

VALUTAZIONE DEL PIANO STRATEGICO 2020-2023
PROGETTOMONDO

Unità di Pianificazione Strategica, Monitoraggio e Valutazione di Progettomondo

Dicembre 2023

1) Introduzione

Nel 2020 Progettomondo ha adottato un Piano Strategico triennale, che comprende i risultati e i target da raggiungere in 8 aree di performance interna e in 4 aree tematiche dell'organizzazione. L'Unità di Pianificazione Strategica, Monitoraggio e Valutazione (MEL) di Progettomondo ha condotto una valutazione del Piano Strategico a fine 2023, ed ha stilato questo breve report per evidenziare i risultati più importanti del lavoro di analisi e valutazione. Questo lavoro sarà funzionale al prossimo piano strategico, evidenziando punti di forza e criticità da tener conto per gli anni futuri.

Più precisamente gli **obiettivi** della valutazione sono:

- Misurare gli indicatori di performance delle aree strategiche interne;
- Individuare i risultati chiave che sono stati raggiunti e che costituiscono i punti di forza dell'organizzazione;
- Analizzare la rilevanza degli indicatori rispetto alle necessità dell'organizzazione degli ultimi tre anni (sono mutate le condizioni?);
- Nel caso di mancato raggiungimento dei risultati, analizzare le cause (da individuare in mancate risorse umane, economiche o organizzative?);
- Selezionare gli indicatori validi per il prossimo piano strategico e quelli da modificare o eliminare.

Le **fasi e le tempistiche** della valutazione hanno seguito il seguente schema:

Fase	Tempi
Raccolta dati quantitativi sugli indicatori	Agosto-Settembre 2023
Focus group con le Unità per analisi partecipativa	Ottobre/Novembre 2023
Analisi finale del piano strategico	Novembre 2023
Produzione e condivisione del report di valutazione	Dicembre 2023/Gennaio 2024

La **metodologia** della valutazione ha seguito un approccio partecipativo. Per la raccolta dei dati quantitativi è stato chiesto alle persone responsabili per le singole aree di compilare il quadro logico dell'area di performance con i target raggiunti al 2023. Successivamente, sono stati organizzati dei *focus group* con tutte le persone interessate a ciascun'area di performance per un'analisi partecipativa e qualitativa dei dati:

Area Strategica	Partecipanti	Data focus group
Comunicazione	Unità Comunicazione e Responsabile Raccolta Fondi	8 novembre
Raccolta Fondi	Unità Raccolta Fondi, Responsabile Amministrazione e Responsabile Coordinamento	28 settembre
Risorse Umane	Unità Risorse Umane, Responsabile Amministrazione, e Responsabile Coordinamento	14 novembre
Vita Associativa	Unità Raccolta Fondi, Responsabile Comunicazione, Responsabile Coordinamento, Membro del Comitato di gestione del gruppo di lavoro sulla vita associativa	22 novembre
Advocacy	Unità ECG, Responsabile Comunicazione, Policy Officer America Latina	9 ottobre
Progettazione	Unità Programmi e Unità ECG	16 ottobre

Trasparenza	Responsabile Coordinamento, Responsabile Amministrazione, Responsabile procedure, Responsabile Comunicazione	26 ottobre
Solidità	Responsabile Amministrazione	n.a.

Le tre domande “guida” per i *focus group*, a cui sono state collegate le altre domande ad hoc da parte dei valutatori, sulle singole aree sono state:

-Raccolta dati: su questo indicatore è stato possibile raccogliere i dati? Se ci sono stati problemi di raccolta dati, come si possono superare?

-Raggiungimento dell’obiettivo: quali sono le cause che hanno consentito o meno il raggiungimento dell’obiettivo e del target? Quali sono stati i punti di forza e quelli di debolezza?

-Rilevanza: l’indicatore è ancora rilevante da misurare rispetto alle necessità attuali dell’organizzazione?

Il gruppo di valutazione ha successivamente analizzato i dati e le informazioni raccolte per stilare il presente report che verrà condiviso con tutto lo staff.

La metodologia ha dovuto tenere conto dei **limiti della valutazione** in particolare per il mancato rilevamento annuale dei dati. Questo ha comportato che per alcuni indicatori non è stato possibile rilevare il dato, o si è rilevato un dato non allineato al 100% all’indicatore. Non c’è stata la possibilità nell’ultimo triennio di rivedere gli indicatori con le persone interessate ed eventualmente arricchire il quadro. Lo staff non è stato sufficientemente coinvolto dopo l’adozione del piano strategico.

2) Valutazione delle aree di performance interna

Di seguito riportiamo gli elementi chiavi emersi dai *focus group* e dalla nostra analisi sulle singole aree di performance interna.

a) Area Progettazione

L’area di progettazione presenta alcuni risultati importanti che hanno un peso per la crescita dell’organizzazione. Vengono rilevati aumenti sia nel numero di progetti presentati che approvati. L’andamento dei risultati appare buono ma rimangono molti target non misurati, o perché non esistono strumenti di rilevazione del dato o perché permangono dubbi sull’interpretazione degli indicatori e i criteri di misurazione.

Procedendo per obiettivi specifici possiamo ritenere che:

L’obiettivo specifico sull’efficienza nella programmazione presenta un buon grado nel raggiungimento dei risultati, i cui indicatori e criteri dovranno però essere definiti meglio nel prossimo piano strategico. Ad esempio bisogna ragionare sulla significatività degli approcci di progettazione adottati (*gender equality, multistakeholder mangament, theory of change*) e stabilire i criteri di minima per cui un progetto risponde o meno a questi approcci. Lo stesso vale per la percentuale di progettazione per ciascuna delle 4 aree tematiche. Si ritiene che non sia necessario avere dei target prefissati per ciascuna area. Tuttavia, si possono stabilire dei criteri di minima che garantiscano un equilibrio di progettazione tra le aree tematiche in linea con la strategia dell’organizzazione.

L’obiettivo di efficienza sull’accesso ai finanziamenti vede un tasso di approvazione dei progetti che è passato dal 32% nel 2019 al 55% nel 2023. Le cause individuate dal focus group sono la qualità di scrittura, la stabilità della struttura e specializzazione in alcune aree tematiche. L’aumento dell’entrata di nuovi

progetti rappresenta però un carico di lavoro sia per i progettisti che per gli amministratori (questo aspetto si collega anche i dati sul carico di lavoro nell'Area Risorse Umane). Si consiglia di avvalersi di consulenze per la scrittura, non necessariamente del progetto per intero, ma di alcune parti che poi possono essere revisionate dal desk/policy officer. Si può anche spostare il carico della scrittura nei paesi dove interveniamo.

Per quanto riguarda gli ultimi due obiettivi (3 e 4) legati all'affidabilità dell'implementazione e alla diffusione e replicabilità di buone pratiche si rileva un problema di raccolta dei dati in mancanza di strumenti specifici. Nel prossimo piano strategico alcuni indicatori vanno scorporati per distinguere le diverse fasi ed elementi dell'implementazione di un progetto: gestione, comunicazione e visibilità, monitoraggio e valutazione.

b) Area Comunicazione

Tra il 2021 e il 2023 sono state introdotte importanti innovazioni nell'area Comunicazione che hanno visto l'organizzazione fare progressivamente un salto di qualità in quest'area. Il rafforzamento della comunicazione è in linea con l'aumento di bilancio degli scorsi anni che spinge Progettomondo a professionalizzarsi di più in quest'area.

Il lavoro sulla *corporate identity* (obiettivo 1) e sull'identità visiva (obiettivo 2) sono stati definiti e completati. Questo lavoro ha comportato anche il rifacimento del logo di Progettomondo e l'abbandono dell'acronimo Mlal. I cambiamenti rappresentano un buon lavoro di innovazione che va in linea con la crescita dell'organizzazione.

Si segnala un notevole ritardo nella pubblicazione di paper tematici che doveva essere completato nel 2020. Questo processo è ancora in corso nel 2023. È importante che i policy officers vengano coinvolti e seguiti maggiormente nel processo di rafforzamento identitario dell'organizzazione.

La *brand awareness*, ovvero il riconoscimento di Progettomondo al pubblico esterno, è cresciuta, come dimostrano l'incremento dei follower sui social media e il numero di presenze su testate giornalistiche nazionali e locali. C'è stata una inefficienza sul lavoro sul sito che è stata rivisto due volte con il cambio dell'agenzia di comunicazione. Questo ha comportato costi aggiuntivi che si sarebbero potuti evitare con una selezione più accurata dell'agenzia fin da subito.

L'obiettivo di rafforzare la comunicazione sui 4 temi istituzionali vede un debole riscontro. In questi ultimi anni c'è stato uno spostamento di focus dai 4 temi ai 10 programmi dell'organizzazione, che risultano essere più specifici, in particolare i 7 programmi all'estero. Bisogna valutare nel prossimo piano strategico che direzione prendere.

Alcuni target dell'area comunicazione non sono stati raggiunti per una debole rilevanza dell'indicatore preposto con la strategia di comunicazione attuale. Nel nuovo piano strategico verranno aggiornati e riformulati alcuni indicatori in linea con la strategia interna di comunicazione del prossimo triennio.

c) Area Raccolta Fondi

L'area Raccolta Fondi presenta un quadro variegato di efficacia nel raggiungimento dei risultati preposti. Metà dei target sono stati sufficientemente raggiunti, mentre un'altra metà o debolmente raggiunti o per nulla raggiunti.

L'obiettivo specifico 1 "*migliorata efficienza nella programmazione, investimento, gestione e implementazione di attività di RF*" viene misurato attraverso pochi indicatori che anche se vedono dei buoni risultati non coprono adeguatamente tutti gli elementi dell'obiettivo. Per misurare questo obiettivo andranno aggiunti nuovi indicatori più specifici nel nuovo piano strategico.

I risultati migliori sono da individuare nell'aumento della raccolta fondi dalle campagne natalizie e l'aumento dei sostenitori privati sia per raccolta fondi che numero di donatori singoli. Non è rilevato il dato per i grandi donatori, sia per un problema metodologico che di mancato investimento in quest'area.

Per i target non raggiunti in ambito corporate/aziende, lasciti testamentari e grandi donatori la causa è da individuare nel mancato investimento dell'organizzazione di personale dedicato a queste aree. La nuova strategia di raccolta fondi partita nel 2023 include il lavoro con le aziende e *big donors*, per cui sarà importante monitorare l'andamento nel prossimo piano strategico.

Per il dato negativo di decremento del 5 x 1000 l'Unità di Raccolta Fondi si riserva di individuare meglio le cause internamente e di rafforzare la campagna dedicata.

I target non raggiunti sulle attività di autofinanziamento (vedi mostre impossibili) non erano rilevanti per la strategia di raccolta fondi degli ultimi tre anni, ma possono essere introdotte nel prossimo triennio con un nuovo focus e una nuova programmazione.

d) Area Advocacy

La sfida principale della misurazione della performance dell'area di advocacy è il superamento degli indicatori quantitativi e l'inserimento di indicatori che indichino la qualità delle attività di advocacy svolte. La partecipazione ad un numero di reti e partenariati non racconta la qualità del ruolo di Progettomondo e quanto incide. In alcune reti l'organizzazione ha assunto un nuovo peso, anche assumendo il coordinamento, ma mancano indicatori che possono rilevarlo. Nel nuovo piano strategico bisognerà tenerne conto (vedi commenti puntuali sui singoli indicatori per indicazioni specifiche).

Non esiste nell'organizzazione una strategia compatta e condivisa sull'advocacy, con ruoli definiti che seguono questo lavoro attraverso specifiche responsabilità. Una raccomandazione del focus group è che ci sia un sistema di delega che permetta a vari membri dell'organizzazione di partecipare ai possibili spazi di advocacy. Bisogna anche ragionare sull'investimento economico, in particolare per la partecipazione a quelle reti che prevedono costi di spostamento e partecipazione.

Generalmente la partecipazione dell'organizzazione si è consolidata in alcune reti locali e nazionali ed è entrata a far parte di nuove reti a livello europeo sui temi di interesse. L'organizzazione ha abbandonato alcune reti o perchè scomparse o di poco rilievo. Ci sono ancora importanti margini di miglioramento sull'advocacy a livello internazionale.

Nel prossimo piano strategico sarà importante distinguere tra attività di sensibilizzazione verso i cittadini sui temi chiave, e le attività di advocacy, ossia di incidenza politica a diversi livelli di governance. Sarebbe inoltre opportuno inserire degli indicatori che rilevino i dati sull'advocacy nei paesi di intervento anche attraverso i nostri progetti.

e) Area Risorse Umane

Il quadro di performance dell'area risorse umane presenta un buon grado di raggiungimento dei risultati, andando spesso oltre i target prefissati. Ad ottobre 2023 è stato stilato un questionario dettagliato (qui in allegato) con la responsabile delle Risorse Umane. Il questionario ha rappresentato un mezzo di verifica importante per raccogliere i dati sugli indicatori ma anche su temi specifici che non sono coperti dal quadro degli indicatori del piano strategico. Prendendo in considerazione oltre al quadro di performance anche il questionario nella sua interezza possiamo rilevare come punti chiave quanto segue:

Grado di soddisfazione

Gli operatori sostengono che il proprio lavoro sia significativo e che richieda un alto grado di impegno. Metà dello staff vive il proprio lavoro con stress frequenti, mentre l'altra metà solo in particolari occasioni o periodi. Questo dato evidenzia che ci sono alcune funzioni su cui gli stress organizzativi ricadono in maniera più pesante rispetto ad altre. Le tre fonti di stress principali sono il carico di lavoro, le scadenze e la poca chiarezza sul proprio ruolo.

Ruolo e crescita professionale

Lo staff ritiene che le proprie competenze vengano utilizzate nello svolgimento delle proprie mansioni, anche se la metà ritiene che in alcune aree siano sottoutilizzate. Si potrebbe pensare che durante colloqui individuali si recepisca quali competenze possono essere maggiormente valorizzate. Questo sarebbe positivo sia per lo staff che per l'organizzazione.

Durante il 2022 c'è stato un lavoro importante da parte dell'organizzazione nella strutturazione di mansionari per ciascuna funzione. La maggioranza dello staff ritiene che le proprie mansioni corrispondono sufficientemente al proprio mansionario e che permettano di crescere professionalmente. Riteniamo che sia un buon dato.

Particolarmente positivo è il dato che vede la maggioranza dello staff percepire che i propri supervisori e colleghi valorizzano il contributo professionale offerto.

Esiste invece un margine di miglioramento sui flussi decisionali che quasi nessuno ritiene siano molto chiari, e sul sistema di feedback ricevuti che potrebbero essere aumentati.

Contratto e Welfare

Il 60% dello staff ritiene che la forma contrattuale sia adeguata alle mansioni svolte e poco più della metà ritiene che il contratto tuteli sufficientemente i propri diritti. La metà dello staff è abbastanza soddisfatto della propria paga. Pensiamo che questi dati siano strettamente collegati alla forma contrattuale applicata (co.co.co vs. contratto indeterminato).

Il 91% dello staff ritiene che mantenere lo *smart working* sia importante. Si evidenzia che la maggioranza chiede una ulteriore flessibilità rispetto al sistema attuale. In molti chiedono libertà di scelta individuale nello schema delle presenze in ufficio in base alle esigenze professionali e personali, e una buona parte sostiene che si possa garantire un minimo di giornate in presenza da spalmare liberamente sul mese.

Il 70% ritiene che sia poco o per nulla probabile che cercherà un altro lavoro.

Formazione

La formazione è molto importante per lo staff di Progettomondo, ma il carico di lavoro non permette di soddisfare adeguatamente le necessità di formazione. Chiaramente esiste anche un problema legato ai costi. Come evidenziato in uno dei commenti, un primo passo è rafforzare la formazione interna peer-to-peer tra tutto lo staff.

Clima di lavoro

Sicuramente i dati più positivi del questionario provengono dalla sezione sul clima di lavoro. Tutto lo staff ritiene di avere buone relazioni con gli altri colleghi. Lo staff ritiene inoltre che il clima di lavoro sia importante per la soddisfazione e il rendimento professionale. Mettendo a confronto i nostri dati con quelli nazionali, possiamo ritenerci molto soddisfatti.

Collaborazione

Il lavoro in team dipende strettamente dalle proprie funzioni ma l'idea generale è che ci sia una richiesta di maggiore confronto con altri uffici anche per chi non è abituato a lavorare in team di lavoro più allargati.

f) Vita Associativa

La performance della vita associativa mostra un quadro variegato tra risultati ottenuti, risultati non raggiunti, indicatori da aggiornare e target troppo ambiziosi rispetto alla realtà. Risulta difficile dare un giudizio complessivo su quest'area. Possiamo in ogni caso riportare come punti chiave i seguenti:

- Non ci sono attualmente operatori dell'organizzazione che hanno nei loro mansionari funzioni legate alla vita associativa. Sarebbe utile inserire queste funzioni in modo da garantire che le attività dedicate ai soci, le iniziative locali e la responsabilità dell'allargamento della base associativa vengano gestite e perseguite.
- Oltre a monitorare i dati sui soci in quanto tale, sarebbe utile aggiungere per diversi indicatori i dati su volontari e attivisti, perché danno un'idea del "movimento" intorno all'organizzazione e potenzialità di crescita associativa.
- Anche se è importante monitorare il numero di soci annuale, il dato va letto insieme ai dati sul *turnover*. Dal 2020 al 2023 il numero di soci è rimasto invariato ma sappiamo che molte persone sono cambiate. Questo dato andrà monitorato in futuro.
- Abbiamo una buona percentuale di partecipazione dei soci all'assemblea (50%), il target non risulta raggiunto perché troppo ambizioso (80%).
- Riceviamo pochi rimandi dai soci perché non prevediamo un invio sistematico di documenti strategici o tematici. Andrebbe previsto insieme ad un questionario per monitorare responsi e feedback e aumentare il coinvolgimento.

g) Area Trasparenza

I target dell'area sulla trasparenza e la discussione emersa dal focus group dimostrano che l'organizzazione ha un buon livello di trasparenza. In particolare gli indicatori legati ad aspetti legislativi mostrano che Progettomondo rispetta le norme nazionali in materia di trasparenza. Tuttavia, il quadro tiene poco conto della trasparenza nei confronti del pubblico in generale. Ad esempio, l'organizzazione ha reso più trasparenti i dati sul proprio funzionamento, attività e risultati all'interno del bilancio sociale e su open cooperazione, eppure questo dato non emerge dal quadro di performance. Ci sono anche altre possibili attività di trasparenza verso il pubblico che possono essere realizzate nell'ambito della comunicazione attraverso i social ed iniziative. Per il prossimo piano strategico risulta utile analizzare quest'area insieme all'area comunicazione, perché risultano esserci diversi collegamenti strategici e punti in comune.

Altri punti di miglioramento riguardano il sistema di autocontrollo che andrà dettagliato meglio nel prossimo bilancio sociale, e alcuni indicatori a braccio con la raccolta fondi che potranno essere spostati in quest'area.

h) Area Solidità

Quest'area presenta tre indicatori e quattro target numerici la cui analisi non ha previsto un focus group, ma un coinvolgimento diretto del Responsabile Amministrazione. I criteri di costruzione dei target e i criteri di raccolta dati hanno differito per cui non c'è massima comparabilità tra i dati. In termini generali la solidità finanziaria e l'equilibrio patrimoniale risultano garantiti. Tuttavia, per il prossimo piano strategico si raccomanda di dettagliare meglio gli indicatori di Solidità e i criteri di misurazione affinché si possano analizzare punti di forza e criticità di un'area che risulta essenziale per la sopravvivenza stessa dell'organizzazione nel medio-lungo termine.

3) Valutazione delle aree tematiche

Il piano strategico 2020-2023 prevedeva oltre alle aree di performance interna anche degli obiettivi da perseguire e un pacchetto di indicatori per ciascuna area tematica dell'organizzazione: Giustizia, Sviluppo Sostenibile, Migrazioni e Global Education.

Gli obiettivi e gli indicatori delle aree tematiche avevano lo scopo di "spacchettare" la mission dell'organizzazione in settori più specifici, fungendo così da guida per la progettazione e la misurazione dei risultati dei singoli progetti.

Successivamente, con l'introduzione dei 10 programmi l'organizzazione è stata maggiormente in grado di misurare risultati aggregati in settori con una specificità ancora maggiore rispetto alle quattro aree tematiche. L'introduzione dei programmi ha permesso all'Unità Mel di rafforzare la valutazione delle quattro aree tematiche mettendo in luce quali indicatori effettivamente sono stati utilizzati e misurati nei programmi, e dall'altro lato evidenziando debolezze degli indicatori del piano strategico in relazione alle progettualità esistenti dell'organizzazione.

Dall'analisi degli indicatori delle quattro aree tematiche possiamo riportare quanto segue.

Area Tematica Sviluppo Sostenibile:

Progettomondo ha rafforzato la progettazione in ambito di sviluppo sostenibile come dimostrano il numero di progetti realizzati e il budget dedicato a quest'area. Riteniamo che per il prossimo piano strategico bisogna rafforzare gli indicatori legati all'ambiente ed aggiornare alcuni indicatori socio-economici. Gli indicatori più solidi sono quelli legati alla salute, in quanto perseguiti e monitorati in tutti i progetti di malnutrizione e malaria in Burkina Faso.

Indicatore di Impatto	Programma di riferimento	Capacità di contribuire e misurare l'indicatore
Aumento del reddito di famiglie e giovani generato da attività economiche sostenibili	Economie Inclusive	Progettomondo ha contribuito a questo indicatore attraverso progetti legati ad attività generatrici di reddito, in particolare per i giovani, in diversi paesi di intervento. Per il futuro possiamo aggregare il dato di quante persone hanno beneficiato

		direttamente di attività generatrici di reddito.
Incremento del numero di lavoratori con accesso a condizioni di lavoro dignitose	Economie Inclusive	Progettomondo ha contribuito a questo indicatore attraverso progetti di inserimento professionale di giovani nelle carceri e nel post-penitenziario, di supporto ai giovani marocchini nello sviluppo di business plan o di facilitazione nella ricerca lavorativa, supporto ad artigiane indigene e micro imprese legate al turismo in Bolivia e Perù. Per il futuro possiamo aggregare il dato di quante persone hanno visto un miglioramento nelle condizioni lavorative, specificando meglio il criterio di cosa sia un "lavoro dignitoso" e come misurarlo nei progetti.
Riduzione della differenza di genere per remunerazione	Economie Inclusive	Il genere è sempre un tema importante in tutti i progetti di sviluppo sostenibile per Progettomondo e possiamo sostenere di aver contribuito a questo indicatore anche se con difficoltà nella sua misurazione. Per il futuro possiamo misurare quante donne hanno beneficiato di incrementi di reddito.
Riduzione degli indici di malnutrizione infantile nelle comunità rurali	Salute Comunitaria	Progettomondo lavora da anni per la riduzione degli indici di malnutrizione infantile nelle comunità rurali con risultati importanti a livello nazionale come dimostrano i singoli progetti. Per il futuro dobbiamo rafforzare la capacità di aggregate dati tra progetti su questo indicatore.
Riduzione di indici di mortalità e morbilità per paludismo, in particolare per popolazione 0-5 anni	Salute Comunitaria	Progettomondo lavora da anni per la riduzione degli indici di mortalità e morbilità per paludismo con risultati importanti a livello nazionale come dimostrano i singoli progetti. Per il futuro dobbiamo rafforzare la capacità di aggregate dati tra progetti su questo indicatore.
Incremento di aree rurali coltivate per produzione agricola sostenibile, per consumo ed eccedenti	Economie Inclusive	Ad Haiti sono stati recuperati 303,685 ettari per l'agricoltura sostenibile attraverso un progetto finanziato dall'UE. Per il prossimo piano strategico valuteremo se continua ad essere un indicatore chiave per l'organizzazione.
Aumento aree riforestate e/o conservate per produzione sostenibile e autogestita	Ambiente e Clima	Sempre ad Haiti Progettomondo ha contribuito a questo indicatore attraverso la protezione di aree vulnerabili ai cambiamenti climatici e la piantumazione di alberi. Per il prossimo piano strategico valuteremo se continua ad essere un indicatore chiave per l'organizzazione.

Area Tematica Giustizia:

Progettomondo ha contribuito in maniera notevole alla maggior parte degli indicatori dell'area Giustizia, in particolare per quanto riguarda la giustizia riparativa, conflitti comunitari e il rafforzamento del ruolo della società civile nella governance locale e nazionale. Per quanto riguarda gli indicatori di genere, se quelli più generali permangono una priorità in tutti gli interventi di Progettomondo e sono trasversali anche in altre aree tematiche, indicatori più specifici sul genere dipendono strettamente dai progetti che si riescono a realizzare.

Indicatore di Impatto	Programma di riferimento	Capacità di contribuire e misurare l'indicatore
Riduzione indici di recidiva di per giovani e adolescenti in conflitto con la legge	Diritti e Cultura di Pace	Indicatore difficile da misurare per via della difficoltà di raccolta dati a livello delle regioni dove lavoriamo, anche se contribuiamo a ridurre la recidiva attraverso metodologie accreditate e testate in ambito di giustizia riparativa.
Incremento nell'applicazione di misure alternative alla privazione di libertà per giovani e adolescenti in conflitto con la legge	Diritti e Cultura di Pace	Progettomondo contribuisce notevolmente a questo indicatore in tutti i progetti di giustizia riparativa in America Latina e Marocco.
Aumento di casi che adottano misure di giustizia riparativa	Diritti e Cultura di Pace	Progettomondo contribuisce notevolmente a questo indicatore in tutti i progetti di giustizia riparativa in America Latina e Marocco.
Incremento di organizzazioni e leaders che partecipano attivamente alla vita politica e processi decisionali locali e nazionali	Partecipazione e Governance	Progettomondo ha contribuito a questo indicatore in progetti specifici sulla partecipazione della società civile in Burkina Faso, in particolare di donne e giovani, ma anche in maniera trasversale in progetti delle altre aree tematiche.
Incremento di ruoli sociali e decisionali nelle associazioni e istituzioni da parte delle donne	Partecipazione e Governance	Progettomondo contribuisce a questo indicatore non solo nell'area della giustizia ma anche dello sviluppo (vedi il lavoro con le artigiane indigene in Perù e Bolivia). Rafforzare il monitoraggio dell'indicatore a livello aggregato nel prossimo piano strategico.
Riduzione indici di violenza di genere	Diritti e Cultura di Pace	Progettomondo ha realizzato un progetto in Honduras specifico per la riduzione della violenza di genere. Nonostante ciò non è un tema

		realmente istituzionalizzato. Stabilire se mantenerlo come indicatore chiave nel prossimo piano strategico, e se realizzare attività legate alla riduzione della violenza di genere anche in progetti in tematiche diverse.
Nuovi strumenti normativi nazionali che favoriscono la posizione della donna nella società e la sua tutela delle norme nazionali che favoriscono la posizione della donna nella società e la sua tutela	Diritti e Cultura di Pace	A livello normativo riteniamo che sia stato debole il lavoro sul genere nei paesi di intervento. Analizzare per il prossimo piano strategico se rafforzare il lavoro di advocacy e normativo in questo ambito e non solo.
Riduzione di conflitti sociali e intercomunitari per motivi religiosi, culturali e di accesso alle risorse (acqua, terra, territorio, legname, minerali)	Diritti e Cultura di Pace	Progettomondo contribuisce a questo indicatore nei progetti che realizza nel Sahel. Stabilire per il prossimo piano strategico un metodo di aggregazione dati tra progetti diversi che contribuiscono allo stesso tipo di indicatore.

Area Migrazioni

Una buona parte dei progetti che rientrano sotto l'area migrazione contribuiscono al programma di Migrazione Responsabile, dove si incrementa la consapevolezza di giovani marocchini rispetto alle vie legali di migrazione e le opportunità esistenti anche dove vivono. Tuttavia il piano strategico non presenta indicatori di questo programma, ma vertono tutti sul secondo programma di Assistenza e Integrazione. L'organizzazione contribuisce ad alcuni di questi indicatori e meno ad altri, che per questo dovranno essere aggiornati nel prossimo piano strategico.

Indicatore di Impatto	Programma di riferimento	Capacità di contribuire e misurare l'indicatore
Incremento casi di persone e famiglie migranti o immigrate integrate o reintegrate	Assistenza e Integrazione	Buona capacità di contribuire a questo indicatore in tutti i progetti che riguardano la migrazione.
Riduzione di casi di tratta e traffico di persone, in particolare ai danni di donne e minorenni	Assistenza e Integrazione	Il numero di progetti su tratta e traffico di persone non è abbastanza cospicuo da poter contribuire in modo importante a questo indicatore, anche se permane un obiettivo strategico dell'organizzazione anche per il futuro.
Incremento casi di iniziative economiche derivate da rimesse	Assistenza e Integrazione	Riteniamo che non ci siano progetti che contribuiscano a questo indicatore per cui bisogna analizzarne l'effettiva utilità nel prossimo piano strategico.
Riduzione del numero di famiglie di sfollati interni o di migranti in paesi limitrofi	Assistenza e Integrazione	Il lavoro con gli sfollati interni rientra in diversi progetti, anche di altre aree tematiche, in Mozambico e nel Sahel.

		Tuttavia l'organizzazione non è specializzata in quest'area e non ha progetti dedicati.
Incremento degli indici di integrazione tra comunità e famiglie di accoglienza	Assistenza e Integrazione	Progettomondo contribuisce a questo indicatore in tutti i progetti sulla migrazione, ma permane la difficoltà di misurare l'indicatore.

Area Global Education

Nell'area della global education riteniamo che Progettomondo abbia contribuito in maniera importante a agli indicatori riportati qui sotto e quindi anche a tutti e tre i programmi di riferimento. Per il prossimo piano strategico permangono due sfide. Una è quella di saper misurare in maniera più rigorosa gli indicatori di impatto, come la percezione dei target group e gli indici di hate speech. L'altra è quella di rafforzare il lavoro sui programmi tematici delineando meglio le caratteristiche di ognuno per caratterizzarci e specializzarci sui diversi temi della Global Education.

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

4) Note finali

Si raccomanda che il prossimo piano strategico venga stilato in maniera partecipativa in tutte le sue fasi in modo di rafforzare l'*ownership* del processo e dei risultati da parte delle persone coinvolte. Per ogni indicatore deve essere stabilita la persona che si occuperà della raccolta e aggiornamento del dato, e definizione dello strumento di verifica. È essenziale che i singoli gruppi di lavoro su ciascuna area si incontrino una volta all'anno per analizzare l'andamento. Questo permette anche di rafforzare la conoscenza del piano nonché il suo perseguimento da parte di tutti in un'ottica di responsabilizzazione collettiva.

