

ITALIA, SVEGLIA!

**“L’INDIPENDENZA È LA MIA
FELICITÀ, E RIESCO A VEDERE
LA REALTÀ NELLA SUA ESSENZA,
SENZA SUBIRE L’INFLUENZA
NÉ DI LUOGHI NÉ DI PERSONE;
IL MONDO È IL MIO PAESE,
E LA MIA RELIGIONE È FARE
DEL BENE”**

Thomas Paine

INDICE

La lunga rincorsa di ActionAid

3

Il percorso per prepararsi ai prossimi anni

6

Cambiare passo per affrontare le nuove sfide

8

I concetti e il linguaggio che ci accompagnano

15

Le scelte per i prossimi cinque anni

23

Visione, valori, missione

26

Obiettivi

28

ActionAid nel 2017

32

LA LUNGA RINCORSA DI ACTIONAID

Introduzione

3

“ActionAid nei prossimi sei anni - pur riconoscendo le difficoltà sociali, economiche e politiche del nostro Paese - si affermerà in Italia come associazione guida nella lotta alla povertà, alla disuguaglianza e all'esclusione sociale, tanto sostenendo le attività nei Paesi e nelle comunità più povere ed emarginate, quanto determinando cambiamenti nelle azioni di istituzioni nazionali ed internazionali, di imprese ed organizzazioni della Società Civile, informando chi vive in Italia e favorendone la partecipazione consapevole nella vita democratica del Paese e delle loro comunità.”

Obiettivo generale di ActionAid per il 2012 - 2017

Nell'ultimo decennio **ActionAid Italia è cresciuta senza sosta per dimensioni economiche**, sostegno popolare, capacità di interloquire con interlocutori istituzionali, oltre che in termini di contributo allo sviluppo del network internazionale di ActionAid.

Nel 2005 risultava già tra le maggiori realtà della cooperazione internazionale in Italia e aveva contribuito politicamente al processo di internazionalizzazione di ActionAid, il quale aveva portato una organizzazione inglese gestita e governata centralmente a trasformarsi in una federazione di organizzazioni nazionali con alto grado di decentramento delle responsabilità gestionali e sistemi di governance pienamente titolati a fare scelte autonome sul piano nazionale.

Nel corso degli ultimi sei anni, ActionAid Italia, seconda unità del network per numero di donatori regolari, ha continuato a sostenere il rafforzamento di ActionAid International e **entro il 2011 diventerà probabilmente il primo affiliato per capacità di contribuire economicamente al budget del Segretariato Internazionale**, attraverso fondi generati direttamente da cittadini del proprio Paese. Il funding mix dell'organizzazione si è evoluto in maniera particolarmente marcata, riducendo l'originale dipendenza da un singolo metodo di generazione di entrate (sostegno a distanza) attorno al 55% e incrementando fino al 40% dell'income annuale la capacità di generare fondi flessibili. In questo stesso periodo l'Associazione ha anche offerto senza esitazioni le proprie risorse umane al fine di contribuire alla gestione operativa del network internazionale, in particolare investendo nello sviluppo di una presenza in Paesi ricchi e influenti sul piano internazionale, per **diversificare la generazione di risorse e per far crescere l'influenza globale del network**.

In questi stessi anni, ActionAid Italia **ha conquistato una credibilità riconosciuta come interlocutore delle istituzioni nazionali**, in relazione alla propria capacità di intervenire sui temi della cooperazione pubblica italiana; ciò è risultato evidente in particolare nelle occasioni in cui la compagine di governo italiana veniva di volta in volta chiamata ad esprimersi prendendo impegni in consessi internazionali, talvolta nel corso di Summit convocati proprio sul territorio nazionale (G8, World Food Summit). ActionAid ha lavorato a fianco di tante altre organizzazioni italiane, contribuendo fattivamente alla costruzione di reti e piattaforme che hanno cambiato lo scenario associativo del Paese.

L'Associazione ha cominciato a sviluppare la propria notorietà e una presenza sul territorio, anche attraverso lo stimolo di forme di **aggregazione di attivisti progressivamente più consapevoli** delle cause della povertà e dell'esclusione sociale. Soci, attivisti, dipendenti e collaboratori che si riconoscono nell'impegno di ActionAid hanno, nel corso dell'ultimo quinquennio, riflettuto sulla **necessità di una proposta di cambiamento** anche in termini di presenza attiva nella vita democratica del nostro Paese.

A conclusione di un decennio di grande trasformazione e affermazione di ActionAid in Italia, la riflessione sul percorso degli anni passati e sulle sfide che sono innanzi a noi ci spinge a cercare di **compiere un "cambio di velocità"**. Siamo convinti che per raggiungere gli obiettivi che ci siamo dati è tempo di guardare a fondo alle condizioni che possono consentire in Italia un **impegno efficace nella lotta alla povertà e alla esclusione sociale**.

ActionAid Italia è nella condizione di proporsi come attore in grado di offrire, a se stesso e al network internazionale, una concezione della propria identità in cui tanto la mobilitazione di risorse quanto quella di persone si sostengano a vicenda. **ActionAid si ritiene pronta a dare una scossa al nostro Paese e ai nostri concittadini.**



IL PERCORSO PER PREPARARSI AI PROSSIMI ANNI

6

Questa strategia

Il percorso per la **definizione della strategia nazionale 2012-2017** di ActionAid Italia si è sviluppato nel corso di circa quindici mesi, e ha previsto tre fasi principali:

analisi del lavoro svolto negli ultimi cinque anni, discussione, riaffermazione, elaborazione del quadro logico di riferimento e identificazione degli elementi chiave della nostra *teoria del cambiamento* (febbraio - luglio 2010);

articolazione, stesura, pre-approvazione di un documento strategico completo e coerente da parte degli organi associativi (luglio - dicembre 2010);

confronto sul documento strategico nazionale con

- il “mercato” di riferimento (*benchmarking* con alleati, *competitors* ed altri *stakeholders* e semplici osservatori esterni)
- il network internazionale (gennaio - giugno 2011).

Le varie fasi e modalità di confronto non sono nettamente separabili l'una dall'altra. Il processo di sviluppo della strategia ha avuto una natura partecipata e dinamica, volta a produrre un senso di appartenenza da parte degli *stakeholders*. Il processo ha assicurato a tutti opportunità per un confronto che è tornato a verificare le premesse man mano che le azioni da intraprendere diventavano più chiare.

Nel corso della discussione è apparso chiaro come la strategia debba essere:

fondata su **quadro logico e con linguaggio preciso, forte e comune**, con una chiara definizione della mission e della vision;

con **pochi macro obiettivi** quadro e sotto obiettivi misurabili;

capace di identificare chiaramente i **punti di partenza** in maniera da permettere una **valutazione efficace** nel corso del tempo e a conclusione del periodo di riferimento;

comprensiva di un **piano finanziario di lungo termine** che accompagni la descrizione dei risultati attesi e il percorso da intraprendere per perseguirli.

Inoltre deve prevedere:

un'**analisi del contesto** e delle **condizioni operative** che sia **basata sull'approccio e sulla teoria del cambiamento di ActionAid a livello globale**;

i **concetti fondamentali condivisi** e un **linguaggio comune**;

una definizione lineare e conseguente di **Visione, Valori, Missione, Obiettivo generale per il periodo di riferimento**, una definizione del punto d'arrivo per quel periodo;

una struttura **degli obiettivi** atta a permetterne un adeguato **monitoraggio**, in linea con la volontà di ActionAid Italia di offrire la massima *accountability* sul proprio operato a tutti gli *stakeholders*.

La **strategia nazionale presenta gli elementi che caratterizzeranno l'azione dell'Associazione**, ma non descrive le azioni previste in dettaglio. Tale descrizione è sviluppata attraverso la definizione di percorsi funzionali¹ anch'essi definiti dal management nel corso del 2011 e dunque disponibile per la precisazione dei piani operativi di tutte le componenti dell'organizzazione durante l'intero periodo di riferimento.

¹ I percorsi funzionali sono da intendersi come business plans di lungo termine che evidenziano come si agirà per garantire il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Conterranno i seguenti elementi: analisi contesto; chiari riferimenti alla strategia corporate nazionale; target e tempi; risorse necessarie; ruoli e dependencies interne.

CAMBIARE IL PASSO PER AFFRONTARE LE NUOVE SFIDE

8

Il contesto



Nicolas Axelrod/ActionAid



Un mondo che cambia
e la responsabilità di ActionAid in Italia:
al di là degli aiuti, lavoriamo
per una trasformazione della società

9

Oltre venti anni fa, quando ActionAid ha mosso i primi passi in Italia, la cornice delle relazioni tra Paesi era ancora dominata dalla divisione in blocchi Est-Ovest, con ripercussioni importanti anche sulle dinamiche dello sviluppo. Oggi siamo di fronte a un nuovo assetto geo-politico, dove gli equilibri globali sono radicalmente diversi, la distribuzione della ricchezza non segue più divisioni geografiche nette, con situazioni di povertà nel “vecchio mondo” e nuove potenze economiche al di fuori di esso. Nell’ambito di questa trasformazione il ruolo dell’Italia è sempre più incerto.

L’idea di progresso lineare, che avrebbe assicurato l’approdo di tutti al benessere, è stata smentita. La realtà è complessa: **augmenta la povertà alimentata da nuove crisi** (alimentare, finanziaria, climatica, energetica) e **crescono le disuguaglianze**. Emerge un nuovo ceto medio globale, anche nei Paesi poveri, ma rimangono zone di estrema povertà. L’aiuto allo sviluppo, da solo, non può offrire una risposta efficace se non concorre a mutare il quadro di potere di riferimento.

L’Italia è un Paese dove manca un forte e condiviso senso della propria funzione di attore nel più ampio contesto globale. Il ruolo di ActionAid Italia per determinare un reale cambiamento non può quindi limitarsi al finanziamento delle attività degli altri membri del network, ma deve inserirsi negli sforzi per contribuire a far crescere una nuova visione del nostro Paese nel mondo. Con questa finalità, intendiamo cimentarci con la **sfida del rafforzamento della democrazia in Italia**, così come ActionAid fa nel resto del mondo; lavoreremo per favorire una maggiore **partecipazione dei cittadini italiani e di chiunque risieda nel nostro Paese**, come efficace antidoto all’esclusione sociale.

Le riflessioni sull’efficacia degli aiuti e sulla coerenza delle politiche per lo sviluppo hanno chiarito che in assenza di un contesto politico e sociale adeguato, al Sud come al Nord del mondo, l’aiuto produce un impatto marginale. Immaginare per una associazione come la nostra una funzione trasformativa della società è quindi inevitabile se si vuole evitare che la mobilitazione delle risorse risulti fine a se stessa.

ActionAid Italia riconosce che deve aggiornare costantemente il modo di realizzare la propria missione. La mobilitazione di risorse e di persone sono due modalità in grado di rafforzarsi a vicenda per consentire la partecipazione dei cittadini agli obiettivi che intende perseguire. In Italia, ActionAid ha intrapreso già nel 2009 un **percorso di rinnovamento per valorizzare tutte le componenti del lavoro dell'organizzazione e per raggiungere al meglio i propri scopi**. I tre pilastri fondamentali del lavoro in Italia (attività amministrativo-organizzative, mobilitazione delle risorse e mobilitazione delle persone) si stanno sviluppando in maniera più coordinata al fine di rimuovere gli ostacoli che impediscono alle comunità povere ed escluse di godere dei propri diritti fondamentali.

È uno sforzo di rinnovamento che ActionAid Italia vorrebbe si realizzasse anche a livello internazionale: si deve lavorare per il superamento del dualismo che ancora tende a dividere ActionAid in capitoli nazionali che hanno diverse funzioni e ruoli, da una parte quanti raccolgono fondi e dall'altra quanti spendono i fondi per l'esecuzione di progetti locali.

ActionAid Italia vuole essere non solamente un'organizzazione che raccoglie su di sé l'interesse di tanti sostenitori finanziari, ma anche un **soggetto in grado di catalizzare un cambiamento più ampio**, nella consapevolezza che per realizzare la propria missione sono necessarie alleanze. L'intero sistema Italia, dalla società civile ai media, dallo Stato alle imprese, deve fare la propria parte per contribuire alla lotta alla povertà e all'evoluzione sociale a livello globale. Per questo è necessario pensare a un ruolo trasformativo in Italia che possa avere un impatto sull'intera società e non si limiti a raggiungere esclusivamente gruppi specifici.

La necessità di mobilitare attivisti, sostenitori e organizzazioni della società civile in modo da contribuire alla vita democratica del Paese

La visione del mondo, il ruolo di ActionAid Italia e le sue ambizioni per i prossimi sei anni sono sviluppati in continuità con il lavoro portato avanti nell'ultimo periodo. Considerata la maturità dell'associazione e le scelte fondamentali che hanno avuto luogo a livello nazionale e internazionale nel corso dell'ultimo decennio², ActionAid vuole "cambiare velocità".



Charles Eckert/ActionAid

² ActionAid ha scelto di occuparsi di "poveri ed esclusi" e di combattere "povertà ed ingiustizia", e per questo undici anni fa ha sposato un approccio basato sui diritti per la lotta alla povertà.

Oggi ActionAid Italia riconosce che:

la povertà - definita nei termini di limitato accesso a reddito, risorse naturali e beni pubblici globali, e come limitato godimento dei diritti fondamentali come quello alla salute, all'istruzione o al cibo - non è che **una delle manifestazioni di ingiustizia derivanti da squilibri di potere cristallizzati nella società;**

pertanto l'organizzazione deve lavorare senza equivoci per il **superamento degli squilibri di potere che si manifestano nelle comunità, e nelle diverse strutture societarie, nel mondo ad ogni latitudine;** deve quindi lavorare per eliminare le forme di sopraffazione esercitate da chi ha accesso al potere nei confronti di chi non è in grado di determinare le proprie scelte di vita;

è necessario affrontare la questione della povertà in tutta la sua complessità, poiché ciò offre un'opportunità **per rendere più evidente ed efficace l'azione pubblica di ActionAid Italia** che, comunque, risulta inequivocabilmente in primo luogo un'**organizzazione impegnata sulle cause dell'ingiustizia sociale, per il riconoscimento dei diritti fondamentali di individui e comunità** (esattamente così come gli altri membri della federazione internazionale);

per affrontare efficacemente le cause dell'ingiustizia sociale è **necessario essere visibili e rilevanti e quindi esser capaci in Italia di mobilitare sia risorse sia persone in maniera significativa, autonoma e indipendente;**

è possibile raggiungere gli obiettivi in diversi modi, sia **finanziando e sostenendo le attività del network ActionAid in altri Paesi** (e da questo traendo legittimità e conoscenze), sia **mobilitando i cittadini italiani** per far sì che lo Stato rispetti i propri impegni verso individui e comunità povere ed escluse.

Le sfide italiane: squilibri di potere, campanilismo, prospettiva utilitarista³

Nella definizione delle scelte strategiche per i prossimi anni, ActionAid Italia ritiene, sulla base della propria esperienza, che le maggiori sfide fino ad oggi individuate provengono da:

1) squilibrio nelle relazioni di potere

precarietà dello spazio pubblico, i cui contorni sono resi incerti dalle capacità patrimoniali di pochi soggetti nelle mani dei quali si concentra il potere economico e politico: detenere questo potere assicura la capacità di determinare accesso e visibilità, a scapito anche delle organizzazioni della società civile, che vedono anche in questo modo ridurre la loro capacità di influenza e controllo sulle scelte delle istituzioni pubbliche;

iniquità nell'accesso ai diritti fondamentali tra uomini e donne che si manifesta nella vita pubblica e nelle pratiche private;

2) comunicazione, informazione e culture derivate

prevale il provincialismo, il campanilismo e il personalismo nelle politiche internazionali del Paese: ogni scelta viene giustificata in maniera semplicistica con il perseguimento di un interesse nazionale o addirittura regionale di breve periodo;

prevale il provincialismo delle prospettive locali all'interno del Paese, come ad esempio nel caso della dinamica stato-enti locali nel dibattito sull'allocazione delle risorse pubbliche;

³ È evidente che la natura di queste "sfide" ha caratteristiche per certi versi astratte, che pure è opportuna per poter arrivare a una definizione di un'agenda di azioni specifiche.



I CONCETTI E IL LINGUAGGIO CHE CI ACCOMPAGNANO

15

I concetti fondamentali che contribuiscono alla costruzione di un linguaggio comune utile a definire e informare l'approccio di ActionAid.

1. Interessi privati & logica dello scambio; ideali & bene comune

Tra le forme di squilibrio di potere, le più significative nel contesto nazionale appaiono la precarizzazione dello spazio pubblico e la disegualianza di genere. Sembra, inoltre, prevalere in generale una **logica dello scambio e della mobilitazione sulla base dell'interesse privato e familiare, che testimonia la fragilità del senso civico nella comunità nazionale.**

In Italia prevale un dibattito pubblico dal quale non emergono proposte che vadano al di là delle categorie consolidate, che riflettono le relazioni di potere esistenti. Il dibattito avviene in ambiti circoscritti: nonostante siano nati negli ultimi anni molti movimenti della società civile, questi non riescono ad acquisire visibilità o credibilità. La riflessione sull'egemonia culturale, nata nel discorso sulle trasformazioni politiche del secolo passato, può essere qui utilmente applicata in termini più generali per prendere atto, se ve ne fosse ancora bisogno, del fatto che le norme culturali prevalenti non debbano essere viste come "naturali" o "inevitabili".

In Italia la politica come scambio dentro un sistema non sfidato da alcuno alimenta il provincialismo sia nel posizionamento delle

3) logica dello scambio e modalità di generazione di capitale sociale

prevale l'ambizione a proseguire vantaggi/svantaggi tattici tra parti contrapposte (nella vita politica ed economica del Paese, come tra generazioni⁴);

soccombe il rispetto ed il riconoscimento di diritti/doveri che per definizione generano capitale sociale spendibile sul piano nazionale e internazionale (per esempio nei fora multilaterali), utili al perseguimento di fini ultimi di trasformazione della società.

⁴ Un esempio è quello delle scelte che impattano su risorse dedicate a contrastare il cambiamento climatico.

istituzioni e delle imprese italiane a livello internazionale (alla ricerca del vantaggio tattico del momento), sia nelle prospettive locali all'interno del Paese (es. dinamica stato-regioni) nonché la mancata visione o comprensione dell'interdipendenza tra scelte nazionali ed internazionali.

Attualmente, forse nessuno - partito, impresa o associazione - è in grado di offrire una proposta per una visione collettiva condivisa che persegua interessi generali "oltre" il sistema prevalente di relazioni di potere e di genere. Non si propone una teoria e una pratica del cambiamento sociale volto al perseguimento dell'interesse comune. Si cerca un vantaggio tattico persino nelle dinamiche intergenerazionali (come ad esempio il confronto sull'età pensionabile) e nemmeno la logica strumentale - "io cittadino rinuncio a una parte della mia libertà perché, vivendo insieme alla collettività, ne ho un vantaggio superiore" - appare vincente. **La logica dello scambio informa i comportamenti dei cittadini e le istituzioni legittimano il perseguimento di interessi privati da parte dei rappresentanti pubblici.**

Prevale la logica dello scambio, fatta eccezione per la temporanea emersione di movimenti di portata generale che però non si consolidano per una varietà di motivi, fra questi un dibattito politico che vive di emergenze. Il "pubblico generico" tende a mobilitarsi intorno a interessi particolari, sebbene siano da segnalare importanti manifestazioni di solidarietà nel caso della risposta alle emergenze, che però non evolvono in forme pubbliche durature. La mobilitazione sulla base degli interessi contrasta con la strada percorsa da ActionAid in Italia che fino ad ora ha fatto appello, tanto in termini di risorse quanto di energie, a ragioni ideali. D'altro canto, si riconosce che l'atteggiamento del pubblico italiano sarebbe più coerente con le modalità di mobilitazione che ActionAid impiega tra le comunità povere in altri Paesi, le quali attraverso ActionAid difendono in primis i propri interessi.



ActionAid Italia deve dunque riflettere su quanto nel dibattito pubblico (politico e sociale) italiano si ragioni in termini di vantaggi e svantaggi e non di diritti e doveri. Bisogna perciò capire quanto si può realizzare cercando di coinvolgere i cittadini italiani facendo riferimento ai loro doveri e responsabilità. ActionAid Italia dunque deve riconoscere che potrebbe - nel presente contesto italiano - percorrere strumentalmente anche la logica dello scambio (attraendo individui e partner su base di loro interessi tattici) per andare oltre, riportando i cittadini a perseguire scopi inseriti in una tensione ideale vincolata a diritti e doveri. È il caso del lavoro con i donatori istituzionali o aziendali.

Il *marketing sociale*⁵ in Italia per lo più si traduce in una tecnica per conquistare "quote di mercato", in un gioco che rimane a somma zero: pochi si sforzano di pensare nel lungo termine e di agire superando lo schema delle relazioni di potere esistenti. L'uso di tecniche di marketing per creare un cambiamento della società può però offrire grandi potenzialità, a patto che ActionAid rimanga comunque vincolata al proprio sistema di valori.

⁵ Il marketing sociale è l'utilizzo dei principi e delle tecniche del marketing per influenzare un gruppo target ad accettare, rifiutare, modificare o abbandonare un comportamento in modo volontario, allo scopo di ottenere un vantaggio per i singoli, i gruppi o la società nel suo complesso. [Kotler P., Roberto N., Lee N. Social Marketing - Improving the Quality of Life. Thousand Oaks (California), Sage Publications, 2002 (second edition)]



ActionAid è pronta a sfruttare a pieno le potenzialità operative di un modello “trysumer”⁶ volto a perseguire obiettivi di marketing sociale (in questo senso si ricordano le revisioni del campaigning e del sistema di raccolta fondi che hanno avuto luogo negli anni scorsi). Ciò tuttavia potrà funzionare solo se si ha piena coscienza del fatto che il concetto di marketing sociale ci permette di fare funzionare il “cross-selling” (cioè la capacità di attuare sinergie nella mobilitazione di risorse e di persone) sul piano pratico, ma alla fine ci deve servire per proporre una nostra “visione del mondo” che spinga verso il bene comune e non solo il vantaggio di alcuni su altri.

6 Riferimento alla definizione moderna di consumatore: il consumatore oggi è entrato nell'età adulta e prima di comperare non chiede solo specifiche informazioni sul prodotto, ma vuole anche testarlo, confrontarlo con le varie soluzioni presentategli. Diventa, cioè, quello che si può definire un “trysumer” ossia un “consumatore che prova”. A essere decisivo in questo senso non è più solo cosa si vende, ma il modo in cui si vende. AA applica questo concetto proponendo ai suoi sostenitori, economici e non, un percorso che attraverso esperienze diverse porta il sostenitore a conoscere l'organizzazione e tutte le sue attività, dandogli così modo di ampliare le possibilità di supporto.

2. Paradigma dei diritti – capire e reagire all'ingiustizia in un Paese le cui politiche internazionali non vengono approfondite nel dibattito pubblico

19

Per reagire all'ingiustizia e allo squilibrio nelle relazioni di potere, per offrire una proposta sistematica per la creazione di capitale sociale, è utile impiegare il paradigma e il linguaggio dei diritti.

Un paradigma “economicista” potrebbe affrontare il tema della povertà semplicemente tentando di creare ricchezza, guardando all'innovazione e al lavoro per la creazione di valore aggiunto.

Per ActionAid, invece, avendo superato questa prospettiva anche a livello internazionale da oltre un decennio, risulta imprescindibile parlare di giustizia, individuando sistematicamente *duty bearers*⁷ e *right holders*⁸ nel corso dell'analisi del quadro politico e sociale legato alla povertà ed all'esclusione sociale.

ActionAid parla di diritti in Italia per:

sfidare l'idea che lo status quo debba prevalere, e con esso la disuguaglianza di genere, la difficoltà di accesso allo spazio pubblico e la sua appropriazione da parte di pochi individui nelle cui mani si concentra il potere economico e politico;

porre l'accento su questioni concrete, avanzando richieste da parte dei portatori di diritto nei confronti dei *duty bearers* (il riconoscimento di diritti positivi da parte dello Stato rende esigibile il rispetto di tali diritti);

eliminare la vecchia logica della cooperazione che lavora dal Nord verso il Sud. I diritti sono universali: il lavoro di ActionAid non deve essere inteso esclusivamente prioritario al Sud. Si deve superare la divisione tra “affiliati finanziatori” e “paesi programma”⁹. Tutti devono riconoscere che la mission viene perseguita sia sul piano nazionale e locale sia su quello internazionale.

7 *Duty bearers* (letteralmente “portatori di doveri”) sono i soggetti - per es. lo Stato - responsabili di garantire e realizzare i diritti.

8 *Rights holders* (o portatori di diritti) sono i soggetti cui deve essere garantito il godimento dei diritti.

9 Il Resource Allocation Framework (RAF) è un insieme di politiche, di cui si è dotata AA, che determinano come le risorse vengono allocate tra le diverse unità ovvero tra i diversi membri di cui il network si compone. Il RAF distingue, solo ai fini dell'allocazione delle risorse, due tipologie di membri: NSU - Net Spending Units (i membri del network che spendono la maggior parte delle risorse per l'implementazione di attività sul territorio) e NCU - Net Contributing Units (i membri che contribuiscono finanziariamente alle attività del network oltre che alla propria attività di programma).

ActionAid afferma l'universalità e l'indivisibilità dei diritti umani, pur avendo maturato delle competenze specifiche per la tutela di alcuni diritti economici e sociali, come nel caso del diritto al cibo, alla salute, al lavoro, alla casa e all'istruzione. Per essere efficace ActionAid deve poter intervenire anche su diritti civili e politici: nei contesti di povertà ed esclusione sociale, si afferma oggi la consapevolezza che serve lavorare senza timore anche su alcuni diritti attinenti alla sfera civile e politica, come quello all'informazione e alla legalità, potenzialmente molto rilevanti nel nostro Paese.

Questa consapevolezza evidenzia la necessità di esprimere posizioni chiare rispetto all'intero insieme dei diritti, anche prendendo dei rischi rispetto alla comunità degli stakeholder italiani. ActionAid Italia ritiene quindi utile intrecciare le proprie competenze tematiche relativamente all'impatto internazionale del sistema Paese al di là dei propri confini (cibo, salute, governance degli aiuti, diritti delle donne) con un'analisi del dibattito nazionale su politiche che costituiscono una proiezione internazionale del Paese, specialmente in materia di commercio, politiche energetiche, di gestione dei conflitti e delle emergenze e delle migrazioni. Da questo incrocio necessariamente emergeranno necessità di investimento per la creazione di competenze attualmente non sviluppate all'interno dell'organizzazione e di conseguenza verrà creata una capacità di posizionamento ritenuta necessaria per emergere come attore protagonista nel dibattito generale sulle politiche internazionali del Paese.

3. Informazione e legalità

ActionAid Italia ritiene che la mancanza di comprensione degli squilibri di potere e la mancata affermazione dei diritti rendano necessario il ricorso al paradigma dei diritti umani anche in forma strumentale.

Serve maggiore e più diffusa consapevolezza degli squilibri e delle loro ragioni per permettere alle formazioni sociali di sfidarli. Informazione e *accountability* - intesa come capacità delle istituzioni sia di realizzare impegni elettorali e accordi internazionali sia di svolgere la propria funzione in modo trasparente e partecipato - diventano così focus prioritario.

ActionAid Italia chiede *accountability* al mondo politico e alle istituzioni poiché queste hanno la responsabilità di rendere i cittadini consapevoli e liberi di godere i diritti fondamentali, e fra questi quello di determinare gli orientamenti delle politiche del Paese, anche in tema di solidarietà internazionale. Si rende necessario lavorare sul diritto alla legalità e sul diritto all'informazione come ingredienti di un sistema sociale in cui l'*accountability* dei gruppi di potere verso i cittadini diventi una pratica quotidiana e condivisa, per affrontare le manifestazioni più macroscopiche di sbilanciamento di potere nel Paese e permettere alle formazioni sociali di sfidare gli squilibri fondamentali nel sistema di relazioni sociali ed economiche.



Kate Holt/Shoot The Earth/ActionAid



Nicolas Axelrod/ActionAid

LE SCELTE PER I PROSSIMI CINQUE ANNI

23

ActionAid Italia adotterà le seguenti scelte nel periodo 2012-2017:

Approccio:
chiedere *accountability* alle istituzioni e comportamenti sostenibili agli individui

Il termine *accountability*, che forse non a caso manca in italiano di un'adeguata traduzione, è sinonimo di trasparenza e della capacità di dare conto verso i propri *stakeholders* delle proprie azioni rispetto a un mandato o a degli impegni precedentemente concordati, i quali a loro volta dovrebbero esser concordati attraverso un processo genuinamente partecipativo.

ActionAid è sempre per una chiara *accountability* sia a livello nazionale (compresi i livelli locali in cui opera attraverso una presenza di persone, gruppi, staff) sia a livello internazionale. Si concentrerà su iniziative tematicamente specifiche ma ActionAid ritiene suo dovere chiedere *accountability* da parte delle istituzioni su qualunque tema connesso con asimmetrie di potere manifeste o latenti nell'ottica di contribuire ad inverare un concetto e una pratica di cittadinanza partecipata e responsabile. ActionAid vuole mostrare i danni per gli individui causati da una mancanza di *accountability* da parte delle istituzioni. Allo stesso tempo e al fine di esercitare pressione politica sui *duty bearers*, ActionAid chiederà anche agli individui di tenere comportamenti compatibili con il tentativo di costruire una società maggiormente sostenibile.

Tema di comunicazione: perché il diritto al cibo

ActionAid Italia continuerà anche negli anni 2012-2017 a incentrare i propri sforzi comunicativi sul diritto al cibo. Le ragioni alla base di questa scelta sono principalmente la centralità del tema nell'agenda dello sviluppo oltre che l'esperienza maturata e l'interesse dimostrato dai donatori. A queste si aggiunga come il tema sia di crescente interesse in Italia in vista dell'EXPO 2015 ospitato dalla città di Milano e dedicato a "nutrire il pianeta", e il fatto che il focus sul diritto al cibo permette di esplicitare il rapporto tra giustizia e squilibri di potere, nonché di articolare il paradigma dei diritti in opposizione alla logica della beneficenza che risponde a bisogni.

Livello di impegno sulle politiche: politiche internazionali contrapposte a politiche estere

ActionAid Italia identificherà un terreno di impegno comune con formazioni sociali generaliste (partiti, istituzioni, gruppi di esperti, movimenti, piattaforme tematiche, network generalisti) e quindi saprà cogliere maggiori opportunità di posizionamento e visibilità su questioni di interesse per il pubblico generale, proprio attraverso l'impegno su questioni specifiche che vanno ad intrecciarsi con le politiche internazionali del Paese in materia di approvvigionamento energetico, commercio, flussi migratori, governance globale degli aiuti e dei conflitti.

Radicamento territoriale: mobilitare i cittadini italiani a livello locale

ActionAid Italia sceglie di realizzare azioni in Italia che riassumano le principali caratteristiche delle attività di ActionAid nel mondo e che permettano un radicamento profondo nel territorio, tenendo conto delle profonde differenze all'interno della comunità nazionale.

Il programma di radicamento territoriale in Italia viene concepito in maniera tale da:

favorire l'attivismo in comunità locali e esplicitando doveri e responsabilità di cittadinanza locale;

promuovere e incentivare l'impegno di staff, dei soci e dei consiglieri e di altri volontari;

permettere la partecipazione al dibattito sulle politiche internazionali dell'Italia, su immigrazione, commercio, approvvigionamento energetico, gestione dei conflitti;

sviluppare un sentimento di solidarietà internazionale basata sugli *ideali* e costruita a partire dall'esperienza diretta di ciò che costituisce l'*interesse* immediato dei cittadini italiani;

superare la dinamica Nord/Sud o Paesi ricchi/Paesi poveri mettendo in pratica l'esperienza maturata dal network in altri Paesi ed accedendo tra l'altro a risorse disponibili solo per attività in Italia, senza sottrarre risorse ad attività internazionali;

lavorare con associazioni già presenti sul territorio;

permettere il collegamento con diritti strumentali come quello alla legalità e all'informazione e dunque affrontare strutture di disuguaglianza fondate sul censo e sugli squilibri di genere;

permettere di articolare la narrazione attorno ai concetti di esclusione e rivendicazione.

VISIONE, VALORI, MISSIONE

26

Vision di ActionAid Italia:

Un mondo senza ingiustizia dove ogni persona e comunità possa godere pienamente dei propri diritti, libera da limiti derivanti da povertà, disuguaglianza ed esclusione sociale.

Valori di ActionAid Italia

Giustizia - Lavoriamo per garantire a tutti (senza distinzioni di razza, età, genere, orientamento sessuale, colore, classe sociale, gruppo etnico, abilità, luogo di provenienza, religione) l'opportunità di essere soggetti consapevoli del proprio sviluppo individuale e di quello della propria comunità.

Accountability - Siamo *accountable* rispetto alla definizione e realizzazione delle nostre iniziative, verso i nostri *stakeholders* nel Sud e nel Nord nel mondo, a livello internazionale, nazionale e locale. A nostra volta esigiamo accountability dai soggetti pubblici e privati, auspicando politiche e strumenti che permettano la partecipazione e l'inclusione dei diversi interlocutori nei processi decisionali di pianificazione e di programmazione, nella definizione dei problemi, degli obiettivi, degli strumenti e delle azioni.

La *mission*, vale a dire il ruolo generale di ActionAid Italia nella società in cui opera:

Lavoriamo al fianco di individui e comunità escluse o marginalizzate dalla società in cui vivono, e lottiamo a livello locale, nazionale e internazionale, per mettere loro in grado - attraverso un impegno diretto o indiretto dei sostenitori, dello staff, dei soci e di ogni altra componente dell'associazione anche a livello internazionale - di rimuovere gli ostacoli che impediscono il godimento dei diritti umani di donne e uomini.



OBIETTIVO GENERALE PER GLI ANNI 2012-2017

28

L'obiettivo generale individuato specificamente per i prossimi 6 anni: ActionAid nel periodo 2012/2017 - pur riconoscendo le difficoltà sociali, economiche e politiche del nostro Paese - si affermerà in Italia come associazione guida nella lotta alla povertà, alla disuguaglianza e all'esclusione sociale, tanto sostenendo le attività nei Paesi e nelle comunità più povere ed emarginate, quanto determinando cambiamenti nelle azioni di istituzioni nazionali ed internazionali, di imprese e organizzazioni della Società Civile, informando chi vive in Italia e favorendone la partecipazione consapevole nella vita democratica del Paese e delle loro comunità.

1 MACRO OBIETTIVO

CONTRIBUIRE AL CAMBIAMENTO DELLE INGIUSTIZIE NEL MONDO ATTRAVERSO UN PAESE CHE AFFRONTI IN MODO RILEVANTE E QUANTIFICABILE IL PROBLEMA DELLA POVERTÀ E DELL'ESCLUSIONE SOCIALE

Mobilizzare risorse e sostenitori sul territorio nazionale

Essere un'organizzazione ampiamente riconosciuta, credibile e autorevole

2 MACRO OBIETTIVO

ACTIONAID È UN'ORGANIZZAZIONE CHE AGISCE SECONDO CRITERI DI EFFICIENZA, EFFICACIA, NEL RISPETTO DEI PROPRI VALORI, CAPACE DI SOSTENERE IL CAMBIAMENTO DESIDERATO, ANCHE CONTRIBUENDO ALLO SVILUPPO DELLA RETE INTERNAZIONALE DI ACTIONAID INTERNATIONAL

Essere un'organizzazione capace di sostenere il cambiamento desiderato attraverso criteri di efficacia ed efficienza nel rispetto dei propri valori

Essere capace di sostenere il cambiamento desiderato attraverso un contributo critico allo sviluppo della rete internazionale di ActionAid International

Obiettivi specifici

29

Contribuire al cambiamento delle ingiustizie nel mondo attraverso un paese che affronti in modo rilevante e quantificabile il problema della povertà e dell'esclusione sociale

Mobilizzare risorse e sostenitori sul territorio nazionale

ActionAid avrà consolidato le entrate generate dal sostegno a distanza e "prodotti" derivati esistenti, e avrà sviluppato il rapporto con i sostenitori collegati a questi prodotti.

ActionAid avrà creato un portfolio di fonti alternative di risorse provenienti da soggetti sia pubblici sia privati (attraverso partnership di carattere nazionale), oltre che dalla proposta di prodotti alternativi indirizzati a sostenitori individuali.

ActionAid avrà reclutato e mobilitato i sostenitori in modo sistematico sui temi e i programmi prioritari per l'organizzazione italiana.

ActionAid avrà coinvolto la popolazione italiana, attraverso un sistema che consenta alle diverse parti delle organizzazioni di convergere intorno alle stesse priorità.

Essere un'organizzazione ampiamente riconosciuta, credibile e autorevole

ActionAid avrà un alto livello di riconoscimento come associazione competente e appassionata che lotta costruttivamente e con successo contro fame, povertà e ingiustizia con una particolare attenzione alle questioni di genere.

ActionAid sarà riconosciuta come una fonte affidabile di informazione, avendo raggiunto un'elevata presenza sui media che valorizzi le proprie attività e la propria autorevolezza sui temi che meglio identificano la propria azione. Sarà inoltre sempre più capace di informare direttamente i cittadini italiani - non solo sostenitori - attraverso i suoi canali di comunicazione, in particolar modo online.

Charles Eckert/ActionAid



ActionAid avrà un elevato livello di riconoscimento da parte dei rappresentanti istituzionali.

ActionAid influenzerà i comportamenti dei decision makers e degli opinion leaders, sia nell'ambito istituzionale e politico sia nelle parti sociali (sindacati e aziende).

ActionAid è un'organizzazione che agisce secondo criteri di efficienza, efficacia, nel rispetto dei propri valori, capace di sostenere il cambiamento desiderato, anche contribuendo allo sviluppo della rete internazionale di ActionAid International

Essere un'organizzazione capace di sostenere il cambiamento desiderato attraverso criteri di efficacia ed efficienza nel rispetto dei propri valori

ActionAid sarà un attore socio-economico, che mette in opera e promuove, con il proprio esempio, modelli di comportamento sostenibili ed etici in linea con i valori dell'associazione.

ActionAid sarà capace di attrarre, motivare e mantenere staff che sia qualificato, abbia una forte adesione alla missione dell'organizzazione e ai suoi valori e si impegni nella promozione dei diritti delle donne in tutti gli ambiti di attività.

ActionAid avrà una governance impegnata sulla riflessione di lungo periodo, rappresentativa della presenza territoriale dell'associazione e capace di guidare e sostenere la leadership professionale nel raggiungimento dei risultati con essa concordati.

ActionAid avrà un management a tutti i livelli in grado di definire i risultati, di esigerne il raggiungimento da parte dello staff per esserne responsabile verso la struttura di governance.



Siegfried Modola/Shoot the Earth/ActionAid

ActionAid avrà un'organizzazione dello staff e una infrastruttura altamente performanti, in linea con le aspettative dell'associazione, e generatori di opportunità che ci consentano di lavorare in modo integrato, con particolare attenzione all'innovazione, ai sistemi informatici, tecnologici e di comunicazione.

ActionAid avrà consolidato una forte cultura organizzativa volta al risultato, all'efficienza e all'ottimo utilizzo delle risorse al fine del raggiungimento degli obiettivi, che si avvale di processi di pianificazione, monitoraggio e analisi.

Essere capace di sostenere il cambiamento desiderato attraverso un contributo critico allo sviluppo della rete internazionale di ActionAid International

ActionAid avrà ottenuto l'adesione da parte di tutti i Membri della federazione internazionale sull'importanza del coinvolgimento (di massa) dei cittadini dei Paesi in cui operano.

ActionAid avrà creato una cultura condivisa che superi i ruoli precostituiti delle diverse unità organizzative, attraverso la promozione attiva della diversità, lavorando così per una piena e coerente realizzazione dell'internazionalizzazione.

ActionAid avrà contribuito, anche presso il segretariato internazionale (e gli altri affiliati), alla creazione di una cultura organizzativa volta al raggiungimento di un impatto misurabile, attraverso lo sviluppo dei sistemi necessari allo scopo.

ActionAid avrà perseguito una crescita finanziaria equilibrata e sostenibile del network internazionale che permetta di alleviare il peso economico relativo sostenuto da ActionAid Italia, attraverso l'aumento del numero di contributori netti al programma internazionale.

ActionAid avrà assicurato ad ActionAid International e in particolare a livello europeo un contributo responsabile, attivo e propositivo dei soci, del management e dello staff italiani.

ACTIONAID ITALIA NEL 2017

32



ActionAid Italia nel 2017 desidera essere un'organizzazione con le seguenti caratteristiche:

Mobilizzazione di risorse e sostenitori sul territorio nazionale

- avrà sviluppato uno *storyboard* del proprio percorso dividendolo in tre segmenti fondamentali di 2 anni con obiettivi intermedi (2013: cambiamento contesto elezioni politiche; 2015: Expo Internazionale di Milano e termine per il compimento dei Millennium Development Goals) e 15/18 momenti chiave (milestones) in grado di attrarre il 70% delle energie e delle risorse investite dall'organizzazione nel nostro Paese e l'attenzione del pubblico italiano;
- avrà avuto pieno successo nell'utilizzo delle opportunità offerte dal modello operativo *trysumer* e dalle tecniche di marketing sociale (efficace nella mobilitazione di risorse e nella mobilitazione di sostenitori sul territorio nazionale). Avrà eseguito con successo il progetto "ActionAid2.0"¹⁰ in tutte le sue caratteristiche e sarà perciò diventata un modello per il *cross-selling* di opportunità di donazione e di attivazione nel rispetto della volontà di ciascun sostenitore di seguire un percorso guidato, ma autodeterminato (dialogo interattivo e continuo con tutti i sostenitori);
- avrà una maggiore sostenibilità economica grazie ad una maggiore differenziazione delle fonti di income;

¹⁰ Progetto di sviluppo del modello organizzativo avviato nel 2009 e volto all'integrazione dei messaggi verso sostenitori esistenti e potenziali dell'organizzazione.

33

- avrà una base di 100.000 persone che avranno partecipato ad almeno 3 azioni di campaigning nel corso dell'ultimo anno e 150.000 persone che avranno partecipato nel corso degli ultimi 3 anni;
- avrà 200.000 persone che avranno donato attraverso prodotti di donazione "regolare" nel corso dell'ultimo anno e 100.000 persone che avranno donato occasionalmente;
- avrà una presenza di campo in 25 Aree di Radicamento (Rooting Areas –RA), presenza finanziata attraverso una raccolta fondi locale eventualmente vincolata dai donatori a essere utilizzata dentro al territorio nazionale;
- avrà 95 gruppi locali riconosciuti in tutte le regioni italiane e con capacità di azione diretta almeno 3 volte l'anno in almeno 15 città capoluogo;
- avrà sviluppato una presenza radicata fortemente in almeno 15 province, attraverso la presenza in ognuna di esse di almeno: un gruppo locale attivo; un rapporto costante con la stampa locale capace di produrre in ogni provincia il 5% della copertura stampa totale dell'associazione (45% totale a livello locale); un grande donatore sopra 20.000 Euro e 10 donatori medi sopra 1.000 Euro; un rapporto di finanziamento e collaborazione con amministrazione locale; rapporti regolari con organizzazioni locali; almeno 1.000 sostenitori finanziari e 1.000 sostenitori non finanziari;
- avrà un turnover di 70 milioni di Euro, di cui 35 "unrestricted", 3.9 milioni dedicati ad attività in Italia (1.8 a livello locale);



Riconoscibilità, credibilità e autorevolezza

- avrà raggiunto una riconoscibilità complessiva compresa tra 25 e 30% e almeno il 75% di quanti conoscono ActionAid Italia saprà indicare che l'organizzazione si occupa di lotta alla fame e/o alla povertà e ingiustizia, collocandosi tra le prime 5 organizzazioni italiane laiche che non si occupano specificatamente di salute;
- avrà mantenuto la credibilità acquisita attraverso l'autorevolezza delle posizioni sui temi dello sviluppo, l'avrà resa fruibile alla comunicazione anche per la mobilitazione delle risorse e l'avrà estesa grazie a un sapiente utilizzo del proprio nome e capitale sociale adottando chiare decisioni su branding, co-branding e annullamento del brand ove necessario;
- avrà una chiara e dimostrabile influenza sui comportamenti di decision makers e opinion leaders, sia in ambito istituzionale e politico sia nelle parti sociali, così da determinare le scelte delle istituzioni che sono responsabili della tutela dei diritti dei poveri e degli esclusi. Sarà interlocutore imprescindibile nel dibattito sulla politica estera e sulle politiche internazionali dell'Italia e dell'Europa in materia di lotta alla povertà ed esclusione sociale;
- sarà riconosciuta come fonte affidabile di informazione con un'elevata presenza sui media che valorizzi le attività e l'autorevolezza di ActionAid sui temi che contraddistinguono il lavoro di ActionAid;
- sarà riconosciuta come interlocutore di riferimento per espressioni convenzionali (ONG) e non convenzionali (movimenti, networks funzionali ecc) della società civile italiana sulla questione generale dell'*accountability* delle istituzioni attraverso la costruzione di alleanze sul tema della legalità e del diritto all'informazione;

- avrà determinato un cambiamento nelle politiche dei principali attori istituzionali italiani e internazionali che si occupano di sicurezza alimentare e gestione dei beni comuni e che avranno recepito le priorità di ActionAid su questi temi. Avrà determinato in particolare un cambiamento nelle politiche che riguardano il ruolo di attori pubblici e privati in relazione alla produzione di biocarburanti e al cambiamento climatico. Avrà determinato un cambiamento nelle politiche di accesso ai servizi sociali di base (in particolare salute) e nelle politiche che ostacolano l'accesso al potere in relazione a discriminazioni di genere. Avrà determinato un cambiamento positivo in termini di partecipazione democratica, trasparenza istituzionale, attraverso strumenti relativi al controllo di bilancio e costruendo sulla propria esperienza in materia di aiuto pubblico allo sviluppo.

Efficacia ed efficienza nel rispetto dei propri valori

- come *employer of choice* avrà un turnover stabile e non superiore al 15%, conservando sistematicamente memoria organizzativa e competenze, promuovendo lo sviluppo professionale dei contributori eccezionali, attraendo e mantenendo staff qualificato e con una forte aderenza alla mission. Avrà uno staff professionale, responsabile, intraprendente, attivo a livello sociale e capace di portare i valori e le esperienze maturate in ActionAid anche nella vita al di fuori dell'associazione;
- avrà sviluppato un'organizzazione dello staff e un'infrastruttura altamente performanti con ruoli di staff più spiccatamente rivolti all'esterno e sarà stata capace di assicurare un ruolo di governo a una base di soci attiva, impegnata in riflessioni di lungo periodo, rappresentativa della presenza territoriale e capace di guidare e sostenere la leadership professionale nel raggiungimento dei risultati anche nella promozione dell'associazione, dei suoi valori e rispettosa dei ruoli;
- sarà un'organizzazione esemplare che opera secondo modelli di

comportamento sostenibili ed etici con una continua attenzione a sviluppo organizzativo ed investimento in tecnologia ed innovazione;

- sarà un'organizzazione con più diffuse competenze e capacità di lettura delle attività di programma in Italia ed a livello internazionale; avrà contribuito criticamente allo sviluppo della federazione internazionale fornendo un contributo economico secondo il Quadro di riferimento per l'allocazione delle risorse (Resource Allocation Framework –RAF) o maggiore al fine di ridurre la dipendenza da pochi mercati del mondo occidentale e sviluppare abilità di interlocuzione con classi medie in Paesi emergenti, contribuendo alla formazione di una cultura organizzativa che superi le divisioni e i ruoli precostituiti e assicurando un contributo responsabile proattivo di soci, management e staff.

Modello di proiezione finanziaria.*	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Totale Entrate	49	51	54	58	63	69
Spesa vincolata ad altri membri del network o al segretariato internazionale	33	33,5	34	36	38	40
Spesa Italia (fundraising, programma e supporto)	13,5	14	16	17	19,5	22
Risorse da allocare discrezionalmente di anno in anno	2,5	3,5	4	5	5,5	7
Totale Spesa	46,5	47,5	50	53	57,5	62

*In milioni di euro



act:onaïd

via Broggi 19/a
20129 Milano
tel. 02 742001
fax 02 29537373

Codice Fiscale
09686720153

via Tevere 20
00198 Roma
tel. 06 45200510
fax 06 5780485

email
informazioni@actionaid.org
web
www.actionaid.org
