

COOPERAZIONE PUBBLICA ALLO SVILUPPO (CPS) VERSO UNA GESTIONE ORIENTATA AI RISULTATI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

Policy Paper

1. PREMESSA

La teoria e la pratica di un approccio per risultati nella cooperazione internazionale allo sviluppo sono in continua evoluzione: l'adozione dell'Agenda 2030, con la sua visione globale e integrata, l'emergere di nuovi attori e di nuove modalità di partenariato, la pluralità delle fonti di finanziamento dello sviluppo richiedono sistemi di gestione per risultati capaci di governare la complessità.

Le conclusioni dell'ultima *Peer Review* dell'OCSE (2019)¹ illustrano bene le difficoltà che incontra la cooperazione italiana allo sviluppo (CPS), nel suo complesso, nel rispondere appieno a quanto il legislatore ha inserito nella Legge di riforma 125/2014 e nell'attuare compiutamente i mutamenti culturali e organizzativi richiesti dai principi dell'efficacia, in particolare il principio "Focus on Results" come definito nel *Busan Partnership Agreement*.²

"Our investments and efforts must have a lasting impact on eradicating poverty and reducing inequality, on sustainable development, and on enhancing developing countries' capacities, aligned with the priorities and policies set out by developing countries themselves."

La *Peer Review* evidenzia come elemento strutturale di debolezza l'orientamento dell'organizzazione e delle procedure al singolo intervento, con una limitata capacità di collegare in maniera coerente dimensione strategica, obiettivi tematici e settoriali, allocazione delle risorse per Paese e singoli interventi attraverso un sistema organizzato di risultati e indicatori.

"L'Italia riconosce di avere ancora molta strada da fare per costruire un sistema di gestione basato sui risultati che vada dal livello strategico fino al livello operativo, passando per la gestione della conoscenza. Ciò richiederà una revisione del sistema e della cultura esistenti, che sono singolarmente orientati al progetto e sostanzialmente non finalizzati al raggiungimento di risultati strategici."

¹ OECD (2020), *Peer Review dell'OCSE sulla cooperazione allo sviluppo: Italia 2019*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/e752c41e-it>

² <https://www.oecd.org/development/effectiveness/busanpartnership.htm>

La mancanza di un quadro globale dei risultati pone due sfide principali per l'Italia. In primo luogo, nei Paesi, settori o organizzazioni che finanzia, l'Italia non è in grado di dimostrare in che modo i suoi interventi specifici contribuiscono ai risultati complessivi degli aiuti. In secondo luogo, l'Italia non è in grado di aggregare o "riassumere" i risultati specifici di un progetto in termini di risultati e impatti a livello di agenzia o ministero. La carenza di strumenti e competenze per l'analisi dei risultati è un ostacolo per lo sviluppo di un tale sistema.

L'Italia utilizza principalmente informazioni sui risultati e sulle prestazioni a livello di progetto e di programma, avvalendosi, ove possibile, dei dati dei Paesi partner per informare e rendere conto di quanto è stato realizzato grazie ai suoi interventi. Viene trascurato il legame con i più ampi risultati di sviluppo cui contribuiscono gli interventi italiani. Manca in larga misura una chiara articolazione della totalità del contributo italiano ai risultati dello sviluppo.

Come primo passo, delineato nel Piano d'azione per una cooperazione efficace, l'Italia prevede di progettare un sistema di gestione dei risultati, individuando eventuali collegamenti tra obiettivi, risultati, attività e budget. Per costruire il suo sistema basato sui risultati, l'Italia dovrà introdurre incentivi adeguati, fornire una solida garanzia ex ante della qualità in sede di progettazione del programma e garantire a tutti i livelli la raccolta e l'utilizzo dei dati e delle informazioni.

I Principi guida sulla Gestione dei Risultati dello Sviluppo Sostenibile³ potrebbero rappresentare una bussola utile per l'Italia nell'organizzazione del suo approccio. L'utilizzo degli OSS come quadro organizzativo offre una buona soluzione per il futuro.

Più della metà dei Paesi prioritari dell'Italia non dispone di strategie specifiche per Paese, il che rappresenta un'occasione mancata per spiegare le ragioni dell'impegno dell'Italia e correlare gli investimenti ai risultati attesi.

Le recenti strategie nazionali esigono di porre l'accento sui risultati e l'impatto, anche se l'Italia utilizza principalmente indicatori di realizzazione, o di output, nei suoi quadri logici di progetto.

Le strategie a livello di Paese, laddove esistono, non specificano quale contributo l'Italia intende dare allo sviluppo sostenibile del Paese. Nonostante le difficoltà nel mettere in relazione i progressi realizzati a livello di progetto con i risultati conseguiti nel Paese o a livello di portafoglio, l'Italia ha compiuto progressi nel collegare gli indicatori di realizzazione agli obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS) in El Salvador.

Qui, gli indicatori a livello di progetto dell'AICS sono mappati in funzione degli OSS e degli obiettivi e priorità identificati nel piano quinquennale di sviluppo nazionale del governo (Plan Quinquenal de Desarrollo). L'identificazione e l'utilizzo degli OSS come quadro organizzativo per armonizzarsi con altri partner e allinearsi ai quadri dei Paesi partner è una buona pratica (OCSE, 2018[5]) che potrebbe essere estesa alla prossima generazione di strategie per Paese.⁴

Il presente documento si propone di riassumere i principali contesti internazionali in cui si iscrive l'azione trasformativa della CPS verso un approccio per risultati di sviluppo sostenibile (Capitoli 2 e 3), di articolare i principi della gestione per risultati di sviluppo sostenibile nell'azione della DGCS e dell'AICS (Capitolo 4) e 5) e infine di prospettare alcune indicazioni più operative per AICS (Capitoli 5, 6 e 7).

2. LO SCENARIO INTERNAZIONALE

2.1 Quali risultati? I "Sustainable Development Goals (SDGs)"

Il principale quadro di riferimento per ogni azione di cooperazione allo sviluppo è rappresentato dall'"Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile", approvata dall'Assemblea Generale delle Nazioni Unite nel settembre 2015⁵.

³ <https://www.oecd.org/dac/managing-for-sustainable-development-results-44a288bc-en.htm>

⁴ idem, pagg. 84/85

⁵ Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 A/RES/70/1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development

L'Agenda definisce 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS), da raggiungere entro il 2030, declinati in 169 target. La risoluzione A/RES/71/313⁶ del 10 luglio 2017 disegna un quadro globale di indicatori misurabili per il monitoraggio degli OSS.

Il documento *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, fondato sull'impegno affinché "no one will be left behind", adotta un approccio integrato, che combina le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile (economica, sociale, ambientale), per affrontare le sfide globali: sradicare la povertà, combattere le disuguaglianze all'interno e tra i Paesi, creare una crescita economica inclusiva e sostenibile, tutelare il pianeta.

La novità sostanziale dell'Agenda 2030 risiede nel fatto di essere non solo accettata, ma di necessaria applicazione da parte di tutti i Paesi, sia quelli avanzati che quelli a basso e medio reddito, avendo alla sua base il riconoscimento del destino comune e dell'interdipendenza degli obiettivi stessi.

Ciascun Paese è chiamato a orientare le politiche nazionali e internazionali ai principi fondati sulle cinque P:

Persone

Costruire un mondo in cui la fame e la povertà siano state sradicate e tutti gli esseri umani possano dispiegare le proprie potenzialità in un contesto che garantisca dignità, equità e un ambiente salubre;

Pianeta

Tutelarlo e proteggerlo dai rischi del cambiamento climatico e dallo spreco di risorse, con una gestione sostenibile del patrimonio naturale;

Prosperità

Garantire un benessere equamente distribuito e che i progressi economici, sociali e tecnologici avvengano in armonia con la natura;

Pace

Creare un mondo in cui gli esseri umani vivano liberi dalla paura e dalla violenza, in società giuste, pacifiche e inclusive;

Partnership

Rafforzare lo spirito di solidarietà globale da cui discende l'impegno per rendere il nostro mondo un posto migliore in cui vivere.

I progressi verso il raggiungimento degli OSS sono verificati periodicamente su base volontaria dai singoli Paesi attraverso le "Voluntary national reviews" i cui rapporti sono presentati in occasione delle sessioni del "High-level Political Forum on Sustainable Development (HLPF)". Le review sono utili e significative quando sono condotte attraverso un processo inclusivo, partecipativo e trasparente, quando sono basate su dati attendibili e producono lezioni, soluzioni e impegni concreti.⁷

2.2 Quali risultati? Altri impegni internazionali

L'Accordo sul Clima di Parigi⁸ prevede l'impegno a limitare l'aumento della temperatura media globale a 1,5 gradi rispetto ai livelli preindustriali, un consistente investimento finanziario dei paesi di vecchia industrializzazione per promuovere in tutto il mondo le tecnologie a basso impatto ambientale e l'economia verde, rimborsi per compensare le perdite finanziarie causate dai cambiamenti climatici nei Paesi più vulnerabili.

L'Italia, Paese membro del G20 e del G7, partecipa alla definizione e sottoscrive gli impegni in materia di sviluppo assunti dai due consessi nell'ambito delle molteplici tematiche di interesse globale che rientrano nell'oggetto dei loro lavori.

L'Unione Europea rappresenta il più importante donatore al mondo. L'*European Consensus on Development* (giugno 2017)⁹ costituisce al contempo l'espressione della visione condivisa e il quadro di riferimento per le politiche e gli interventi dell'Unione Europea e dei suoi Stati Membri in materia di cooperazione allo sviluppo. Esso fissa i principi che guideranno gli approcci e le strategie nell'attuazione dell'Agenda 2030, sia nelle relazioni con i Paesi partner che al proprio interno.

⁶ Resolution adopted by the General Assembly on 6 July 2017 A/RES/71/313. Work of the Statistical Commission pertaining to the 2030 Agenda for Sustainable Development

⁷ https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/27171SG_Guidelines_2021_final.pdf

⁸ <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>

⁹ https://ec.europa.eu/international-partnerships/european-consensus-development_en

2.3 Come si perseguono i risultati (*means of implementation*)? Agenda dell'Efficacia

L'OCSE, l'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico, riunisce i principali donatori mondiali in materia di aiuto, sviluppo e riduzione della povertà. L'OCSE definisce standard e principi comuni, predisponendo intese con valore vincolante e Convenzioni, emanando raccomandazioni e linee guida, coordinando le politiche di cooperazione allo sviluppo attraverso il Comitato di Aiuto allo Sviluppo (DAC, *Development Assistance Committee*), effettuando periodici Esami tra Pari (*Peer Review*) aventi ad oggetto la politica e la pratica di cooperazione degli Stati membri, coordinando il lavoro di periodica raccolta e armonizzazione dei dati.

Al termine del quarto Forum di Alto Livello sull'Efficacia dell'Aiuto tenutosi a Busan nel 2011, è stato approvato il *Busan Partnership Agreement*, con l'appoggio di governi, organizzazioni della società civile, settore privato.

Il documento, che raccoglie le precedenti dichiarazioni di Roma (2003) e di Parigi (2005) sull'armonizzazione e l'efficacia degli aiuti, ratifica un reale cambiamento di paradigma: il passaggio dal concetto di efficacia degli aiuti a quello di efficacia della cooperazione allo sviluppo. Esso ribadisce in particolare i seguenti principi condivisi, recepiti dalla L.125/2014:

- la titolarità (*ownership*) dei processi di sviluppo da parte dei Paesi partner;
- l'orientamento ai risultati;
- la centralità di un partenariato inclusivo di tutti gli attori;
- la trasparenza e la responsabilità condivisa da parte di tutti gli attori (*mutual accountability*).

La *Global Partnership for Effective Development Cooperation* (GPEDC)¹⁰, istituita a Busan, opera come una piattaforma globale di scambio di conoscenza e buone pratiche per l'attuazione di una efficace cooperazione allo sviluppo.

2.4 Con quali risorse? Il finanziamento allo sviluppo

In sintonia con il dibattito che ha portato all'approvazione dell'Agenda 2030, la terza Conferenza sul Finanziamento per lo Sviluppo ha approvato nel luglio 2015 l'*Addis Ababa Action Agenda*.¹¹

Il documento contiene misure volte a generare investimenti per affrontare le sfide economiche, sociali e ambientali globali e sancisce la necessità di adottare un approccio olistico, che integri tutte le dimensioni dello sviluppo, affrontando il tema degli strumenti e delle risorse con cui applicare l'Agenda 2030.

Gli elementi essenziali del documento, che ribadisce quanto stabilito durante la prima conferenza di Monterrey (2002) circa la complementarità delle diverse fonti di finanziamento per raggiungere lo sviluppo (sancendo la fine di un'ottica centrata sul solo aiuto pubblico allo sviluppo), sono così riassumibili:

- promuovere la mobilitazione e l'uso efficace delle risorse interne, anche attraverso il rafforzamento dei sistemi fiscali e di tassazione;
- coinvolgere maggiormente l'economia privata per uno sviluppo sostenibile globale;
- facilitare il trasferimento di scienza, innovazione e tecnologie verso i Paesi in via di sviluppo;
- promuovere il commercio internazionale, motore di una crescita economica inclusiva;
- promuovere nuovi modelli di finanziamento pubblico-privati;
- facilitare l'invio delle rimesse dei migranti nei Paesi di origine, in particolare riducendo i costi di trasferimento del denaro;
- assicurare la sostenibilità del debito e favorire la ristrutturazione del debito nei Paesi meno Avanzati, negli Stati fragili e nei piccoli Stati insulari;
- rafforzare la cooperazione internazionale, in particolare gli aiuti in favore dei Paesi meno Avanzati, degli Stati fragili e dei Paesi più bisognosi.

¹⁰ <https://www.effectivecooperation.org/>

¹¹ <https://www.un.org/esa/ffd/publications/aaaa-outcome.html>

3. EFFICACIA DELLA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO E FOCUS SUI RISULTATI

3.1 I principi dell'efficacia

Il dibattito sull'efficacia degli aiuti è maturato all'interno della comunità internazionale come risposta alla diffusa percezione di una carenza di risultati concreti e misurabili nell'attuazione delle politiche di cooperazione allo sviluppo. Dopo la Riunione di Roma nel 2003, è con la Dichiarazione di Parigi del 2005¹² che si avvia il processo di sistematizzazione di una serie di principi che devono regolare le relazioni di cooperazione tra partner e che si sposta l'accento dall'ammontare degli aiuti alle modalità di utilizzo delle risorse, in funzione dei risultati.

- **Titolarietà (*Ownership*):** i Paesi esercitano un effettivo controllo sulle politiche e strategie di sviluppo.
- **Allineamento:** i donatori fondano il loro sostegno nelle strategie, istituzioni e procedimenti nazionali dei Paesi partner, incluso l'uso dei sistemi nazionali di gestione finanziaria, amministrativa e di bilancio.
- **Armonizzazione:** le attività dei donatori sono più armonizzate, trasparenti ed efficaci nel loro insieme. I diversi Paesi donatori devono coordinare le proprie strategie di cooperazione al fine di ottenere un'efficace divisione del lavoro e una maggiore complementarietà degli interventi.
- **Gestione orientata ai risultati:** la gestione delle risorse deve essere finalizzata a sostenere le strategie nazionali e settoriali di sviluppo dei Paesi, utilizzando anche le informazioni acquisite dalle esperienze precedenti per migliorare il processo decisionale. Per raggiungere una gestione basata sui risultati è necessario definire sistemi di reportistica e di verifica per monitorare i progressi rispetto alle dimensioni chiave delle strategie nazionali e settoriali (*Results Frameworks-RF*); questi RF devono utilizzare un numero essenziale di indicatori per i quali i dati siano facilmente reperibili senza eccessivo aggravio per i Paesi; in sintesi, una pianificazione per obiettivi e un sistema di indicatori che facilitino il monitoraggio e la valutazione periodica, le retroazioni e il processo decisionale.
- **Accountability reciproca:** i paesi donatori e partner sono responsabili l'uno verso l'altro dei risultati ottenuti.

La Conferenza di Busan del 2011, come detto, segna un ulteriore passaggio, con l'adozione del concetto di "efficacia della cooperazione allo sviluppo", abbandonando quello di "efficacia degli aiuti" e ponendo maggiore enfasi sulla promozione di un cambiamento sostenibile, rispetto ad una mera focalizzazione sul processo di distribuzione e gestione degli aiuti, attribuendo a questi ultimi una funzione prevalentemente catalitica. Il documento ribadisce l'importanza dell'adozione di **Result Frameworks** (RF) per la misurazione dei progressi e, nel rispetto del principio della responsabilità reciproca, sottolinea la necessità che siano i Paesi partner ad avere la leadership nella definizione di **RF**, inclusi gli indicatori e i target.

Dopo Busan, nel 2011, si è costituita la **Global Partnership for Effective Development Cooperation** – GPEDC¹³ che intende contribuire al dialogo tra Paesi, donatori tradizionali, donatori emergenti, settore privato, società civile, filantropia, atenei e centri di ricerca, sindacati, enti locali, mettendo a disposizione uno spazio di confronto, di scambio di esperienze e ricerca di soluzioni innovative. La GPEDC prevede un periodico esercizio di monitoraggio dell'attuazione dei principi sulla base di un "*monitoring framework*" basato su **dieci indicatori**.

La Dichiarazione Finale (*Nairobi Outcome Document*¹⁴) adottata a conclusione della Riunione di Alto Livello della GPEDC tenutasi a Nairobi nel dicembre 2016 ribadisce i principi essenziali dell'efficacia della cooperazione allo sviluppo, e, seppure in maniera ancora embrionale, cerca di declinare l'applicazione dei principi a seconda della tipologia di partner di cooperazione (governi, settore privato profit e no profit, università, fondazioni, ecc.), nel rispetto dell'approccio per principi comuni con impegni differenziati. Per quanto riguarda in particolare il focus sui risultati ribadisce l'importanza di "*inclusive country-led results frameworks*".

3.2 Metodologie per un approccio per risultati in ambito DAC e Unione Europea

L'Italia partecipa alla GPEDC e si confronta sul terreno dell'attuazione dei principi dell'efficacia in particolare attraverso due ambiti, vale a dire l'OCSE/DAC e l'Unione Europea.

¹² <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclarationandaccraagendaforaction.htm>

¹³ <https://www.effectivecooperation.org/>

¹⁴ <https://www.effectivecooperation.org/system/files/2020-05/Nairobi-Outcome-Document-English.pdf>

In ambito OCSE/DAC l'Italia partecipa alla *Results Community*, una rete informale dedicata alla gestione per risultati per una cooperazione efficace. La rete è supportata dal *Development Cooperation Directorate* (DCD) dell'OCSE per conto del DAC.

Il focus sui risultati dell'Agenda dell'Efficacia deve essere considerato nel contesto più generale dei 17 Sustainable Development Goals (SDG) e dei relativi 169 target con un sistema di monitoraggio basato su oltre 240 indicatori. È in corso un complesso lavoro tecnico da parte del DAC e dei suoi membri, tramite la *Results Community*, per l'allineamento dell'approccio di Gestione per Risultati e dei *Result Frameworks* agli indicatori SDGs.

La *Results Community* opera come piattaforma di scambio di conoscenze, informazioni, buone pratiche e difficoltà incontrate dai Paesi membri, in particolare nella messa a punto di *Theory of Change* TOC strategiche per guidare il successivo dialogo con i Paesi partner. Nell'ambito della più ampia Agenda 2030, una TOC strategica identifica il profilo di ogni singolo sistema di cooperazione bilaterale, ponendo l'accento sugli obiettivi considerati prioritari in un dato lasso di tempo, e sui conseguenti risultati ed indicatori, rendendolo riconoscibile ed identificabile.

In ambito Unione Europea, nel 2017, con la firma del documento "Our World, Our Dignity, Our Future", la UE - e con essa i suoi Stati Membri - si sono assunti l'impegno di promuovere un approccio comune basato sui risultati e di rafforzare le capacità interne di monitoraggio e valutazione in un'ottica di gestione per risultati *Results Based Management* (RBM). Questo include: azioni di impegno verso i cittadini e i Parlamenti nazionali; impegno ad adattare e armonizzare, in maniera progressiva, i rispettivi sistemi di informazione e rendicontazione - non solo finanziaria - nel campo della cooperazione allo sviluppo in modo da renderli coerenti con l'impostazione dell'Agenda 2030; impegno a rafforzare i meccanismi d'informazione al fine di armonizzarli con quelli di altri Organismi e/o Agenzie per renderli confrontabili.

A tal fine in ambito europeo si tende ad integrare nei programmi l'uso degli indicatori OSS al fine di misurare l'impatto delle attività di cooperazione allo sviluppo. In particolare, l'uso degli indicatori OSS può rafforzare e facilitare una comune visione europea orientata ai risultati favorendo l'adozione di uno schema comune di informazione, l'esercizio di programmazione e di attuazione congiunta con svariate modalità operative e di finanziamento, come il co-finanziamento e la cooperazione delegata.

La Commissione Europea, attraverso INTPA, ha messo a punto un sistema di risultati e indicatori specifici per i principali temi nei quali si articola la cooperazione allo sviluppo gestita dalla Commissione stessa¹⁵. Si tratta di una Guida all'identificazione e formulazione dei programmi messa a punto dall'Unità D4 "Performance, Results and Evaluation; Internal Communication, Knowledge Management and Collaborative Methods" congiuntamente con le "Thematic Units", che definisce catene di risultati (TOC) per i principali temi/settori, consentendo la messa a punto di un sistema di gestione coerente e comparabile e la possibilità di misurare e aggregare i dati.

In sintesi: nel progettare e adottare un sistema di gestione per risultati la CPS fa riferimento al sistema di obiettivi/target/indicatori dell'Agenda 2030, ai sistemi elaborati in ambito Unione Europea¹⁶ e agli approfondimenti tecnici in ambito OCSE/DAC¹⁷.

¹⁵ <https://europa.eu/capacity4dev/results-and-indicators>

¹⁶ <https://ec.europa.eu/transparency/regdoc/rep/10102/2018/EN/SWD-2018-444-F1-EN-MAIN-PART-1.PDF>
<https://europa.eu/capacity4dev/results-and-indicators>

¹⁷ <https://www.oecd.org/dac/results-development/results-community.htm>

4. PIANO DELL'AGENZIA ITALIANA PER LA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO E DELLA DIREZIONE GENERALE PER LA COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO DEL MAECI PER L'EFFICACIA DEGLI INTERVENTI 2020-2022 (DI SEGUITO PIANO EFFICACIA)

Il Comitato Congiunto per la Cooperazione allo Sviluppo ha approvato in data 19 novembre 2019 il Piano dell'Agencia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo e della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo del MAECI per l'efficacia degli interventi 2020-2022, ai sensi dell'art. 2, comma 3, dello Statuto dell'Agencia che prevede espressamente che "L'Agencia si conforma... ad un piano di efficacia degli interventi, cui si attiene anche la DGCS, approvato dal Comitato congiunto."

Il Piano richiama espressamente la Legge 125/2014 e l'accento che questa pone sul tema dell'efficacia per l'intero sistema italiano di cooperazione. L'art. 2, comma 3, della Legge stabilisce infatti che "Nel realizzare le iniziative di cooperazione allo sviluppo l'Italia assicura il rispetto: a) dei principi di efficacia concordati a livello internazionale...". L'art. 12, comma 4, prevede la predisposizione da parte del Ministro degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, di una "relazione sulle attività di cooperazione allo sviluppo realizzate nell'anno precedente con evidenza dei risultati conseguiti mediante un sistema di indicatori misurabili qualitativi e quantitativi, secondo gli indicatori di efficacia formulati in sede di Comitato di aiuto allo sviluppo dell'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE-DAC)"... che "dà conto dell'attività di cooperazione allo sviluppo svolta da tutte le amministrazioni pubbliche...".

Il Piano costituisce uno strumento per facilitare l'attuazione dei quattro principi dell'efficacia (*ownership* delle priorità di sviluppo da parte dei Paesi partner; gestione basata sui risultati; partenariati inclusivi; trasparenza e *mutual accountability*) e le raccomandazioni formulate dall'OCSE-DAC in ambito *Peer Review* in tema di risultati ed efficacia, cui si è aggiunto un focus legato alle crisi umanitarie ed alle situazioni di fragilità e al principio del *Leave no one behind*. È articolato in sei macro risultati, a loro volta suddivisi in risultati e attività.

Il macro risultato 2 mira all'introduzione nel triennio 2020-2022 di un approccio per risultati nella CPS gestita da DGCS e AICS, attraverso cinque risultati e relative attività. L'elaborazione del presente documento rappresenta l'attività 1.1 del Piano.

È da sottolineare che sono già state avviate altre attività del Piano, macro risultato 2, in particolare l'attività 1.5 che riguarda l'introduzione e/o la revisione delle procedure e dei formati per l'affidamento ai soggetti del sistema italiano di cooperazione. L'esperienza che si maturerà con i primi bandi attuati secondo le nuove procedure, approvate dal Comitato Congiunto del 31 luglio 2020, delibera 71¹⁸, fornirà utili elementi per l'azione complessiva dell'AICS in materia di RBM.

In sintesi: l'introduzione di un approccio RBM si attua nel quadro del Piano Efficacia AICS – DGCS 2020-2022 in maniera coordinata e sinergica con l'attuazione degli altri cinque risultati.

¹⁸ https://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2020/09/c.c._31.07.2020_delibere_pareri_stampa.pdf

5. I SEI PRINCIPI GUIDA DI GESTIONE ORIENTATA A RISULTATI DI SVILUPPO SOSTENIBILE (MANAGING FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT RESULTS - MFSDR) – UN PERCORSO TRASFORMATIVO PER L’AZIONE DI COOPERAZIONE ALLO SVILUPPO DGCS-AICS

Nel luglio 2019 l’OCSE DAC (DCD/DAC(2019)37/FINAL) ha adottato i “Principi guida di gestione per risultati di sviluppo sostenibile (MfSDR)¹⁹”, con l’intento di offrire una guida alla definizione di approcci RBM allineati all’Agenda 2030, indirizzare il cambiamento istituzionale e promuovere una cultura dei risultati.

I principi sono emersi nel corso di un lungo processo di revisione e consultazione multistakeholder che ha coinvolto la *Results Community* dell’OCSE/DAC - alla quale AICS partecipa attivamente – e alcune Agenzie UN. Tali principi costituiranno da ora in poi un riferimento per le *Peer Review* in ambito OCSE/DAC.

DGCS e AICS si propongono di adottare tali principi come ispiratori della propria azione di trasformazione verso una gestione orientata ai risultati di sviluppo sostenibile, accogliendo la raccomandazione della *Peer Review* 2019, e riconoscendo che essi sono il frutto della valutazione di esperienze di altri donatori nell’applicazione dell’approccio RBM. I principi rispecchiano inoltre, sul piano operativo, la complessità e l’ambizione dell’Agenda 2030 che combina un metodo basato su partenariati, approccio trasversale ai settori, localizzazione e contestualizzazione degli approcci con una chiara attenzione a “non lasciare nessuno indietro”.

Un approccio per risultati basato sulla misurazione di attività, prodotti ed effetti di breve termine, legato alla dimensione del singolo progetto o programma, se può essere utile ai fini della rendicontazione puntuale della spesa, risulta inadeguato per sostenere una cooperazione allo sviluppo matura, che, nel quadro di un vero spirito di partenariato, intende supportare (e non sostituire o stravolgere) dinamiche di sviluppo in atto e guidate dalle istituzioni democratiche dei Paesi partner.

DGCS e AICS, nel reimpostare profondamente le proprie modalità operative orientandole con decisione verso gli obiettivi di sviluppo definiti dai Paesi partner, hanno l’opportunità di costruire sulla conoscenza e sulle lezioni apprese già maturate e di partire direttamente dall’applicazione dei sei principi adattandoli al proprio contesto, al proprio mandato, e ai differenti livelli di applicazione: corporate, portfolio, tematico, Paese, progetti/programmi.

I principi costituiscono anche una leva per promuovere una cultura dei risultati e quindi un cambiamento istituzionale, con ripercussioni positive in termini di efficienza e armonizzazione, sulle modalità e i flussi di lavoro in Italia e nei Paesi partner. Non ultimo, i principi promuovono la costruzione di capacità di raccolta e uso dei dati con la finalità di migliorare la programmazione, la gestione, la retroazione e anche di comunicare e rendere conto all’opinione pubblica e alle istituzioni cui DGCS e AICS risponde.

Partendo dalla constatazione che i primi tre principi suggeriscono linee di indirizzo, mentre gli altri tre possono essere utilizzati come chiavi per rimodulare l’assetto organizzativo – pur essendo tutti fortemente interrelati – si proverà di seguito a declinare gli elementi chiave dei sei principi e a modularli dal punto di vista AICS.

Principio MfSDR 1. Sostenere gli obiettivi di sviluppo sostenibile e il cambiamento auspicato

La gestione per risultati di sviluppo sostenibile deve rafforzare l’impatto delle azioni per perseguire uno sviluppo sostenibile nelle tre dimensioni - sociale economica e ambientale - che non lasci indietro nessuno.

Elementi chiave

Il sistema di gestione per risultati è organizzato per contribuire all’Agenda 2030, all’impegno a non lasciare indietro nessuno (*to leave no-one behind*) e agli impegni assunti con gli Accordi di Parigi sui cambiamenti climatici.

¹⁹ [https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC\(2019\)37/FINAL&docLanguage=En](https://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCD/DAC(2019)37/FINAL&docLanguage=En)

Il sistema è basato sulla definizione chiara di risultati attesi, misurati attraverso indicatori allineati agli OSS, declinati in maniera coerente a livello istituzionale (corporate), di allocazione delle risorse (portfolio), di Paese partner, di settore, di programma e di progetto.

L'approccio per risultati di sviluppo sostenibile è incorporato in tutte le dimensioni della gestione e dei processi decisionali, vale a dire nei processi di gestione strategica e operativa, e nella gestione dei partenariati, della conoscenza e della performance. La natura complessa e evolutiva dello sviluppo richiede una gestione flessibile e basata sull'apprendimento in corso d'opera (*lesson learning*).

I sistemi di monitoraggio, formazione e reportistica sono disegnati anche in funzione di approcci multi settoriali e multidisciplinari.

A livello della CPSAICS-DGCS il principio trova attuazione nella nuova impostazione del Documento Triennale di Programmazione e Indirizzo, articolato per OSS e target, e nel Piano Efficacia "Macro Risultato 2", attività 1.2 "Studio di fattibilità" e "1.7 Formazione del personale" e "Macro risultato 6 – Leave no one behind".

Partendo dalle indicazioni strategiche contenute nel Documento Triennale di Programmazione e Indirizzo, AICS elaborerà una *Theory of Change* che rappresenti il quadro di riferimento per la propria azione, sancendo i cambiamenti cui contribuire e i mezzi, le risorse e i partenariati da attivare.

Tale *Theory of Change* (cfr Allegato 1) sarà, poi, operativizzata in un set essenziale di outcome e indicatori afferenti ai cinque pilastri dell'Agenda 2030 e ispirati alle catene di risultati per temi elaborate dalla Commissione Europea e alle Linee guida strategiche e operative.

Questo set costituirà il "quadro generale dei risultati" (*Results Framework*), utile come guida per il dialogo con i Paesi partner, come strumento per la formulazione dei programmi, come riferimento per l'allocazione delle risorse, il monitoraggio e la misurazione dei progressi.

Il *Results Framework* complessivo costituirà infatti la base per la definizione di *Results Framework* Paese che siano allineati alle priorità locali ma allo stesso tempo coerenti con la visione e missione AICS complessiva.

Principio MfSDR 2. Adattarsi al contesto

Il sistema di gestione per risultati di sviluppo sostenibile ha la flessibilità necessaria per adattarsi ai diversi contesti operativi, alle diverse modalità d'intervento e alle diverse tipologie di partenariati.

Elementi chiave

La cooperazione allo sviluppo è un'attività complessa che coinvolge numerosi e diversi attori e che opera in contesti volatili; l'azione di cooperazione è appropriata ai differenti contesti e alle dinamiche di cambiamento in atto, e riesce a rispondere a mutamenti improvvisi con il giusto grado di flessibilità.

L'azione di cooperazione allo sviluppo richiede un equilibrio tra applicazione delle procedure interne e adattamento ai contesti dei Paesi partner. Questo comporta un costante bilanciamento del livello di delega di responsabilità.

L'azione di cooperazione è orientata al perseguimento di effetti a lungo termine (outcome) e non solo ai prodotti delle attività (output). I responsabili dell'attuazione dei programmi hanno il giusto livello di autonomia e responsabilità nell'adattare attività, risorse e prodotti in questa prospettiva. Questo richiede una chiara conoscenza e comprensione delle dinamiche locali, chiarezza nell'identificazione dei risultati a lungo termine, flessibilità nella gestione delle attività e degli output, e approcci interattivi piuttosto che lineari. È definita una chiara metodologia di reportistica e di monitoraggio capace di retro alimentare l'azione.

Al livello della CPS AICS DGCS il principio trova attuazione nel Piano Efficacia "Macro Risultato 2", risultato 3. Introduzione di un sistema di controllo qualità nel PCM e 4. Introdotto l'approccio RBM nel sistema di monitoraggio e valutazione.

In particolare, sarà perseguito un principio di delega ai responsabili diretti dell'attuazione degli interventi, consentendo di

assumere decisioni dirette e tempestive rispetto a modifiche nelle attività e nei prodotti, bilanciata da un'azione centrale di supervisione sul perseguimento degli effetti (outcome) di medio e lungo termine, basata sul "quadro generale dei risultati".

Principio MfSDR 3. Rafforzare la titolarità del Paese, la responsabilità reciproca e la trasparenza

L'approccio basato sui risultati di sviluppo sostenibile rafforza ed utilizza i sistemi del Paese partner di pianificazione strategica, monitoraggio e statistiche e promuove un approccio partecipativo e la trasparenza per rafforzare la responsabilità reciproca.

Elementi chiave

A livello Paese, si allinea il sistema di indicatori ai Results Framework (RF) del Paese partner, dando priorità agli indicatori nazionali allineati agli OSS. I cicli programmatici sono sincronizzati con i cicli programmatici del Paese partner.

Si persegue il rafforzamento e l'utilizzo dei sistemi di monitoraggio e di statistica del paese partner, e il miglioramento delle capacità nazionali di produrre e analizzare dati, compresi dati disaggregati per analizzare risultati connessi alle fasce vulnerabili e svantaggiate della popolazione.

È incoraggiato e promosso l'approccio partecipativo e il dialogo nei processi di analisi, pianificazione, monitoraggio e valutazione, anche per assicurare la sostenibilità degli interventi.

I rapporti di partenariato devono chiaramente definire obiettivi e risultati comuni così come i rischi e i meccanismi comuni di monitoraggio e valutazione.

È promossa la trasparenza, la condivisione dei *Results Frameworks* e dei dati con tutti gli stakeholder e con il grande pubblico, attraverso l'uso di mezzi di comunicazione accessibili.

Al livello della CPS AICS DGCS il principio trova attuazione principalmente nel Piano Efficacia "Macro Risultato 1" Risultato 3a e Risultato 3b "Aumentato il numero di progetti che adottano i RF nazionali", Risultato 4c "Incrementate le iniziative di *capacity development* delle Istituzioni Statistiche nazionali" e "Macro Risultato 2" Attività 1.3 "Elaborazione dei formati e del manuale operativo RBM" e Attività 4 "Revisione dei formati per le proposte di finanziamento".

Trova inoltre attuazione nelle linee d'intervento delineate nel documento "La statistica nella cooperazione italiana".

In particolare, sarà perseguito un principio di opzione preferenziale, nell'allocazione delle risorse, a interventi di tipo PBA (*Programme Based Approach*), secondo la classificazione OCSE/DAC, anche al fine di prevenire la frammentazione dell'aiuto, mentre opzioni differenti dovranno essere giustificate con un'analisi basata sul concetto di addizionalità.

Principio MfSDR 4. Utilizzare dati e informazioni sui risultati a supporto dei processi decisionali e di apprendimento

Elementi chiave

Le informazioni sui risultati, sia quantitative che qualitative, alimentano i processi di apprendimento e decisionali a tutti i livelli, e non si limitano ad una funzione comunicativa.

Lo scopo e l'uso dei dati e dei risultati è chiaramente specificato e compreso dal management, dallo staff e dai partner. Questo include i processi di: programmazione e allocazione strategica delle risorse; esecuzione dei programmi in maniera adattiva e flessibile; retroazione capaci di promuovere i cambiamenti sia a livello corporate che a livello di politiche e di progetti.

La comunicazione mira a rafforzare conoscenza e interesse nella cooperazione allo sviluppo e ad informare la cittadinanza sull'Agenda 2030 e i processi di raggiungimento degli OSS.

La reportistica fornisce informazioni sui risultati dei programmi/progetti, sulle lezioni apprese e sulle sfide ancora presenti.

Si può e si deve apprendere anche dai progetti meno riusciti e dagli insuccessi.

Al livello della CPS AICS DGCS il principio trova attuazione principalmente nel Piano Efficacia "Macro Risultato 2" Attività 1.6 "Formulazione dei requisiti per lo sviluppo della component RBM del sistema IT SiStake" e Attività 1.7 "Formazione del personale" e Risultato 4 "Introdotta l'approccio RBM nel sistema di monitoraggio e valutazione".

La raccolta delle informazioni e l'analisi dei risultati ottenuti e delle lezioni apprese avranno caratteristiche di semplicità e rapidità. Ciò consentirà pronte decisioni degli organi di pilotaggio al fine di fronteggiare i cambiamenti avvenuti nel contesto operativo e di orientare l'uso delle risorse verso gli emergenti percorsi di maggior efficacia e impatto. In linea di principio, la riallocazione delle risorse avrà un'opzione preferenziale per lo scaling up di interventi pilota di successo e la ulteriore contribuzione a programmi in corso.

Principio MfSDR 4. Utilizzare dati e informazioni sui risultati a supporto dei processi decisionali e di apprendimento

La leadership promuove una cultura dei risultati, attraverso atti d'indirizzo, strumenti e formazione, oltre che tramite incentivi.

Elementi chiave

È promossa una cultura dei risultati e del loro uso sia all'interno che all'esterno, anche con appositi strumenti informatici e allocando le opportune risorse finanziarie.

Questo processo richiede, inoltre, un solido cambiamento nei processi gestionali, che assicuri tempo e risorse necessarie all'analisi dei dati e dei risultati.

I sistemi di M&E dovranno basarsi sulla formulazione di RF coerenti con gli scopi del programma.

I risultati, siano essi positivi o negativi, dovranno essere usati al fine di adattare e migliorare gli interventi.

Al livello della CPS AICS DGCS il principio trova attuazione principalmente nel Piano Efficacia "Macro Risultato 2" Attività 1.6 "Formulazione dei requisiti per lo sviluppo della component RBM del sistema IT SiStake" e Attività 1.7 "Formazione del personale" e Risultato 4 "Introdotta l'approccio RBM nel sistema di monitoraggio e valutazione".

Il sistema si baserà sul "quadro generale dei risultati", come definito in precedenza.

Principio MfSDR 6. Sviluppare un sistema di risultati appropriato e affidabile

Il sistema di risultati, la misurazione e la reportistica sono adeguati ai bisogni e alle capacità

Elementi chiave

Il sistema di gestione dei risultati è disegnato in maniera che sia di facile utilizzo, mantenendo un equilibrio tra semplicità e utilità. Il sistema è basato su pochi indicatori chiave, processa esclusivamente dati utili, la reportistica è snella e favorisce la comunicazione.

Il Sistema di M&E produce dati sia qualitativi che quantitativi credibili e verificabili, e capaci inoltre di alimentare meccanismi di retroazione sia a livello centrale che a livello periferico.

I sistemi informativi permettono di raccogliere, aggregare, analizzare e condividere le informazioni sui risultati.

Al livello della CPS AICS DGCS il principio trova attuazione principalmente nel Piano Efficacia "Macro Risultato 2" Attività 1.3 "Elaborazione di procedure e di un manuale operativo RBM" Attività 1.6 "Formulazione dei requisiti per lo sviluppo della component RBM del sistema IT SiStake" e Attività 1.7 "Formazione del personale" e Risultato 4 "Introdotta l'approccio RBM nel sistema di monitoraggio e valutazione".

Il sistema si baserà sul "quadro generale dei risultati", come definito in precedenza.

In sintesi: i sei Principi di gestione per risultati di sviluppo sostenibile rappresentano per l'AICS una guida operativa

livelli può essere scorporato e applicato indipendentemente essendo l'intero sistema RBM formato da complesse azioni e retroazioni al fine di applicarne correttamente la logica. Così, ad esempio, il Tier 3 che riguarda – schematicamente – il livello istituzionale della DGCS e dell'AICS non può essere separato dal Tier 2 il quale, sempre in maniera assai schematica, riguarda l'applicazione a livello del Paese partner ovvero a livello di attività sul campo. Tuttavia i due Tier citati dipendono strettamente l'uno dall'altro e, più in particolare, da due elementi fondamentali del Tier 3:

- a) la capacità istituzionale della DGCS di sviluppare chiare indicazioni sui risultati ai quali si intende contribuire nei processi di sviluppo e
- b) la capacità di AICS di applicare tale visione ai diversi contesti in cui opera.

Alla base di un approccio RBM si pone l'elaborazione di una **ben chiara e precisa Teoria del Cambiamento** (TOC) che definisca impatto e outcome, in pratica il cosa, cioè quali cambiamenti del Paese l'Italia intenda sostenere e il come, cioè dispiegando quali risorse e strumenti.

L'RBM è un approccio che focalizza l'attenzione sui risultati ultimi. Partendo dal contesto in cui si opera e ponendosi domande chiare e semplici del tipo "A che scopo?", "Quali cambiamenti vogliamo introdurre?" o "Come sapremo e dimostreremo di aver raggiunto gli obiettivi che ci eravamo prefissi?", l'RBM si dispiega sull'intero ciclo di gestione e tocca tre fasi.

- a) Analisi e formulazione: sulla base della TOC, si identificano i risultati e le attività utili a produrre cambiamenti utilizzando un ammontare definito di risorse.
- b) Esecuzione e Monitoraggio: fase in cui si opera secondo quanto programmato e si apportano le modifiche necessarie a garantire il miglior raggiungimento dei cambiamenti attesi (outcome).
- c) Valutazione: l'analisi dei risultati raggiunti e dei cambiamenti prodotti al fine di migliorare la qualità degli interventi futuri.

L'importante non è misurare l'aderenza delle risorse alle attività programmate, ma gli effetti che hanno sulla vita delle popolazioni coinvolte e sui processi di cambiamento.

Per mettere in pratica l'RBM è indispensabile, nella fase di formulazione delle politiche e strategie complessive, geografiche e settoriali, nonché dei programmi e degli interventi identificare e formulare in termini chiari e misurabili i risultati attesi o gli effetti previsti da raggiungere, tenendo conto dei fattori politici, sociali, ambientali ed economici che possono influenzare la realizzazione. Ciò comporta lo sviluppo di "catene di risultati" che traducano in termini operativi le ipotizzate sequenze causa-effetto: date le risorse disponibili, attraverso quali attività e prodotti contribuisco al raggiungimento del cambiamento o dell'effetto desiderato? La formulazione non è quindi solo un momento tecnico ma traduce in fatti concreti una visione strategica condivisa, prima all'interno dell'Organizzazione e poi con i Paesi partner.

Le informazioni sui risultati previsti sono sintetizzate in un quadro dei risultati Results Framework. Secondo la definizione dell'OCSE/DAC "A results framework is a tool that is used to measure results achieved against strategic development objectives; and which should be understood as an articulation of the different levels of results expected from the implementation of a strategy".

La scelta degli indicatori da inserire nel Results Framework è fondamentale. Gli indicatori, qualitativi e/o quantitativi sono infatti indispensabili per misurare i risultati, riflettendo i cambiamenti connessi ad un intervento o aiutando a valutarne l'andamento. Essi specificano cosa deve essere misurato, come, e attraverso quali dati. Indispensabile è la definizione di baseline che misurano la situazione prima dell'intervento e target che identificano i cambiamenti previsti.

I "Results Framework" sono utilizzati come "management tool" per la gestione interna, per il monitoraggio e per la valutazione e come "accountability tool" per rendere conto ai diversi stakeholders dei risultati raggiunti.

L'applicazione di un approccio RBM quindi passa, innanzi tutto, per una riforma gestionale dell'istituzione che lo applica e che deve, obbligatoriamente, modificare il suo modello organizzativo per dare contezza in merito al perseguimento dei risultati di sviluppo (outcome) piuttosto che al mero controllo dello svolgimento delle attività e dei loro prodotti immediati (output). Questo approccio trascende il Piano della Performance che misura solo alcuni aspetti organizzativi interni ma non gli effetti che hanno in un contesto esterno.

In sintesi: l'approccio RBM implica un cambiamento di paradigma che interessa l'intero ciclo di programmazione, formulazione, realizzazione e valutazione. L'introduzione di un sistema RBM passa dal preliminare coinvolgimento del più alto livello istituzionale che, al tempo stesso, guida e segue l'applicazione del sistema RBM definito. L'approccio RBM deve introdurre tutti quegli elementi di flessibilità che, salvaguardando le esigenze di controllo su aspetti contabili e amministrativi, consentano di massimizzare gli effetti positivi degli interventi sulla vita delle popolazioni interessate.

7. ELEMENTI DI UN SISTEMA DI GESTIONE PER RISULTATI DI SVILUPPO SOSTENIBILE

Con riferimento alla CPS AICS e DGCS, sono elementi del "sistema di gestione per risultati di sviluppo sostenibile":

- a) il "Documento triennale di programmazione ed indirizzo della politica di cooperazione allo sviluppo (DTPI)" che costituisce il punto a) del Tier 3 sovraindicato e dunque la narrativa a partire dalla quale sviluppare una TOC generale;
- b) lo schema di TOC generale, basata sul DTPI, che definisce l'impatto, i traguardi e le parole chiave cui si deve ispirare l'azione;
- c) un "quadro generale di risultati" che delinea catene di risultati (outcome, output, indicatori) per le principali aree

In allegato 1 a questo documento si propone un primo schema di TOC generale, basata sul Documento triennale 2019-2020²¹);

La semplificazione effettuata dall'Agenda 2030 con l'individuazione di cinque pilastri aiuta a cogliere la multidimensionalità dello sviluppo, i complessi intrecci che si creano tra diverse attività dello sviluppo umano. Le parole chiave identificate in questo primo schema di TOC, ricorrenti nei vari pilastri e obiettivi della CPS italiana, tentano di visualizzare tali intrecci e di orientare in questo senso l'azione.

Nello sforzo di schematizzare le indicazioni strategiche del documento triennale in una TOC è emerso il particolare rilievo attribuito dalla CPS alla centralità della persona, all'imperativo di "non lasciare indietro nessuno", all'inclusione. Lo schema propone "povertà", "diseguaglianze", "vulnerabilità", come lenti attraverso le quali inquadrare l'azione con i Paesi partner.

Metodologicamente, il lavoro per un approccio RBM cercherà di mettere a punto strumenti di programmazione, formulazione e monitoraggio che incorporino in maniera strutturale il principio "leave no one behind".

tematiche d'intervento, con riferimento alle cinque P dell'Agenda 2030;

- d) quadri di risultati declinati al livello Paese (punto b) del Tier 3, vale a dire sviluppare la capacità di applicare la visione istituzionale ai diversi contesti in cui si opera;
- e) un sistema informativo per raccogliere, misurare ed elaborare informazioni e dati;
- f) un sistema di monitoraggio e valutazione con relativo manuale;
- g) procedure gestionali, manuale operativo e formati;
- h) procedure di affidamento e relativi formati.

Le attività coinvolgeranno, gradualmente e in momenti diversi, tutti gli uffici dell'AICS. L'approccio per risultati è, come abbiamo visto, un processo di apprendimento che si evolve in un considerevole lasso di tempo e che deve incorporare la necessaria progressività per effettuare gli opportuni adattamenti, a seconda dell'esperienza acquisita. L'apprendimento avverrà on the job e attraverso formazione mirata.

Un sistema RBM è al tempo stesso concettualmente semplice – ottenere ed usare le informazioni (risultati) per assistere la gestione e la accountability – e complesso, rappresentando una sfida importante da realizzare all'interno di una organizzazione in quanto richiede un importante cambio di mentalità. È un viaggio, e non una meta, che richiede attenzione e impegno.

Perché un sistema RBM sia un successo, l'organizzazione deve sviluppare e nutrire una cultura dei risultati nella quale

²¹ https://www.aics.gov.it/wp-content/uploads/2020/09/Documento_triennale-2019-2021-REV.pdf

le domande, i dati e l'apprendimento siano considerati elementi necessari e indispensabili per una buona gestione. In tale quadro tutte le componenti dell'organizzazione coinvolte nella gestione dovranno:

- comprendere la necessità di modificare la cultura e l'operato dell'organizzazione per far sì che l'azione di cooperazione sia identificata attuata in modo da contribuire ai cambiamenti ricercati – la TOC;
- contribuire a definire i risultati che possano portare al cambiamento desiderato e un relativo set di target e indicatori adeguati a misurarli;
- misurare e analizzare i risultati e definirne il contributo rispetto ai cambiamenti attesi;
- apprendere dai risultati e dalle analisi per adattare i meccanismi di delivery e periodicamente modificare o confermare la propria azione.

In sintesi: l'introduzione di un approccio RBM è un percorso che porterà alla crescita dell'efficacia della Cooperazione Italiana nei processi di sviluppo dei Paesi partner, e di una cultura dei risultati condivisa.

ELENCO DEGLI ALLEGATI AL POLICY PAPER

1. Modello di Theory of Change generale e di Results Framework per Paese
2. Matrice di principi applicati all'azione di AICS
3. Glossario