

# **Cooperazione non governativa ed efficacia: principi, pratiche e condizioni abilitanti**

**Alice Bazzano, Paolo Landoni**

**PoliScript**

Copyright © Poliscript 2011 - Politecnico di Milano  
Piazza Leonardo da Vinci, 32 - 20133 Milano

Prima edizione: novembre 2011

Stampato da: Poliprint - Politecnico di Milano  
Piazza Leonardo da Vinci, 32  
20133 Milano

ISBN 97888-6493-010-7

Il presente volume raccoglie i risultati di uno studio sull'efficacia delle Organizzazioni non Governative (ONG) e del parallelo processo di consultazione delle ONG italiane. Il processo di consultazione si è svolto tra il 2010 e il 2011 all'interno di un più ampio processo internazionale di riflessione su questi temi (Open Forum for CSO development effectiveness). La consultazione è stata gestita da Alice Bazzano, Emanuela Colombo e Paolo Landoni (Politecnico di Milano), Gemma Arpaia (AOI), Claudio Ceravolo (Link 2007), Maria Egizia Petroccione (CINI). Alice Bazzano, Paolo Landoni e Emanuela Colombo hanno curato l'impostazione scientifica del processo.

Alice Bazzano e Paolo Landoni hanno curato la raccolta e l'analisi dei dati e sono autori di questo volume.

Gli autori sono grati agli altri membri del team di gestione della consultazione per il significativo contributo in tutte le fasi del lavoro, da quella di impostazione a quella di interpretazione e sintesi dei risultati. Gli autori ringraziano inoltre le organizzazioni di rappresentanza delle ONG (AOI, CINI e LINK 2007), le ONG coinvolte nel processo di consultazione, Irene Bengo, Anna Contri e Iacopo Viciani per il prezioso contributo.

Il team del Politecnico di Milano ha offerto il suo aiuto alle ONG italiane perché crede che le università possano e debbano tradurre le loro competenze e le loro metodologie in strumenti utili per la società civile e svolgere sempre più un ruolo di supporto alla ricerca da parte del terzo settore di una maggiore efficienza e di un maggior impatto.



# Indice

Prefazione (di Emanuela Colombo).....	3
1 Introduzione: il contesto e il processo di consultazione sull'efficacia in Italia.....	6
2 Il dibattito internazionale sull'efficacia dell'aiuto e dello sviluppo.....	12
2.1 High Level Forum on Aid Effectiveness.....	12
2.2 Attori principali .....	18
2.3 Il processo di consultazione delle CSO guidato dall'Open Forum for CSO Development Effectiveness .....	21
3 I principi per l'efficacia e l'operatività delle ONG italiane .....	25
3.1 I principi per l'efficacia: Principi di Istanbul .....	25
3.2 L'operatività delle ONG italiane .....	29
3.2.1 Applicazione dei principi di Istanbul.....	30
3.2.2 Ostacoli all'adozione dei principi.....	32
3.2.3 Accountability e Valutazione.....	35
3.2.4 Il partenariato: valore aggiunto delle ONG e strumento essenziale per l'efficacia .....	44
4 Le condizioni abilitanti per l'efficacia.....	48
4.1 Governi.....	49
4.2 Donatori.....	54
4.3 Partnership ONG - Impresa .....	60
5 Conclusioni .....	69

Postfazione: Il futuro del lavoro sulla qualità delle ONG (di Iacopo Viciani) .....	74
Bibliografia .....	78
Allegati.....	83
Allegato 1: Lista dei partecipanti	
Allegato 2: Paris Declaration on Aid Effectiveness e Accra Agenda for Action	
Allegato 3: Siem Reap CSO consensus on the international framework for CSO development effectiveness	

# Prefazione

Emanuela Colombo

Delegato del Rettore per la Cooperazione e lo Sviluppo

Politecnico di Milano

## **La Cooperazione allo Sviluppo al Politecnico di Milano**

Il Politecnico di Milano si occupa da alcuni anni di Cooperazione e di Sviluppo e promuove la formazione, la progettualità operativa e la ricerca scientifica nel settore.

Tre sono i motivi cardine di questo interesse:

1. Le complesse sfide della società civile di oggi, dagli Obiettivi del Millennio alle logiche dell'interdipendenza economica, ambientale e sociale fino alle ragioni profonde delle numerose crisi finanziarie, politiche e culturali che il nostro mondo sta vivendo richiedono un cambio di paradigma. Diventano sempre più rilevanti le conoscenze e le competenze specifiche ma diviene essenziale la visione sistemica.

2. Il cuore della missione universitaria. Nel contesto di riferimento globale è oggi necessario arricchire i percorsi formativi con contenuti nuovi, la funzione della ricerca scientifica per la cooperazione tecnologica e l'innovazione. Vivere e lavorare in un contesto internazionale, non vuol dire solo parlare uno o due idiomi oltre alla prioria madrelingua. È necessario sapere interpretare i segnali e le dinamiche di culture, tradizioni, esperienze, ambienti e economie completamente differenti. L'università deve preparare i giovani anche per questo.

Il trasferimento di conoscenze, tecnologia e l'innovazione, come output e outcome della ricerca scientifica, hanno rappresentato da sempre grandi fattori competitivi nell'economia e nella società del Secondo Millennio. Oggi queste dimensioni, pur rimanendo necessarie, devono essere accoppiate e integrate alla responsabilità sociale, all'etica delle professioni e al complesso dei fattori umani, per poter diventare quel sistema di strumenti e valori su cui la società civile deve puntare. Occorre insegnare ai nostri studenti non solo a saper fare (il come) ma anche a saper valutare quel fare (il fine). Questo è lo sforzo da perseguire anche nel mondo universitario e occorre tenerne conto nei percorsi formativi e trasferirlo ai giovani

attraverso la didattica e la realizzazione di progetti di “frontiera”. Dove la frontiera non si associo solo allo stato dell’arte più avanzato, ma si interpreti prevalentemente in termini di tutte le frontiere geografiche, sociali, economiche, culturali che la ricerca può aiutare a ridurre.

3. La responsabilità degli individui. La necessità di una società più responsabile è condivisa da tutti, ma condizione necessaria è la partecipazione di individui responsabili. Al Politecnico di Milano cerchiamo di preparare la generazione del Terzo Millennio con strumenti cognitivi ed esperienziali specifici per affrontare le sfide complesse e multidisciplinari della società globale. Abbiamo visto che è necessario arricchire i percorsi e fare esperienze di collaborazione con e sul territorio (qui o altrove) per sperimentare cosa vuol dire mettere la professione e se stessi a servizio della società. È dunque evidente che più professionisti del domani riusciremo a formare con nuove logiche più diventerà agevole supportare la società tutta verso una crescita sostenibile.

### **La ricerca**

Nella ricerca sull’efficacia della società civile, curata dal Politecnico di Milano si è riproposto, ancora una volta, il tema della collaborazione trasversale tra attori della cooperazione allo sviluppo. Le sfide del settore sono complesse e nessuno più pensa che la buona volontà sia elemento sufficiente per ottenere risultati di impatto: questo in ogni fase del ciclo di progetto.

Siamo tutti chiamati a unire le forze in un partenariato in cui ogni attore possa valorizzare le proprie competenze e utilizzare le sinergie con gli altri per mitigare le proprie debolezze.

Questo studio, autofinanziato dal gruppo di ricerca del Politecnico rientra nell’ambito delle attività legate alla Cooperazione allo Sviluppo, avviate fino dal 2005 e si allinea ad una strategia di Ateneo che mira a coinvolgere il legame di servizio tra il mondo accademico e la società.

Nello specifico la ricerca ha cercato di rispondere a un bisogno della società civile italiana, a sua volta chiamata a una consultazione internazionale sull’efficacia dell’aiuto, mettendo in campo le proprie competenze tecnico scientifiche e organizzative, le risorse umane e finanziarie per seguire il lavoro, coordinarsi con le rappresentanze delle organizzazioni italiane, realizzare lo studio e redigere questo volume.



Nella convinzione che la collaborazione sia stata una operazione Win Win sia per gli ambiti di ricerca del Politecnico di Milano che per l'obiettivo che le organizzazioni della società civile si sono date e nella speranza che si possa prevedere un futuro ancora più di sinergia, un ringraziamento sentito a Paolo Landoni e Alice Bazzano per la competenza e la passione che hanno messo in gioco lato Politecnico, a Iacopo Viciani, Claudio Ceravolo, Egizia Petroccione e Gemma Arpaia per la loro disponibilità a collaborare nel creare valore in questo nuovo modo di rapportare il mondo accademico e la società civile.

# **1 Introduzione: il contesto e il processo di consultazione sull'efficacia in Italia**

## **Il contesto**

Negli ultimi anni l'approccio alla cooperazione internazionale sta cambiando significativamente in relazione sia ai mutati contesti geopolitici internazionali sia all'inserimento di nuovi elementi nelle metodologie di intervento.

Questo cambiamento, che coinvolge direttamente anche le Organizzazioni Non Governative (ONG) italiane, è legato in particolare ai nuovi rapporti politici ed economici tra le aree del mondo, al ridimensionamento degli aiuti pubblici allo sviluppo, alla diffusione della pratica del budget support, alla nascita di fondi speciali per obiettivi specifici (pandemie, water facility, energy facility, ecc.), al flusso di migranti dal Sud del mondo, alle pratiche di co-sviluppo e al richiamo al ruolo e al coinvolgimento di nuovi attori quali imprese ed università.

Lo stesso processo avviato con la dichiarazione di Parigi sull'efficacia degli aiuti, processo in cui la consultazione della società civile trattata in questo testo si inserisce, ha modificato il quadro globale: oggi sempre più interventi vengono gestiti dai donatori in loco, coinvolgendo in modo significativo le organizzazioni della società civile del Sud del mondo. Questo processo positivo e da sempre auspicato dalle ONG del Nord del mondo, necessariamente segna il contesto globale e costringe gli attori del settore a ripensare e rimodulare il proprio approccio di cooperazione e le proprie modalità di intervento.

Nello specifico del caso Italia si rilevano alcuni elementi che caratterizzano il nuovo scenario in cui le ONG italiane si trovano ad operare:

- Decresce significativamente l'impegno economico governativo destinato alla Cooperazione allo Sviluppo;
- Cresce il ruolo degli attori della Cooperazione Decentrata (regioni, comuni, ecc.);
- Cresce l'attenzione verso le situazioni di emergenza quali guerre o catastrofi naturali;

- Cresce il peso della filantropia privata e, in generale, delle risorse private (fondazioni, imprese, privati, ecc.).

L'insieme di questi fenomeni, e in particolare il disimpegno della politica e l'approccio mediatico focalizzato sulle situazioni di emergenza e le crisi umanitarie, ha costantemente ridotto il ruolo della cooperazione allo sviluppo. La cooperazione allo sviluppo, intesa come politica lungimirante di costruzione di equilibri globali, di giustizia sociale, di promozione dei diritti umani, di creazione di opportunità di pace e di progresso, infatti, richiede tempi lunghi di intervento per raggiungere un cambiamento significativo in quanto attenta ai bisogni di sviluppo, ai tempi dei partner del Sud e alle complesse richieste di capacity building e sostegno istituzionale alle comunità locali.

Questo nuovo contesto di riferimento ha influenzato significativamente il modo di operare delle ONG che sono state di conseguenza spinte a sviluppare sempre di più le proprie competenze professionali per rispondere con efficacia ai bandi dei donors internazionali, generare risorse proprie attraverso strategie di marketing, rendere più efficace la propria interlocuzione politica attraverso l'advocacy, ecc.. Inoltre, il successo di alcune azioni di sviluppo del periodo precedente, spinge le ONG italiane a dover superare la propria funzione di rappresentanza per posizionarsi in modo nuovo rispetto alle ONG del Sud che sono oggi soggetti capaci di rappresentarsi adeguatamente e autonomamente.

Tutti questi elementi hanno favorito ed accentuato fenomeni di frammentazione all'interno delle ONG Italiane che hanno penalizzato il settore riducendone sia la capacità di sensibilizzare e mobilitare l'opinione pubblica, sia il peso nell'interlocuzione con le istituzioni.

Inoltre, i nuovi elementi di contesto hanno spinto le ONG ad una crescente attenzione ai diritti umani intesi come diritti civili e di libertà, individuali e collettivi. Molte ONG non attivano più soltanto iniziative che mirano a soddisfare i bisogni dei beneficiari, ma supportano le persone e le comunità del Sud nella lotta per eliminare le cause della povertà. Le ONG svolgono questo loro nuovo ruolo puntando su un rafforzamento delle capacità locali e aiutando la società civile del Sud ad organizzarsi ed incidere sulle politiche locali, nazionali e internazionali per combattere la cattiva governance e la corruzione, lo sfruttamento del lavoro e

l'emarginazione sociale, l'esclusione delle donne dalla vita sociale ed economica, lo sfruttamento dell'ambiente, ecc..

Operare nell'ambito dei diritti e dello sviluppo umano ha sollecitato le ONG italiane anche a promuovere una crescente azione di acquisizione di consapevolezza dell'opinione pubblica nei Paesi donatori mirata a monitorare il grado di rispetto e promozione dei diritti umani anche nel Nord del mondo.

Infine, per quanto riguarda l'interlocuzione con i Governi, le ONG sempre più si stanno impegnando ad acquisire quella rappresentatività essenziale per influenzare le decisioni delle istituzioni nazionali e degli organismi internazionali nelle politiche e nei finanziamenti di cooperazione.

### **Il processo di consultazione sull'efficacia in Italia**

In questo contesto, le tre reti di ONG italiane hanno ritenuto opportuna la partecipazione all'Open Forum for CSO development effectiveness, uno spazio nato per offrire alle organizzazioni della società civile l'opportunità di definire, attraverso un processo globale e partecipativo, un Framework internazionale per l'efficacia (International Framework for CSO development effectiveness). Questo Framework (vedi allegato 3) è stato realizzato da un lato per guidare il processo di miglioramento delle ONG, dall'altro per essere presentato al quarto High Level Forum sull'efficacia dell'aiuto e rappresentare quindi la base per il coinvolgimento della società civile e per la sua collaborazione con gli altri attori dello sviluppo. Per aderire e portare un contributo a questo processo internazionale, tra il 2010 e il 2011 è stata condotta una consultazione delle ONG Italiane (e in particolare delle ONG di cooperazione internazionale come definite dalla legge 49/87) i cui risultati sono riportati in questo volume.

La consultazione è stata promossa e organizzata da:

- Associazione ONG Italiane: l'associazione delle rappresentanze delle organizzazioni italiane di cooperazione e solidarietà internazionale (12 Soci rappresentanti Federazioni di ONG, Consorzi Regionali di ONG, ONG promosse da sindacati e da associazioni di rilevanza nazionale per un totale di 120 ONG rappresentate);
- CINI – Coordinamento Italiano Network Internazionali: il coordinamento di 7 tra le più importanti ONG italiane facenti parte di network internazionali;

- Link 2007: l'associazione consortile di 10 tra le maggiori ONG italiane.

La consultazione è stata gestita da Alice Bazzano, Emanuela Colombo e Paolo Landoni (Politecnico di Milano), Gemma Arpaia (AOI), Claudio Ceravolo (Link 2007) e Maria Egizia Petroccione (CINI).

Alice Bazzano, Emanuela Colombo e Paolo Landoni del Politecnico di Milano hanno fornito un supporto metodologico e scientifico e guidato il processo di consultazione e di raccolta e analisi dei dati.

A livello metodologico la collaborazione tra le reti e il Politecnico di Milano sul tema dell'efficacia della società civile è iniziata nel 2010 con una fase di studio del dibattito in corso a livello internazionale e della documentazione presentata dagli altri Paesi all'Open Forum for CSO Development Effectiveness come output delle consultazioni nazionali già svolte. In seguito a questa analisi sono stati redatti una serie di documenti preparatori per illustrare più approfonditamente alle ONG italiane i temi al centro del dibattito.

Il momento centrale della consultazione è stata la giornata nazionale sull'efficacia delle ONG tenutasi il 24 Marzo 2011 a Roma; l'evento è stato preceduto da specifiche consultazioni organizzate da ciascuna rete come momento di riflessione tra i propri associati.

La struttura della consultazione nazionale è stata impostata prendendo a riferimento le linee guida suggerite dall'Open Forum for CSO Development Effectiveness per la necessità di dare un contributo coerente al processo internazionale in corso.

Per razionalizzare il processo di consultazione il coinvolgimento delle ONG è stato focalizzato su tre aspetti che costituiscono anche i tre capitoli centrali di questo testo.

Il primo tema affrontato è stato quello dei principi guida per l'efficacia e in particolare l'analisi dei Principi emersi dal processo internazionale a fine 2010 (Principi di Istanbul). Alle ONG italiane è stato chiesto di esprimersi su questi principi e più in generale sul processo internazionale in atto. Nella seconda parte sono stati affrontati gli aspetti legati alle modalità con cui rendere operativi e applicare i principi di efficacia, con particolare riferimento ai temi della valutazione e dell'accountability.

Infine è stato dato ampio spazio al tema del contesto abilitante (enabling environment). Si è discusso il ruolo del Governo italiano ma anche delle istituzioni governative più in generale, delle pratiche dei donatori e delle caratteristiche che

dovrebbero avere i loro finanziamenti. Una parte di dibattito è stata dedicata anche alla relazione con le imprese nell'ottica di comprendere come questo tipo di relazione possa portare ad accrescere l'efficacia della società civile. Questa focalizzazione è stata ritenuta interessante alla luce anche del fatto che le imprese, stando a quanto emerso dai report presentati degli altri stati, sono state fin'ora attori poco considerati all'interno del processo promosso dall'Open Forum.

Per agevolare la partecipazione e raccogliere in modo sistematico le opinioni delle ONG italiane è stato preparato un questionario, verificato e validato con una serie di casi di studio. Anche il questionario ha affrontato gli stessi temi della consultazione: tutte le ONG italiane, non solo quelle appartenenti alle tre reti nazionali che hanno organizzato la consultazione, sono state invitate a rispondere a domande sui principi di Istanbul, sulla loro applicazione e sul tema dell'enabling environment. Sessanta ONG hanno risposto al questionario, spesso coinvolgendo più di una persona della loro organizzazione per la compilazione delle diverse sezioni.

Complessivamente, considerando le diverse fasi della consultazione, il processo ha coinvolto 72 organizzazioni e oltre 100 persone.

Per dare visibilità all'iniziativa e facilitare la partecipazione, oltre alla diffusione di comunicati stampa ad hoc e l'invito tramite e-mail a tutte le ONG italiane a partecipare, è stato messo a disposizione da parte del Politecnico di Milano un sito web, dove sono stati caricati i documenti preparatori riassuntivi del dibattito in corso e il questionario.

Un report di sintesi dei risultati del processo di consultazione italiano è stato inviato all'Open Forum for CSO development effectiveness nel mese di Aprile 2011 in qualità di contributo delle ONG italiane al dibattito internazionale sull'efficacia dello sviluppo.

La riflessione italiana sul tema non può però considerarsi esaurita, al contrario la partecipazione al processo internazionale scaturito dalla Dichiarazione di Parigi va considerato come un punto di partenza su cui impostare un percorso di miglioramento. Proprio in questa prospettiva nasce il presente volume, che vuole offrire un quadro del dibattito in corso e di quanto emerso dalla consultazione nazionale, ma soprattutto intende essere un strumento di stimolo ad un percorso di crescita delle ONG italiane e degli altri attori della cooperazione (istituzioni e donatori) verso una maggior efficacia. Ci auspichiamo che i risultati qui presentati possano contribuire a comprendere alcuni elementi critici e possano agevolare un

dibattito costruttivo tra le ONG, le istituzioni e i diversi donatori per una maggiore efficacia del sistema della cooperazione allo sviluppo.

### **Impostazione del libro**

Il volume è organizzato in 5 capitoli che uniscono i principali aspetti teorici legati al dibattito internazionale con i risultati empirici emersi dalla consultazione italiana.

Il prossimo capitolo presenta gli elementi fondamentali del dibattito internazionale e del processo internazionale sull'efficacia dell'aiuto e in particolare sull'efficacia delle ONG. Questo capitolo fornisce una breve descrizione degli attori principali nell'organizzazione del processo per poi concentrarsi sul ruolo e gli obiettivi dell'Open Forum. I capitoli successivi offrono, invece, un quadro completo di quanto emerso dalle consultazioni e dall'analisi dei questionari, sia riportando gli elementi che sono emersi come condivisi sia evidenziando i diversi punti di vista che si sono delineati; un inquadramento teorico introduce di volta in volta la descrizione dei risultati. In particolare, il capitolo 3 si concentra sui principi di efficacia (Principi di Istanbul) e sull'operatività delle ONG, mentre il successivo capitolo 4 è interamente incentrato sulle condizioni abilitanti (enabling environment) prendendo in considerazione il ruolo di governi e donatori e le relazioni con le imprese.

Infine, il capitolo conclusivo riprende le considerazioni più significative emerse dall'analisi e in particolare le raccomandazioni emerse dalla consultazione per i diversi attori del sistema della cooperazione allo sviluppo.

## **2 Il dibattito internazionale sull'efficacia dell'aiuto e dello sviluppo**

### **2.1 High Level Forum on Aid Effectiveness**

La cooperazione internazionale, l'architettura e le pratiche dell'aiuto allo sviluppo sono da alcuni anni al centro di un dibattito tra donatori, governi, e altri attori istituzionali e della società civile. Il dibattito è reso necessario da un lato dal mutato contesto geopolitico internazionale e dall'altro dall'emergere di nuove metodologie, sensibilità e nuovi attori nello scenario internazionale.

La principale riflessione a livello internazionale è guidata dall'OECD/DAC Working Party on Aid Effectiveness che dal 2003 ha organizzato una serie di incontri - High Level Forum - per trattare il tema dell'efficacia dell'aiuto. Il primo di questi (HLF-1 Roma 2003) si è concentrato sull'armonizzazione delle procedure dei donatori, i quali si impegnarono a migliorare il coordinamento nei singoli Paesi e a ridurre i costi di transazione per i destinatari degli aiuti. Nel 2005, durante l'HLF-2, è stata invece sottoscritta la Dichiarazione di Parigi in cui donatori e governi dei Paesi partner definiscono un piano quinquennale per la riforma delle pratiche d'aiuto; la dichiarazione si basa su 5 principi a cui fanno riferimento 12 indicatori e i relativi target da raggiungere entro il 2010. Tre anni più tardi un nuovo appuntamento ad Accra si è posto l'obiettivo di accelerare l'adozione della Dichiarazione di Parigi: è stata definita l'Accra Agenda for Action, un documento basato sui progressi realizzati fino a quel momento nell'agenda per l'efficacia degli aiuti; gli obiettivi vanno oltre l'armonizzazione per concentrarsi maggiormente su country ownership e partnership inclusive. Infine, imminente è il quarto High Level Forum che si terrà a Busan (Corea del Sud) dal 29 novembre al 1° dicembre 2011. L'obiettivo è la definizione di un nuovo framework per aumentare la qualità dell'aiuto al fine di raggiungere i Millennium Development Goals del 2015.

Nel seguito sono riportati gli aspetti principali che hanno caratterizzato questo percorso e i diversi appuntamenti con l'obiettivo di mettere in luce gli aspetti salienti per la società civile e in particolare per le Civil Society Organizations (CSO). I due documenti principali di questo percorso (Paris Declaration e Accra Agenda) sono inoltre riportati alla fine di questo volume nell'Allegato 1.



## **HLF 1 - Rome Declaration**

Il primo High Level Forum ha visto la partecipazione di 28 Paesi partner e 48 tra agenzie bilaterali o multilaterali e istituzioni. Il principale obiettivo era quello di migliorare l'efficacia dell'aiuto attraverso la riforma di procedure e pratiche che potessero contribuire al raggiungimento dei Millennium Development Goals<sup>1</sup>.

La dichiarazione formalizzata alla fine del Forum (Rome Declaration on Harmonization) raccomanda l'armonizzazione delle pratiche, delle procedure e delle istituzioni con i sistemi dei Paesi partner. Con questo documento è esplicitamente riconosciuto che la mancanza di coordinamento e allineamento tra Paesi donatori e Paesi beneficiari è un importante ostacolo da superare per rendere l'aiuto efficace. Questa presa di coscienza da parte dei Paesi donatori rappresenta un passaggio da una situazione in cui le colpe sembravano dover ricadere sull'incapacità dei Paesi partner a impiegare in modo efficace l'aiuto a un nuovo contesto in cui i donatori riconoscono e si fanno carico delle proprie responsabilità (Hayman, 2009). Il Forum ha visto una significativa partecipazione di Paesi donatori e istituzioni internazionali ma non ha previsto il coinvolgimento della società civile.

## **HLF 2 - Paris Declaration**

La Dichiarazione di Parigi formalizzata alla fine del secondo Forum affronta il tema dell'efficacia dell'aiuto focalizzandosi sul modo in cui i donatori e le agenzie dei governi centrali si relazionano tra loro. Inoltre la dichiarazione sottolinea la necessità di un nuovo approccio alla cooperazione allo sviluppo che contribuisca a rafforzare lo Stato, anziché indebolirlo, come spesso è stato in passato (Advisory Group on Civil Society and Aid Effectiveness, 2008a).

La dichiarazione definisce 5 principi:

- **Ownership:** il Paese partner guida le scelte su politiche, strategie e azioni di sviluppo che lo riguardano;
- **Alignment:** i donatori definiscono i propri interventi sulla base di, procedure, strategie e istituzioni del paese partner;
- **Harmonisation:** le azioni dei donatori devono essere maggiormente armonizzate, trasparenti e efficaci. Implica accordi, comportamenti collaborativi, semplificazione delle procedure, divisione dei compiti e condivisione delle informazioni al fine di evitare duplicazioni;

---

<sup>1</sup> Rome Declaration on Harmonization

- **Managing for results:** la gestione delle risorse e i processi decisionali devono essere orientati ai risultati;
- **Mutual Accountability:** i donatori e i Paesi partner sono entrambi responsabili dei risultati di sviluppo.

La Dichiarazione di Parigi riconosce ampiamente l'importanza del coinvolgimento della società civile. Tuttavia offre solo un limitato orientamento su come migliorare il ruolo delle CSO come parte di uno sforzo internazionale di sviluppo. Le CSO non sono firmatarie, né sono state ufficialmente parte del processo che ha portato alla Dichiarazione di Parigi. Per questo motivo, solo alcune CSO ritengono che i contenuti della dichiarazione siano applicabili alle loro organizzazioni. Alcuni affermano che molte CSO operano come donatori e, in questo senso, dovrebbero applicare alcuni principi della Dichiarazione, come l'alignment, nella distribuzione degli aiuti (International Council on Social Welfare, 2008). Tuttavia, pur lodando l'intenzione dei donatori e dei governi a migliorare le dimensioni gestionali e tecniche dell'efficacia degli aiuti, molte organizzazioni della società civile non considerano la dichiarazione applicabile a se stesse. La Dichiarazione di Parigi si focalizza, infatti, sull'efficacia dell'aiuto da parte di donatori, beneficiari e canali di aiuto internazionali; le CSO sostengono che il loro posto nell'architettura dell'aiuto, invece, non venga tanto dal loro ruolo di donatori o di riceventi di aiuto, ma da una varietà di ruoli socio-economici nello sviluppo. Oltre a ciò, la Dichiarazione di Parigi si focalizza sull'"aid effectiveness" mentre le CSO vogliono essere valutate sul più ampio tema del "development effectiveness", ovvero sull'efficacia delle loro relazioni e sul loro impatto sui diritti e sulla vita delle popolazioni povere ed emarginate (Open Forum, Aprile 2010).

### **BOX 2.1: Da Aid Effectiveness a Development Effectiveness**

Definizioni:

Aid Effectiveness: *"Arrangement for the planning, management and deployment of aid that is efficient, reduces transaction costs and is targeted towards development outcomes including poverty reduction"* (Stern et al. 2008)

Development Effectiveness: *"Development effectiveness is promoting sustainable positive change, within a Democratic framework, that addresses the causes as well as the symptoms of poverty, inequality and marginalisation, through the diversity and complementarity of instruments, policies and actors"* (Open Forum, "Outreach Toolkit", 2010)

All'interno del processo internazionale l'enfasi da parte dei donatori e dei governi si è rivolta inizialmente soprattutto sulla parte di delivery e gestione degli aiuti (aid effectiveness). La società civile sostiene però che dovrebbe essere adottato un approccio più olistico che ponga maggior enfasi sul risultato e sull'impatto sulle popolazioni povere (development effectiveness); per le CSO uno sviluppo efficace richiede di più che "solo" un aiuto istituzionale efficace. Dopo l'HLF-3, tuttavia l'attenzione per il dialogo internazionale sull'efficacia ha iniziato a spostarsi dall'aid effectiveness al development effectiveness, in linea con la tesi sostenuta dalle organizzazioni della società civile che sperano che questo passaggio possa definitivamente completarsi con il 4 High Level Forum

### **HLF - 3 Accra Agenda for Action**

Ad Accra, Paesi donatori, Paesi in via di sviluppo, economie emergenti, Nazioni Unite (UN) e istituzioni multilaterali, global funds e organizzazioni della società civile concordano l'Accra Agenda for Action con l'obiettivo di accelerare l'adozione della dichiarazione di Parigi. Questo accordo va oltre la Dichiarazione di Parigi: riflette l'evoluzione dell'agenda sull'efficacia degli aiuti e le modifiche all'architettura degli aiuti internazionali intervenuti successivamente all'High Level Forum francese. In particolare introduce e approfondisce aspetti quali:

- Utilizzo di Country System invece che di Donor System;
- Prevedibilità degli aiuti (predictability of aid);
- Diminuzione della condizionalità con cui vengono erogati gli aiuti;
- Slegamento degli aiuti (untying).

Il ruolo della società civile cresce di importanza rispetto alla Dichiarazione di Parigi. Il paragrafo 20 dell'Accra Agenda for Action è un punto decisivo per il riconoscimento del ruolo e della voce della società civile come attore dello sviluppo. In questo paragrafo (riportato nel Box 2.2), infatti, è presente un esplicito impegno a coinvolgere le organizzazioni della società civile invitandole a riflettere su questi temi, ascoltandone le proposte e sforzandosi di creare le condizioni che permettano di massimizzare il loro contributo allo sviluppo.

Inoltre nel paragrafo 13 si afferma che i governi dei Paesi partner dovranno collaborare con la società civile nella definizione, implementazione e monitoraggio dei piani e delle politiche di sviluppo.

### **BOX 2.2: Paragrafo 20 dell'Accra Agenda for Action**

*“We will deepen our engagement with CSOs as independent development actors in their own right whose efforts complement those of governments and the private sector. We share an interest in ensuring that CSO contributions to development reach their full potential. To this end:*

- a) We invite CSOs to reflect on how they can apply the Paris principles of aid effectiveness from a CSO perspective.*
- b) We welcome the CSOs' proposal to engage with them in a CSO-led multistakeholder process to promote CSO development effectiveness. As part of that process, we will seek to i) improve co-ordination of CSO efforts with government programmes, ii) enhance CSO accountability for results, and iii) improve information on CSO activities.*

*We will work with CSOs to provide an enabling environment that maximises their contributions to development”.*

### **HLF 4 - Busan**

Il quarto High Level Forum in programma si terrà a Busan dal 29 Novembre al 1° Dicembre 2011. È attesa la partecipazione di circa 2000 rappresentanti dei governi dei Paesi in via di sviluppo, dei Paesi donatori, della società civile e del settore privato.

Nel sito ufficiale del Forum<sup>2</sup> si legge che i partecipanti saranno chiamati a:

- Valutare i miglioramenti della qualità degli aiuti sulla base degli accordi presi nei precedenti forum;
- Condividere le esperienze di maggior successo;
- Definire e sottoscrivere un documento finale per rafforzare ulteriormente gli impegni globali e nazionali per rendere l'aiuto più efficace nel ridurre la povertà e nel raggiungere i Millennium Development Goals.

L'High Level Forum di Busan sarà il primo in cui le organizzazioni della società civile prenderanno parte come attore di pari livello rispetto a governi e donatori.

Due delle principali reti internazionali delle organizzazioni della società civile hanno sviluppato una proposta comune in vista dell'appuntamento coreano (Better Aid, Open Forum, 2011) in cui chiedono a tutti gli attori coinvolti nel forum di Busan di:

---

<sup>2</sup> [www.aideffectiveness.org/busanhl4](http://www.aideffectiveness.org/busanhl4)

- Valutare pienamente e in modo dettagliato l'impegno di Parigi e Accra attraverso riforme basate sulla *democratic ownership*;
- Rafforzare la *development effectiveness* attraverso pratiche di cooperazione allo sviluppo che promuovano i diritti umani e che si concentrino sull'eliminare le cause di povertà e ineguaglianza;
- Dichiarare e assicurare la partecipazione delle diverse organizzazioni della società come attori dello sviluppo indipendenti;
- Promuovere un'architettura della cooperazione allo sviluppo giusta ed equa.

Le organizzazioni della società civile sperano quindi che questo appuntamento possa rappresentare un vero momento di svolta, un passaggio da un approccio tecnico all' "aid effectiveness" a una "development effectiveness" basata sulla sostenibilità di lungo termine e che affronti le cause profonde della povertà e della violazione dei diritti umani.

### **Spunti critici per la società civile**

Per completezza è utile riportare anche alcuni spunti critici nei confronti della società civile e del processo intrapreso dalla società civile sull'efficacia dell'aiuto. Secondo l'OECD Development Centre (2008), le performance delle ONG a livello internazionale sono state sub ottimali rispetto all'accountability e all'allineamento, portando a diminuire la ownership delle organizzazioni locali. Il documento sottolinea la distribuzione sbilanciata tra le ONG internazionali nei Paesi del Sud del mondo e sostiene che, comparando i contratti che le ONG del Nord firmano con i donatori e quelli che a loro volta stipulano con le ONG del Sud, emerge un significativo sbilanciamento a favore delle prime.

Secondo l'International Council on Social Welfare (2008), la società civile può migliorare l'efficacia dell'aiuto partendo dalla modifica dei propri comportamenti, incominciando dalle difficoltà nel coordinamento e nell'accountability che impattano sia sull'efficacia che sull'efficienza degli aiuti; nonostante ciò ritiene che l'opera di advocacy portata avanti dalle CSO per migliorare i risultati della Dichiarazione di Parigi, dell'Agenda di Accra e le future politiche internazionali sia comunque importante.

Infine, l'organizzazione Intrac (Pratt e Myhrman, 2009) identifica alcuni punti deboli del processo sull'efficacia intrapreso dalle CSO. In particolare sottolinea l'uso improprio del termine Società Civile, evidenziando che in realtà la maggior parte dei partecipanti sono ONG che si occupano di sviluppo, e avanza dei dubbi sull'efficacia di promuovere un processo parallelo a quello scaturito dalla Dichiarazione di Parigi.

## **2.2 Attori principali**

Il processo che ha portato da Roma a Busan vede coinvolti una molteplicità di attori con modalità differenti. Di seguito, sempre considerando la prospettiva della società civile, è sintetizzato il ruolo dei principali attori all'interno del processo internazionale sull'efficacia dell'aiuto e dello sviluppo.

### **Working Party on Aid Effectiveness**

Il Working Party on Aid Effectiveness (WP-EFF) dell'OECD-DAC riunisce donatori, organizzazioni multilaterali e governi dei Paesi beneficiari. Creato nel 2005, ha organizzato gli High Level Forum on Aid Effectiveness e mira a contribuire allo sviluppo delle economie dei Paesi non appartenenti all'OECD, rendendo gli aiuti più efficaci nel sostenere la riduzione della povertà e uno sviluppo sostenibile. Nel 2009 è stato ampliato per includere organizzazioni della società civile, fondazioni, associazioni parlamentari e governi locali. La rappresentanza della società civile nel WP-EFF è garantita dal Gruppo di coordinamento della Better Aid Platform (BACG).

Le principali responsabilità del Working Party includono:

- valutare i progressi nell'attuazione della Dichiarazione di Parigi e di quella di Accra presentandoli a Busan nell'High Level Forum del 2011;
- facilitare gli sforzi di tutti gli attori dello sviluppo nell'attuare i loro impegni in materia di efficacia degli aiuti, individuando gli ostacoli all'implementazione della Dichiarazione di Parigi e dell'Accra Agenda for Action;
- promuovere la ricerca applicata, l'analisi e il dialogo su questioni riguardanti l'aid effectiveness.

## **Advisory Group on Civil Society and Aid Effectiveness**

L'Advisory Group on Civil Society and Aid Effectiveness (AG-CS) è un gruppo multistakeholder composto da organizzazioni della società civile, donatori e governi. È stato creato nel gennaio 2007 in risposta al crescente interesse tra le organizzazioni della società civile a impegnarsi con i donatori e i governi dei Paesi in via di sviluppo in materia di efficacia degli aiuti. Rappresenta un collegamento formale tra la società civile e l'OECD.

Pensato per consigliare il WP-EFF, il suo scopo era quello di sfruttare l'High Level Forum di Accra, nel settembre 2008, per coinvolgere la società civile nel dibattito internazionale sull'efficacia degli aiuti e nel processo di costruzione del consenso. Operativo fino a ottobre 2008, l'AG-CS ha contribuito ad arricchire la discussione sull'efficacia degli aiuti dal punto di vista delle CSO e fu determinante per la definizione del punto 20 della Accra Agenda for Action. Ha prodotto una serie importante di risultati, tra cui un significativo aumento della conoscenza della Dichiarazione di Parigi, e raccomandazioni sul ruolo e la voce della società civile, sul legame con la Dichiarazione di Parigi e sull'efficacia della società civile.

## **Better AID**

Fondata nel gennaio 2007, Better Aid riunisce organizzazioni della società civile impegnate nella cooperazione allo sviluppo che cercano di influenzare i processi di formulazione delle politiche relative agli aiuti pubblici e di intensificare lo sforzo collettivo per l'aid and development effectiveness.

Lo scopo è contribuire ad un'attuazione significativa della Dichiarazione di Parigi e dell'Accra Agenda for Action spostando il dibattito verso l'efficacia dello sviluppo e promuovendo adeguate riforme dell'architettura e delle pratiche degli aiuti internazionali. È coordinata da un Coordinating Group (BACG) costituito da 29 reti di CSO e ONG, con il mandato di guidare l'impegno delle CSO per l'attuazione della Dichiarazione di Parigi, dell'Accra Agenda for Action e in preparazione dell'HLF-4. Better Aid è infatti membro del WP-FEP e ha partecipato ai lavori preparatori per la HLF-4.

Gli obiettivi che si pone sono:

- ottenere un maggiore e più significativo coinvolgimento della società civile nelle politiche e nelle pratiche di efficacia degli aiuti;

- proporre politiche che promuovano il passaggio dall'aid effectiveness al development effectiveness;
- assicurarsi che le raccomandazioni della società civile raggiungano gli attori chiave.

### **Open Forum for CSO Development Effectiveness**

Iniziativa indipendente da governi e donatori, guidata da diverse coalizioni di CSO provenienti da tutto il mondo, l'Open Forum for CSO Development Effectiveness è operativo a partire dal 2009 e lo sarà fino al IV High Level Forum on Aid Effectiveness che si terrà nel 2011.

È uno spazio in cui le organizzazioni della società civile hanno avuto l'opportunità di impegnarsi in un processo globale e partecipativo verso la definizione e l'introduzione di un International Framework for CSO development effectiveness.

Al fine di cogliere i diversi contributi e riflettere le diversità del settore, la creazione del consenso è stata guidata attraverso un processo bottom-up che ha coinvolto le organizzazioni della società civile a tutti i livelli, da organizzazioni locali a piattaforme nazionali, da piccole reti a ONG internazionali.

Per maggior chiarezza può essere utile sottolineare le differenze tra Open Forum for CSO Development Effectiveness e Better Aid: due processi guidati dalle CSO distinti ma complementari. Mentre l'Open Forum si concentra su come le organizzazioni della società civile possono migliorare la propria efficacia come attori dello sviluppo, Better Aid si concentra sull'attuazione dell'Agenda di Accra, concentrandosi sul development effectiveness e su una riforma dell'architettura degli aiuti internazionali (Open Forum, Aprile 2010).

Nel prossimo paragrafo sarà presentata una panoramica maggiormente dettagliata sull'Open Forum, redatta basandosi principalmente sui documenti prodotti dall'Open Forum stesso. Questo approfondimento è legato al fatto che la consultazione italiana sull'efficacia è stata svolta nell'ambito del processo di consultazione guidato dall'Open Forum e quindi anche per contribuire all'elaborazione di proposte dell'Open Forum stesso.

### **CONCORD**

L'European NGO Confederation for Relief and Development (CONCORD) è composta da 26 associazioni nazionali, 18 network internazionali e un membro associato (ALDA) e rappresenta 1800 ONG europee.



Gli obiettivi principali di CONCORD sono:

- influenzare le politiche e le pratiche dell'Unione Europea in modo da aumentare la giustizia sociale, l'uguaglianza e i diritti umani nel mondo;
- promuovere i diritti e le responsabilità dei cittadini, lo sviluppo delle ONG e la società civile nel suo insieme.

La confederazione è tra i membri del Global Facilitation Group (GFG), un organismo internazionale che ha l'obiettivo supportare il coordinamento, la leadership politica e dare visibilità all'Open Forum for CSO Development Effectiveness. Inoltre, è uno dei 5 membri del GFG che partecipa al Open Forum Consortium in qualità sia di leader che di referente europeo. In questo senso è stata incaricata di supportare le CSO europee nell'organizzazioni delle consultazioni nazionali, tematiche e settoriali. In particolare ha realizzato l'European Seminar on CSO Development Effectiveness che si è tenuto a Vienna il 10-11 Marzo 2010.

### **2.3 Il processo di consultazione delle CSO guidato dall'Open Forum for CSO Development Effectiveness**

L'obiettivo principale dell'Open Forum for CSO Development effectiveness è facilitare un processo di consultazione globale e un dialogo multistakeholder a livello nazionale, regionale e internazionale per:

- consentire alle CSO di raggiungere il consenso su un International CSO development effectiveness framework che includa una serie di principi, indicatori, linee guida, good practice per i meccanismi di accountability e standard minimi per un enabling environment.
- offrire uno spazio di apprendimento, fondato sulla fiducia reciproca, in cui le CSO possano discutere le questioni e le sfide rilevanti per il loro operato e le loro relazioni come attori dello sviluppo.
- promuovere tra i donatori ufficiali, tra i governi ed eventualmente tra altri stakeholder lo sviluppo di un enabling environment per la società civile.

Proprio per raggiungere questi obiettivi, è stato creato il processo di consultazione aperto a tutte le organizzazioni della società civile, che ha visto la partecipazione anche delle ONG italiane.

Le tappe principali che hanno caratterizzato il percorso dell'Open Forum sono state:

- Febbraio 2008: consultazione dell'Advisory Group on Civil Society and Aid Effectiveness a Ottawa. Emerge chiaramente come le CSO non considerano la Dichiarazione di Parigi applicabile a se stesse e si decide pertanto di avviare un processo volto a definire un CSO effectiveness framework adatto alla società civile.
- Giugno 2008: oltre 70 rappresentanti della società civile si riuniscono a Parigi per discutere su come far progredire il processo globale verso un CSO effectiveness framework: nasce l'Open Forum for CSO Development Effectiveness.
- Settembre 2008: ad Accra, donatori e governi accolgono con favore la proposta delle CSO di impegnarsi in un processo multistakeholder che promuova l'efficacia dello sviluppo delle organizzazioni della società civile.
- Giugno 2009: un gruppo di lavoro multi-stakeholder - che comprende donatori, governi dei Paesi partner e organizzazioni della società civile - si riunisce per la prima volta a Praga per discutere su come spostare il dibattito verso il development effectiveness e la creazione di un relativo enabling environment.
- Novembre 2009 - Marzo 2010: l'Open Forum organizza seminari regionali in preparazione al processo.
- Marzo 2010: lancio delle consultazioni nazionali.
- Settembre 2010: prima Open Forum Global Assembly, definizione e adesione ai principi di Istanbul.
- Prima metà del 2011: incontri tematici regionali e consultazioni nazionali per finalizzare gli input all'International Framework.
- Giugno 2011: Seconda Global Assembly e approvazione della versione definitiva del Siem Reap Consensus on the International Framework for CSO Development Effectiveness (Allegato 2): la società civile attraverso la discussione e il dibattito definisce e approva la versione finale dell'International Framework, basata sui contributi emersi delle consultazioni avvenute in tutto il mondo. Questa versione finale servirà come input dalla società civile per il 4° High Level Forum che si terrà nel dicembre 2011.

La rilevanza e la legittimità dei risultati a cui è arrivato l'Open Forum for CSO Development Effectiveness dipendono strettamente e in termini proporzionali alla partecipazione delle CSO al processo.

L'Open Forum, nel Outreach Toolkit, individua tre differenti aspetti per cui per le CSO è rilevante partecipare:

- L'intero processo si basa sul riconoscimento delle organizzazioni della società civile come attori dello sviluppo, che, come tali, hanno la responsabilità di portare avanti e guidare un percorso per migliorare la propria efficacia. L'output del processo, l'International Framework, sarà riconosciuto a livello internazionale, ma vuole anche essere un punto di riferimento per tutte le CSO, soprattutto per quelle di piccola dimensione che spesso non hanno la capacità di sviluppare meccanismi e strumenti propri per definire e promuovere la loro efficacia.
- Il dialogo con le altre organizzazioni rappresenta per le CSO un'occasione per aumentare la comprensione e la consapevolezza delle possibilità che hanno per realizzare a pieno il loro potenziale come agenti innovativi di cambiamento; riunendo le differenti CSO, le consultazioni sono un mezzo per costruire sinergie e ponti all'interno della società civile stessa.
- Un'ultima componente fondamentale del processo riguardava il dialogo multistakeholder: l'Open Forum ha l'obiettivo di contribuire, attraverso il dibattito, a catalizzare l'attenzione sul development effectiveness da parte degli altri attori dello sviluppo, compresi donatori e governi.

Per agevolare la partecipazione, l'Open Forum, oltre ad aver organizzato 4 consultazioni tematiche su associazioni sindacali, uguaglianza di genere e diritti delle donne, movimenti sociali dei più emarginati e CSO in situazioni di conflitto, si era posto come obiettivo la facilitazione e il finanziamento delle consultazioni nazionali in almeno 50 stati del Sud del mondo.

Le consultazioni sono iniziate nel Marzo 2010 e si sono concluse nel 2011, coinvolgendo più di 70 Paesi e in alcuni casi sono state precedute da un dialogo preliminare sull'efficacia delle CSO con donatori e funzionari di governo. Sul sito dell'Open Forum<sup>3</sup> è possibile trovare i report derivanti dalle consultazioni di ogni Paese; questi documenti hanno contribuito alla definizione dell'International Framework per Busan.

---

<sup>3</sup> [www.cso-effectiveness.org](http://www.cso-effectiveness.org)

L'Italia stessa, come spiegato nella parte introduttiva, ha partecipato a questo processo inviando all'Open Forum nel mese di Aprile 2011 un report di sintesi di quanto emerso dalle consultazione nazionale. Nei capitoli successivi saranno presentati invece tutti i risultati in forma estesa comprensivi di quanto emerso nei diversi momenti di dibattito e dalle risposte ai questionari.

### **3 I principi per l'efficacia e l'operatività delle ONG italiane**

#### **3.1 I principi per l'efficacia: Principi di Istanbul**

*“Faremmo come ONG italiane un grosso errore se non facessimo nostri i principi di Istanbul”*

Intervento durante la consultazione italiana  
sull'efficacia delle ONG

Raggiungere il consenso su un insieme di principi per l'efficacia dello sviluppo era tra gli obiettivi dell'Open Forum for CSO Development Effectiveness. Per arrivare alla loro definizione è stato intrapreso un processo di consultazione bottom-up che ha coinvolto migliaia di organizzazioni della società civile. Tra marzo e agosto 2010 si sono tenute diverse consultazioni nazionali e alcune consultazioni tematiche che hanno posto le basi per la prima Open Forum Global Assembly, tenutasi nel settembre 2010 a Istanbul. In questa occasione le circa 200 organizzazioni della società civile partecipanti, provenienti da più di 80 Paesi, sono arrivate alla definizione dei seguenti principi di Istanbul:

##### **1. Rispettare e promuovere i diritti umani e la giustizia sociale**

Le CSO sono efficaci come attori dello sviluppo quando definiscono e implementano strategie, attività e pratiche che promuovono i diritti umani dei singoli individui e della collettività, senza dimenticare lo sviluppo di condizioni di lavoro accettabili, giustizia sociale e uguaglianza.

##### **2. Includere uguaglianza e giustizia di genere nel promuovere i diritti delle donne e delle bambine**

Le CSO sono efficaci come attori dello sviluppo quando praticano e promuovono la cooperazione allo sviluppo includendo un'uguaglianza di genere che rifletta il contesto con cui le donne vivono, supportando lo sforzo delle donne nel veder realizzati i propri diritti individuali e collettivi.

**3. Concentrarsi su responsabilizzazione delle persone (people's empowerment), appropriazione democratica (democratic ownership) e partecipazione**

Le CSO sono efficaci come attori dello sviluppo quando supportano la responsabilizzazione e la partecipazione inclusiva delle persone per espandere la loro appropriazione democratica delle politiche e delle iniziative di sviluppo che impattano sulle loro vite, con un'attenzione particolare per i poveri e gli emarginati.

**4. Promuovere la sostenibilità ambientale**

Le CSO sono efficaci come attori dello sviluppo quando definiscono e applicano approcci che promuovono e danno priorità alla sostenibilità ambientale per le generazioni presenti e future, e che includono soluzioni all'urgente crisi climatica, con specifica attenzione alle condizioni socio-economiche, culturali e indigene per un'integrità e una giustizia ecologica.

**5. Praticare la trasparenza e l'accountability**

Le CSO sono efficaci come attori dello sviluppo quando dimostrano un serio impegno verso la trasparenza, l'accountability nei confronti dei diversi attori e l'integrità nelle proprie attività.

**6. Perseguire partnership eque e solidali**

Le CSO sono efficaci come attori dello sviluppo quando si impegnano in relazioni trasparenti e alla pari con le CSO e gli altri attori dello sviluppo, basandosi su obiettivi di sviluppo e valori condivisi, rispetto reciproco, fiducia, autonomia organizzativa, accompagnamento di lungo termine, solidarietà e cittadinanza globale.

**7. Creare e condividere la conoscenza e impegnarsi verso l'apprendimento reciproco**

Le CSO sono efficaci come attori dello sviluppo quando migliorano il loro modo di apprendere dall'esperienza, dalle altre CSO e dagli altri attori dello sviluppo, integrando gli insegnamenti dalle pratiche di sviluppo implementate e dai risultati ottenuti, includendo la conoscenza e la saggezza delle comunità indigene, rafforzando l'innovazione e la visione verso il futuro che immaginano.

**8. Impegno a realizzare un cambiamento positivo sostenibile**

Le CSO sono efficaci come attori dello sviluppo quando collaborano per realizzare risultati e impatti sostenibili attraverso le loro azioni di sviluppo,

concentrandosi sui risultati e sulle condizioni necessarie per cambiamenti continuativi per le persone, con un'attenzione particolare verso le popolazioni più povere e emarginate, assicurando un lascito duraturo per le generazioni presenti e future.

Per l'Open Forum i Principi di Istanbul rappresentano i valori essenziali condivisi dalle CSO, i punti di riferimento universali per le attività di sviluppo e la loro importanza è ribadita anche dal Working Party on Aid Effectiveness (2010): *“The development and endorsement of these eight principles is a very important step in the process towards CSOs defining and introducing a complete Framework for CSO Development Effectiveness”*.

Il processo che ha portato alla definizione dei principi partiva dall'Agenda di Accra che invitava le CSO ad una riflessione sui principi enunciati nella dichiarazione di Parigi: *“We invite CSOs to reflect on how they can apply the Paris principles of aid effectiveness from a CSO perspective”* (Accra Agenda for Action statement 20,a).

L'Open Forum ha accolto l'invito alla riflessione proposto esprimendo, però, le proprie perplessità sull'applicabilità dei principi di Parigi alle organizzazioni della società civile. Da qui la necessità di individuarne altri e la successiva formulazione dei Principi di Istanbul dove per principio for CSO development effectiveness l'Open Forum intende: *“Underlying values and qualities of social and organisational relationships that promote development in which those living in poverty, the vulnerable and marginalised populations, may more ably claim their rights”*.

I principi di Istanbul da soli non sono però sufficienti. Essi, infatti, non possono tener conto delle differenze di scopi, delle specificità geografiche né delle diverse sfide che le CSO si trovano ad affrontare. Perché riescano ad influenzare lo sviluppo devono essere applicati localmente e adattati al contesto e al ruolo della CSO, attraverso indicatori, linee guida e meccanismi rilevanti. Inoltre è fondamentale anche l'impegno da parte dei governi dei Paesi in via di sviluppo, dei donatori istituzionali e delle istituzioni multilaterali nel portare avanti i principi e nel superare le sfide nella loro attuazione.

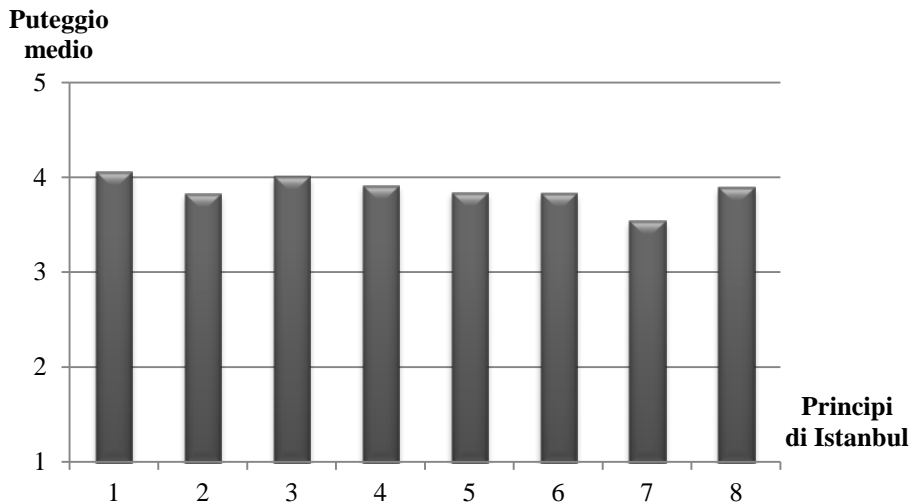
L'Open Forum suggerisce quindi una riflessione su indicatori, meccanismi e linee guida. Nel farlo non intende tuttavia duplicare processi già esistenti né caricare le

CSO con nuovi strumenti o meccanismi di reporting; al contrario cerca di comprendere come i differenti strumenti già utilizzati possano contribuire al miglioramento dell'efficacia della società civile.

### L'opinione delle ONG italiane

Dal questionario è emerso che le ONG italiane ritengono importanti per l'efficacia della società civile italiana i principi di Istanbul. Per ciascun principio è stato chiesto di indicare la rilevanza attraverso una scala da 1 (bassa rilevanza) a 5 (alta rilevanza) e tutti i principi hanno ottenuto un valore medio prossimo a 4 (Fig. 3.1). Come mostra il grafico, non si registrano particolari differenze tra i punteggi attribuiti ai diversi principi: al principio 1, "Respect and promote human rights and social justice" e al 3, "Focus on people's empowerment, democratic ownership and participation", sono stati assegnati i punteggi più alti con un valore medio di poco superiore al 4, mentre il principio 7, "Create and share knowledge and commit to mutual learning", ha ottenuto il punteggio più basso con un valore pari a 3,6.

**Figura 3.1: Importanza dei principi di Istanbul per le ONG italiane (1 bassa, 5 alta)**



Anche se le ONG italiane ritengono che i principi siano in generale pienamente condivisibili, sono emersi diversi punti di vista. Alcune organizzazioni li ritengono



utili come riferimento per monitorare il proprio impatto e i propri risultati. Altre invece sostengono che siano molto generici, offrano un limitato valore aggiunto alle loro attività e siano già presenti nel DNA delle ONG. La maggior parte delle ONG sottolinea la necessità di trovare degli indicatori e degli strumenti per misurarli, verificarne l'impatto e renderli applicabili operativamente.

In ogni caso, anche coloro che si sono espressi in termini più critici non mancano di ricordare che, in molti dei Paesi in cui operano, le ONG non sono riuscite a consolidare questi principi e che quindi questo processo può essere utile, da un lato per migliorare ulteriormente, e dall'altro per aiutare altre organizzazioni, ad esempio alcune organizzazioni partner del Sud del mondo, ad interiorizzarli.

Alcune organizzazioni hanno proposto di enunciare o integrare i principi in modo tale da rendere più evidente che possono valere non solo per le attività dell'organizzazione (progetti), ma anche all'interno dell'organizzazione stessa, considerando ad esempio i temi della governance, del rispetto dei diritti dei lavoratori e gli standard internazionali sui diritti umani.

## **3.2 L'operatività delle ONG italiane**

*“Alcuni di questi principi, se applicati e perseguiti,  
possono veramente diventare una linea guida”*

Intervento durante la consultazione italiana  
sull'efficacia delle ONG

La definizione e la condivisione dei principi per l'efficacia deve essere accompagnata da una loro traduzione nell'operatività della società civile. L'Open Forum inserisce nella “to do list” per le CSO, presentata a settembre 2010, lo sviluppo di meccanismi, linee guida e indicatori che aiutino a mettere in pratica i principi di Istanbul nel contesto in cui la specifica organizzazione opera.

Da un'analisi dei report delle consultazioni nazionali europee emerge come ci sia stata molta attenzione e un ampio dibattito riguardo ai principi, ma anche come in pochi abbiano proposto indicatori e meccanismi che ne favoriscano l'applicazione. Ciò è probabilmente imputabile sia alla numerosità dei temi che le consultazioni si prefiggevano di affrontare, sia alla complessità da affrontare per individuare

indicatori adatti alle peculiarità di ciascuna organizzazione e del contesto in cui opera.

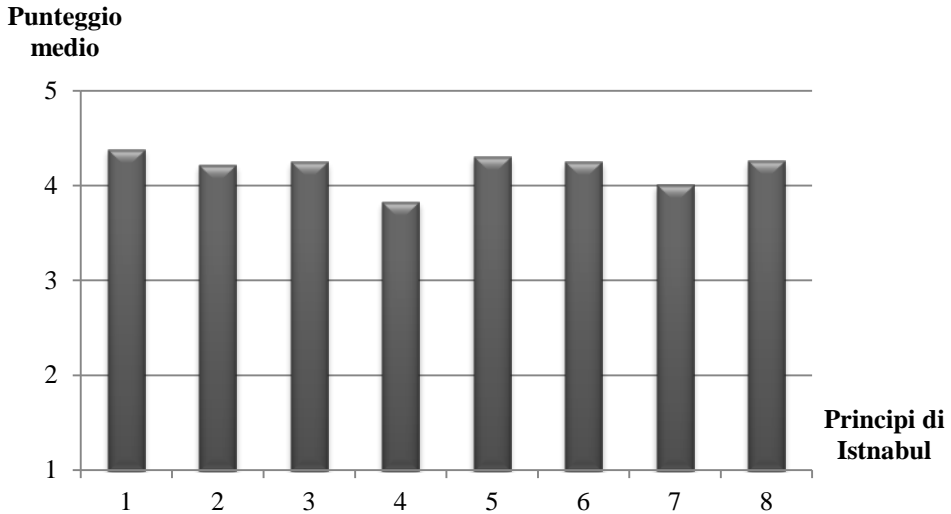
Molte organizzazioni sottolineano l'importanza di una riflessione e di una fase di test volta a verificare se le linee guida e, ancor più, gli indicatori sono efficaci nel rafforzare la development effectiveness delle CSO. In questo senso durante la consultazione italiana si è cercato di indagare il livello di adozione dei principi di Istanbul nelle ONG italiane. È stato chiesto direttamente alle ONG come si valutano nell'applicazione dei principi e quali ritengono essere i principali ostacoli e gli strumenti utili. Inoltre si è cercato di approfondire aspetti fondamentali quali l'accountability, la valutazione e i rapporti di partenariato con le ONG del terzo mondo. Di seguito i risultati a cui ha portato l'indagine.

### **3.2.1 Applicazione dei principi di Istanbul**

Attraverso il questionario, è stato chiesto alle ONG italiane quale sia il grado di applicazione dei Principi di Istanbul all'interno dei loro progetti. È emerso un livello di applicazione medio piuttosto alto, pari a 4,2 su una scala da 1 a 5, dove 5 indica la piena applicazione del principio (Fig. 3.2). Questo risultato è coerente con l'opinione di chi sostiene che i principi di Istanbul siano già un elemento valoriale ben radicato nelle organizzazioni della società civile italiana che si occupano di cooperazione.

Le ONG intervistate si ritengono più deboli nell'applicare nei propri progetti il principio "Promote Environmental Sustainability", mentre ritengono che quello che maggiormente riescono ad implementare sia "Respect and promote human rights and social justice", che, come mostrato nel capitolo precedente, è anche ritenuto il primo per importanza. In ogni caso, come mostra il grafico che segue, non ci sono principi in cui mediamente le ONG italiane si reputano molto carenti né in cui credono di aver raggiunto una totale applicazione. Domande più puntuali, come illustrato nel seguito, hanno confermato la possibilità di ulteriori miglioramenti. Ad esempio all'affermazione *"Includiamo nelle nostre valutazioni indicatori misurabili sul rispetto dei diritti umani"* le risposte "vero" sono state solo il 5% , quelle "quasi vero" il 28,3% e i "falso" sono stati il 10%.

**Figura 3.2: Applicazione attuale dei principi di Istanbul da parte delle ONG italiane  
(1 assente, 5 totale)**



Dalla discussione è emerso che, per riuscire ad applicare concretamente i principi di Istanbul, non è sufficiente inserirli negli statuti o nei codici di autoregolamentazione delle organizzazioni, ma serve un processo graduale che parta da un cambiamento culturale. Sono quindi state suggerite tre possibili modalità per attuare questo cambiamento:

- integrazione esplicita dei temi dell'efficacia, della valutazione e dell'innovazione in tutti i percorsi di formazione superiore relativi alla cooperazione;
- promozione della cultura della valutazione e dell'efficacia in tutti i processi, dalle campagne di sensibilizzazione e di fund raising alla rendicontazione sociale, dall'elaborazione dell'idea progettuale o di pianificazione alle attività di partenariato;
- inserimento di incentivi all'efficacia anche attraverso l'introduzione di valutazioni che tengano in considerazione questi aspetti, prestando però particolare attenzione a come questi incentivi saranno definiti.

### 3.2.2 Ostacoli all'adozione dei principi

Sebbene le CSO europee all'interno delle consultazioni nazionali siano raramente arrivate a suggerire linee guida, indicatori e strumenti utili, esse hanno identificato le principali sfide che sarà necessario superare per l'implementazione dei principi. Nel documento “*Draft summary report on Open Forum consultation results in Europe*” (Open Forum, Settembre 2010b) queste sfide sono sintetizzate in:

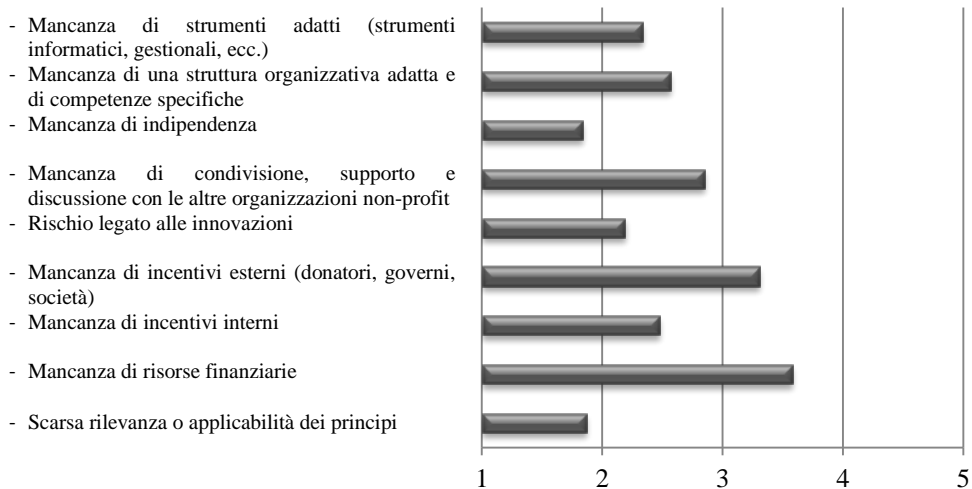
- Mancanza di risorse finanziarie: l'applicazione dei principi richiede risorse tecniche e finanziarie, tempo e conoscenze;
- Mancanza di incentivi: le aspirazioni della società civile sono spesso in contrasto con la realtà in cui operano. Ad esempio, sebbene tutte le organizzazioni reputino importante il principio legato alla partnership, operano in un contesto in cui sono in competizione tra loro a causa della scarsità di risorse disponibili;
- Mancanza di critical thinking e avversione al rischio: in linea teorica le CSO dovrebbero essere innovative ma questo significa assumersi dei rischi che nel contesto attuale potrebbero anche mettere in discussione la sopravvivenza stessa dell'organizzazione;
- Mancanza di indipendenza: alcuni sottolineano come a volte le CSO siano legate a governi, donatori, aziende private, sia a causa di esigenze finanziarie, sia perché seguono interessi nascosti;
- Mancanza di riconoscimento e dialogo multistakeholder: le CSO non sempre sono riconosciute come attori rilevanti nello sviluppo, questo porta a escluderle da tavoli di discussione con governi e donatori. Oltre a ciò esiste una reale difficoltà al dialogo multistakeholder: se da una parte i governi faticano a identificare le CSO di riferimento per una consultazione, dall'altro lato le CSO stesse devono mettere impegno nell'organizzarsi in network che facilitino il processo.

Durante la consultazione italiana il tema degli ostacoli all'adozione dei principi è stato affrontato sia attraverso il questionario sia durante i momenti di dibattito.

Nel questionario è stato chiesto alle ONG italiane di giudicare, con una scala da 1 (irrilevante) a 5 (molto significativo), quanto fossero rilevanti alcuni ostacoli all'adozione dei principi. Come mostra il grafico seguente (Fig. 3.3), sono stati indicati come ostacoli significativi la mancanza di risorse finanziarie e la mancanza

di incentivi esterni; seguono la mancanza di condivisione, supporto e discussione con le altre organizzazioni non-profit, la mancanza di incentivi interni e la mancanza di una struttura organizzativa adatta e di competenze specifiche. Al contrario, l'ostacolo della "scarsa rilevanza o applicabilità dei principi" ha ricevuto un punteggio superiore a 3 solo nel 5% dei casi, a conferma del fatto che la maggior parte delle ONG italiane trova condivisibili i principi.

**Figura 3.3: Valutazione degli ostacoli all'adozione dei principi di Istanbul (1 irrilevante, 5 molto significativo)**



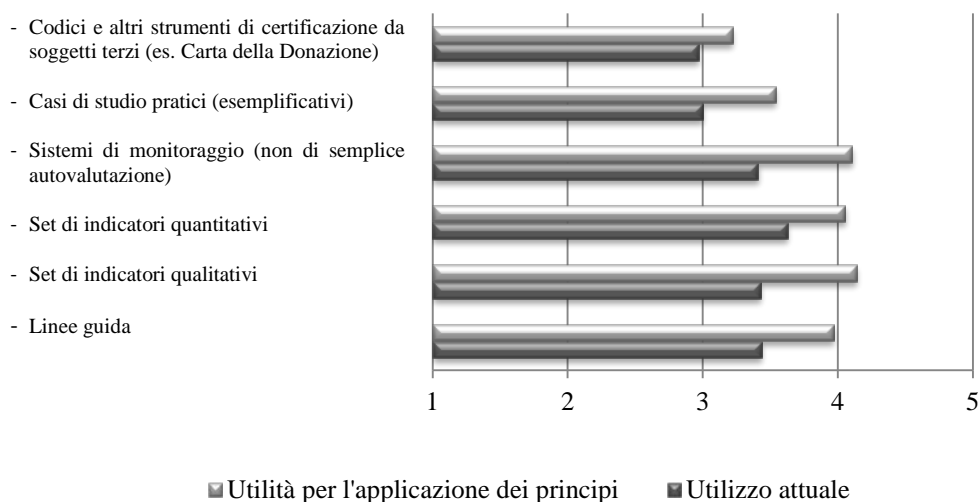
Durante la discussione è stata anche segnalata la mancanza di strumenti adeguati: in molti auspicano che dal processo internazionale possano emergere delle linee guida e dei meccanismi in grado di facilitare l'implementazione operativa dei principi. Sebbene ci sia la consapevolezza dell'importanza dei principi, spesso mancano le competenze tecniche per integrarli in modo efficace sia nelle politiche che nei progetti.

Un suggerimento sulla tipologia di strumenti potenzialmente più adatti arriva dalle risposte ai questionari. Una domanda presentava, infatti, una lista di strumenti operativi ed è stato chiesto alle ONG di indicare quale potrebbe essere la loro utilità per mettere in pratica i principi e quale il livello di impiego attuale. Sebbene le risposte per tutti gli strumenti si concentrino tra 3 e 4 (Fig. 3.4), possiamo

distinguere tra cruscotti di indicatori qualitativi e quantitativi, sistemi di monitoraggio e linee guida - gli strumenti più utili e anche quelli già ora più utilizzati dalle organizzazioni non governative italiane - e casi di studio esemplificativi e certificazioni che hanno ottenuto per entrambi i parametri punteggi inferiori.

Durante il dibattito è emersa poi la proposta di sviluppare, attraverso un processo partecipativo che coinvolga le ONG italiane, uno strumento operativo (carta dell'efficacia) a cui le ONG possano volontariamente aderire e che faciliti l'adozione e la misurazione dei principi di Istanbul e più in generale dell'efficacia delle ONG.

**Figura 3.4: Utilizzo attuale (1 mai, 5 sempre) e utilità per l'applicazione dei Principi di Istanbul (1 bassa, 5 alta) di alcuni strumenti operativi**



Infine, sono emerse chiaramente le difficoltà legate all'introduzione di un framework di principi e indicatori che sia adatto e tenga in considerazione tutte le diversità operative e di concezione della cooperazione delle ONG. Se da un lato uno strumento unico è considerato auspicabile, dall'altro c'è il timore di un'eccessiva codificazione che possa vincolare troppo l'operatività. Anche sul tema degli incentivi esterni sono emerse diverse perplessità: le ONG riconoscono che, affinché possano incidere sull'impatto, i principi dovranno essere progressivamente

inseriti nelle graduatorie da parte dei donatori con indicatori oggettivi, tuttavia si teme che questi indicatori possano non essere adatti a cogliere pienamente la complessità che implica un'azione di sviluppo e le specificità delle diverse organizzazioni.

### **3.2.3 Accountability e Valutazione**

#### **Accountability**

L'Open Forum, nel documento Outreach toolkit (2010), include tra gli elementi necessari per un CSO development effectiveness framework le “*good practices for accountability mechanisms*” attraverso le quali implementare e/o assicurare l'adozione dei principi condivisi in uno specifico Paese, settore o contesto organizzativo.

L'Open Forum riconosce l'importanza dell'accountability e ha quindi scelto tra i propri obiettivi la determinazione in maniera sistematica delle modalità con cui le CSO possono rafforzarla attraverso l'esame delle buone pratiche adottate a livello Paese.

Il tema è stato di conseguenza affrontato nelle consultazioni nazionali e durante le Global Assembly sono state individuate una serie di good practice (vedi Box 3.1). Inoltre dalle CSO è stata sottolineata l'importanza di meccanismi di accountability volontari come sistemi adatti a migliorare l'operato delle CSO mantenendo la flessibilità, l'autonomia e l'indipendenza dell'organizzazione che sceglie di adottarli.

#### **BOX 3.1 - Good Practice per rafforzare i meccanismi di accountability delle CSO**

L'Open Forum nel “The Siem Reap Cso Consensus on the international framework for CSO development effectiveness” (2011) raccomanda alcuni approcci per rafforzare l'accountability delle organizzazioni della società civile:

1. Principi di Istanbul e linee guida sono le basi per gli standard di accountability ma l'accountability deve riguardare anche questioni più ampie di gestione organizzativa e governance.
2. È fondamentale essere chiari su chi è accountable nei confronti di chi e per cosa.
3. Meccanismi di accountability volontari e i loro requisiti specifici relativi al contesto sono migliori se sviluppati con coloro che saranno misurati. Gli stakeholder primari, qualora possibile, dovranno essere consultati. Dovranno

promuovere l'apprendimento organizzativo e la misurazione come strumento per superare gli ostacoli.

4. Codici di condotta e meccanismi di accountability devono essere accessibili e significativi per gli stakeholder primari. Per questa ragione la comunicazione deve essere chiara, accessibile, pertinente e rispettosa del contesto locale.
5. I meccanismi devono essere flessibili e adattabili per venir realisticamente applicati in condizioni diverse e mutevoli.
6. I meccanismi devono essere un modello di good practice e non imporre principi e misurazioni dei risultati che la società civile non accetterebbe per se stessa.
7. I meccanismi di accountability esistenti possono essere utilizzati per rinforzare l'accountability a livello nazionale, particolarmente attraverso associazioni di CSO, con l'esplicito impegno a dimostrare la propria buona fede, a evitare sovrapposizioni, duplicazioni e alti costi di transazione

Da alcune consultazioni sono emerse, inoltre, indicazioni su meccanismi di accountability specifici applicabili ai contesti in cui le organizzazioni che li hanno proposti operano. Come già sottolineato in precedenza, le consultazioni non avevano tra gli obiettivi la creazione di nuovi strumenti ma una riflessione su come utilizzare e adattare gli esistenti per valutare e promuovere l'efficacia.

Oggi esistono, infatti, un grande numero di standard, codici di condotta o etici, frameworks per l'accountability che le CSO possono scegliere di adottare.

A livello teorico, ad esempio, Ebraim (2003) distingue 5 diverse tipologie di meccanismi per l'accountabilty adottati dalle ONG:

- Reports e disclosure statements generalmente richiesti per legge o dai donatori;
- Performance assessments e evaluations interne o esterne;
- Participation: processi di coinvolgimento dei beneficiari (es. Participatory rural appraisal);
- Self-regulation: ad esempio codici di condotta o autoregolamentazione;
- Social audits: processo complesso che integra tutti i precedenti meccanismi.

Secondo Ebrahim i meccanismi di accountability più diffusi enfatizzano l'“upward” e l'“external” accountability verso i donatori mentre gli aspetti di “downward” e “internal” accountability sono ancora troppo poco sviluppati. Opinione simile quella di Lisa Jordan (2005) che sostiene che quasi tutti i meccanismi di accountability sono ispirati dalle richieste di governi e donatori. Per



l'autrice questo comporta un'eccessiva priorità attribuita alle esigenze di questi attori invece che ad altri stakeholder, oltre al fatto che questi meccanismi risultano piuttosto costosi e a mal riflettono i valori che le ONG mettono nelle proprie attività. In questo senso le ONG hanno diverse ragioni per interessarsi al tema:

- Evitare di dover impiegare strumenti costosi che non sono in linea con le esigenze di apprendimento delle organizzazioni stesse
- Rispondere delle proprie attività direttamente alle persone su cui esse impattano
- Migliorare i propri risultati
- Rafforzare il ruolo delle ONG all'interno della società civile

Infine, Brown e Moore (2001) sottolineano come non ci sia un concetto di accountability adatto per ogni organizzazione. Tutte le organizzazioni però devono essere accountable e il modo in cui decidono di farlo influenza direttamente la strategia; per questo accountability e strategia devono essere allineate.

Tra gli strumenti esistenti, l'Open Forum cita i seguenti come possibile riferimento per le CSO:

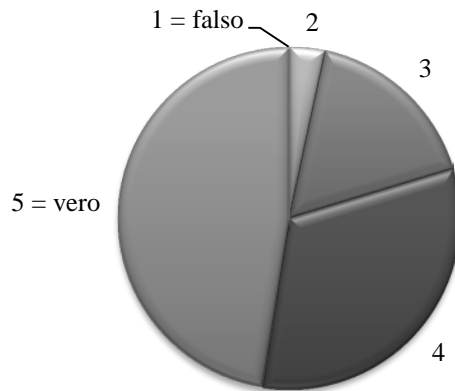
- CIVICUS Civil Society Index: definisce degli indicatori per valutare la società civile nei singoli Paesi con l'obiettivo di migliorarla attraverso l'implementazione di strategie di sviluppo;
- International NGOs Accountability Charter: identifica chi sono le organizzazioni, cosa fanno e perché; incoraggia la trasparenza, l'accountability e il dialogo con gli stakeholder;
- Sphere project: un framework operativo che comprende un set di indicatori e degli standard minimi che aiutano l'assistenza in casi di emergenza;
- NIDOS effectiveness tool: si basa su 5 principi di efficacia e offre dei benchmark e delle domande attraverso le quali le organizzazioni possono svolgere un'autovalutazione.

Inoltre, un utile strumento è quello offerto da One World Trust, che ha compilato un database includendo centinaia di meccanismi per l'accountability delle CSO. Dal sito [www.oneworldtrust.org/apro](http://www.oneworldtrust.org/apro) è possibile ricercare accountability tools partendo da una classificazione per stakeholder, per processi o per principi.

Nella consultazione italiana, il tema dell'accountability è stato affrontato nel questionario chiedendo alle ONG di valutare una serie di affermazioni in una scala

da 1 (falsa) a 5 (vera). Dai risultati, come evidenziato nel grafico (Fig. 3.5), emerge che circa l'80% delle ONG ritiene che "essere accountable permette di raggiungere una maggiore efficacia" e quasi nessuno considera questa affermazione falsa<sup>4</sup>. Dalle consultazioni si evince che questo risultato deriva anche alla consapevolezza dell'importanza dell'accountability per la credibilità dell'operato delle ONG verso soggetti esterni.

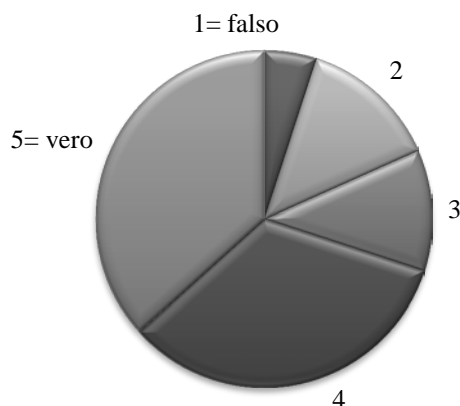
**Figura: 3.5: Valutazione dell'affermazione: "Essere accountable permette di raggiungere una maggiore efficacia"**



Tuttavia, come riportato nel grafico che segue (Fig. 3.6), molte ONG sottolineano che i costi legati all'accountability non sono sufficientemente considerati da parte dei donatori. Dalla consultazione è emerso che questa considerazione è da riferirsi in particolare ai costi di rendicontazione: le ONG considerano doveroso offrire una rendicontazione dettagliata, trasparente e veritiera, ma trovano che alcune procedure burocratiche richieste dai donatori potrebbero essere più snelle e semplici. Durante la consultazione è stato anche suggerito che i donatori dovrebbero allocare maggiori risorse per l'accountability all'interno dei loro finanziamenti.

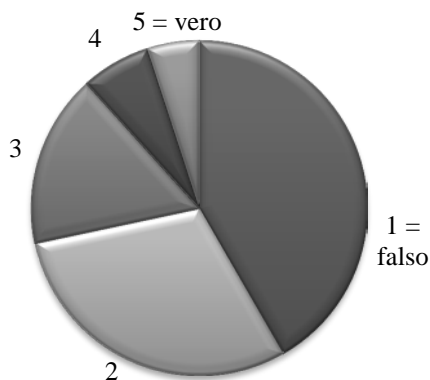
<sup>4</sup> Delle 59 risposte pervenute a questa domanda il 47,5% ha attribuito un valore pari a 5, il 32,2% pari a 4, il 16,9% pari a 3 e solo il 3,4% pari a 2.

**Figura 3.6: Valutazione dell'affermazione: “La complessità e i costi legati all’accountability non vengono tenuti sufficientemente in considerazione da parte dei donatori”**



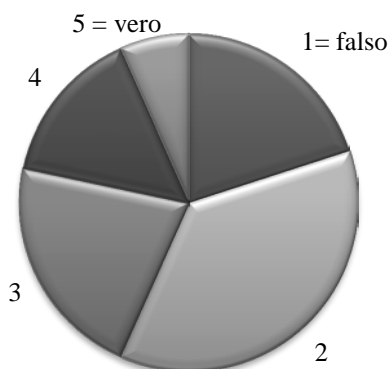
Come evidenziato dal primo dei due grafici che seguono (Fig. 3.7), le ONG ritengono le richieste di accountability da parte dei donatori molto esigenti e questo fa sì che solo il 5% trovi l’affermazione “La nostra organizzazione potrebbe essere più accountable verso i donatori” completamente vera.

**Figura 3.7: Valutazione dell'affermazione: “La nostra organizzazione potrebbe essere più accountable verso i donatori”**



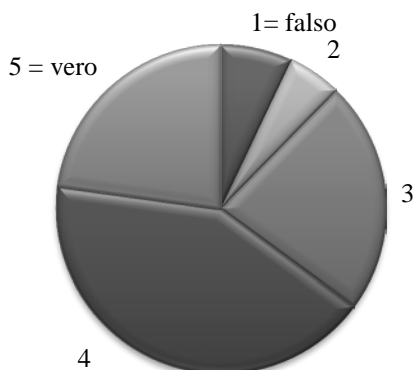
Sostituendo però i donatori con i beneficiari (Fig. 3.8), si vede come il livello di accountability delle ONG diminuisca. La percentuale di chi risponde che è “completamente vero - 5” o “vero - 4” che la propria organizzazione potrebbe essere più accountable sale da 11,7% al 21,7% e, mentre più del 40% si ritiene pienamente accountable verso i donatori (falso - 1), solo il 20% crede valga la stessa affermazione nei confronti dei beneficiari. Le ONG italiane riconoscono che occorre migliorare l’accountability verso i beneficiari, ma non sempre tuttavia riescono ad avere gli strumenti e le risorse per farlo.

**Figura 3.8: Valutazione dell’affermazione: “La nostra organizzazione potrebbe essere più accountable verso i beneficiari”**



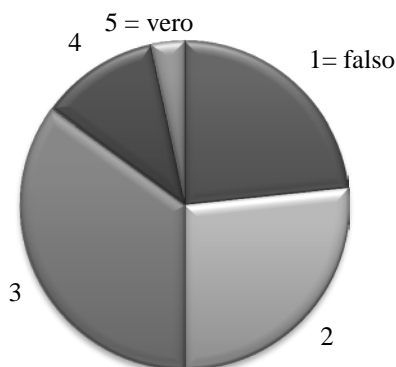
Coerente a ciò è la risposta alla domanda sull’impiego di processi di partecipazione, quali ad esempio participatory rural appraisal, strumenti che aiutano a migliorare l’accountability verso le comunità con cui le ONG operano (Fig. 3.9). Solo una ONG su 5 ha risposto in modo pienamente affermativo alla domanda, anche se va tuttavia notato che appena il 12% ha scelto come risposta falso (1) o quasi (2).

**Figura 3.9: Valutazione dell'affermazione: “Adottiamo processi di partecipazione”**



È stato chiesto, inoltre, un giudizio sul fatto che la completa accountability implichi dei costi in termini di risorse utilizzate, finanziarie e non, superiori ai benefici. Solo il 15% ha ritenuto l'espressione vera (5) o quasi vera (4), mentre più del 23% la ritiene completamente falsa (Fig. 3.10). Questo risultato suggerisce come le ONG riconoscano generalmente un vantaggio nell'impegnarsi per raggiungere un'accountability maggiore possibile.

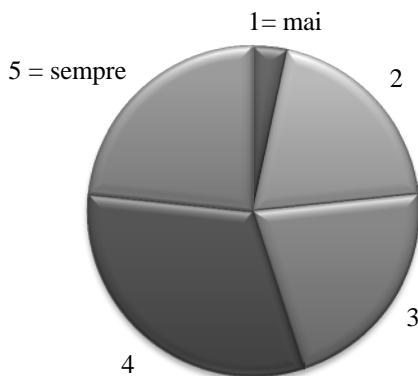
**Figura 3.10: Valutazione dell'affermazione: “La completa accountability della nostra organizzazione porta a costi (umani, finanziari, ecc.) superiori ai benefici”**



Oltre a ciò, dal questionario emerge un basso livello di accountability nei confronti dell'opinione pubblica e di altri soggetti in generale: solo il 5% delle

organizzazioni consultate dichiarano di rendere disponibili on-line le valutazioni finali di tutti i propri progetti (Fig. 3.11). Tuttavia, più della metà delle ONG intervistate sostiene di pubblicare sempre (23,3%) o quasi (31,7%) reportistica, finanziaria e non, e di garantire libero accesso alla documentazione sui progetti.

**Figura 3.11: Valutazione dell'affermazione: "Garantiamo un libero accesso alla documentazione sui nostri progetti e pubblichiamo regolarmente reportistica"**



## Valutazione

La dimostrazione dell'efficacia della società civile non può prescindere da una valutazione coerente e basata su principi condivisi. Secondo Concord (2010) per il monitoraggio e la valutazione orientata all'impatto è disponibile una vasta gamma di approcci e metodologie; tuttavia risultano difficili da applicare a causa di una serie di complessità che le CSO si trovano ad affrontare, tra cui:

- Mancanza di risorse (tempo e denaro);
- Mancanza di conoscenze e capacità nell'applicare queste metodologie;
- Necessità di strumenti che vadano oltre la comparazione di input e output, e che guardino effettivamente all'impatto;
- Valutazione delle CSO su progetti di breve termine mentre l'impatto si realizza nel lungo termine.

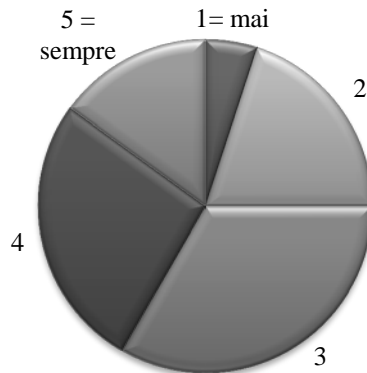
Anche in Italia è stata sottolineata la presenza di diverse criticità. Secondo il recente studio di Pasinetti (2010) la valutazione finale non è, come dovrebbe essere, un processo sistematico applicato a tutti i progetti implementati e conclusi: solo una minima parte di tali progetti viene sottoposta ad una valutazione. Inoltre,

nei casi in cui venga effettuata, risulta un processo non codificato, implementato con approcci, metodi e termini di riferimento molto differenti e difficilmente comparabili. Le ONG si ritrovano quindi a disporre di un esiguo numero di rapporti valutativi difficilmente fruibili e confrontabili tra loro.

A conferma di ciò, dai risultati del questionario si evince una difficoltà nell'intraprendere la valutazione dei progetti da parte di molte ONG italiane. Alla domanda *“Tra i vostri progetti conclusi negli ultimi 2 anni, su quanti è stata effettuata una valutazione finale di risultato strutturata?”* il 22% degli intervistati non ha risposto, lasciando intendere di non effettuare questo tipo di valutazione o quanto meno di ritenerlo un aspetto secondario. Del restante 78% soltanto il 26% ha risposto di effettuare la valutazione per il 90% o più dei progetti realizzati. Entrando maggiormente nel dettaglio, solo il 20% dichiara di avvalersi sempre o quasi sempre di un consulente esterno indipendente, mentre quasi il 77% degli intervistati dice di utilizzare sempre o quasi indicatori numerici.

Andando ulteriormente nel dettaglio, è stato chiesto alle ONG di indicare la frequenza con cui impiegano strumenti volti a valutare il raggiungimento di obiettivi di lungo termine nei territori in cui operano. Come mostra il grafico (Fig. 3.12), il 25% ha risposto mai o quasi mai, indicando quindi la difficoltà a stabilire quanto i propri interventi siano efficaci nel lungo periodo.

**Figura 3.12: Valutazione dell'affermazione *“Utilizziamo strumenti orientati a valutare il raggiungimento degli obiettivi di lungo termine nei territori in cui operiamo”***



Dalla consultazione è poi emerso che le valutazioni realizzate difficilmente sono confrontabili, non offrono quindi la possibilità di un'analisi comparata con altri

interventi o con altre organizzazioni, limitando sia le possibilità di apprendimento che l'accountability.

Per superare questi ostacoli alcuni sottolineano come servano degli strumenti scientifici che permettano di raccogliere la valutazione dei beneficiari, e l'importanza di utilizzare baseline survey verificando a distanza di anni i cambiamenti ottenuti nei Paesi di intervento. In molti sostengono che serva un unico strumento di valutazione utilizzato da tutte le ONG, ma tra i sistemi esistenti non ne è stato indicato uno adatto a tutti, anche a causa delle specificità dei diversi soggetti già evidenziate.

Per quanto riguarda la valutazione interna delle organizzazioni, invece, la situazione sembra migliorare. Il questionario chiedeva se nel corso degli ultimi due anni le ONG avessero avviato un percorso interno di valutazione dell'efficacia delle procedure gestionali, amministrative e di gestione personale: il 63% ha risposto in modo affermativo e il 42% di questi nell'effettuare la valutazione ha previsto anche indicatori di tipo quantitativo.

Infine, per favorire l'adozione di processi di accountability e valutazione sempre migliori, è emersa nuovamente l'idea e la richiesta uno strumento operativo (carta dell'efficacia) a cui le ONG possano volontariamente aderire e che faciliti l'adozione di queste pratiche e il confronto e il coordinamento con le altre ONG.

### **3.2.4 Il partenariato: valore aggiunto delle ONG e strumento essenziale per l'efficacia**

Le CSO del Sud del mondo chiedono sempre più un riequilibrio dei rapporti di collaborazione con i partner della società civile del Nord, in modo tale che gli aspetti della relazione per loro di maggior valore possano essere rinforzati (AG-CS, 2008). La capacità di un'ONG di soddisfare questa esigenza del proprio partner è da considerare un aspetto della loro efficacia, coerentemente con il principio "*Pursue equitable partnerships and solidarity*".

La società inglese Keystone (2011) ha realizzato nel 2010 un'indagine su 25 ONG americane e europee andando proprio ad indagare questi aspetti: attraverso un questionario ha raccolto le opinioni sulle 25 ONG dai loro partner nei Paesi in via



di sviluppo. Le ONG del Nord hanno ricevuto valutazioni significativamente differenti, tuttavia alcune mancanze sono emerse in modo costante:

- Bassa flessibilità nell'impiego delle risorse finanziarie;
- Scarso bilanciamento tra la durata e l'entità del sostegno e le reali esigenze dei partner;
- Raro coinvolgimento del partner del Sud nel definire le strategie e mancanza di chiarezza sulla durata del rapporto.

Le principali priorità emerse per le organizzazioni del Sud del mondo sono l'esigenza di accesso ad altre fonti di sostegno e l'importanza di sviluppare strategie comuni con le ONG del Nord. Complessivamente, l'analisi suggerisce che le ONG del Nord aggiungono maggior valore a quelle del Sud quando le considerano come partner alla stessa altezza, con cui collaborare nel prendere decisioni, piuttosto che nei casi in cui invece le considerino dei semplici esecutori o subappaltatori.

Dai questionari e dal dibattito è stato possibile capire cosa pensano le ONG italiane del partenariato, come si comportano e come si valutano a riguardo.

Il 90% circa delle ONG intervistate supporta o collabora con organizzazioni non-profit dei Paesi in via di sviluppo e il 58% dichiara di operare sempre con questa modalità.

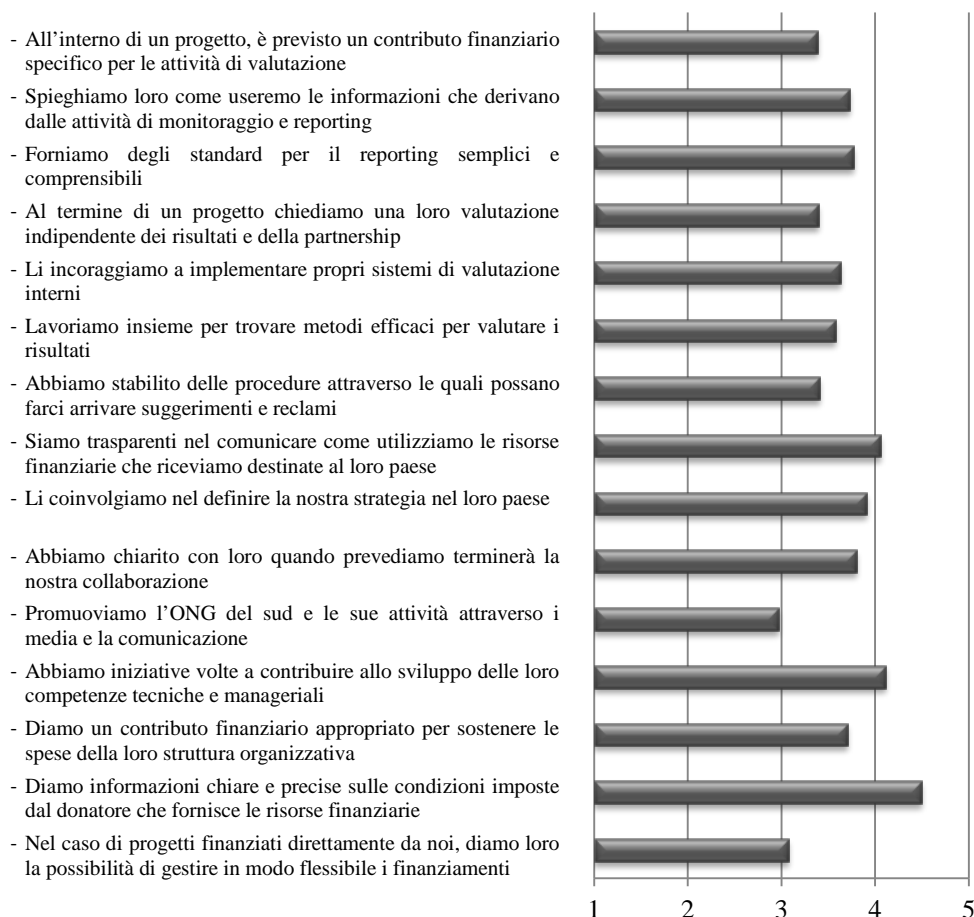
La capacità di promuovere partenariati fra soggetti della società civile è ritenuto il valore aggiunto delle ONG, elemento fondamentale e modalità efficace di fare cooperazione: senza un valido partner di riferimento l'intervento della CSO del Nord è considerato limitato e debole.

Nel questionario è stato chiesto alle ONG di valutare alcune affermazioni sui rapporti con i partner del Sud del mondo (Fig. 3.13):

- Le ONG si reputano più carenti nel promuovere il partner e le sue attività attraverso i media e la comunicazione e nell'offrire la possibilità di gestire in modo flessibile i finanziamenti (è interessante notare come la flessibilità sia anche una richiesta che le ONG italiane esprimono nei confronti dei propri donatori).
- I punti di forza risultano invece la precisione e la chiarezza nel dare informazioni sulle condizioni imposte dal donatore che fornisce le risorse

finanziarie, e l'introduzione di iniziative volte a contribuire allo sviluppo delle competenze tecniche e manageriali del partner, aspetto strettamente in relazione con il principio numero 7, "Create and share knowledge and commit to mutual learning".

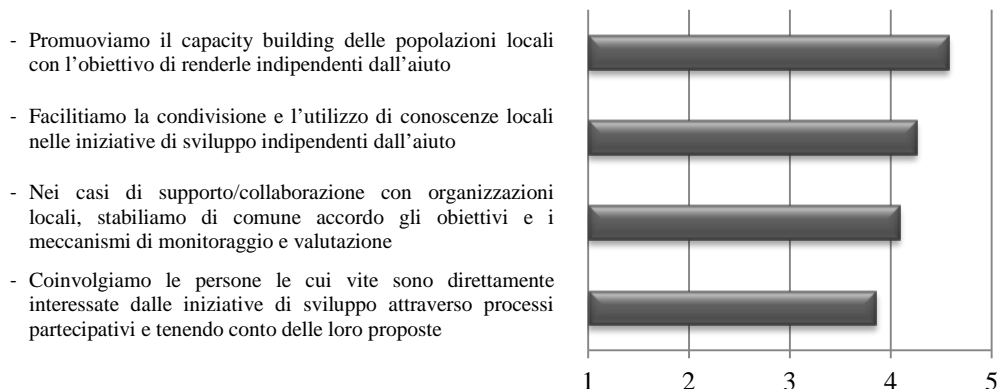
**Figura 3.13: Valutazioni sulla gestione dei rapporti di partnership con le organizzazioni non-governative del terzo mondo (1 molto poco, 5 molto)**



Inoltre è stata chiesta una valutazione di alcune affermazioni di carattere più generale che riguardano anche il rapporto con le comunità del terzo mondo e non solo con i partner. Come mostra la figura 3.14, le ONG italiane si reputano

particolarmente attente nella promozione del capacity building delle popolazioni locali con l'intento di renderle indipendenti dall'aiuto, aspetto che si lega con il principio 8, "Commit to realizing positive sustainable change".

**Figura 3.14: Valutazione dei rapporti con le ONG e le comunità del terzo mondo (1 mai, 5 sempre)**



Dal dibattito è poi emerso che per alcune ONG gli indicatori di efficacia devono permettere di valutare la scelta del partner giusto, condizione senza la quale non è possibile soddisfare i principi di Istanbul; per altri invece non si corre questo rischio perché il partenariato parte proprio dalla conoscenza dell'altra organizzazione, dalla condivisione di valori e percorsi.

Infine, alcuni interventi hanno sottolineato che una valutazione solo sugli output potrebbe tralasciare questo importante aspetto dell'operato delle ONG e per questo è importante anche considerare i processi; per farlo viene suggerito di adottare un approccio e degli strumenti comuni, come ad esempio un database condiviso all'insegna dello sharing knowledge considerato nel settimo principio.

## 4 Le condizioni abilitanti per l'efficacia

*“le ONG non solo non sono mere esecutrici di decisioni altrui, ma devono essere parte integrante del processo decisionale su e per lo sviluppo. Le azioni delle ONG supportano e completano quelle di altri attori di sviluppo, vanno quindi concertate.”*

Intervento durante la consultazione italiana  
sull'efficacia delle ONG

L'efficacia delle organizzazioni della società civile è profondamente legata al contesto in cui esse operano. La possibilità di incidere sullo sviluppo è fortemente legata infatti alle politiche, alle strategie e alle pratiche messe in atto da governi e donatori. Un'analisi sull'efficacia delle ONG non può quindi prescindere da un esame delle condizioni che permettono di massimizzare gli effetti positivi dell'operato di queste organizzazioni, o, per usare le parole dell'Open Forum, di un “enabling environment”.

L'Open Forum ha una visione estesa dell'enabling environment che, citando Thindwa (2001), definisce come: *“un insieme di condizioni correlate - legali, burocratiche, fiscali, informative, politiche e culturali - che impattano sulla capacità degli attori dello sviluppo di partecipare con continuità ed efficacia ai processi di sviluppo”*<sup>5</sup>.

Partendo dall'Agenda di Accra, in cui si riconosce l'importanza delle CSO nel definire l'enabling environment<sup>6</sup>, l'Open Forum ha posto come proprio obiettivo l'identificazione di standard minimi per un enabling environment, con l'intento di indicare le buone pratiche che abilitano l'efficacia dello sviluppo. Senza l'applicazione di queste condizioni minime, secondo l'Open Forum difficilmente sarà possibile implementare i principi di Istanbul; per questa ragione quanto emerso dal processo verrà presentato come benchmark nel dialogo multistakeholder che si terrà nel IV High-Level Forum nel novembre 2011.

---

<sup>5</sup> “An enabling environment is a set of interrelated conditions — such as legal, bureaucratic, fiscal, informational, political, and cultural — that impact on the capacity of development actors to engage in development processes in a sustained and effective manner”

<sup>6</sup> “We will work with CSOs to provide an enabling environment that maximises their contributions to development” (Accra Agenda for Action statement 20, c)

All'interno del dibattito internazionale molti sono i contributi all'identificazione delle condizioni che determinano un enabling environment.

Secondo Concord (2010), ad esempio, un enabling environment deve permettere:

- capacity development sia nei Paesi donatori che in quelli in via di sviluppo;
- joint learning (anche dagli errori);
- il supporto organizzativo per una valutazione dell'impatto multistakeholder;
- finanziamenti per le valutazioni d'impatto che si aggiungano a quelli regolari previsti per l'intervento.

L'Open Forum sottolinea, invece, come l'enabling environment per l'efficacia delle CSO debba essere un ambiente che riconosce e promuove la società civile, in cui sono agevolate le relazioni all'interno della società civile stessa, e dove i diversi attori dello sviluppo agiscono come partner. La consultazione internazionale evidenzia come l'efficacia della società civile sia influenzata sia da condizioni interne ad essa, ma anche dall'operato degli altri attori coinvolti nello sviluppo.

Perché si crei un ambiente favorevole per l'efficacia degli interventi di sviluppo, quindi, sono chiamati ad intervenire, ciascuno con uno specifico ruolo, non solo la società civile, ma anche altri attori: governi nazionali (dei Paesi in via di sviluppo e non) o sovranazionali, donatori e imprese. Nei paragrafi successivi verrà presentato il tema dell'enabling environment analizzando ciascuno di questi attori ed esponendo, dopo una breve introduzione teorica, quanto emerso dalla consultazione italiana.

## **4.1 Governi**

I fattori politici hanno una grande influenza sull'efficacia dell'operato della società civile in quanto i governi determinano:

- Meccanismi che assicurano la protezione dei diritti umani e l'accesso alle informazioni;
- Il sistema legale e fiscale (ad esempio la tassazione delle ONG);
- Aspetti amministrativi con cui lo stato si relaziona con la società civile;
- Programmi di supporto alle organizzazioni della società civile;

- Misure per promuovere la filantropia e la corporate social responsibility.

Alcune specificità riguardano poi i governi dei Paesi in via di sviluppo. In particolare le consultazioni in questi Paesi hanno portato a delineare uno scenario, riassunto nel documento “Open Forum country and sectoral consultations - a synthesis of outcomes”, ricco di sfide da superare:

- Assenza di un framework legislativo che riconosca la società civile;
- Interferenze politiche sull’operato della CSO;
- Limitazioni alla libertà di espressione;
- Difficoltà a coinvolgere il governo come partner;
- Mancanza di informazioni relative agli interventi di sviluppo governativo, alle relative politiche e budget.

All’interno delle consultazioni sono emerse anche le condizioni minime per l’efficacia dello sviluppo in questi Paesi come il riconoscimento delle CSO, maggior trasparenza, il coinvolgimento della società civile in un dialogo inclusivo e in forme di partnership.

Anche le ONG italiane durante la consultazione si sono trovate a riflettere su quale ruolo possono avere i governi, e in particolare quello italiano, nel favorire un enabling environment con l’obiettivo di identificare delle raccomandazioni da proporre loro come mezzo per agevolare l’efficacia della società civile.

Durante le consultazioni le ONG hanno espresso una serie di raccomandazioni generali per i governi:

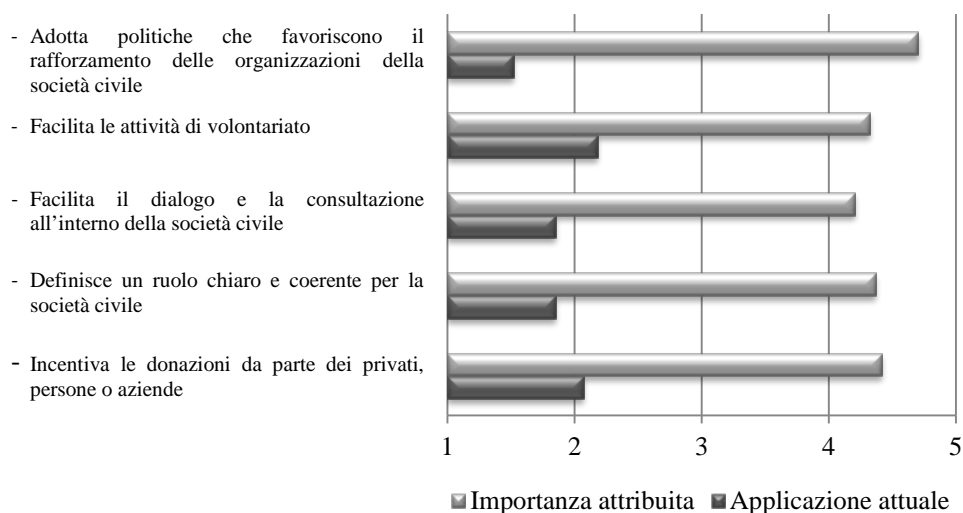
- Garantire coerenza sia all’interno delle politiche di cooperazione sia tra le politiche di cooperazione e le politiche di sviluppo più generali;
- Introdurre un maggiore coordinamento tra gli stessi governi e tra i governi e gli altri attori dello sviluppo;
- Pretendere trasparenza e collaborazione dai Paesi partner del Sud del mondo sulla cooperazione, in modo da evitare leggi ad hoc per limitare gli interventi delle ONG;
- Concentrarsi sulle questioni globali superando l’approccio Nord-Sud e considerando l’ingresso di nuovi soggetti nella cooperazione, come ad esempio i Paesi BRIC;
- Incentivare la Corporate Social Responsibility nelle imprese;

- Favorire la concertazione, la consultazione e il riconoscimento del ruolo della società civile; creare un dialogo strutturato con le ONG considerandole non come semplici implementatori di progetti ma come partner capaci di dare un contributo valido e serio nella formulazione delle politiche di cooperazione;
- Evitare di adottare approcci del tipo “one size fits all” che, non tenendo in considerazione la pluralità delle tipologie e dei modus operandi delle ONG, ne limitano il dispiegamento delle potenzialità.

## Governo Italiano

Oltre a queste raccomandazioni di carattere generale, il questionario e le consultazioni si sono più volte soffermate su aspetti legati al governo italiano.

**Figura 4.1: Sistema legislativo e azioni del governo italiano: applicazione attuale (1 falso, 5 vero) e importanza attribuita (1 bassa, 5 alta)**

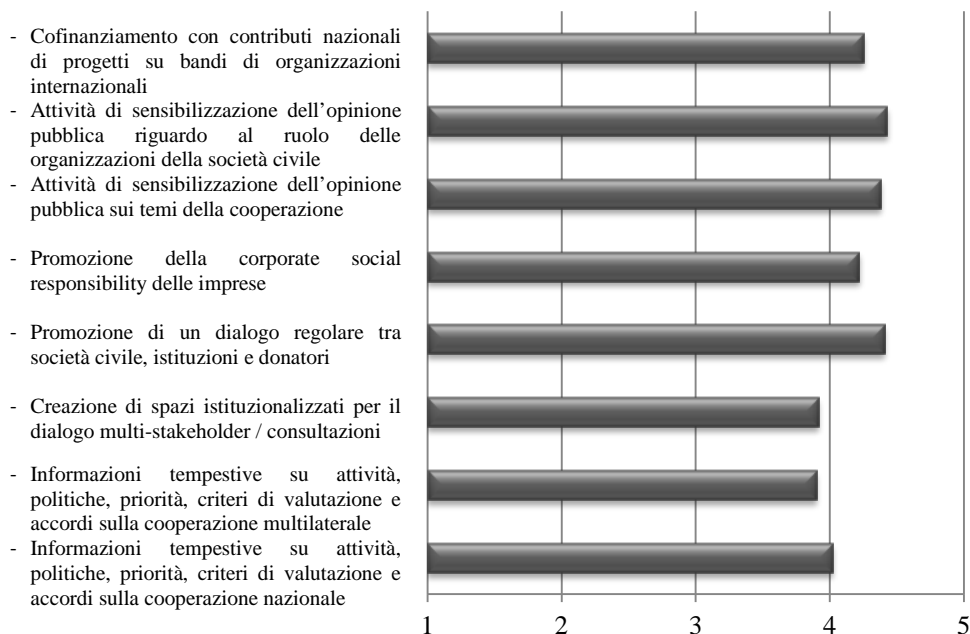


Come mostra il grafico (Fig. 4.1), dai questionari emerge un giudizio negativo su sistema legislativo e le azioni del governo Italiano: per ciascuno dei parametri analizzati il livello di applicazione attuale è stato giudicato, infatti, molto basso. In particolare, il governo Italiano risulta particolarmente carente nell’adottare politiche che favoriscano il rafforzamento delle organizzazioni della società civile.

Le ONG hanno più volte sottolineato questo punto anche durante il dibattito sostenendo l'importanza di azioni in questa direzione o, per lo meno, chiedendo di evitare politiche che vadano in senso opposto e ne ostacolino l'attività. In questo senso, ad esempio, le ONG chiedono interventi che garantiscano una fiscalità agevolata, la riduzione dei costi per le spedizioni postali, agevolazioni per i donatori e una legislazione specifica per il personale delle ONG e in particolare per gli espatriati.

Inoltre, nel questionario è stata presentata alle ONG una lista di possibili iniziative da proporre al governo italiano e chiesto di indicarne l'importanza, in modo tale da far emergere gli interventi prioritari.

**Figura 4.2: Rilevanza delle iniziative che il Governo italiano dovrebbe promuovere (1 bassa, 5 alta)**



Come mostra il grafico (Fig. 4.2) tutte le proposte sono state giudicate piuttosto rilevanti, in particolare i punteggi più alti sono stati attribuiti nell'ordine a "attività



di sensibilizzazione dell'opinione pubblica riguardo al ruolo delle organizzazioni della società civile", "promozione di un dialogo regolare tra società civile, istituzioni e donatori", e "attività di sensibilizzazione dell'opinione pubblica sui temi della cooperazione".

Dal dibattito sono emerse anche alcune raccomandazioni specifiche delle ONG italiane al governo italiano:

- Riforma della legge 49/87: in particolare i miglioramenti dovrebbero prevedere maggior attenzione ai meccanismi fiscali di vantaggio, e in generale, a tutta la legislazione di accompagnamento; procedure più snelle e tempi più brevi. In generale la riforma dovrebbe tener conto dell'attuale contesto, ispirandosi anche alle normative degli altri Paesi europei. Per alcuni, inoltre, dovrebbe prevedere un'agenzia dedicata allo sviluppo e alla cooperazione che assuma il ruolo di un interlocutore politico esperto di questi temi e preveda l'inserimento di nuove risorse dotate della necessaria professionalità.
- Stabilità, continuità, chiarezza e credibilità nella politica estera con in particolare: maggior presenza nelle istituzioni internazionali e maggiore rispetto degli impegni internazionali.
- Una politica e una strategia di lungo termine in materia di cooperazione che sia ampia, chiara, coerente, credibile e coordinata. La programmazione viene, infatti, ritenuta fondamentale per l'efficacia, così come la coerenza con le altre politiche è un aspetto che incide sull'efficacia degli interventi. Inoltre, le decisioni su come destinare le risorse devono essere guidate da una precisa strategia che non sia la semplicità amministrativa o il risparmio a tutti i costi.
- Assegnazione di una funzione importante alla cooperazione, anche attraverso un ruolo di governo di maggior potere rispetto all'attuale. Alcuni sottolineano come non solo questo manchi, ma anzi ci sia una visione opposta in cui sembra che la cooperazione per il governo italiano non sia una questione davvero rilevante e che merita attenzione.
- Concertazione, consultazione e riconoscimento del ruolo della società civile. Occorre creare un dialogo strutturato con le ONG considerandole non come semplici implementatori di progetti ma come partner capaci di

dare un contributo valido e serio nella formulazione delle politiche di cooperazione allo sviluppo del Paese.

- Creazione di un dibattito culturale sulla cooperazione allo sviluppo rivolto al Paese, che porti a creare un'educazione su questi temi tra gli italiani. Il Governo può avere un ruolo fondamentale per creare nella società una cultura della cooperazione attraverso: un maggior accesso ai mezzi di comunicazione e maggior diffusione alle tematiche nei curricula scolastici.
- Creazione di un sistema di servizi di supporto all'operato delle ONG, come ad esempio un database per la cooperazione decentrata, che permetta anche di evitare duplicazioni.
- Favorire la collaborazione con le imprese come intervento aggiuntivo e non sostitutivo al finanziamento di un programma di cooperazione e, in generale, privilegiare un approccio multistakeholder e la logica dell'approccio del territorio attraverso la cooperazione decentrata.
- Migliorare il sistema di finanziamento introducendo semplificazioni procedurali, chiarezza nei criteri di selezione dei progetti e possibilità di conoscerli con un certo anticipo; procedure di finanziamento e monitoraggio più trasparenti, condivise e accessibili; strumenti di finanziamento differenti per valorizzare la diversità delle ONG.

In conclusione, sottolineiamo come i governi locali, nazionali e la Comunità Europea oltre a ricoprire un ruolo di governo sono anche donatori importanti: secondo le risposte dei questionari, le ONG italiane ricevono in media da questi attori quasi la metà dei propri finanziamenti. Per questo motivo, quanto sottolineato nel paragrafo successivo relativo ai donatori è considerato fondamentale anche per i governi.

## **4.2 Donatori**

I donatori possono giocare un ruolo determinante nel favorire o ostacolare l'efficacia delle CSO in virtù dei termini e delle condizioni che essi impongono alle organizzazioni destinatarie dei loro fondi, o agli sforzi che intraprendono nel coinvolgere le organizzazioni della società civile nel dialogo politico.

Numerosi sono i contributi al dibattito internazionale che mirano a identificare standard minimi a cui i donatori dovrebbero attenersi. Tomlinson (2006), ad esempio, presenta alcune possibili riforme nelle pratiche d'aiuto dei donatori, riprese poi nell'Outreach toolkit dell'Open Forum:

- Rispettare le CSO come attori dello sviluppo;
- Assicurare finanziamenti di lungo termine;
- Limitare la competizione per le risorse;
- Coinvolgere le CSO in un dialogo volto a condividere le strategie di sviluppo;
- Supportare le CSO nel controllo verso le politiche dei Governi relative ai temi dello sviluppo;
- Rivedere e semplificare le relazioni operative con la società civile.

L'Open Forum sottolinea come i donatori ufficiali dovrebbero mettere in atto politiche trasparenti e coerenti, che definiscano chiaramente il ruolo e le funzioni delle organizzazioni della società civile nei framework dei donatori e nei loro piani strategici, compresi quelli a carattere nazionale. Le modalità di finanziamento dovrebbero essere:

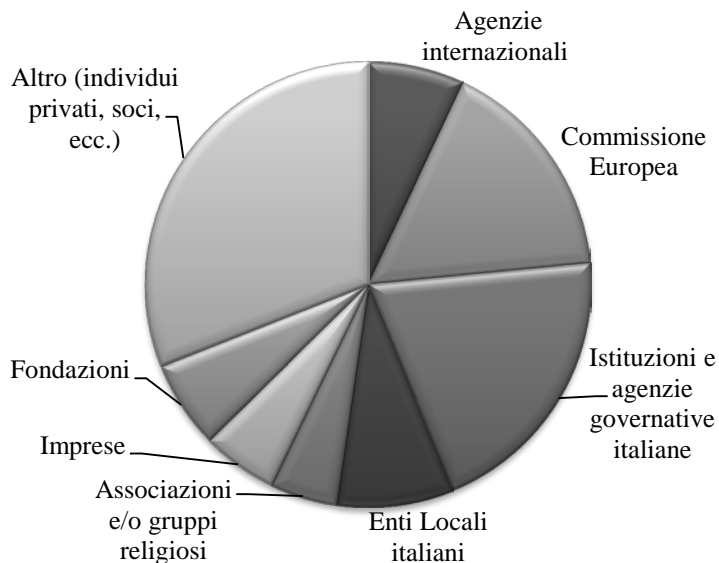
- Orientate al lungo periodo;
- Reattive alle iniziative delle CSO;
- Accessibili alle diverse tipologie e dimensioni delle organizzazioni della società civile;
- Prevedibili, trasparenti e di semplice comprensione;
- In grado di mobilitare risorse locali;
- Capaci di supportare la varietà di programmi e innovazioni proposti dalla società civile.

Attraverso il questionario e i momenti di dibattito sono emersi gli aspetti più rilevanti che riguardano i donatori per le ONG italiane.

Innanzitutto è stato chiesto alle ONG di indicare chi sono i loro donatori. Come mostra il grafico (Fig.4.3) la maggioranza dei finanziamenti (31%) è stata attribuita alla voce "altro" che comprende in particolare le donazioni da individui privati, da soci, ecc.; a seguire le Istituzioni e le agenzie governative italiane, e la Commissione Europea, rispettivamente con un 20,4% e 16,5%.

È stato quindi chiesto alle ONG di indicare con quali donatori preferirebbero lavorare se potessero scegliere liberamente, indicando il grado di preferenza di ciascun donatore con un punteggio da 1 (basso) a 5 (alto) (Fig. 4.4).

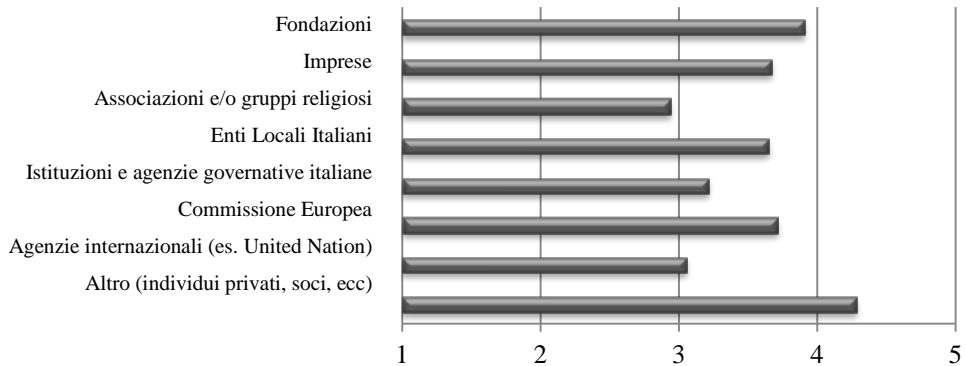
**Figura 4.3: Provenienza dei finanziamenti alle ONG italiane (47 risposte)**



La voce “Altro” ha ottenuto il punteggio maggiore, un risultato prevedibile dato che i finanziamenti da parte di individui privati sono generalmente poco vincolati e lo sforzo di rendicontazione richiesto è spesso molto basso. Successivamente troviamo le Fondazioni, con un punteggio di 3,91, e subito dopo, con punteggi simili tra loro, le imprese, la Commissione Europea, e gli enti locali italiani. Più bassa la valutazione attribuita alle Istituzioni e Agenzie governative italiane, coerentemente con i limiti analizzati nel paragrafo precedente. Inoltre, anche durante i momenti di dibattito, alcune ONG hanno segnalato che lavorare con le Istituzioni del governo nazionale e con le Associazioni o gruppi religiosi porta lo svantaggio di avere incertezza sulle regole; d’altra parte invece, le imprese, ma soprattutto le Fondazioni sono stati indicati come i migliori donatori con cui interagire. Il vantaggio delle Fondazioni, in particolare, è di abbinare

specializzazione e attenzione alle questioni tematiche specifiche con ampia disponibilità economica e meccanismi burocratici più snelli di quelli istituzionali.

**Figura 4.4: Preferenza attribuita ai donatori dalle ONG italiane (1 bassa, 5 alta)**



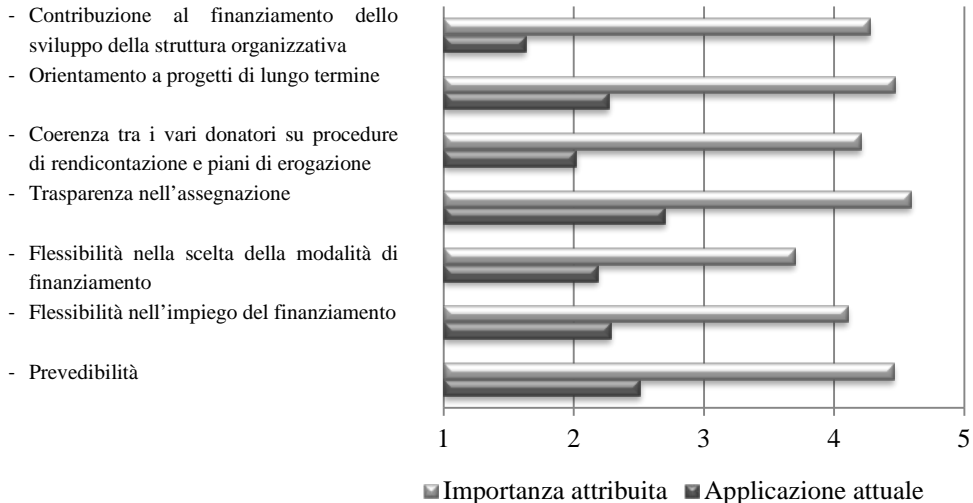
Oltre ad analizzare i donatori, il questionario mirava a capire quali modalità di finanziamento siano preferibili per favorire l'efficacia delle ONG. Sono state presentate una serie di possibili caratteristiche ed è stato chiesto di indicare per ciascuna sia il livello di applicazione attuale, sia l'importanza che come società civile le ONG vi attribuiscono, in una scala da 1 (bassa) a 5 (alta) (Fig. 4.5). Come mostra il grafico il gap più significativo tra applicazione e importanza attribuita si ha per la "Contribuzione al finanziamento dello sviluppo della struttura organizzativa": le ONG chiedono quindi che i donatori offrano maggiori risorse per sostenere le loro organizzazioni, sia per poter far fronte ai costi amministrativi ma anche, ad esempio, per riuscire ad impegnarsi nel rafforzamento delle reti di partenariato.

Gli aspetti che hanno ottenuto il punteggio più alto per importanza attribuita sono la trasparenza nell'assegnazione dei finanziamenti, la loro prevedibilità e l'orientamento al lungo periodo. Durante le giornate di consultazione è stato più volte sottolineato quanto sia fondamentale per le ONG avere regole e tempi chiari e certi per poter essere efficaci; in molti affermano di preferire regole anche molto rigide piuttosto che una situazione di incertezza.

Un'importanza elevata, sia nei questionari che durante la discussione, è stata assegnata alla flessibilità nell'impiego dei finanziamenti: questa flessibilità è

considerata un elemento centrale per poter essere dei buoni partner con la società civile del Sud e per raggiungere una maggiore efficacia.

**Figura 4.5: Caratteristiche dei finanziamenti da parte dei donatori: applicazione attuale e importanza attribuita dalle ONG italiane (1 bassa, 5 alta)**



Inoltre, è stato chiesto alle ONG di esprimersi più in generale sulle pratiche dei donatori (Fig. 4.6). La maggiore differenza tra importanza attribuita e applicazione attuale si ha per la limitazione della competizione per le risorse, seguito dal comunicare con chiarezza politiche e strategie adottate, aspetto a cui le ONG attribuiscono la maggiore importanza tra le caratteristiche presentate nella domanda.

Tuttavia, durante il processo sono emersi anche altri aspetti che le ONG italiane vorrebbero che i donatori tenessero in considerazione e che di seguito sono stati sintetizzati sotto forma di raccomandazioni:

- Valutare i risultati e non soltanto gli adempimenti amministrativi (administrative compliance), in particolare riducendo e semplificando gli aspetti procedurali e burocratici poco utili e farraginosi;
- Accorciare i tempi per le istruttorie e per l'erogazione dei finanziamenti;

- Coinvolgere la società civile nel definire le strategie, in modo che si possa affrontare un percorso con obiettivi comuni garantendo un maggior orientamento dei finanziamenti verso le necessità reali dei beneficiari e meno verso le proprie politiche.

**Figura 4.6: Pratiche dei donatori: applicazione attuale e importanza attribuita dalle ONG italiane (1 bassa, 5 alta)**



Dal dibattito è emersa anche l'esigenza del superamento del paradigma del progetto o quanto meno la necessità di considerare piani di azione più ampi. In questo senso le ONG domandano ai donatori finanziamenti per programmi e non solo per progetti. Se da una parte le ONG possono impegnarsi nel proporre modalità differenti di operare, dall'altra chiedono il supporto dei donatori nel favorire interventi di lungo termine, con impatti territoriali più ampi e di conseguenza valutati con strumenti adeguati a cogliere questi aspetti, evitando ad esempio di basarsi esclusivamente su indicatori di breve periodo molto legati alla conclusione del singolo progetto.

Infine, sono state introdotte alcune considerazioni sul processo internazionale in corso: oltre a evidenziare la necessità dell'adozione da parte dei donatori della Paris Declaration, in molti sottolineano l'importanza di riflettere su alcuni aspetti strategici e in particolare sui cambiamenti necessari dato l'ingresso di nuovi

soggetti nella cooperazione che adottano modalità operative differenti, come ad esempio i Paesi BRIC.

### 4.3 Partnership ONG - Impresa

In questo paragrafo è affrontato il tema della partnership tra ONG e imprese, nell'ottica di comprendere come questo tipo di relazione possa portare ad aumentare l'efficacia della società civile e in generale a migliorare l'enabling environment delle ONG.

Dopo una breve introduzione teorica sarà descritto quanto emerso dalla consultazione italiana.

Negli ultimi anni le collaborazioni tra imprese e ONG stanno diventando sempre più diffuse e assumono forme che prevedono un maggior livello di interazione tra i partner. La diffusione e la crescita delle ONG abbinata con una sempre maggiore scarsità di risorse pubbliche destinate a questo mondo spinge le organizzazioni non-profit a rivolgersi alle imprese come fonte di supporto finanziario. Oltre all'accesso a risorse finanziarie queste collaborazioni permettono alle ONG di raggiungere anche altri benefici quali visibilità verso l'opinione pubblica, accesso a competenze tecniche e manageriali e opportunità di creare network. D'altra parte anche l'impresa può ottenere vantaggi da queste collaborazioni, spesso inquadrati nell'ambito delle attività di responsabilità sociale d'impresa: sia a livello di rafforzamento dell'immagine e del brand, che ottenendo benefici più strettamente legati alla strategia d'impresa (es. aumento della motivazione delle risorse umane, spinta all'innovazione).

L'importanza di queste collaborazioni è stata ribadita anche dall'Open Forum che, affrontando il tema dell'enabling environment, cita più volte il settore privato:

- come condizione ambientale che con la propria assenza limita l'efficacia delle CSO<sup>7</sup>;

---

<sup>7</sup> “Conditions identified, in the external environment, which affect CSO capacities to be effective development actors[...] viii) Limited engagement with the private sector” Open Forum, “Open Forum country and sectoral consultations - a synthesis of outcomes”, Sett 2010



- come attore dello sviluppo essenziale ad esempio per lo creazione di posti di lavoro<sup>8</sup>.

Inoltre, anche i Millenium Development Goals ricordano l'importanza di coinvolgere il settore privato,. Il target 8.F ad esempio dichiara: *“In cooperation with the private sector, make available benefits of new technologies, especially information and communications”*.

Le modalità con cui ONG e imprese interagiscono tra loro possono essere differenti: da attività prettamente filantropiche, come donazioni, a campagne strutturate di cause related marketing, da programmi di volontariato per i dipendenti dell'impresa alla realizzazione congiunta di un nuovo prodotto, fino ad arrivare ad una vera e propria esternalizzazione di attività all'ONG.

Diversi autori sottolineano come i benefici per entrambi i partner aumentino al crescere della strategicità e del coinvolgimento dei partner nel progetto (Austin, 2000; Rondinelli e London, 2003). Tuttavia per poter intraprendere collaborazioni che vadano oltre la filantropia occorre avere gli strumenti per poterle progettare e gestire con successo e occorre superare ostacoli quali le barriere culturali e le differenze di linguaggio.

## **Risultati**

Il tema delle partnership tra ONG e imprese è stato affrontato durante la consultazione con l'intento di riflettere su se e come impostare queste collaborazioni in modo da renderle uno strumento di efficacia; l'obbiettivo, quindi, diversamente che per governi e donatori, non è stato quello di formulare delle raccomandazioni alle imprese, ma di mettere in luce l'opinione delle ONG su queste relazioni, come punto di partenza per un percorso di miglioramento congiunto che ci auspichiamo possa essere intrapreso.

Dalle riposte ai questionari emerge che il 5,5% dei finanziamenti alle ONG proviene dalle imprese. Questo valore, tuttavia, sconta il fatto che molti degli intervistati non hanno avuto alcuna relazione con esse; se si considerano infatti solo

---

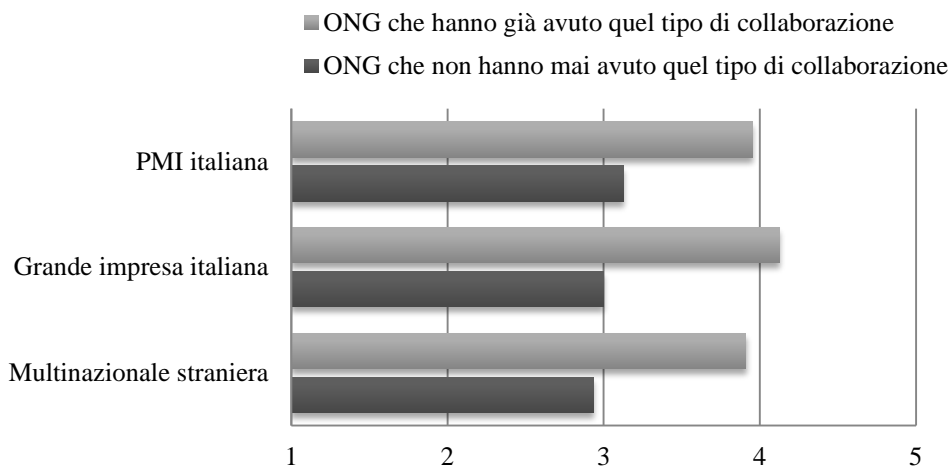
<sup>8</sup> *“The private sector is also an important actor affecting development. It is essential to strengthen markets and provide decent work for people living in poverty, including informal sector workers. CSOs, as development actors, are affected by the practices of private for-profit actors, particularly where their activities undermine the promotion of sustainable livelihoods.”* Open Forum. *“The Siem Reap CSO consensus on the international framework for CSO development effectiveness”*, Giugno 2011

le risposte delle ONG che indicano l'impresa come uno dei loro donatori la percentuale risulta quasi duplicata.

Le ONG italiane collaborano prevalentemente con imprese nazionali, spesso PMI (68%) ma anche grandi imprese (53%), e meno con multinazionali straniere (18%). Il 22% degli intervistati sostiene tuttavia di non aver mai avuto collaborazioni con alcun tipo di impresa, confermando la tesi, emersa dal dibattito, della presenza di una barriera culturale che vede ONG e imprese come antagoniste. Ciò nonostante, molti riconoscono l'importanza di superare questo ostacolo e, seppur non dimenticando i propri valori, di iniziare ad aprirsi al dialogo, ricordando che l'impresa è l'attore più importante nel sistema economico e che, quindi, non può essere escluso se si vuole portare vera trasformazione e sviluppo nei Paesi del Sud del mondo.

Indagando l'utilità di queste collaborazioni è interessante notare il divario, mostrato dal grafico (Fig.4.7), tra le risposte attribuite da chi ha intrapreso una collaborazione con una specifica tipologia di impresa e chi non ha avuto quel tipo di collaborazione. In generale si evidenzia che le ONG che collaborano attribuiscono un'utilità maggiore a questo tipo di rapporti rispetto alle ONG che non collaborano.

**Figura 4.7: Utilità attribuita alla collaborazione con le imprese (1 bassa utilità, 5 alta utilità)**



In base alle risposte ai questionari, nel 69,6% dei casi il rapporto con le imprese si

è limitato alla ricezione di una donazione, mentre più rare sono le attività di cause related marketing (13,5%), le realizzazioni congiunte di progetti legati alle attività dell'impresa (12,9%), e i progetti di volontariato in partnership (4%). Nonostante ciò, dalle consultazioni emerge un interesse a non vedere più l'impresa come un mero finanziatore ma a maturare nuove posizioni che vadano oltre l'atteggiamento oppositivo, lavorando ad esempio sulla responsabilità sociale di impresa. In molti pensano che per avere un vero impatto occorra provare a influenzare le filiere produttive delle imprese e a capire come conciliare gli interessi di entrambi i soggetti. Ad esempio è stato suggerito che le ONG potrebbero supportare l'internazionalizzazione di un'impresa a patto che vengano seguiti determinati principi e che si porti avanti insieme un'attività di co-sviluppo.

Per fare emergere come il tema della collaborazione con le imprese possa legarsi a quello dell'efficacia, nel questionario sono stati indagati i vantaggi che questo tipo di relazioni possono portare, le aspettative di ciascun partner, le criticità e i fattori di successo<sup>9</sup>.

Come evidenziato nella figura 4.8, tra i vantaggi che le ONG si aspettano di ottenere "visibilità" e "disponibilità di fondi" sono i benefici più attesi mentre la "possibilità di un trasferimento di pratiche organizzative e gestionali tipiche dell'azienda" è il beneficio considerato meno rilevante. Ciò rispecchia il fatto che le collaborazioni più diffuse siano di tipo filantropico, le quali se da una parte permettono all'ONG di disporre di maggiori risorse finanziarie e della possibilità di raggiungere un pubblico che da sola non riuscirebbe ad intercettare e sensibilizzare, dall'altra non lasciano spazio ad un trasferimento di conoscenza.

Oltre agli aspetti presentati nel questionario e mostrati nel grafico, dal dibattito sono emersi anche altri vantaggi delle collaborazioni con le imprese. Le partnership possono essere un volano per un cambiamento di mentalità all'interno delle imprese sia a livello di indirizzo strategico dato dal top management che per la sensibilizzazione del personale coinvolto nel progetto; inoltre, offrono la possibilità di intervenire all'interno delle filiere produttive e del tessuto economico dei Paesi del Sud del mondo creando relazioni durature a favore di un co-sviluppo.

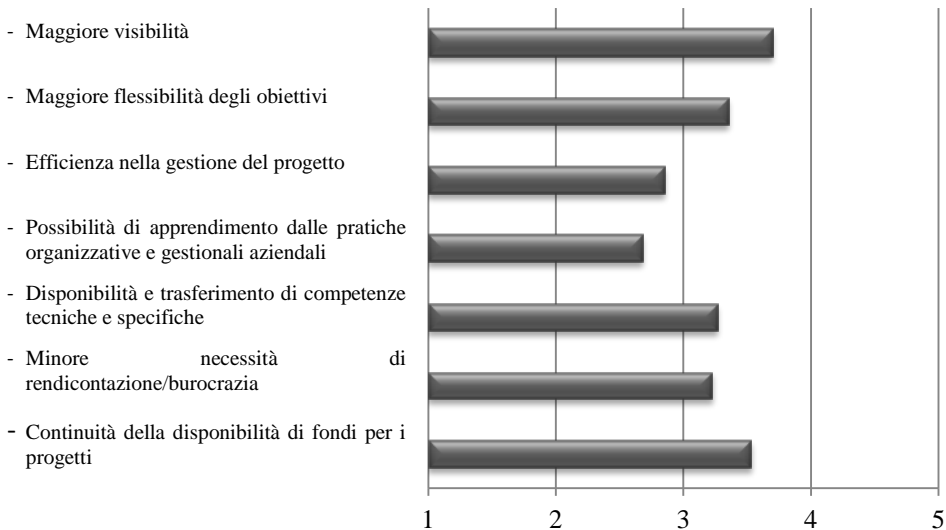
Alcuni sottolineano come, rispetto ai donatori istituzionali, spesso l'impresa offra la possibilità di relazioni di lungo termine, lavorando in sostanza per programmi, con valutazioni sui risultati, minor burocrazia e maggiore flessibilità. Tuttavia, in

---

<sup>9</sup> A queste domande non hanno risposto 7 ONG che hanno dichiarato di non collaborare con le imprese

alcuni casi le imprese sembrano invece accontentarsi di lavori discreti con poca rendicontazione purché trattino una specifica tematica; in questi casi si può pensare che l'azienda non tenga veramente al buon esito del progetto ma che sia, invece, motivata solo da un vantaggio di immagine.

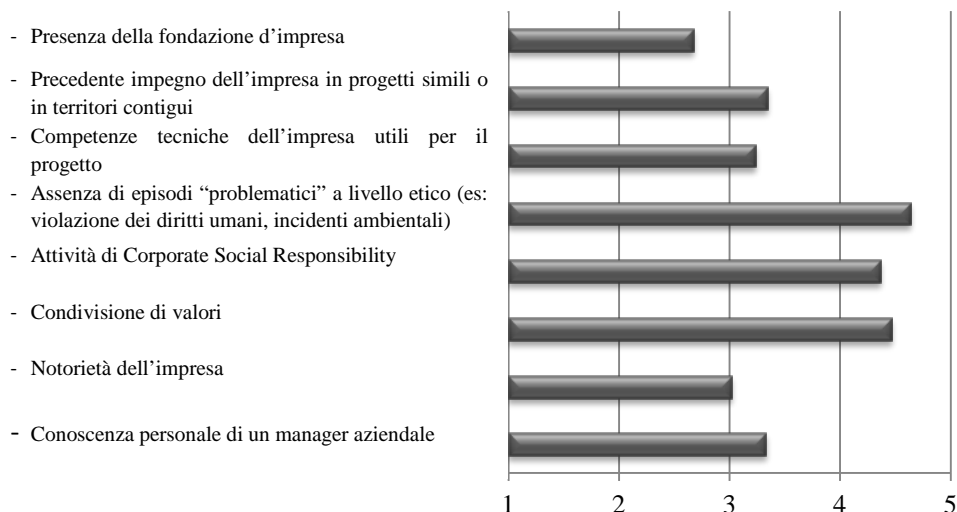
**Figura 4.8: Vantaggi nelle collaborazioni con le imprese (1 bassa rilevanza, 5 alta rilevanza)**



Per quanto riguarda la scelta del partner industriale da parte delle ONG, come riportato nel grafico (Fig. 4.9), gli aspetti valutati come più rilevanti sono l'assenza di episodi problematici a livello etico, la condivisione di valori e la presenza di attività di Corporate Social Responsibility.

Anche durante il dibattito è stato sottolineato come le partnership dovrebbero orientarsi verso imprese attente al rispetto dei diritti umani, che abbiano una carta etica e mostrino disponibilità a intraprendere percorsi di certificazione sociale e ambientale e di responsabilità sociale di impresa. Alcune ONG hanno dichiarato di avere criteri di selezione più rigidi dicendosi pienamente favorevoli solo verso collaborazioni con aziende il cui business rispecchi un modello di sviluppo sostenibile, quali imprese attive nel campo delle energie rinnovabili o delle produzioni biologiche

**Figura 4.9: Aspetti considerati dalle ONG nella scelta di una nuova impresa con cui collaborare (1 bassa rilevanza, 5 alta rilevanza)**



Per alcune ONG l'aspetto da tenere in considerazione sono le conoscenze del partner, che devono essere tali da poter integrare quelle della ONG, ritenendo queste collaborazioni anche un investimento per il futuro.

Per altre ONG invece è importante il target a cui l'impresa si rivolge e ricercano una coincidenza con il proprio; questa esigenza può essere ricondotta alla ricerca di una sinergia nel raggiungere gli obiettivi di marketing di entrambi i partner.

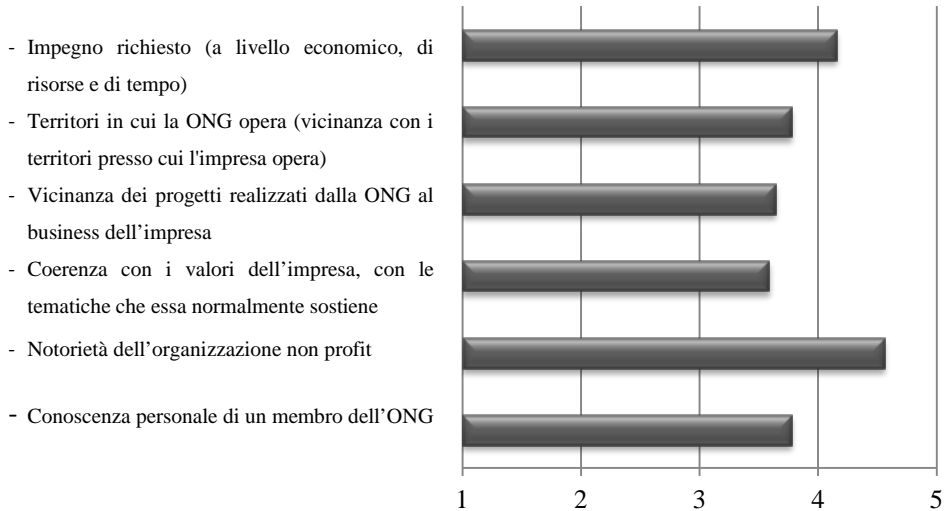
Inoltre le ONG italiane si dicono molto attente alla sensibilità dei propri partner del Sud affermando di confrontarsi con loro prima di scegliere se intraprendere o meno la relazione.

Infine, alcune ONG hanno una procedura formalizzata al proprio interno per la scelta del partner profit; l'obiettivo è evitare di intraprendere attività che potrebbero risultare contrarie alla loro mission. In particolare queste ONG prestano grande attenzione alle politiche che gli esponenti locali delle multinazionali adottano nei Paesi in via di sviluppo (a volte queste politiche risultano diverse da quelle dichiarate dai dirigenti nei Paesi occidentali).

La scelta dell'azienda partner si è rivelata quindi un tema complesso e alcune ONG hanno chiesto a questo proposito di promuovere una riflessione che porti alla raccolta e alle standardizzazione delle best practices e alla formulazione di linee guida a cui poter fare riferimento.

Oltre a domandare alle ONG come selezionano il partner industriale, è stato chiesto loro di indicare cosa ritengono che un'impresa cerchi nella collaborazione con una organizzazione non profit. Dai risultati riportati nel grafico (Fig. 4.10) emerge come, secondo le ONG, le imprese cerchino in particolare organizzazioni con un'elevata notorietà e che richiedono loro un impegno limitato.

**Figura 2.10: Aspetti considerati dalle imprese nella scelta di una nuova ONG con cui collaborare secondo la percezione delle ONG (1 bassa rilevanza, 5 alta rilevanza)**

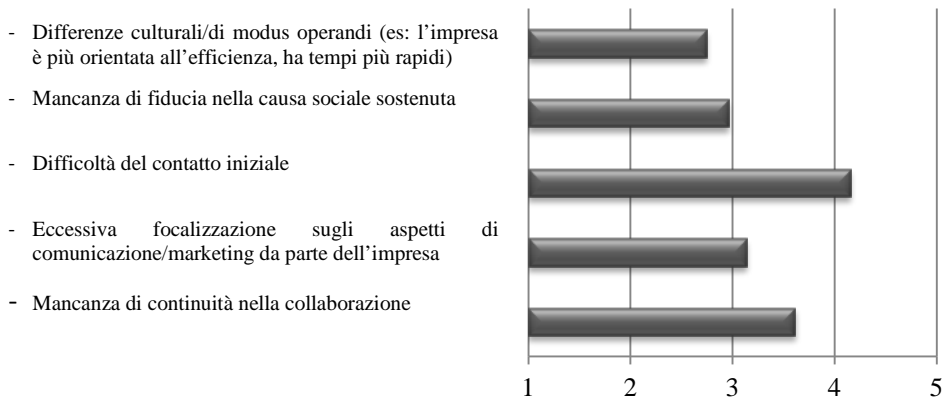


Anche aspetti legati più al business dell'impresa e ai territori in cui opera hanno ottenuto un punteggio elevato, coerentemente con la direzione che per alcuni dovrebbero prendere queste collaborazioni. Durante il dibattito è emerso, infatti, che le ONG possono essere il riferimento per un'impresa che vuole entrare in un Paese in via di sviluppo: grazie alla conoscenza e alla rete di relazioni che ha maturato in quei territori l'ONG è in grado di prevedere i rischi a cui l'impresa va incontro e aiutarla a mitigarli. L'ONG in particolare ha l'interesse ad aiutare l'impresa a raggiungere i propri obiettivi di business a patto che l'impresa stessa sia disponibile a collaborare, anche nel suo interesse, nel creare uno sviluppo sostenibile. Inoltre, l'impresa può fare leva sulle capacità formative che spesso le ONG offrono per educare in loco le professionalità che cerca. D'altra parte, grazie alle proprie capacità, l'azienda potrebbe aiutare l'ONG nel favorire la nascita e la crescita di imprese sociali locali.

Oltre ai vantaggi che queste collaborazioni possono portare, le ONG sottolineano anche una serie di criticità e di fattori da presidiare.

Come riportato nel grafico che segue (Fig. 4.11), la “difficoltà del contatto iniziale” sembra essere il principale ostacolo, specie per le ONG più piccole, seguito dalla mancanza di continuità nella collaborazione e dall’eccessiva focalizzazione sugli aspetti di marketing e comunicazione.

**Figura 4.11: Criticità nei progetti di collaborazione con le imprese (1 bassa rilevanza, 5 alta rilevanza)**

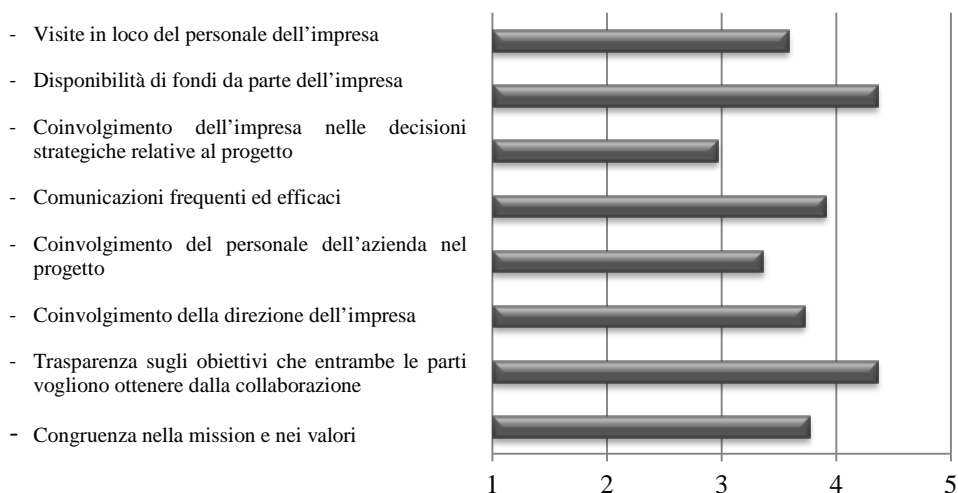


Oltre a ciò c'è chi ha sottolineato la differenza di obiettivi e la difficoltà ad avere un referente in azienda a cui rivolgersi in modo continuativo. Inoltre, dal dibattito emerge chiaramente il problema della diversità di linguaggi. Per alcuni sarebbe auspicabile iniziare una riflessione culturale con le imprese, partendo da organizzazioni come Confindustria, per poter arrivare a dei punti comuni, come l'identificazione di una definizione condivisa di sviluppo sostenibile, e al superamento dei sospetti di una gestione dei fondi non trasparente da parte delle ONG. Questo dialogo potrebbe essere lo strumento in grado di stimolare il passaggio da relazioni in cui l'ONG chiede solo del denaro all'impresa a delle vere e proprie partnership strategiche per entrambi i soggetti.

Infine, tornando ai fattori di successo, in base alle risposte del questionario, gli aspetti ritenuti più importanti sono la disponibilità di fondi da parte dell'impresa, in linea con la propensione alle collaborazioni di tipo filantropico, e la trasparenza sugli obiettivi (Fig.4.12). Quest'ultimo aspetto emerge in modo forte anche dalle

consultazioni: le ONG vogliono essere certe che l'impresa non persegua la logica del profitto a tutti i costi ma che sia disponibile ad intraprendere un percorso di miglioramento concreto della propria responsabilità sociale, diminuendo quindi i suoi impatti negativi sulla società e sull'ambiente e modificando a questo scopo i propri processi e le proprie pratiche quotidiane. Dalle risposte al questionario emerge inoltre l'importanza di comunicazioni frequenti che permettano di superare le differenze di linguaggio tra le due organizzazioni.

**Figura 4.12: Fattori di successo nelle collaborazioni con le imprese (1 bassa rilevanza, 5 alta rilevanza)**





## 5 Conclusioni

Nel seguito sono sintetizzati i principali risultati a cui è giunto il processo di consultazione italiano. Dopo alcune considerazioni sul processo internazionale sull'efficacia in corso, sono riassunti gli aspetti che le ONG italiane considerando importanti per migliorare la propria efficacia, le principali raccomandazioni per governi e donatori affinché si crei un enabling environment, le considerazioni relative alle partnership con le imprese come strumento di efficacia e i possibili sviluppi futuri di questo processo.

### **Processo internazionale sull'efficacia**

Dalle consultazioni sono emerse alcune considerazioni sul processo internazionale in atto sull'efficacia dell'aiuto:

- Il processo è stato giudicato positivo e importante non solo per i risvolti operativi che avrà, ma soprattutto come occasione per la società civile italiana di riflettere insieme sulle proprie attività e sulla loro efficacia. Alcuni sostengono che manchi però una chiara definizione di cosa si intende per "sviluppo" e una riflessione sull'identità degli attori in gioco.
- Tutti riconoscono che perché il processo abbia un vero impatto è importante che i diversi attori della società civile vi aderiscano, e che governi e donatori si impegnino a creare un enabling environment.
- Infine, in molti temono che questa attenzione per l'efficacia della società civile possa essere strumentale, temono cioè che i donatori e i governi vogliano evidenziare che la cooperazione internazionale è fallimentare e che quindi conviene disimpegnarsi, attribuendo alle ONG le responsabilità di un mancato sviluppo.

### **Raccomandazioni per le ONG**

- Farsi promotrici di un cambiamento culturale all'interno della società civile stessa che porti attenzione ai temi dell'efficacia e della valutazione;

- Sviluppare le competenze e gli strumenti per poter tradurre i Principi di Istanbul nella pratica e integrarli in modo efficace nelle politiche, nei progetti e nelle relazioni;
- Rendere le valutazioni dei propri interventi di sviluppo più frequenti, maggiormente confrontabili e accessibili, anche attraverso la realizzazione di database congiunti di progetti e relazioni;
- Migliorare l'accountability verso i beneficiari e verso l'opinione pubblica, ad esempio sviluppando in modo partecipativo una "Carta dell'efficacia" comune che preveda concreti strumenti di verifica e non solo un'adozione formale;
- Superare la frammentazione in favore di una rappresentanza efficace, di una maggiore unità di intenti e di un coordinamento delle azioni, anche attraverso la creazione di spazi unitari di riflessione e di campagne di sensibilizzazione e fundraising comuni.

Il problema della frammentazione è stato particolarmente sottolineato durante la consultazione nazionale: le ONG riconoscono che l'eccessiva divisione e la scarsa capacità di lavorare insieme incidono negativamente sulla loro efficacia. Questo fatto è evidente in particolare nelle attività di advocacy dove, nonostante l'ampio impegno di risorse, raramente si riesce ad avere una reale influenza proprio a causa della frammentazione e dell'estrema individualizzazione dei rapporti con i governi, con le istituzioni e con i donatori. Tutto ciò non significa che la varietà che caratterizza la società civile italiana non possa essere un valore, ma che è importante superare le divisioni in favore di una rappresentanza efficace, di una maggiore unità di intenti, di un coordinamento delle azioni; costruire un percorso di interrelazione più ampio, mantenendo ognuno le proprie peculiarità.

### **Raccomandazioni per i governi**

- Garantire coerenza sia all'interno delle politiche di cooperazione sia tra le politiche di cooperazione e le politiche di sviluppo più generali;
- Introdurre un maggiore coordinamento tra gli stessi governi e tra i governi e gli altri attori dello sviluppo;
- Pretendere trasparenza e collaborazione dai Paesi partner del Sud del mondo sulla cooperazione;

- Concentrarsi sulle questioni globali superando l'approccio Nord-Sud e considerando l'ingresso di nuovi soggetti nella cooperazione, come ad esempio i Paesi BRIC;
- Incentivare la Corporate Social Responsibility;
- Favorire la collaborazione con le imprese;
- Favorire la concertazione, consultazione e riconoscimento del ruolo della società civile;
- Evitare approcci del tipo "one size fits all";
- Adottare politiche che favoriscono il rafforzamento delle organizzazioni della società civile.

In aggiunta a queste raccomandazioni generali, al Governo italiano viene inoltre chiesto:

- Stabilità, continuità, chiarezza e credibilità nella politica estera;
- Una politica e una strategia di lungo termine in materia di cooperazione che sia ampia, chiara, coerente e credibile;
- Miglioramento della legislazione esistente in materia di cooperazione;
- Creazione di un sistema di servizi di supporto all'operato delle ONG;
- Creazione di un dibattito culturale sulla cooperazione allo sviluppo rivolto al Paese, che porti a creare un'educazione su questi temi tra gli italiani.

### **Raccomandazioni per i donatori**

- Finanziamenti per programmi invece che per progetti;
- Valutazione della società civile sui risultati e non sulla conformità amministrativa;
- Contribuzione al finanziamento dello sviluppo della struttura organizzativa della CSO;
- Prevedibilità dei finanziamenti;
- Trasparenza nell'assegnazione dei finanziamenti;
- Introdurre semplificazioni procedurali;
- Riduzione dei tempi per le istruttorie e per l'erogazione dei finanziamenti
- Coinvolgere la società civile nel definire le strategie
- Rispettare la Dichiarazione di Parigi

- Riflettere sui cambiamenti necessari dato l'ingresso di nuovi soggetti internazionali nella cooperazione

### **Partnership ONG - impresa**

Dalla consultazione è emerso che le partnership con le imprese possono permettere alle ONG di raggiungere una serie di vantaggi:

- Maggior visibilità;
- Relazioni di lungo termine, lavorando per programmi, con valutazioni sui risultati, minor burocrazia e maggiore flessibilità;
- Possibilità di portare un cambiamento di mentalità all'interno delle imprese;
- Possibilità di intervenire all'interno delle filiere e del tessuto economico dei Paesi del Sud del mondo creando relazioni durature a favore di un co-sviluppo.

Questi vantaggi possono permettere di aumentare l'efficacia dell'ONG, ma perché si realizzino le ONG sottolineano che è necessario prestare attenzione ad alcuni fattori di successo della partnership e alle possibili criticità. Occorre superare l'idea che l'impresa sia una figura antagonista o un mero finanziatore, per creare relazioni di collaborazione durature e fruttuose per entrambi. Non va dimenticata l'importanza della trasparenza degli obiettivi e i criteri con cui identificare l'azienda partner, che devono considerare anche la sensibilità della società civile dei Paesi in cui l'ONG opera.

### **Proposte per il futuro**

Il processo di consultazione intrapreso dalle ONG italiane, come evidenziato dagli stessi partecipanti, ha rappresentato per le ONG sia un'occasione per confrontarsi e partecipare al processo di riflessione internazionale guidato dall'Open Forum, sia un'opportunità di apprendimento, sensibilizzazione e interiorizzazione di questi temi.

Nonostante l'importanza del raggiungimento di questi obiettivi, a tutti gli attori organizzatori e protagonisti della consultazione è sempre stato chiaro come questo processo non potesse che essere un punto di partenza o una tappa intermedia di un più ampio percorso di riflessione e miglioramento delle ONG sul tema dell'efficacia.

Dal dibattito sono emersi alcuni spunti su come proseguire in questo senso. In particolare è stata proposta la creazione di uno spazio unitario che permetta di superare la frammentazione che caratterizza le ONG italiane; spazio che vada oltre il centro di documentazione o il think tank, e che permetta di riflettere su come le ONG possano essere più efficaci lavorando insieme. Questo spazio potrebbe essere anche il luogo in cui progettare insieme campagne di sensibilizzazione e fund raising da realizzare congiuntamente. Inoltre, potrebbe favorire la necessaria definizione di strumenti di valutazione uniformi che pur rispettando le peculiarità dell'operato di ciascuna organizzazione, permettano il confronto e l'apprendimento.

Oltre che di questo spazio unitario, si è parlato della possibilità di sviluppare strumenti di riferimento come la creazione di una "carta dell'efficacia" che permetta di migliorare ad esempio l'accountability verso beneficiari e donatori, o come l'identificazione di criteri per la scelta delle imprese con cui intraprendere una partnership o ancora come la formulazione di linee guida basate sullo studio delle best practices per la gestione delle partnership.

Infine, riflessioni specifiche potrebbero essere dedicate ai temi della formazione, sia a livello di formazione universitaria che a livello di formazione continua e post-universitaria (master e corsi di specializzazione); della gestione dei progetti, dove ancora mancano modelli di riferimento condivisi (Landoni, Corti, 2011) o della trasparenza, che sempre di più è considerata fondamentale per favorire il coordinamento tra i diversi attori, la pianificazione e le possibilità di valutazione e apprendimento del sistema<sup>10</sup>.

In generale ci sembra che il percorso per l'efficacia sia ancora lungo ed interessante: speriamo che questo lavoro abbia dato un contributo, ma soprattutto ci auguriamo che possa essere di stimolo per ulteriori passi e per un coinvolgimento sempre più convinto dei diversi soggetti coinvolti.

---

<sup>10</sup> Sul tema della trasparenza si veda ad esempio il contributo e i riferimenti in Landoni e Viciani (2011).

## **Postfazione:**

### **Il futuro del lavoro sulla qualità delle ONG**

Iacopo Viciani,

ActionAid e Coordinatore Taskforce società civile sull'efficacia dell'aiuto

Con le risorse per gli aiuti pubblici italiani allo sviluppo de-facto cancellate negli ultimi quattro anni, ma con un'attività di fundraising dal privato in grado di raccogliere oltre 500 milioni di euro nel 2010, le organizzazioni della società civile italiana impegnate nella cooperazione e solidarietà internazionale sono ormai i rappresentanti e gli "azionisti esclusivi" dello sforzo di cooperazione e solidarietà internazionale dell'Italia. A questo onore corrisponde l'onere non solo di dimostrare l'efficienza della propria azione e di essere in grado di contribuire significativamente ad un cambiamento positivo, ma anche di coinvolgere i cittadini del Nord e Sud del mondo nella definizione delle loro strategie e del loro modo di operare, dimostrando che i valori distintivi del mondo non governativo si concretizzano in maniere di lavorare differenti che producono risultati efficaci.

L'universo delle associazioni di solidarietà internazionale è molto diversificato e va dalle circa 265 organizzazioni non governative (ONG) riconosciute dalla Direzione Generale per la cooperazione allo sviluppo del Ministero degli Affari Esteri alle oltre 1400 Onlus che sono comunque prevalentemente impegnate in attività di solidarietà internazionale. Si tratta di un universo con componenti, dimensioni e capacità di attrazione e gestione finanziaria differenti che non ha ancora un luogo di rappresentanza e di incontro comune per confrontarsi e aggiornare la propria visione del mondo o per scambiare modi di operare e esperienze d'innovazione. Paradossalmente il mondo che si occupa della cooperazione internazionale non ha un luogo dove rafforzare la cooperazione tra attori. Il risultato di questa mancanza di scambio è un deficit nella produzione e trasmissione di sapere del settore che di fatto non riesce a lasciare una traccia che possa contribuire a fare evolvere tutto il sistema del non governativo o le politiche pubbliche.

Il percorso di riflessione intrapreso nel 2011 sull'efficacia è un primo passo che ha interessato per adesso solo il gruppo delle ONG ma che ha fatto partecipare e

contribuire la realtà italiana alla riflessione internazionale sui principi dell'efficacia. Le ONG e le associazioni della società civile internazionale chiedono che durante il quarto Forum di alto livello a Busan tutti i governi recepiscono questi principi e che divengano la base per valutare la loro efficienza, oltre a garantire quelle condizioni necessarie per garantire alle organizzazioni la massima efficacia d'azione. Se la loro domanda verrà accolta, norme di autoregolamentazione del settore non-profit faranno poi parte di una cornice legislativa nazionale che regola i rapporti tra il pubblico e il privato di solidarietà internazionale, che avrà ricadute anche in Italia. È perciò anche con questa lungimiranza che è stato avviato questo esercizio dalle ONG italiane.

Tuttavia, il lavoro non è concluso. Nel 2012 si tratta di rendere operativi declinando a livello nazionale i principi di Istanbul e, per l'Italia, vuol dire anche ampliare il gruppo di riflessione oltre le ONG verso le Onlus di solidarietà internazionale. Il futuro dell'azione di questi attori del terzo settore per migliorare collettivamente le loro modalità d'azione è legato però ad un *enabling environment* (contesto abilitante) che sta diventando da incerto a sempre più difficile per la sopravvivenza delle Onlus, con un cinque per mille che non si stabilizza, la penalizzazione del regime delle tariffe postali e la riduzione delle deduzioni fiscali per le donazioni a ONG e Onlus.

Oltre all'esposizione al dibattito internazionale, il merito del percorso italiano sull'efficacia della società civile è stato quello di creare uno spazio nazionale per il confronto e la declinazione di quello che le ONG italiane intendano come qualità, che è poi un altro modo per declinare l'identità, quale siano ruolo, mandato e legittimità delle ONG, in una realtà globale interconnessa. Si tratta di andare al cuore del valore aggiunto delle organizzazioni non governative aggiornandolo ad un contesto modificato fatto della possibilità di contatti diretti tra cittadini del Nord e del Sud, movimenti di solidarietà, campagne di rivendicazione e le maggiori capacità di realizzazione della società civile dei Paesi in via di sviluppo.

Qual è il ruolo delle ONG dei Paesi del Nord? Agenti di buona internazionalizzazione, impresa sociale, innovatori, attori di cambiamento, osservatori critici delle politiche pubbliche di welfare internazionali, attivatori sociali; sono molte le risposte possibili e che sono state date dalla letteratura, ma che nella comunità delle ONG e Onlus italiane sono ancora poco condivise e strutturate.

La riflessione italiana sull'efficacia della società civile è partita in ritardo rispetto agli altri Paesi europei, scontando le difficoltà e la frammentazione della rappresentanza delle ONG e la mancanza di un luogo più ampio dove dialogare con tutti i soggetti che si occupano di solidarietà internazionale. Negli ultimi anni in Italia si è discusso molto del miglioramento o ripensamento delle forme di rappresentanza delle ONG, ma questa riflessione che ha assorbito molte energie, non ha ridotto la frammentazione, che ha limitato la possibilità di avviare una riflessione interna al settore sulla qualità. Nelle strutture di coordinamento nazionale delle ONG in altri Paesi europei come in Spagna, Francia o Regno Unito, esistono gruppi di lavoro che riflettono e scambiano buone pratiche sulla qualità che sono praticamente assenti nelle piattaforme di coordinamento italiane.

In realtà negli ultimi anni, si sono cominciate a registrare aree di lavoro comuni tra ONG e luoghi e occasioni d'incontro con l'universo delle Onlus. Questa controtendenza centripeta è soprattutto vera per l'ambito dell'advocacy dove, dato il contesto economico-politico difficile è più che mai necessario presentare ai *decision makers* richieste unitarie. Si sono iniziate ad avviare esperienze e approcci programmatici congiunti all'interno del consorzio d'emergenza di AGIRE. In alcuni casi sono state fatte consultazioni ad hoc per armonizzare le procedure di gestione e i trattamenti salariali dei collaboratori.

Il lavoro sull'efficacia dell'aiuto è stato un'altra occasione per incoraggiare la coesione e il confronto tra ONG. Inizialmente, nel 2009, il lavoro unitario ha guardato al monitoraggio dell'attore pubblico con la costituzione della Task-force ONG sull'efficacia dell'aiuto. All'interno di questo gruppo di lavoro in collegamento con il dibattito internazionale è emersa la necessità di iniziare una riflessione sull'efficacia delle ONG stesse.

Il ritardo dell'avvio dell'esercizio non dipende esclusivamente da fattori e decisioni interne al mondo delle ONG, ma anche da fattori esogeni che afferiscono al contesto. Nella particolare congiuntura di assenza di risorse, riflettere sull'efficacia della società civile implica per le organizzazioni effettuare un investimento e affrontare un costo opportunità che molte ONG in difficoltà quotidiana non sentono di poter sostenere. Se si guarda alle risorse disponibili, discutere sull'efficacia sembra ormai un esercizio filosofico quando è in questione la sopravvivenza. Il rischio è che si inneschi però un circolo vizioso tra disincentivi del contesto e urgenze finanziarie del settore, che porti ad ignorare definitivamente il necessario dibattito sull'efficacia del non governativo. Durante le riflessioni del



2011 tra ONG sono emerse proposte politiche per creare un contesto che sostenga la riflessione e l'automiglioramento del settore con l'operazionalizzazione di alcuni principi internazionali.

A livello internazionale sono tre gli ambiti di lavoro nel prossimo futuro che in Italia si presentano come sfide ancora più ambiziose: 1) allargare il dialogo ad altri attori di cooperazione 2) operazionalizzare i principi 3) mantenere un quadro di politiche per migliorare il contesto d'azione delle ONG.

Differenti sono le possibilità di operazionalizzare i principi internazionali di efficacia delle ONG in Italia: dalla redazione di una carta d'intenti, magari accompagnata da un meccanismo leggero di autovalutazione, all'assicurare che principi minimi siano rispettati, ad esempio quelli di trasparenza del bilancio, o realizzare un portale che compari i risultati ottenuti dalle varie ONG, fino ad arrivare a forme di controllo più strutturate con monitoraggio tra pari e la possibilità di espulsione. Ogni Paese stabilirà il meccanismo più appropriato ma l'importante è che la riflessione italiana sull'efficacia delle ONG continui e diventi più profonda, iniziando a guardare a tutti gli aspetti dell'azione delle ONG, inclusi i rapporti di lavoro all'interno delle ONG, e si allarghi poi ad altri attori associativi della solidarietà internazionale.

L'esercizio italiano si differenzia da tutte le altre tappe europee per il coinvolgimento dell'Università – il Politecnico di Milano - che ha fornito un sostegno per metodo e idee in tutta la prima fase. Dopo questa pubblicazione si tratta di proseguire il percorso in maniera più congiunta possibile, senza impedire di andare avanti a chi è più determinato, con proposte operative sulla qualità.

Il percorso sull'efficacia delle ONG e delle Onlus di solidarietà internazionale in Italia deve trovare il corretto equilibrio tra il creare un sistema di controllo che penalizza le piccole realtà di volontariato e una semplice carta d'intenti priva di operatività e controlli. Lo scopo è migliorare la responsabilità e il rendere conto – in una parola “*accountability*” – non solo per dimostrare l'efficacia agli individui che contribuiscono finanziariamente agli interventi delle ONG ma per rafforzare e approfondire i rapporti di partenariato e la propria legittimità con le comunità del Sud. Si tratta non solo di conservare la fiducia dei cittadini, ma anche riflettere per stabilire quelle buone pratiche che posso informare la politica, muovendosi sempre in maniera cooperativa e inclusiva.

## **Bibliografia**

Advisory Group on Civil Society and Aid Effectiveness, 2008a “Civil Society and Aid effectiveness an exploration of experience and good practice”;

Advisory Group on Civil Society and Aid Effectiveness, 2008b “Synthesis of Findings and Recommendations”;

Austin James, 2000, “Strategic collaboration between non profits and businesses”, Non profit and Voluntary Sector Quarterly, Vol. 29, No. 1, pp. 69-97;

Austin James, 2000, “The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances”. San Francisco: Jossey-Bass Publishers;

Berger, I. E., Cunningham, P. H. and Drumwright, M. E., 2004, “Social alliances: company/non profit collaboration”, California Management Review, Vol. 47, No. 1, pp. 58-90;

Better Aid in cooperation with Open Forum for CSOs Development Effectiveness, 2011, “CSOs on the road to Busan”;

Better Aid, 2009, “Aid Effectiveness. A Progress Report on Implementing the Paris Declaration”;

Better Aid, 2009, “Civil Society and Aid Effectiveness: findings, recommendations and good practice”;

Better Aid, 2009, “Managing Aid. Practices of DAC Member countries”;

Better Aid, 2010, “Development effectiveness in development cooperation: a rights-based perspective”;

Brinkerhoff, D. W. 2004, “The Enabling Environment for Implementing the Millennium Development Goals: Government Actions to Support NGOs”, paper presentato alla George Washington University Conference;

Brown, Moore, 2001, “Accountability strategy and NGOs”. Nonprofit and Voluntary sector quarterly;

Civicus, 2010, “Turning principles into practices”;

Concord, 2009, “Evaluation of EC Aid Delivery through Civil Society Organisations”;

Concord, 2010a, “An Approach to Impact-Oriented Programming, Implementation, Monitoring and Evaluation”;

Concord, 2010b, “Impact-oriented approach”;

Ebrahim, 2003, “Accountability in practice: Mechanisms for NGOs”. World Development;

European Commission, 2010, “Aid effectiveness - annual progress report 2010”;

Giffin J., Judge R. 2010, “Civil Society Policy and Practice in Donor Agencies”, Department for International Development;

Hayman Rachel, 2009, From Rome to Accra via Kigali: ‘Aid Effectiveness’ in Rwanda. Development Policy Review, 27 (5): 581-599;

Institute of development studies, 2010, ““How to note” for donors”;

International Council on Social Welfare, 2008, “Can aid be effective without civil society?”;

IOB - Institute of development policy and management, 2009, “Reforming government funding of development NGOs”;

Jordan Lisa, 2005, “Mechanisms for NGO Accountability”, GPPi Research Paper Series No. 3. Global Public Policy Institute: Berlin;

Karlstedt C., 2010, “Mapping of Donors conditions and requirements for CSO funding”;

Kenny C., 2006, “What Is Effective Aid? How Would Donors Allocate It?”, World Bank;

Keystone, 2011, “NGO Partner Survey 2010”;

Kindornay S. and Morton B., 2009, “Development effectiveness: towards new understandings”, The North-South Institute;

Kindornay Shannon, 2011, “From aid to development effectiveness: a working paper”, The North-South Institute;

Knack S., Rogers F., Eubank N., 2010, “Aid Quality and Donor Rankings”, The World Bank Development Research Group;

Landoni P., Corti B., 2011, “Management of International Development projects: towards a standard approach or differentiation?” Project Management Journal, Vol. 42, pp. 45–61;

Landoni, Viciani, 2011, Quando la trasparenza aiuta lo sviluppo, Lavoce.info 24.08.2011;

Lloyd et al., 2008, “2008 Global Accountability Report”. One World Trust, briefing Paper No. 114;

NIDOS, 2010, “Effectiveness tool”;

OECD Development Centre Studies, 2008, “Financing Development 2008 Whose Ownership?”;

OECD Development Centre, 2008, “A Paris Declaration for International NGOs?”, Policy Insights No 73;

OECD, 2005, “The Paris Declaration on Aid Effectiveness”;

OECD, 2006, “Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery”, DAC Guidelines and Reference Series;

OECD, 2008, “Accra Agenda for Action”;

OECD, 2009, “Civil Society and Aid Effectiveness”;

One World Trust, 2008, “2008 Global Accountability Report”. Briefing Paper No. 114;

Open Forum for CSO Development Effectiveness, Aprile 2010, “Outreach toolkit”;

Open Forum for CSO Development Effectiveness, Giugno 2011, “The Siem Reap CSO consensus on the international framework for CSO development effectiveness”;

Open Forum for CSO Development Effectiveness, Novembre 2010, “A draft international framework for CSO development effectiveness”;

Open Forum for CSO Development Effectiveness, Ottobre 2010, “To do list”;

Open Forum for CSO Development Effectiveness, Settembre 2010a, “Open Forum country and sectoral consultations - a synthesis of outcomes”;

Open Forum for CSO Development Effectiveness, Settembre 2010b, “Draft summary report on Open Forum consultation results in Europe”;

Pasinetti M., 2010, “Valutarsi e confrontarsi per potersi migliorare, Università e ONG insieme per lo sviluppo di un nuovo modello di valutazione finale”. Università degli Studi di Brescia;

Pasinetti M., 2010, “Monitoraggio e Valutazione finale per progetti di cooperazione”. Università degli Studi di Brescia;

Porter, M. E. & Kramer, M. R., 2002, “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, Harvard Business Review, Dec 2002, pp. 56-69;

Porter, M.E. & Kramer, M. R., 2006, “Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, Harvard Business Review, Dec 2002, pp. 78-92;

Pratt B., Myhrman T., 2009, “Improving aid effectiveness: a review of recent initiatives for CSOs”, INTRAC;

Rondinelli e London, 2003, “How corporations and environmental groups collaborate: Assessing cross-sector collaborations and alliances”. Academy of Management Executive, 17(1): 61–76.

Stern, Elliot D., with contributions from: Laura Altinger, Osvaldo Feinstein, Marta Marañón, Nils-Sjard Schultz and Nicolai Steen Nielsen, 2008, “Thematic Study on the Paris Declaration, Aid Effectiveness and Development Effectiveness”, Ministry of Foreign Affairs of Denmark;

Thindwa, J. 2001, “Enabling environment for civil society in CDD projects” Washington, DC: World Bank, Social Development Family, CDD Learning Module;

Tiwana M. and Belay N., 2010, “Civil Society: The Clampdown is Real! Global Trends 2009-2010”, CIVICUS;

Tomlinson B., 2006, “Determinants of Civil Society and Aid Effectiveness: A CCIC Discussion Paper”;

United Nations, 2010, “Development cooperation for the MDGs: maximizing results”;

Working Party on Aid Effectiveness, 2010, “The open forum for CSO development effectiveness and the Istanbul Principles”;

World Bank, 2009, “Following up on Accra: a world bank action plan on aid effectiveness”.

### **Siti Web**

[www.aideffectiveness.org](http://www.aideffectiveness.org)

[www.betteraid.org](http://www.betteraid.org)

[www.concordeurope.org](http://www.concordeurope.org)

[www.cso-effectiveness.org](http://www.cso-effectiveness.org)

[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

[www.oneworldtrust.org/apro](http://www.oneworldtrust.org/apro)

# Allegati

# **Allegato 1: Lista dei partecipanti**

## **24 Marzo: Giornata Italiana di Consultazione sull'efficacia della Società Civile**

	<b>Nome</b>	<b>Organizzazione</b>
1.	Cimini Flavio	Ass.ne Italiana Amici di R. Follereau - AIFO
2.	Cicinelli Valentina	ActionAid
3.	De Fraia Luca	ActionAid
4.	Simonelli Marco	ActionAid
5.	Viciani Iacopo	ActionAid
6.	Zoli Livia	ActionAid
7.	Lupi Natalia	Aidos
8.	De Ponte Giulia	Amref
9.	Torrente Renata	Amref
10.	Brugnaletti Claudia	AOI
11.	De Silvestre Silvia	ARCS
12.	Stilli Silvia	ARCS
13.	Balistreri Filippo	Associazione Medina
14.	Colombo Marisa	CESES
15.	Vokshi Anisa	CIAI - Centro Italiano Aiuti all'Infanzia.
16.	Barattelli Licia	CIES Onlus
17.	Di Berardino Barbara	CINI
18.	Petroccione Maria Egizia	CINI
19.	Dieci Paolo	CISP
20.	Conte Rocco	COASIC
21.	Baiocchi Federica	COCIS
22.	Venezia Paolo	COCIS



23.	Cortesi Ferruccio	Comitato Italiano per l'UNICEF Onlus
24.	Bianchi Carnevale Lorenzo	COOPI
25.	Ceravolo Claudio	COOPI
26.	Fumagalli Efrem	COOPI
27.	Ricci Carla	COOPI
28.	Perotti Federico	COP-CISV
29.	Giudici Cinzia	COSV
30.	Carraro Dante	CUAMM
31.	Grieco Mario	Dokita
32.	Milly Grillone	Don Bosco Network
33.	Marelli Sergio	FOCSIV
34.	Sabuzi Damiano	FOCSIV
35.	Terenzi Barbara	Fondazione Basso Sezione Internazionale
36.	Frattini Simone	GreenCross Italia
37.	Pellegrino Mario	HDIG ONG
38.	Amicucci Paola	Intersos
39.	Rotelli Marco	Intersos
40.	Sergi Nino	Intersos
41.	Zucchello Giorgio	Intervita ONLUS
42.	Arpaia Gemma	Iscos
43.	Pallottino Massimo	LVIA
44.	Di Lullo Sara	Medicos del Mundo
45.	Ramirez Javier	Medicos del Mundo
46.	Braga Mario	Medicos del Mundo Italia
47.	Burbo Stefania	Osservatorio Italiano sull'Azione Globale contro l' AIDS
48.	Bena Farida	Oxfam
49.	Donnarumma AnnaMaria	Prodocs
50.	Bazzano Alice	Politecnico di Milano
51.	Landoni Paolo	Politecnico di Milano

52.	Bruni Bruno	Prosud
53.	Tripi Italo	PROSVIL
54.	Aureli Francesco	STC
55.	Avenati Elena	STC
56.	Cammarota Elisabetta	STC
57.	Timarco Daniele	STC
58.	Baudet Gabriel	TerraNuova
59.	Quintiliano Valenti	Transparency Italia
60.	Carozzone Carola	VIS
61.	Giannotta Riccardo	VIS
62.	Ndoj Valbona	VIS
63.	Sbordoni Maria Vittoria	VIS
64.	Schiesaro Gianmarco	VIS
65.	Zortea Massimo	VIS
66.	Chiarella Elena	World Vision

## **Consultazioni di Rete**

### **Link 2007 - 23 Febbraio**

Bianchi Carnevale Lorenzo	COOPI
Fumagalli Efrem	COOPI
Borgato Andrea	CUAMM
Piziali Stefano	CESVI
Comoglio Paolo	COSV
Bazzano Alice	Politecnico di Milano
Colombo Emanuela	Politecnico di Milano
Contri Anna	Politecnico di Milano
Landoni Paolo	Politecnico di Milano

## **CINI - 24 Febbraio**

Cicinelli Valentina	Action Aid
De Fraia Luca	Action Aid
Lodola Daniele	Action Aid
De Ponte Giulia	AMREF
Di Berardino Barbara	CINI
Petroccione M. Egizia	CINI
Aureli Francesco	Save The Children
Bazzano Alice	Politecnico di Milano
Landoni Paolo	Politecnico di Milano
Ndoj Valbona	VIS
Sbordoni M. Vittoria	VIS
Zortea Massimo	VIS
Chiarella Elena	World Vision

## **AOI - 7 Marzo**

Petrelli Francesco	President of AOI (Oxfam Italia)
Frascheri Cinzia	ARCS - ARCI
Malavolti Giancarlo	COCIS (ngo COSPE)
Baudet Gabriel	COCIS (ngo Terranuova)
Grieco Mario	Cooperazione Lazio (ngo Dokita)
Donnarumma Annamaria	FOCSIV (ngo Prodocs)
Arpaia Gemma	ISCOS - CISL
Bazzano Alice	Politecnico di Milano
Landoni Paolo	Politecnico di Milano
Bruni Bruno	Progetto Sud - UIL

## **Persone intervistate per una miglior comprensione delle risposte ai questionari**

Viciani Iacopo	ActionAid
Mei Federico	Arcs
Arpaia Gemma	AOI
Petroccione Maria Egizia	CINI
Piziali Stefano	Cesvi
Bianchi Carnevale Lorenzo	COOPI
Ceravolo Claudio	Link 2007

## **Lista delle Organizzazioni che hanno risposto al questionario**

1. A.I.S.P.O.
2. Acra
3. ACS - Ass. di Cooperazione e Solidarietà
4. ActionAid
5. Agenzia n.1 di Pavia per Ayamé
6. Aidos
7. Associazione Laicale Missionaria
8. AMREF
9. Arci Liguria
10. ARCS – ARCI CULTURA E SVILUPPO
11. Associazione Medina
12. ASSOCIAZIONE NAZIONALE PUBBLICHE ASSISTENZE
13. Associazione Volontari Dokita onlus
14. AVSI
15. C.I.E.S. Onlus
16. Caritas Italiana
17. CCM - Comitato Collaborazione Medica
18. Celim Bergamo
19. Cesvi Fondazione

20. CIAI-Centro Italiano Aiuti all'Infanzia
21. CISP
22. CISV
23. Comi
24. Compassion Italia Onlus
25. COOPI
26. COSPE
27. COSV
28. CVM - Comunità Volontari per il Mondo
29. Emergency
30. Focsiv
31. Fondazione aiutiamoli a vivere
32. Fondazione Basso/Comitato per la promozione e protezione dei diritti umani
33. Fratelli dell'uomo
34. Green Cross Italia
35. Gus \_ Gruppo Umana Solidarietà
36. GVC
37. Incontro fra i popoli
38. Intersos
39. Intervita Onlus
40. ISCOS CISL
41. Istituto Oikos Onlus
42. LVIA
43. M.A.I.S. Movimento Autosviluppo Interscambio Solidarietà
44. Mani Tese
45. Medici con l'Africa Cuamm
46. Missione Futuro
47. MLFM - Movimento Lotta Fame nel Mondo
48. NUTRIAID onlus
49. ONG VPM
50. Oxfam Italia
51. Proclade Internazionale Onlus
52. Progetto Sud
53. Progetto sviluppo

54. Project for People ONLUS
55. Save the Children
56. Terra Nuova Onlus
57. Terre des Hommes
58. Twins International
59. VIS - Volontariato Internazionale per lo Sviluppo
60. World Vision Italia Onlus

## **Allegato 2:**

**Paris Declaration on Aid Effectiveness (2005)**

e

**Accra Agenda for Action (2008)**

## Paris Declaration on Aid Effectiveness

### Ownership, Harmonisation, Alignment, Results and Mutual Accountability

#### I. Statement of Resolve

1. We, Ministers of developed and developing countries responsible for promoting development and Heads of multilateral and bilateral development institutions, meeting in Paris on 2 March 2005, resolve to take far-reaching and monitorable actions to reform the ways we deliver and manage aid as we look ahead to the UN five-year review of the Millennium Declaration and the Millennium Development Goals (MDGs) later this year. As in Monterrey, we recognise that while the volumes of aid and other development resources must increase to achieve these goals, aid effectiveness must increase significantly as well to support partner country efforts to strengthen governance and improve development performance. This will be all the more important if existing and new bilateral and multilateral initiatives lead to significant further increases in aid.

2. At this High-Level Forum on Aid Effectiveness, we followed up on the Declaration adopted at the High-Level Forum on Harmonisation in Rome (February 2003) and the core principles put forward at the Marrakech Roundtable on Managing for Development Results (February 2004) because we believe they will increase the impact aid has in reducing poverty and inequality, increasing growth, building capacity and accelerating achievement of the MDGs.

#### Scale up for more effective aid

3. We reaffirm the commitments made at Rome to harmonise and align aid delivery. We are encouraged that many donors and partner countries are making aid effectiveness a high priority, and we reaffirm our commitment to accelerate progress in implementation, especially in the following areas:

- i. Strengthening partner countries' national development strategies and associated operational frameworks (*e.g.*, planning, budget, and performance assessment frameworks).
- ii. Increasing alignment of aid with partner countries' priorities, systems and procedures and helping to strengthen their capacities.
- iii. Enhancing donors' and partner countries' respective accountability to their citizens and parliaments for their development policies, strategies and performance.
- iv. Eliminating duplication of efforts and rationalising donor activities to make them as cost-effective as possible.
- v. Reforming and simplifying donor policies and procedures to encourage collaborative behaviour and progressive alignment with partner countries' priorities, systems and procedures.
- vi. Defining measures and standards of performance and accountability of partner country systems in public financial management, procurement, fiduciary safeguards and environmental assessments, in line with broadly accepted good practices and their quick and widespread application.

4. We commit ourselves to taking concrete and effective action to address the remaining challenges, including:

- i. Weaknesses in partner countries' institutional capacities to develop and implement results-driven national development strategies.
- ii. Failure to provide more predictable and multi-year commitments on aid flows to committed partner countries.
- iii. Insufficient delegation of authority to donors' field staff, and inadequate attention to incentives for effective development partnerships between donors and partner countries.
- iv. Insufficient integration of global programmes and initiatives into partner countries' broader development agendas, including in critical areas such as HIV/AIDS.
- v. Corruption and lack of transparency, which erode public support, impede effective resource mobilisation and allocation and divert resources away from activities that are vital for poverty reduction and sustainable economic development. Where corruption exists, it inhibits donors from relying on partner country systems.



5. We acknowledge that enhancing the effectiveness of aid is feasible and necessary across all aid modalities. In determining the most effective modalities of aid delivery, we will be guided by development strategies and priorities established by partner countries. Individually and collectively, we will choose and design appropriate and complementary modalities so as to maximise their combined effectiveness.

6. In following up the Declaration, we will intensify our efforts to provide and use development assistance, including the increased flows as promised at Monterrey, in ways that rationalise the often excessive fragmentation of donor activities at the country and sector levels.

### **Adapt and apply to differing country situations**

7. Enhancing the effectiveness of aid is also necessary in challenging and complex situations, such as the tsunami disaster that struck countries of the Indian Ocean rim on 26 December 2004. In such situations, worldwide humanitarian and development assistance must be harmonised within the growth and poverty reduction agendas of partner countries. In fragile states, as we support state-building and delivery of basic services, we will ensure that the principles of harmonisation, alignment and managing for results are adapted to environments of weak governance and capacity. Overall, we will give increased attention to such complex situations as we work toward greater aid effectiveness.

### **Specify indicators, timetable and targets**

8. We accept that the reforms suggested in this Declaration will require continued high-level political support, peer pressure and coordinated actions at the global, regional and country levels. We commit to accelerate the pace of change by implementing, in a spirit of mutual accountability, the Partnership Commitments presented in Section II and to measure progress against 12 specific indicators that we have agreed today and that are set out in Section III of this Declaration.

9. As a further spur to progress, we will set targets for the year 2010. These targets, which will involve action by both donors and partner countries, are designed to track and encourage progress at the global level among the countries and agencies that have agreed to this Declaration. They are not intended to prejudge or substitute for any targets that individual partner countries may wish to set. We have agreed today to set five preliminary targets against indicators as shown in Section III. We agree to review these preliminary targets and to adopt targets against the remaining indicators as shown in Section III before the UNGA Summit in September 2005; and we ask the partnership of donors and partner countries hosted by the DAC to prepare for this urgently.<sup>1</sup> Meanwhile, we welcome initiatives by partner countries and donors to establish their own targets for improved aid effectiveness within the framework of the agreed Partnership Commitments and Indicators of Progress. For example, a number of partner countries have presented action plans, and a large number of donors have announced important new commitments. We invite all participants who wish to provide information on such initiatives to submit it by 4 April 2005 for subsequent publication.

### **Monitor and evaluate implementation**

10. Because demonstrating real progress at country level is critical, under the leadership of the partner country we will periodically assess, qualitatively as well as quantitatively, our mutual progress at country level in implementing agreed commitments on aid effectiveness. In doing so, we will make use of appropriate country level mechanisms.

11. At the international level, we call on the partnership of donors and partner countries hosted by the DAC to broaden partner country participation and, by the end of 2005, to propose arrangements for the medium term monitoring of the commitments in this Declaration. In the meantime, we ask the partnership to co-ordinate the international monitoring of the Indicators of Progress included in Section III; to refine targets as necessary; to provide appropriate guidance to establish baselines; and to enable consistent aggregation of information across a range of countries to be summed up

---

1. In accordance with paragraph 9 of the Declaration, the partnership of donors and partner countries hosted by the DAC (Working Party on Aid Effectiveness) comprising OECD/DAC members, partner countries and multilateral institutions, met twice, on 30-31 May 2005 and on 7-8 July 2005 to adopt, and review where appropriate, the targets for the twelve Indicators of Progress. At these meetings an agreement was reached on the targets presented under Section III of the present Declaration. This agreement is subject to reservations by one donor on (a) the methodology for assessing the quality of locally-managed procurement systems (relating to targets 2b and 5b) and (b) the acceptable quality of public financial management reform programmes (relating to target 5a.ii). Further discussions are under way to address these issues. The targets, including the reservation, have been notified to the Chairs of the High-level Plenary Meeting of the 59th General Assembly of the United Nations in a letter of 9 September 2005 by Mr. Richard Manning, Chair of the OECD Development Assistance Committee (DAC).

in a periodic report. We will also use existing peer review mechanisms and regional reviews to support progress in this agenda. We will, in addition, explore independent cross-country monitoring and evaluation processes – which should be applied without imposing additional burdens on partners – to provide a more comprehensive understanding of how increased aid effectiveness contributes to meeting development objectives.

12. Consistent with the focus on implementation, we plan to meet again in 2008 in a developing country and conduct two rounds of monitoring before then to review progress in implementing this Declaration.

## II. Partnership Commitments

13. Developed in a spirit of mutual accountability, these Partnership Commitments are based on the lessons of experience. We recognise that commitments need to be interpreted in the light of the specific situation of each partner country.

### Ownership

*Partner countries exercise effective leadership over their development policies, and strategies and co-ordinate development actions.*

14. **Partner countries** commit to:

- Exercise leadership in developing and implementing their national development strategies<sup>2</sup> through broad consultative processes.
- Translate these national development strategies into prioritised results-oriented operational programmes as expressed in medium-term expenditure frameworks and annual budgets (Indicator 1).
- Take the lead in co-ordinating aid at all levels in conjunction with other development resources in dialogue with donors and encouraging the participation of civil society and the private sector.

15. **Donors** commit to:

- Respect partner country leadership and help strengthen their capacity to exercise it.

### Alignment

*Donors base their overall support on partner countries' national development strategies, institutions and procedures.*

### Donors align with partners' strategies

16. **Donors** commit to:

- Base their overall support — country strategies, policy dialogues and development co-operation programmes — on partners' national development strategies and periodic reviews of progress in implementing these strategies<sup>3</sup> (Indicator 3).
- Draw conditions, whenever possible, from a partner's national development strategy or its annual review of progress in implementing this strategy. Other conditions would be included only when a sound justification exists and would be undertaken transparently and in close consultation with other donors and stake holders.
- Link funding to a single framework of conditions and/or a manageable set of indicators derived from the national development strategy. This does not mean that all donors have identical conditions, but that each donor's conditions should be derived from a common streamlined framework aimed at achieving lasting results.

---

2. The term 'national development strategies' includes poverty reduction and similar overarching strategies as well as sector and thematic strategies.

3. This includes for example the Annual Progress Review of the Poverty Reduction Strategies (APR).

## **Donors use strengthened country systems**

17. Using a country's own institutions and systems, where these provide assurance that aid will be used for agreed purposes, increases aid effectiveness by strengthening the partner country's sustainable capacity to develop, implement and account for its policies to its citizens and parliament. Country systems and procedures typically include, but are not restricted to, national arrangements and procedures for public financial management, accounting, auditing, procurement, results frameworks and monitoring.

18. Diagnostic reviews are an important – and growing – source of information to governments and donors on the state of country systems in partner countries. Partner countries and donors have a shared interest in being able to monitor progress over time in improving country systems. They are assisted by performance assessment frameworks, and an associated set of reform measures, that build on the information set out in diagnostic reviews and related analytical work.

19. **Partner countries and donors** jointly commit to:

- Work together to establish mutually agreed frameworks that provide reliable assessments of performance, transparency and accountability of country systems (**Indicator 2**).
- Integrate diagnostic reviews and performance assessment frameworks within country-led strategies for capacity development.

20. **Partner countries** commit to:

- Carry out diagnostic reviews that provide reliable assessments of country systems and procedures.
- On the basis of such diagnostic reviews, undertake reforms that may be necessary to ensure that national systems, institutions and procedures for managing aid and other development resources are effective, accountable and transparent.
- Undertake reforms, such as public management reform, that may be necessary to launch and fuel sustainable capacity development processes.

21. **Donors** commit to:

- Use country systems and procedures to the maximum extent possible. Where use of country systems is not feasible, establish additional safeguards and measures in ways that strengthen rather than undermine country systems and procedures (**Indicator 5**).
- Avoid, to the maximum extent possible, creating dedicated structures for day-to-day management and implementation of aid-financed projects and programmes (**Indicator 6**).
- Adopt harmonised performance assessment frameworks for country systems so as to avoid presenting partner countries with an excessive number of potentially conflicting targets.

## **Partner countries strengthen development capacity with support from donors**

22. The capacity to plan, manage, implement, and account for results of policies and programmes, is critical for achieving development objectives – from analysis and dialogue through implementation, monitoring and evaluation. Capacity development is the responsibility of partner countries with donors playing a support role. It needs not only to be based on sound technical analysis, but also to be responsive to the broader social, political and economic environment, including the need to strengthen human resources.

23. **Partner countries** commit to:

- Integrate specific capacity strengthening objectives in national development strategies and pursue their implementation through country-led capacity development strategies where needed.

24. **Donors** commit to:

- Align their analytic and financial support with partners' capacity development objectives and strategies, make effective use of existing capacities and harmonise support for capacity development accordingly (Indicator 4).

### **Strengthen public financial management capacity**

25. **Partner countries** commit to:

- Intensify efforts to mobilise domestic resources, strengthen fiscal sustainability, and create an enabling environment for public and private investments.
- Publish timely, transparent and reliable reporting on budget execution.
- Take leadership of the public financial management reform process.

26. **Donors** commit to:

- Provide reliable indicative commitments of aid over a multi-year framework and disburse aid in a timely and predictable fashion according to agreed schedules (Indicator 7).
- Rely to the maximum extent possible on transparent partner government budget and accounting mechanisms (Indicator 5).

27. **Partner countries** and **donors** jointly commit to:

- Implement harmonised diagnostic reviews and performance assessment frameworks in public financial management.

### **Strengthen national procurement systems**

28. **Partner countries** and **donors** jointly commit to:

- Use mutually agreed standards and processes<sup>4</sup> to carry out diagnostics, develop sustainable reforms and monitor implementation.
- Commit sufficient resources to support and sustain medium and long-term procurement reforms and capacity development.
- Share feedback at the country level on recommended approaches so they can be improved over time.

29. **Partner countries** commit to take leadership and implement the procurement reform process.

30. **Donors** commit to:

- Progressively rely on partner country systems for procurement when the country has implemented mutually agreed standards and processes (Indicator 5).
- Adopt harmonised approaches when national systems do not meet mutually agreed levels of performance or donors do not use them.

### **Untie aid: getting better value for money**

31. Untying aid generally increases aid effectiveness by reducing transaction costs for partner countries and improving country ownership and alignment. DAC Donors will continue to make progress on untying as encouraged by the 2001 DAC Recommendation on Untying Official Development Assistance to the Least Developed Countries (Indicator 8).

---

4. Such as the processes developed by the joint OECD-DAC – World Bank Round Table on Strengthening Procurement Capacities in Developing Countries.

## Harmonisation

*Donors' actions are more harmonised, transparent and collectively effective.*

### Donors implement common arrangements and simplify procedures

32. **Donors** commit to:

- Implement the donor action plans that they have developed as part of the follow-up to the Rome High-Level Forum.
- Implement, where feasible, common arrangements at country level for planning, funding (*e.g.* joint financial arrangements), disbursement, monitoring, evaluating and reporting to government on donor activities and aid flows. Increased use of programme-based aid modalities can contribute to this effort (**Indicator 9**).
- Work together to reduce the number of separate, duplicative, missions to the field and diagnostic reviews (**Indicator 10**); and promote joint training to share lessons learnt and build a community of practice.

### Complementarity: more effective division of labour

33. Excessive fragmentation of aid at global, country or sector level impairs aid effectiveness. A pragmatic approach to the division of labour and burden sharing increases complementarity and can reduce transaction costs.

34. **Partner countries** commit to:

- Provide clear views on donors' comparative advantage and on how to achieve donor complementarity at country or sector level.

35. **Donors** commit to:

- Make full use of their respective comparative advantage at sector or country level by delegating, where appropriate, authority to lead donors for the execution of programmes, activities and tasks.
- Work together to harmonise separate procedures.

### Incentives for collaborative behaviour

36. **Donors** and **partner countries** jointly commit to:

- Reform procedures and strengthen incentives – including for recruitment, appraisal and training – for management and staff to work towards harmonisation, alignment and results.

### Delivering effective aid in fragile states<sup>5</sup>

37. The long-term vision for international engagement in fragile states is to build legitimate, effective and resilient state and other country institutions. While the guiding principles of effective aid apply equally to fragile states, they need to be adapted to environments of weak ownership and capacity and to immediate needs for basic service delivery.

38. **Partner countries** commit to:

- Make progress towards building institutions and establishing governance structures that deliver effective governance, public safety, security, and equitable access to basic social services for their citizens.
- Engage in dialogue with donors on developing simple planning tools, such as the transitional results matrix, where national development strategies are not yet in place.
- Encourage broad participation of a range of national actors in setting development priorities.

---

5. The following section draws on the draft Principles for Good International Engagement in Fragile States, which emerged from the Senior Level Forum on Development Effectiveness in Fragile States (London, January 2005).

39. **Donors** commit to:

- Harmonise their activities. Harmonisation is all the more crucial in the absence of strong government leadership. It should focus on upstream analysis, joint assessments, joint strategies, co-ordination of political engagement; and practical initiatives such as the establishment of joint donor offices.
- Align to the maximum extent possible behind central government-led strategies or, if that is not possible, donors should make maximum use of country, regional, sector or non-government systems.
- Avoid activities that undermine national institution building, such as bypassing national budget processes or setting high salaries for local staff.
- Use an appropriate mix of aid instruments, including support for recurrent financing, particularly for countries in promising but high-risk transitions.

### **Promoting a harmonised approach to environmental assessments**

40. Donors have achieved considerable progress in harmonisation around environmental impact assessment (EIA) including relevant health and social issues at the project level. This progress needs to be deepened, including on addressing implications of global environmental issues such as climate change, desertification and loss of biodiversity.

41. **Donors and partner countries** jointly commit to:

- Strengthen the application of EIAs and deepen common procedures for projects, including consultations with stake holders; and develop and apply common approaches for “strategic environmental assessment” at the sector and national levels.
- Continue to develop the specialised technical and policy capacity necessary for environmental analysis and for enforcement of legislation.

42. Similar harmonisation efforts are also needed on other cross-cutting issues, such as gender equality and other thematic issues including those financed by dedicated funds.

### **Managing for Results**

#### *Managing resources and improving decision-making for results*

43. Managing for results means managing and implementing aid in a way that focuses on the desired results and uses information to improve decision-making.

44. **Partner countries** commit to:

- Strengthen the linkages between national development strategies and annual and multi-annual budget processes.
- Endeavour to establish results-oriented reporting and assessment frameworks that monitor progress against key dimensions of the national and sector development strategies; and that these frameworks should track a manageable number of indicators for which data are cost-effectively available (**Indicator 11**).

45. **Donors** commit to:

- Link country programming and resources to results and align them with effective partner country performance assessment frameworks, refraining from requesting the introduction of performance indicators that are not consistent with partners’ national development strategies.
- Work with partner countries to rely, as far as possible, on partner countries’ results-oriented reporting and monitoring frameworks.
- Harmonise their monitoring and reporting requirements, and, until they can rely more extensively on partner countries’ statistical, monitoring and evaluation systems, with partner countries to the maximum extent possible on joint formats for periodic reporting.

46. **Partner countries** and **donors** jointly commit to:

- Work together in a participatory approach to strengthen country capacities and demand for results-based management.

## **Mutual Accountability**

*Donors and partners are accountable for development results*

47. A major priority for partner countries and donors is to enhance mutual accountability and transparency in the use of development resources. This also helps strengthen public support for national policies and development assistance.

48. **Partner countries** commit to:

- Strengthen as appropriate the parliamentary role in national development strategies and/or budgets.
- Reinforce participatory approaches by systematically involving a broad range of development partners when formulating and assessing progress in implementing national development strategies.

49. **Donors** commit to:

- Provide timely, transparent and comprehensive information on aid flows so as to enable partner authorities to present comprehensive budget reports to their legislatures and citizens.

50. **Partner countries** and **donors** commit to:

- Jointly assess through existing and increasingly objective country level mechanisms mutual progress in implementing agreed commitments on aid effectiveness, including the Partnership Commitments. (Indicator 12).

### III. Indicators of Progress

*To be measured nationally and monitored internationally*

OWNERSHIP		TARGET FOR 2010								
1	<i>Partners have operational development strategies</i> – Number of countries with national development strategies (including PRSs) that have clear strategic priorities linked to a medium-term expenditure framework and reflected in annual budgets.	<b>At least 75% of partner countries</b> have operational development strategies.								
ALIGNMENT		TARGET FOR 2010								
2	<i>Reliable country systems</i> – Number of partner countries that have procurement and public financial management systems that either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	(a) <b>Public financial management</b> – Half of partner countries move up at least one measure ( <i>i.e.</i> , 0.5 points) on the PFM/ CPIA (Country Policy and Institutional Assessment) scale of performance.  (b) <b>Procurement</b> – One-third of partner countries move up at least one measure ( <i>i.e.</i> , from D to C, C to B or B to A) on the four-point scale used to assess performance for this indicator.								
3	<i>Aid flows are aligned on national priorities</i> – Percent of aid flows to the government sector that is reported on partners' national budgets.	<b>Halve the gap</b> – halve the proportion of aid flows to government sector not reported on government's budget(s) (with at least 85% reported on budget).								
4	<i>Strengthen capacity by co-ordinated support</i> – Percent of donor capacity-development support provided through co-ordinated programmes consistent with partners' national development strategies.	<b>50% of technical co-operation flows</b> are implemented through co-ordinated programmes consistent with national development strategies.								
5a	<i>Use of country public financial management systems</i> – Percent of donors and of aid flows that use public financial management systems in partner countries, which either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">PERCENTAGE OF DONORS</th> </tr> <tr> <th>TARGET</th> <th>SCORE*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>All donors</b> use partner countries' PFM systems.</td> <td>5+</td> </tr> <tr> <td><b>90% of donors</b> use partner countries' PFM systems.</td> <td>3.5 to 4.5</td> </tr> </tbody> </table>	PERCENTAGE OF DONORS		TARGET	SCORE*	<b>All donors</b> use partner countries' PFM systems.	5+	<b>90% of donors</b> use partner countries' PFM systems.	3.5 to 4.5
		PERCENTAGE OF DONORS								
TARGET	SCORE*									
<b>All donors</b> use partner countries' PFM systems.	5+									
<b>90% of donors</b> use partner countries' PFM systems.	3.5 to 4.5									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">PERCENTAGE OF AID FLOWS</th> </tr> <tr> <th>TARGET</th> <th>SCORE*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>A two-thirds reduction</b> in the % of aid to the public sector not using partner countries' PFM systems.</td> <td>5+</td> </tr> <tr> <td><b>A one-third reduction</b> in the % of aid to the public sector not using partner countries' PFM systems.</td> <td>3.5 to 4.5</td> </tr> </tbody> </table>	PERCENTAGE OF AID FLOWS		TARGET	SCORE*	<b>A two-thirds reduction</b> in the % of aid to the public sector not using partner countries' PFM systems.	5+	<b>A one-third reduction</b> in the % of aid to the public sector not using partner countries' PFM systems.	3.5 to 4.5		
PERCENTAGE OF AID FLOWS										
TARGET	SCORE*									
<b>A two-thirds reduction</b> in the % of aid to the public sector not using partner countries' PFM systems.	5+									
<b>A one-third reduction</b> in the % of aid to the public sector not using partner countries' PFM systems.	3.5 to 4.5									
5b	<i>Use of country procurement systems</i> – Percent of donors and of aid flows that use partner country procurement systems which either (a) adhere to broadly accepted good practices or (b) have a reform programme in place to achieve these.	<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">PERCENTAGE OF DONORS</th> </tr> <tr> <th>TARGET</th> <th>SCORE*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>All donors</b> use partner countries' procurement systems.</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td><b>90% of donors</b> use partner countries' procurement systems.</td> <td>B</td> </tr> </tbody> </table>	PERCENTAGE OF DONORS		TARGET	SCORE*	<b>All donors</b> use partner countries' procurement systems.	A	<b>90% of donors</b> use partner countries' procurement systems.	B
		PERCENTAGE OF DONORS								
TARGET	SCORE*									
<b>All donors</b> use partner countries' procurement systems.	A									
<b>90% of donors</b> use partner countries' procurement systems.	B									
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">PERCENTAGE OF AID FLOWS</th> </tr> <tr> <th>TARGET</th> <th>SCORE*</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>A two-thirds reduction</b> in the % of aid to the public sector not using partner</td> <td>A</td> </tr> <tr> <td><b>A one-third reduction</b> in the % of aid to the public sector not using partner countries' procurement systems.</td> <td>B</td> </tr> </tbody> </table>	PERCENTAGE OF AID FLOWS		TARGET	SCORE*	<b>A two-thirds reduction</b> in the % of aid to the public sector not using partner	A	<b>A one-third reduction</b> in the % of aid to the public sector not using partner countries' procurement systems.	B		
PERCENTAGE OF AID FLOWS										
TARGET	SCORE*									
<b>A two-thirds reduction</b> in the % of aid to the public sector not using partner	A									
<b>A one-third reduction</b> in the % of aid to the public sector not using partner countries' procurement systems.	B									
6	<i>Strengthen capacity by avoiding parallel implementation structures</i> – Number of parallel project implementation units (PIUs) per country.	<b>Reduce by two-thirds</b> the stock of parallel project implementation units (PIUs).								



ALIGNMENT		TARGET FOR 2010
7	<i>Aid is more predictable</i> – Percent of aid disbursements released according to agreed schedules in annual or multi-year frameworks.	<b>Halve the gap</b> halve the proportion of aid not disbursed within the fiscal year for which it was scheduled.
8	<i>Aid is untied</i> – Percent of bilateral aid that is untied.	<b>Continued progress over time.</b>
HARMONISATION		TARGET FOR 2010
9	<i>Use of common arrangements or procedures</i> – Percent of aid provided as programme-based approaches.	<b>66% of aid flows</b> are provided in the context of programme-based approaches.
10	<i>Encourage shared analysis</i> – Percent of (a) field missions and/or (b) country analytic work, including diagnostic reviews that are joint.	(a) <b>40% of donor missions</b> to the field are joint. (b) <b>66% of country analytic work is joint.</b>
MANAGING FOR RESULTS		TARGET FOR 2010
11	<i>Results-oriented frameworks</i> – Number of countries with transparent and monitorable performance assessment frameworks to assess progress against (a) the national development strategies and (b) sector programmes.	<b>Reduce the gap by one-third</b> – Reduce the proportion of countries without transparent and monitorable performance assessment frameworks by one-third.
MUTUAL ACCOUNTABILITY		TARGET FOR 2010
12	<i>Mutual accountability</i> – Number of partner countries that undertake mutual assessments of progress in implementing agreed commitments on aid effectiveness including those in this Declaration.	<b>All partner countries</b> have mutual assessment reviews in place.

**Important Note:** In accordance with paragraph 9 of the Declaration, the partnership of donors and partner countries hosted by the DAC (Working Party on Aid Effectiveness) comprising OECD/DAC members, partner countries and multilateral institutions, met twice, on 30-31 May 2005 and on 7-8 July 2005 to adopt, and review where appropriate, the targets for the twelve Indicators of Progress. At these meetings an agreement was reached on the targets presented under Section III of the present Declaration. This agreement is subject to reservations by one donor on (a) the methodology for assessing the quality of locally-managed procurement systems (relating to targets 2b and 5b) and (b) the acceptable quality of public financial management reform programmes (relating to target 5a.ii). Further discussions are underway to address these issues. The targets, including the reservation, have been notified to the Chairs of the High-level Plenary Meeting of the 59th General Assembly of the United Nations in a letter of 9 September 2005 by Mr. Richard Manning, Chair of the OECD Development Assistance Committee (DAC).

**\*Note on Indicator 5:** Scores for Indicator 5 are determined by the methodology used to measure quality of procurement and public financial management systems under Indicator 2 above.

## Appendix A:

### *Methodological Notes on the Indicators of Progress*

The Indicators of Progress provides a framework in which to make operational the responsibilities and accountabilities that are framed in the Paris Declaration on Aid Effectiveness. This framework draws selectively from the Partnership Commitments presented in Section II of this Declaration.

**Purpose** – The Indicators of Progress provide a framework in which to make operational the responsibilities and accountabilities that are framed in the Paris Declaration on Aid Effectiveness. They measure principally collective behaviour at the country level.

**Country level vs. global level** – The indicators are to be measured at the country level in close collaboration between partner countries and donors. Values of country level indicators can then be statistically aggregated at the regional or global level. This global aggregation would be done both for the country panel mentioned below, for purposes of statistical comparability, and more broadly for all partner countries for which relevant data are available.

**Donor / Partner country performance** – The indicators of progress also provide a benchmark against which individual donor agencies or partner countries can measure their performance at the country, regional, or global level. In measuring individual donor performance, the indicators should be applied with flexibility in the recognition that donors have different institutional mandates.

**Targets** – The targets are set at the global level. Progress against these targets is to be measured by aggregating data measured at the country level. In addition to global targets, partner countries and donors in a given country might agree on country-level targets.

**Baseline** – A baseline will be established for 2005 in a panel of self-selected countries. The partnership of donors and partner countries hosted by the DAC (Working Party on Aid Effectiveness) is asked to establish this panel.

**Definitions and criteria** – The partnership of donors and partner countries hosted by the DAC (Working Party on Aid Effectiveness) is asked to provide specific guidance on definitions, scope of application, criteria and methodologies to assure that results can be aggregated across countries and across time.

**Note on Indicator 9** – Programme based approaches are defined in Volume 2 of Harmonising Donor Practices for Effective Aid Delivery (OECD, 2005) in Box 3.1 as a way of engaging in development cooperation based on the principles of co-ordinated support for a locally owned programme of development, such as a national development strategy, a sector programme, a thematic programme or a programme of a specific organisation. Programme based approaches share the following features: (a) leadership by the host country or organisation; (b) a single comprehensive programme and budget framework; (c) a formalised process for donor co-ordination and harmonisation of donor procedures for reporting, budgeting, financial management and procurement; (d) Efforts to increase the use of local systems for programme design and implementation, financial management, monitoring and evaluation. For the purpose of indicator 9 performance will be measured separately across the aid modalities that contribute to programme-based approaches.

## Appendix B:

### List of Participating Countries and Organisations

#### Participating Countries

Albania	Australia	Austria	Bangladesh
Belgium	Benin	Bolivia	Botswana
[Brazil]*	Burkina Faso	Burundi	Cambodia
Cameroon	Canada	China	Congo D.R.
Czech Republic	Denmark	Dominican Republic	Egypt
Ethiopia	European Commission	Fiji	Finland
France	Gambia, The	Germany	Ghana
Greece	Guatemala	Guinea	Honduras
Iceland	Indonesia	Ireland	Italy
Jamaica	Japan	Jordan	Kenya
Korea	Kuwait	Kyrgyz Republic	Lao PDR
Luxembourg	Madagascar	Malawi	Malaysia
Mali	Mauritania	Mexico	Mongolia
Morocco	Mozambique	Nepal	Netherlands
New Zealand	Nicaragua	Niger	Norway
Pakistan	Papua New Guinea	Philippines	Poland
Portugal	Romania	Russian Federation	Rwanda
Saudi Arabia	Senegal	Serbia and Montenegro	Slovak Republic
Solomon Islands	South Africa	Spain	Sri Lanka
Sweden	Switzerland	Tajikistan	Tanzania
Thailand	Timor-Leste	Tunisia	Turkey
Uganda	United Kingdom	United States of America	Vanuatu
Vietnam	Yemen	Zambia	

#### \*To be confirmed.

More countries than listed here have endorsed the Paris Declaration. For a full and up to date list please consult [www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclaration/members](http://www.oecd.org/dac/effectiveness/parisdeclaration/members).

#### Participating Organisations

African Development Bank	Arab Bank for Economic Development in Africa
Asian Development Bank	Commonwealth Secretariat
Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP)	Council of Europe Development Bank (CEB)
Economic Commission for Africa (ECA)	Education for All Fast Track Initiative (EFA-FTI)
European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)	European Investment Bank (EIB)
Global Fund to Fight Aids, Tuberculosis and Malaria	G24
Inter-American Development Bank	International Fund for Agricultural Development (IFAD)
International Monetary Fund (IMF)	International Organisation of the Francophonie
Islamic Development Bank	Millennium Campaign
New Partnership for Africa's Development (NEPAD)	Nordic Development Fund
Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)	Organisation of Eastern Caribbean States (OECS)
OPEC Fund for International Development	Pacific Islands Forum Secretariat
United Nations Development Group (UNDG)	World Bank

## **Civil Society Organisations**

Africa Humanitarian Action

AFRODAD

Bill and Melinda Gates Foundations

Canadian Council for International Cooperation (CCIC)

Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD)

Coopération Internationale pour le Développement et la Solidarité (CIDSE)

Comisión Económica (Nicaragua)

ENDA Tiers Monde

EURODAD

International Union for Conservation of Nature and Natural Resources (IUCN)

Japan NGO Center for International Cooperation (JANIC)

Reality of Aid Network

Tanzania Social and Economic Trust (TASOET)

UK Aid Network



## Accra Agenda for Action

*Ministers of developing and donor countries responsible for promoting development and Heads of multilateral and bilateral development institutions endorsed the following statement in Accra, Ghana, on 4 September 2008 to accelerate and deepen implementation of the Paris Declaration on Aid Effectiveness (2 March 2005).*

### **This is a moment of opportunity**

1. We are committed to eradicating poverty and promoting peace and prosperity by building stronger, more effective partnerships that enable developing countries to realise their development goals.
2. There has been progress. Fifteen years ago, two out of five people lived in extreme poverty; today, that figure has been reduced to one in four. However, 1.4 billion people – most of them women and girls – still live in extreme poverty,<sup>1</sup> and access to safe drinking water and health care remains a major issue in many parts of the world. In addition, new global challenges – rising food and fuel prices and climate change – threaten the advances against poverty many countries have made.
3. We need to achieve much more if all countries are to meet the Millennium Development Goals (MDGs). Aid is only one part of the development picture. Democracy, economic growth, social progress, and care for the environment are the prime engines of development in all countries. Addressing inequalities of income and opportunity within countries and between states is essential to global progress. Gender equality, respect for human rights, and environmental sustainability are cornerstones for achieving enduring impact on the lives and potential of poor women, men, and children. It is vital that all our policies address these issues in a more systematic and coherent way.
4. In 2008, three international conferences will help us accelerate the pace of change: the Accra High Level Forum on Aid Effectiveness, the United Nations High Level Event on the MDGs in New York, and the Financing for Development follow-up meeting in Doha. Today at Accra, we are leading the way, united in a common objective: to unlock the full potential of aid in achieving lasting development results.

### **We are making progress, but not enough**

5. Learning from our past successes and failures in development co-operation and building on the 2003 Rome Declaration on Harmonisation, in March 2005 we adopted an ambitious set of reforms: the Paris Declaration on Aid Effectiveness. In the Paris Declaration, we agreed to develop a genuine partnership, with developing countries clearly in charge of their own development processes. We also agreed to hold each other accountable for achieving concrete development results. Three and one-half years later, we are reconvening in Accra to review progress and address the challenges that now face us.
6. Evidence shows we are making progress, but not enough. A recent evaluation shows that the Paris Declaration has created powerful momentum to change the way developing countries and donors work together on the ground. According to the 2008 Monitoring Survey, a large number of developing countries have improved their management of public funds. Donors, in turn, are increasingly improving their co-ordination at country level. Yet the pace of progress is too slow. Without further reform and faster action we will not meet our 2010 commitments and targets for improving the quality of aid.

### **We will take action to accelerate progress**

7. Evidence shows that we will need to address three major challenges to accelerate progress on aid effectiveness:
8. **Country ownership is key.** Developing country governments will take stronger leadership of their own development policies, and will engage with their parliaments and citizens in shaping those policies. Donors will support them by respecting countries' priorities, investing in their human resources and institutions, making greater use of their systems to deliver aid, and increasing the predictability of aid flows.

---

1. These figures are based on a recent World Bank study that found the poverty line to be \$1.25 a day in 2005 prices.

9. ***Building more effective and inclusive partnerships.*** In recent years, more development actors – middle-income countries, global funds, the private sector, civil society organisations – have been increasing their contributions and bringing valuable experience to the table. This also creates management and co-ordination challenges. Together, all development actors will work in more inclusive partnerships so that all our efforts have greater impact on reducing poverty.

10. ***Achieving development results – and openly accounting for them – must be at the heart of all we do.*** More than ever, citizens and taxpayers of all countries expect to see the tangible results of development efforts. We will demonstrate that our actions translate into positive impacts on people's lives. We will be accountable to each other and to our respective parliaments and governing bodies for these outcomes.

11. Without addressing these obstacles to faster progress, we will fall short of our commitments and miss opportunities to improve the livelihoods of the most vulnerable people in the world. Therefore, we are reaffirming the commitments we made in the Paris Declaration and, in this Accra Agenda for Action, are agreeing on concrete and monitorable actions to accelerate progress to meet those commitments by 2010. We commit to continuing efforts in monitoring and evaluation that will assess whether we have achieved the commitments we agreed in the Paris Declaration and the Accra Agenda for Action, and to what extent aid effectiveness is improving and generating greater development impact.

## **Strengthening Country Ownership over Development**

12. Developing countries determine and implement their development policies to achieve their own economic, social and environmental goals. We agreed in the Paris Declaration that this would be our first priority. Today, we are taking additional steps to turn this resolution into a reality.

### **We will broaden country-level policy dialogue on development**

13. We will engage in open and inclusive dialogue on development policies. We acknowledge the critical role and responsibility of parliaments in ensuring country ownership of development processes. To further this objective we will take the following actions:

- a) Developing country governments will work more closely with parliaments and local authorities in preparing, implementing and monitoring national development policies and plans. They will also engage with civil society organisations (CSOs).
- b) Donors will support efforts to increase the capacity of all development actors – parliaments, central and local governments, CSOs, research institutes, media and the private sector – to take an active role in dialogue on development policy and on the role of aid in contributing to countries' development objectives.
- c) Developing countries and donors will ensure that their respective development policies and programmes are designed and implemented in ways consistent with their agreed international commitments on gender equality, human rights, disability and environmental sustainability.

### **Developing countries will strengthen their capacity to lead and manage development**

14. Without robust capacity – strong institutions, systems, and local expertise – developing countries cannot fully own and manage their development processes. We agreed in the Paris Declaration that capacity development is the responsibility of developing countries, with donors playing a supportive role, and that technical co-operation is one means among others to develop capacity. Together, developing countries and donors will take the following actions to strengthen capacity development:

- a) Developing countries will systematically identify areas where there is a need to strengthen the capacity to perform and deliver services at all levels – national, sub-national, sectoral, and thematic – and design strategies to address them. Donors will strengthen their own capacity and skills to be more responsive to developing countries' needs.
- b) Donors' support for capacity development will be demand-driven and designed to support country ownership. To this end, developing countries and donors will i) jointly select and manage technical co-operation, and

- ii) promote the provision of technical co-operation by local and regional resources, including through South-South co-operation.
- c) Developing countries and donors will work together at all levels to promote operational changes that make capacity development support more effective.

### **We will strengthen and use developing country systems to the maximum extent possible**

15. Successful development depends to a large extent on a government's capacity to implement its policies and manage public resources through its own institutions and systems. In the Paris Declaration, developing countries committed to strengthen their systems<sup>2</sup> and donors committed to use those systems to the maximum extent possible. Evidence shows, however, that developing countries and donors are not on track to meet these commitments. Progress in improving the quality of country systems varies considerably among countries; and even when there are good-quality country systems, donors often do not use them. Yet it is recognised that using country systems promotes their development. To strengthen and increase the use of country systems, we will take the following actions:

- a) Donors agree to use country systems as the first option for aid programmes in support of activities managed by the public sector.
- b) Should donors choose to use another option and rely on aid delivery mechanisms outside country systems (including parallel project implementation units), they will transparently state the rationale for this and will review their positions at regular intervals. Where use of country systems is not feasible, donors will establish additional safeguards and measures in ways that strengthen rather than undermine country systems and procedures.
- c) Developing countries and donors will jointly assess the quality of country systems in a country-led process using mutually agreed diagnostic tools. Where country systems require further strengthening, developing countries will lead in defining reform programmes and priorities. Donors will support these reforms and provide capacity development assistance.
- d) Donors will immediately start working on and sharing transparent plans for undertaking their Paris commitments on using country systems in all forms of development assistance; provide staff guidance on how these systems can be used; and ensure that internal incentives encourage their use. They will finalise these plans as a matter of urgency.
- e) Donors recollect and reaffirm their Paris Declaration commitment to provide 66% of aid as programme-based approaches. In addition, donors will aim to channel 50% or more of government-to-government assistance through country fiduciary systems, including by increasing the percentage of assistance provided through programme-based approaches.

### **Building More Effective and Inclusive Partnerships for Development**

16. Aid is about building partnerships for development. Such partnerships are most effective when they fully harness the energy, skills and experience of all development actors—bilateral and multilateral donors, global funds, CSOs, and the private sector. To support developing countries' efforts to build for the future, we resolve to create partnerships that will include all these actors.

### **We will reduce costly fragmentation of aid**

17. The effectiveness of aid is reduced when there are too many duplicating initiatives, especially at country and sector levels. We will reduce the fragmentation of aid by improving the complementarity of donors' efforts and the division of labour among donors, including through improved allocation of resources within sectors, within countries, and across countries. To this end:

- a) Developing countries will lead in determining the optimal roles of donors in supporting their development efforts at national, regional and sectoral levels. Donors will respect developing countries' priorities, ensuring that new arrangements on the division of labour will not result in individual developing countries receiving less aid.

---

2. These include, but are not limited to, systems for public financial management, procurement, audit, monitoring and evaluation, and social and environmental assessment.



- b) Donors and developing countries will work together with the Working Party on Aid Effectiveness to complete good practice principles on country-led division of labour. To that end, they will elaborate plans to ensure the maximum co-ordination of development co-operation. We will evaluate progress in implementation starting in 2009.
- c) We will start dialogue on international division of labour across countries by June 2009.
- d) We will work to address the issue of countries that receive insufficient aid.

### **We will increase aid's value for money**

18. Since the Paris Declaration was agreed in 2005, OECD-DAC donors have made progress in untying their aid. A number of donors have already fully untied their aid, and we encourage others to do so. We will pursue, and accelerate, these efforts by taking the following actions:

- a) OECD-DAC donors will extend coverage of the 2001 DAC Recommendation on Untying Aid to non-LDC HIPC<sup>3</sup> and will improve their reporting on the 2001 DAC Recommendation.
- b) Donors will elaborate individual plans to further untie their aid to the maximum extent.
- c) Donors will promote the use of local and regional procurement by ensuring that their procurement procedures are transparent and allow local and regional firms to compete. We will build on examples of good practice to help improve local firms' capacity to compete successfully for aid-funded procurement.
- d) We will respect our international agreements on corporate social responsibility.

### **We welcome and will work with all development actors**

19. The contributions of all development actors are more effective when developing countries are in a position to manage and co-ordinate them. We welcome the role of new contributors and will improve the way all development actors work together by taking the following actions:

- a) We encourage all development actors, including those engaged in South-South co-operation, to use the Paris Declaration principles as a point of reference in providing development co-operation.
- b) We acknowledge the contributions made by all development actors, and in particular the role of middle-income countries as both providers and recipients of aid. We recognise the importance and particularities of South-South co-operation and acknowledge that we can learn from the experience of developing countries. We encourage further development of triangular co-operation.
- c) Global funds and programmes make an important contribution to development. The programmes they fund are most effective in conjunction with complementary efforts to improve the policy environment and to strengthen the institutions in the sectors in which they operate. We call upon all global funds to support country ownership, to align and harmonise their assistance proactively, and to make good use of mutual accountability frameworks, while continuing their emphasis on achieving results. As new global challenges emerge, donors will ensure that existing channels for aid delivery are used and, if necessary, strengthened before creating separate new channels that risk further fragmentation and complicate co-ordination at country level.
- d) We encourage developing countries to mobilise, manage and evaluate their international co-operation initiatives for the benefit of other developing countries.
- e) South-South co-operation on development aims to observe the principle of non-interference in internal affairs, equality among developing partners and respect for their independence, national sovereignty, cultural diversity and identity and local content. It plays an important role in international development co-operation and is a valuable complement to North-South co-operation.

### **We will deepen our engagement with civil society organisations**

20. We will deepen our engagement with CSOs as independent development actors in their own right whose efforts

---

3. The 2001 DAC recommendation on Untying ODA to the Least Developed Countries (LDCs) covers 31 so-called Heavily Indebted Poor Countries (HIPCs). The OECD Development Assistance Committee (DAC) at its 2008 High Level Meeting agreed to extend the 2001 Recommendation to cover the remaining eight countries that are part of the HIPC initiative: Bolivia, Cameroon, Côte d'Ivoire, Ghana, Guyana, Honduras, Nicaragua and Republic of Congo.

complement those of governments and the private sector. We share an interest in ensuring that CSO contributions to development reach their full potential. To this end:

- a) We invite CSOs to reflect on how they can apply the Paris principles of aid effectiveness from a CSO perspective.
- b) We welcome the CSOs' proposal to engage with them in a CSO-led multistakeholder process to promote CSO development effectiveness. As part of that process, we will seek to i) improve co-ordination of CSO efforts with government programmes, ii) enhance CSO accountability for results, and iii) improve information on CSO activities.
- c) We will work with CSOs to provide an enabling environment that maximises their contributions to development.

### **We will adapt aid policies for countries in fragile situations**

21. In the Paris Declaration, we agreed that aid effectiveness principles apply equally to development co-operation in situations of fragility, including countries emerging from conflict, but that these principles need to be adapted to environments of weak ownership or capacity. Since then, Principles for Good International Engagement in Fragile States and Situations have been agreed. To further improve aid effectiveness in these environments, we will take the following actions:

- a) Donors will conduct joint assessments of governance and capacity and examine the causes of conflict, fragility and insecurity, engaging developing country authorities and other relevant stake holders to the maximum extent possible.
- b) At country level, donors and developing countries will work and agree on a set of realistic peace- and state-building objectives that address the root causes of conflict and fragility and help ensure the protection and participation of women. This process will be informed by international dialogue between partners and donors on these objectives as prerequisites for development.
- c) Donors will provide demand-driven, tailored and co-ordinated capacity-development support for core state functions and for early and sustained recovery. They will work with developing countries to design interim measures that are appropriately sequenced and that lead to sustainable local institutions.
- d) Donors will work on flexible, rapid and long-term funding modalities, on a pooled basis where appropriate, to i) bridge humanitarian, recovery and longer-term development phases, and ii) support stabilisation, inclusive peace building, and the building of capable, accountable and responsive states. In collaboration with developing countries, donors will foster partnerships with the UN System, international financial institutions and other donors.
- e) At country level and on a voluntary basis, donors and developing countries will monitor implementation of the Principles for Good International Engagement in Fragile States and Situations, and will share results as part of progress reports on implementing the Paris Declaration.

### **Delivering and Accounting for Development Results**

22. We will be judged by the impacts that our collective efforts have on the lives of poor people. We recognise that greater transparency and accountability for the use of development resources—domestic as well as external—are powerful drivers of progress.

### **We will focus on delivering results**

23. We will improve our management for results by taking the following actions:

- a) Developing countries will strengthen the quality of policy design, implementation and assessment by improving information systems, including, as appropriate, disaggregating data by sex, region and socioeconomic status.
- b) Developing countries and donors will work to develop cost-effective results management instruments to assess the impact of development policies and adjust them as necessary. We will better co-ordinate and link the various sources of information, including national statistical systems, budgeting, planning, monitoring and country-led evaluations of policy performance.

- c) Donors will align their monitoring with country information systems. They will support, and invest in strengthening, developing countries' national statistical capacity and information systems, including those for managing aid.
- d) We will strengthen incentives to improve aid effectiveness. We will systematically review and address legal or administrative impediments to implementing international commitments on aid effectiveness. Donors will pay more attention to delegating sufficient authority to country offices and to changing organisational and staff incentives to promote behaviour in line with aid effectiveness principles.

### **We will be more accountable and transparent to our publics for results**

24. Transparency and accountability are essential elements for development results. They lie at the heart of the Paris Declaration, in which we agreed that countries and donors would become more accountable to each other and to their citizens. We will pursue these efforts by taking the following actions:

- a) We will make aid more transparent. Developing countries will facilitate parliamentary oversight by implementing greater transparency in public financial management, including public disclosure of revenues, budgets, expenditures, procurement and audits. Donors will publicly disclose regular, detailed and timely information on volume, allocation and, when available, results of development expenditure to enable more accurate budget, accounting and audit by developing countries.
- b) We will step up our efforts to ensure that – as agreed in the Paris Declaration – mutual assessment reviews are in place by 2010 in all countries that have endorsed the Declaration. These reviews will be based on country results reporting and information systems complemented with available donor data and credible independent evidence. They will draw on emerging good practice with stronger parliamentary scrutiny and citizen engagement. With them we will hold each other accountable for mutually agreed results in keeping with country development and aid policies.
- c) To complement mutual assessment reviews at country level and drive better performance, developing countries and donors will jointly review and strengthen existing international accountability mechanisms, including peer review with participation of developing countries. We will review proposals for strengthening the mechanisms by end 2009.
- d) Effective and efficient use of development financing requires both donors and partner countries to do their utmost to fight corruption. Donors and developing countries will respect the principles to which they have agreed, including those under the UN Convention against Corruption. Developing countries will address corruption by improving systems of investigation, legal redress, accountability and transparency in the use of public funds. Donors will take steps in their own countries to combat corruption by individuals or corporations and to track, freeze, and recover illegally acquired assets.

### **We will continue to change the nature of conditionality to support ownership**

25. To strengthen country ownership and improve the predictability of aid flows, donors agreed in the Paris Declaration that, whenever possible, they would draw their conditions from developing countries' own development policies. We reaffirm our commitment to this principle and will continue to change the nature of conditionality by taking the following actions:

- a) Donors will work with developing countries to agree on a limited set of mutually agreed conditions based on national development strategies. We will jointly assess donor and developing country performance in meeting commitments.
- b) Beginning now, donors and developing countries will regularly make public all conditions linked to disbursements.
- c) Developing countries and donors will work together at the international level to review, document and disseminate good practices on conditionality with a view to reinforcing country ownership and other Paris Declaration Principles by increasing emphasis on harmonised, results-based conditionality. They will be receptive to contributions from civil society.

## **We will increase the medium-term predictability of aid**

26. In the Paris Declaration, we agreed that greater predictability in the provision of aid flows is needed to enable developing countries to effectively plan and manage their development programmes over the short and medium term. As a matter of priority, we will take the following actions to improve the predictability of aid:

- a) Developing countries will strengthen budget planning processes for managing domestic and external resources and will improve the linkages between expenditures and results over the medium term.
- b) Beginning now, donors will provide full and timely information on annual commitments and actual disbursements so that developing countries are in a position to accurately record all aid flows in their budget estimates and their accounting systems.
- c) Beginning now, donors will provide developing countries with regular and timely information on their rolling three- to five-year forward expenditure and/or implementation plans, with at least indicative resource allocations that developing countries can integrate in their medium-term planning and macroeconomic frameworks. Donors will address any constraints to providing such information.
- d) Developing countries and donors will work together at the international level on ways of further improving the medium-term predictability of aid, including by developing tools to measure it.

### **Looking Forward**

27. The reforms we agree on today in Accra will require continued high level political support, peer pressure, and co-ordinated action at global, regional, and country levels. To achieve these reforms, we renew our commitment to the principles and targets established in the Paris Declaration, and will continue to assess progress in implementing them.

28. The commitments we agree today will need to be adapted to different country circumstances – including in middle-income countries, small states and countries in situations of fragility. To this end, we encourage developing countries to design – with active support from donors – country-based action plans that set out time-bound and monitorable proposals to implement the Paris Declaration and the Accra Agenda for Action.

29. We agree that, by 2010, each of us should meet the commitments we made on aid effectiveness in Paris and today in Accra, and to reach beyond these commitments where we can. We agree to reflect and draw upon the many valuable ideas and initiatives that have been presented at this High Level Forum. We agree that challenges such as climate change and rising food and fuel prices underline the importance of applying aid effectiveness principles. In response to the food crisis, we will develop and implement the global partnership on agriculture and food swiftly, efficiently and flexibly.

30. We ask the Working Party on Aid Effectiveness to continue monitoring progress on implementing the Paris Declaration and the Accra Agenda for Action and to report back to the Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness in 2011. We recognise that additional work will be required to improve the methodology and indicators of progress of aid effectiveness. In 2011, we will undertake the third round of monitoring that will tell us whether we have achieved the targets for 2010 agreed in Paris in 2005.<sup>4</sup> To carry forward this work, we will need to develop institutionalised processes for the joint and equal partnership of developing countries and the engagement of stakeholders.

31. We recognise that aid effectiveness is an integral part of the broader financing for development agenda. To achieve development outcomes and the MDGs we need to meet our commitments on both aid quality and aid volumes. We ask the Secretary General of the United Nations to transmit the conclusions of the Third High Level Forum on Aid Effectiveness to the High Level Event on the MDGs in New York later this month and the Financing for Development Review meeting in Doha in November 2008. We welcome the contribution that the ECOSOC Development Co-operation Forum is making to the international dialogue and to mutual accountability on aid issues. We call upon the UN development system to further support the capacities of developing countries for effective management of development assistance.

32. Today, more than ever, we resolve to work together to help countries across the world build the successful future all of us want to see – a future based on a shared commitment to overcome poverty, a future in which no countries will depend on aid.

4. We will have that information available for the Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness in 2011, along with comprehensive second phase evaluations of the implementation of the Paris Declaration and the Accra Agenda for Action as of 2010. Attention will also be paid to improving and developing communications on aid effectiveness for long-term development success and broad-based public support.

# **Allegato 3:**

## **The Siem Reap CSO consensus on the International Framework for CSO Development Effectiveness**

Agreed by the second global assembly,  
Open Forum for CSO development effectiveness,  
Siem Reap, Cambodia, June 28 – 30, 2011

## SECTION I: INTRODUCTION

### **A commitment to strengthen civil society development effectiveness ...**

Millions of civil society organizations (CSOs) worldwide contribute in unique and essential ways to development as innovative agents of change and social transformation. These contributions are long-standing: CSOs support grassroots experiences of people engaged in their own development efforts; are both donors and practitioners of development; promote development knowledge and innovation; work to deepen global awareness and solidarity among people across national boundaries; and they advocate and seek out inclusive policy dialogue with governments and donors to work together for development progress.

Acknowledging not only their contributions, but also their weaknesses and challenges as development actors, CSOs have affirmed their commitment to take action to improve and be fully accountable for their development practices. The *Open Forum for CSO Development Effectiveness*, a CSO-led global and fully participatory process, has determined the vision and essential principles that define and guide change for effective CSO development practice.

In September 2010, more than 170 CSO representatives from 82 countries gathered in Istanbul, Turkey, to consider and unanimously adopt the ***Istanbul Principles for CSO Development Effectiveness*** (Annex One). The *Istanbul Principles* are the result of thorough consultations with thousands of CSOs in more than 70 countries and sectors.

The eight *Istanbul Principles* take into account the diversity of CSO visions, mandates, approaches, relationships and impacts in their development actions. Given the diversity and geographic spread of CSOs, the *Istanbul Principles* must be applied in meaningful but distinct ways that are appropriate to each CSO local context or sector.

The *Istanbul Principles* are the foundation for the ***International Framework for CSO Development Effectiveness***, adopted in June 2011 at the Second Global Assembly in Siem Reap, Cambodia. The *Framework* sets out guidance for interpreting and aligning CSO practices with the *Istanbul Principles* in diverse local and sectoral settings. The “Toolkit for Implementation of the *Istanbul Principles*”, with further elaboration of guidance and indicators, will enable CSO actors to adapt and work with the *Framework* in the context of their organizational mandates and program realities.

CSO development actors are profoundly affected by the context in which they work. The policies and practices of all governments, including when they act as donors, affect and shape the capacities for CSOs to engage in development. Progress in realizing the *Istanbul Principles* in CSO practice, therefore, depends in large measure on enabling government policies, laws and regulations consistent with the *Istanbul Principles*.

At the 2008 Accra High Level Forum-3 governments committed “to work with CSOs to provide an enabling environment that maximizes their contributions to development.” Since then, many CSOs, in both donor and developing countries, have experienced deteriorating enabling conditions for their work. The *Open Forum*, therefore, welcomes and encourages further work of the multi-

stakeholder Task Team on CSO Development Effectiveness and Enabling Environment and its *Key Findings for the Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness* as a positive contribution upon which to build and strengthen enabling conditions for CSOs.

This *International Framework for CSO Development Effectiveness* is the basis for CSO engagement and collaboration with all development actors, through the *BetterAid Platform*, to achieve the goals of the Busan 4<sup>th</sup> High Level Forum on Aid Effectiveness (HLF-4).

The *Framework* creates a renewed opportunity for collaboration and synergies between CSOs, developing country governments, donors and other aid actors, in support of peoples' efforts to achieve their own development and claim their rights. CSOs call on all governments involved in HLF-4 to acknowledge the outcomes of *Open Forum* process and endorse the *Istanbul Principles* as an essential basis for their policies of engagement and support of civil society in development.

### **An understanding of development informs development effectiveness ...**

CSO development effectiveness speaks to the impact of CSO actions for development. These actions for development will be effective if they bring about sustainable change that addresses the causes, as well as the symptoms, of poverty, inequality and marginalization. For CSOs, development effectiveness is linked to multi-faceted human and social development processes directly involving and empowering people living in poverty and discriminated and marginalized populations.

CSOs assume no single development model, but rather focus on people and their organizations, empowering them to make choices over how they will develop. For CSOs, development effectiveness requires openness to many development alternatives, which are increasingly informed by human rights, environmental sustainability (the Earth's limits) and indigenous peoples' notions of *vivir bien* ("living well").

People living in poverty and marginalized populations have unequal access to development resources. This inequality has persisted not only because of limited capacities and finances for development, but also because of the concentration of socio-economic and political power and barriers to gender equality and rights of minorities. Effective CSO development action must, therefore, involve CSOs making choices and taking sides. It involves direct engagement with populations living in poverty, not as abject victims, but as development actors and political proponents for development in their own right.

#### **What are Civil Society Organizations?**

**"CSOs can be defined to include all non-market and non-state organisations in which people organise themselves to pursue shared interests in the public domain. They cover a wide range of organisations that include membership-based CSOs, cause-based CSOs, and service-oriented CSOs. Examples include community-based organisations and village associations, environmental groups, women's rights groups, farmers' associations, faith-based organisations, labour unions, cooperatives, professional associations, chambers of commerce, independent research institutes, and the not-for-profit media."**

*(Advisory Group Synthesis of Findings and Recommendations, August 2008)*

The CSO vision of development is informed by the diversity of their roles as development actors, including many CSOs involved in development who are not aid actors (see Annex Two for a summary of CSO roles in development). Increasingly, CSOs work in support of the human rights of affected populations, rather than agents of charity responding to often externally-determined needs and wants.

## SECTION II: THE ISTANBUL PRINCIPLES FOR CSO DEVELOPMENT EFFECTIVENESS

### A preamble ...

Civil society organizations are a vibrant and essential feature in the democratic life of countries across the globe. As self-governing and voluntary organizations, they are striving to be accountable and effective organizations. CSOs have also been widely recognized as distinct and independent development actors, working for development outcomes for poor and marginalized peoples. CSOs

are catalysts for social change, collaborating with partners around shared values and interests.

#### **What are Principles for CSO Development Effectiveness?**

**CSO development effectiveness principles are statements of values and qualities that should inform CSO socio-economic, political, and organizational relationships.** They are universal points of reference for CSO activities in development, emphasizing the impact of these actions on the rights of people living in poverty and marginalized populations. In their diversity, CSO development effectiveness is highly dependent on context: their relevance to unique locales, sector, governance and development relationships.

CSOs are social expressions of diversity and innovation in development practice. They bring a rich array of organizational values, objectives, and means for popular engagement, as well as sector knowledge, structures, interests and resources.

Development is a social and political process that is equally about peoples' participation and engagement to claim their rights, as it is about development outcomes. CSOs are, consequently, political protagonists for development change,

advocates for and providers of public goods. CSOs collaborate and partner with communities, with each other and with different development actors, complementing development efforts by developing country governments and donors at many levels.

CSOs have close and often unique connections with local processes, but also seek change at national and global levels. But unlike political parties, peoples' organizations, and social movements, which may aspire to influence development by obtaining formal state political power, CSOs are, for the most part, autonomous non-partisan political actors in the social realm, representing their own point of view. But, in some countries, such as the Philippines, CSOs may also play direct roles within the parliamentary system.

CSOs actions for development are also distinguished by a commitment to non-violent processes. CSOs seek to maximize positive results, while being true to the principle of "do no harm", considering the full range of potential impacts of their development actions. CSOs are channels for social solidarity, for service and mobilization to enable people to better claim their rights and improve conditions of life. CSOs enrich public policy dialogue with knowledge and innovation; they are donors who find and leverage financial and human resources for development.

CSOs collaborate and may coordinate efforts with governments to seek development outcomes consistent with international human rights standards. These standards give priority to addressing



conditions of discrimination, dis-empowerment, poverty and inequality. In many countries, CSOs play important roles engaging citizens, defending the rule of law and guarding against corruption of public funds. As voluntary expressions of citizen action, CSOs are a measure of democratic and inclusive development.

These characteristics of CSOs as distinct, independent and autonomous development actors – voluntary, diverse, non-partisan, non-violent, collaborating for change, linking development process with results and outcomes – have informed all the *Open Forum* consultations. The *Istanbul Principles*, set out in this *Framework*, are not new. They are the consensus expression of decades of experience by thousands of CSOs involved in the *Open Forum* process and its consultations. As such, the *Istanbul Principles* reflect CSO work and practices in both peaceful and conflict situations, in different areas of work from grassroots to policy advocacy and in a continuum from humanitarian emergencies to long-term development.

Although the *Istanbul Principles* are a consensus on essential CSO values that inform their practice, they cannot fully take account the great diversity in numbers, geographic locales, purposes and challenges faced by thousands of CSOs involved in development activities. The *Istanbul Principles* must be interpreted and applied locally in the CSO's country and organizational context.

The *Istanbul Principles* are, likewise, not intended to duplicate or replace existing CSO country or sector-specific principles or various accountability frameworks. But rather, the adoption of the *Istanbul Principles* is a means to stimulate structured reflection, deeper understanding, and accountability for enhanced CSO development effectiveness. This is the purpose of the guidance suggested for each principle in this *Framework*, which is further elaborated in an accompanying resource, "A Toolkit for Implementation of the Istanbul Principles".

## **The Istanbul Principles: Guidance for CSO development practice ...**

### **1. Respect and promote human rights and social justice**

**CSOs are effective as development actors when they ...** develop and implement strategies, activities and practices that promote individual and collective human rights, including the right to development, with dignity, decent work, social justice and equity for all people.

A rights-based approach to development work has been adopted and implemented by many CSOs. CSOs are empowering people to find their voice and secure their rights using holistic approaches, including holding governments accountable to respect, protect and fulfill rights for all people. These approaches address systemic causes of poverty such as inequality, vulnerability, exclusion and discrimination on any basis. CSOs reference important civil and political rights, economic, social and cultural rights and international human rights standards derived from the United Nations (UN) human rights system, including the Declaration on the Right to Development, the Declaration on the Rights of the Child, core International Labour Organization Conventions, Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination Against Women (CEDAW) and human rights agreements at the regional level.

## Guidance

- a) **Implement human rights-based approaches to development** in all aspects of advocacy, programmatic analysis, design, implementation and assessment, with mechanisms for participation, training and capacity strengthening, and inclusive policy dialogue for holding governments to account.
- b) **Safeguard, support and make operational the rights of affected populations and empower women, who are often excluded, to participate** in the design, implementation and assessment of country-led CSO development activities.
- c) **Empower and improve the capacities of affected communities to participate in multi-stakeholder policy dialogue**, seeking and encouraging inclusive policy processes with government, donors and other development actors, based on international human rights law and standards.
- d) **Implement genuine approaches that allow free, prior and informed consent** on the part of affected communities and stakeholders. Build the capacity of and educate vulnerable populations about their legal rights and means for recourse.
- e) **Establish measurable indicators** for development effectiveness in relation to international human rights standards, including gender equality, children's rights, disability, decent work and sustainable livelihoods.

## 2. Embody gender equality and equity while promoting women and girl's rights

**CSOs are effective as development actors when they ...** promote and practice development cooperation embodying gender equity, reflecting women's concerns and experience, while supporting women's efforts to realize their individual and collective rights, participating as fully empowered actors in the development process.

Achieving gender equality, through addressing unequal power relations and fulfilling women and girls' rights - in all their dimensions - is essential for realizing sustainable development outcomes. Vulnerability and marginalization of women and girls is perpetuated through various forms of discrimination including economic discrimination, harmful traditional practices, sexual exploitation and gender-based violence. The empowerment of women, through gender equity, promotes equal access for women and girls to opportunities, resources, and decision-making at all levels. Given that women are not a homogeneous category, CSOs stress the need for diversified approaches in order to promote women's empowerment, safety and well-being, especially for marginalized and disadvantaged groups of women. CSOs also acknowledge that men and boys are crucial partners and need to be fully engaged.

CSOs are not free from gender inequalities and practices. Advancing gender equity goes beyond improving practical conditions for women. It is also essential to redress inequalities in power among men and women, tackling discriminatory laws, policies and practices. Women's participation, per se, is not sufficient to guarantee that their rights and needs will be put forward and defended and that the culture of CSOs will be transformed to

embrace gender equality at the core. Explicitly including the rights and opportunities of girls and young women by CSOs, including for many, women's reproductive rights, is fundamental to realizing gender equality and women's empowerment. Women's organizations and movements are essential actors in development, and have been particularly important as a force for women's empowerment and democratization.

### Guidance

- a) **Integrate and implement gender equality and women's rights in the constitutive practices of CSOs.** Organizational culture must take account of relevant international treaties and agreements, especially the Convention on the Elimination of All forms of Discrimination Against Women (CEDAW). This integration of gender equality and women's rights should be reflected in CSOs' mandate, policies, dialogue with counterparts, gender-responsive allocation of human and financial resources and in capacity-strengthening programs aimed at staff and counterparts.
- b) **Embed gender indicators and analysis, including disaggregated data, in program plans** by ensuring CSO planning, implementation, advocacy, monitoring and evaluation are based on comprehensive gender analysis as well as gender equality and women and girls' rights indicators.
- c) **Invest in partnerships to increase capacities in gender equality and women's rights,** including significant support for women's organizations and movements. The participation and commitment of men and boys in this process should be encouraged.
- d) **Seek opportunities for collaboration on multi-stakeholder policy dialogue** to promote context-appropriate changes to guarantee women's sexual and reproductive rights, their economic empowerment, leadership and greater control over productive resources, and improved political participation to further their strategic interests.

### 3. Focus on people's empowerment, democratic ownership and participation

**CSOs are effective as development actors when they ...** support the empowerment and inclusive participation of people to expand their democratic ownership over policies and development initiatives that affect their lives, with an emphasis on the poor and marginalized.

Development will be appropriate and effective if it is grounded in the rights, expressed priorities and local knowledge of affected populations. Affected populations are the primary stakeholders in development. As they work to promote human rights and positive change, CSOs must be respectful of the traditions and culture of local communities. CSO empowerment activities build women and men's collective capacities and their democratic ownership as actors in both their communities and nations and as individuals claiming their rights. Affected populations, therefore, have more influence, decision-making power and resources, giving them more control over factors that shape their lives, free of violence. Democratic ownership over policies and development is of particular importance in conflict and post-conflict situations. When CSOs collaborate in development initiatives with governments, CSOs seek avenues and outcomes for women and men to claim and exercise their rights, while protecting the autonomy and political space for peoples' movements and organizations.

## Guidance

- a) **Focus CSO programming on the empowerment of women and men whose lives are directly affected by development initiatives.** Priority must be given to the voice, proposals, development concerns and activities of people living in poverty (with particular attention to the inclusion of women, girls, indigenous peoples, workers, persons with disabilities, migrants and displaced populations) and of social movements representing disadvantaged and marginalized populations.
- b) **Promote participative bottom-up approaches to democratic local decision-making and strengthen engagement with a diversity of local CSO stakeholder voices.** Ensure women's voices are heard in setting priorities for national and local CSO programs.
- c) **Strengthen the voices of women and men living in poverty and of the politically marginalized in determining, advocating and monitoring public policies on development** through multi-stakeholder dialogue and the strengthening CSOs as non-partisan political actors in development.
- d) **Treat all participants in development equally** regardless of legal status, ethnic background, sex or sexual orientation, disabilities, educational and economic background or age.
- e) **Build awareness of the complex reality of development among public constituencies in donor countries.** Development is about solidarity and accompaniment of affected populations in developing countries. It is not about directing change on their behalf.
- f) **When acting as donors, invest in CSO capacity strengthening and sustainable self-development to enable CSO independence** in areas of governance, finance, leadership in program management and advocacy with other development actors. Women and marginalized communities should have leadership roles.

## 4. Promote Environmental Sustainability

**CSOs are effective as development actors when they ...** develop and implement priorities and approaches that promote environmental sustainability for present and future generations, including urgent responses to climate crises, with specific attention to the socio-economic, cultural and indigenous conditions for ecological integrity and justice.

The human rights of both present and future generations depend on development paths and strategies where sustainability within the Earth's limits is the cornerstone of all development actions. All people have the right to live and work in a healthy and sustainable environment. Complex environmental challenges, including the urgency to mitigate and adapt to climate change, require capacities and skills that advance sustainable ecosystems, human development and are inclusive of all affected populations. Meeting these challenges will demand environmental awareness and innovative solutions. These solutions should be shaped by principles of environmental and climate justice and equity as well as policy coherence. The millions of women and men, particularly in developing countries, who are deeply impacted by environmental degradation and climate change, bear no responsibility for the conditions that have result in the deepening environmental and climate crises. CSOs

must explicitly give priority to local socio-economic conditions and cultural and indigenous approaches in strengthening well-being, biodiversity and sustainability in their development practice.

## Guidance

- a) **Explicitly incorporate issues of environmental sustainability into CSO policies, practice, program planning, design processes, advocacy and public engagement.** Ensure long-term environmental and ecological integrity, listen to and support local stakeholders and recognize the different gender roles in environmental management.
- b) **Build strategic alignments and collaboration** between CSOs involved in environment and development initiatives. Strengthen the ability of both sectors to promote and implement environmental and sustainable development.
- c) **Promote and respect the rights for all people to live and work in healthy environments, and support environmentally friendly practices of indigenous communities.** National development strategies and actions and individual environmental responsibilities must be taken into account.
- d) **Promote the right to water, land, food, shelter and greater control over the management of natural resources** by people living in poverty and marginalized groups (e.g. indigenous and rural women farmers). Their active participation in environmental governance and decision-making on natural resource management should be fostered. Multi-stakeholder dialogues should be used to hold governments and the private sector accountable.
- e) **Influence policies and implement context-appropriate initiatives to reduce the negative impacts of climate change, loss of bio-diversity and all forms of environmental degradation and contamination** (e.g. water resources and land). Socio-economic, cultural and indigenous conditions for ecological integrity and justice, based on the knowledge and experiences of affected populations, should be integrated into policies and initiatives.

## 5. Practice transparency and accountability

**CSOs are effective as development actors when they ...** demonstrate a sustained organizational commitment to transparency, multiple accountability and integrity in their internal operations.

Transparency, mutual and multiple accountabilities and internal democratic practices reinforce CSO values of social justice and equality. Transparency and accountability create public trust, while enhancing CSO credibility and legitimacy. Democratizing information, increasing and improving its flow among all stakeholders, including political actors, strengthens both civil society and democratic culture. Transparency is an essential pre-condition for CSO accountability.

Accountability is not limited to financial reporting, but should strengthen both institutional integrity and mutual public reckoning among development actors, particularly focusing on accountability with affected populations. Community-based CSOs often have particular advantages in implementing local grassroots-accountability processes. Progress in transparency and accountability, however, may sometimes be affected and limited by

challenges CSOs face living under highly repressive regimes and laws and in armed conflict situations.

### Guidance

- a) **Promote public accountability and transparency practices** as tools to increase CSO visibility and credibility.
- b) **Create the basis for mutual and multiple CSO accountabilities through easy public access to all constitutive organizational policies and documents**, including criteria against which partners are funded and regular audited financial and programmatic reports. These reports are, of course, appropriate to the nature and locale of the organization and based on minimum common legal and ethical standards. Access to policies and documents must never endanger lives or the existence of a partner organization.
- c) **Implement practices that sustain mutual and multiple CSO accountabilities**, by reflecting on power relationships, being open to challenges and criticisms, ensuring necessary resources and establishing an agreed framework for gender-aware, equitable, inclusive and regular dialogue. A fair mechanism should also be established for recourse to deal with arbitrary and disrespectful actions.
- d) **When acting as donors, provide accessible information on all partner organizations**, including sources of funding within a framework of mutual accountability and transparency. The privacy and confidentiality of any information that may endanger lives or a partner organization must be respected. Limitations on access to information may also be implemented if requested by affected organizations, on the provision of appropriate justification.
- e) **Provide timely, accurate and accessible responses to public information requests**, including gender disaggregated information. Information should, wherever possible, be available in the appropriate languages.
- f) **Promote and practice a transparent and democratic culture within the organization with accountable and effective leadership**, clear assigned responsibilities, transparent operational procedures, ethical information practices, anti-corruption policies and a demonstrated respect for gender balance, human rights standards, integrity, honesty and truthfulness.

### 6. Pursue equitable partnerships and solidarity

**CSOs are effective as development actors when they ...** commit to transparent relationships with CSOs and other development actors, freely and as equals, based on shared development goals and values, mutual respect, trust, organizational autonomy, long-term accompaniment, solidarity and global citizenship.

Effective CSO partnerships, in all their diversity, are expressions of social solidarity. CSO partnerships will be stronger through deliberate efforts to realize equitable and reciprocal collaboration and coordination, based on mutually-agreed goals and shared values. In the spirit of mutual learning, such partnerships contribute experience, expertise and support to CSOs and local communities assisting their efforts in areas that directly affect the future of their communities. CSOs also promote transnational peoples' solidarity and linkages for public awareness and citizen engagement in all countries. Effective CSO partnerships for development

require long-term commitments to negotiate common goals and programmatic objectives, based on trust, respect, solidarity and leadership of developing country partners.

Organizational autonomy is essential for equitable partnerships. Equitable partnerships result from deliberate attitudes and actions, by all partners, to counterbalance inequalities in power. These power inequalities are the consequence of unequal access to resources, structural and historical inequalities, gender inequities and women's exclusion, and sometimes-large disparities in capacity. The role of external CSOs is to enable, rather than dictate, and to amplify, not substitute, the voices of developing country CSO actors.

Sustained and broadly-shared development outcomes will be achieved through respectful collaboration and deliberate coordination with different development actors, particularly with donors and governments. But CSOs are actors in their own right, not instrumental agents for donors or governments. The basis for coordination must be mutual respect, agreement on the distinct areas where goals and development strategies are shared and equality in setting the terms for coordination and coherence.

## Guidance

- a) **Define, clearly and explicitly, the conditions and terms of partnerships in a "Partnership Agreement"**. Responsibilities, contributions, decision-making processes and accountability mechanisms must be clearly established through respectful dialogue and in a freely-determined agreement. Adequate allocation of resources is needed to ensure the mutual strengthening of organizations. The participation of and respect for women and their strategic gender needs is critical for determining the conditions and terms of partnerships.
- b) **Build complementary actions by all partners towards shared analysis, programmatic goals and monitoring, rather than narrow project contracts**. Invest in and institutionalize long-term relationships rooted in partner leadership, appropriate development strategies, and with appropriate consideration of core institutional support, mutual accountability, dialogue to resolve differences, and the participation of all relevant stakeholders in the partnership.
- c) **Acting as donors, align with partner organizations' programmatic goals, strategies and administrative systems**, wherever possible, and work to harmonize requirements with other donors based on the partner's systems.
- d) **Strengthen collaboration for solidarity and to create synergies for common cause among CSOs, domestically and internationally**. Utilize existing opportunities and structures, such as platforms, coalitions and networks, and encourage new forms of collaboration and inclusion of other development actors such as academics.
- e) **Establish mutually-agreed conditions and mechanisms for ongoing risk management, monitoring, evaluation, information sharing, and co-learning processes**.
- f) **Invest in public engagement activities that links domestic conditions and issues to the reality and experiences of partners**, promoting direct cross-national engagement, solidarity, and a deeper, subjective understanding and commitment to the relationship.

## 7. Create and share knowledge and commit to mutual learning

**CSOs are effective as development actors when they ...** enhance the ways they learn from their experience, from other CSOs and development actors, integrating evidence from development practice and results, including the knowledge and wisdom of local and indigenous communities, strengthening innovation and their vision for the future they would like to see.

Purposeful collaborative processes for learning provide an indispensable foundation for assessing sustainable development results and impact, as well as enabling synergies among different development actors. Development learning requires effective mechanisms for self-reflection and mutual sharing of information and knowledge. Development learning includes exchanges between CSO colleagues, peers, volunteers, partners, affected populations and other counterparts.

CSOs are learning organizations and should make the creation, sharing and implementation of knowledge a key component of their strategies and ways of working. This learning approach must be self-defined, continuous, collective, iterative and based on participation, openness and trust. Mutual-learning processes can help increase respect and understanding between partners, notably in areas of local knowledge, cultural issues, gender relations, values, spirituality and different ways of working. This learning is only possible if the power imbalances that can hinder true mutual learning are acknowledged and addressed. Tailored and adequately resourced capacity strengthening supports organizational learning and is essential for improving CSO development effectiveness. Regular qualitative evaluation, working closely with development partners and related stakeholders is essential to adapting and refining strategies, priorities and working methodologies in CSO development action. Organizational learning, however, should go beyond the more limited processes of “managing for short-term results”.

### Guidance

- a) **Foster opportunities and a conducive environment for systematic mutual learning and exchange** based on participation, openness and trust in institutional and program activities within and between organizations. Lessons learned should inform organizational decision-making processes, thinking and practices.
- b) **Establish professional and ethically responsible methods and tools** to engage critically in gathering and sharing reliable data and information on which to build CSO knowledge.
- c) **Encourage collaboration for knowledge-sharing among CSOs through networks, coalitions, and multi-stakeholder dialogue** in order to encourage innovation, capacity strengthening and improve development performance.
- d) **Acknowledge and facilitate, in CSO development initiatives and policy dialogue, the sharing and safeguarding of local indigenous knowledge, ancestral wisdom, and spirituality** underpinning different approaches to development and the management of natural resources.



## 8. Commit to realizing positive sustainable change

**CSOs are effective as development actors when they ...** collaborate to realize sustainable outcomes and impacts of their development actions, focusing on results and conditions for lasting change for people, with special emphasis on poor and marginalized populations, ensuring an enduring legacy for present and future generations.

CSOs achieve sustainable development outcomes by making long-term commitments, working in partnerships, empowering communities and acting in solidarity with affected populations. Positive development change should also be sustained through the complementarity of development actors and a focus on the root causes of inequality, poverty and marginalization. In post-conflict situations, CSOs play an important part in peace and nation-building efforts. In these circumstances, where the role and the reach of the state may be diminished, CSOs make essential contributions and fill important gaps; but should complement, not substitute themselves for the responsibilities of the state. It is the responsibility of the state to deliver public goods, such as education and health, and be held accountable. The state's capacity, however, to deliver public goods, should be strengthened.

CSOs, whose work is often complex and long-term, acknowledge the importance of assessing, demonstrating with evidence, and communicating the impact and sustainability of their work. Sustainable change in CSO work requires a commitment to gender equality, throughout all aspects of development activity. The assessment of the effectiveness of CSO contributions to positive social change, including achieving gender equality, must be shaped by the views of local counterparts and affected populations. The CSO assessment must also take into account the wider socio-economic and political processes that enable or negatively affect the sustainability of CSO development outcomes for change, particularly in conflict or post-conflict situations.

### Guidance

- a) **Strengthen CSO collaboration and policy dialogue with other development stakeholders to maximize sustainable impacts of activities and advocacy on shared and mutually-agreed development goals.** CSOs should work with government to strengthen government's role to deliver and be accountable for the provision of public goods.
- b) **Engage the private sector in development programs, including initiatives for employment and livelihood-focused economic development,** based on respect for human rights standards, democratic ownership, decent work and sustainable development. These efforts should address the needs for sustainable livelihoods in urban and rural settings, promote social inclusion and create access to resources, especially for the informal sector, for women, and vulnerable segments of society.
- c) **Utilize participatory tools for planning, monitoring and evaluating development activities,** including program implementation and advocacy. Build the analytical capacities of staff, volunteers and partners with an orientation to determining and assessing conditions for long-term sustainable development outcomes affecting lasting change for

people living in poverty or marginalized populations.

- d) Improve CSO capacities through comprehensive capacity-strengthening programs** covering areas such as equitable partnerships, advocacy, gender equality, networking and facilitation and impact assessment.
- e) Strengthen the financial sustainability and independence of CSOs** by broadening their funding base, wherever possible, in order to reduce dependence on politically-tied or conditioned assistance.
- f) Engage and educate people as global citizens** enhancing two-way communication with counterparts and constituencies on equitable and just development and CSO development effectiveness.

### **SECTION III: STRENGTHENING MECHANISMS FOR CSO ACCOUNTABILITY**

#### **CSO mandates are the basis for their responsibility to be fully accountable ...**

All development actors share a responsibility to demonstrate the results of their interventions and actions, in particular with their primary and most-affected constituencies. CSOs acknowledge and take seriously this obligation, which is set out in the fifth *Istanbul Principle* – to be fully accountable and transparent for their development actions and results. As civil society organizations, accountability is shaped by various distinctive organizational mandates, embedded in their work as agents of change for the public good, with people in their communities, and with the public constituencies that support their work. This responsibility is put into practice through the implementation of various CSO accountability mechanisms, responding to different organizational and country contexts.

As development actors, CSOs enjoy significant trust by the public and local stakeholders. Most CSOs practice high standards of management and probity. CSOs are, also, continuously responding to legitimate calls to improve their accountability and transparency practices. They have done so by strengthening oversight by elected Boards of Directors, ongoing and transparent dialogue with program partners, clear communications with constituencies, accessible program reports and external financial audits, compliance with government regulatory oversight, and through a variety of CSO-managed Codes of Conduct and transparency mechanisms. CSO accountability mechanisms must also address the multi-directional nature of their accountabilities, often in both donor and developing countries – first to primary stakeholders, but equally to peers, partners, public constituencies, public and private donors.

While CSOs have a primary responsibility for robust accountability and transparency practices, these efforts can be circumscribed by the constraints of working in difficult political environments. Implementing CSO accountability mechanisms can be challenging where governments fail to protect fundamental human right of marginalized and discriminated populations to organize, participate in public policy and follow community-based development paths.

### Examples of CSO Initiatives in Accountability and Transparency

- *NGOs for Transparency and Accountability* (Colombia) to improve CSO transparency.
- *The Accountability Charter* (global) subscribed by the largest international CSOs.
- *NGO Aid Map* (InterAction – USA) a web-based mapping platform on CSO world-wide work in food security worldwide and humanitarian issues in Haiti.
- *Code of Ethical Principles and Minimum Standards for NGOs* (Cooperation Committee for Cambodia (CCC), Self-certification system to improve governance of CSOs in Cambodia.

The *Open Forum's* "Implementation Toolkit" has further examples and sources for CSO mechanisms for accountability and transparency.

CSOs accountability mechanisms assume many forms. These include less formal, sometimes invisible, accountability practices exist in smaller, community-based CSOs. *One World Trust* has documented dozens of voluntary CSO accountability mechanisms from local to country to global (see the box for examples of some current accountability and transparency initiatives). *Civicus*, the pre-eminent global CSO network, is undertaking a significant multi-year program (Legitimacy, Transparency and Accountability) to promote peer learning and knowledge sharing on good practice in CSO transparency and accountability.

### Recognizing challenges for accountability mechanisms ...

CSOs face many unique practical challenges – internal and external – in demonstrating their accountability. Challenges include the large number and diversity of CSO actors, approaches that must respect equitable partnerships, the voluntary basis of organizations and action, unintended outcomes shaped by a changing political environments and the multi-directional demands (legal, contractual and ethical) for accountability. No single accountability model fits all situations and types of organizations. CSOs, therefore, welcome and encourage the sharing of lessons learned in existing practice in order to improve practical approaches to mechanisms that strengthen individual and collective CSO accountability.

CSO processes and commitment to accountability means much more than having accessible audited financial records. Accountability for CSOs means maximizing efforts to take into account the views of people living in poverty. CSO accountability mechanisms, however, face some practical challenges on how to measure CSO's efforts with grassroots communities, people living in poverty and other affected populations. CSOs often work with varied partnerships and in country contexts with vastly different policies and regulations, set by both donors and developing country governments – disabling environments – that can affect the scope for robust CSO accountability.

The *Istanbul Principles*, as values-based principles guiding CSO accountability to development effectiveness, are subject to interpretation. Appropriate objective standards for accountability to these principles will be context specific and sometimes inherently difficult to determine and monitor. This is particularly true for CSOs working in conflict and post-conflict situations.

CSO accountability mechanisms should focus not only on distinct measurable development outcomes, but also on areas such as advocacy and mobilization for change, for which attribution for outcomes is rarely simple.

CSOs are fully committed to maximum transparency as a necessary criterion for accountability. But CSOs must also address practical challenges in achieving full transparency, including timeliness, cost, workload, privacy and protection of the rights of partners and vulnerable individuals. Implementation of transparency standards must be sensitive to diverse institutional contexts for CSOs – the scale of the organization, the need to improve organizational systems, training and capacity strengthening for staff and volunteers, improved reporting and audit systems, or a need for dedicated resources for monitoring and evaluation. For many medium and smaller CSOs, associational processes (CSO networks, federations, confederations, etc.) may be indispensable tools for responding through collective accountability mechanisms.

### **Strengthening CSO accountability mechanisms ...**

CSOs take seriously their obligation to be fully accountable as development actors to all their key stakeholders in many different country contexts. Therefore, CSOs stress the fundamental importance of voluntary accountability mechanisms, not government or CSO-imposed “policing regulations”. Given the diversity of CSOs worldwide, it is only practical to have voluntary mechanisms, which provide a framework to improve CSO practice, with a requisite flexibility to safeguard CSO autonomy and independence.

Credible voluntary mechanisms, by their nature, need to evolve and be strengthened over time and in response to changing circumstances. But an essential element is CSOs’ commitment to the highest practical standards for mechanisms that demonstrate compliance and innovative ways to assure credible compliance with multiple stakeholders.

Good practice in accountability mechanisms, guidance on improving CSO development practice, and CSO dialogue at the country level through the *Open Forum* suggest some ways forward. The *Open Forum* recommends some basic approaches to advance CSO efforts to strengthen accountability mechanisms:

- 1. The *Istanbul Principles* and the guidance in this *Framework* are the foundation** for accountability standards, but accountability mechanisms must also address broader questions of organizational governance.
- 2. Voluntary mechanisms must be clear about who is accountable, to whom and for what.**
- 3. Voluntary self-regulatory accountability mechanisms and their context-specific requirements are best developed with those whose work will be measured.** Primary stakeholders, where feasible, should be consulted. Accountability mechanisms should promote organizational learning and measures to address challenges.
- 4. Codes of conduct and accountability mechanisms should be accessible to, and meaningful for, primary stakeholders.** To be fully accountable to primary stakeholders, communications must be clear, accessible, relevant and respectful of local context.

5. **Flexibility and adaptability** are essential for mechanisms to be realistically applied in diverse and often-unpredictable conditions.
6. **Mechanisms must model good practice and not impose principles and results measurements on others that the CSO does not accept for itself.**
7. **Existing mechanisms and lessons learned should be utilized to strengthen accountability at country levels**, particularly through associations of CSOs. In strengthening accountability mechanisms it is important to demonstrate credible compliance, avoid overlap, duplication, and high transaction costs.

## **SECTION IV: CRITICAL CONDITIONS FOR ENABLING CSO DEVELOPMENT EFFECTIVENESS: GOVERNMENT POLICIES AND PRACTICES**

### **Preamble**

While CSOs are independent and autonomous, they are not development actors working in isolation. Their capacities to live up to principles for development effectiveness are affected by the actions of other development actors.

CSOs, as development actors, are profoundly affected by the context in which they work. The policies and practices of developing country governments and official donors affect and shape the capacities of CSOs to engage in development. Progress in realizing the *Istanbul Principles* in CSO practice, therefore, depends in large measure on enabling government policies, laws and regulations consistent with the *Istanbul Principles*.

#### **An “enabling environment” and “enabling standards”**

The “enabling environment” is the political and policy context created by governments, official donors and other development actors that affect the ways CSOs may carry out their work. “Enabling standards” are a set of inter-related good practices by donors and governments – in the legal, regulatory, fiscal, informational, political, and cultural areas – that support the capacity of CSO development actors to engage in development processes in a sustained and effective manner.

At the 2008 Accra High Level Forum, all donors and governments committed “to work with CSOs to provide an enabling environment that maximizes their contributions to development”. But since then, many CSOs, North and South, have experienced deteriorating enabling conditions for their work. CSOs call on all governments, including official donors, to review with CSOs at country, regional and global levels, current policies, regulations and practices affecting CSOs as development actors. Respect for CSOs as development actors requires an enabling environment that guarantees the full participation of CSOs in all stages of the development process, including the planning and formulation of development plans and strategies.

### **Give priority to implementing an enabling environment for CSO development effectiveness ...**

The enabling environment for development is complex. All development actors are affected by persistent and multiple global and local economic, social and climatic crises as well as conflict situations. Political conditions also matter. Space for CSO-initiated development activities has narrowed, to varying degrees, in both developing and donor countries. For decades, CSOs have been forging partnerships in order to maximize their impact. CSOs require environments in which they are free to choose their partners based on mutually-agreed priorities.

The private sector is also an important actor affecting development. It is essential to strengthen markets and provide decent work for people living in poverty, including informal sector workers. CSOs, as development actors, are affected by the practices of private for-profit actors, particularly where their activities undermine the promotion of sustainable livelihoods. Enabling conditions for CSO effectiveness require an explicit commitment on the part of private sector actors to work alongside other development actors through social dialogue and actions that lead to the realization of internationally-agreed development goals and poverty reduction. Conventions and norms for human rights, gender equality, environmental sustainability and decent work must be respected.

The *International Framework for CSO Development Effectiveness* establishes principles and relevant guidance for CSOs to assess and work to improve their practices. CSOs have met with governments and official donors to discuss, based on the *Istanbul Principles*, policies that might enable CSO development activities to reach their full potential. Governments and multilateral organizations committed to do so in the *Accra Agenda for Action (AAA)*.

The *Open Forum*, therefore, welcomes and encourages further work by the multi-stakeholder Task Team on CSO Development Effectiveness and Enabling Environment and its *Key Findings for the Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness* (April 2011) as a positive contribution on which to build and strengthen enabling conditions for CSOs.

### **The Istanbul Principles for CSO Development Effectiveness deepen the application of the Paris Principles on aid effectiveness ...**

The 2008 *Accra Agenda for Action* invited CSOs “to reflect on how they can apply the Paris principles of aid effectiveness from a CSO perspective” [AAA, § 20]. The *Istanbul Principles for CSO Development Effectiveness* deepens multi-stakeholder understanding and commitment to the *Paris Principles*. The *Istanbul Principles* reflect, for CSOs, the centrality of broad-based, inclusive and democratic ownership of development, which the AAA acknowledges as crucial to meeting the Millennium Development Goals (MDGs) and the *Paris Declaration* commitments.

The elaboration of the *Istanbul Principles* and the work of the *Open Forum* to seek out multi-stakeholder dialogue signals a CSO resolve to expand and give priority to coordinated efforts on the part of all stakeholders in a “shared commitment to overcome poverty” [AAA, § 20, § 32]. But, in the absence of some basic minimum enabling standards on the part of donors and governments, CSOs will be thwarted in their implementation of the *Istanbul Principles*. All governments, as signatories to the *Paris Declaration* and the AAA, should work in partnership with all development actors,

including CSOs, to create enabling environments that extend their commitments from aid to development effectiveness.

### **An enabling environment for CSO development effectiveness**

#### **1. All governments must fulfill obligations to fundamental human rights that enable people to organize and participate in development.**

In almost all countries, CSOs, their staff and volunteers are experiencing political, financial and institutional vulnerability, arising from the changing policies and restrictive practices of their governments. CSOs are concerned about the impact of these restrictive policies on democratic and legal space for CSOs. This CSO vulnerability is exemplified in the use of pervasive anti-terrorism legislation, more restrictive government financial and regulatory regimes and the exercise of government power to limit “political” activity and sometimes repress CSOs and their leaders, who may be human rights defenders or critical of government policies. Some CSO actors, particularly from Africa, are experiencing difficulties in getting timely access to visas for travel related to inter-country CSO exchanges and regional and global coordination.

CSOs continue to organize and work with government and other stakeholders to strengthen and contribute to democratic governance and inclusive development activities. Democratic government requires laws, regulations and practices that respect several fundamental principles or standards – pre-conditions for a robust and effective civil society.<sup>1</sup> These include:

- Freedom of association and assembly;
- Legal recognition facilitating the work of CSOs;
- The right to freedom of expression;
- Freedom of movement, mobility rights and the right to travel;
- The right to operate free of unwarranted state interference; and
- The legal space to seek and secure necessary resources in support of legitimate roles in development.

Public authorities are required by international law to provide protection when the integrity of a civil society organization or lives of its staff and members are threatened.

CSOs welcome the 2010 resolution by the UN Human Rights Council on the right to peaceful assembly and association. CSOs urge full cooperation by all governments with the UN Rapporteur designated to monitor these rights.

---

<sup>1</sup> The organization and presentation of these principles is derived from “International Principles Protecting Civil Society”, in *Defending Civil Society*, A Report of the World Movement of Democracy, February 2008, accessed at [www.wmd.org/projects/defending-civil-society](http://www.wmd.org/projects/defending-civil-society). These rights are guaranteed under the UN International Covenant on Civil and Political Rights (ICCPR) and other multilateral and regional treaties.

## **2. Areas of focus for Partner Governments and Official Donors**

### **a) Recognizing CSOs as development actors in their own right**

The AAA recognition of CSOs as development actors in their own right [§ 20] was a significant advancement in situating the distinct contributions of CSOs to development. CSOs' roots in society, and notably with people living in poverty and discriminated populations, make CSOs essential actors for development. The diverse roles of CSOs in complementary provision of services, in social organization and in coalescing civic involvement in all aspects of the development process must be enhanced not curtailed. All governments must affirm and ensure the full participation of CSOs as independent development actors in their own right and differentiate them from other actors, such as the private sector.

### **b) Structuring democratic political and policy dialogue to improve development effectiveness**

Governments in both developing and donor countries must provide the conditions for inclusive and meaningful participation of CSOs in political and policy dialogue at all levels of development. CSOs are promoters and generators of development knowledge. In particular, they bring the experiences and voices of men and women, girls and boys living in poverty and the marginalized to policy and priority-setting processes. All actors should work in partnership to strengthen capacities for democratic dialogue to build mutual understanding, trust and common knowledge.

CSOs, in the *Open Forum* processes, have documented significant barriers to inclusive political and policy dialogue – barriers that must be addressed. Building on good practice, CSOs have identified key conditions for reversing these trends:

1. Systematic inclusion of diverse views, particularly those from grassroots-based social organizations, women's organizations and indigenous peoples' representatives;
2. Transparency and clarity of purpose and process;
3. Freedom to access information, including country strategies and program plans;
4. Access to documentation in the languages of those being consulted;
5. Timeliness of consultations in order to impact decisions;
6. Recognition of the responsibilities and contributions of other actors, especially parliamentarians and local government; and
7. Appropriate resources to enable full participation of stakeholders.

Governments and donors should ensure that local CSOs are fully consulted in the planning, design and delivery of country-specific development programs.

### **c) Being accountable for transparent and consistent policies for development.**

Governments must put into practice principles of good governance, which include full transparency and accountability for development priorities, strategies, plans and actions. In their role as "watchdog", CSOs can ensure public resources are used to maximize impact on poverty and equitable growth. Similarly, official donors should put in place transparent and consistent policies



that define the place and role of CSOs in donor strategic frameworks and plans, including country-level program implementation plans.

#### **d) Creating enabling financing for CSO development effectiveness**

The donor relationship is, by definition, a relationship rooted in access to development finance for CSOs. The practices of CSOs as donors face many similar issues as official donors in establishing equitable partnerships. But CSOs are also affected, and sometimes limited, by official donor funding modalities and policies. CSO development effectiveness will be enabled through funding modalities undertaken by official donors with 1) a long-term results-oriented perspective, which includes core institutional support, based on the notion that CSOs provide public goods, 2) responsiveness to CSO initiatives, 3) access for a diversity of CSOs, including support for different-sized CSOs, 4) predictable, transparent, easily understandable and harmonized terms, 5) the view to promoting the mobilization of local resources; and 6) support for the full range of CSO programming and innovation, including policy development and advocacy.

A vibrant civil society, which advocates for marginalized populations, is a public good. Governments should acknowledge this important role by providing fiscal support through taxation and other mechanisms in order to ensure the continuing operation and sustainability of civil society actors.

#### **Making progress in standards that shape the CSO enabling environment ...**

The inclusive multi-stakeholder character of the Working Party on Aid Effectiveness has provided a unique opportunity in which to document evidence and pursue dialogue on CSO enabling conditions. The *Open Forum* welcomes the work of the multi-stakeholder Task Team on CSO Development Effectiveness and Enabling Environment and its March 2011 agreement on *Key Messages for the Fourth High Level Forum on Aid Effectiveness* as a positive and substantial contribution to strengthening enabling standards for CSOs.

The multi-stakeholder Task Team has advanced important standards in five key areas: 1) recognizing CSOs as independent development actors in their own right, 2) creating enabling environments for CSOs based on human rights standards, 3) deepening donors' CSO support models, 4) strengthening CSO development effectiveness, and 5) assuring accountability and transparency – with shared recommendations, which are consistent with CSOs' commitment to advance the *Istanbul Principles* (see Annex Three for selected key messages from the Task Team).

The full implementation of the five principles of the *Paris Declaration* and the *Accra Agenda for Action* already provide obligations for government signatories to create an effective enabling environment for CSOs. The *CSO Open Forum on CSO Development Effectiveness* calls on all signatories to the *Paris Declaration* to fully adhere to those obligations. This *Framework* can be the basis for ongoing multi-stakeholder dialogue at the country, regional and global levels, resulting in laws, regulations, policies and practices that fully enable CSOs as development actors.

## SECTION V: WAYS FORWARD

The *Open Forum* has undertaken an extra-ordinary global CSO journey of self-reflection about the identity, roles, and principles for CSOs as effective development actors. The result is a global CSO agreement, the ***International Framework for CSO Development Effectiveness***, adopted fully by 240 CSO representatives from 70 countries in Siem Reap, Cambodia. Along with accompanying “*Implementation Toolkit*”, the *Framework* provides the needed tools for CSOs, wherever they work, to be responsive to their constituencies and society at large and to create a more equitable and better world.

All actors for development – CSOs, government and donors – are inter-dependent and must collaborate to effectively realize development outcomes for people living in poverty and marginalized populations. They have a shared interest in a dynamic CSO sector.

For their part, CSOs are coming to the 4<sup>th</sup> High Level Forum in Busan, Korea, (HLF-4) with a firm commitment to strengthen and improve the sector as an actor in development, guided by the *Istanbul Principles*. CSOs call on all governments involved in HLF-4 to acknowledge the *Open Forum* process and endorse the *Istanbul Principles* as an essential basis for policies of engagement and support of civil society in development.

CSOs pledge to continue discussions in the months after HLF-4 towards implementation and monitoring of the *Istanbul Principles*. These discussions will take place at many levels – in country-level and sectoral meetings, in CSO organizational discussions of their development practice, in self-assessments and peer reviews, and in dialogue with other development stakeholders, including organizations directly representing people living in poverty.

All development actors must make vigorous efforts to strengthen their accountability to internationally agreed development goals, including the MDGs, in line with international human rights standards. There is no exception for CSOs, who acknowledge their responsibility to improve their development practices. As such, CSOs will measure and improve mechanisms for accountability against experience and best practices, while respecting the country-specific application of the *Istanbul Principles for Development Effectiveness*, as well as CSO independence and autonomy as development actors.

CSOs seek and welcome engagement with developing country governments, official donors and multilateral institutions in advancing CSO development effectiveness principles and meeting the challenges in their implementation. The *Open Forum* welcomes the proposal from the Task Team on CSO Development Effectiveness to continue dialogue at the senior level up to and beyond HLF-4, as all stakeholders make collective and individual institutional efforts to address outstanding CSO development effectiveness issues.

All development actors must continue to work together to advance human rights, gender equality and social justice through reforms in development cooperation. This *International Framework for CSO Development Effectiveness*, with its principles, norms and guidance, is a significant CSO contribution to these reforms.

## **ANNEX ONE:**

### **Istanbul Principles for CSO Development Effectiveness<sup>1</sup>**

Civil society organizations are a vibrant and essential feature in the democratic life of countries across the globe. CSOs collaborate with the full diversity of people and promote their rights. The essential characteristics of CSOs as distinct development actors – that they are voluntary, diverse, non-partisan, autonomous, non-violent, working and collaborating for change – are the foundation for the *Istanbul principles for CSO Development Effectiveness*. These principles guide the work and practices of civil society organizations in both peaceful and conflict situations, in different areas of work from grassroots to policy advocacy, and in a continuum from humanitarian emergencies to long-term development.

#### **1. Respect and promote human rights and social justice**

**CSOs are effective as development actors when they ...** develop and implement strategies, activities and practices that promote individual and collective human rights, including the right to development, with dignity, decent work, social justice and equity for all people.

#### **2. Embody gender equality and equity while promoting women and girl's rights**

**CSOs are effective as development actors when they ...** promote and practice development cooperation embodying gender equity, reflecting women's concerns and experience, while supporting women's efforts to realize their individual and collective rights, participating as fully empowered actors in the development process.

#### **3. Focus on people's empowerment, democratic ownership and participation**

**CSOs are effective as development actors when they ...** support the empowerment and inclusive participation of people to expand their democratic ownership over policies and development initiatives that affect their lives, with an emphasis on the poor and marginalized.

#### **4. Promote Environmental Sustainability**

**CSOs are effective as development actors when they ...** develop and implement priorities and approaches that promote environmental sustainability for present and future generations, including urgent responses to climate crises, with specific attention to the socio-economic, cultural and indigenous conditions for ecological integrity and justice.

---

<sup>1</sup> **Please note**, the Istanbul Principles, as agreed at the Open Forum's Global Assembly in Istanbul, September 28 -30, 2010, are the foundation of the Open Forum's Draft *International Framework on CSO Development Effectiveness*. These principles are further elaborated in Version 2 of this *Framework*, which can be found on the Open Forum's web site, [www.cso-effectiveness.org](http://www.cso-effectiveness.org).

#### **5. Practice transparency and accountability**

**CSOs are effective as development actors when they ...** demonstrate a sustained organizational commitment to transparency, multiple accountability, and integrity in their internal operations.

#### **6. Pursue equitable partnerships and solidarity**

**CSOs are effective as development actors when they ...** commit to transparent relationships with CSOs and other development actors, freely and as equals, based on shared development goals and values, mutual respect, trust, organizational autonomy, long-term accompaniment, solidarity and global citizenship.

#### **7. Create and share knowledge and commit to mutual learning**

**CSOs are effective as development actors when they ...** enhance the ways they learn from their experience, from other CSOs and development actors, integrating evidence from development practice and results, including the knowledge and wisdom of local and indigenous communities, strengthening innovation and their vision for the future they would like to see.

#### **8. Commit to realizing positive sustainable change**

**CSOs are effective as development actors when they ...** collaborate to realize sustainable outcomes and impacts of their development actions, focusing on results and conditions for lasting change for people, with special emphasis on poor and marginalized populations, ensuring an enduring legacy for present and future generations.

Guided by these *Istanbul Principles*, CSOs are committed to take pro-active actions to improve and be fully accountable for their development practices. Equally important will be enabling policies and practices by all actors. Through actions consistent with these principles, donor and partner country governments demonstrate their Accra Agenda for Action pledge that they “share an interest in ensuring that CSO contributions to development reach their full potential”. All governments have an obligation to uphold basic human rights – among others, the right to association, the right to assembly, and the freedom of expression. Together these are pre-conditions for effective development.

**Istanbul, Turkey**

**September 29, 2010**

## **ANNEX TWO: CSO Roles in Development**

People come together to create CSOs as not-for-profit voluntary expressions of peoples' right to development through voluntary association. They are channels for social solidarity, service and mobilization to enable people to better claim all their rights to improve conditions of life and to build a democratic society. Through CSOs, people actively express their 'citizenship' in relation to the accountability of state and government obligations to respect, protect and fulfill human rights.

Alone and in collaboration with CSOs and other actors, CSOs act in development to ...

- a) **Direct engagement and support for communities, poor and marginalized groups** in self-help and local development innovation.
- b) **Delivery of basic services and essential infrastructures** at local level, particularly in social services such as health protection and care, education, water and sanitation, while empowering communities to seek fulfillment of their right to these services from government.
- c) **Empower marginalized grassroots communities and people living in poverty, particularly women**, to claim their rights, through inclusive capacity strengthening and promoting social mobilization and peoples' voices in democratizing local and national development and participation in public policy.
- d) **Engage communities, civil society, the private sector, local government authorities and other development actors to collaborate** and seek synergies based on mutually agreed development priorities and approaches.
- e) **Enrich the public policy agenda** with CSO knowledge, issues, perspectives and proposals which respect and are informed by spiritual virtues embedded in cultural values, including indigenous peoples' rights and their notions of "vivir bien" ("living well").
- f) **Monitor government and donor policies and development practices**, through policy research and development, policy dialogue and facilitating democratic accountability for excluded and marginalized populations, based on local knowledge.
- g) **Educate and help shape social values of democracy, solidarity and social justice** through production of knowledge, sharing information and encouraging peoples' action for global citizenship.
- h) **Encourage domestic and international volunteering engagement**, whether in the creation and support of CSOs and/or contributing in the ongoing organizational life and mission of CSOs.
- i) **Find and leverage sources of financing and human resources for development**, including sustaining domestic and local sources of finance in developing countries, directly as CSO recipients or as donor channels at local, national and international level.
- j) **Connect and network CSOs within and between civil societies** in ways that encourages accountability to people for positive impacts on the rights and lives of target populations.

### **ANNEX THREE: Selected Key Messages, Task Team on CSO Development Effectiveness and Enabling Environment**

Among its seventeen messages, the Task Team calls on all development stakeholders to

- 1) Reaffirm CSOs as independent development actors in their own right and the importance of multi-stakeholder policy dialogue.
- 2) Commit to and promote an enabling environment for CSOs as independent development actors, both in law and in practice, at minimum in keeping with existing commitments in international and regional instruments that guarantee fundamental rights.
- 3) Assure that the Paris Declaration principles, including ownership and alignment, are not in any way interpreted or applied to narrow the enabling environment for CSOs.
- 4) Implement donor models of support that can contribute to CSO effectiveness ... through policies and requirements that are appropriate to promote CSO roles as effective, independent development actors in their own right.
- 5) Acknowledge existing efforts and progress in demonstrating CSOs' accountability ... [while] CSOs recognize the need for continued progress and commit to actively strengthen the application of self-managed accountability and transparency mechanisms and standards.
- 6) Encourage context-specific adoption and application of principles of aid and development effectiveness, including the *Istanbul Principles for CSO Development Effectiveness*, accompanying guidelines and indicators, and CSOs' own ongoing efforts to implement and monitor these self-regulating standards and tools.
- 7) Recognize that all development actors have a responsibility to be accountable for their aid and development efforts, and share responsibility to promote each others' accountability.
- 8) Encourage efforts by all stakeholders to increase transparency ... in keeping with their respective access to information regulations, the scale of resources and agreement on modalities that do not jeopardize the continued operations, safety and security of CSOs or individuals associated with them.



Stampato nel mese di novembre 2011  
presso Poliprint - Politecnico di Milano