisma Emilia**, implementato in 7 comuni dell'Emilia Romagna (Mirandola, Reggiolo, Cento, Novidi, Modena, Correggio, Rolo) mira a promuovere la gestione trasparente ed efficiente dei fondi stanziati per la ricostruzione post Sisma 2012.
- **New Horizon**, progetto realizzato ad Amatrice e Accumoli (Lazio), ha come scopo di favorire la ricostruzione di un tessuto sociale nei due comuni che ne sono stati fortemente impoveriti e garantire l'uso degli spazi costruiti da parte degli attori e attrici locali.
- **Realizziamo il Cambiamento** è un ampio programma trasversale di sviluppo federale, costituito da 12 progetti locali avviati in diversi comuni d'Italia. L'obiettivo generale è di contribuire a promuovere l'empowerment della rete federale attraverso l'adozione di pratiche di partecipazione attiva delle basi ActionAid e delle organizzazioni terze affiliate all'organizzazione. Il programma prevede l'implementazione di progetti, ciascuno con un tema e un obiettivo specifico, comunque rilevante per il contesto nel quale esso viene implementato.

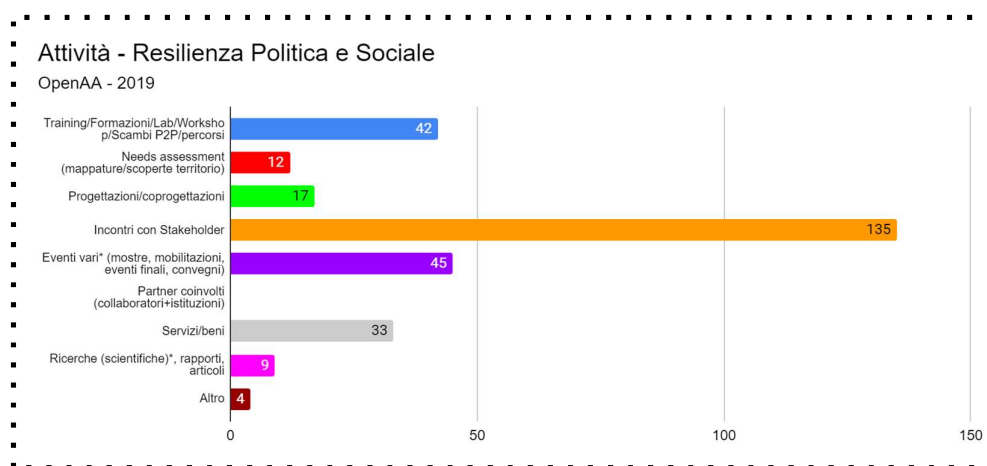


Grafico 48 Attività 2019 - Ambito Resilienza

Un colpo d'occhio sul grafico delle attività aiuta a capire quanto il lavoro di rete e di coinvolgimento di persone e comunità sia una dimensione fondamentale dell'impegno dell'ambito di Resilienza. Fra i dati di progetto si rilevano, infatti, fino a 135 incontri con vari stakeholders. Gli eventi pubblici invece, fra cui contiamo mostre, convegni, mobilitazioni, ecc. si attestano a 45. Non vengono meno attività di formazione e di capacity-building di vario genere (42), le cui metodologie e scopi sono variegati quanto la varietà di contesti e di target coinvolti. Inoltre, si registrano 33 beni e servizi realizzati e messi alla disposizione delle comunità. Fra questi, contiamo allestimenti di beni comuni e spazi di aggregazione, la costruzione e la messa in servizio di piattaforme digitali e siti web, erogazioni di servizi di sostegno all'abitare, riqualificazioni di spazi, la creazione di orti o l'apertura di sportelli di aiuto.

Numerose anche le attività di co-progettazione (17) che vedono le comunità e le persone destinatarie di azioni partecipi della pianificazione e/o implementazione delle stesse. La centralità dell'approccio partecipativo si evince anche dalla numerosità delle attività di needs assessment e mappature varie (12) messe in piano, probabilmente propedeutiche alle fasi di implementazione progettuale vere e proprie. Uno dei punti di caduta di tutto questo impegno è senz'altro la produzione di ricerche, rapporti e articoli (9) volti alla disseminazione delle pratiche adoperate verso l'esterno, ma anche all'acquisizione e la diffusione delle buone pratiche tra stakeholder interni ed esterni.

*Grafico 49 Output 2019 - Ambito Resilienza*

<b>Output conseguiti (quantificati)</b>	Costruzione di un'infrastruttura basata sulla partecipazione dei cittadini per costruire, insieme, proposte di cambiamento politico	1
	Partecipazione dei membri di un comitato di quartiere a un laboratorio di progetto	1
	Partecipazione alla European Week of Regions and Cities nelle edizioni 2019 e 2020	2
	Inserimento dello strumento Patti di integrità nel 4° Piano nazionale per il Governo aperto e nel Piano Nazionale Anti-corruzione pubblicato a novembre 2019	1
	Partecipazione alla conferenza Engaging Citizens for Good Governance in Cohesion Policy	1
	Avvio di un tavolo per la stesura di linee guida sull'applicazione del Patto di integrità nel contesto legislativo italiano con ANAC e Dipartimento della Funzione pubblica	1
	Percorsi di empowerment socio-linguistico per migranti	1
	Percorso di comunità con due laboratori	1

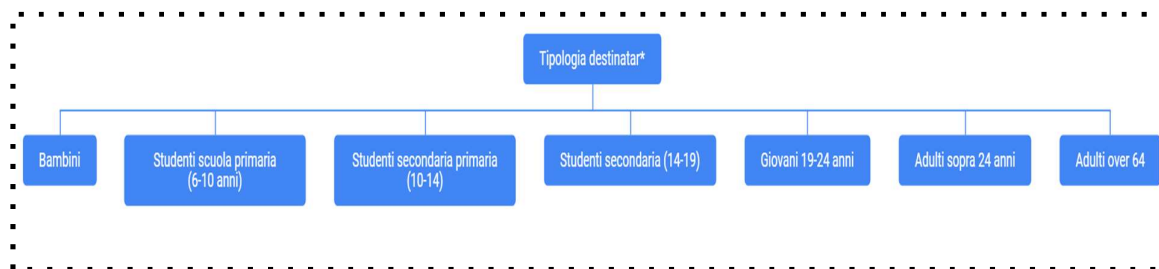
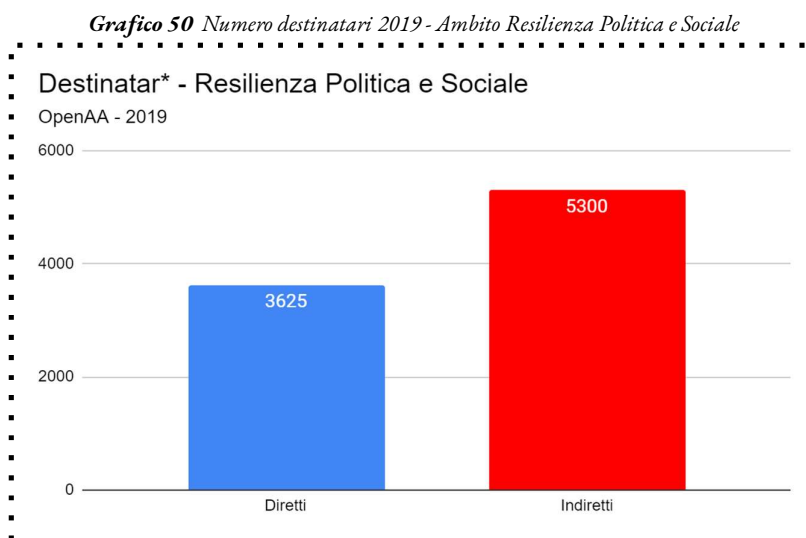
Coinvolgimento di 11 associazioni del territorio nella realizzazione del progetto	1
Tre passeggiate guidate da “testimoni privilegiati”	3
Siglato accordo con Università di Messina per l'avvio del Patto di integrità su un appalto che verrà scelto entro tre mesi.	1
Costruita la prima storia su un capitolo di bilancio a partire dalla segnalazione di un comitato di cittadini locale e con la collaborazione di giornalisti locali	1
Realizzati colloqui con alcuni destinatari	1
Realizzata brochure informativa sul progetto	1
Realizzazione di una partnership con l'associazione Dadamà, che si occupa di sostegno alle famiglie, per l'avvio di attività congiunte	1
Realizzazione di una raccolta fondi per contribuire alle spese dell'impianto di riscaldamento	1
Realizzazione di un Festival multi evento di 3 giorni con seminari, workshop, conferenze	1
Realizzazione di un workshop per la selezione di racconti e filastrocche	1
Costruzione di 6 living space nei territori del cratere - realizzare percorsi di co-progettazione degli interni con le comunità che usufruiranno degli spazi - realizzare un impianto hot-spot e di video sorveglianza - realizzare percorsi ed eventi che possano favorire una ripresa della socialità - animare gli spazi attraverso attività laboratoriali e partecipative	6
Analisi degli atti relativi a 4 appalti pubblici in corso	1
Pubblicazione di un report sintetico a febbraio 2019 e di un report analitico a giugno 2019	2

	Ricevute 39 proposte progettuali e finanziati 12 progetti	12
	Attivazione di un corso di formazione sul monitoraggio civico presso l'ISIT Bassi Buratti di Cento (FE)	1
	31 organizzazioni in rete e coinvolte in attività di formazione e scambio	1
	Realizzazione di tre percorsi nelle scuole (primaria di Visso e secondarie di Camerino e Amatrice), - due percorsi partecipativi ad Accumoli e Pescara del Tronto (frazione di Arquata del Tronto), - due percorsi laboratoriali e attività di empowerment nelle comunità di Accumoli, Amatrice, Arquata del Tronto, Borbona.	7
	-La prosecuzione di attività di sportello psicologico e il dispiegamento di interventi di Unità Mobile, capaci di raggiungere e dare supporto ai cittadini residenti in frazioni distribuite in territori distanti dai servizi, - attivazione di protocolli d'intesa con le ASL locali in modo da offrire un servizio completo e capillare.	1

Così come le attività messe in piano dall'area sono tante, la numerosità e la diversità degli output conseguiti nel 2019 fornisce una panoramica della trasversalità del lavoro progettuale di Resilienza. Rileviamo 26 tipologie diverse di output, alcuni dei quali divisi in sottocategorie. Ci preme, però, notare che alcuni di questi output riprendono alcune sezioni delle attività previste, il che lascia supporre che si trattano di indicatori proxy (ad es: la partecipazione alla European Week of Region and Cities oppure la partecipazione a conferenze e tavoli di lavoro vanno probabilmente lette come proxy a dimostrazione del fatto che alcune istanze vengono portate dall'ambito nelle sedi opportune).

Fatta questa precisazione, tra gli output rilevati, sono in risalto una serie di output relativi al percorso verso la stipula dei patti di integrità e successivo inserimento nel 4° piano nazionale anticorruzione. Si trattano per esempio di analisi della gestione di tavoli di lavoro, della sigla di accordi con università, la realizzazione di analisi sugli appalti, la produzione di lessons-learned e relativi report intermedi e finali. Sul versante del supporto e partecipazione cittadina in tema di ricostruzione, sono da segnalare vari percorsi di formazione laboratoriali (di comunità), workshop, corsi di formazione con didattica frontale. Troviamo inoltre tutti i beni comuni e servizi attivati per le comunità (sportelli, costruzione di 6 living spaces) accompagnati di servizi aggiuntivi di animazione e cura. Per quel che riguarda la lotta contro la marginalità, gli output sono relative sia all'analisi dei bisogni (tramite interviste), sia a risposte di breve termine (brochure informative, percorsi di empowerment).

Tra gli output relativi al coinvolgimento attivo di destinatari e soggetti terzi in attività di progettazione, co-progettazione o implementazione, si trovano tutte le attività di rafforzamento delle reti (coinvolgimento di associazione, stesura di partnership, eventi di networking durante il Festival, e ovviamente tutto il comparto relativa a **Realizziamo il Cambiamento** (formazioni e scambi, calls, progettazioni partecipate con il supporto dello staff di ActionAid).



**Grafico 51** Numero destinatari 2019 - Ambito Resilienza

Nel complesso, Resilienza ha raggiunto 3.625 destinatari diretti, di cui 473 donne e 357 uomini, e 5.300 destinatari indiretti. I progetti che hanno registrato il maggior numero di destinatari sono, nell'ordine: il **Festival della Partecipazione** con 2.000 destinatari, **Pe.R.Co.rriere** con 1.378 destinatari, **New Horizon** con 400 destinatari e **Libellula (Realizziamo il Cambiamento)** con 200 destinatari. In termini di tipologie di destinatari, si contano tutte le fasce di età, dai bambini agli over 64. Per concludere la sezione, è necessario, però, puntualizzare sul fatto che la sola numerosità dei destinatari non è da considerare l'unico metro di valutazione dell'efficacia e dell'efficienza dei progetti sopracitati. Difatti, alcuni dei 9 progetti, seppur con pochi destinatari diretti (come nel caso di **Integrity Pacts** che registra solo 40 destinatari diretti), affrontano temi complessi che richiedono approcci più mirati.

### 3.3. Comunicazione e relazioni pubbliche

#### 3.3.1. 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 il sito istituzionale è stato oggetto di un *restyling* strutturale, con l'obiettivo di migliorare la *user experience* degli utenti. Il quarto trimestre, quindi, è stato il primo vero banco di prova del progetto per testare l'efficacia delle attività realizzate.

I dati relativi ai principali indicatori restituiscono un quadro complessivamente positivo e aiutano a mettere bene a fuoco le aree di miglioramento sulle quali ci concentreremo nel 2020. Ad essere degni di nota sono quegli indicatori che definiscono la qualità dell'esperienza degli utenti, a partire dalla velocità di caricamento media delle pagine, che risulta ridotta del 38%. Con i volumi delle sessioni da dispositivi mobili che nel 2019 sono state superiori al 47% (erano il 46% nel 2018), la velocità di caricamento rappresenta la prima condizione indispensabile per assicurare una buona esperienza agli utenti.

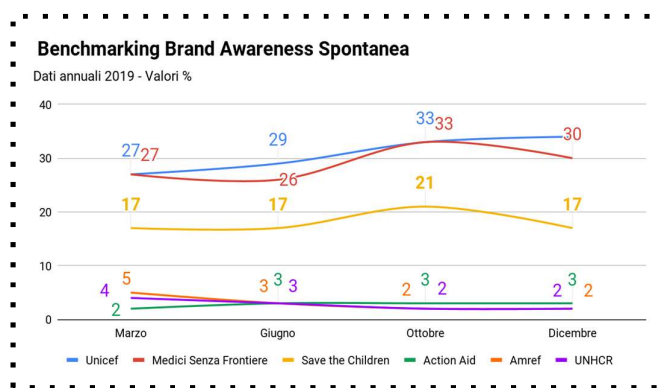
Crescono del 7% sia il numero delle pagine visitate per ogni sessione, che la durata media della stessa. Dati confortanti tanto per la mobilità interna al sito, che risulta facilitata, quanto per la qualità dei contenuti.

Quest'ultimo elemento sarà il **focus del lavoro nel 2020**, con l'obiettivo di aumentare sia il tempo di permanenza medio sul sito, che il numero degli utenti che ritornano a visitarlo (-11% Q-O-Q).

Sul fronte dell'acquisizione di utenti, segnaliamo una importante inversione di tendenza rispetto ai trimestri precedenti. Crescono del 26% le acquisizioni organiche - recuperando oltre la metà del traffico perso nel Q3 - e del 59% quelle via social. Dati confortanti, frutto di investimenti mirati all'ottimizzazione SEO realizzata in collaborazione con l'agenzia Find per quanto riguarda il traffico organico e delle campagne "*promoted*" sui social gestite completamente in house.

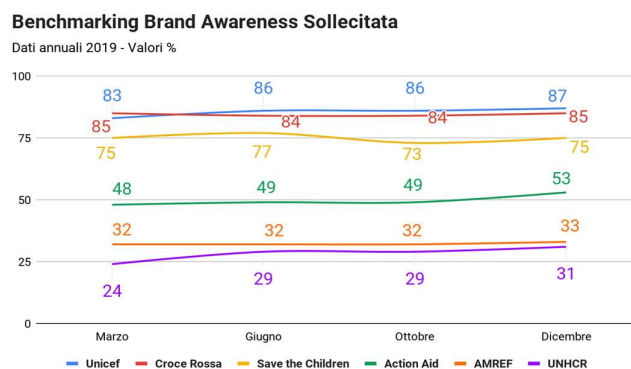
#### 3.3.2. La brand Awareness





Per il 2019, il sistema di benchmarking della Brand Awareness, raccolto su un campione stratificato rappresentativo della popolazione italiana, valuta la posizione di ActionAid relativamente alle organizzazioni in testa (Unicef e MSF) e in coda (Amref e UNHCR) alla classifica. La quinta organizzazione (Save the Children) è stata aggiunta in quanto una dei competitors più agguerriti nel campo del sostegno a distanza. I dati sulla **Awareness Spontanea**<sup>33</sup> collocano ActionAid tra le organizzazioni meno conosciute. Longitudinalmente, il dato rimane stabile con una media di circa 3 punti, sui quattro trimestri, con uno scarto dai 24 ai 30 punti rispetto alle organizzazioni di testa. Da un punto di vista strategico, la piattezza della curva indica mancanza di dinamicità e di innovazione (positiva o negativa) verso il pubblico tale da rendere il Brand spontaneamente evocabile.

*Grafico 53 - Brand awareness sollecitata 2019*



Le rilevazioni sul livello di **Awareness Sollecitata**<sup>34</sup> svela un quadro più positivo per ActionAid. L'organizzazione si colloca nel cluster medio-basso, cioè con i due big a +36, e i due meno conosciuti a -19 punti. A livello longitudinale, è possibile notare un trend di miglioramento sostenuto lungo tutto l'anno. In confronto, Save the Children, con una media di circa +26 punti rispetto ad AA, registra comunque un leggero calo negli ultimi due trimestri.

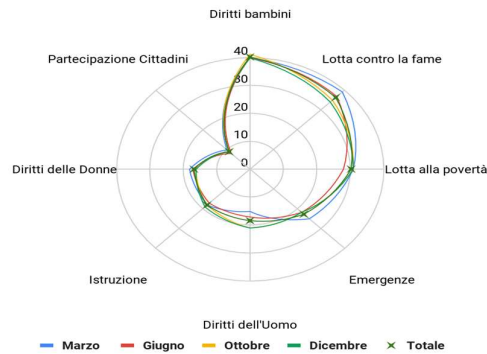
*Grafico 54 - Ambiti presidiati 2019*

<sup>33</sup> L'awareness spontanea chiede all'intervistato di citare tutte le organizzazioni italiane no profit e umanitarie che conosce 'anche per averle sentite nominare.

<sup>34</sup> 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.

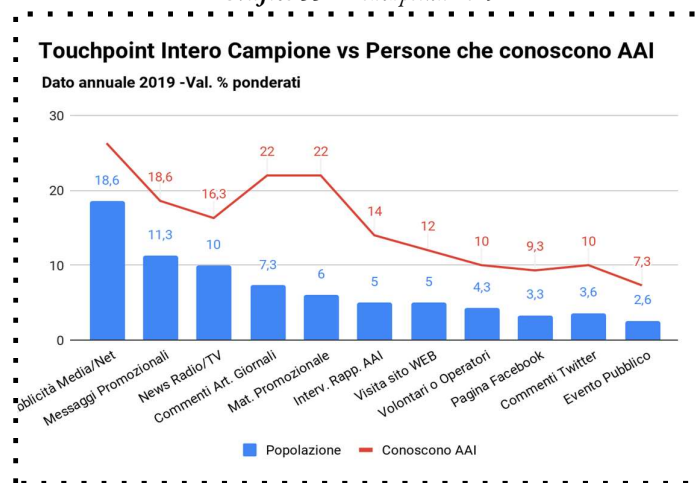
### Ambiti presidiati- Intero campione Ipsos

Dati annuali 2019 - Val. % ponderati



Per quanto riguarda gli ambiti presidiati, i temi rispetto ai quali siamo più riconosciuti dal pubblico sono i diritti dei bambini (per il 40% degli intervistati), la lotta contro la fame e la lotta alla povertà. I temi della resilienza (emergenze), dell'istruzione e dei diritti delle donne vengono in mente a circa il 20% del campione. La partecipazione dei cittadini arriva in ultima posizione con solo il 10% degli intervistati. A livello longitudinale, il dato non subisce variazioni su base trimestrale.

Grafico 55 - Touchpoints 2019



Il tema dei touchpoint, altro aspetto importante del lavoro di outreach, fa emergere quali sono i mezzi/canali principali tramite i quali la popolazione viene informata su ActionAid. Per ordine di rilevanza, i primi 4 touchpoint per la popolazione generale sono le **pubblicità Media/Net**, i **messaggi promozionali**, le **notizie Radio/TV** e i **commenti e articoli di giornale**. Gli ultimi per ordine di rilevanza sono le **pagine social** (Facebook e Twitter) e gli eventi pubblici. Delle tendenze diverse emergono dall'analisi delle risposte di persone che **conoscono bene o molto bene ActionAid** (che rappresentano, in media, il 12,2% del campione). Per loro, i primi 3 touchpoints sono gli articoli di giornale, il materiale promozionale e i messaggi promozionali. Questo dato, però, oltre a rappresentare la visione di una fetta molto esigua del campione intero (solo il 12,2%, appunto) è anche da considerare una variabile spuria, frutto dell'endogeneità della relazione tra caratteristiche del sottocampione e natura del rapporto con ActionAid<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Con riserva e in attesa di conferma, ipotizziamo che i rispondenti che conoscono bene/molto bene AA siano persone che trattengono un rapporto privilegiato con l'organizzazione o comunque persone che hanno/hanno avuto un legame con l'organizzazione. Di conseguenza sono anche dei target specifici di strumenti di marketing dispiegati dalle team di outreach. Nell'economia del modello di promozione del Brand proposto da IPSOS, sarebbe utile, da un punto di vista strategico, poter approfondire l'aspetto riguardante la loro propensione ad essere ambasciatori del brand di ActionAid presso altre persone. Sul piano longitudinale invece, un confronto dell'incrocio tra tipologie di

Per quanto riguarda i punti di forza di ActionAid, tutti gli intervistati concordano nel segnalare per ordine decrescente:

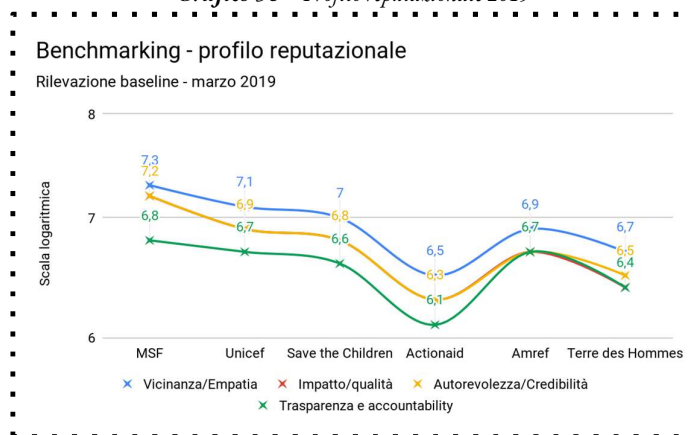
- i progetti di cui ci occupiamo;
- il cambiamento concreto che riusciamo a portare nelle comunità;
- la nostra capacità di rispondere a nuove sfide;
- la competenza e responsabilità dello staff, e;
- la nostra capacità di migliorare la democrazia.

Un approfondimento sul **profilo d'immagine** dell'organizzazione aiuta a collocarla rispetto alle altre per quanto riguarda la reputazione. Il modello (proposto da IPSOS) è basato su una serie di ipotesi e di pesature riguardanti 4 dimensioni costitutive della reputazione delle ONG: vicinanza ed empatia; impatto e qualità; autorevolezza e credibilità e infine trasparenza e credibilità. Agli intervistati viene chiesto di assegnare un punteggio da 1 a 10 su una serie di domande clusterizzate per dimensione. Una seconda serie di domanda richiede loro di indicare:

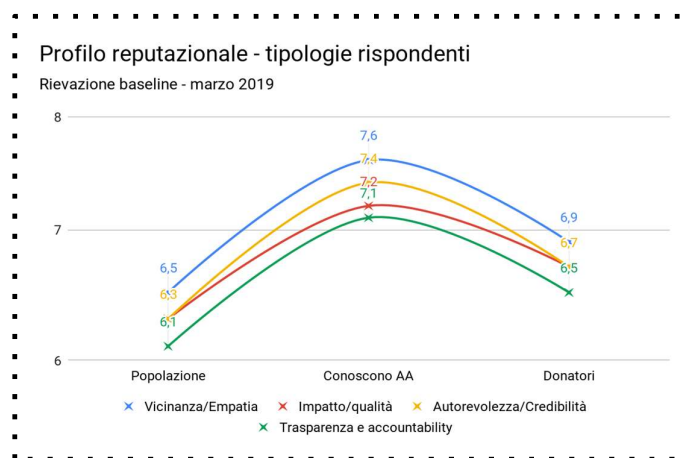
- quanto ogni dimensione si adatta/non si adatta all'organizzazione;
- quanto ogni dimensione è importante nel guidare la reputazione di AA.

Le due operazioni sopra descritte permettono di stabilire che per l'intero campione, la **trasparenza e l'accountability** sono le dimensioni più importanti per guidare la reputazione di Actionaid, con un peso complessivo del 32%. Paradossalmente, risultano anche essere le dimensioni che raccolgono il voto medio più basso (6,1/10).

**Grafico 56 - Profilo reputazionale 2019**



rispondenti ed eventuali variazioni annuali nei touchpoint permetterà di fare dei ragionamenti sulla natura e la direzione del lavoro di outreach, sia dal punto di vista della comunicazione in senso stretto, sia dal punto di vista del marketing.



**Grafico 57** - Profilo reputazionale 2019 per tipologia di rispondenti

Per tipologia di rispondenti, l'intero campione (popolazione) e il campione dei donatori<sup>36</sup> condividono le stesse opinioni quando si guarda alla media dei voti. Invece, chi dichiara di **conoscere AA bene o molto bene**, ha attribuito un voto medio più alto su tutte le dimensioni. Anche qui, la divergenza di opinione tra l'intero campione, i donatori e le persone che dichiarano di conoscere bene o molto bene AA va mediata con la bassa numerosità dei rispondenti che ricadono in questa categoria (sono solo il 12,2% del campione generale). Nel complesso, questo significa che AA deve impegnarsi di più per accrescere la propria capacità di essere **trasparente e accountable**, presso il pubblico in generale ma anche presso i donatori, per migliorare la propria immagine di Brand.

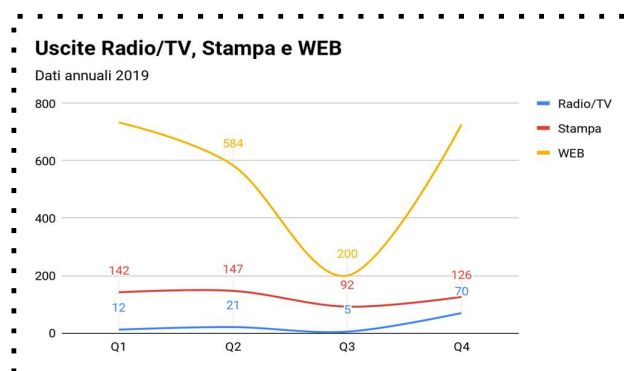
Preme segnalare, inoltre, che diversamente da quanto indicato dal campione generale, per il campione dei donatori, la dimensione più rilevante nella reputazione di AA è l'autorevolezza/credibilità<sup>37</sup>. La dimensione raccoglie comunque un punteggio basso, sia tra la popolazione in generale, sia tra i donatori; questo significa che per consolidare la sua immagine presso i propri donatori e acquisire potenziali sostenitori nella popolazione in generale, AA dovrà probabilmente spendersi per migliorare l'autorevolezza e la credibilità.

### 3.3.3. Media Relations

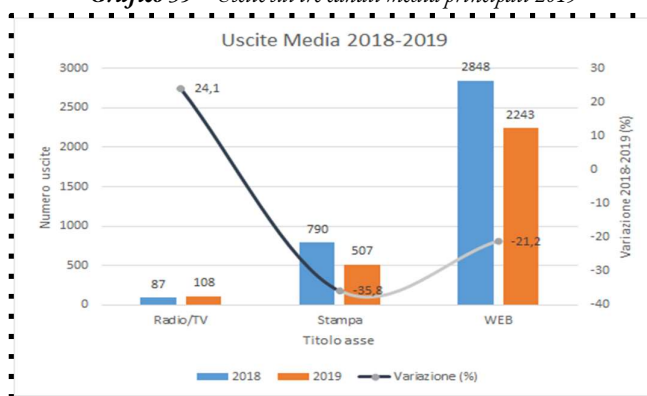
**Grafico 58** - Uscite media 2019

<sup>36</sup> Il campione generale composto dai sottocampioni "popolazione e conosce bene o molto bene AA" è composto da cca 1000 rispondenti, ed è diverso dal campione dei donatori composto da cc.a 600 rispondenti.

<sup>37</sup> La dicitura "autorevolezza/solidità" e "autorevolezza/solidità" indicano la stessa dimensione.



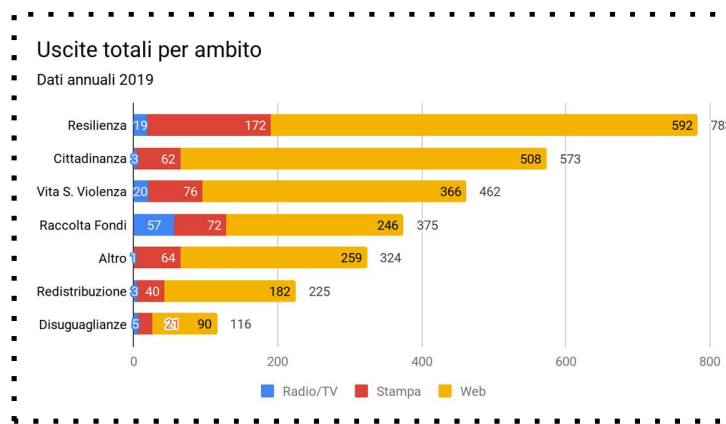
**Grafico 59 - Uscite sui tre canali media principali 2019**



Le rilevazioni delle uscite sui tre canali principali fanno emergere un primo e secondo trimestre abbastanza dinamici, seguiti da un terzo trimestre in calo (complice la pausa estiva). Per la radio/TV e i canali web, il terzo trimestre coincide con una notevole impennata delle uscite, in parte legata al successo delle campagne nazionali e internazionali sui diritti delle donne nonché alle attività di raccolta fondi di fine anno. Il confronto tra il 2018 e il 2019 svela un calo del 35,8 e 21,2% nelle uscite Stampa e Web. A confronto le uscite in Radio e TV mostrano un aumento del 24,1%.

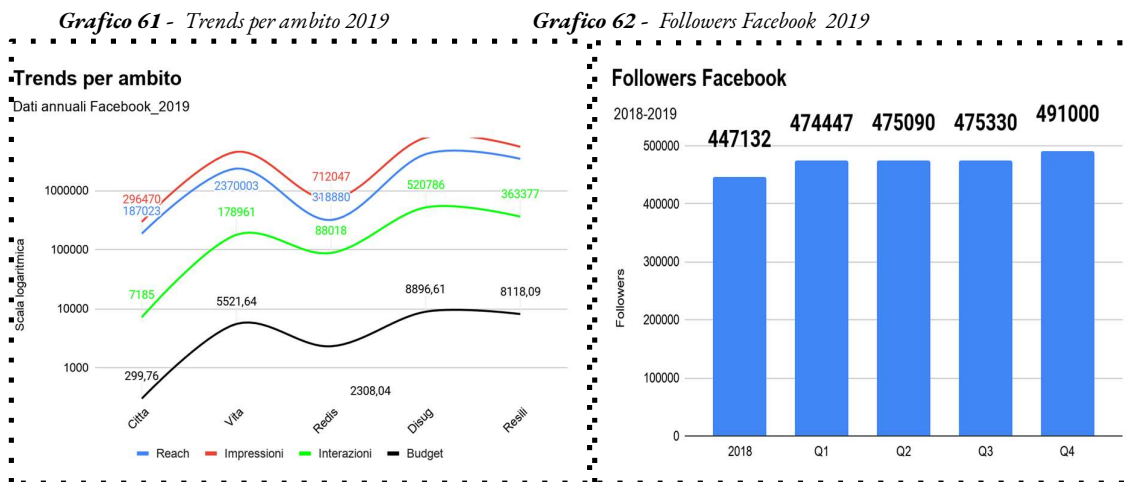
La suddivisione delle uscite per ambito mostra che i primi tre ambiti per numero complessivo di uscite sono Resilienza, Cittadinanza inclusiva, e Vita Senza Violenza. La raccolta fondi arriva in quarta posizione, seguita dalle uscite non categorizzate. In coda alla classifica, troviamo invece Redistribuzione della ricchezza nazionale e Disuguaglianze globali.

**Grafico 60 - Uscite media 2019 per ambito**

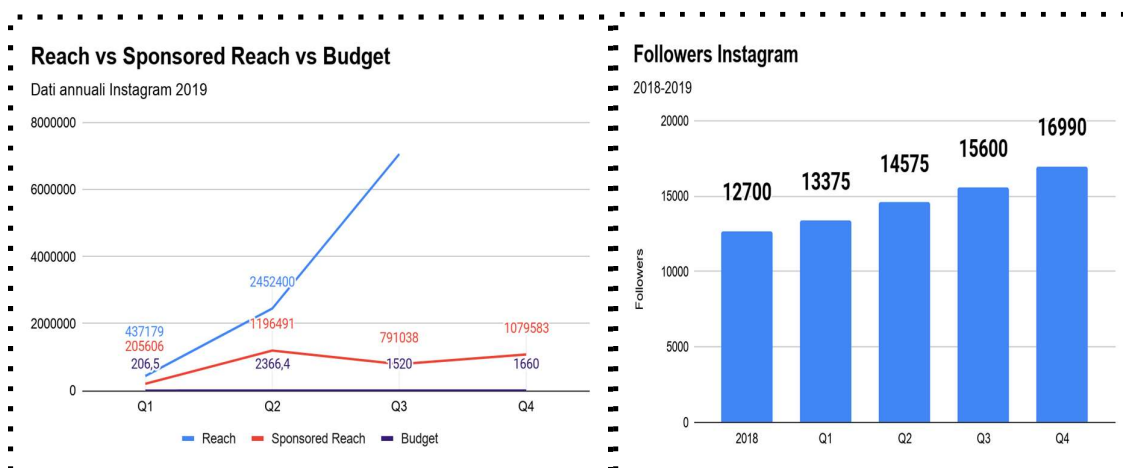


In termini di tipologie delle uscite, però, il quadro cambia: la raccolta fondi, Vita senza Violenza e Resilienza hanno avuto il maggior numero di uscite in Radio e TV mentre in termini di uscite stampa, vengono in prima posizione l'ambito Resilienza, Vita senza Violenza e la Raccolta fondi. Lo spaccato è anche rappresentativo della distinzione tra quantità delle uscite e rilevanza del canale (Radio, TV e Stampa sono dei canali di maggior prestigio rispetto al web).

### 3.3.4. Digital Communication



Per il canale Facebook, l'approfondimento è realizzato sulla base dei dati degli ambiti per far emergere la covarianza fra il budget speso e i risultati di copertura (tramite scala logaritmica). Notiamo infatti che a fronte di una spesa maggiore, i risultati di copertura sono maggiori. Lo stesso trend si verifica, seppure in proporzione minore nelle variazioni dei followers, che seppur relativamente sensibile tra il 2018 e il 2019 (+9,8%) subisce notevoli variazioni solo nel primo e quarto trimestre (i trimestri con più gettonati). Nel complesso si tratta di valori ancora molto elevati, ma è evidente che su Facebook è sempre più costoso raggiungere utenti che mediamente stanno diventando sempre più passivi.



Al contrario di Facebook, Instagram continua a offrire un trend positivo dal punto di vista del reach, dell'engagement (+179,1%, ossia dal 2,4% del 2018 al 6,7% nel 2019) e della crescita del numero di follower (+23,8% annuali) e si conferma un social media in buono stato di salute e maturo, sul quale il dipartimento di comunicazione vuole puntare sempre di più nel 2020.

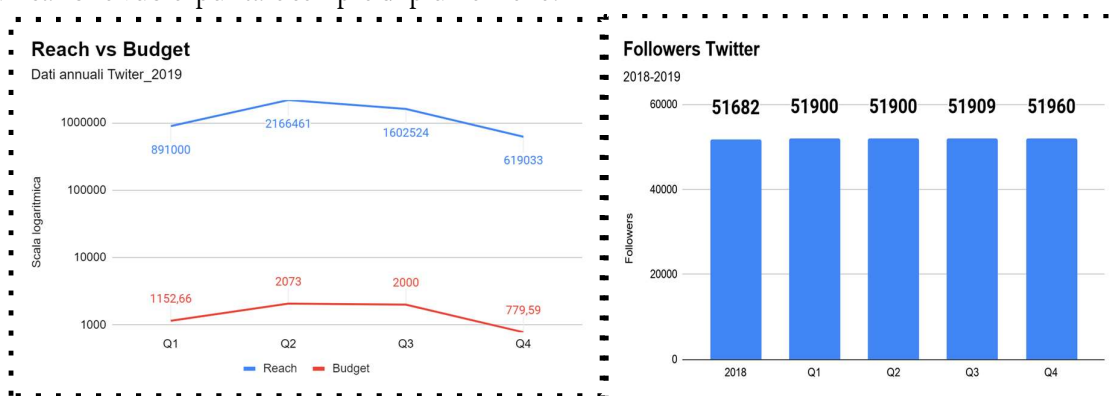


Grafico 65 - Trends Twitter 2019

Grafico 66 - Followers Twitter 2019

Anche Twitter si conferma una piattaforma bloccata in una fase di stallo che possiamo definire strutturale: a fronte di un numero di contenuti pubblicati pari al doppio di quelli postati su Instagram, la crescita del numero di follower è stata dello 0,5% annuali, con un tasso di interazione di poco superiore all'1%. Nello stesso ordine di idee e similmente a Facebook, è possibile notare una covarianza fra budget e reach (visibile su scala logaritmica) che dimostra, su base trimestrale, una maggior reattività di Twitter in caso di incremento del budget allocato.

## 4. Analisi degli indicatori di Input

Gli input, a livello strategico, rappresentano una classe di indicatori che, a vario livello, danno indicazioni sulle risorse economiche, amministrative e tecnologiche impiegate dall'organizzazione per permettere alle aree di missione di svolgere le loro attività e di conseguire i risultati illustrati nelle sezioni precedenti. Si tratta perlopiù di indicatori sui processi e sui risultati conseguiti dalle aree di Supporto Trasversale e di Funding, a cui si aggiungono una serie di indicatori relativi alle partnership e alla raccolta fondi **Corporate, Official o Major Donors**.

### 4.1. Risorse umane, amministrative e tecnologiche

Il primo anno di implementazione della strategia ha comportato il riassetto dell'organico di AA per il comparto delle risorse umane (lavoro di reclutamento, di inserimento nell'organigramma o di riassegnazioni di ruoli). Con il 2019, oltre un tasso di turnover in aumento dal 10 al 13% su base annua, lo staff ha registrato un calo trasversale a tutti i livelli, pari a 12 unità<sup>38</sup>: 2 membri del senior management, 3 membri del middle management e 7 membri di staff hanno lasciato AA. Il 2019 chiude quindi con 131 persone presenti nell'organico (-8,4% di riduzione su base annua) per un full time equivalent attestato a 120 unità.

In termini di rapporto Donne/Uomini, i dati sono variati poco rispetto a quanto visto nel 2018 (71,3%) a dimostrazione che il rapporto di genere in AA rimane stabile intorno al 71% equivalent dello staff è di 120.

*Tabella 1 - Composizione dello staff ActionAid Italia al 31-12-2018*

**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
<b>TOTALE</b>	<b>93</b>	<b>38</b>	<b>131</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>12</b>	<b>102</b>	<b>41</b>	<b>143</b>

**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
<b>TOTALE</b>	<b>84</b>	<b>36</b>	<b>120</b>	<b>10</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>94</b>	<b>37</b>	<b>131</b>

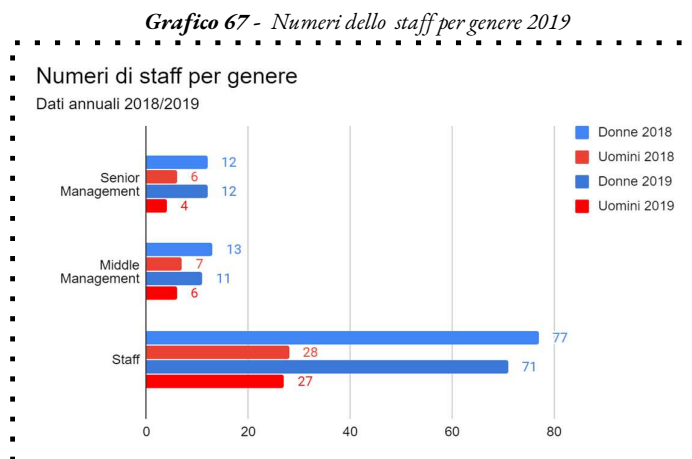
*Tabella 2 - Composizione dello staff ActionAid Italia al 31-12-2019*

Non si registrano neppure importanti variazioni nel rapporto Donne/Uomini all'interno dei diversi livelli di

<sup>38</sup> È da notare che la flessione dei numeri di staff a fine anno è data sostanzialmente da 12 dipendenti in meno. Questo numero, al di là delle residuali 2 chiusure a termine di tempi determinati, si compone anche della chiusura di 4 posizioni con conseguente uscita delle persone che le occupavano e, per il resto, di dimissioni volontarie - 17. Per contingenza a fine anno, alcune posizioni a struttura sono ancora da reclutare, oppure sono oggetto di revisione.



inquadramento sia sul piano annuale o nel confronto 2018/2019. Si notano delle piccole variazioni all'interno dei livelli di inquadramento per il 2019: gli uomini passano da 6 a 4 nel senior management mentre il numero di donne rimane stabile; le donne passano da 13 a 11 mentre gli uomini passano da 7 a 6 nel middle management; infine le donne passano da 77 a 71 nello staff mentre gli uomini passano da 28 a 27. In totale, 8 donne e 4 uomini hanno lasciato l'organizzazione tra il 2018 e il 2019.



Sono stati 34 i recruitment realizzati nel 2019 (inclusi 12 stage e 17 co.co.co., che però non rappresentano tutti i cococo presi in carico da AA). Per la valutazione della performance, sono stati compilati 100 VPP per ca. l'80% dello staff, considerando che una parte della forza lavoro è entrata verso fine anno, alcuni hanno svolto una sostituzione breve, e altri ancora hanno lasciato l'organizzazione nel primo quadrimestre senza quindi avere svolto il proprio VPP in termini di pianificazione.

Un altro punto centrale dello sviluppo organizzativo riguarda l'aspetto della formazione (vd Appendice 1 sulla formazione, p.103)<sup>39</sup>. In ActionAid, la formazione viene effettuata con 2 modalità principali: la formazione generale e le cosiddette "induction", che sono i momenti in cui allo staff, soprattutto neoassunto, viene fornita una formazione di base sulla tecnologia, l'infrastruttura e gli ambiti di lavoro.

I dati raccolti ci permettono di dire che sono state organizzate 136 sessioni di induction, suddivise tra induction riconducibili ai settori programmatici e induction trasversali, per un totale di 199 ore<sup>40</sup> di formazione. Sulla base della nostra estrapolazione, in media, ogni neoassunto ha potuto beneficiare di 4 sessioni di induction per un totale di 6 ore di formazioni a testa.

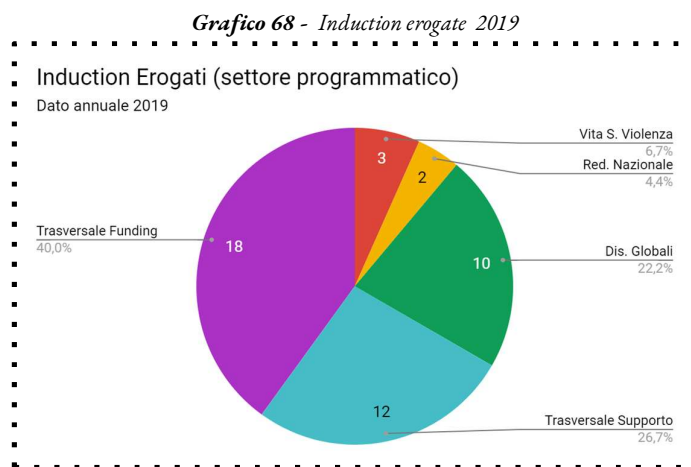
Nel grafico successivo (induction erogati, settore programmatico) si è cercato di agganciare le sessioni di formazione agli ambiti strategici con una semplice operazione di rilevazione dell'inquadramento dei destinatari delle formazioni<sup>41</sup>. Questa operazione ci permette di dire che, per 45 sessioni organizzate per un totale di 67 ore e 30 minuti, gli ambiti programmatici destinatari del maggior numero di sessioni di formazione sono il Trasversale Funding e il Trasversale Supporto (nel dettaglio, si tratta in parte di staff a cavallo tra

<sup>39</sup> Per un approfondimento quali-quantitativo sulla formazione erogata nel 2019, si rimanda all'appendice 1. Il report, che apporta elementi nuovi per l'interpretazione dei dati quantitativi, è giunto a UIS dopo la consegna del report. Si è deciso pertanto di allegarlo al presente report come appendice.

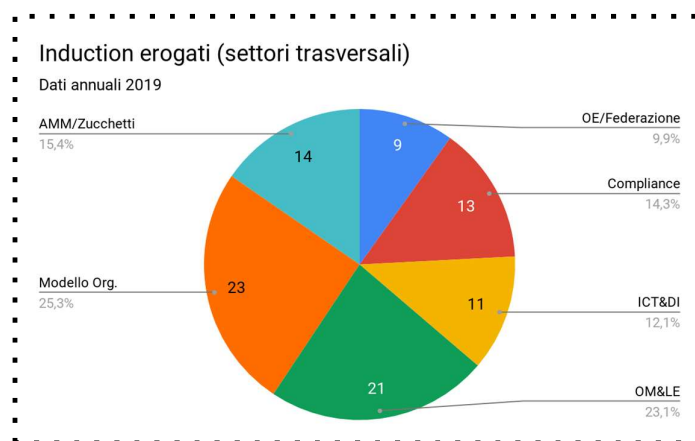
<sup>40</sup> Le induction sono di 1.30 cadauna, in media.

<sup>41</sup> Nota su metodo di conteggio: in assenza dell'informazione sul tema dell'induction, consideriamo un'ora di formazione come valevole per l'ambiti strategico di competenza del destinatario dell'induction. Così che un'ora di formazione ricevuta da uno staff di Expansion è conteggiata come ora di formazione per Disuguaglianze Globali.

comunicazione e outreach, e il cui lavoro è intrinsecamente legato al marketing). Disuguaglianze globali (Funding and International Partnership) arriva in terza posizione. Dalla distribuzione, si evince che molti sforzi sono stati concentrati nei vari settori di raccolta fondi, probabilmente nell'intento da aiutare l'organizzazione a uscire dalla cosiddetta "strettoia finanziaria" degli ultimi anni.

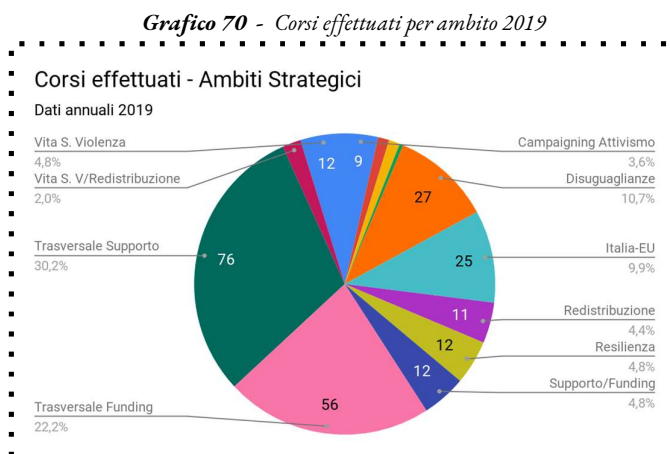


Le induction trasversali, volte soprattutto a facilitare l'onboarding dei nuovi assunti e l'aggiornamento dello staff rispetto a servizi, sistemi, tecnologia, procedure, normative etc, sono state 91 per un totale di 136 ore e 30 minuti. Di queste, 23 sessioni sono state organizzate sul modello organizzativo; 21 su temi attinenti all'Office Management e Logistics (a cui afferisce la formazione sulla sicurezza interna); 14 sui temi della gestione amministrativa (incluso il gestionale ZUCCHETTI); 13 sulla compliance; 11 sulle tecnologie digitali e infine 9 sull'efficienza organizzativa e il funzionamento della Federazione AA. È doveroso segnalare che tutto questo lavoro rientra nella logica di accrescere l'efficienza organizzativa in modo trasversale, tramite la fornitura di strumenti cognitivi e tecnici senza i quali lo staff neoassunto non sarebbe in grado di "riconoscere come propri gli obiettivi e la logica organizzativa, aderire ai principi e avere le competenze, il supporto e gli strumenti adatti per svolgere i rispettivi ruoli" (obiettivo strategica annuale 1-A).

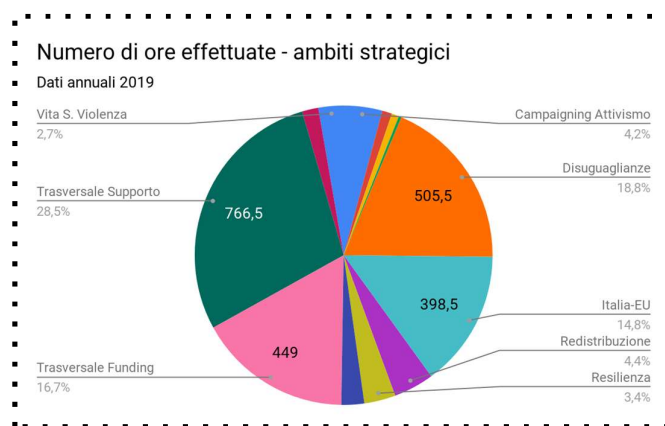


*Grafico 69 - Induction erogate nei settori trasversali 2019*

Sul piano della formazione vera e propria, destinata all'insieme dello staff secondo i fabbisogni, sono state effettuate 252 sessioni di formazione per un totale complessivo di 2.686 ore. Anche qui, gli ambiti che hanno beneficiato del maggior numero di formazione sono il Trasversale Supporto (76 sessioni/30,2%) e il Trasversale Funding (52 sessioni/22,2%). L'ambito Disuguaglianze (a cui afferiscono le formazioni dello staff di Funding and International Partnership e di Market Expansion) è stato destinatario di 27 sessioni (10,7%). Disuguaglianze è seguito dall'area che abbiamo deciso di clusterizzare sotto la dicitura Italia-EU in quanto responsabile del Funding e Partnership Italia-Europa, il quale ha beneficiato di 25 formazioni (9,9%). Possiamo concludere che per il 2019, le aree di raccolta fondi abbiano beneficiato di 184 sessioni di formazione equivalenti al 73% del totale delle sessioni.

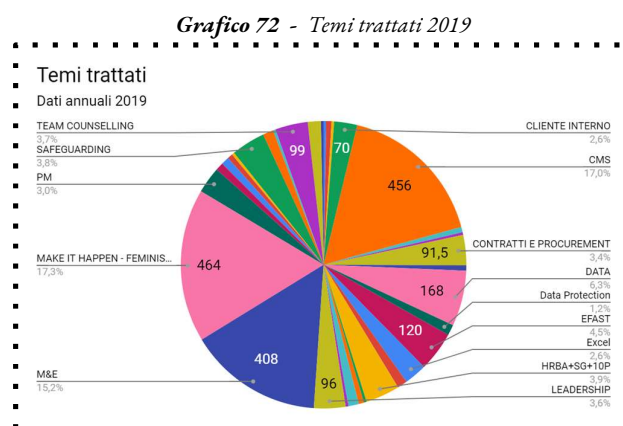


La stessa distribuzione si ripropone quando andiamo ad analizzare il dato sul numero di ore per ambito. Il supporto trasversale contabilizza 766 ore (28,5% del monte ore totale), Disuguaglianze (con Market expansion e Funding and International Partnership) totalizza 505 ore, Trasversale Funding 449 ore e infine Funding Italia-Europa 398 ore. Notiamo uno sbilanciamento delle ore di formazione a favore delle aree deputate alla raccolta fondi (2.119 e 30 minuti, 78,8% del monte ore complessivo).



**Grafico 71 - Numero di ore effettuate per ambito 2019**

I temi trattati spaziano dall’approccio femminista al project Management. I primi 5 temi per ordine di rilevanza sono: la leadership e l’approccio femminista (464 ore); il sistema di gestione dei contratti (456 ore); il monitoraggio e la valutazione (408 ore); i regolamenti sulla privacy e la data protection/GDPR (168 ore); l’uso di Excel (120 ore).



In totale, sono 121 le persone coinvolte nelle formazioni. Il confronto con il dato del 2018 indica sia un incremento delle ore di formazioni, sia un incremento del numero dei destinatari. Nel 2018, il numero complessivo di ore di formazione è stato di 1.488 dispensate a 77 persone (ovvero una media di circa 19 ore di formazione erogate a testa e a copertura di circa il 54% del personale). Nel 2019, sono state, appunto, 2.686 ore dispensate a 121 persone (ovvero una media di 22 ore erogate a testa per circa 92,3%<sup>42</sup> dello staff. Questo significa un incremento del numero di ore di formazione a testa del 15,7% su base annuale.

Non è possibile, invece, fare un confronto sulle tendenze annuali sulla base di tutti gli ambiti, siccome la compenetrazione tra aree di lavoro di alcuni membri dello staff (molte persone lavorano a cavallo su ambiti diversi) rende la clusterizzazione non comparabile su base annuale. Per esempio, si è deciso di introdurre la categoria Italia-UE, Vita Senza Violenza/Redistribuzione per alcuni membri dello staff, mentre nel 2018 avevamo usato il metodo del doppio, triplo o quadruplo conteggio per le persone in questa situazione<sup>43</sup>. Ma

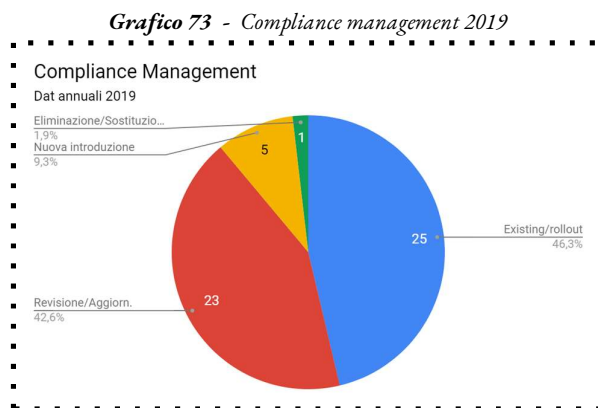
<sup>42</sup> Questi dati vanno comunque considerati alla luce dell’alta mobilità dello staff durante il 2019.

<sup>43</sup> Per doppio, triplo o quadruplo conteggio, intendiamo che per le squadre di Funding and Partnership Italia-Eu ad esempio, impegnati su 4 ambiti (Cittadinanza, Vita Senza Violenza, Resilienza e Redistribuzione), il numero di sessioni veniva moltiplicato per il numero di ambiti per avere la ripartizione per ambiti.

laddove è stato possibile fare tale operazione, notiamo che gli ambiti di Trasversale e di Trasversale Supporto hanno beneficiato di un numero maggiore di corsi anche nel 2018.

Oltre l'onboarding e la formazione, una serie di attività sono relative all'accompagnamento dello staff nello svolgimento delle mansioni sono di natura amministrativa, giuridica e finanziaria. Fra queste, il rilascio di procure e deleghe a responsabili incaricati di missioni di interesse strategico per l'organizzazione. Nel 2019 solo 7 nuove procure per atto pubblico sono state rilasciate a 5 nuovi procuratori e a 2 procuratori già in essere che hanno adeguato i loro poteri (nel 2018 erano state 37 a causa dei cambiamenti introdotti dal lancio della strategia 2028). Sempre sul piano giuridico, ActionAid ha adeguato il proprio Statuto nel corso dell'Assemblea Straordinaria del 22 giugno 2019 nel rispetto dei tempi imposti dalla Riforma del Terzo Settore. Sono stati adottati due testi differenti: il primo, statuto conforme al regime delle ONLUS, che resterà efficace sino alla iscrizione dell'Associazione nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore, quando verrà sostituito dal secondo, lo Statuto ETS. Il 23 agosto 2019 ActionAid ha infine ricevuto l'iscrizione delle modifiche statutarie da parte della Prefettura di Milano a conclusione di un articolato iter. Infine, 650 rapporti giuridici sono stati formalizzati attraverso il nuovo sito Contratti&Co.<sup>44</sup> dall'01/01/2019 al 31/12/2019, quasi il doppio dei rapporti formalizzati nel 2018 (364).

Un settore affine al settore amministrativo-giuridico in termini di obiettivi perseguitati è la macroarea della compliance dove, per 54 policies e procedure di compliance in essere nel 2019, sono stati registrati 23 revisioni, 4 nuove introduzioni e una sola eliminazione/sostituzione.



L'attività di manutenzione, aggiornamento e armonizzazione delle policies e procedure nel 2019 ha avuto come driver principale il raggiungimento degli standard di qualità avanzati dalla Federazione Internazionale e dai donatori istituzionali, allo scopo di rafforzare i presidi di controllo soprattutto in tema di anticorruzione, antiterrorismo, salvaguardia e protezione delle persone. Per quel che riguarda il Codice Etico e Modello di Organizzazione Gestione e controllo ex dlgs 231/01, si è trattato della terza revisione dal momento dell'introduzione, fatto che segnala la capacità di AA di mantenere il Modello vivo, adeguato e applicato. Le varie revisioni si sono rese necessarie per:

- le modifiche normative intervenute (in tema di Razzismo e Xenofobia, Impiego di cittadini di paesi terzi il cui soggiorno è irregolare, Istigazione alla corruzione tra privati e Whistleblowing);

<sup>44</sup> Il Site consente di raccogliere tutte le informazioni utili a inquadrare la giusta fattispecie contrattuale, fornisce i format da utilizzare da parte di tutto lo staff, traccia le richieste dello staff e le comunica ai line responsabili, produce un codice identificativo che consente all'amministrazione di riconciliare contratto e successiva fattura.

- i cambiamenti organizzativi che hanno avuto corso nel 2018 a seguito dell'entrata in vigore di Agorà 2028 (e.g. organigramma, ruoli e responsabilità, sistema di procure, etc.);
- la necessaria conformità alle disposizioni delle Linee Guida AICS per l'Iscrizione all'Elenco dei soggetti senza finalità di lucro

Infine, su 14 azioni a piano per quanto riguarda i piani di compliance e improvement (231-2019 procurement, privacy, intercompany, e GDPR-2019), 6 sono state chiuse entro il 31 dicembre mentre 8 sono ancora in corso<sup>45</sup>. 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.

Per chiudere con il settore dei sistemi e servizi, nel corso del 2019, come anche negli anni precedenti, l'Unità ICT&DI ha provveduto a seguire le attività pianificate, secondo gli obiettivi della strategia organizzativa in essere, con priorità mirate a mantenere o migliorare l'efficienza dell'organizzazione nel suo complesso.<sup>46</sup>

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

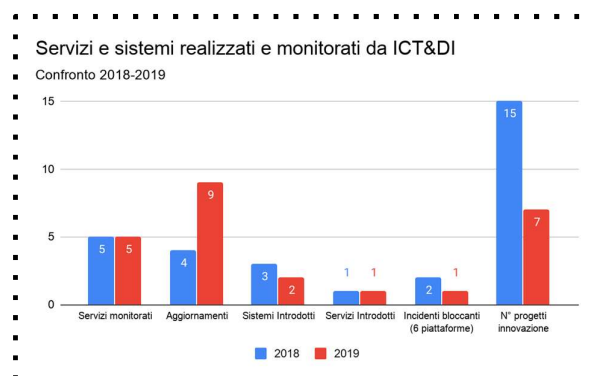
1. Nell'ambito dell'aggiornamento di policy, sistemi, servizi, strutture, metodologie e strumenti, abbiamo mantenuto la disponibilità e l'efficienza di quelli in essere, sia quelli introdotti come nuovi nel 2018, sia quelli pregressi ancora attivi, e sono stati effettuati investimenti e attività specifiche che hanno portato a:
  - a) dismettere definitivamente l'ambiente dei Sistemi Oracle e, quindi, avviare e portare a termine un progetto di riqualificazione, aggiornamento e ammodernamento complessivo dell'infrastruttura tecnologica centrale, con dismissione di vecchi server e aggiornamento sia lato hardware che software di tutti i server e i sistemi centrali, e gli applicativi in uso (introduzione di nuovo sistema di backup Veeam. Parallelamente si è provveduto a potenziare la banda di collegamento Internet sia per la sede di Milano che per la sede di Roma (1GB e 100MB rispettivamente), al fine di supportare e rendere più facile ed efficiente il lavoro in mobilità/smartworking; b) effettuare attività specifiche lato client e introdurre nuovi sistemi e servizi sia per la gestione dell'infrastruttura centrale, sia per garantire un efficiente servizio di supporto a affiancamento agli utenti (sostituzione del sistema di ticketing help desk, upgrade dei sistemi e degli applicativi Microsoft di tutti i client organizzativi per garantire la piena compatibilità e funzionalità dell'ambiente Microsoft O365); c) dal punto di vista telefonico, sono state modificate le profilazioni TIM dei client mobili per 20 utenze, al fine di garantire una funzionalità senza limiti anche in trasferte estere ed è stata aggiornata la configurazione del centralino telefonico centrale, al fine di garantire l'esternazione ad un fornitore esterno del servizio di centralino organizzativo; d) infine, si è garantito supporto e collaborazione per poter svolgere e finalizzare entro la pianificazione organizzativa concordata il trasloco della sede di Roma dell'organizzazione.

---

<sup>45</sup> 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 231 per il 2019 è in corso (va considerato che i piani vengono approntati subito dopo i rilievi), le azioni sono pianificate, in corso oppure chiuse. Il piano GDPR per le azioni pianificate si può intendere chiuso. Inoltre, sono ancora aperte 3 azioni che si riferiscono ai piani 2018 che in assenza di urgenza hanno richiesto uno spostamento per dare spazio ad iniziative più urgenti.

<sup>46</sup> Analisi fornita dall'unità ICT&DI.

2. Nell'ambito dell'integrazione dei servizi e sistemi, sono stati introdotti n. 2 nuovi sistemi (Firewall + nuovo sistema di collegamento VPN, Jira service Desk come nuovo sistema di ticketing) e n. 1 nuovo servizio (NetMon, per permettere il monitoraggio e la gestione delle SIM, in particolare nel corso di trasferte estere).
3. Nell'ambito della gestione dell'evoluzione e monitoraggio delle performance dei sistemi e dei servizi, si evidenzia, come in passato, l'elevata disponibilità ed efficienza dei servizi e dei sistemi gestiti che garantiscono la continuità lavorativa, l'accessibilità a funzioni, sistemi, applicazione 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 tra 98,2% e il 100%).
4. Nell'ambito dell'adozione di tecnologie e soluzioni digitali, servizi e metodologie efficaci ed innovativi, a seguito della decisione organizzativa di avviare la migrazione verso la piattaforma cloud organizzativa Microsoft O365, si è deciso di non investire in attività di modifica o upgrade di sistemi o processi digitali già sviluppati in Google, ma si è provveduto comunque a garantire lo sviluppi e la digitalizzazione di nuovo processi o sistemi digitali, sia in Google, che, in alcuni casi, già sulla piattaforma O365, comprendo diversi ambiti trasversali organizzativi. In particolare: a) sono stati sviluppati 7 nuovi processi/soluzioni digitali (prenotazione telefonata di marketing; organizzazione/gestione documenti progetti Europei WeGo; Form x Call "Realizziamo il cambiamento"; riorganizzazione/gestione documenti progetti Europei Y4L; piattaforma Sviluppo Federale in O365; visual Planning in O365; powerBI versione 1 in O365).



**Grafico 74** - Servizi e sistemi realizzati da ICT&DI 2019

Per quanto riguarda il comparto Syscore, ossia tutto il settore dell'amministrazione dei sistemi di raccolta e gestione di dati relativi allo staff, ai flussi finanziari, ai sostenitori e infine alla business intelligence, nel corso del 2019 - limitando le considerazioni in modo **circoscritto alla lettura degli indicatori richiesti** - i sistemi informativi hanno supportato l'organizzazione nel conseguimento degli obiettivi della strategia secondo le modalità che andiamo ora a mappare<sup>47</sup>.

<sup>47</sup> Inseriamo l'analisi prodotta dall'amministratore dei sistemi.

Nello specifico (distinguendo per piattaforma e per modalità di attività (evoluzione di servizi esistenti o introduzione di nuovi servizi)<sup>48</sup>:

#### **1. CRM:**

- Si è concluso il progetto di integrazione della nuova piattaforma dedicata alle comunicazioni massive (MagNews) e si sta provvedendo a dismettere la vecchia (ContactLab) (evoluzione di servizio già esistente verso una piattaforma più efficiente).
- Si è sperimentato su un campione di sostenitori paganti tramite RID, l'invio automatico delle comunicazioni all'agenzia delle entrate per l'ottenimento del rimborso fiscale, tale modalità diverrà a breve obbligatoria per tutte le forme di pagamento e su tutti i sostenitori (nuovo servizio).
- Si è ampliata ed arricchita la base di dati su donatori provenienti da Web (evoluzione di servizio già esistente).
- Abbiamo automatizzato e sincronizzato in real-time il flusso relativo alle riattivazioni da ripristino (evoluzione di servizio già esistente).
- Si sono sviluppati nuovi prodotti ed alcuni sono in fase di test (esempio multi-donazione su singolo prodotto) (nuovo servizio)
- Abbiamo adeguato i flussi relativi alle carte di credito in relazione alle nuove direttive della normativa PSD2 (evoluzione di servizio già esistente).
- Abbiamo creato un sistema automatico di riconciliazione tra dati di pagamento gestionali e dati di estratto conto bancari che concorrono alla redazione del bilancio (nuovo servizio).

#### **2. Piattaforme Web (correlate anche con CRM):**

- Integrati i tracciati di donazione tramite Facebook (nuovo servizio).
- Innovati nuovi sistemi di pagamento con l'introduzione di Satispay e Amazon Pay (nuovo servizio).

#### **3. SUN:**

- Ampliati ed arricchiti i report relativi ai costi associati alle progettualità ActionAid (evoluzione di servizio già esistente).
- Sono stati aggiornati i processi e di conseguenza i flussi alimentanti i registri IVA sulla piattaforma contabile (evoluzione di servizio già esistente).

#### **4. Zucchetti:**

- E' stata introdotta la nuova modalità relativa all'inserimento delle note spese (evoluzione di servizio già esistente).
- Si è introdotta la modalità Timesheet per la rendicontazione del personale impegnato sui progetti (nuovo servizio).

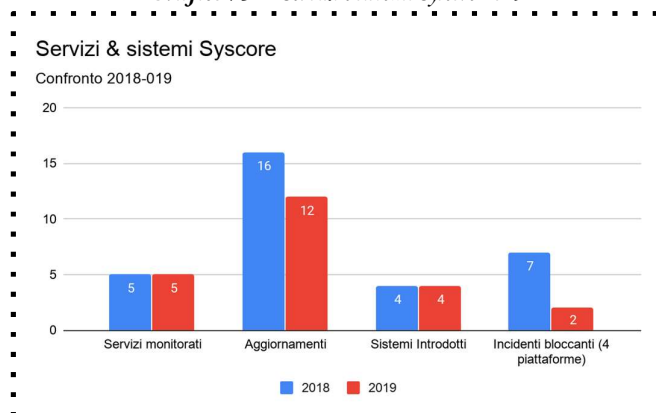
---

<sup>48</sup> Analisi fornita dal responsabile sistemi.



Per quanto concerne invece la “disponibilità” dei sistemi, questi sono sempre rimasti Up&running (tranne che durante le attività programmate di manutenzione, svolte sempre in notturna).

**Grafico 75 - Servizi e sistemi Syscore 2019**



Diversamente dal report del 2018, non sono invece disponibili dati e analisi dell’area OM&LE siccome, dopo numerosi rilanci, non abbiamo avuto accesso ai dati richiesti.

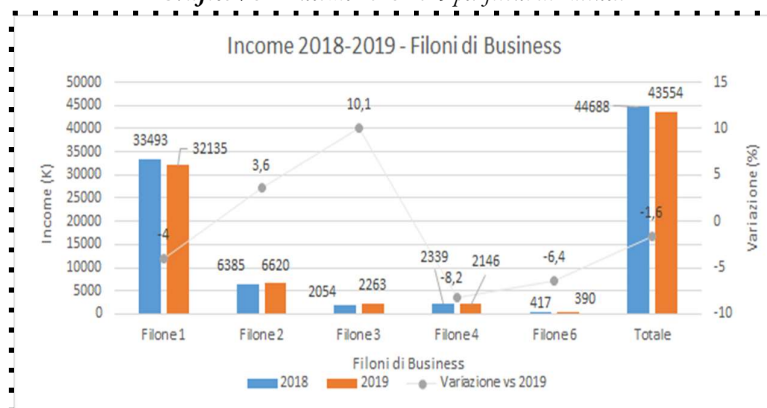
## 4.2. Indicatori di input economico-finanziari

### 4.2.1. Dati aggregati per filoni di business

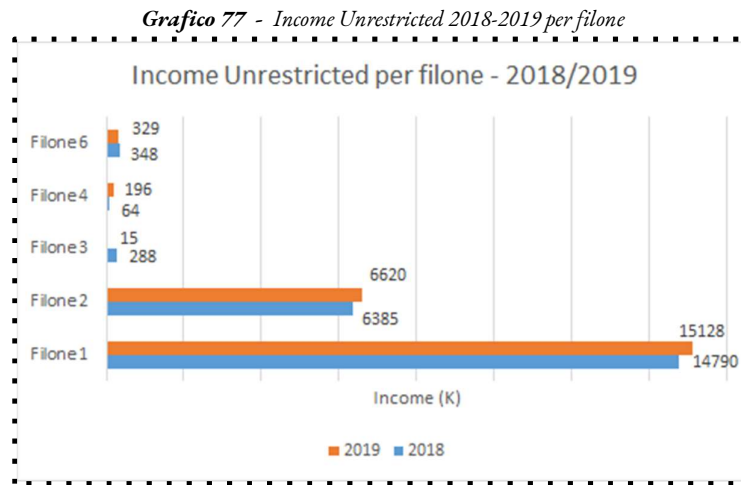
Rispetto all’analisi dei risultati intermedi raggiunti per l’area funding, realizzeremo un benchmarking di set di indicatori di raccolta fondi, in modo da comparare il loro andamento rispetto al 2018. Daremo poi una lettura complementare rispetto al raggiungimento di una serie di milestones di livello strategico.

In termini di dati aggregati, solo i filoni 2 (Supporter Marketing EU/Italia) e 3 (Project Work EU/Italia) hanno registrato un aumento dell’income su base annuale. Tutti gli altri filoni vedono invece dei risultati in calo rispetto al 2018. Su base annuale, quindi, il filone 3 registra la migliore performance (+10,1%) mentre il filone 4 registra la performance peggiore (-8,2%). Nel complessivo, l’income aggregato dei 5 filoni segna un calo dell’1,6% su base annuale.

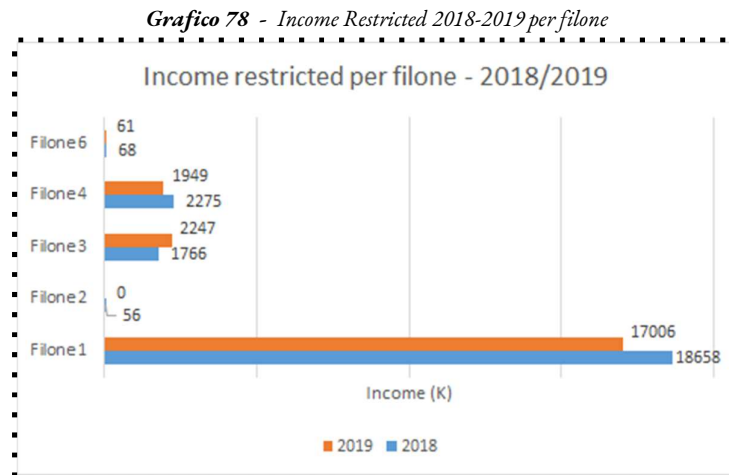
**Grafico 76 - Income 2018-2019 per filoni di business**



Nella scomposizione per restricted/unrestricted e filone, vediamo che l'income da unrestricted cresce su base annuale per i filoni 1, 2 e 4.



L'income restricted cresce solo per i filoni 3 e 6.



I dati aggregati restricted/unrestricted calcolati su tutti e 6 i filoni svelano, in maniera più chiara, le variazioni su base annuale: mentre l'income unrestricted cresce dell'1,8%, l'income restricted è in calo del 6,8%.

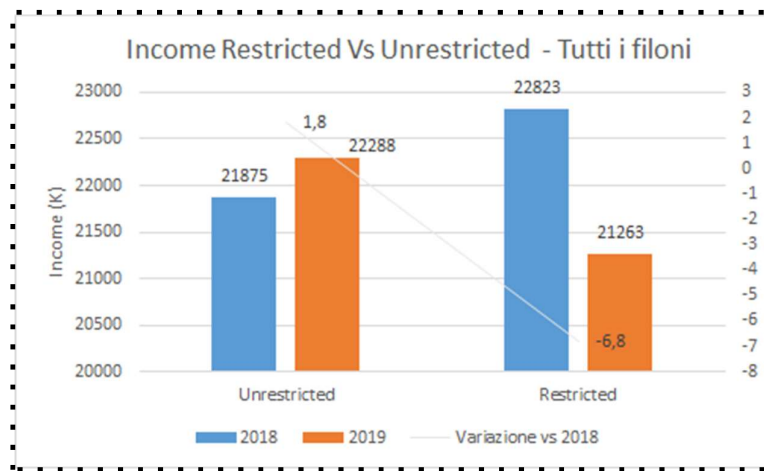


Grafico 79 - Income Unrestricted vs. Restricted 2018-2019

#### 4.2.2. Analisi KPI dei filoni di business 1&2

Un breve approfondimento sull'andamento della curva dei supporter e dei links ci aiuta a vedere che il calo continuo del numero di link è correlato a un calo del numero di supporter; questo conferma un trend crescente dell'attrition<sup>49</sup> su entrambi i componenti. In più, a parità di numero di supporter, cresce il numero di links da agganciare (il tasso di trasformazione da link a supporter cresce, il che significa che cresce il numero di persone agganciate che non diventano dei supporter).

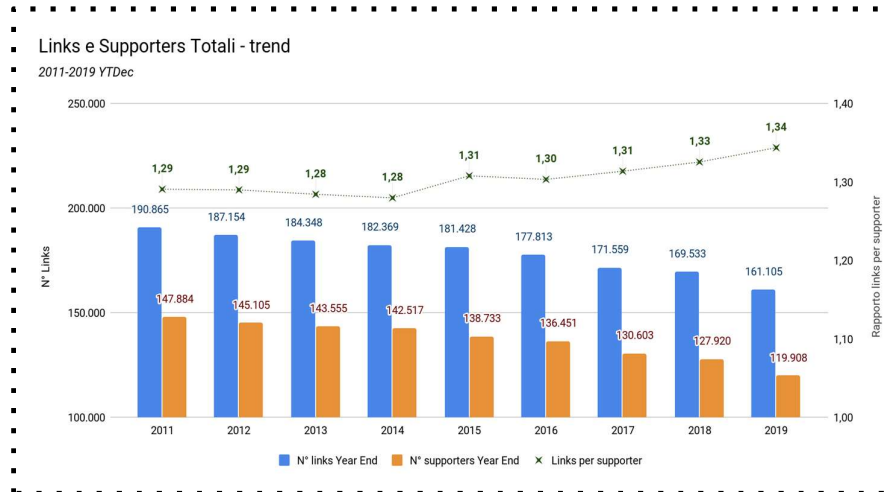


Grafico 80 - Andamento della curva dei supporter e dei links 2011-2019

Ciò nonostante, gli aggiustamenti introdotti nel product mix hanno permesso di contenere il calo complessivo dell'income e il lavoro di customer retention.

<sup>49</sup> Links o supporter che scadono

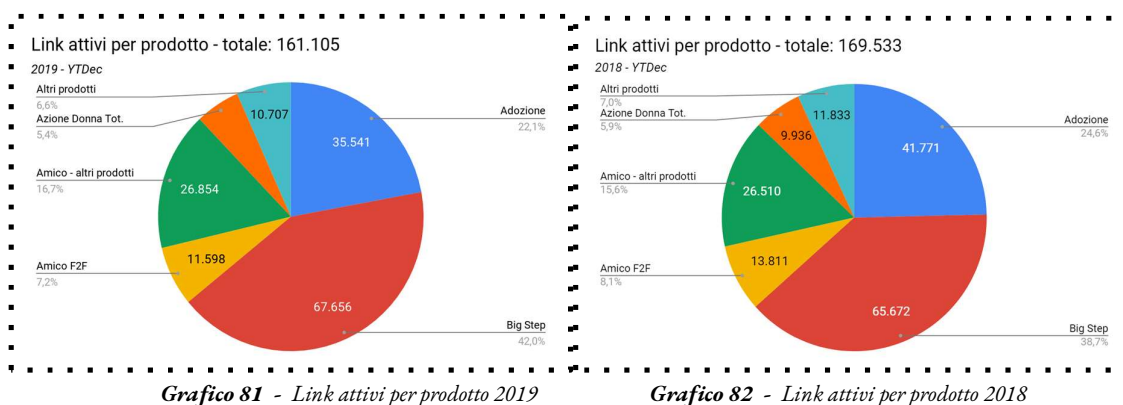


Grafico 81 - Link attivi per prodotto 2019

Grafico 82 - Link attivi per prodotto 2018

Di seguito, proponiamo una serie di approfondimenti su alcuni processi chiave messi in atto per garantire il raggiungimento dei risultati. Il presente report propone, quindi, una semplice scaletta di controllo (modello checklist) corredata da indicatori quantitativi di outcome, a dimostrazione del risultato conseguito sotto ognuno dei 10 macroprocessi afferenti ai 2 filoni di raccolta fondi regolari (Supporter marketing mondo e Supporter marketing Europa/Italia).<sup>50</sup>

### →Child sponsorship - Funding stream 1

Quattro (4) macroprocessi sono stati messi a piano per il Child Sponsorship:

1. garantire l'aumento dell'income tramite l'incremento dei nuovi link;
2. garantire l'aumento dell'income attraverso la diminuzione dell'attrition;
3. ricercare e sviluppare nuovi fonti di finanziamento;
4. aumento Income UR<sup>51</sup> da AMY<sup>52</sup>;
5. efficientare il sistema di gestione dei donatori.

Tabella 3 - Macroprocesso 1/filone 1: garantire aumento income attraverso incremento nuovi link

	Attività messe in piano	Controllo milestone	Stato	Eventuali Note
1	Piano di ottimizzazione del sistema di acquisizione CS <sup>53</sup>	☑	Piano avviato	Riunione bi-settimanale di andamento acquisizione con report condiviso e recovery plan
	Avvio di un sistema di marketing automation per ottimizzare acquisizione e creare un'esperienza digitale più completa	☑	Sistema avviato	Realizzato un sistema di marketing automation con MagNews
	Sviluppo di canali di ingresso diversi dal CS per trasformare poi in CS o comunque in regular giving (crowdfunding, oneoff, altri prodotti, personal fundraising ecc.).	n° nuovi canali e prodotti	-1 nuovo prodotto: Adozione Educativa -1 nuovo canale: test crowdfunding "Buon compleanno"	Avviate campagne con diversi funnel di ingresso (sms+telemarketing; lead light Facebook + telemarketing)

<sup>50</sup> Segnaliamo nuovamente che i risultati quantitativi aggregati e disaggregati sono comunque disponibili nella dashboard di giugno.

<sup>51</sup> UR = Unrestricted: income non vincolato.

<sup>52</sup> AMY è una categoria di prodotti di raccolta fondi.

<sup>53</sup> CS = Child Sponsorship o Sostegno a Distanza.

			-Iniziati test di lead generation	
Risultati quantitativi				
	Nuovi link acquisiti YTD <sup>54</sup> /Q4-2019	nuovi link acquisiti	6.038	New links Child Sponsorship (BMB+BML+BME+BS) <sup>55</sup> YTDDecember da tutti i canali
	Nuovi links YTD/Q4-2019	Income new links	847.956€€	Income Child Sponsorship (BMB+BML+BME+BS+ABS) new links YTDDecember

**Tabella 4 - Macroprocesso 2/filone 1: garantire aumento income attraverso diminuzione attrition**

	Attività messe in piano	Controllo milestone	Stato	Eventuali Note
2	Avvio di un piano per creazione di esperienze differenziate a seconda della clusterizzazione dei target identificati	☑	Piano avviato	-Avviate 4 journey diverse per contenuto e periodicità delle comunicazioni per 4 target identificati a partire dal paese nel quale hanno il SAD -Test in corso i risultati saranno lunghi da leggere
	Avvio di un sistema di marketing automation per ottimizzare retention e creare un'esperienza digitale più completa	☑	Sistema avviato	-Sistema avviato con MagNews sul Welcome SAD, in via di impostazione la fase di sollecitazione -Flussi automatizzati con magnews, che permette di predeterminare una serie di percorsi multicanali di gestione dei donatori in base ai loro comportamenti
	Piano di avvio di una web page per i sostenitori che includa informazioni sulle donazioni effettuate e informazioni sul CS (incluso disegni e foto del bambino)	☑	Webpage disponibile per i sostenitori con bulk mailing	-Arricchita la webpage con informazioni sulle donazioni effettuate (riepilogo doni), foto e disegni del bambino, informazioni sul paese sostenuto. Accesso garantito ai sostenitori con bulk mailing (circa 18.000) -Realizzata area digitale per bulk in studio sviluppo vista estensione del bulk (in base a piani federazione) e allo studio area digitale per i donatori non con sostegno a distanza
	Analisi e test di programmi di "ambasciatori" per i sostenitori (sostenitori più ingaggiati che fanno raccolta fondi in vari modi per ActionAid)	☑	Avviata analisi qualitativa del target	Analisi su sostenitori di Milano, multi-link, anzianità maggiore di 3 anni e di cui disponiamo del numero di telefono
	Risultati quantitativi			
	Income existing links YTD/Q4-2019	Income	28.281.346€	Income Child Sponsorship (BMB+BML+BME+BS+ABS) existing links YTDDecember

<sup>54</sup> YTD = Year-to-Date: dall'inizio dell'anno alla data di chiusura del bilancio, in questo caso il 31 dicembre 2019 (Q4-2019).

<sup>55</sup> Prodotti di raccolta fondi del Sostegno a Distanza (Child Sponsorship).

**Tabella 5 - Macroprocesso 3/filone 1 - Ricerca e sviluppo nuove fonti di finanziamento**

	Attività messe in piano	Controllo milestone	Stato	Eventuali Note
3	Implementazione di una campagna triennale sul 5x1000 basata sia sul below the line che sulla promozione classica (above the line)	☑	Campagna realizzata	Campagna "Siamo tutti umani": promozione classica digitale e televisiva, promozione sui nostri sostenitori e altri contatti in crm, azioni di guerrilla marketing
	Sviluppo di una campagna lasciti triennale e di un piano di mantenimento e sviluppo delle persone che entrano attraverso questo canale	In corso	4 lasciti incassati 5 nuove promesse di testamento	YTJune: incassati 4 lasciti e abbiamo ricevuto 5 nuove promesse di testament YTDecember: in lavorazione piano
	Network testamento solidale per la realizzazione della settimana del lascito testamentario	In corso	NA <sup>56</sup>	Partecipiamo con scarsi dati numerici immediati
	Risultati quantitativi (parziali)			
	Aumento income UR da lasciti, 5x1000 e testamento		1.741.427€	Solo income da 5x1000 .

**Tabella 6 - Macroprocesso 4/filone 1 - Aumento UR da AMY**

	Attività messe in piano	Controllo milestone	Stato	Eventuali Note
4	Sviluppo della rete vendita ActionAid Italia promozione prodotto AMY e/o eventuali altri prodotti	In corso	13 DEM 3 mailing	-Si continua a mandare comunicazione legate a Chantal, ma che parlano del tema dei diritti dei bambini anche in altri paesi. C'è un discreto feedback e ingaggio da parte dei sostenitori. (prodotti Amico F2F, Amico web - AM9, A15, A19). Comunicazioni di varia natura (update prodotto, caring, magazine, newsletter ecc.) -Iniziate attività di cambio modalità di pagamento e durata
	Risultati quantitativi (parziali)			
	n° link AMY		5604	New links Amico (F2F, AM5, AM9, A15, A19, AMY) Year End
	Aumento income da AMY		3.821.415€	Income totale e unrestricted (new ed existing) da link Amico (F2F, AM5, AM9, A15, A19, AMY, AMS, CAM) YTDecember

**Tabella 7 - Macroprocesso 5/filone 1 - Aumento UR da fonti alternative**

	Attività messe in piano	Controllo milestone	Stato	Eventuali Note
5	Nuovi canali/target	In corso	NA	Nel secondo semestre piano avviato: campagna #ognicoppiapuò e in preparazione evento di piazza Bookcity -Buon andamento in termini di visibilità e di

<sup>56</sup> NA = Non Available (dato non disponibile).

				engagement dei donatori degli eventi di piazza da sviluppare (creata unità eventi)
Risultati quantitativi (parziali)				
	Aumento income da canali alternativi	In corso	NA	Ottima performance del primo mailing one off middle inviato anche su donatori regolari. implementate anche nuove modalità di pagamento nei funnel (satisfay e paypal)

### →Child Sponsorship - Funding stream 2

Per quanto riguarda la Child Sponsorship relativa al Supporter marketing per Europa/Italia (filone 2), i macroprocessi messi in piano sono 3:

1. garantire l'aumento dell'income unrestricted da lasciti, 5X1000 e testamenti solidali;
2. garantire l'aumento dell'income unrestricted da prodotti Amico;
3. prospettare e possibilmente ottenere l'aumento dell'income unrestricted da filoni alternativi.

**Tabella 8 - Macro processo 1/filone 2 - Garantire l'aumentoncome UR da lasciti, 5x1000 e testamenti solidali**

	Attività messe in piano	Controllo milestone	Stato	Eventuali Note
1	Implementazione di una campagna triennale sul 5x1000 basata sia sul below the line che sulla promozione classica (above the line)	☑	Campagna realizzata	Campagna "Siamo tutti umani": promozione classica digitale e televisiva, promozione sui nostri sostenitori e altri contatti in crm, azioni di guerrilla marketing
	Sviluppo di una campagna lasciti triennale e di un piano di mantenimento e sviluppo delle persone che entrano attraverso questo canale	In corso	4 lasciti incassati 5 nuove promesse di testamento YtJune	YTJune: incassati 4 lasciti e ricevuti 5 nuove promesse di testamento YTDecember: in lavorazione piano
	Network testamento solidale per la realizzazione della settimana del lascito testamentario	Numero persone attivate durante la settimana	NA	Settimana del lascito testamentario sarà nel mese di ottobre. Si tratta comunque di una campagna di promozione del lascito come mezzo di donazione, non esclusiva di ActionAid. Partecipiamo con scarsi dati numerici immediati
	Risultati quantitativi			
	Aumento income UR da lasciti, 5x1000 e testamento	Income	1.741.427€	L'income da 5x1000

**Tabella 9 - Macroprocesso 2/filone 2 - Garantire l'aumento dell'income unrestricted da prodotti AMICO**

	Attività messe in piano	Controllo milestone	Stato	Eventuali Note
--	-------------------------	---------------------	-------	----------------

	Sviluppo della rete vendita ActionAid Italia promozione prodotto AMY e/o eventuali altri prodotti	n° link AMY	5604	New links Amico (F2F, AM5, AM9, A15, A19, AMY) Year End
	Implementazione di azioni per migliorare la retention e la LTV di AMY	n° azioni implementate su LTV di AMY	13 DEM 3 mailing (YtJune)	YtJune: Si continua a mandare comunicazione legate a Chantal, ma che parlano del tema dei diritti dei bambini anche in altri paesi. C'è un discreto feedback e ingaggio da parte dei sostenitori. (prodotti Amico F2F, Amico web - AM9, A15, A19). Comunicazioni di varia natura (update prodotto, caring, magazine, newsletter ecc.) YtDecember: iniziate attività di cambio modalità di pagamento e durata
Risultati quantitativi				
	Aumento income da AMY	Income UR prodotti amico	3.821.415€	Income totale e unrestricted (new ed existing) da link Amico (F2F, AM5, AM9, A15, A19, AMY, AMS, CAM) Year End

**Tabella 10** - Macroprocesso 3/filone 2 - prospettare e possibilmente ottenere l'aumento dell'income unrestricted da filoni alternativi

	Attività messe in piano	Controllo milestone	Stato	Eventuali Note
3	identificazione di fonti di income alternative e innovative per ActionAid	n° links	N/A	YtJune: Nel secondo semestre piano avviato: campagna #ognicoppiapuò e in preparazione evento di piazza Bookcity YtDecember: buon andamento in termini di visibilità e di engagement dei donatori degli eventi di piazza da sviluppare (creata unità eventi)
	Risultati quantitativi (parziali)			
	Aumento income da canali alternativi	Income	N/A	Ottima performance del primo mailing one off middle inviato anche su donatori regolari. implementate anche nuove modalità di pagamento nei funnel (satispay e paypal)

### →Piano ottimizzazione LTV e ROI - Funding stream 1&2

Infine, il piano di ottimizzazione della Lifetime Value (LTV) e del Return on Investment (ROI) relativo all'intera catena di lavoro del regular giving, ossia il filone 1 (Supporter marketing per mondo) e il filone 2 (Supporter marketing per Europa/Italia) consta di 2 macroprocessi:

1. ricercare e sviluppare nuove fonti di finanziamento non meglio definite;
2. garantire l'aumento dell'income sui 2 filoni di business grazie alla diminuzione dell'attrition.

**Tabella 11** - Macroprocesso 1/LTV-ROI filoni 1&2 - ricercare e sviluppare nuovi fonti finanziamento (monitoraggio)

	Attività messe in piano	Controllo milestone	Stato	Eventuali Note
1	Implementazione di un sistema stabile di performance management e controllo di gestione monitoraggio, che permetta la	☑	Piano avviato	YtJune: iniziato lavoro di ri-mappatura dati osservatori per costruzione interfaccia fruizione smart



	scelta di investimento più efficace			YtDecember: in sviluppo progetto data studio
--	-------------------------------------	--	--	----------------------------------------------

**Tabella 12** - Macroprocesso 2/LTV-ROI filoni 1&2 - garantire aumento dell'income su filoni di business 1&2 grazie a diminuzione attrition

	Attività messe in piano	Controllo milestone	Stato	Nota
	Attività di replacement da prodotti con LTV più a bassa a prodotti con LTV più alta (e.g. da Azione Donna a CS bambina)	n° prodotti sostituiti	2.023 links	Numero di link trasferiti da Amico F2F e Azione Donna a Child Sponsorship (BMB+BS)
	Attività di ricerca di nuovi metodi di donazione e attività volte a trasferire sostenitori che donano con modalità più deboli (ccp o bonifico) a modalità più regolari	n° donatori trasferiti	40	-Nuovi metodi pagamento implementati: PayPal ricorrente. Campagna di trasferimento modalità pagamento partirà nel mese di settembre -Effettuata campagna: generati 40 sostegni a distanza
2	viaggi di gruppo per i sostenitori come mezzo di ingaggio e fidelizzazione e come step per diventare "ambasciatore" / personal fundraiser	n° sostenitori coinvolti	5(YtJune) Chiuso (YtDecember)	YtJune: Un viaggio di 5 sostenitori in Etiopia a fine aprile. Due viaggi programmati in Nepal che non sono stati effettuati per non raggiungimento numero minimo sostenitori (una decina). YtDecember: Stimati poco efficaci promuoviamo viaggi dei singoli
	analisi ed eventuale test di una "community di sostenitori online" come mezzo di ingaggio e fidelizzazione	✗	Nessun test effettuato	Progetto slittato al 2020 per gap tecnologico da colmare
	Risultati quantitativi (parziali)			
	Livello aumento income filone 1&2	Income	34.216.154€	Income totale Regular Giving - existing links YT December

#### 4.2.3. Official Funding (filoni 3&4)

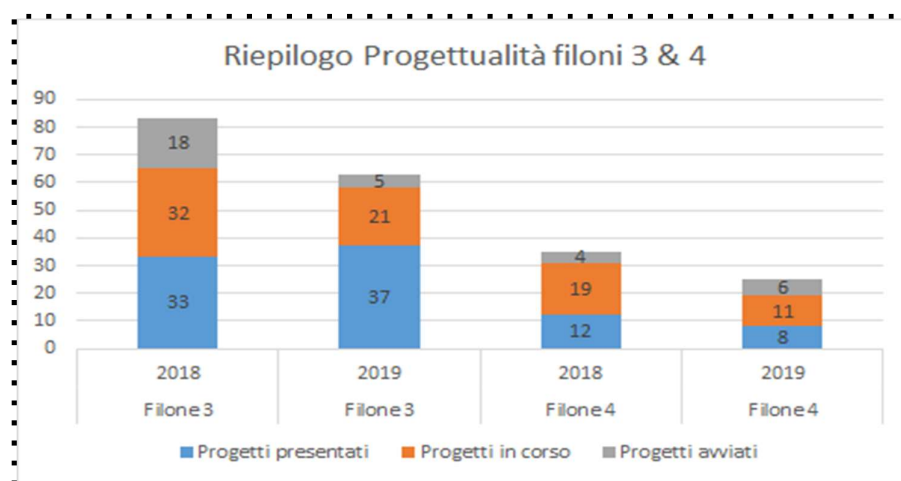


Grafico 83 - Progettualità filoni 3 e 4, 2019

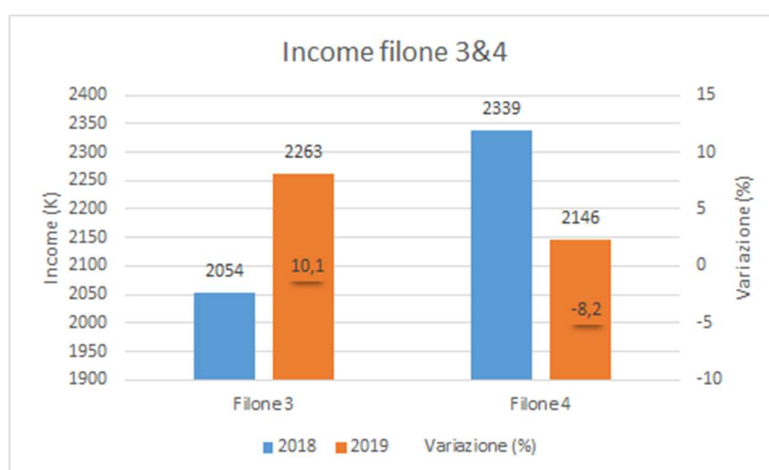


Grafico 84 - Income filoni 3 e 4, 2019

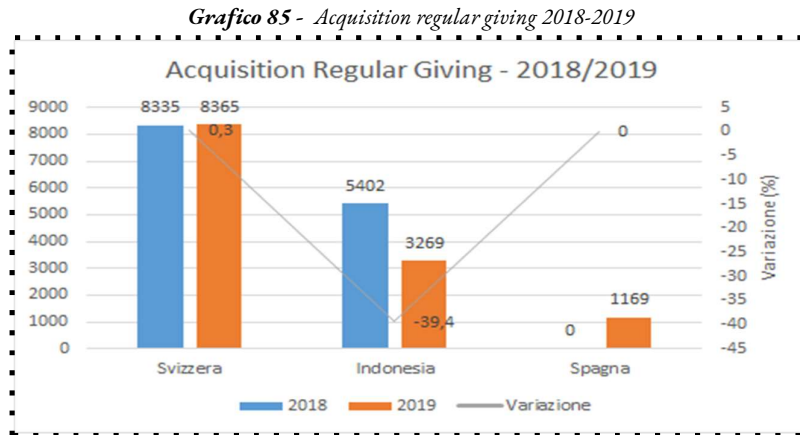
Partendo dall'analisi delle progettualità per classe (presentati, in corso, avviati), il filone 3 vede un calo nel numero complessivo di progetti, pari a 20. Le variazioni maggiori riguardano i progetti in corso (-11) e i progetti avviati (-13), mentre i progetti presentati aumentano di 4 unità. Nonostante questo, il filone 3 registra un incremento dell'income del 10,1% (pari a 209k). Ciò fa supporre, per il filone 3, uno spostamento dell'asse programmatico verso progetti grandi con linee di budget maggiori.

Anche il filone 4 registra in contrazione trasversale del numero complessivo di progetti pari a 10, su base annuale. I progetti in corso sono in calo di 8 unità, i progetti avviati sono diminuiti di 2 unità, mentre i progetti presentati sono in calo di 4 progettualità. Nel caso del filone 4, però, la contrazione delle progettualità si accompagna di un calo dell'income pari all'8,2% (pari a 193k).

#### 4.2.4. Market expansion, filone 6

Per il 2019, la raccolta fondi su nuovi mercati (Market Expansion, filone 6) è proseguita in Svizzera, Indonesia e Spagna. Dei tre mercati, quello svizzero è il più performante sia per numero di links, sia per stabilità dei supporters (si registra addirittura una lieve crescita dello 0,3%). Il mercato indonesiano registra un calo del 39,4

% e scende quindi a 3.269 links nel 2019. Invece non è possibile fare un'analisi longitudinale del mercato spagnolo, in quanto appena entrato nella fase produttiva.



Mentre la struttura del dato permette di confrontare il numero di link attivi per il regular giving su base annuale per ciascuno dei Paesi target, non è possibile offrire un confronto sugli aggregati dei livelli di attrition per il cambio del product mix e la mancanza dei tassi di attrition complessivi per l'exiting e il new<sup>57</sup>. La stessa considerazione vale per la raccolta fondi da High Value Partner.

Invece per quel che riguarda il dato sull'income, si rimanda ai grafici precedenti recanti income per filone dove è possibile notare una contrazione pari al -6,4% degli introiti su base annuale per il filone 6.

<sup>57</sup> In mancanza del dato sul numero di links per ciascun prodotto da cui sono stati calcolati i vari tassi di attrition, risulta impossibile calcolare l'attrition complessivo.

## 5. Analisi dell'impatto di breve e medio termine del lavoro di AAI

### 5.1. Premessa metodologica

Dopo il 2018, primo anno di implementazione di Agorà 2028, considerato da tutti come anno di messa a punto e di assestamento dell'impianto strategico, il 2019 avrebbe potuto segnare la fase successiva di strutturazione della pianificazione, e quindi anche dell'impianto di valutazione dei vari livelli d'impatto. Purtroppo molti ostacoli si sono interposti e il lavoro impostato nonché le misure proposte alla fine del 2018 e ribadite nel precedente report annuale non hanno avuto presa sull'organizzazione.

La pubblicazione delle linee guida sulla valutazione d'Impatto Sociale degli enti del terzo settore ha segnato un importante spartiacque per quanto riguarda il dibattito sulla natura e i criteri da adottare per il monitoraggio e la valutazione d'impatto. Questo ha permesso di confermare molte delle indicazioni contenute nei vari documenti di appoggio al Monitoraggio e Valutazione che sono stati prodotti e circolati tra il 2018 e il 2019. Si rimanda comunque al report di monitoraggio e valutazione 2018 per gli approfondimenti di merito.

In questa sede, ribadiamo che AAI ha deciso di adottare un approccio mixed-methods trasversale in grado di tenere insieme i vari pezzi dell'organizzazione, sia quelli quantitative-oriented (comparti di marketing e funding), sia quelli per i quali i dati sono qualitativi e quantitativi (supporto trasversale e programmi). Oltre al livello trasversale, si è optato per annettere degli approfondimenti che potranno essere metodologicamente più complessi a seconda delle risorse a disposizione, della rilevanza per la visione strategica di AAI, o dei requirement dei donatori.

Il tipo di valutazione d'impatto che proponiamo in questo documento consiste nell'impostare il ragionamento su una serie di milestones programmatiche e progettuali<sup>58</sup>, in modo da "stimare", seppur in maniera qualitativa piuttosto che quantitativa, l'impatto che queste azioni hanno avuto nei contesti nei quali sono state applicate. Tale valutazione dell'impatto va letta in congiunzione con la mappatura degli output e dei risultati già discussi nelle sezioni precedenti.

È doveroso segnalare che l'impianto di valutazione dell'impatto è ancora in fase di collaudo, siccome la TOC strategica rimane ancora poco strutturata dal punto di vista della mappatura dei vari piani di intersezione e dei loro intrecci. Infatti, come ribadito in passato, per il tipo di approccio che ActionAid ha deciso di adottare, disporre di una TOC concettualmente e strutturalmente formalizzata<sup>59</sup> è e rimane un prerequisite imprescindibile alla valutazione d'impatto.

Per fare un brevissimo cenno all'impatto sistemico del lavoro di ActionAid, dopo il lavoro di sintonizzazione del modello e della struttura organizzativa intrapreso dal cluster 3 nel 2018 per adeguare AAI alle esigenze della Strategia Agorà, il 2019 è stata la volta per il Cluster 1 di iniziare un lavoro di ristrutturazione volto a frenare il trend di diminuzione dei supporter e dell'income. Già iniziato nel 2018, il 2019 ha visto il piano entrare nella fase operativa. Al contempo, i filoni 3&4 dell'official, institutional e corporate funding hanno proseguito il

---

<sup>58</sup> Per una breve descrizione dei singoli progetti e una breve panoramica delle attività e output, si rimanda alla sezione precedente.

<sup>59</sup> Mentre AA ha predisposto un documento di implementazione della strategia che traccia le grandi linee della visione dell'organizzazione, manca ancora il livello operativo di resa grafica della TOC, la quale avrebbe permesso di segnalare in anticipo i vari hotspot e le milestone cui attingere per analizzare l'impatto in maniera più sistematica.

lavoro di adeguamento delle procedure, in modo da essere più attrezzati per dare una spinta al lavoro programmatico e progettuale. La presenza delle aree di comunicazione alla congiunzione dei settori ha permesso sia di aumentare l'esposizione e la visibilità esterna rispetto a progetti e campagne, sia di supportare le aree di marketing nella raccolta fondi (vd. capitolo 3). Le aree di supporto trasversale hanno continuato a funzionare come trave di sostegno all'intero edificio tramite il presidio sulle policies, le procedure, i servizi e i sistemi. Per lo sviluppo delle competenze core e trasversali, non sono mancate le attività di formazione e accompagnamento essenziali alla crescita dello staff e della leadership.

## 5.2. Impatto di breve-medio termine del lavoro degli ambiti

### → Cittadinanza Inclusiva

Con la conclusione di 3 progetti nel 2019, l'ambito ha conseguito alcuni risultati di medio termine molto rilevanti. ***Missione Inclusione*** ha permesso ai destinatari diretti (60 studenti e adulti) e a qualcuno dei partner e destinatari indiretti (150) raggiunti a Napoli di sviluppare le proprie capacità di analisi del contesto nelle sue dimensioni morfologiche e sociali e di sviluppare l'immaginario e la percezione soggettiva degli spazi fisici e di partecipazione. Il progetto ha inoltre promosso l'uso di nuove tecnologie (piattaforma online, web serie, trailer, smartphone, inchiostro parlante) per l'elaborazione del racconto del territorio e la sensibilizzazione della cittadinanza nonché lo sviluppo di competenze interdisciplinari e di cittadinanza attiva. Nello specifico, le capacità acquisite, insieme al coinvolgimento di alcuni attori istituzionali di rilievo hanno permesso al territorio del Decumano Superiore di acquisire delle competenze nella lettura più consapevole del tema dell'inclusione e della sostenibilità sociale.

Con ***Quartiere in Tasca***, volto alla realizzazione di un percorso co-progettato di attivazione dei destinatari diretti (80 studenti) e indiretti (100 persone, fra cui membri delle loro famiglie e della loro rete di amicizie), ActionAid ha cercato di avviare un processo di cambiamento basato sul passaggio da un approccio passivo e disfattista ad uno reattivo e possibilista, fondato su una maggiore consapevolezza del proprio ruolo sociale di cittadino del presente e del futuro. In questo modo, il progetto ha contribuito a migliorare la capacità di osservazione e analisi del contesto e promosso percorsi di cittadinanza attiva fondati sul protagonismo giovanile nell'elaborazione di proposte a beneficio della comunità locale. Infine, sono realizzati dei progressi nello sviluppo dell'immaginario e dell'orientamento attraverso lo studio delle cartografie come nuovi strumenti di didattica esperienziale. Agendo così sulla fascia giovane, quella più vulnerabile ma anche quella più in grado di innescare un cambiamento sostenibile dal basso, il progetto ha contrastato il rischio di degrado dello spazio cittadino, infondendo ai giovani e ai loro familiari il rispetto dei beni pubblici e comuni.

***This Must be the Place***, un'altro flagship dell'ambito (di cui si è già fatto menzione nel report 2018) è giunto nella finale con l'ideazione di 3 idee di follow-up emerse durante le attività di Reflection-Action. Con 60 destinatari diretti dai 19 anni in su, suddivisi tra migranti all'uscita del percorso di accoglienza e studenti universitari e 100 destinatari indiretti tra cui docenti e rappresentanti della società civile, il primo impatto di breve termine del progetto è stato sicuramente l'aumento delle relazioni amicali (indice regionale di integrazione sociale) e dei nodi delle reti sociali di ciascun partecipante (dati misurati con metodologia di Social

Network Analisi eseguita dall'Università di Napoli). Sul piano del benessere psico-sociale dei partecipanti, l'accompagnamento ha permesso l'emersione di intenzioni per il futuro (indice regionale di integrazione sociale) e l'aumento del senso di appartenenza (indice regionale di integrazione culturale). Per quanto riguarda la dimensione materiale, This Must be the Place ha contribuito ad aumentare le possibilità di accesso all'istruzione superiore (indice di integrazione sociale del CNEL), migliorare la condizione abitativa (indice regionale di integrazione economica). Nel complesso, è stato rilevato un aumento del benessere autopercipito (indice regionale di integrazione sociale). In conclusione, il progetto ha indubbiamente contribuito a rafforzare la coesione di vari stakeholder locali intorno alla questione dell'integrazione nelle sue varie dimensioni e sfaccettature, aprendo anche delle piste nuove per possibili applicazioni in altri contesti.

### → Diritto a una Vita Senza Violenza

*Before the After* ha permesso al gruppo Actionaid locale di Treviso di sviluppare un percorso di sensibilizzazione ed empowerment rispetto al tema delle FGM/C, nell'ambito del tema più generale dei diritti delle donne e della lotta contro la violenza, la discriminazione e gli stereotipi di genere. Con 15 donne coinvolte e 200 destinatari indiretti (tra cui cittadini e 15 associazioni terze), Before the After ha impostato la sua metodologia di intervento su 3 linee di azione: costruzione della comunità; consapevolezza e formazione; sensibilizzazione ed empowerment. Così, il progetto ha potuto realizzare un percorso di empowerment "di comunità" per il miglioramento della capacità di figure professionali specifiche (fra cui operatori dell'ASL e di due cooperative del territorio) di lavorare in rete, intercettare e coinvolgere donne provenienti da Paesi a rischio pratica, facilitando la nascita di gruppi di auto-aiuto. Sul piano sistemico invece, *Before the After* ha contribuito a consolidare il tessuto associativo di Treviso con il coinvolgimento di 15 organizzazioni locali. In termini di radicamento territoriale e di capacity-building degli attivisti della base di Treviso, il progetto ha permesso di accrescere le capacità e le qualità di essi/e nel rispondere alle esigenze del territorio e generare dinamiche di rete. In altre parole, l'impatto di breve periodo del progetto non si è limitato solamente a dare risposta ai bisogni delle 15 destinatarie ma il lavoro di rete e di capacity-building avrà sicuramente fornito un ulteriore incentivo per il rafforzamento delle collaborazioni tra realtà associative e non di Treviso, partnership che potrebbero continuare ad essere attivate per altre progettualità e percorsi di interesse comune.

Il progetto dedicato all'auto-imprenditoria femminile (**LEI**) di Vita Senza Violenza, volto a favorire l'empowerment socio-economico delle donne che fuoriescono da un percorso di violenza domestica, si è concluso a dicembre a 9 mesi dal suo inizio. Con questo progetto, l'ambito ha cercato di dare risposta concreta e sostenibile ai bisogni delle destinatarie. Uno dei progetti di ActionAid per il quale la ridotta numerosità delle beneficiarie (10) nasconde in realtà la volontà di definire percorsi fortemente strutturati per ognuna di loro, con il coinvolgimento di istituzioni pubbliche e private, motivo per il quale il numero di destinatari indiretti si attesta a 1.000 inclusi quelli raggiunti online (arrivando così a coinvolgere 100 volte il numero di destinatari). In questo modo il progetto, sul breve periodo, è riuscito a creare un cambiamento sostenibile anche dopo la sua fine, avendo fornito tutti gli strumenti per proseguire il lavoro in piena autonomia nel futuro e realizzare il progetto imprenditoriale definito durante il percorso. Sul lungo termine, invece, e a seconda dell'evoluzione del gruppo e dell'eventuale realizzazione dei singoli progetti, ActionAid intende inoltre coinvolgere le protagoniste di **LEI** in future attività e progettualità, ad esempio, come mentori/formatrici di altre donne, per

il rafforzamento sviluppo e attività della cooperativa, o per stabilire un link con realtà del commercio equo, etc. Infine, con l'implementazione di **LEI** ActionAid ha potuto gettare le basi dell'elaborazione di una strategia/studio di fattibilità di ActionAid sull'imprenditoria sociale.

#### → **Redistribuzione della Ricchezza Nazionale**

Il 2019 è stato un anno molto proficuo per l'ambito, alla luce dei progetti portati a conclusione e dei risultati concreti conseguiti. Con **Lavoro di Squadra**, implementato a Milano per favorire l'inclusione sociale dei NEET e ormai giunto all'ultimo mese di implementazione, Redistribuzione ha agganciato 123 giovani per partecipare al progetto. Di questi, 49 hanno iniziato il percorso sportivo- motivazionale e 30 giovani lo hanno terminato (79,5% di retention); 30 giovani sono stati riattivati, ovvero hanno intrapreso un percorso personale di reinserimento nel circuito educativo e lavorativo (inviare CV, raccogliere informazioni su corsi di formazione o percorsi di educazione formale, scrivere agli uffici di collocamento); 26 giovani sono stati inseriti in percorsi lavorativi, di formazione, di istruzione o di tirocinio; e infine 16 giovani hanno partecipato alle attività di co-progettazione territoriale. Sul piano della visibilità esterna, sono stati 50 i cittadini coinvolti nelle attività di co-progettazione territoriale, mentre 2.000 altri sono venuti a conoscenza del progetto attraverso gli eventi di aggancio, le campagne sui social network e le attività di co-progettazione territoriale. Sulla base di un confronto con i dati inseriti nella scheda di progetto, tali risultati sono molto superiori ai risultati attesi, segno che il progetto non è stato efficiente e efficace da molti punti di vista. I dati di risultato lasciano anche supporre un livello apprezzabile di ownership da parte dei destinatari stessi, delle istituzioni partner e della società civile locale in generale, indice di un inizio di impatto sistemico che probabilmente andrà rafforzandosi nel lungo periodo.

Il progetto di **Monitoraggio del Reddito di Inclusione** a livello nazionale si è concluso con un report volto a mettere in evidenza i principali punti di forza e di debolezza della politica pubblica sul Reddito di Inclusione, anche al fine di formulare delle raccomandazioni per il disegno e l'implementazione di misure analoghe (pensiamo all'attuale Reddito di Cittadinanza). La ricerca è stata realizzata attraverso 12 studi di caso e l'analisi di 14 piani regionali. La survey ha coinvolto il 52% dei 585 Ambiti Territoriali Sociali, con prevalenza del Piemonte 97%, delle Marche 93%, della Campania e della Calabria 88%. Si stima a 28% la percentuale di nuclei familiari in povertà assoluta raggiunti nei 15 mesi di vita della misura (507 mila famiglie su 1,8 milioni), con grandi differenze tra i territori. Tra i risultati più importanti della ricerca è stato possibile stabilire che:

- ❑ I beneficiari del ReI sono stati pochi rispetto ai bisogni della popolazione e troppi per il welfare locale;
- ❑ La composizione dell'utenza è stata equa rispetto alla numerosità delle famiglie, ma iniqua rispetto alla collocazione geografica e cittadinanza:
  - la percentuale delle famiglie povere che vivono nelle diverse aree del Paese diminuisce passando dal meridione al settentrione;
  - in termini di cittadinanza sono penalizzati gli stranieri, poiché le famiglie con stranieri equivalgono al 31% di quelle in povertà assoluta, ma solo all'11% dei beneficiari ReI.
- ❑ Gli importi del ReI sono stati troppo contenuti:
  - l'ammontare mensile medio del ReI (292 euro mensili) ha consentito un significativo miglioramento nelle condizioni materiali della popolazione interessata, ma è tuttavia risultata

insufficiente rispetto alle esigenze dei destinatari, le cui risorse economiche disponibili sono rimaste piuttosto vicine alla soglia di povertà assoluta.

□ La costruzione dell'infrastruttura del welfare locale è un lavoro intenso ma con ridotte ricadute nei territori:

- Uno degli aspetti innovativi del ReI consiste nel percorso d'inclusione sociale per le famiglie beneficiarie, reso possibile dal forte investimento sui servizi del welfare locale avvenuto in discontinuità con la priorità storicamente attribuita nel nostro Paese ai contributi economici;
- Le ricadute concrete per i contesti locali sono state limitate poiché i fondi statali per i servizi sociali previsti dal ReI sono entrati nella disponibilità degli Ambiti Territoriali mediamente nel tardo autunno 2018 o nel successivo inverno, un anno dopo l'avviamento della misura.

Sul piano istituzionale e dell'outreach, la presentazione dei risultati parziali del monitoraggio in 2 convegni, uno a Napoli (con 300 partecipanti, tra i quali 4 assessori Regionali) e l'altro a Milano (con la presenza di docenti e di 1 assessore regionale) nella primavera del 2019, ha permesso di rendere gli stakeholder partecipi della questione dell'accountability e della trasparenza delle politiche nazionali sul contrasto alla povertà. Il punto di caduta del progetto è stato senz'altro la pubblicazione dei risultati della ricerca, raccolti in un volume a cura dell'Alleanza contro la Povertà e intitolato *“Il Reddito di Inclusione. Un bilancio”* (Maggioli, Sant'Arcangelo di Romagna, 2019). Da aggiungere che, sul piano della lobby, il volume è stato presentato in un dibattito a Roma nel gennaio 2020 in presenza del Segretario Generale Ministero del Lavoro e di policy maker di diversi settori del governo.

***Oltre la Povertà, Percorsi di Inclusione*** ha permesso di andare oltre il monitoraggio del REI e a livello nazionale per concentrarsi in modo più mirato su un contesto (quello piemontese) al fine di realizzare un case study capace di far emergere i punti di forza, le debolezze e le buone prassi legate all'applicazione di misure di sostegno al reddito. Con le attività e gli output conseguiti ( 30 questionari somministrati a tutti gli Ambiti Sociali Territoriali (ATS) del Piemonte; 10 studi di casi realizzati in 10 Ambiti Sociali Territoriali (ATS); 5 focus group di valutazione partecipata realizzati alla presenza di circa 50 portatori/trici di diritti; 1 piattaforma digitale per raccogliere le principali prestazioni socio-assistenziali esistenti in Piemonte; 5 studi di caso realizzati negli Ambiti Sociali Territoriali (ATS) per l'identificazione di opportunità formative e lavorative per i/le portatori/trici di diritti.), si è potuto anzitutto favorire l'emersione di buone pratiche sul monitoraggio della misura di sostegno al reddito. In modo più significativo, le metodologie adottate hanno permesso la valutazione partecipata della misura di sostegno al reddito da parte dei/delle portatori/trici di diritti, approccio abbastanza innovativo alla questione dell'accountability. Inoltre, con la costruzione di una piattaforma digitale che raccoglie le principali prestazioni socio-assistenziali esistenti in Piemonte, ***Oltre la Povertà*** ha contribuito alla modellizzazione delle reti territoriali di attori in modo da consentire l'identificazione di opportunità formative e lavorative per le/i portatori/trici di diritti. Con questo progetto, ActionAid non ha soltanto portato la propria expertise nella gestione delle misure di contrasto alle povertà e vulnerabilità, ma ha anche permesso di impostare una riflessione partecipata sul tema e su possibili exit strategies, che potrebbero essere replicate in altri territori.

Un'altra forma di vulnerabilità che l'ambito ha affrontato è la questione alimentare, tema che a prima vista sembra inusuale per un Paese avanzato quale l'Italia. ***Povertà Alimentare e Food Policy Locali*** rappresenta



un passo in avanti rispetto al vuoto di approccio strategico che caratterizza l'assistenza alimentare in Italia, in particolar modo nelle politiche del cibo (food policies) urbane. Così, per la dimensione riguardante servizi/beni, nelle aree di intervento (Buccinasco, Cesano Boscone, Corsico, Trezzano sul Naviglio) 27 famiglie hanno beneficiato di supporto alimentare continuativo per un periodo di 7 mesi, grazie all'attivazione del territorio (singoli donatori, imprese, soci delle associazioni coinvolte). Tra i servizi connessi, 30 beneficiari hanno partecipato ai corsi di formazione e nutrizione e fra essi la metà (15) sono stati coinvolti nella cura degli orti, mentre due per persone già beneficiarie dell'assistenza sono state attivate delle borse lavoro. Sul piano dell'attivazione e animazione della rete territoriale, invece, 50 attori del territorio (associazioni, istituzioni e imprese) hanno collaborato a un modello di assistenza alimentare innovativo e 170 tra insegnanti, genitori e membri della commissione mensa sono state sensibilizzate e attivate sui temi delle food policy. Infine, per quel che riguarda l'outreach, circa 1.000 persone hanno partecipato ai vari eventi organizzati nell'ambito del progetto e 400 persone hanno partecipato all'assemblea finale. Nel complesso, sono 2.600 le persone raggiunte indirettamente. **Povertà Alimentare** ha permesso di dimostrare come un tema, spesso tralasciato nei discorsi sulle povertà nei Paesi avanzati, possa essere fatto emergere e trattato in modo partecipativo, innovativo e sostenibile.

#### → Riduzione delle Disuguaglianze Globali

Progetto di educazione alla cittadinanza globale, **Missione Inclusione** ha contribuito alla comprensione critica dei fenomeni globali, in particolare dei temi dell'inclusione sociale e della diversità, attraverso il dialogo tra scuole, cittadini e realtà territoriali. Sul breve periodo, il progetto ha permesso di registrare 397 team di cui 299 provenienti da scuole e 98 da enti informali sulla piattaforma online interattiva. Sono 7.940 ragazzi in totale ad aver partecipato alle varie missioni proposte dalla piattaforma su diversi temi. Nella scia delle missioni, sono anche state coinvolte le scuole secondarie di secondo grado di 8 città in percorsi di 'Progettazione Territoriale Partecipata', per un totale di 525 studenti/studentesse di 24 classi. Un'altra dimensione del progetto, la peer education, ha visto 60 classi di Istituti superiori e comprensivi coinvolte, per un totale di 1.425 studenti e alunni, 65 docenti delle classi coinvolte, 70 rappresentanti di associazioni e istituzioni locali delle 8 città e 180 giovani da enti informali (oratori, scout) e gruppi di attivismo locale. Sono stati conseguiti notevoli risultati in tema di 'Alternanza Scuola Lavoro', con la partecipazione di 22 classi su 24 degli Istituti superiori. Dalla parte della comunità educante, un corso online è stato erogato a 47 docenti, 13 funzionari di enti pubblici e 7 rappresentanti del privato sociale. Infine il campus, volto a creare una comunità di pratica "dal vivo", ha riunito 229 giovani, 39 educatori e 33 associazioni locali. I dati di outreach del progetto indicano un ottimo livello di visibilità e di coinvolgimento esterno: 1.170 cittadini associati nel percorso di peer-education e 2.551.673 utenti web raggiunti di cui almeno 575.111 utenti facebook che hanno generato 1.051 click sul link della webserie. Si stima a circa 3 milioni il numero di utenti media raggiunti. Uno sguardo ai numeri aiuta a capire la portata del progetto in termini di impatto per i territori coinvolti (Bergamo, Bologna, Catania, Lecce, Milano, Napoli, Roma, Salerno) e oltre. Con un intervento indirizzato alle fasce giovanili, nel periodo formativo della loro futura vita d'adulto, ActionAid li ha avvicinati a temi fondamentali quanto imprescindibili per la loro crescita personale, nonché per la garanzia di un futuro sostenibile per le loro comunità e quelle più lontane.

Il progetto *New Business for Good*, implementato tra gennaio 2018 e gennaio 2020, ha promosso una riflessione condivisa su nuovi modelli di business, basati principalmente sui principi della trasparenza, del rispetto dei diritti umani e della tutela dell'ambiente, al fine di stimolare una diffusa partecipazione e l'attivazione di comportamenti in grado di contrastare le disuguaglianze. Ha, inoltre, favorito la comprensione da parte dell'opinione pubblica, con un'attenzione particolare ai giovani, dei limiti del "business as usual" e delle virtù dei nuovi modelli di business etici e inclusivi, attivando gli attori della società civile profit e non-profit in un percorso di dialogo e collaborazione che possa tradurre la sostenibilità, in termini sociali, economici e ambientali, in pratiche quotidiane che vadano a beneficio dei consumatori, dei lavoratori e dei gruppi/comunità più vulnerabili. Sono, quindi, state realizzate azioni di educazione formale e informale a favore dei giovani coinvolti, dirette al consolidamento, all'approfondimento e allo sviluppo delle conoscenze e abilità di Cittadinanza Economica, Educazione ai Diritti Umani, Educazione Alimentare e Ambientale. Inoltre, l'opinione pubblica è stata informata sui rischi sociali e ambientali di alcune filiere produttive globali e sull'esistenza di nuovi modelli di business, capaci di coniugare libertà di impresa, rispetto dei diritti fondamentali e dell'ambiente. Nel complessivo, il progetto ha contribuito a migliorare le conoscenze relative alle linee guida internazionali e alle normative italiane su "business sostenibile, diritti umani e ambiente", rafforzando le capacità di intervento da parte delle istituzioni e degli addetti ai lavori del mondo profit e no profit. Il progetto ha coinvolto all'incirca 5000 persone.

#### → Resilienza Politica e Sociale

Con *CHIAMO: Chiaravalle Mondo*, ActionAid Italia voleva contribuire a portare delle risposte ad alcune criticità strutturali di Chiaravalle (Milano, municipio 4), quali l'assenza di servizi e presenza di fasce di marginalità attraverso la costruzione di relazioni, lo scambio e l'attivazione tra persone e associazioni, con particolare cura verso la partecipazione e l'inclusione di soggetti svantaggiati. Il progetto prevedeva anche l'attivazione finale dei vari stakeholder sugli spazi centrali per la comunità e l'elaborazione di attività collaborative. Il progetto ha dato l'opportunità agli abitanti (200 destinatari diretti) attraverso un percorso guidato, di confrontarsi sullo sviluppo di alcune ambiti tematici individuati come prioritari per la comunità stessa. Inoltre, è stato un'occasione di confronto attraverso una ricerca sociale che ha evidenziato i bisogni e le risorse presenti sul territorio, ma anche occasione di crescita attraverso l'integrazione delle competenze necessarie a coordinare quelle risorse interne alla comunità individuate durante il percorso dei Laboratori di Comunità. Nello specifico i cittadini hanno collaborato alla realizzazione di una performance artistica collaborativa, una guida di benvenuto della città e installazioni durature come un muro che ritrae i volti degli abitanti e una bacheca per le collaborazioni. Nel complesso, diversi italiani delle case popolari, o cittadini stranieri, di origine straniera o migranti sono stati coinvolti nelle attività, nonostante il loro coinvolgimento nella attività comunitarie sia stata sempre stata molto bassa. Con oltre 1.000 destinatari indiretti, tra cui 300 raggiunti attraverso le azioni di mobilitazione online, si prospetta che il metodo di community engagement implementato con *CHIAMO*, nonché i servizi/beni comuni lasciati alla comunità, saranno senz'altro elementi che serviranno da collante per la comunità per innescare un circolo virtuoso di cura delle criticità strutturale e di lotta alle marginalità. L'impatto però potrà essere visibile solo nel medio-lungo periodo.

Il ***Festival della Partecipazione***, una delle milestones annuali più importanti dell'ambito, si è tenuto a l'Aquila dal 22 al 23 novembre 2019. Nel suo nuovo format, la quarta edizione del ***Festival***, promosso da ActionAid Italia e Cittadinanzattiva, in collaborazione con il Comune dell'Aquila e Slow Food Italia e patrocinato dall'Università dell'Aquila, dal GSSI e dal Consiglio Regionale, è stata una fabbrica per costruire le nuove forme della politica, della democrazia partecipativa e dell'attivismo civico attraverso l'organizzazione di laboratori, conferenze, dibattiti, momenti aggregativi e artistici. Si è potuto esaminare, con i maggiori esperti del settore italiano e internazionale, lo stato della partecipazione in Italia e nel mondo, valorizzando i casi di successo ma anche rimarcando le difficoltà emerse e le soluzioni adottate, o da adottare, per superarle. Questo ha permesso di elaborare idee e proposte innovative per rendere la partecipazione dei cittadini, nella definizione e nella realizzazione delle politiche pubbliche, una condizione e uno strumento per la lotta alle disuguaglianze economiche e sociali. Su un piano più concreto, è stata realizzata una piattaforma accreditata per discutere di partecipazione civica. Un dialogo è anche stato organizzato con i maggiori rappresentanti delle istituzioni e della società civile sui problemi relativi alla partecipazione civica, anche in casi di emergenza. Infine, il ***Festival*** ha permesso l'attivazione della partecipazione civica dei giovani con una formazione di due giorni per 100 ragazzi e ragazze. Con oltre 2.000 partecipanti, il Festival ha certamente contribuito ad alzare la dinamicità sociale, culturale, economica e politica de l'Aquila, città simbolo del sisma del 2009, seppure in maniera non direttamente quantificabile (perlomeno senza l'ausilio di metodologie e strumenti standard e non standard di valutazione dell'impatto).

Nonostante sia ancora in corso, ***Integrity Pacts***, il progetto multistakeholder/multicountry di monitoraggio dell'utilizzo dei fondi europei ha già conseguito importanti risultati intermedi, resi disponibili in modo strutturato anche grazie all'impegno della squadra interna di monitoraggio e valutazione (MEL)<sup>60</sup>. Il patto di integrità è un accordo sottoscritto da una stazione appaltante e dalle imprese concorrenti in un appalto, che definisce impegni volti alla prevenzione dei comportamenti corruttivi e collusivi. Il programma pilota, finanziato dalla DG Regio dell'Unione Europea, prevede il coinvolgimento di un soggetto indipendente in funzione di autorità di monitoraggio scelto tra una delle organizzazioni della società civile. ***Integrity Pacts*** ha quindi l'obiettivo di contribuire a un meccanismo di controllo diffuso della corruzione che coinvolge la stazione appaltante, le imprese partecipanti, un supervisore indipendente e i beneficiari degli interventi monitorati. Dei 4 patti messi in piano per l'Italia, ActionAid monitora un appalto del MiBACT nel parco archeologico di Sibari in Calabria. Tra gli output più significativi rilevati in questa fase, si sono già registrati 300 contatti nel database iniziale per la mappatura degli stakeholders, 30 stakeholders sono stati incontrati dal vivo in fase iniziale, 2 turni di interviste telefoniche sono state effettuate per mappare temi, interessi, bisogni. È stato istituito il gruppo iniziale di cittadini monitoranti composto da 20 referenti di associazioni, organizzazioni e comunità, locali e nazionali, attive sul territorio calabrese dalla Sibaritide alla provincia di Catanzaro. Intorno a questi nodi, si è sviluppata una ulteriore rete di collaborazioni. Sono, inoltre, stati implementati: 1 mailing list, 1 gruppo di messaggistica istantanea, dei webinar periodici, 3 laboratori di monitoraggio civico, 2 incontri tra i cittadini e i rappresentanti della amministrazione aggiudicatrice, 2 visite al cantiere con i cittadini, un sito

---

<sup>60</sup> I dati parziali sono stati forniti dall'Ufficio Funding and National Partnership e sono il frutto delle attività di monitoraggio progettuale seguite da team.

web (<http://monitorappalti.it>), la partecipazione di un gruppo di cittadini all'incontro tra partner e donatore a Bruxelles. Infine, sono state coinvolte 2 scuole medie di secondo grado, per un totale di 5 classi e 60 studenti. Al terzo anno di implementazione, gli outcome di breve periodo conseguito sono tanti e sono relativi a 5 dimensioni:

- ❑ Sviluppo di capacità delle amministrazioni aggiudicatrici e delle società appaltatrici per la promozione dell'integrità e del contrasto alla corruzione:
  - Lo staff delle amministrazioni aggiudicatrici e delle società appaltatrici ha partecipato a incontri di formazione relativi ai seguenti temi: patti di integrità, open government, trasparenza, whistleblowing, monitoraggio civico, processi partecipativi;
  - Sviluppo di una piattaforma per la condivisione di dati sugli interventi monitorati come Linked Open Data (collaborazione tra i tre partner italiani: AA IT, Amapola, Transparency Italia).
- ❑ Aumento della fiducia tra le amministrazioni aggiudicatrici, le società appaltatrici e i cittadini:
  - Aumentato grazie all'obbligatorietà della firma del patto di integrità per partecipare agli appalti in questione;
  - Altri elementi che hanno contribuito sono stati l'impegno della Commissione Europea e la credibilità del partner supervisore indipendente.
- ❑ Aumento della capacità o volontà dei cittadini di ingaggiarsi in attività di monitoraggio civico di appalti pubblici e di riportare i rischi percepiti:
  - I cittadini e le associazioni che partecipano al pilota desiderano apprendere strumenti o riferimenti da utilizzare in questioni di interesse locale quali protezione ambientale, gestione dei rifiuti, salute, antimafia ecc.;
  - Alcuni hanno anche espresso la volontà di replicare il Patto di integrità per gli appalti pubblici che hanno come Ente appaltante il Comune di Corigliano Calabro-Rossano.
- ❑ Livello di trasparenza, partecipazione e accountability dei processi di appalto pubblico implementati dalle autorità:
  - Grazie all'azione di advocacy congiunta dei tre soggetti monitoranti italiani, il Patto di Integrità è stato incluso come strumento utile
    - nel Piano nazionale anticorruzione italiano, pubblicato a novembre 2019;
    - nel 4° Piano d'azione nazionale per il governo aperto, pubblicato a giugno 2019 (nella Regione Sicilia alcune azioni per il pilotaggio del modello avanzato di patto di integrità sono gestite da Regione, Università di Messina e Comune di Palermo).
- ❑ Livello e qualità dell'ingaggio e del monitoraggio civico dei processi di appalto pubblico, in particolare da parte dei destinatari degli interventi:
  - La riduzione del gap informativo esistente tra stazioni appaltanti e cittadini ha reso possibile un maggiore ingaggio nel caso specifico;
  - Alcune associazioni che hanno partecipato al progetto pilota hanno poi costruito capacità e interesse per sviluppare ulteriori progetti con ActionAid su temi collegati;
    - Call Sviluppo Federale;
    - Contrasto alla povertà educativa tramite azioni che promuovano la partecipazione civica.

Da ultimo, sono tante le lezioni apprese in 3 anni di implementazione di *Integrity Pacts*. Si è scoperto che il ruolo del supervisore indipendente è chiave nella traduzione di linguaggi e nella intermediazione tra cittadini e istituzioni, così come l'approccio collaborativo e la graduale e attenta spiegazione dei benefici della trasparenza in termini di fiducia. Si teme però che l'ingaggio dei cittadini rischi di diminuire per fattori esterni quali la lentezza delle procedure e i lunghi periodi di tempo in cui non è possibile condividere nuove informazioni con i cittadini monitoranti. Di conseguenza l'ingaggio va reso personale, divertente e sociale – con maggiore lavoro di facilitazione durante le formazioni teoriche e durante l'analisi dei documenti. Sul tema dell'ingaggio, si è notato, ad esempio, che le visite ai cantieri aumentano il coinvolgimento dei cittadini. Sul versante istituzionale, si è scoperto che un fattore determinante di responsabilizzazione è stato l'inserimento di clausole specifiche nel Patto di Integrità legate al monitoraggio civico e l'obbligo per lo staff delle amministrazioni aggiudicatrici e delle società appaltatrici di partecipare agli incontri pubblici organizzati dai cittadini.

### **5.3. Alcune considerazioni sul lavoro di rete in ActionAid.**

Come per il 2018, 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)<sup>61</sup>.

Nonostante un lavoro lungo e impegnativo nel 2019 per rilevare le forze e debolezze del modello ai fini di dare delle indicazioni precise su possibili margini di miglioramento, il modello è rimasto pressoché uguale, rendendo difficile ogni tentativo di restituire un'analisi di maggior qualità rispetto al 2018. 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 la capacità di UIS in questa fase di rendicontazione. Per questo motivo, ci limitiamo a restituire una mappatura prettamente quantitativa impostata sul numero di incontri realizzati per ogni ambito, suddiviso per tipologia di enti e tipologia di appuntamenti<sup>62</sup>.

I dati dell'Agenda Esterna fanno vedere che numericamente, le associazioni e organizzazioni sono stati i nostri partner privilegiati, visto che 115 incontri gli hanno avuti come target (42,4% del totale). Poi arrivano gli enti

---

<sup>61</sup> Il questionario prevede moltissimi risposte aperte che risultano difficili da disaggregare, codificare, elaborare e analizzare statisticamente, pure con le tradizionali tecniche della Social Network Analysis. E le risorse a disposizione (persone e ore da dedicare) sono troppo impegnate al momento.

<sup>62</sup> È importante segnalare che le categorie assegnate, per quanto riguarda la tipologia degli incontri, non è rispecchiano la descrizione degli incontri stessi. Questo tende a indicare un uso poco consapevole delle categorie o confusione sul significato delle stesse.

locali (comuni, province, regioni) con 54 incontri e 19,9% degli enti incontrati nel 2019. In terza posizione si trovano gli enti governativi (incontrati 35 volte).

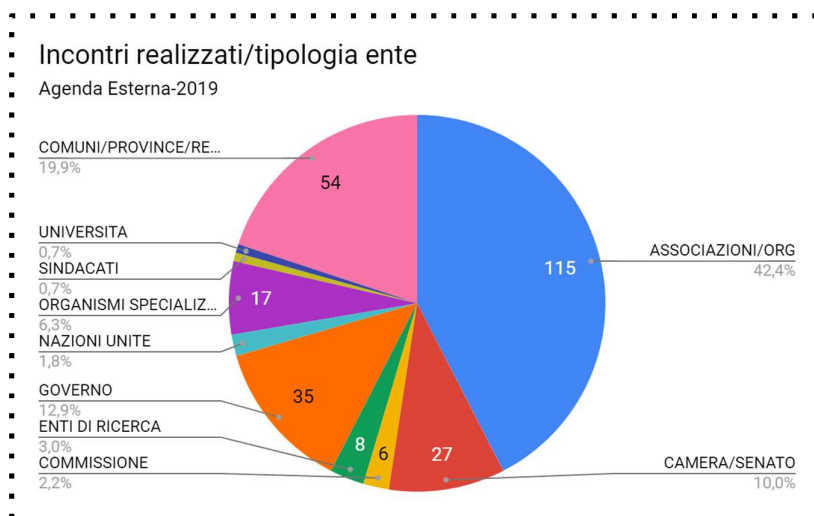


Grafico 86 Agenda esterna 2019 - Incontri realizzati per tipologia di ente

La Camera e il Senato arrivano in quarta posizione (27 incontri) seguiti dagli organismi specializzati (17 incontro). La ripartizione degli incontri mostra da una parte una concentrazione di associazioni e organizzazioni (115), e dall'altra di istituzioni pubbliche (133 quando si aggregano le sottocategorie), entrambe rappresentate quasi in ugual misura nell'Agenda esterna. Ragionando per macrocategorie, notiamo anche la presenza, seppur numericamente ristretta, di enti di ricerca e università. Notiamo, infine, la presenza delle organizzazioni internazionali tra gli enti con cui AA ha avuto dei contatti nel 2019.

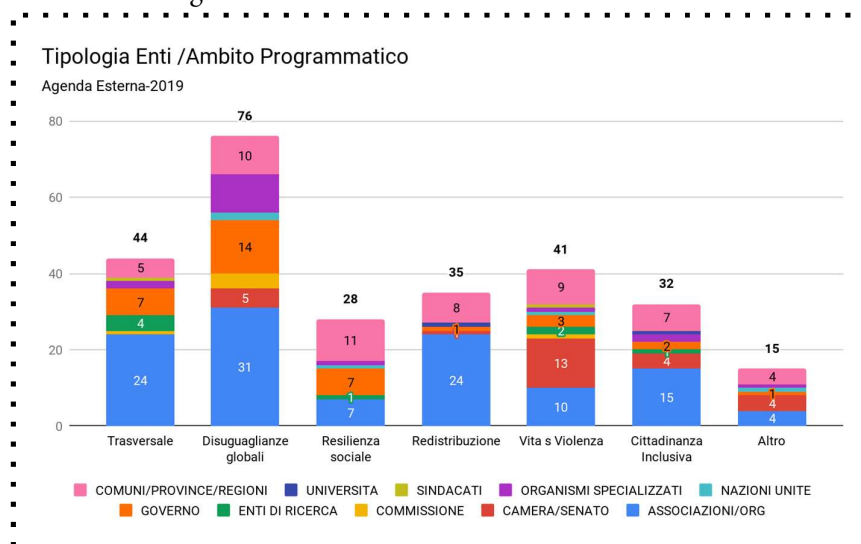
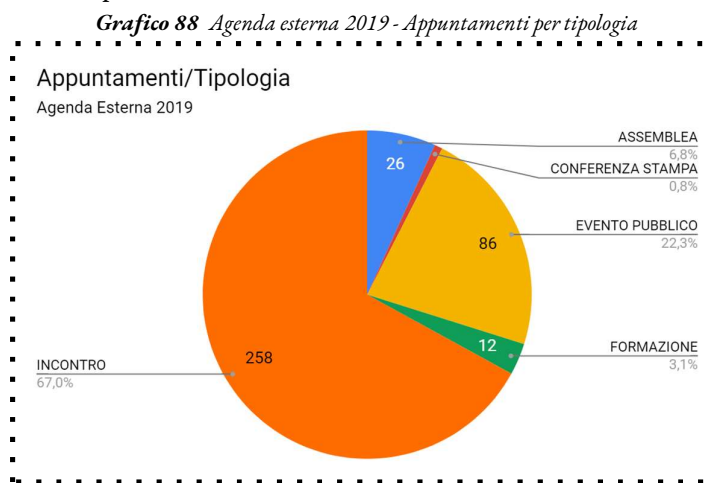


Grafico 87 Agenda esterna 2019 - Tipologia di enti incontrati per ambito

Per fare un ragionamento sugli ambiti, cerchiamo prima di capire quali sono quelli che hanno incontrato il maggior numero di enti terzi durante il 2019. In ordine decrescente, troviamo Disuguaglianze Globali in prima posizione, con 76 incontri totali (su un totale di 271 enti incontrati), distante dal secondo ambito (il Trasversale), il quale ha incontrato 44 enti. Vita Senza Violenza segna 41 incontri, Redistribuzione 35, Cittadinanza inclusiva 32 e infine Resilienza 28.

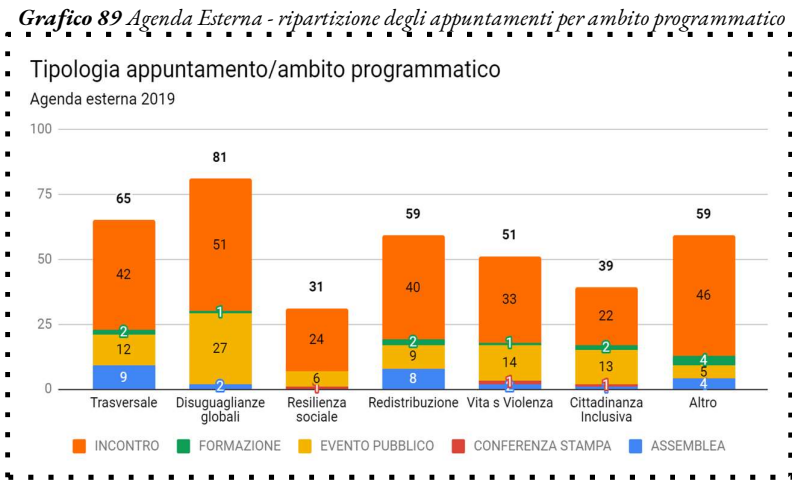
La natura delle attività intraprese e dei risultati conseguiti dagli ambiti si rispecchia nella tipologia dei soggetti e degli enti che sono stati coinvolti nel lavoro di rete di ciascun ambito. Per esempio, oltre alle associazioni e organizzazioni, notiamo che gli enti governativi e locali, nonché la Camera e il Senato, sono sovrarappresentati negli incontri di Disuguaglianze e Vita senza Violenza. Questo si spiega per il lavoro di rappresentanza ai vari tavoli tecnici relativi alla cooperazione, a cui si aggiunge la lobby e advocacy per i diversi lavori di monitoraggio (APS e Fondi Antiviolenza). In confronto, l'ambito Resilienza è stato attivo su due fronti per portare avanti le proprie istanze sulla ricostruzione partecipata e il monitoraggio civico, coinvolgendo sia gli enti locali, sia il governo. Incrociando i dati dell'Agenda Esterna con quelli mappati nella sezione delle attività, output e progetti (capitolo 3), ci si rende conto di quanto sia stata rilevante l'applicazione del principio di partecipazione e di partnership per promuovere la resilienza dei singoli e delle comunità. Allo stesso modo, la maggior presenza degli enti locali e dei legislatori (Camera e Senato) come target dell'ambito lascia supporre che il lavoro di accountability dei duty-bearers sia stato molto impegnativo.

Per quanto riguarda la tipologia degli appuntamenti avuti, emerge con chiarezza come gli incontri abbiano dominato l'Agenda Esterna (258 incontri su 385 appuntamenti avuti, 67% 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. Gli eventi pubblici invece sono stati 86 (il 22,3%): 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). A seguito arrivano le assemblee (26 appuntamenti, 6,8% del totale) che, per la maggior parte, sono quelle organizzate dalle varie reti alle quali ActionAid partecipa - la rete CINI o l'Alleanza contro la Povertà ad esempio. Infine le conferenze stampa sono state soltanto 3, riconducibili principalmente alle presentazioni dei dati dei vari report curati da ActionAid.



La ripartizione degli appuntamenti per ambito programmatico rispecchia la distribuzione degli incontri per target. Disuguaglianze globali registra il maggior numero di appuntamenti (81), costituiti principalmente di incontri e di eventi pubblici. Anche l'ambito Trasversale registra tanti incontri (42), qualche evento pubblico (12) e poche assemblee. Il porzionamento delle tipologie di appuntamento, per l'ambito Redistribuzione, è pressoché simile a quello di Traversale: numerosi incontri (40) e il numero di eventi pubblici e assemblee

sensibilmente uguali (9 e 8). Per Cittadinanza inclusiva il numero di appuntamenti si riduce a 39, e si suddivide in incontri (22) ed eventi pubblici (13). Resilienza chiude la classifica con 24 incontri e 6 eventi pubblici (per un totale di 31 appuntamenti).



Su base annuale, l'agenda registra 42 appuntamenti in meno rispetto all'anno precedente, constatiamo quindi un calo pari 9,8 rispetto al 2018. Non avendo, però, stabilito dei criteri chiari e condivisi per valutare l'effetto delle variazioni sull'efficienza e l'efficacia del lavoro di rete AA, non ci spingeremo oltre nel lavoro di interpretazione.



## 6. Implicazioni di livello strategico e di policy

### 6.1. Lezioni apprese e possibili cambiamenti per raggiungere gli obiettivi strategici

Diversamente da quanto auspicato alla chiusura del primo anno di implementazione della strategia, il 2019 non ha segnato il salto di qualità che si sperava di effettuare sul piano del monitoraggio e della valutazione. Anche se sono stati fatti notevoli progressi nel modo in cui gli ambiti hanno pianificato ed eseguito le loro attività, è comunque mancata la visione d'insieme strutturata che avrebbe permesso una restituzione del lavoro dell'organizzazione sulla base di una TOC ben articolata e condivisa, soprattutto per le aree di programma. Pertanto rimangono le varie difficoltà e debolezze fatte emergere nel passato report:

- Numerosità e poca coerenza degli obiettivi strategici, macro attività e azioni per molti ambiti;
- Mancata pianificazione ed esecuzione delle attività secondo un ordine di priorità e di rilevanza;
- In alcuni casi, insufficiente analisi di contesto per valutare la fattibilità e le risorse necessarie per l'esecuzione delle attività pianificate;
- Conseguente molteplicità degli indicatori necessari per mappare gli output e outcome con moltiplicazione anche delle chiavi di lettura possibili.

Tali debolezze hanno inficiato la capacità di rendicontazione delle varie aree, nonché la loro disponibilità a fornire dei dati strutturati, in quanto il livello di confusione e le pressioni esercitate dai vari canali hanno incrementato un senso di affaticamento collettivo.

Per quel che riguarda le aree di supporto, mentre i sistemi di raccolta dati e rendicontazione delle aree di comunicazione hanno permesso di trarre alcune lessons-learned su base annuale, con le altre (amministrazione, compliance e OE) non si è riusciti a continuare il lavoro sull'identificazione di indicatori di risultato come auspicato a inizio 2019. Pertanto il livello di rendicontazione è rimasto pressoché uguale, tranne che per i narrativi forniti da alcuni capi unità che hanno offerto delle chiavi di lettura dei dati quantitativi.

Infine, per il comparto Marketing e Funding, sono state tante le innovazioni introdotte. Essendo un settore relativamente strutturato e abituato ai sistemi di rendicontazione, la struttura dei dati ha seguito l'andamento delle priorità organizzative. Tuttavia, se tali sistemi hanno permesso di tracciare i livelli di income per filone e per processo, manca ancora il nesso tanto agognato sul funding e l'efficacia e l'efficienza progettuale. La matrice di intersezione prodotta in fase di pianificazione ha permesso di avere una migliore mappatura dell'allocazione dei fondi per unità e attività, però per ora non permette di aggregare tutto in modo sistematico per ambiti e azione. Questa mancanza rende la valutazione dell'efficienza programmatica sulla base degli input abbastanza ardua<sup>63</sup>.

Negli ultimi mesi del 2019, sono stati pertanto organizzati dei tavoli di lavoro sulla creazione di un framework di Monitoraggio e Valutazione per le aree di programma, in grado di servire da traino per collegare gli altri settori di supporto in un quadro organizzativo coerente. I tavoli di lavoro sugli indicatori hanno permesso di produrre un modello standardizzato di indicatori, volto alla costruzione di indici per ognuno dei 3 assi strategici

---

<sup>63</sup> Tale operazione era prevista nel piano di restituzione del presente report. Tuttavia, si è deciso di soprassedere per ora per mancanza di tempo e risorse.

e delle varie sottodimensioni (10 sono le sottodimensioni o indicatori compositi identificati per le aree di programma e 33 gli indicatori semplici). Sul piano concettuale, il modello è stato pensato sia per far convergere che per aggregare gli indicatori provenienti da tutte le aree di lavoro in indicatori compositi, che permetteranno al termine di costruire degli indici.

I tavoli di lavoro hanno avuto il merito di portare gli ambiti a ragionare in modo più articolato sulle precondizioni e gli esiti delle azioni pianificate. Il lavoro ha permesso soprattutto di definire i dati di baseline e i valori attesi per un grande numero di azioni. Questo passaggio è stato essenziale in quanto trampolino per la costruzione di un modello di monitoraggio e valutazione basato sul metodo degli indici strategici. Finita la prima fase, il lavoro di back office ha avuto come scopo principale quello di ragionare in modo più pratico sulle operazioni di aggregazione e di normalizzazione degli indicatori di output e di outcome.

Le operazioni di normalizzazione interne ai singoli indicatori (unità di misura diverse) sono state testate assegnando dei pesi diversi per ogni unità delle sottocategorie interessate.

Sul versante pianificazione, le Linee Programmatiche presentate dall'organizzazione per il 2020 mostrano un impianto più organico rispetto allo scorso anno. Sul piano strategico, punto di forza (e di novità) della pianificazione 2018 era stata la capacità di articolare obiettivi e macro-attività, organizzati e ragionati per ambiti e aree trasversali; così come proporre l'intreccio tra ambiti e stream di income (matrice di intersezione tra ambiti e filoni). Con la pianificazione 2020, gli sforzi profusi verso una pianificazione integrata tra le diverse aree di lavoro sono resi ancora più evidenti da una maggiore compenetrazione degli obiettivi e delle macro attività messe a piano.

Una delle lezioni apprese dal 2018 e messe a frutto per la pianificazione 2019 è certamente la maggior concentrazione numerica di obiettivi e macro attività. A fronte dei 44 obiettivi, 140 macroattività e 365 azioni pianificate nel 2019, il planning 2020 consta di: 34 obiettivi strategici, 86 macroattività e 159 azioni. Un elemento, questo, fondamentale al fine di rendere una visione più chiara e pulita del quadro strategico e strategico-operativo e un susseguente lavoro di decodifica e interpretazione del dato più agevole.

Ciò che rimane ancora da fare è l'attribuzione di priorità su tutta la filiera dei livelli di intervento (dagli obiettivi alle macro attività alle azioni). Un aspetto del planning ad oggi ancora confuso e non valorizzato in modo adeguato né tra ambiti di lavoro diversi, né all'interno dei singoli ambiti di intervento.

Positiva, invece, la pianificazione degli obiettivi e delle macro attività realizzata già a monte sugli assi strategici (ottenimento migliori politiche, empowerment e cambiamento della percezione) e non più prodotta su una clusterizzazione a valle come nell'anno precedente. Ciò ha portato maggior chiarezza di indirizzo e una maggiore pulizia nell'impianto di raccolta degli indicatori.

Seppur ancora non perfettamente pulita la formulazione degli obiettivi e delle macroattività, è evidente e positivo l'avanzamento del lavoro sotto questo aspetto: gli obiettivi sono maggiormente definiti e circoscritti, così come le macro attività rimangono sotto gli obiettivi senza scivolare nelle azioni. Rimangono, tuttavia, ancora delle aree di difformità nel planning, sulle quali sarà opportuno lavorare anche a breve.

Parallelamente si è portato avanti il lavoro sul visual planning. Un progetto iniziato già nel 2018 in collaborazione con una società esterna, Tableau, e che aveva visto la realizzazione di due dashboard di natura

esplorativa e due infografiche. Nel 2019 si è inteso procedere nel lavoro sul visual stringendo una nuova collaborazione tra ufficio UIS, IT e una diversa società di consulenti esterni: 4ward<sup>64</sup>.

Affinchè la data visualization sia correttamente utilizzata dall'organizzazione quale strumento di lavoro per l'interpretazione, la restituzione e la condivisione dei risultati della programmazione, tuttavia, ancora bisogna percorrere della strada. Maggiori sforzi saranno quindi profusi nel 2020 per un utilizzo pieno e consapevole del visual e perché questo divenga familiare come strumento di lavoro per l'intera organizzazione.

Inoltre, sebbene sia stato sottolineato già in premessa lo sforzo di compenetrazione tra area programmatica e area finanziaria, occorre ora puntare su un ragionamento complessivo che includa anche le risorse umane e quelle temporali. Sulla base delle suddette dimensioni (risorse umane, economiche e temporali) combinate, sarà necessario poi indicare una scala di prioritizzazione nelle azioni al fine di ridurre al minimo il rischio di pianificare azioni efficaci, ma non efficienti.

## **6.2. Valutazione dei nuovi rischi e opportunità**

Nella precedente annualità, i rischi più rilevanti che erano stati mappati riguardavano il perdurare della contrazione delle donazioni regolari, che aveva causato una lenta erosione del volume di income e la cosiddetta strettoia economica nella quale l'organizzazione si è trovata. Dall'analisi degli inputs finanziari del 2018, era emerso che nonostante un buon andamento dei fondi ricavati dai vari canali regular e official, i bisogni dell'organizzazione (ormai entrata in fase di transizione/crescita) erano in crescita, creando un collo di bottiglia, mentre i filoni tradizionali del regular giving, su cui ActionAid si è costruito storicamente, tendevano a rimanere costanti o addirittura a calare per alcuni prodotti.

Al contempo, sul piano nazionale e internazionale, erano in corso dei cambiamenti a livello politico e istituzionale che avevano avuto importanti ripercussioni negative sullo spazio politico e di libertà delle ONG. Il contesto ostile creatosi aveva contribuito a ridurre considerevolmente lo spazio di mobilitazione (networking) e di negoziazione delle organizzazioni del terzo settore presso soggetti non tradizionalmente vicini al settore, con effetti indiretti sull'impatto del lavoro di advocacy, policy change o litigation previsti nei piani strategici soprattutto a livello nazionale. Si era prospettata l'impossibilità per ActionAid di iniziare o portare a termine alcune attività a causa di nuove leggi e politiche.

Sulla base dei dati disponibili, emerge che l'impegno delle aree di marketing e funding hanno avuto come effetto di limitare il calo dell'income, ottenendo addirittura un'inversione della tendenza negativa per alcuni settori specifici. Attività specifiche di ottimizzazione della Lifetime Value dei prodotti come la ricomposizione del product-mix, processi innovativi di customer retention e customer engagement, il rollout di canali/metodi

---

<sup>64</sup> Il progetto ha previsto la realizzazione di diversi prodotti finalizzati al data visualization.

- Un Data Entry con interfaccia on line# con l'obiettivo di facilitare l'imputazione e la visualizzazione dei dati del planning. Il data entry andrà a sostituire il canonico foglio dati finora a oggi in uso considerato dall'organizzazione complesso e difficile da leggere e da utilizzare per l'analisi;
- Un Database AA-ITA-PMFDB01 sulla nostra piattaforma Cloud 0365#. Gli elementi imputati nel data entry sono stati poi trasferiti sul DB per poter essere analizzati con query ad hoc e tradotti in dashboard;
- La realizzazione di Dashboard in PowerBI, contenente 8 visualizzazioni grafiche "navigabili" e 1 visualizzazione di tutti gli obiettivi inseriti nell'anno, in formato tabellare (filtrabile)#.

innovativi o la messa a regime di unità di business intelligence capaci di fornire degli insight in tempo reale hanno permesso all'organizzazione di mantenere la barra su livelli sostenibili.

Per quanto riguarda lo shrinking political space, sul piano nazionale, la caduta del precedente governo e la nomina del nuovo ha contribuito a lenire i toni e a spostare la pressione mediatica e popolare dalle ONG. Si sono addirittura creati nuovi spazi di negoziazione che hanno permesso ad ActionAid di rilanciare il dibattito su leggi e normative riguardante le migrazioni, la democrazia o la povertà nazionale.

Per il 2020, oltre ai rischi regolarmente mappati come quello della sostenibilità economica, si sono aggiunti rischi legati all'efficienza organizzativa, la leadership, l'engagement dello staff e un tasso di turnover volontario alto e in crescita. Ci preme ribadire che tali rischi erano stati anticipati per la prima volta nel report prodotto al termine della fase di pianificazione delle attività 2019, svoltasi tra il 27 settembre e l'otto ottobre 2018<sup>65</sup>. Nella sezione delle lessons-learned e prospettive, segnalammo la necessità, per l'organizzazione, di rafforzare l'ownership degli orientamenti valoriali e strategici a tutti i livelli per evitare il cosiddetto "strategic misalignment"<sup>66</sup>. Spiegammo che con la strategia Agorà 2028, ActionAid aveva iniziato una fase di transizione verso un nuovo modello di sviluppo. Essendo stato dimostrato che le fasi di transizione sono il momento in cui il rischio di "strategic misalignment" sono alti (Boonstra, 2004; Suddaby e Lefsrud, 2009, Heracleous, 2015), un rafforzamento della ownership sulle questioni organizzative nel 2019 fra dirigenti e staff avrebbe potuto evitare il rischio stesso e a raggiungere più coerenza nel disegno degli obiettivi, metodi e strumenti per il perseguimento degli scopi di AAI. Dal nostro punto di vista, i problemi incontrati sulle questioni sopracitate nel 2019, che l'organizzazione sta portando con sé anche nel 2020, sono in parte la conseguenza di una gestione poco avveduta delle loro cause profonde.

Oltretutto, mentre stiamo finendo di compilare questo report, gli avvenimenti più importanti che si prospettano per il 2020 riguardano gli effetti della pandemia del coronavirus. La gravità dei suoi effetti sull'Italia e la severità delle misure che sono state adottate (lockdown e quarantena) lasciano anticipare degli effetti sistematici di larga scala nel breve, medio e lungo periodo. Settori produttivi di importanza strategica per il paese come il commercio nazionale e internazionale, la produzione industriale, il settore turistico, della moda e del cibo, controllati in maggioranza dalla piccola e media impresa italiani, sono stati colpiti duramente. Secondo le prime stime ufficiali disponibili, basate sul report intermedio dell'OCSE<sup>67</sup> pubblicato all'inizio di marzo, con il calo della produzione industriale, dei consumi privati, degli investimenti e del commercio, il prodotto interno lordo quest'anno registrerà un calo del 3 per cento e si riprenderà solo nel 2021. I forecast delle varie associazioni di categoria prevedono scenari perfino più catastrofici.

Nonostante il sentimento di incertezza generalizzato, siamo in grado di intuire, sulla base di trend che stanno emergendo, che la situazione attuale costituisce, per ActionAid, un rischio e un'opportunità. Per quel che riguarda l'aspetto negativo, la pandemia potrebbe generare un rischio maggiore di contrazione delle donazioni

---

<sup>65</sup> Il link al report in questione è il seguente: <https://docs.google.com/document/d/1SD4-BpV8CBURU7p9kaBPXaOoXiRYG-YWJzSkC9OJQeLE/edit?usp=sharing>

<sup>66</sup> Già Barnard (1938) definiva la "strategic misalignment" come il perseguimento di scopi non congruenti con gli orientamenti strategici dell'organizzazione. Tale incongruenza nasce da vari fattori fra cui lo scollegamento fra metodi e/o sistemi valoriali oppure la loro mancata condivisione/disseminazione.

<sup>67</sup> <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/7969896b-en.pdf?expires=1584718232&id=id&accname=guest&checksum=2E16A3FF06CD7A29DB75FD5CAD9C957F>

regolari, soprattutto quelle provenienti da sostenitori individuali pensionati o impiegati nei vari settori produttivi che potrebbero essere costretti a rimodulare le proprie disponibilità finanziarie. Rimane anche la possibilità, seppur minima, che alcuni dei fondi istituzionali, già nel mirino delle squadre di raccolta fondi, siano ri-allocati su altri filoni prioritari come la sanità, il sistema produttivo, il supporto all'impiego o l'educazione.

Tuttavia, si stanno anche configurando nuovi spazi di posizionamento del terzo settore quali attori di primo piano nel mettere a disposizione risorse o dare risposte innovative alle sfide del momento. L'aspetto positivo che questo comporta è che sul doppio fronte della raccolta fondi e del lavoro programmatico per esempio, vari donatori si sono fatti avanti per il finanziamento di iniziative legate alla gestione dell'emergenza coronavirus, come dimostrano i dati raccolti dal forum del terzo settore<sup>68</sup>. Non è escluso che dopo la fase emergenziale, ulteriori opportunità programmatiche e progettuali, e fonti di finanziamento siano resi disponibile per altre forme di intervento, alle quali ActionAid potrebbe attingere. Lo stesso scenario potrebbe realizzarsi per donazioni regolari, poiché il sentimento di solidarietà ispirato dal comune sentire durante la crisi potrebbe portare a una ripresa generale delle elargizioni fatte alle ONG. Si tratterà, pertanto per ActionAid, di imparare a cogliere i segnali giusti.

### **6.3. Prospettive future: quale modello di Monitoraggio e Valutazione?**

Come già accennato nelle diverse sezioni precedenti, il punto più spinoso del framework di monitoraggio riguarda le aree programmatiche. E' stato chiaro sin da subito che ottenere un modello integrato di monitoraggio e valutazione per il Cluster Programmi (Cluster 2) potesse servire da elemento di traino per gli altri settori non ancora totalmente strutturati. Con i tavoli di lavoro organizzati sul finire dell'anno, è stato possibile creare i presupposti di tale operazione.

Pertanto, il nuovo sistema di Monitoraggio e Valutazione prevede la costruzione di un indice aggregato di efficienza ed efficacia dei programmi, basato su due operazioni specifiche: la costruzione di un indice di efficienza in base agli output annuali conseguiti e un indice di efficacia programmatico basato sugli outcome annuali conseguiti. Tale indice prende conto delle linee direttrici della strategia "Agorà", ossia il ragionamento per assi strategici e ambiti prioritari.

All'interno dei due indici, sono stati previsti dei sistemi di coefficienti e pesi che consentono di normalizzare e sommare alcune delle unità di misura qualitativamente diverse, come per esempio le tipologie di destinatari e dei soggetti terzi coinvolti per l'indice degli output. Inversamente, alcune unità di rilevazione non prevedono la normalizzazione, sebbene un paio abbiamo delle piccole differenze strutturali e qualitative (il numero di progetti implementati per esempio): tale scelta è stata fatta per non rendere il modello troppo complesso.

Nonostante l'impegno consentito dalle diverse parti dell'organizzazione e dalla squadra di coordinamento del lavoro sul sistema di Monitoraggio e Valutazione, il modello presenta ancora dei punti di criticità, molti dei quali legati a scelte organizzative e modalità di lavoro. Per citarne solo due riguardanti l'indicizzazione degli indicatori di outcome:

---

<sup>68</sup> <https://www.forumterzosettore.it/2020/03/18/emergenza-coronavirus-dalle-fondazioni-40-milioni-di-euro-per-il-terzo-settore/>

- le azioni pianificate dagli ambiti prevedono la raccolta di alcuni indicatori e non di altri (quindi solo quelli relativi all'azione pianificata). Gli indicatori presenti dipendono, quindi, dalla natura degli ambiti e dagli assunti alla base della programmazione annuale;
- gli assi hanno diversi livelli di importanza a seconda delle priorità strategiche e programmatiche dei vari ambiti. Per fare un esempio concreto, il lavoro dell'ambito "disuguaglianze globali" è tutto spostato sull'asse "ottenere migliore politiche"; diversamente, l'ambito "cittadinanza inclusiva" ha un piano programmatico e strategico distribuito su tutti e tre gli assi.

Per la parte degli outcome, sebbene la struttura del dato preveda un outcome per ogni riga d'azione, alla lettura del modello nel complesso emerge con chiarezza che alcuni outcome sono il risultato di set di azioni congiunte. In certi casi, un unico outcome è, quindi, il frutto di una serie di azioni o di diversi output messi insieme. In altri casi, alcuni outcome di riga sono degli outcome di secondo ordine che partecipano a loro volta al raggiungimento di outcome di primo ordine (superiore).

Tuttavia, le considerazioni di merito sono state attentamente valutate, testate e integrate nel framework di monitoraggio e valutazione prodotto alla fine del percorso di consultazione. Nel modello complessivo predisposto per il 2020 per le aree di programma si partirà, dunque, da un punteggio complessivo massimo (calcolato secondo l'ipotesi che tutti gli obiettivi di output e di outcome dell'ambito siano stati raggiunti nei tempi stabiliti - best case). Poi si andranno a misurare gli scostamenti tra il dato di arrivo e il dato raccolto. I dati forniti durante la fase di pianificazione serviranno per fissare il punteggio massimo raggiungibile per ogni ambito, mentre i dati raccolti trimestralmente, semestralmente e/o annualmente serviranno a misurare gli scostamenti. Per garantire un minimo di tenuta del modello, variazioni troppo importanti rispetto al punteggio massimo stabilito in fase di pianificazione (comunque dell'ordine del +/-50%) potranno essere contrassegnate per ulteriori analisi e approfondimenti.

È doveroso segnalare che per le aree connesse (funding ad esempio) è proseguito il lavoro sulla matrice di intersezione che permetterà a termine di collegare gli input finanziari con le macroattività e le azioni specifiche. Con la sistematizzazione e il rollout dell'impianto di M&V della parte programmatica, si potrà, nel futuro, avere una panoramica più completa dell'efficienza organizzativa in termini di risorse finanziarie impiegate e risultati programmatici di breve termine conseguiti. Tuttavia, come già anticipato, rimangono ancora dei segmenti delle aree connesse di supporto per le quali l'organizzazione dovrà conseguire ulteriori sforzi in modo da garantire la loro graduale integrazione nell'economia complessiva di un modello di monitoraggio e valutazione onnicomprensivo degli input (finanza, risorse umane e tecnologiche etc) e degli outcome (risultati e impatto di progetti e programmi). Difatti, al di là dell'utilizzo di checklist e tabelle di raccolta dati che permettono, perlomeno sul piano quantitativo, di monitorare alcuni processi, la mancanza di chiavi di lettura condivise non permette di stabilire una connessione tra questi e gli obiettivi di missione degli altri settori organizzativi quali l'area programmatica<sup>69</sup>.

---

<sup>69</sup> Per fare un esempio concreto, moltissimi sono i dati quantitativi disponibili sullo sviluppo organizzativo (formazioni, inductions, recruitments, servizi e sistemi). Ma la mancanza di chiavi di lettura rende difficile l'interpretazione dei dati raccolti sul piano concettuale e sul piano del contributo netto o cumulato al raggiungimento degli obiettivi generali di missione.

## Conclusione

Questo report mette in risalto due nodi principali che il sistema di valutazione di ActionAid dovrà sciogliere. Il primo riguarda il lavoro di pianificazione a monte e a valle dell'implementazione operativa. A monte, il lavoro di mappatura delle attività previste ha permesso di far emergere delle **criticità rispetto alla capacità di alcune delle aree più importanti dell'organizzazione di pianificare in modo compatto e metodico**. Per compattezza intendiamo qui il **senso delle priorità e la dimestichezza sulle risorse da mettere in campo**, per metodo la **mancaza di teorie di cambiamento - o altre metodologie di pianificazione - articolate**. Sempre a monte, ma questa volta in maniera latente, si pone anche la questione del **fallimento del principio di responsabilizzazione diffusa**, tanto agognato nei principi di ActionAid, ma agito in modo disomogeneo.

A valle, le conseguenze si vedono a vari livelli. In primis, la confusione causata da alcuni **cambiamenti del planning** avvenuti in corso d'opera, per la parte programmatica, hanno **reso il lavoro di monitoraggio difficoltoso** e a volte quasi impossibile. Tra gli effetti più vistosi di questa situazione, segnaliamo la **discontinuità del modello di monitoraggio tra il primo e il secondo semestre**, dovuta in parte alla **mancaza di consenso su cosa monitorare, quando e come**. In secundis, la stabilità del sistema di reporting ne ha risentito, ragione per la quale si è reso necessario produrre un report nel quale i dati del primo trimestre sono stati analizzati separatamente. In tertius, **la mancaza di coordinamento dei settori chiave ha avuto un effetto di spillover negativo sull'integrazione dei settori connessi**. In un'organizzazione come ActionAid, la cui strategia "Agorà 2028" ha fatto dell'interconnessione tra i vari settori il fulcro degli obiettivi decennali, **cambiamenti in corso d'opera, se non comunicati tempestivamente agli altri settori, aumentano il rischio di alimentare un senso di smarrimento a livello sistemico**. Leggendo i dati del presente report, si potrebbe notare la mancaza di un capello concettuale comune capace di rendere conto dell'interconnessione fra ambiti.

Sul piano del monitoraggio, **dopo un inizio promettente verso la fine del 2018, la mancaza di consenso non ha permesso di continuare l'ottimizzazione del modello di monitoraggio e valutazione**. Con la mancaza di consenso, sono venuti meno anche alcuni dei processi di trasparenza e di coordinamento della raccolta e dell'analisi dei dati. Per chi cura la raccolta e l'elaborazione dei dati a livello organizzativo, una congiuntura simile provoca 3 scenari:

- non reperibilità di parte o interi segmenti di dati;
- disponibilità di dati, anche diversificati, ma di scarsa qualità quantitativamente o qualitativamente;
- mancaza di chiavi di lettura/interpretazione per produrre delle analisi di qualità.

In ActionAid, tutti e tre gli scenari si sono intrecciati durante il 2019. Perciò, **la qualità delle analisi e degli approfondimenti è molto disomogenea tra un settore e l'altro**. Ne consegue, quindi, che le possibilità di dedurre delle piste di riflessione di natura prospettica, in grado di aiutare l'organizzazione nelle scelte strategiche, sono scarse.

Tuttavia, nel complesso, il report ha messo in evidenza quanto il lavoro di missione sia stato proficuo, sia quantitativamente, sia qualitativamente, per quel che riguarda gli output e i risultati (outcome) di breve termine. Per la parte programmatica, emerge con chiarezza **la centralità del lavoro di rete da una parte, e la promozione della partecipazione cittadina dall'altra**. In un contesto relativamente difficile (vd. capitolo 2, analisi di contesto), l'organizzazione ha saputo conseguire buoni risultati di breve periodo, seppure con i vari

emendamenti introdotti nelle proprie priorità in corso d'opera. Nel lavoro con le comunità, è interessante notare i **primi successi registrati nell'espansione della rete federale di ActionAid, con l'implementazione di oltre 12 progettualità locali** facenti parte di *Realizzare il Cambiamento*. Questi successi andranno a rafforzare sia la presenza territoriale sia le capacità di campaigning e attivismo. Sono stati altrettanto produttive le diverse azioni di monitoraggio e lobby impostati negli anni precedenti, per le quali ActionAid si sta mostrando sempre più ferrato. Parliamo in particolare del **monitoraggio dei fondi anti-violenza** che ha permesso di dare più rilevanza alle campagne sui diritti delle donne, delle **ricerche in Gambia e Nigeria** che hanno permesso di svelare le criticità delle politiche migratorie legate a loro volta alla questione dello sviluppo. Non dimentichiamo poi le iniziative di **contrasto alla povertà** che hanno avuto come destinatari diretti oltre **500 adulti e 1.800 giovani e bambini**, palesato attraverso gli output e gli outcome progettuali (vd. sezione mappatura attività e outcome e sezione impatto di breve termine).

Sul piano economico, i processi di ottimizzazione della LTV/ROI e gli aggiustamenti del *product mix* per i filoni 1 e 2, nonché il perfezionamento delle procedure dell'*official funding*, hanno iniziato a produrre dei **primi risultati, tali da mantenere un livello di sostenibilità economica soddisfacente** - nonostante un calo complessivo dell'income del 1,6% su base annuale - e in grado di permettere all'organizzazione di mantenere la propria stabilità sul breve-medio periodo. Da notare particolarmente gli importanti progressi **realizzati nell'aumento dell'income dei filoni 2 & 3 (+3 e +10% su base annuale)**, che hanno permesso di sbilanciare la contrazione degli altri, soprattutto il primo filone, quello più importante in termini di volumi finanziari. Notiamo infine come le aree di supporto abbiano saputo accompagnare gli altri settori, nonostante il carattere fluttuante delle decisioni strategiche e programmatiche. **Lo dimostrano le curve di variazione delle uscite e degli utenti sui vari canali di comunicazione, ad esempio, ma anche le frequenze e la distribuzione delle formazioni e delle inductions realizzate nel 2019, in confronto con il 2018.**

In ultima battuta, possiamo dire che l'organizzazione ha dimostrato resilienza e creatività nell'affrontare le sfide interne o di contesto. La quantità e la varietà del materiale raccolto dagli autori di questo *report*, ma anche la ricchezza del materiale prodotto all'interno dei vari settore, e non circolato per motivi diversi, ne sono la dimostrazione. Con la fine del 2019, ci preme, però, ribadire che **rimangono delle criticità rispetto alla capacità di ActionAid Italia di raccontare il suo operato in modo strutturato e metodico**, seguendo le regole di un piano di monitoraggio e valutazione condiviso e articolato. Auspichiamo perciò che il 2020 possa essere l'anno giusto per tentare di risolvere tali criticità e migliorare così la qualità del processo di valutazione e di *reporting*.



## Appendice 1 - Report Interno di OE sulla Formazione Staff 2019

### REPORT FORMAZIONE STAFF 2019

Update per MT2  
@ MARZO 2020

**Da: Capo Dipartimento OE**

**A: MT**

**CC: DG**

**SCOPO \_ informazione**

#### Risultanze Analisi Formazione staff 2020

##### Dati economici:

Budget formazione staff 2019: € 50k (nel 2018 era 20K)

Speso: € 50k

Formazione finanziata e in kind: € 15k (finanziata) + ca. €3k (in kind)

La formazione finanziata comprende tutti i corsi 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 da HROD in base alle probabilità di approvazione o alle tempistiche dei bandi di finanziamento.

La policy formazione **2019** definiva una pianificazione delle attività con **priorità** alla formazione organizzativa/obbligatoria, cioè la formazione obbligatoria per legge (sicurezza, preposti, antincendio, RLS, RSPP, ecc), prevista da policy interne (Safeguarding, 231, Code of Conduct) o proposta da ActionAid a tutti in quanto imprescindibile nella vita organizzativa (HRBA, M&E, CMS).

La pianificazione delle attività 2019 prendeva le mosse dal macro obiettivo

*“Attività di formazione e accompagnamento della leadership - degli attivisti - della governance e dello staff”*  
e dalle azioni

*“Percorsi di formazione individuali e di gruppo, sia sulle competenze di ruolo sia sulle competenze tecniche sia trasversali/di sviluppo. Assessment dei bisogni professionali e organizzativi insieme al management. Realizzazione formazione di sicurezza e prevenzione secondo il piano 2018 approvato. Tutte le attività di compliance verso la vita organizzativa e verso policy e prassi HROD. Formazione livello governance e attivisti laddove richiesto da ambiti organizzativi preposti”.*

Questo report dà conto delle attività riguardanti lo staff.

Le priorità individuate sono state quindi il rafforzamento delle competenze dei nuovi team e l'allineamento delle competenze e conoscenze dello staff a proposito di sicurezza, compliance, policy organizzative.

Il totale delle ore di formazione è stata di circa **2900 ore** e le persone che hanno avuto l'opportunità di seguire corsi sono state 121 (ca. 90% dello staff), in forte aumento rispetto ai dati del 2018 (75 staff).

L'incremento di budget ci ha permesso di coprire anche alcune iniziative che gli scorsi anni erano escluse (non veri e propri corsi ma convegni/festival...). Un caso su tutti è il Festival del Fundraising con 7 partecipanti e un costo totale di circa 4.400 euro. Questo genere di interventi **non** viene inserito nel calcolo/valorizzazione del monte ore totale (che si vede qui sotto), così come i percorsi individuali di coaching o i convegni, ma rappresentano una parte importante dello sforzo formativo dell'Organizzazione. E' da considerarsi dunque "on top" rispetto ai dati che vedete qui sotto.

Qui il dettaglio della distribuzione delle ore per Unità / Uffici / Dipartimenti:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fZ5xHbaK55s-LveStuJKNTb0vhx-N15YfD1OK2HDAiQ/edit#gid=1738894014>

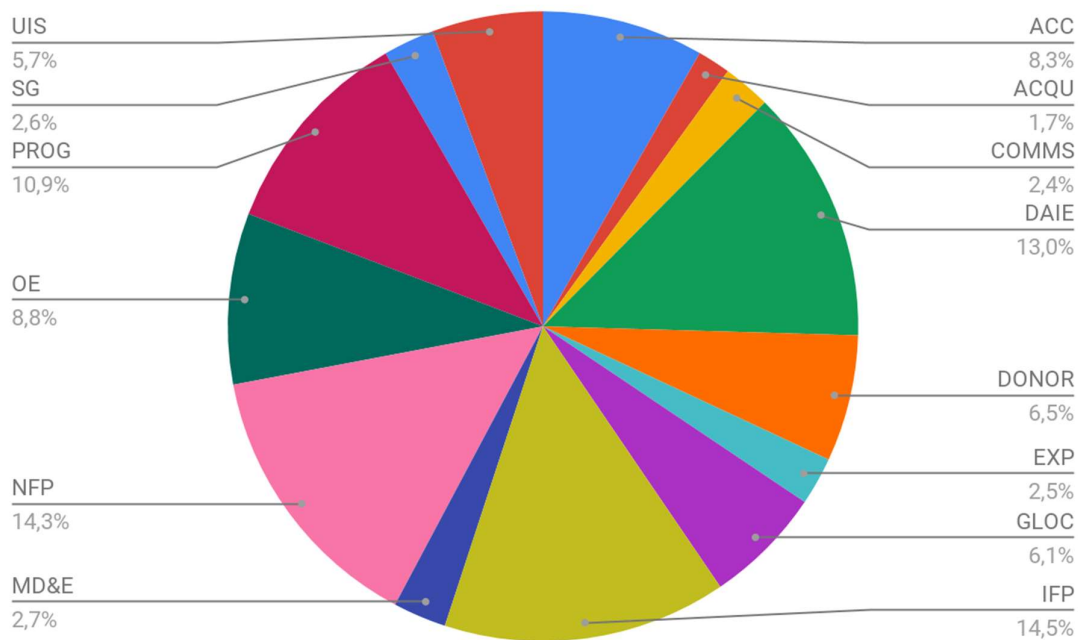
I dati evidenziano come il dispiegamento di risorse organizzative (tempo oltre che budget) abbia consentito di affrontare bisogni formativi a spettro molto ampio.

- La formazione su temi rilevanti per AA come l'approccio femminista nei programmi (Make It Happen - 5 giorni, 20 partecipanti), la formazione successiva all'introduzione del CMS (3 giorni, 30 persone), Monitoring & Evaluation (3 giorni, 20 partecipanti), HRBA e Safeguarding (66 partecipanti) ed il training necessario per l'iscrizione nel roster EFAST (5 giorni) hanno coinvolto la quasi totalità dello staff
- Il supporto ai team nella gestione di obiettivi a loro assegnati si è realizzato attraverso due percorsi: il lavoro con il cliente interno (ICT&DI) ed il laboratorio di innovazione (DAIE).
- La partecipazione a eventi formativi quest'anno ha visto la nostra partecipazione al Festival del Fundraising, all'International Fundraising Congress, all'evento Reinventing e al Web Marketing Festival (principalmente CL1)
- Due sono stati i progetti attivati per supportare dei team specifici: il percorso di Counselling dedicato a Customer Administration e Customer Success, e il Laboratorio sulla leadership diretto ai manager del Cluster 1.
- Formazione tecnica: excel, Agile, costo personale, data analysis, lingua inglese, ecc
- Formazione obbligatoria/organizzativa: contratti e procurement, primo soccorso, sicurezza, rls; ma anche formazione su M&E e su CMS in quanto strettamente legati alla realizzazione della Strategia Agorà.

Nella distribuzione delle ore a seconda della tipologia di formazione, tutto ciò che è definito *trasversale* (Manageriale e Tecnica) si ferma al 29,5% del totale, mentre la formazione *organizzativa/obbligatoria* raggiunge il 70%, con una netta inversione di tendenza rispetto all'anno scorso - Organizzativa/Obbligatoria 34% e Trasversale 66% per il 2018.

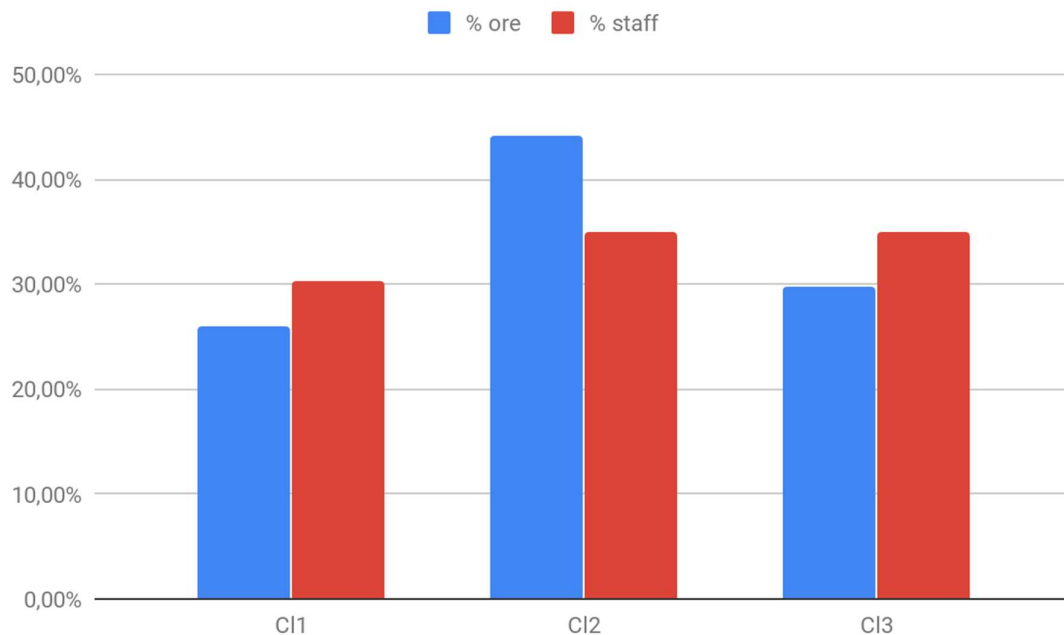
La distribuzione delle **ore di formazione nei dipartimenti/uffici** è riassunta dal grafico 2

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.



La prevalenza di corsi organizzati internamente destinati a classi numerose ha avuto un impatto sulla distribuzione, dove spiccano NFP, IFP e Programmi tra i maggiori destinatari di ore formative. Questo si riflette sia nella distribuzione per Dipartimenti, sia in quella per cluster.

Viceversa, la partecipazione a incontri e appuntamenti esterni ha privilegiato uffici come DAIE che appare nel grafico con una quota superiore alla % di staff di cui sono composti.



L'analisi aggregata a **livello di Cluster** mostra una situazione più equilibrata con il solo cluster 2 a presentare una differenza notevole tra % staff e % ore di formazione.

La distribuzione dei corsi tra obbligatori e trasversali si mantiene attorno al 40%-60% per Cluster 1, 26%-74% per Cluster 3, mentre in Cluster 2 c'è una netta prevalenza dei corsi organizzativi/obbligatori con una distribuzione 95%-5%.

### **Cosa è stato fatto nel 2019**

- **M&E** - Formazione finanziata da Fondimpresa e erogata da CCI sulla base di una formazione a catalogo successivamente personalizzata. Ha visto la partecipazione di 17 persone per 3 giornate di corso. Ha ricevuto feedback abbastanza negativi soprattutto per la differente preparazione di base dei partecipanti e per la mancanza di indicazioni operative da parte della docente.
- **Make It Happen** - Formazione/workshop di 3 giorni e mezza su temi e questioni femministe all'interno di AA con la partecipazione di circa 20 persone di tutti i cluster, con una netta prevalenza di Cluster 2.
- **Contratti e Procurement** - Formazione gestita da HR con Legal e Admin su come approcciarsi alla gestione di contratti e procedure di acquisto, erogata in 5 incontri con la copertura di 61 persone.
- **Team Counselling** - Percorso attivato per le unità Customer Administration e Customer Management a seguito della ristrutturazione organizzativa avvenuta all'interno di Cluster 1 che ha visto l'uscita di 4 colleghe. L'organizzazione ha valutato utile e necessario supportare i due team offrendo alle persone che le compongono un servizio di counselling di gruppo con l'obiettivo di sostenere e sviluppare le risorse personali e dei team per affrontare -come AA- e superare questa fase di cambiamento ri-mettendo in moto (o ri-potenziando) le risorse interne. Il percorso è stato strutturato in 3 sessioni da 2 ore ciascuna per singola unità e ha previsto un incontro di presentazione iniziale e di chiusura finale insieme al Capo Unità HROD e al Capo Cluster 1.
- **Workshop PM/Official funding** - Formazione interna progettata da NFP sulla procedura official e sulla gestione di progetti, strutturata in 2 appuntamenti, uno erogato per Cluster 2 con circa 20 partecipanti, una a settembre 2019 dedicata a Cluster 3. L'obiettivo è ripercorrere le diverse fasi del ciclo di progetto evidenziando le intersezioni tra le funzioni dei diversi uffici coinvolti, in modo da allineare tutt\* alla nuova procedura.
- **Festival del Fundraising** - Costo a carico di budget formazione, partecipazione di 7 persone di Cluster 1 e Cluster 2.
- **HRBA+Safeguarding+10FP**: formazione obbligatoria rivolta a tutto lo staff che non l'ha mai svolta, oppure che l'ha svolta oltre 3-4 anni fa. In parte unita a un primo intervento sui 10 principi di leadership femminista e a un modulo "pilota" in ambito SHEA & safeguarding.
- **Shea & Safeguarding** - anche in questo caso si tratta di un percorso iniziato nel 2019 in seguito al training fatto dalla focal point per l'Italia. Nel 2019 ci sono stati 3 appuntamenti che hanno coinvolto 44 persone. Il percorso continuerà nel 2020 fino alla copertura dell'intero staff.
- **Coaching individuali** - due percorsi attivati.
- **Formazione per la valorizzazione e il potenziamento del supporto strategico**: nel percorso creato per ICT&DI è stato effettuato un primo workshop di analisi dei fabbisogni con il team, mentre nella fase successiva un professionista ha progettato un intervento di identificazione di comportamenti attesi e un training verso il raggiungimento di questi obiettivi. L'idea è quella di allargare questo tipo di intervento ad altri team in area supporto dopo l'intervento autunnale fatto su ICT&DI.
- **Mentoring AA Innovation Team** - questo percorso di mentoring sull'innovazione ha avuto come obiettivo quello di affiancare delle persone di DAIE nell'intero ciclo di innovazione, a partire dalla generazione di idee fino

alla prototipazione a all'analisi dei risultati

- **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 formatori esterni.
- **Osservatori Polimi:** è stato rinnovato l'abbonamento annuale a Osservatori, un portale del Politecnico di Milano che contiene webinar su decine di argomenti. A fine anno saremo in grado di fare un primo bilancio sull'utilizzo del portale.

In chiusura di anno si possono evidenziare alcuni elementi che vanno completati raccogliendo da MT spunti e suggerimenti:

### **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.
- Il bisogno sul lavoro in team (trasversali, per tipologia di ruoli) e tra team emerge con maggior chiarezza da parte di più Cluster.
- Molti eventi esterni finora fuori dal radar della formazione sono stati ricompresi nel perimetro della gestione, accompagnamento, ottimizzazione da parte del team dedicato di HROD, accompagnando le diverse aree alla scelta della migliore soluzione formativa e riuscendo a mettere in campo soluzioni sistemiche e trasversali.

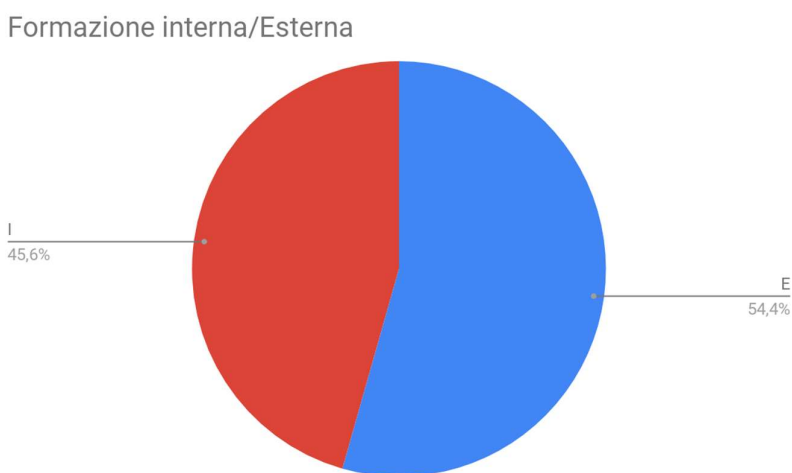
### **Snodi Critici**

- Alcune modalità di intervento esterne possono rappresentare un valore aggiunto maggiore se replicate e se coinvolgono da subito più aree di lavoro (pensiamo al percorso sulla formazione alle aree di supporto, al Team Counselling, al Laboratorio sulla Leadership, oltre ai percorsi di coaching)

## UPDATE MT/2

La formazione gestita internamente da AA, quindi la formazione erogata totalmente o parzialmente da risorse di AA e destinata a staff AA, ha riguardato 111 persone, quasi la totalità dello staff che ha usufruito di formazione, e rappresenta il 46% delle ore formazione erogate complessivamente durante l'anno. La formazione gestita da esterni invece ha riguardato 80 persone per un totale di più di 1600 ore di formazione (il restante 54%).

La media di ore/persona più bassa nel caso della formazione interna si spiega con il fatto che una parte cospicua di questo genere di interventi è composta da incontri brevi aventi la forma di induction/informative/podcast/pillole, che non sono facilmente quantificabili.



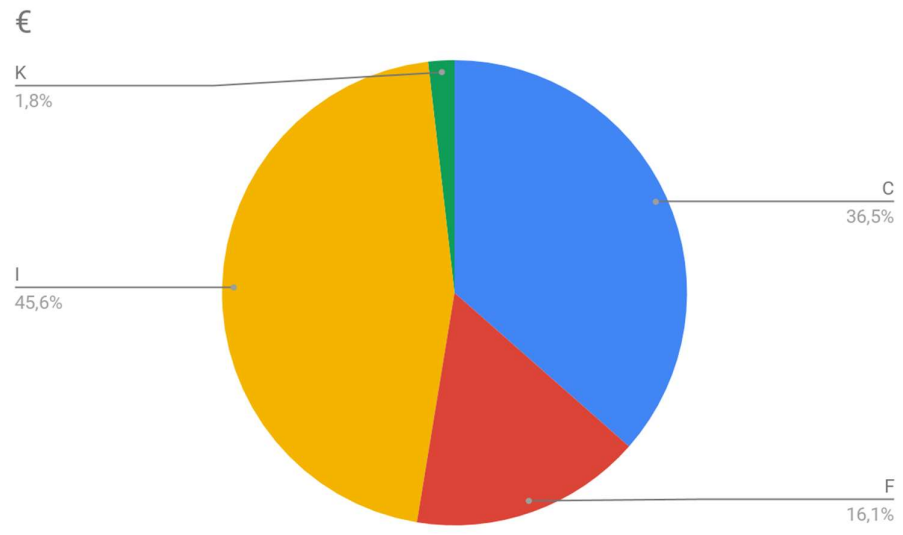
### SPLIT copertura finanziaria

L'analisi delle modalità di finanziamento dei corsi mostra la seguente suddivisione (v. grafico sotto):

- formazione pagata direttamente da AA a fornitori esterni (C) ha rappresentato il 36%, pari a 1100 ore distribuita su 61 persone
- formazione finanziata (F) ha rappresentato il 16%, pari a 500 ore distribuite su 21 persone
- formazione offerta *in kind* da società con cui abbiamo partnership consolidate (K) ha rappresentato quasi il 2%, pari a 56 ore distribuite su 6 persone
- formazione organizzata internamente (I) ha rappresentato il 46%, pari a 1400 ore distribuite su 111 persone

A proposito della formazione offerta *in kind* vale la pena sottolineare che le offerte che riceviamo sono circa il doppio di quelle che effettivamente al momento riusciamo a sfruttare.

Il grosso della formazione 2019, sia come ore sia come numero di partecipanti, è costituita dalla formazione organizzata internamente che è caratterizzata da costi difficilmente tracciabili (ore di organizzazione e erogazione, costo del personale in formazione, catering e facilities, ecc), ma sicuramente non categorizzabile come "a costo zero".



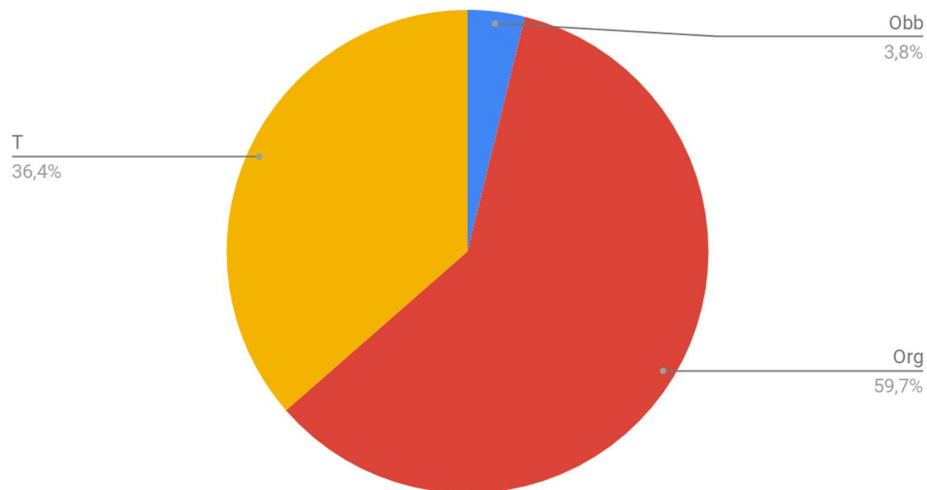
### SPLIT tipologia di formazione

L'ultimo aspetto di questo approfondimento riguarda una categorizzazione più accurata della formazione in base a categorie che vale la pena descrivere ancora (v. grafico sotto), ovvero come l'investimento organizzativo sulla formazione si sviluppa in termini di ore complessive, tra le macro categorie della formazione "organizzativa" e "trasversale":

- **formazione Obbligatoria per legge** (v. grafico: "Obb"), come ad es. sicurezza; corrisponde agli obblighi della normativa vigente;
- **formazione Obbligatoria per compliance interna** (v. grafico: "Org"), come ad es. Safeguarding, M&E, CMS; che l'organizzazione implementa come imprescindibile per i propri dipendenti;
- **formazione Trasversale** (v. grafico: "T"), che comprende la formazione tecnica, gestionale e manageriale, quindi in generale tutti i tipi di formazioni che non rientrano nella precedente categoria e che rispondono a esigenze di sviluppo professionale dei singoli e dei team.

L'ulteriore separazione della prima categoria è utile per capire come evolve l'impegno dell'organizzazione in base alle priorità che si da e agli stimoli che riceve dall'esterno.

Obb/Org/T



La formazione di tipo "obbligatoria" (per normativa o per compliance interna) rappresenta la maggioranza di quanto fatto nel 2019 in termini di ore e di persone coinvolte, ma andando più in profondità si vede come la grande maggioranza della formazione sia "organizzativa", quindi formazione su competenze che AA reputa indispensabili nella vita organizzativa. Solo una quota molto minore è rappresentata dalla formazione Obbligatoria *per legge*. Questo vuol dire che il perimetro che racchiude ciò che per AA è importante (le policy, i temi, gli strumenti organizzativi) è molto più ampio di quello che racchiude l'area prevista dalla legge, che sostanzialmente riguarda solo le varie.

Un discorso a parte merita la formazione che ci consente di essere "compliant" con qualcosa o qualcuno, donatori o figure di presidio (es. ECHO). Questa formazione è inclusa nell'area della formazione obbligatoria "organizzativa".

Così come l'attività formativa e informativa svolta sulle policy interne e sul modello organizzativo in fase di assunzione - che viene erogata a tutti i nuovi assunti; la presenza dei podcast sui temi di compliance diffusi a tutto lo staff; e l'attività di formazione su contratti e procurement messa in campo nel 2019 che ha coinvolto più di 60 persone.