



GUIDA ALLA PARTNERSHIP

*Profit e Nonprofit insieme per lo sviluppo
di progetti di Cooperazione Internazionale*





FONDAZIONE SODALITAS

Nata nel 1995 su iniziativa di Assolombarda, un primo gruppo di 14 imprese e un nucleo di manager volontari, Fondazione Sodalitas è l'organizzazione di riferimento in Italia per la Sostenibilità e la Responsabilità Sociale d'Impresa.

Oggi aderiscono a Fondazione Sodalitas oltre 100 imprese leader del mercato italiano, che esprimono un valore economico complessivo di 600 miliardi di €, pari a oltre il 40% del PIL, e danno lavoro a un milione di persone; sono aziende accomunate dalla scelta di "fare impresa" in modo sostenibile e di dare un contributo decisivo a realizzare crescita e inclusione.

Fondazione Sodalitas è **partner per l'Italia di CSR Europe**, il network promosso dalla Commissione Europea per attuare l'Agenda UE in materia di Sostenibilità.

La Fondazione è impegnata fin dalla sua nascita a promuovere lo sviluppo del Terzo settore, e a realizzare partnership di innovazione sociale tra organizzazioni nonprofit e imprese.

www.sodalitas.it

Il presente documento è stato redatto nel Dicembre 2016

INDICE

PREMESSA	4
CONTESTO DI RIFERIMENTO: LA VOCE DELLE ISTITUZIONI	6
INTRODUZIONE ALLA GUIDA	10
CAPITOLO 1 - IL PROGETTO DI COOPERAZIONE INTERNAZIONALE IN PARTNERSHIP	12
CAPITOLO 2 - LA PARTNERSHIP	16
CAPITOLO 3 - IL PERCORSO DI IDEAZIONE E DEFINIZIONE DEL PROGETTO	30
CAPITOLO 4 - LA GESTIONE DEL PROGETTO IN PARTNERSHIP	38
CAPITOLO 5 - FORME DI FINANZIAMENTO	44
ACRONIMI	51
FONTI E APPROFONDIMENTI	52

PREMESSA

Negli ultimi anni la spinta dell'impresa alla creazione di valore condiviso ha reso ancora più evidente la necessità di efficaci forme di collaborazione tra soggetti diversi proprio con l'obiettivo di migliorare le condizioni economiche e sociali della comunità in cui l'impresa implementa il proprio business. La disponibilità di imprese private, istituzioni e organizzazioni nonprofit a sentirsi parte di un unico sistema, e quindi a lavorare insieme per la tutela della comunità da cui più dipende il futuro di tutti, rappresenta una condizione fondamentale di sviluppo.

Questo orientamento diventa ancora più necessario quando le imprese operano nei Paesi che lottano per lo sviluppo dove, perseguendo le loro finalità di apertura di nuovi mercati e di profitto, impattano concretamente sulla riduzione della povertà e vengono percepite dalle comunità e dalle istituzioni locali come agenti di sviluppo.

La recente Riforma della cooperazione internazionale, introdotta dalla Legge 125/2014, rientra proprio in questo scenario.

La Riforma, come sua principale novità dal nostro punto di vista, accredita infatti per la prima volta le imprese private a scopo di lucro tra i soggetti del sistema della cooperazione allo sviluppo italiana. Lo sviluppo di progetto di cooperazione internazionale in partnership tra imprese e organizzazioni non governative apre nuove e vantaggiose prospettive per tutti gli Stakeholder coinvolti. La Guida alle Partnership contenuta in queste pagine si vuole collocare appunto nel nuovo scenario aperto dalla Riforma.

L'abbiamo potuta realizzare grazie al lavoro comune di 8 imprese private (fortemente presenti con la loro attività nei Paesi con importanti programmi di sviluppo), e di 7 realtà di riferimento della cooperazione internazionale di ogni orientamento. Ci hanno accompagnato alcuni partner istituzionali che vivamente ringraziamo (Ministero Affari Esteri e Cooperazione Internazionale, Agenzia Italiana per la Cooperazione Internazionale allo Sviluppo, Cassa Depositi e Prestiti). Tutti ci hanno confortato non solo sull'utilità ma - direi - sulla necessità di questa Guida.

La Guida si propone innanzitutto di suggerire percorsi, strumenti e riferimenti per facilitare l'ideazione e la realizzazione di progetti in partnership tra le Imprese e le ONG come suggerito dalla Riforma. Sappiamo che ogni nuovo standard, come questa Guida ha la ambizione di proporsi, richiede, per poter essere pienamente attuato e non rimanere sulla carta, la messa a punto dalle esperienze reali di chi opererà sul campo.

Senza adeguate sperimentazioni ed implementazioni, sarebbe forte il rischio che tutti i traguardi indicati dai 17 UN Sustainable Development Goals, che sono il principale riferimento e i cui obiettivi fatti propri dalla stessa Riforma della cooperazione internazionale rimangano sulla carta.

Ma crediamo infine che questa Guida alle Partnership possa contribuire anche ad un importante cambiamento culturale.

Le Profit-Nonprofit partnership possono moltiplicarsi se entrambi i partner sono davvero consapevoli che sviluppare una collaborazione basata su trasparenza e fiducia reciproca genera valore per ognuno di loro, e apre nuove possibilità che altrimenti rimarrebbero inaccessibili.

L'impresa deve essere convinta che lavorare con una ong generi un valore economico misurabile, che si accompagna all'ingresso in nuovi Paesi, alla possibilità di crescere nei Paesi in cui è già presente, all'opportunità di qualificare il proprio sistema di relazioni, e di innovare la propria capacità di stare sul mercato.

L'ong deve essere convinta che lavorare con un'impresa privata generi un valore sociale misurabile, facendo cooperazione in modo nuovo, e diventando ancora più efficace nel promuovere lo sviluppo delle popolazioni locali.

La nuova Riforma della cooperazione internazionale avrà successo, e realizzerà un cambiamento percepibile, se imprese private e ong risponderanno positivamente alla domanda: qual è il vantaggio di lavorare insieme?

Siamo fiduciosi che questa Guida alle Partnership potrà contribuire a questo risultato.

Dottorssa Adriana Spazzoli
Presidente Fondazione Sodalitas

CONTESTO DI RIFERIMENTO: LA VOCE DELLE ISTITUZIONI

LA COOPERAZIONE E LA NUOVA PARTNERSHIP CON IL SETTORE PRIVATO

Contesto e priorità.

Lo sviluppo del settore privato basato sui principi della trasparenza, della libera concorrenza, del rispetto dei diritti umani, del lavoro dignitoso, della tutela dell'ambiente e dell'apertura internazionale, è un requisito essenziale per lo sviluppo sostenibile. L'High Level Forum sull'Efficacia dello Sviluppo (Busan 2011, Messico 2014) e l'Agenda for Change dell'Unione Europea (2011) hanno sancito il ruolo chiave del settore privato come propulsore dei processi di sviluppo sostenibile in partnership con il settore pubblico. Il rapporto tra cooperazione ed internazionalizzazione delle Imprese è alla ricerca di una nuova sintesi per convergere ed interagire in modo sempre più efficace. Le priorità, nell'ottica italiana, comprendono: a) strumenti finanziari innovativi per stimolare l'effetto "leva" con i fondi privati e migliorare l'accesso al credito nei Paesi partner; b) dialogo strutturato sul modello di quanto già in atto con la società civile; c) trasferimento di *know how* in ambiti d'eccellenza dell'economia italiana; d) modelli di business inclusivi e responsabilità sociale d'Impresa; e) rafforzamento del coordinamento tra UE e Stati Membri per interventi bilaterali e regionali nel settore.

Nazioni Unite e Agenda 2030.

La nuova Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile definisce il settore privato come un attore centrale per il perseguimento dei 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs).

L'High Level Political Forum on Sustainable Development (luglio 2016), il principale foro globale per l'attuazione ed il monitoraggio dell'Agenda, ha posto grande enfasi sul più ampio coinvolgimento possibile, attraverso il modello delle partnership, della società civile e del settore privato, considerati indispensabili per la "localizzazione" degli SDGs (circa il 60% degli SDGs richiede infatti un impegno a livello sub-nazionale e di chi come l'Impresa conosce meglio il territorio). Resta poi fondamentale l'opera del Global Compact ovvero il "Patto globale" che unisce Imprese, agenzie dell'ONU, organizzazioni del lavoro e della società civile, nel promuovere, fra gli altri, la responsabilità sociale dell'Impresa.

G7.

Anche l'agenda di sviluppo del G7 ha tradizionalmente riservato un certo spazio al ruolo del settore privato. Con il convinto sostegno dell'Italia, va evidenziato il lavoro condotto dalla presidenza britannica (2013) sulla finanza e sull'imprenditoria d'impatto sociale; l'impegno della presidenza tedesca (2015) sulla questione delle catene globali e responsabili del lavoro; e dell'attuale presidenza giapponese sui temi dell'empowerment femminile ("womenomics") e del deficit infrastrutturale ("global demand-supply gap") con il lancio del "G7 Ise-Shima Principles for Promoting Quality Infrastructure Investment".

Unione Europea.

Con la Comunicazione "A stronger role for the private sector in achieving inclusive and sustainable growth in developing countries" (giugno 2014) la Commissione Europea ha segnato un importante cambiamento di paradigma: dal "Private Sector Development" (riferito innanzitutto alle realtà dei Paesi partner) al "Private Sector Engagement". Sul piano finanziario, la Comunicazione ha dato stimolo all'utilizzo di alcuni strumenti emergenti, in primis i meccanismi di blending. Fondamentale, in questo contesto, il lavoro della Presidenza italiana di turno del Consiglio dell'UE (secondo semestre 2014) che ha garantito l'adozione di Conclusioni del Consiglio (dicembre 2014) sui fondi europei per l'azione esterna, sul ruolo delle PMI ed il valore aggiunto delle cooperative e delle Imprese sociali.

Le successive presidenze hanno lavorato in linea di continuità con la nostra, approfondendo cruciali questioni quali "commercio e sviluppo" e "catene globali del valore", sempre nell'ottica del settore privato come "motore dello sviluppo sostenibile" che la nostra presidenza ha contribuito ad affermare.

La definizione di una forma adeguata di coinvolgimento del settore privato è di grande attualità anche nel quadro della strategia del Migration Compact proposto dall'Italia. Mentre è oggi allo studio un "Piano UE per gli Investimenti Esterni" per l'Africa subsahariana ed il Vicinato, fondato sui meccanismi di blending esistenti e sulla creazione di un nuovo schema europeo di garanzia, volto ad attrarre fondi aggiuntivi da parte dei privati, delle Istituzioni Finanziarie bilaterali e della BEI, come strumento per affrontare le cause profonde dei flussi migratori.

L'Italia.

Dal 1997 e fino all'approvazione della Legge di riforma della Cooperazione Italiana, L.125 dell'agosto 2014, la DGCS aveva finanziato un ammontare complessivo nel settore dello sviluppo d'Impresa pari a 1,44 miliardi di euro, di cui 361,39 milioni a dono, 1,044 miliardi a credito d'aiuto e 35,2 milioni a sostegno delle joint venture. La Legge 125, ormai in fase avanzata di attuazione, offre ora la possibilità di consolidare ed innovare il rapporto fra cooperazione ed Impresa. La direzione intrapresa è quella di creare una rafforzata partnership tra Impresa, settore pubblico, Paesi donatori e società civile. Grazie alla L.125 la Cooperazione Italiana può oggi contare sia su nuovi attori - fra cui Cassa Depositi e Prestiti nella veste di Istituzione Finanziaria per la Cooperazione allo Sviluppo - che su nuovi strumenti - tracciati soprattutto dall'art. 27 relativo ai soggetti con finalità di lucro - al fine di rispondere in maniera più flessibile al dinamismo della domanda di sostegno proveniente dai Paesi partner e incrementare così la capacità di integrarsi con strumenti finanziari comunitari, di altri donatori ed IFI. Sarà importante continuare a sviluppare il modello del blending in settori chiave come le infrastrutture, l'acqua, l'energia sostenibile e l'elettrificazione rurale, dove il partenariato pubblico-privato è fondamentale perché non sarebbero sufficienti da sole le risorse private e nemmeno quelle pubbliche. Anche nella riflessione e nel processo di elaborazione del Documento triennale di programmazione e di indirizzo 2016-2018, si è posta grande attenzione sui partenariati pubblico-privati, ai fini della realizzazione degli obiettivi e delle strategie di sviluppo, con una nozione allargata delle fonti di finanziamento per lo sviluppo, che va oltre le risorse pubbliche nazionali dedicate al tradizionale aiuto pubblico allo sviluppo (APS) e che abbraccia le risorse delle istituzioni finanziarie internazionali (IFI), degli investimenti diretti esteri, degli investimenti privati, dei Partenariati Pubblico-Privato (PPP), delle rimesse, della filantropia privata. È un impegno e un'opportunità che massimizza l'efficacia degli aiuti e che il nuovo "Sistema" di Cooperazione allo Sviluppo intende sfruttare al massimo delle sue potenzialità.

Ambasciatore Pietro Sebastiani

Direttore Generale per la cooperazione allo sviluppo del Ministero Affari Esteri e Cooperazione Internazionale

Dottoressa Laura Frigenti

Direttrice Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo

LA STRUTTURA DELLA COOPERAZIONE

Fonte Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo



INTRODUZIONE ALLA GUIDA

RAGIONI E METODOLOGIA DELLO SVILUPPO DELLA GUIDA

Contesto

La nuova **legge italiana 11 agosto 2014 n.125**¹ (Disciplina generale sulla Cooperazione Internazionale per lo Sviluppo), in linea con le strategie europee e internazionali, riconosce, per la prima volta, tra i "soggetti del sistema della cooperazione allo sviluppo italiana", i soggetti privati con finalità di lucro.

La nuova legge sulla cooperazione, di fatto, regola quanto a livello europeo avviene da anni. Viene quindi riconosciuto il **ruolo del settore privato nella generazione di crescita e sviluppo sostenibile** nei Paesi partner, in particolare attraverso la collaborazione con altri soggetti della società civile, ivi compresi i partner locali, in accordo con le istituzioni del Paese coinvolto.

Vengono però poste delle condizioni fondamentali affinché i soggetti con finalità di lucro possano essere considerati agenti di sviluppo: "qualora agiscano con modalità conformi ai principi della presente legge, aderiscano agli standard comunemente adottati sulla responsabilità sociale e alle clausole ambientali, nonché rispettino le norme sui diritti umani per gli investimenti internazionali" (art. 23d).

Laboratorio

In quest'ottica, allo scopo di facilitare l'attuazione della Legge 125/14, in collaborazione con Imprese e ONG, **Fondazione Sodalitas** ha avviato un **Laboratorio** per la messa a punto di un approccio sistematico (percorso, processo e strumentazione) per la realizzazione di partnership volte alla creazione di business sostenibili nei Paesi in Via di Sviluppo.

Tale risultato è stato ottenuto grazie al contributo di **Imprese e ONG** che hanno messo in comune pratiche, esperienze, processi e prassi, al fine di realizzare il presente Documento.

In fase preliminare, Fondazione Sodalitas ha condotto un'indagine per fotografare lo stato dell'arte sul tema e rilevare l'attitudine delle Imprese e delle ONG alla realizzazione di progetti di partnership, insieme alle esperienze già in atto cui guardare nella prospettiva delle opportunità offerte dalla nuova legge.

¹ <http://www.cooperazioneallosviluppo.esteri.it/pdgcs/download/legge%2011%20agosto%202014%20n.%20125%20-%20.pdf>

I risultati dell'indagine hanno evidenziato la necessità di sviluppare un documento in grado di supportare Imprese e ONG nello sviluppo di progetti di Cooperazione Internazionale in partnership.

Il Laboratorio, coordinato da Fondazione Sodalitas e composto da 8 Imprese aderenti alla Fondazione e 7 ONG², nel 2016 ha sviluppato, in gruppi di lavoro misti, i contenuti della guida, confrontandosi costantemente con i soggetti istituzionali coinvolti nella Cooperazione Internazionale (AICS-Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo, CDP-Cassa Depositi e Prestiti, DGCS-Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo del Ministero per gli Affari Esteri e la Cooperazione Internazionale).

Scopo della Guida

- Facilitare l'ideazione e la realizzazione operativa di progetti di Cooperazione Internazionale in partnership tra profit e nonprofit, grazie anche al possibile accesso a Bandi/Fondi, nel quadro della legge 125/14.
- Suggestire percorsi, strumenti e riferimenti per cogliere opportunità e vantaggi reciproci tra privato profit e nonprofit.
- Aumentare l'esperienza e diffondere le buone pratiche che possano rendere più competitivi consorzi di Imprese e ONG nell'ambito dei bandi europei.

Nel documento vengono prese in considerazione solo le collaborazioni tra Imprese profit e ONG, senza pertanto esaurire tutte le possibili partnership tra soggetti ammessi alla cooperazione.

La Guida fornisce indicazioni suggerite dalle esperienze dei componenti del Laboratorio. Non vuole essere un duplicato di indicazioni, norme, prescrizioni contenute in altri documenti (che, ove appropriato, saranno citati con i relativi rimandi).

A chi è destinata

Ai fini dei contenuti, la Guida è stata realizzata avendo come target di riferimento:

- **Imprese:** le Imprese che intendano avviare progetti di sviluppo nei PVS
- **ONG:** le Organizzazioni che intendano operare in partnership nella Cooperazione Internazionale

La Guida potrà essere utile anche alle Imprese cooperative che intendano operare nel sistema della Cooperazione Internazionale.

² In rappresentanza anche delle 3 reti di ONG: AOI, Link2007, CINI

CAP.1

IL PROGETTO DI COOPERAZIONE INTERNAZIONALE IN PARTNERSHIP

I progetti di Cooperazione Internazionale, in linea con quanto richiesto dalla legge 125/14, hanno lo scopo di **contribuire al miglioramento delle condizioni di vita nei PVS¹**, rispettando i programmi e le norme dei Paesi interessati.

La legge 125/14, coerentemente con l'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile e i suoi 17 Obiettivi (SDGs²), recepisce una novità chiave rispetto alla legge precedente: la partecipazione, al fianco dei Governi, di diversi gruppi di stakeholder, tra cui Imprese e investitori. Alla collaborazione tra più soggetti è in particolare dedicato l'Obiettivo 17 degli SDGs "*Partnership for the Goals*", anche prevista dall'articolo 208 del Trattato di Lisbona³.

Le Imprese possono contribuire allo sviluppo di progetti di cooperazione internazionale, soprattutto attraverso forme di partenariato con soggetti terzi, tra cui ONG e partner locali, nel pieno rispetto dei principi di CSR e delle linee guida OCSE⁴.

Tutti i soggetti - pubblici, privati profit e privati nonprofit - devono tenere sempre presente che le attività di Cooperazione Internazionale hanno precise finalità e obiettivi di contribuire a uno sviluppo umano, sostenibile e diffuso a alla costruzione di partenariati nei PVS⁵. Ciò non significa snaturare il ruolo dell'Impresa a cui è sempre richiesto un approccio imprenditoriale pur nella logica di creazione di valore condiviso.

In linea generale le Imprese impegnate in attività di cooperazione avranno diversi vantaggi in termini di reputazione, allargamento del loro raggio d'azione ed apertura verso nuovi mercati nei Paesi di intervento, grazie anche alle partnership con le organizzazioni della società civile già presenti in loco e potranno inoltre accedere a finanziamenti a dono/credito per tali iniziative di sviluppo.

Parimenti per le ONG la possibilità di fare progetti di cooperazione internazionale in partnership con le Imprese apre nuove e vantaggiose prospettive per la loro progettualità e per l'efficacia della loro azione.

1 In coerenza proprio con l'obiettivo n.8 degli SDGs che prevede: "Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti"

2 sustainabledevelopment.un.org/sdgs

3 <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX%3AC2007%2F306%2F01>

4 www.oecd.org/daf/inv/mne/MNEguidelinesITALIANO.pdf

5 Articolo 1, L.125/14

PROGETTO DI COOPERAZIONE INTERNAZIONALE

CARATTERISTICHE

Un progetto di Cooperazione allo Sviluppo è un intervento su scala territoriale ben definita - villaggio, quartiere, comunità, regione.

La progettualità deve essere condivisa tra i partner del Nord e Sud del mondo, dopo un'attenta analisi preventiva dei bisogni e del contesto territoriale, e condotta con un preciso piano di lavoro e obiettivi chiaramente definiti. Per ricevere finanziamenti il progetto deve rispettare le linee programmatiche del finanziatore e inserirsi pienamente nelle politiche di sviluppo del Paese ricevente, in coerenza con gli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDGs).

Nella stesura del programma di lavoro vanno rispettati i principi sull'efficacia dell'aiuto, in particolare nella valorizzazione delle risorse locali. Il progetto deve inoltre rispettare altre condizioni quali ad esempio:

- **Sostenibilità**, con impatto positivo sulla comunità e sul miglioramento dei rapporti bilaterali; preferibilmente in partnership pubblico e privato per coinvolgere il sistema Paese
- **Coinvolgimento delle autorità centrali e locali** dei Paesi di intervento
- **Coinvolgimento** di almeno una **controparte locale**, con conoscenza del settore e del Paese, disponibile ad assumere, se concordato, la responsabilità del proseguimento dell'iniziativa e della futura gestione di quanto realizzato e pienamente coinvolta in ogni fase (dalla ideazione alla realizzazione e al monitoraggio)
- **Coinvolgimento in partnership di tutti gli attori** impegnati nella realizzazione dell'iniziativa
- **Coerenza** con le priorità indicate nelle **linee programmatiche/ linee guida** tematiche della Cooperazione italiana⁶ se vengono utilizzati finanziamenti pubblici.

Non sono da considerarsi progetti di cooperazione allo sviluppo le azioni di internazionalizzazione, commercializzazione, delocalizzazione o filantropia fini a sé stesse.

- **Internazionalizzazione**: processo di apertura o ampliamento di un business in un mercato estero, sostenuto dalla creazione di rapporti con Istituzioni, imprese e consumatori di quel Paese.
- **Commercializzazione**: sviluppo di reti commerciali di vendita in un Paese con la sola finalità di espansione di mercato da parte di imprese esterne.
- **Delocalizzazione**: trasferimento della produzione di beni e servizi in altri paesi, in genere in via di sviluppo o in transizione con l'obiettivo di contenere i costi di produzione.
- **Filantropia**: donazioni a fondo perduto effettuate a favore di organizzazioni nonprofit. Avviene attraverso contributi che possono assumere carattere prettamente monetario, ma anche essere erogati sotto forma di beni o prodotti aziendali.

⁶ http://www.cooperazioneallosviluppo.esteri.it/pdgcs/index.php?option=com_content&view=article&id=814&Itemid=487

CAP.2

LA PARTNERSHIP

La **partnership** tra organizzazioni diverse, che condividono la responsabilità dei risultati, diventa un elemento indispensabile per progettare e gestire progetti che possano rispondere alle richieste provenienti dalle comunità locali dei Paesi in Via di Sviluppo.

La definizione degli obiettivi di una partnership è una fase delicata; differenze di cultura, linguaggio, e competenze rendono il processo impegnativo. Occorre pertanto che questa fase sia affrontata dai partner con impegno per delineare una visione comune del progetto nel suo complesso e per garantire l'adesione e il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse.



Soggetti della Cooperazione

Ai fini della Guida, i soggetti coinvolti in progetti di Cooperazione Internazionale allo sviluppo appartengono a tre categorie diverse:

- **Organizzazioni Profit:** organizzazioni che integrando la logica del risultato economico con quello dello sviluppo sostenibile nei PVS diventano attori di cooperazione
- **Organizzazioni Nonprofit:** fra queste le ONG (Organizzazioni Non Governative) che da sempre sono attive nei PVS per sviluppare progetti di Cooperazione Internazionale. Il ruolo delle ONG è fondamentale quale attore ponte tra Nord e Sud del mondo, con competenze idonee a facilitare il coordinamento dei diversi soggetti del partenariato, in particolar modo nei rapporti con i partner locali
- **Partner locale:** ente governativo o espressione della comunità. Il partner locale è fondamentale per garantire al progetto stabilità e continuità nel tempo; partecipa direttamente all'esecuzione progettuale ed è responsabile o corresponsabile nel gestirne, dopo la chiusura, gli effetti e le attività. Inoltre è indispensabile distinguere tra partner locali pubblici e privati; la proposta di partenariato dovrebbe rivolgersi in particolare verso questi ultimi, quali possibili agenti dello sviluppo economico e sociale del proprio Paese

Gli attori della Cooperazione Internazionale devono collaborare in una logica di partnership, definita come un accordo tra più attori al fine di conseguire, nel rispetto dei propri obiettivi particolari, un concordato obiettivo comune.

I singoli interessi dei partner devono convergere verso uno sviluppo sostenibile (sociale, ambientale ed economico), dove il valore sociale complessivo generato dal progetto sviluppato in partnership sarà ben superiore a quello generato da altre modalità di supporto.

La collaborazione permette ai partner di risolvere insieme alcuni problemi comuni: carente conoscenza delle cause del problema/ bisogno sociale, difficoltà nel trovare autonomamente la risposta più adeguata al problema/bisogno identificato, scarsa disponibilità di risorse necessarie a risolvere il problema/rispondere al bisogno.

Ogni partner porta con sé i propri obiettivi, le proprie specificità e le risorse che diventano fonte di arricchimento reciproco.

È pertanto prezioso mantenere le differenze fra i partner, ma è altrettanto fondamentale che tutti i soggetti coinvolti abbiano chiara la strategia comune, e che gli obiettivi, le responsabilità e i rischi d'Impresa siano identificati e condivisi.

A tale scopo assume quindi la massima importanza una comunicazione adeguata che permetta ai partner di conoscersi. Statuti, mission, attività, rapporti di missione, codici etici, sistemi di accountability, bilanci, siti web, rappresentano strumenti che possono aiutare a comprendere il livello di affidabilità di un ente, pur non potendo sostituire una conoscenza diretta e basata sul lungo periodo. È importante inoltre instaurare un equilibrio tra le parti rispetto all'impegno e alle risorse messi in campo. Il consolidamento della partnership passa proprio attraverso un continuo scambio e condivisione della conoscenza della propria realtà.

Per quanto riguarda la relazione con i partner locali, si ricorda che un progetto di Cooperazione Internazionale richiede che si stabiliscano rapporti improntati alla correttezza, alla trasparenza e al dialogo, promuovendo la collaborazione con le comunità coinvolte in tutte le fasi del progetto.

Occorre infine considerare una serie di elementi riguardanti le differenze socio-culturali del Paese di intervento che possono incidere sensibilmente nella realizzazione dei progetti, con particolare riferimento alle relazioni di genere, alle leggi e consuetudini in materia di lavoro, alle indicazioni in tema di sicurezza e vigilanza¹.

¹ Vedi anche le indicazioni fornite Dossier "Suggerimenti per la gestione dei rischi e la sicurezza degli operatori delle Organizzazioni di Cooperazione e Solidarietà Internazionale", predisposto dalle reti di ONG Aoi, Cini, Link2007 in collaborazione con l'Unità di Crisi del MAECI <http://guidasanmaritaria.siscos.org/sicurezza>

2.1-

PARTECIPAZIONE AL PROGETTO E CRITERI DI SCELTA DEI PARTNER

I partecipanti al progetto in partnership possono essere spinti da motivazioni e approcci diversi che vanno compresi e accettati per la riuscita dell'iniziativa.

IMPRESA



Motivazioni dell'Impresa per partecipare ad un progetto di cooperazione allo sviluppo:

- aprirsi a nuovi mercati o a mercati non serviti (differenziazione) anche in termini di vantaggio competitivo
- rafforzare settori collegati dell'economia a monte o a valle
- innovare le modalità di stare sul mercato
- sviluppare nuove competenze e conoscenze per accedere a nuovi mercati
- sviluppare contatti con altre organizzazioni e istituzioni
- accrescere la propria reputazione
- accrescere la motivazione delle proprie risorse umane (senso di appartenenza, spirito di squadra)
- contribuire al raggiungimento degli SDGs
- accedere a fondi nazionali o internazionali

Il contributo che può offrire l'Impresa in un progetto di cooperazione:

- trasferire know how (capacità di fare e di sviluppo imprenditoriale, etc.)
- condividere tecnologia
- sviluppare prodotti/servizi che rispondono a bisogni ancora insoddisfatti o a problemi sociali
- includere nella propria catena del valore fornitori che hanno un impatto sociale/ambientale sostenibile
- rafforzare gli attori locali per sviluppare un contesto competitivo che favorisca la crescita e lo sviluppo della comunità locale
- apportare conoscenza del mercato (se già presente nel territorio oggetto dell'intervento)
- apportare disponibilità di risorse economiche da investire

Condizioni per la partecipazione

- disponibilità al raggiungimento di obiettivi sociali connessi ai propri obiettivi di business, dando risposta ai bisogni identificati sul territorio (generando valore economico mentre si crea valore sociale)
- condivisione di Valori (ad esempio esplicitati in un Codice Etico) e comunicazione trasparente verso i propri portatori d'interesse (Bilancio di Sostenibilità, Bilancio Integrato)
- strategia di CSR che preveda la creazione di valore condiviso
- aderenza ai principi della Cooperazione Internazionale allo sviluppo

L'Impresa cerca un partner che:

- abbia finalità chiare e un piano di azione definito
- presenti situazione di equilibrio tra le proprie dimensioni e risorse e la dimensione del progetto
- sia in grado di contribuire a creare un network operativo efficace tra tutti gli attori coinvolti nei progetti
- gestisca in modo trasparente le relazioni e i contatti locali in accordo con l'Impresa
- sappia contribuire alla realizzazione e al raggiungimento degli obiettivi del progetto

ONG



Motivazioni dell'ONG per sviluppare un progetto di cooperazione allo sviluppo:

- ampliare lo spazio degli interventi e la loro efficacia per lo sviluppo
- favorire il rispetto dei diritti e la dignità delle persone, il loro coinvolgimento e l'inclusione sociale attraverso nuovi prodotti e servizi
- ampliare l'occupazione stabile e migliorare le condizioni di lavoro della comunità locale
- favorire l'innovazione promuovendo soluzioni alternative
- accedere a competenze tecnico-organizzative
- rafforzare la presenza nei territori
- contribuire al raggiungimento degli SDGs

Il contributo che può offrire l'ONG in un progetto di cooperazione:

- fornire competenze su temi specifici (es. conoscenza del territorio e del contesto culturale e sociale, formazione, diritti umani, rilevazione dei bisogni, misurazione dell'impatto sociale, etc.)
- fare da connettore con gli attori locali
- rappresentare le istanze della comunità locale
- apportare esperienza pregressa su temi di sviluppo
- apportare conoscenza del contesto di Cooperazione Internazionale

Condizioni per la partecipazione

- disponibilità al dialogo e alla ricerca di soluzioni condivise
- volontà di comprendere la cultura aziendale
- disponibilità a un approccio strutturato (efficacia, misurazione)
- accountability

L'ONG cerca un partner che:

- garantisca rispetto della propria mission
- abbia un interesse e un piano aziendale in linea con la Cooperazione Internazionale (come intesa in questa guida)
- sia disponibile a mettere a disposizione le proprie competenze, non solo tecniche, ma anche di impatto sociale sulle realtà in cui l'azienda e l'ONG opereranno
- sia disponibile a condividere gli obiettivi dei Paesi in cui si andrà ad operare

PARTNER LOCALE



Motivazioni del partner locale per partecipare a un progetto di cooperazione allo sviluppo:

- realizzare attività che rispondano ai bisogni
- accrescere le competenze tecniche e organizzative
- migliorare le condizioni di lavoro ed economiche della comunità locale
- aumentare la propria operatività e sostenibilità

Il contributo che può offrire il partner locale in un progetto di cooperazione:

- conoscenza del contesto (economico, politico, sociale e culturale²)
- conoscenza dei bisogni delle comunità locali e delle migliori opportunità di sviluppo
- maggiore consapevolezza di eventuali rischi (anche reputazionali) in cui il progetto può incorrere e possibili soluzioni
- facilitazione del superamento di difficoltà legate al contesto.

Condizioni per la partecipazione

- struttura e assetto istituzionale che, compatibilmente con le leggi locali, possano garantire un adeguato sostegno alle attività previste.
- disponibilità a portare a conoscenza dei partner i propri punti di forza e di relazioni con il proprio contesto sociale e istituzionale
- disponibilità a portare a conoscenza dei partner i propri punti di debolezza e le necessità di rafforzamento, sia della struttura sia delle competenze necessarie
- disponibilità ad essere pienamente coinvolto in ogni fase dell'iniziativa - dall'ideazione alla realizzazione e al monitoraggio - e ad assumere la responsabilità della futura gestione di quanto realizzato
- disponibilità a un approccio strutturato (efficacia, misurazione)
- capacità di garantire la sostenibilità del progetto nel tempo

² Particolare attenzione deve essere dedicata alla differenza culturale tra partner esteri e locali e tra i partner locali stessi. Per un approfondimento vedi capitolo 4

2.2

ACCORDO DI PARTNERSHIP

Le basi per una collaborazione efficace

- **conoscenza del partner:** è fondamentale l'apprendimento di valori, storia, competenze, esperienze nel settore di intervento e nel Paese (vedi Focus). Attraverso un iniziale e costante processo di conoscenza si costruiscono le fondamenta di una collaborazione duratura ed efficace. Il partenariato difficilmente potrà essere reale ed efficace se la conoscenza tra i vari attori non avviene nei tempi dovuti, piuttosto che nell'urgenza della risposta a un bando. Il passaggio della conoscenza reciproca riveste un'importanza basilare rispetto alla decisione finale di proseguire o meno nella collaborazione e giungere a un rapporto formale di partnership
- **conoscenza del Paese di intervento:** la conoscenza del Paese dove si sta per intraprendere un progetto di Cooperazione è fondamentale per la qualità delle attività, ma anche per mantenere una proficua collaborazione. La mancata comprensione della cultura del Paese può portare ad azioni e forzature che possono compromettere lo sviluppo dei progetti. La conoscenza del Paese di intervento da parte della ONG e del partner locale è di sicuro supporto al partner Impresa
- **ottica di lungo periodo:** avviare un progetto con logiche di medio-lungo periodo permette conoscenza reciproca e il miglioramento continuo. A tal fine, i partner possono attivare un percorso capace di identificare nuove azioni che rafforzino la qualità della relazione e disegnino nuovi strumenti e macro contenuti per raggiungere l'obiettivo
- **comunicazione e trasparenza:** attraverso un approccio comunicativo puntuale è possibile superare problemi, fasi di crisi e difficoltà che spesso si trascinano e non permettono il raggiungimento degli obiettivi. La condivisione e il continuo dialogo tra i partner, favorisce la formazione di un team allargato e la definizione di soluzioni creative
- **coinvolgimento di tutti i partner** già nella fase di ideazione dell'iniziativa
- in caso di **accesso ai fondi per la Cooperazione Internazionale:** a) per le ONG: presenza nell'elenco delle Organizzazioni nonprofit ammesse a concorrere ai finanziamenti dell'AICS, b) per le Imprese:

presenza dei requisiti per l'accesso alla Cooperazione Internazionale (in via di definizione da parte dell'AICS³ Si rimanda comunque a quanto richiesto negli articoli 23d e 27 L.125/14)

- **complementarietà dei partner** (risorse, competenze) ai fini del progetto con referenze in contesti similari
- **dimostrata capacità di continuità operativa**
- **connessione significativa con gli attori locali**
- **disponibilità di metodologie di misurazione dell'impatto**

FOCUS

Come avviare una partnership - la necessità di conoscersi

Le Imprese per impegnare le proprie risorse (umane ed economiche) con un ente terzo, come può essere una ONG, e le ONG per decidere se mettere a disposizione il proprio know-how e la propria reputazione, devono avere fin da subito la possibilità di recepire il maggior numero di informazioni in modo ordinato e chiaro.

La presentazione è un elemento essenziale che incide in maniera sostanziale sulla scelta di partecipazione a un progetto da parte dell'Impresa e dell'ONG.

I contenuti richiesti dalle Imprese alle ONG sono:

- mission e valori
- numeri dell'organizzazione
- governance
- settore (agricoltura, energia, educazione, salute...) e Paesi di intervento
- storico progetti
- solidità economico-finanziaria
- aspetto di gestione finanziaria e modalità di rendicontazione dei progetti
- capacità di risposta a bandi dei principali donatori pubblici e privati
- capacità di utilizzo di tutta la strumentazione richiesta dai principali donatori pubblici e privati (con particolare riferimento ai sistemi di rendicontazione)
- modalità di valorizzazione delle partnership (rassegne stampa, eventi congiunti)

I contenuti richiesti dalle ONG alle Imprese sono:

- mission e valori
- interesse dell'impresa ad attivarsi nella cooperazione internazionale
- numeri dell'organizzazione (anche per avviare partnership con realtà locali più compatibili possibile)
- governance
- referenze che permettano di evidenziare il contesto di legalità in cui l'impresa si muove
- solidità economico-finanziaria
- settore merceologico (agricoltura, energia, salute...)
- modalità di valorizzazione delle partnership (organi stampa interni, rassegne stampa, eventi congiunti)
- eventuali esperienze all'estero

Struttura dell'accordo di partnership

Ai fini della buona gestione della collaborazione e quindi del progetto è fondamentale stipulare sempre un accordo di collaborazione scritto in cui chiarire l'obiettivo comune e gli obiettivi reciproci, i ruoli, gli impegni le responsabilità etc. Solitamente l'accordo viene stipulato tra Impresa e ONG, lasciando poi alla ONG il compito di prevedere un accordo con il partner locale coinvolto⁴.

Informazioni da includere nell'accordo:

1. **Scopo e obiettivi** - Occorre una premessa in cui siano esplicitati i motivi che hanno portato alla stipula dell'accordo, anche richiamando le decisioni e gli obiettivi dei propri board.
2. **Progetto** (titolo, sintesi e rimando al testo completo che va allegato) - La descrizione del progetto deve essere parte integrante dell'accordo e identificare con chiarezza la distribuzione delle attività e dei budget.
3. **Governance del partenariato** - Descrivere il tipo di organizzazione che si è deciso di adottare, per es. steering committee, oppure committee a vari livelli (uno decisionale, uno operativo, etc) specificando anche ruoli e responsabilità del partner locale. All'interno del testo si possono anche omettere le tempistiche con cui gli organi definiti si incontrano, rinviando a un allegato i dettagli sulle stesse, sulla composizione degli organi, sulle modalità di funzionamento e sui livelli decisionali.
4. **Condizionalità** - Esplicitare eventuali condizioni esterne al verificarsi delle quali l'accordo non può concretizzarsi e/o proseguire (es. accordo stipulato in preparazione alla presentazione di un progetto a un donatore esterno: se il finanziamento non si concretizza le parti possono decidere di interrompere l'accordo).

³ La Legge non ha previsto alcun elenco per le Imprese, ha fissato però precisi principi e criteri che l'Agenzia dovrà tradurre in regole e procedure che impegnino le Imprese ad essere accountable e trasparenti ai fini della cooperazione allo sviluppo e dovrà indicare i requisiti soggettivi e oggettivi necessari. Quelli soggettivi riguarderanno per esempio la credibilità e le competenze dell'Impresa, la predisposizione all'interazione e collaborazione con i soggetti non profit già presenti e attivi nel territorio e con le amministrazioni e comunità locali, la capacità di promuovere il settore privato locale e di trasmettere ai partner le competenze e i valori di Impresa necessari a garantire la continuità dell'iniziativa imprenditoriale realizzata. Quelli oggettivi dovranno riguardare la priorità del Paese e del settore per la cooperazione italiana, l'impatto del progetto sul territorio, l'ambiente e la comunità, le condizioni di agibilità e le difficoltà del contesto.

⁴ Un accordo preliminare potrà essere siglato nella fase di preparazione del progetto per definire come le parti devono procedere. Uno più specifico potrà essere approvato in fase più avanzata quando si dovrà dettagliare in modo preciso ruoli, responsabilità, etc. In questo secondo caso sarebbe opportuno che l'accordo fosse firmato a tre, con il partner locale.

5. **Referenti e informazioni di contatto**, compresi i partner locali
6. **Compiti e responsabilità** - In questa sezione si devono descrivere in modo dettagliato i rispettivi ruoli nella realizzazione del progetto:
 - **Chi gestisce cosa** (ruoli e responsabilità e obbligazioni tra le parti, tra cui skills, risorse, materiali...)
 - **Chi finanzia cosa e come** (attività specifiche, modalità di trasferimento dei finanziamenti se applicabile, etc). È indispensabile suddividere il budget che è in capo ad ogni soggetto, tenendo conto dei prestiti di cui risponde l'Impresa. La modulistica di rendicontazione deve essere chiara e condivisa.
 - **Chi riporta a chi** (dovrà essere predisposto e allegato un organigramma).
 - **Chi si relaziona con i partner locali, le autorità locali e i terzi e con quali modalità.** Questo paragrafo potrebbe anche essere oggetto di un articolo a sé stante, se particolarmente rilevante nella situazione specifica, poiché si tratta di un aspetto molto delicato e fondamentale per il buon esito dell'iniziativa.
 - **Chi è referente del partenariato verso l'esterno** (può essere, ad esempio, lo steering committee)
7. **Piano di comunicazione** - Definire le attività di comunicazione (interna/esterna), con identificazione degli obiettivi, del/i referente/i, delle modalità di condivisione delle informazioni (comprese immagini e video), dell'identità visiva del progetto (logo, declinazione su strumenti, etc.) e del relativo budget.
8. **Sistema di monitoraggio** (avanzamento lavori, costi...) - è necessario stabilire ruoli e responsabilità.
9. **Risultati attesi e misurabili** per tutti i partner coinvolti - Questo punto va esplicitato se non già contenuto nel progetto: i risultati attesi possono essere diversi, anche se del tutto coerenti, tra i diversi soggetti.
10. **Proprietà e utilizzo dei risultati** - Definizione di apposite regole, compresi eventuali diritti d'autore, pubblicazioni e brevetti
11. **Durata** - Indicare quando entra in vigore l'accordo e fino a quando è valido
12. **Recesso unilaterale, clausole di interruzione**

All'accordo si dovrà allegare:

- testo del progetto (narrativo, finanziario)
- piano di comunicazione
- formati per la reportistica, stato avanzamento lavori, rendicontazione, misurazione dell'impatto, etc.
- formati per richiesta di trasferimenti (se applicabile) economici e/o altro
- formati per le procedure di acquisto (se applicabile)
- tutti i formati richiesti dall'eventuale donatore/finanziatore pubblico o privato, per la reportistica prevista

CAP.3

IL PERCORSO DI IDEAZIONE E DEFINIZIONE DEL PROGETTO

La presente Guida intende fornire gli elementi per lo sviluppo di progetti di Cooperazione Internazionale coerenti con la legge 125/14, pertanto lo schema qui riportato descrive il percorso per la definizione del progetto in sintonia con le informazioni da fornire per la partecipazione ai bandi AICS, utili anche ai fini di un'eventuale partecipazione ai bandi dell'Unione Europea.

Come esposto precedentemente, i progetti di Cooperazione Internazionale oggetto della Guida devono:

- essere progetti di sviluppo sostenibile, nei suoi aspetti sociale, economico e ambientale, sia nelle fasi di ideazione che nella successiva gestione operativa
- essere sviluppati in partnership fra Impresa e ONG, con l'aggiunta di controparti locali nel Paese beneficiario che assicurino il coinvolgimento e la responsabilizzazione della comunità locale nel tempo e la presa in carico efficace della gestione operativa
- ottenere l'accordo delle autorità del Paese di intervento, centrali e locali, che ne assicuri la congruenza con le finalità dei piani di sviluppo del Paese

Individuazione e analisi dell'opportunità/iniziativa

Ogni progetto nasce come proposta in risposta a un "bisogno locale" in un PVS. Il bisogno può essere rilevato da soggetti che agiscono nel Paese, quali Imprese o ONG locali o internazionali, ma può anche essere definito da bandi pubblici. Si può partire anche da un'idea, ma occorre che risponda ad un reale bisogno, che andrà a sua volta valutato nella cornice del contesto locale.

È necessario effettuare sempre, a prescindere dalla complessità della problematica, un'**approfondita analisi dei bisogni**, come indicato nel Focus 1.

È anche indispensabile procedere alla mappatura puntuale di tutti gli attori - oltre che dei soggetti previsti nell'accordo di partnership - interessati allo sviluppo del progetto, siano essi individui o gruppi organizzati.

Una buona idea progettuale infatti potrebbe essere compromessa dalla mancata individuazione di attori potenzialmente strategici rispetto ai problemi affrontati dal progetto. Inoltre l'ascolto preventivo dei portatori di interesse aiuta a stabilire con loro una relazione di fiducia, a comprendere in modo più approfondito i cambiamenti del contesto, a prevenire potenziali rischi e a identificare nuove opportunità.

FOCUS 01

ANALISI DEI BISOGNI

Esistono al riguardo strumenti molto sofisticati che devono essere adottati nella pianificazione dei progetti di cooperazione allo sviluppo. Le indicazioni più specifiche riguardo progetti da presentare a AICS e CDP verranno definite quando le due istituzioni introdurranno i propri criteri e i propri strumenti.

L'analisi dei bisogni deve incrociare dati quantitativi - statistiche locali, regionali, nazionali e internazionali¹, possibilmente settoriali (FAO, OMS, ...) - che permettono di avere un quadro d'insieme (fisico, demografico, socio-economico, dei sistemi produttivi, delle infrastrutture, dei servizi pubblici, dei diritti umani), con rilevazioni qualitative.

Deve quindi essere inserita in una più ampia **analisi di contesto** che rilevi le dinamiche complessive, le reti sociali, i gruppi di potere, le influenze esterne e che tenga conto dei Piani di sviluppo nazionale del Paese in cui si intende operare (livello nazionale) e gli SDGs (livello internazionale).

Sia le analisi quantitative sia quelle qualitative devono includere una verifica di quanto è già stato fatto in passato per risolvere il problema individuato e i risultati dei relativi interventi (analisi di benchmarking per individuare best practice, worse case e lesson learned).

¹ Banca Mondiale, Human Development Index dell'UNDP, OCSE, Eurostat, etc.

I punti salienti da sviluppare in questa prima fase del percorso di definizione del progetto possono quindi essere così sintetizzati:

- **valutazione di problemi e bisogni** che l'iniziativa intende affrontare e loro relazioni (fattori causali, conseguenze ...), inseriti nello specifico contesto locale di intervento
- **coerenza con le priorità** indicate nelle linee programmatiche/ linee guida tematiche della cooperazione italiana
- **definizione del target group** (beneficiari diretti e indiretti e principali stakeholder) e delle loro relazioni in rapporto ai problemi/bisogni
- **definizione di obiettivi e risultati attesi /costi-benefici** alla luce delle proprie strategie.

Valutazione e scelta dei partner

Chi intende proporre soluzioni al bisogno identificato deve anche individuare i partner per la sua realizzazione, incluso il partner locale che parteciperà alla realizzazione del progetto e assicurerà la continuità dell'iniziativa (e quindi la sostenibilità nel tempo) dopo la fase di realizzazione. È importante valutare le competenze dei partner e definire con precisione ruoli e risorse, anche di carattere economico, messe in campo da ogni soggetto. I rapporti fra partner sono un aspetto delicato e di fondamentale importanza. I criteri di scelta sono descritti in dettaglio nel **capitolo 2 della presente Guida**.

Valutazione della sostenibilità dell'iniziativa

Concetti e aspetti che caratterizzano lo sviluppo sostenibile sono definiti e descritti in un'abbondante produzione di documenti, report e volumi redatti da Enti e specialisti.

La sostenibilità dell'iniziativa deve essere documentata evidenziando:

- **coerenza con SDGs** (Obiettivi di sviluppo sostenibile - ONU)
- **sostenibilità sotto i profili tecnico - politico/istituzionale - sociale - finanziario - ambientale** (incluso il rafforzamento delle capacità gestionali del/dei partner locale/i)
- **valore aggiunto rispetto alle questioni trasversali** (ambiente, tutela delle minoranze, pari opportunità, povertà, diritti umani, democrazia) e di **tipo metodologico e tecnologico** (apporti conoscitivi, nuovi approcci, nuove metodologie, replica di buone pratiche, innovazioni tecnologiche)
- **modalità di trasferimento di competenze e responsabilità ai partner locali** (piano di transizione).

Valutazione del rischio

Lo sviluppo di progetti di Cooperazione Internazionale richiede che si valutino attentamente i rischi della realizzazione dell'iniziativa e in particolare il rischio Paese¹ e il grado di sicurezza nel Paese², legati ai problemi politici, sociali, economici e di conflittualità dell'area.

¹ Le indicazioni provenienti da CDP, specifiche per la Cooperazione Internazionale

² Informazioni utili possono essere verificate sul sito del MAECI www.viaggiareisicuri.it o attraverso Ambasciata o Consolato locale.

Inoltre, oltre ai problemi di sicurezza, devono essere presi in considerazione implicazioni quali ad esempio:

- rischio amministrativo; es: mancata emissione del permesso di lavoro per il personale espatriato, limitazioni all'apertura di conti correnti
- rischio di programma; es: difficoltà nel reperire personale locale qualificato, difficoltà nel reperire materiale nel mercato locale
- rischio finanziario; es: eventuale inflazione, fluttuazione della moneta locale, pericolo distrazione fondi
- rischi esterni: situazioni che possono influenzare negativamente la riuscita del progetto o addirittura renderlo irrealizzabile.

Questi elementi vanno analizzati nella fase di studio dell'intervento e fanno parte dell'analisi del contesto più ampio.

A fronte di queste stime occorre definire le misure di mitigazione dei rischi che assicurino il positivo raggiungimento degli obiettivi del progetto. Fanno parte di queste misure attività di audit e monitoraggio periodico da parte di un comitato interno e, se possibile, da parte di un ente terzo incaricato, fondamentali per rilevare eventuali rischi sopraggiunti o non considerati in fase di mappatura. Allo stesso tempo è importante valutare periodicamente l'impatto dei rischi che si sono verificati.

I punti da documentare sono quindi:

- fattori di rischio presenti nell'area di intervento (politica, conflitti, criminalità, corruzione, etc.) e loro peso sull'iniziativa
- mitigazione e gestione del rischio, ovvero come garantire la sicurezza dei soggetti coinvolti nell'intervento e l'effettiva realizzazione delle azioni previste

Stesura del Piano dell'iniziativa

Il Piano descrive le azioni da compiere per realizzare gli obiettivi del progetto, tenendo conto di quanto sviluppato nei punti precedenti. Trattandosi di un progetto di Cooperazione Internazionale è di particolare importanza che siano chiaramente definiti i vari aspetti del rapporto con la realtà locale: l'impatto dell'iniziativa, il coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche, la comunicazione, l'empowerment delle risorse umane.

In sintesi, nella stesura del Piano e nella descrizione delle attività occorre:

- tenere conto delle esperienze precedenti del soggetto proponente, dei partner, di altri soggetti che hanno operato nello stesso contesto territoriale e/o settoriale

FOCUS 02

PIANO DI COMUNICAZIONE

Un progetto di Cooperazione internazionale deve essere sostenuto da un Piano di comunicazione che assicuri la condivisione delle informazioni tra tutti i soggetti coinvolti - siano essi membri del team di lavoro, stakeholder esterni, eventuali sponsor - e il raggiungimento degli obiettivi specifici. Il Piano è uno strumento attraverso il quale programmare, gestire e monitorare le strategie e le azioni di comunicazione, sulla base dei messaggi da trasmettere, del pubblico di riferimento, dei canali e del budget a disposizione. Tutto deve essere pianificato per accompagnare il progetto in ogni sua fase, da quelle preliminari fino al momento dell'inaugurazione per poi continuare a seguirne lo sviluppo nel tempo. Nulla deve essere lasciato all'improvvisazione.

All'efficacia del Piano di comunicazione concorrono sia un'attenta analisi preventiva che l'accuratezza e la completezza delle informazioni che lo compongono. In particolare, è opportuno che il Piano fornisca indicazioni chiare ed esaustive in merito a:

- obiettivi e strategia di comunicazione, indicando punti di forza e di debolezza del progetto, eventuali vincoli esistenti (leggi, normative, regolamenti in vigore) e scenario di riferimento
- destinatari della comunicazione, predisponendo contenuti ad hoc in risposta alle specifiche esigenze
- messaggi da diffondere, distinguendo tra informazioni strategiche, prioritarie o potenzialmente critiche e specificando il livello di dettaglio
- budget a copertura di tutte le attività di comunicazione per l'intera durata del progetto (pre - durante - post)
- risorse dedicate alle attività di comunicazione, definendo ruoli e responsabilità;
- linee guida per la gestione delle comunicazioni, definendo flussi, tempistiche e frequenza degli scambi
- messa a punto del concept di progetto e dell'identità visiva da declinare su tutti gli strumenti di lavoro (templates)
- canali di comunicazione da utilizzare, tenendo conto della situazione culturale e materiale locale. È bene considerare infatti che le modalità di circolazione delle informazioni nei PVS sono soggette a particolari condizioni ambientali, tecnologiche e di distanza, che possono allungare i tempi di trasmissione/ricezione e rendere difficoltosa la valutazione e la comprensione di accadimenti.

- identificare gli “output” principali delle attività, i loro prodotti, i risultati immediati e quelli previsti anche in termini di cambiamento delle realtà interessate (impatto dell’iniziativa)
- inserire le attività previste per conseguire la sostenibilità dell’intervento e per generare elementi di valore aggiunto
- definire le modalità e le attività di coinvolgimento delle amministrazioni pubbliche e degli attori locali
- descrivere in modo dettagliato i meccanismi organizzativi e decisionali previsti per la gestione dell’intervento, secondo i ruoli dei partner
- definire le misure di monitoraggio previste per tenere sotto controllo i fattori di rischio identificati
- descrivere le modalità attraverso le quali sarà effettuato il monitoraggio delle attività e dei risultati, la struttura degli indicatori e le modalità di utilizzo delle informazioni prodotte per migliorare la gestione e la programmazione dell’intervento.
- definire le strategie e le modalità di comunicazione, comprese le attività di divulgazione e sensibilizzazione in loco e nei Paesi degli altri partner, nonché il sistema di scambio delle informazioni tra i membri del progetto (vedi Focus 2 nella pg. precedente)
- inserire il piano di utilizzo e sviluppo delle risorse umane, coerente con i principi di sostenibilità

FOCUS 03

QUADRO LOGICO

L’approccio del quadro logico è un processo analitico per progettare gli interventi, ed è l’elemento portante della metodologia di progettazione Project Cycle Management sponsorizzata dalla Comunità Europea.

Si tratta di identificare gli elementi strategici (obiettivi, risultati, attività, risorse), le loro relazioni causali, gli indicatori e le ipotesi o i rischi che possono influenzare il successo e il fallimento dell’intervento. Comprende l’analisi degli stakeholder e dei problemi, l’identificazione degli obiettivi e la selezione delle strategie d’implementazione, le attività e le relative risorse. Facilita quindi la pianificazione, l’esecuzione e la valutazione di un intervento.

In anni recenti è stata avviato un processo di integrazione della metodologia del Quadro Logico con l’approccio della Theory Of Change (Teoria del Cambiamento / www.theoryofchange.org).

I punti di cui sopra possono essere rappresentati utilizzando la metodologia del Quadro Logico, che facilita la costruzione d’insieme del progetto (vedi Focus 3)

Nel Focus 4 sono riportati criticità e suggerimenti per il processo di progettazione.

FOCUS 04

ALCUNE ATTENZIONI NEL PROCESSO DI PROGETTAZIONE

Pianificazione. Occorre porre attenzione alle quantità: cioè ogni attività (azione) dovrebbe avere almeno un “output” definito in termini quantizzabili, e un tempo di completamento definito in termini assoluti. Questo renderà più concreto il monitoraggio e le finalità del progetto e in caso di criticità l’eventuale correzione del piano.

Valutazione finale. La progettazione è una fase molto importante ed è opportuno effettuare al suo termine una sintetica valutazione della risposta ai bisogni individuati. Le domande alla quale si potrebbe rispondere sono: gli obiettivi sono sufficientemente chiari per gli esecutori? Il flusso del progetto è chiaro per tutti gli attori? I compiti e le responsabilità sono individuate con chiarezza? La documentazione relativa (accordi/contratti) e il documento di valutazione devono essere disponibili a tutti i partner.

Impatto dell’iniziativa. Si possono individuare in un progetto le azioni, che generano risultati che influenzano i beneficiari e procurano nel tempo conseguenze su tutti i portatori di interesse. La misura dell’impatto¹ di queste azioni è un’attività importante nell’esecuzione e nella valutazione di un progetto, anche se onerosa per vari motivi:

- è una operazione fortemente dipendente dal tipo di progetto e dal contesto di applicazione
- è solitamente possibile realizzarla solo a conclusione del progetto
- è una attività che richiede un investimento in termini economici e di tempo

Già in fase di progettazione, è utile individuare tutti i possibili impatti positivi e negativi, in particolare questi ultimi al fine di limitarne gli effetti.

La misura degli impatti è strettamente connessa con il processo di valutazione.

La documentazione relativa è amplissima, per un approfondimento consultare l’appendice.

¹ Per approfondimento: Pubblicazione “Glossario dell’impatto sociale” di Social Value Italia www.socialvalueitalia.it/2016/10/28/le-parole-dellimpatto

CAP. 4

LA GESTIONE DEL PROGETTO IN PARTNERSHIP

La realizzazione del progetto consiste nell'esecuzione del piano (vedi cap. 3) con la necessaria flessibilità di adeguamento agli eventuali problemi locali o dei partner.

I punti principali di cui tener conto nella gestione dell'esecuzione includono gli aspetti di partnership e di rapporti con gli stakeholder e in particolare con la realtà territoriale. Nel focus sono riportati alcuni suggerimenti per istituire un'efficace collaborazione con il territorio.

FOCUS

RAPPORTI LOCALI (NEL PAESE DI INTERVENTO) CON ISTITUZIONI E PARTNER

Particolare attenzione deve essere dedicata alle differenze socio-culturali, tra i partner esteri e locali ma anche tra i partner locali stessi.

1- relazioni di genere

Le relazioni di genere influiscono sulle dinamiche di progetto riflettendo spesso un diverso potere decisionale e una diversa allocazione delle risorse, a livello familiare, comunitario ed istituzionale. Nell'ideazione e realizzazione del progetto, tali dinamiche vanno tenute in considerazione per garantire il successo all'iniziativa.

2- differenze socio-culturali

Le differenze socio-culturali (diversi gruppi etnici, maggiore/minore esposizione al mondo esterno, capacità economica, etc) anche all'interno di contesti all'apparenza omogenei sono elementi di cui tener conto nelle varie fasi di vita del progetto. Spesso rispecchiano allocazione di risorse, percezioni diverse rispetto agli interventi e, quindi, un atteggiamento di maggiore apertura o chiusura al cambiamento

3- leggi del lavoro e trattamento economico

La conoscenza delle leggi ma anche delle consuetudini locali è il punto di partenza per la gestione delle relazioni lavorative in loco. È fondamentale rispettare le leggi del lavoro del Paese ospitante, che spesso sono ignorate, potente strumento di sviluppo sociale e di crescita della comunità. È altrettanto fondamentale conoscere le regole locali (spesso informali) per potere applicare e fare applicare le leggi. Tra gli obiettivi di un progetto di sviluppo, ci devono essere azioni indirizzate al miglioramento delle condizioni locali per un lavoro dignitoso e al rispetto delle leggi vigenti.

4- sicurezza e vigilanza

Messa in opera di tutte le misure necessarie a migliorare la condizione di sicurezza e di salute per tutti gli operatori del progetto, con il coinvolgimento delle autorità locali e con l'organizzazione volta alla ricerca delle migliori condizioni operative. Costruire un protocollo di garanzia e sicurezza che, sulla base di informazioni precise e di uno studio adeguato, sia il più efficace possibile; il protocollo di sicurezza e garanzia deve essere concreto e deve venire rispettato da tutti i soggetti coinvolti nel progetto.

Definizione della Governance

La definizione della struttura di Governance (organigramma di progetto) è parte della fase di progettazione. Essa deve includere la definizione degli organismi di conduzione della gestione e controllo delle operazioni di ogni partner. In questa fase, come prima azione, occorre comporre i team assegnando compiti, responsabilità e modalità operative. Tale struttura può essere successivamente rivista in seguito a variazioni nella organizzazione dei partner.

Qualora fosse necessario costituire una struttura ad hoc sarà importante valutare i seguenti elementi nella scelta della struttura giuridica e organizzativa:

- normativa di riferimento nel Paese di attuazione del progetto regolante il settore specifico di intervento
- vincoli e/o opportunità di una rappresentanza delle autorità locali nella governance della nuova struttura
- vincoli legati allo status giuridico e fiscale¹ dei diversi partner secondo la legislazione italiana e locale, nel caso in cui si voglia garantire una loro partecipazione alla nuova struttura
- scelta dello status profit o nonprofit della struttura coerentemente con il modello di business scelto ed a seguito di un'attenta analisi sulle diverse opportunità
- definizione del modello di business della nuova struttura al fine di garantire la sostenibilità dei risultati del progetto e la continuazione delle attività dopo la conclusione
- meccanismi di rappresentanza delle comunità locali nella nuova struttura
- ampiezza della diffusione della governance bilanciando le esigenze di partecipazione e di rappresentanza, con esigenze di efficienza

¹ È importante chiarire l'aspetto giuridico/fiscale del rapporto profit/nonprofit. Nella costruzione della partnership potrebbero infatti sorgere degli aspetti, soprattutto per il nonprofit, che mettano a rischio la loro natura nonprofit da un punto di vista fiscale e di status

Piano esecutivo

La realizzazione deve prevedere e comprendere la stesura di un piano esecutivo in linea con i piani dei partner e comprendente le modalità di:

- controllo dell'avanzamento delle attività
- comunicazione
- gestione degli aspetti finanziari in relazione sia agli obiettivi intermedi, sia alla ripartizione degli impegni economici sottoscritti dai partner e dai donatori/finanziatori
- valutazione e gestione delle criticità e gestione dei reclami (grievance mechanism) esterni
- rapporto con gli stakeholder centrali e locali

Nota: È auspicabile che il responsabile di progetto partecipi all'ideazione e definizione del progetto in modo da condividere le decisioni prese ed essere a conoscenza dei requisiti prima dell'assunzione formale della responsabilità.

Strumenti a supporto

È opportuno che, data la complessità dei progetti multistakeholder, ci si doti di adeguati strumenti a supporto della gestione del progetto:

- metodologie di project management focalizzate al controllo del rispetto dei tempi e dei costi rispetto a quanto pianificato e più in generale del raggiungimento degli obiettivi del progetto. (WBS, OBS, PCM², etc di cui esiste ampia letteratura)
- registrazione della avvenuta esecuzione degli eventi (per: trasparenza, reporting, auditing, ...)
- l'utilizzo di un **cruscotto di progetto**, ovvero di un sistema di raccolta dati e di indicatori opportunamente organizzati per **informare e guidare il responsabile di progetto** nella verifica dello stato di avanzamento e del raggiungimento degli obiettivi. Costituisce lo strumento di supporto per attivare le azioni correttive a fronte di **situazioni non in piano**. (La predisposizione di questi strumenti può essere complessa in un primo momento, ma permette una migliore e tempestiva gestione del progetto).

² WBS: Work breakdown structure. OBS: Organization Breakdown Structure. PCM: Project Cycle Management

Piano di comunicazione

Il Piano di comunicazione è parte integrante del progetto e contribuisce al raggiungimento degli obiettivi fissati (vedi Focus 2 cap. 3 come esempio di piano generale).

In particolare, va riaffermato che poter contare su un Piano di comunicazione strutturato si dimostra poi fondamentale nell'affrontare eventuali momenti di crisi nella realizzazione del progetto, in quanto permette di conoscere e confrontare i vari scenari, valutare l'efficacia dei correttivi individuati e gestire le ripercussioni sul proseguo delle attività.

Monitoraggio e reporting

Il monitoraggio e la raccolta di dati/informazioni per controllo, rendicontazione e reporting del progetto vengono effettuate durante le operazioni. Queste azioni, previste a piano insieme alla modalità di raccolta, consentono il ritorno costante delle informazioni necessarie per:

- verificare l'allineamento dell'avanzamento con il piano anche allo scopo di impostare correzioni di eventuali devianze
- valutare gli obiettivi attesi/raggiunti (del progetto e di ogni partner)
- rilevare i dati per la misurazione dei risultati e dell'impatto sociale
- fornire gli elementi per la valutazione finale del progetto

Valutazione finale

A conclusione del progetto è importante valutare i seguenti elementi:

- coerenza dei risultati con gli obiettivi e le priorità prefissati
- efficacia in termini di risposta al bisogno rilevato
- efficacia del coinvolgimento degli stakeholder locali
- sostenibilità socio-economica: capacità di proseguire l'iniziativa in modo autonomo dopo la realizzazione, in particolare attraverso lo sviluppo e il miglioramento delle competenze locali necessarie
- approvazione da parte del contesto di riferimento: a) sostegno/disponibilità da parte delle istituzioni e autorità politiche nei confronti dell'iniziativa; b) sostegno/disponibilità della comunità locale
- possibilità di integrazione con altre iniziative sul territorio
- possibilità di replicare l'intervento in contesti e realtà differenti.

Valutazione dell'Impatto Sociale

Nella cooperazione internazionale assume particolare rilevanza la valutazione d'impatto. Attraverso operazioni e modalità identificate di comune accordo tra i partner si dovrà giungere a valutare i cambiamenti generati dal progetto nella vita dei beneficiari fino a valutare i risultati direttamente attribuibili all'intervento e alle sue ricadute dirette ed indirette sul lungo periodo. Tale valutazione dovrà essere condotta in modo indipendente, attraverso il pieno accesso alle informazioni da parte del valutatore, preferibilmente esterno.

CAP.5

FORME DI FINANZIAMENTO

1- **Premessa**

Il presente capitolo intende fornire dei punti di riferimento e delle indicazioni attinenti agli aspetti finanziari che rendono realizzabili gli interventi di cooperazione allo sviluppo, compatibilmente con l'attuale disciplina (L.125/14) che, per avere concreta applicazione, deve essere seguita da ulteriori passaggi normativi.

2- **La nuova architettura istituzionale della Cooperazione allo Sviluppo**

In linea generale, la Cooperazione allo Sviluppo, basata sul principio di sussidiarietà sancito dalla Costituzione, è impegnata ad attuare l'indirizzo politico strategico in capo al MAECI; il MEF esercita un ruolo di indirizzo nel quadro di meccanismi di concertazione per le iniziative di natura finanziaria. L'obiettivo dell'intervento legislativo non è tanto quello di separare competenze tra MAECI e MEF tra indirizzo politico e copertura finanziaria piuttosto quello di dare peso ed autonomia all'Agenzia Italiana Cooperazione allo Sviluppo (AICS) che, con una propria dotazione annualmente definita, è resa più autonoma dalla Ragioneria dello Stato. I soggetti attuatori sono l'AICS, che svolge funzioni di coordinamento tecnico-operativo e la CDP, che svolge il ruolo di vera e propria istituzione finanziaria per la cooperazione mentre il Comitato Congiunto per la Cooperazione è l'organo deliberante.

Lo schema della "Struttura della cooperazione" è consultabile a pag. 9 del presente documento.

La Legge 125/14 ha, infatti, stabilito che:

- CDP è autorizzata a svolgere il ruolo del gestore del Fondo Rotativo per la concessione a Stati, Banche centrali o enti pubblici di paesi partner nonché a organizzazioni finanziarie internazionali e imprese private, di crediti concessionali e crediti agevolati a valere sul Fondo Rotativo.
- CDP è autorizzata ad assolvere ai compiti di Istituzione Finanziaria per la Cooperazione allo Sviluppo attraverso la strutturazione e concessione di prodotti di finanza per lo sviluppo.

3- Mappa di orientamento fra le modalità di finanziamento L. 125/14

Dato che, allo stato attuale, non esiste una normativa di natura fiscale riguardante la convergenza fra settore *profit* e *nonprofit*, le considerazioni che seguono riguardano sostanzialmente il lato dell'impresa.

Il soggetto privato profit, quale soggetto di cooperazione così come definito all'art. 23 della L. 125/14, al fine di poter accedere attraverso procedure di evidenza pubblica ai fondi di cooperazione (grant e/o crediti) dovrà rispondere a determinati criteri al momento in via di definizione. Tali criteri verteranno sulle caratteristiche dei soggetti del privato profit, sul valore delle iniziative proposte, nonché sul merito di credito/solidità finanziaria del richiedente e del progetto.

Tuttavia, veniamo ad analizzare gli strumenti finanziari nella Cooperazione allo Sviluppo, *imprese miste* e *crediti di aiuto*, declinabili nei seguenti due punti:

- **art. 8 L. 125/14: finanziamento attraverso crediti d'aiuto** (tra cui i fondi destinati alle piccole e medie imprese e alla micro finanza).
- **art. 27 L. 125/14: finanziamento agevolato alle imprese italiane per realizzazione di imprese miste nei PVS. Il Fondo di garanzia.**

APPROFONDIMENTO

A completamento dei suddetti due punti riteniamo opportuno dare almeno un cenno al "cofinanziamento con istituzioni sovranazionali e blending con fondi UE" che riguarda il caso di grandi iniziative, soprattutto nel campo della realizzazione di infrastrutture in Paesi partner, nei quali la CDP può beneficiare di fondi aggiuntivi dalla DGDEV partecipando a finanziamenti anche in co-finanziamento con Istituzioni finanziarie internazionali, come World Bank, BEI, CAF etc., sia attraverso fondi propri sia fornendo un finanziamento a credito d'aiuto, ex art. 6 Legge 49/1987, ora art. 8 Legge 125/2014.

art. 8 L. 125/14: finanziamento attraverso crediti d'aiuto.

I crediti di aiuto sono crediti concessionali destinati a Paesi partner (finanziamenti da Governo a Governo) che generalmente devono, in accordo all'Arrangement OCSE - DAC, soddisfare due condizioni principali:

- a) i progetti finanziati non devono essere commercialmente viabili. Tale condizione vale solo per i crediti legati a lavori, forniture o servizi provenienti dal Paese che ha concesso il credito;
- b) il reddito pro-capite del Paese beneficiario non deve superare la soglia massima stabilita dall'OCSE¹.

I "soggetti beneficiari", ovvero i titolari dei crediti, possono essere Stati, Banche Centrali o Enti di Stato di Paesi in via di Sviluppo e le "organizzazioni finanziarie internazionali", ai sensi dell'art. 8 comma 1 Legge 125/2014.

I crediti di aiuto possono essere destinati al finanziamento di lavori, di forniture e di servizi di origine italiana (c.d. crediti "legati") con eventuali spese in loco, nei PVS limitrofi e nei paesi OCSE, fino ad una percentuale massima del 95% del credito.

Inoltre, ai sensi delle Raccomandazioni OCSE-DAC del 2001 e del 2008, se diretti ai cd. Paesi Meno Avanzati (PMA) ed ai Paesi HIPC (Heavily Indebted Poor Countries) sono generalmente "slegati". In generale, occorre ricordare che il comma 4 dell'art. 2 della legge 125 privilegia l'impiego di beni e servizi prodotti nei Paesi e nelle aree in cui si interviene.

I termini e le condizioni finanziarie di tali crediti (tasso di interesse, durata del credito, periodo di grazia) sono connessi al livello di concessionalità attribuito al Paese in funzione del suo reddito pro-capite.

Per quanto concerne le procedure, l'erogazione e lo schema illustrativo, fare riferimento al documento 'Gli strumenti finanziari della Cooperazione italiana a sostegno dello sviluppo del settore privato' (pag. 8-9).

Il matching su credito d'aiuto

Il 'matching' è una particolare procedura di concessione di crediti di aiuto prevista dall'OCSE - DAC che prevede l'attivazione di un credito di aiuto su richiesta di un'impresa italiana che partecipi ad una gara internazionale finalizzata alla realizzazione di progetti di sviluppo in PVS, a cui concorrano aziende potenzialmente beneficiarie del sostegno finanziario da parte del proprio Paese di appartenenza OCSE. In tal caso il Governo italiano, su richiesta dell'impresa, manifesta

¹ Per approfondimenti, vedere il documento 'Gli strumenti finanziari della Cooperazione italiana a sostegno dello sviluppo del settore privato' a cura dell'Ufficio X DGCS a pag.7 <https://goo.gl/obHKSR>

alle Autorità locali la propria disponibilità a concedere un credito di aiuto alle stesse condizioni offerte dal concorrente OCSE. Tale sostegno finanziario, essendo "legato", è naturalmente condizionato alla aggiudicazione della gara in favore dell'impresa italiana. Lo strumento si pone quale obiettivo quello di consentire alle aziende italiane di concorrere su basi paritarie rispetto ai concorrenti OCSE in presenza di gare internazionali per la realizzazione di rilevanti progetti di cooperazione².

Le linee per le piccole medie imprese locali

Ai fini dello sviluppo del settore privato locale, vale la pena sottolineare l'importanza rivestita dalle linee di credito concesse, attraverso le organizzazioni delegate, alle PMI dei Paesi partner. Tali linee di credito possono essere "legate" all'acquisto di beni e servizi italiani per una percentuale variabile (solitamente tra il 50% ed il 70%) ed hanno l'obiettivo di abbattere i tassi di interesse di mercato del credito commerciale nei paesi di riferimento. Tali fondi vengono concessi al Governo del Paese partner, il quale, tramite la propria Banca centrale, li distribuisce alle Banche commerciali o alle eventuali società di microfinanza, consentendo loro di erogare alle PMI locali finanziamenti a tassi agevolati rispetto a quelli di mercato³.

art. 27 L. 125/14: finanziamento agevolato alle imprese italiane per realizzazione di imprese miste nei PVS. Il Fondo di garanzia.

Esso è disciplinato dall'art. 27 della legge 125/14, 3° comma, lettera a) e b). Obiettivo primario dei finanziamenti attraverso fondi della Cooperazione è lo sviluppo, inteso in senso lato, della Comunità locale tenuto conto delle priorità geografiche e settoriali degli interventi. La ratio dello strumento risiede, in ultima analisi, nella considerazione che gli obiettivi di cooperazione e di internazionalizzazione delle imprese italiane, pur essendo separati e come tali dotati di strumenti distinti, hanno finalità che possono coincidere, nella misura in cui rispondano al bisogno dei paesi partner di crescere e svilupparsi attraverso il rafforzamento del settore privato. Iniziative con obiettivi di esclusiva internazionalizzazione con limitata ricaduta in termini di sviluppo locale possono comunque essere proposte ad altri soggetti istituzionali (i.e. Simest, Sace) ed eventualmente finanziate con l'ausilio di differenti strumenti normativi, che tali organismi sono in grado di garantire alle imprese.

L'attuazione delle disposizioni dell'art. 27 attende ancora la definizione di importanti aspetti operativi - le categorie delle imprese beneficiarie, dei settori e dei Paesi eleggibili, le caratteristiche del finanziamento e le procedure di approvazione - da parte del Comitato Interministeriale per la Cooperazione allo Sviluppo.

In merito ad un'altra importante attività disciplinata dall'art 27 L. 125, il Fondo di Garanzia, si devono attendere ulteriori deliberazioni per conoscere le procedure di applicazione e si rinvia quindi a futuri aggiornamenti

² Due schemi illustrativi alle pagine 10 e 11 di documento 'Gli strumenti finanziari della Cooperazione italiana a sostegno dello sviluppo del settore privato'

³ Vedi gli schemi illustrativi di pagina 12 di 'Gli strumenti finanziari della Cooperazione italiana a sostegno dello sviluppo del settore privato'

ACRONIMI

AICS	Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (art.17 legge 125)
APS	Aiuto Pubblico allo Sviluppo
CCCI	Comitato Congiunto per la Cooperazione Internazionale (art. 21 legge 125)
CDP Spa	Cassa Depositi e Prestiti Spa
CICS	Comitato Interministeriale per la Cooperazione allo Sviluppo (art.15 legge 125)
CNCS	Consiglio Nazionale per la Cooperazione allo Sviluppo (art.16 legge 125)
CPS	Cooperazione Pubblica allo Sviluppo
CSR	Corporate Social Responsibility (RSI - Responsabilità Sociale d'Impresa)
DD.AA	Decreti Attuativi della legge
DAC	Comitato di Aiuto allo Sviluppo
DEVCO	European Commission Directorate-General for Development Cooperation
DGCS	Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo
GECEs	Expert Group on Social Entrepreneurship
NGO	Non-Governmental Organization
IFI	Istituto Finanziario Internazionale
IRC	International Rescue Committee
MAECI	Ministero Affari Esteri e Cooperazione Internazionale
MEF	Ministero Economia e Finanza
OCSE	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OECD)
ONG	Organizzazioni Non Governative
ONLUS	Organizzazione non Lucrativa di Utilità Sociale
OSC	Organizzazioni della Società Civile
PPP	Partenariato Pubblico-Privato
PVS	Paesi in Via di Sviluppo
RSI	Responsabilità Sociale d'Impresa
SDGs	Sustainable Development Goals - Obiettivi di Sviluppo Sostenibile
SMEs	Small and medium enterprises (companies)

FONTI E APPROFONDIMENTI

Legge italiana 11 agosto 2014 n.125 - Disciplina generale sulla Cooperazione Internazionale per lo sviluppo

<https://goo.gl/TVvz8y>

Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo

www.agenziacooperazione.gov.it

Statuto AICS

<https://goo.gl/wx7xVb>

Convenzione MAECI-AICS-CDP

<https://goo.gl/9Z3sZQ>

La nuova cooperazione italiana - documento di programmazione triennale (2015 - 2017)

<https://goo.gl/1Y33Ci>

Paesi Prioritari per la cooperazione italiana

<https://goo.gl/LJZvsz>

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

www.esteri.it/mae/it

Cooperazione allo sviluppo MAECI

<https://goo.gl/bXj4GZ>

UN Global Compact

Organizzazioni che promuovono su scala globale la cultura della cittadinanza d'Impresa

www.unglobalcompact.org

Unione Europea - International Cooperation and Development - DG DEVCO

<https://goo.gl/kOswFM>

Trattato di Lisbona

<https://goo.gl/nT4utH>

UN SDGs

sustainabledevelopment.un.org/sdgs

UN Guiding Principles on Business and Human Rights

<https://goo.gl/iLHLU>

Theory of change

www.theoryofchange.org

European Commission Communication COM (2014)263 - "A StrONGer Role of the Private Sector in Achieving Inclusive and Sustainable Growth in Developing Countries"

Nello spirito internazionale di promuovere un ruolo più incisivo del settore privato, la Commissione Europea ha pubblicato nel maggio 2014 la Comunicazione "Un ruolo più incisivo del settore privato nella crescita inclusiva e sostenibile dei Paesi in via di sviluppo" dove si afferma chiaramente il "Private Sector Engagement", ovvero l'Impresa vista come attore di sviluppo, in grado di generare una crescita inclusiva e sostenibile nei PVS.

<https://goo.gl/U9qyKK>

Linee Guida OCSE destinate alle Imprese Multinazionali

Le Linee Guida sono un insieme di raccomandazioni rivolte dai Governi alle Imprese multinazionali contenenti "principi e norme volontari per un comportamento responsabile delle Imprese, conforme alle leggi applicabili". Esse si prefiggono di stimolare il contributo positivo che le Imprese multinazionali possono apportare al progresso economico, ambientale e sociale e di minimizzare le difficoltà che possono essere determinate dalle loro diverse operazioni.

<https://goo.gl/zy9PeI>

Documentazione sulla misura dell'impatto

Tra i documenti utili per un approfondimento si può fare riferimento a:

- Pubblicazione del "Glossario dell'impatto sociale" di Social Value Italia <https://goo.gl/KMWJv5>
- quanto prodotto dal sottogruppo sul "Social impact measurement" del GECES, gruppo di studio della Comunità Europea sulla Impresa sociale: "<https://goo.gl/SAHWyG>" che ha anche pubblicato una guida, disponibile in italiano: goo.gl/BdKpSW
- Le lineeguida "measuring impact", realizzate dal Impact Measurement Working Group (IMWG) del Social Impact Investment Taskforce stabilitasi durante la presidenza UK del G8. <https://goo.gl/TYfHHQ>
- quanto prodotto dal GIIN-Global Impact Investing Network <https://thegiin.org>

Hanno collaborato ai lavori del Laboratorio e della presente Guida

ONG

Luca De Fraia, ActionAid (in rappresentanza di CINI)
Cinzia Giudici, COSV (in rappresentanza di Link2007)
Angelo Colombo, FOCSIV (in rappresentanza di AOI)
Francesca Agnello e Angela Melodia, Fondazione Acra
Novella Maifredi e Piersilvio Fagiano, Fondazione CESVI
Claudio Ceravolo e Carla Ricci, Fondazione COOPI
Rossella Rossi, Istituto Oikos

IMPRESE

Francesca Federigi, ABB
Davide Sadini, Gruppo Bracco
Cristina Aspesi, Intesa Sanpaolo
Isabella Bussi, Italcementi
Luca Montani e Valentina Minetti, MM
Francesca Martucci, Pirelli & C
Paolo Di Lernia, Syngenta Italia

PER FONDAZIONE SODALITAS

Aldo Cavadini, Roberto Capretti, Paolo Cavezzali, Renato Colombo, Carlo Donolato, Alberto Giacomotti, Patrizia Giorgio, Giancarlo Pecchio, Piero Pedralli, Alessandro Radice, Franco Vannini

SI RINGRAZIA INOLTRE PER IL SUPPORTO ALL'INIZIATIVA:

Mirko Tricoli e Giovanni Grandi,
Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo
Pietro Sebastiani, Direzione Generale Cooperazione Sviluppo - MAECI
Bernardo Bini Smaghi, Cassa Depositi e Prestiti

CON LA COLLABORAZIONE DI

IMPRESE



ONG



Fondazione Sodalitas
Tel: 02 86460.236 - sodalitas@sodalitas.it
www.sodalitas.it