



OXFAM



PROGETTO FAI

**“FILIERE AGRICOLE INCLUSIVE PER
UNO SVILUPPO SOSTENIBILE DEI
TERRITORI RURALI IN BOSNIA
ERZEGOVINA E ALBANIA”**

RAPPORTO M&V FINALE
Giugno 2018

arco

**ACTION RESEARCH
FOR CO-DEVELOPMENT**

PROGETTO FAI
“FILIERE AGRICOLE INCLUSIVE PER UNO SVILUPPO
SOSTENIBILE DEI TERRITORI RURALI IN BOSNIA
ERZEGOVINA E ALBANIA”



RAPPORTO FINALE DI VALUTAZIONE

Giugno 2018



Il rapporto è stato elaborato da Matteo Belletti (Ricercatore di ARCO), con il supporto di Federico Ciani (Coordinatore Unità Strategica su Sviluppo Inclusivo di ARCO) e Andrea Ferrannini (Coordinatore Unità Strategica su Sviluppo Locale di ARCO).

Indice

1. Introduzione e metodologia	4
2. La valutazione del progetto in Bosnia-Erzegovina.....	9
2.1 Risultato 1: Capacità produttive e commerciali	9
2.1.1 Cooperativa VIP Drina	10
2.1.2 Associazione Odmor Na Selu	13
2.1.3 Cooperativa OPZ Konjic.....	15
2.2 Risultato 2: Modelli di governance.....	20
2.3 Risultato 3: Capacità di <i>policy dialogue</i>	24
2.4 Valutazione complessiva	27
3. La valutazione del progetto in Albania.....	30
3.1 Risultato 1: Capacità produttive e commerciali	30
3.2 Risultato 2: Modelli di governance.....	37
3.3 Risultato 3: Capacità di <i>policy dialogue</i>	38
3.4 Valutazione complessiva	40
4. Conclusioni e lezioni apprese	42
Appendice	46
Ringraziamenti.....	47

1. Introduzione e metodologia

Il progetto “FAI - filiere agricole inclusive per uno sviluppo sostenibile dei territori rurali in Bosnia Erzegovina e Albania” è un progetto innovativo e complesso, finanziato da Intesa San Paolo e realizzato da Oxfam Italia nel periodo Aprile 2015 - Aprile 2018. Il progetto, attraverso un approccio che coniuga azioni di *value chain development* con elementi di *participatory local governance* and *institution-building*, intende non solo contribuire allo sviluppo rurale sostenibile quale strumento d’inclusione socio-economica e di lotta alla povertà nei territori del nord Albania e del centro-nord della Bosnia Erzegovina (BiH), ma anche rafforzare le capacità degli attori locali quali agenti di cambiamento per la promozione di uno sviluppo territoriale sostenibile.

A fronte della complessità dei contesti locali d’intervento e del carattere multidimensionale e multi-attore dell’approccio, il progetto ha deciso di dotarsi di un sistema di Monitoraggio e Valutazione tanto rigoroso quanto flessibile, in grado di incoraggiare un reale ed effettivo processo di *accountability* e di *evidence-based learning* per tutti gli attori coinvolti (dal soggetto implementatore al finanziatore, dalle organizzazioni e istituzioni locali ai beneficiari).

In termini generali, è necessario sottolineare come l’intero progetto si connoti per un certo grado di complessità poiché, come tutti i progetti che mirano a favorire lo sviluppo di filiere produttive, il coinvolgimento di diversi portatori di interesse su più livelli di *governance* e il legame continuativo e indissolubile con fattori esterni al controllo del progetto stesso (es. condizioni di mercato, condizioni climatiche) moltiplicano le possibili traiettorie di implementazione e sviluppo e ne diminuiscono il grado di prevedibilità.

Questo rapporto si configura pertanto come l’output principale della valutazione finale del progetto in relazione ai risultati attesi e obiettivi, verificando che tutte le azioni intraprese siano state non solo coerenti con quanto pianificato, adattandosi flessibilmente ai mutamenti intercorsi a livello locale, nazionale e internazionale, ma soprattutto efficaci rispetto agli obiettivi prefissati, sia per i beneficiari diretti che indiretti.

La valutazione si è basata da un lato sulla revisione *desk* dei documenti di progetto (in primis i rendiconti semestrali/annuali presentati da Oxfam Italia ad Intesa San Paolo quali stati di avanzamento) nonché dei dati e delle informazioni relative al monitoraggio interno dei risultati attesi attraverso gli indicatori di riferimento, e dall’altro sulla missione di campo vera e propria, svoltasi ad Aprile 2018 (ultimo mese di implementazione del progetto) con visita sul campo da parte di un ricercatore di ARCO nelle municipalità di Scutari e Malesi e Madhe in Albania (4 giorni), e nelle municipalità di Gorazde, Ustikolina e Konjic in Bosnia Erzegovina (BiH) (5 giorni). Inoltre, il team di valutazione ha avuto modo di integrare la missione e l’analisi documentale con informazioni più approfondite ottenute attraverso colloqui con lo staff di Oxfam Italia coinvolto nella gestione del progetto stesso. Nel rapporto che segue si farà talvolta riferimento agli indicatori (obiettivi specifici e risultati) finali del progetto.

Come già nella precedente valutazione intermedia effettuata a fine secondo anno, la valutazione finale si è basata sui seguenti tre criteri di valutazione OCSE/DAC, quale standard principale di riferimento nell’ambito della cooperazione allo sviluppo: rilevanza, efficacia, sostenibilità.

Per tali criteri, la valutazione finale ha cercato quindi di rispondere alle seguenti domande:

- **Rilevanza:** In che misura l’implementazione del progetto (non solo in termini di design iniziale ma anche di suo ri-orientamento in corso d’opera) è rilevante e coerente rispetto alle priorità delle persone e comunità beneficiarie?
- **Efficacia:** In che misura le attività previste sono state realizzate e il progetto ha effettivamente conseguito gli obiettivi e risultati previsti?
- **Sostenibilità:** In che misura i risultati raggiunti appaiono essere sostenibili – *ceteris paribus* – in un arco temporale di medio termine?

A livello metodologico, la missione di valutazione finale si è basata sull’applicazione di un approccio appositamente elaborato in grado di coniugare l’analisi di elementi quantitativi e elementi qualitativi in un’ottica multidimensionale e partecipativa, che coinvolgesse direttamente gli stakeholder e i beneficiari nel processo di valutazione.

A tal proposito, la valutazione ha adottato la metodologia EHD (Evaluation of Human Development) sviluppata da ARCO, la quale si basa sull'approccio delle *capability*¹ di Amartya Sen quale framework teorico di riferimento. In particolare, tale metodologia di valutazione mira ad analizzare l'espansione di opportunità sia individuali che collettive in un'ottica di Sviluppo Umano Sostenibile, prendendo in considerazione tanto le specificità contesti locali quanto quelle dell'intervento oggetto di valutazione.

La metodologia EHD, essendo incentrata sugli individui e le comunità, è stata facilmente adattabile ai diversi contesti territoriali di implementazione del progetto ed utilizza metodi innovativi che permettono agli stakeholder ed ai beneficiari stessi di identificare e valutare le dimensioni o le *capability* per loro rilevanti. La partecipazione degli stakeholder ha pertanto un valore sia intrinseco che strumentale, in quanto le loro percezioni sono considerate come una rilevante fonte di informazioni per la valutazione.

Data la complessità del progetto in considerazione, sia in termini di output che di attori coinvolti, per valutarne l'efficacia in termini di sviluppo sono stati combinati diversi metodi e strumenti partecipativi. In particolare, la valutazione ha adottato i seguenti metodi di raccolta dati (di seguito descritti): i) focus group strutturati, all'interno dei quali sono state svolte sia *dart game* individuali che analisi O-GAP; ii) interviste semi-strutturate, inclusive di analisi SWOT; iii) interviste aperte.

Tabella 1 – Strumenti metodologici utilizzati durante la missione

Strumenti metodologici	BiH	Albania
Focus group strutturati	3	1
Interviste semi-strutturate	9	8
Interviste aperte	3	2

I **focus group strutturati**, effettuati con soci e cooperanti² delle cooperative, si sono strutturati in 3 fasi:

1. Prima fase: discussione sulle **motivazioni** che spingono soci e cooperanti a far parte della cooperativa.
2. Seconda fase: **“Dart Game”**³.

L'obiettivo del “dart game” è quello di valutare l'efficacia del progetto percepita dagli stessi partecipanti. Ciascun partecipante ha svolto questa attività in maniera individuale ed anonima, specificando esclusivamente sul modulo cartaceo predisposto il proprio sesso, il ruolo all'interno della cooperativa (socio/cooperante), l'anzianità di appartenenza alla cooperativa. Vista la non completa consapevolezza del progetto da parte dei partecipanti, prima di iniziare si è proceduto ad elencare, in collaborazione con lo staff di Oxfam, le principali attività che hanno coinvolto le varie cooperative, e che hanno avuto effetti diretti sui conferitori di prodotto.

Ai partecipanti è stato chiesto di rispondere alla seguente domanda: *“Quanto ha contribuito il progetto (tramite le attività implementate con la cooperativa di cui fai parte) negli ultimi 3 anni nelle seguenti dimensioni, da 0 a 5?”*

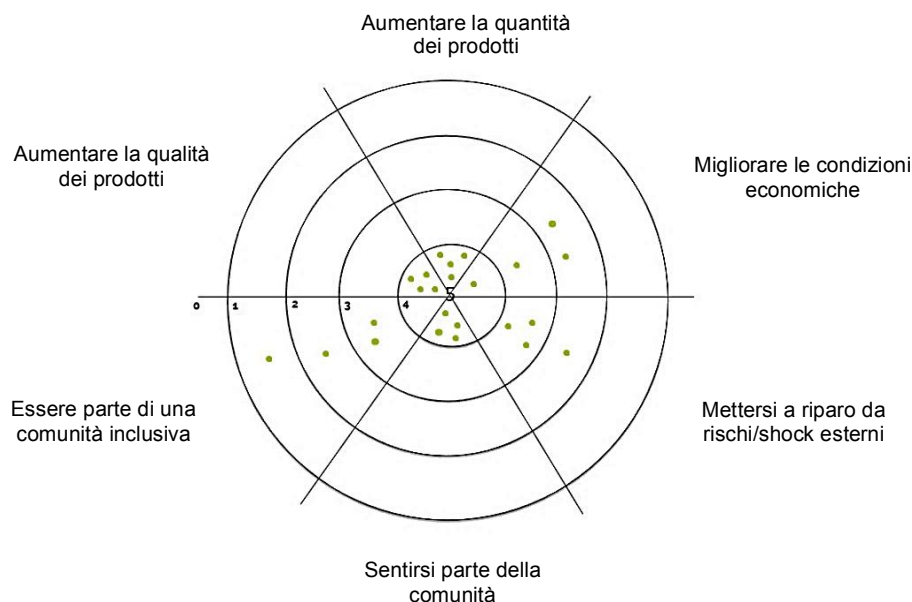
- Aumento della qualità dei prodotti // soddisfare la qualità richiesta dal mercato
- Aumento della quantità dei prodotti // soddisfare la quantità richiesta dal mercato
- Miglioramento della situazione economica individuale e familiare
- Capacità di mettersi al riparo da rischi / shock esterni
- Sentirsi parte della comunità
- Essere parte di una comunità più forte e inclusiva

Di seguito un esempio dell'analisi dei risultati derivanti dai dart game individuali, aggregati in modo da avere un unico output.

¹ Con il termine *capability* si fa riferimento alle opportunità alle quali le persone attribuiscono un valore, in coerenza con le proprie aspirazioni e valori e sulla base della società e del contesto locale in cui vivono (Sen, 1999).

² Il progetto fa distinzione tra soci e cooperanti all'interno delle cooperative: i primi, anche chiamati membri effettivi, oltre a conferire il prodotto alle cooperative hanno diritto di voto; i secondi, invece, sono solo conferitori di prodotto.

³ Ciani (2016), “Emancipatory Research Processes and Methods”, Final report mission IV. PARTICIP-ACTION - “Active Participation and Social Inclusion of Disabled People in Palestine through the *Empowerment* of Local DPOs”.



Fonte: Autori a partire da Ciani (2016)

3. Terza fase: **matrice delle opportunità O-GAP⁴**.

Basandosi sull'approccio EHD, si è strutturata la seguente matrice (con le 6 dimensioni descritte precedentemente) e si è chiesto ai partecipanti di riempirla in seguito a una discussione collettiva. Per ogni dimensione (riga) i partecipanti hanno individuato il livello di opportunità di un generico membro uomo e donna della cooperativa. L'obiettivo di questa attività è comprendere se ci sia stata o meno un'espansione dei livelli di opportunità nei 3 anni di durata del progetto, e tramite la discussione collettiva identificarne i motivi. Un ulteriore vantaggio della matrice è che ha permesso di ottenere un *controfattuale* immaginario, chiedendo agli stessi partecipanti quali sarebbero stati i livelli di opportunità delle varie dimensioni senza il progetto. Si è inoltre cercato di fare un focus specifico sulle differenze di genere nei livelli di opportunità. In questa sede, al di là dei valori individuati durante la discussione collettiva, è risultato fondamentale prendere nota dei singoli commenti di ciascun partecipante.

Livello di opportunità nelle seguenti dimensioni	Membro uomo			Membro donna		
	Prima (3 anni fa)	Oggi		Prima (3 anni fa)	Oggi	
		Con il progetto	Senza progetto		Con il progetto	Senza progetto
1. Aumento della qualità dei prodotti		— — — — — ▶			— — — — — ▶	
2. Aumento della quantità dei prodotti	⋮					
3. Miglioramento della situazione economica individuale e familiare	⋮					
4. Capacità di mettersi a riparo da rischi /shock esterni	⋮					
5. Sentirsi parte della comunità (<i>individual empowerment</i>)	⋮					
6. Essere parte di una comunità più forte e inclusiva (<i>social empowerment</i>)	↓					

Fonte: Autori a partire da Biggeri e Ferrannini (2014)

⁴ Biggeri e Ferrannini (2014), "Opportunity gap analysis: Procedures and methods for applying the capability approach in development initiatives", *Journal of Human Development and Capabilities*, 15(1), pp. 60-78

Le **interviste semi-strutturate** sono state condotte con l'obiettivo di approfondire le conoscenze legate al contesto e di analizzare le attività del progetto basandosi sui criteri sopra descritti. La struttura di base è stata adattata a seconda degli attori intervistati, selezionando altresì domande aggiuntive per dare un indirizzo appropriato alla discussione. Ad esempio, durante le interviste semi-strutturate con il management delle cooperative è stata proposta una matrice come quella sopra descritta, con l'obiettivo di avere un'opinione da parte degli stessi manager sui livelli di opportunità che un membro medio delle proprie cooperative ha nelle varie dimensioni; con i rappresentanti degli enti locali invece, quando possibile, è stata proposta una matrice delle opportunità al fine di comprendere se e come le attività del progetto avessero influenzato il modo di agire delle istituzioni stesse. Per esempio, la matrice compilata con quest'ultimi era strutturata nel seguente modo:

Livello di opportunità nelle seguenti dimensioni	Istituzione locale		
	Prima (3 anni fa)	Oggi	
		Con il progetto	Senza progetto
1. Ascoltare / coinvolgere altri attori locali (imprese, ONG, ecc.) nei processi decisionali		----->	
2. Ascoltare / coinvolgere i cittadini nei processi decisionali			
3. Pianificare adeguatamente strategie di sviluppo locale			
4. Considerare una prospettiva di genere nei processi decisionali			

Fonte: Autori a partire da Biggeri e Ferrannini (2014)

Durante le interviste semi-strutturate sono state svolte anche **analisi SWOT**⁵, quale strumento qualitativo utilizzato per valutare punti di forza (*Strengths*), debolezze (*Weaknesses*), opportunità (*Opportunities*) e minacce (*Threats*). Essendo un metodo estremamente flessibile, l'analisi SWOT è stata adattata a seconda dell'intervistato. Per esempio: con il management delle cooperative la SWOT è stata diretta ad analizzare le cooperative stesse, con un focus sulle attività implementate dal progetto; con partner, buyer e competitor commerciali delle cooperative le SWOT sono state dirette ad analizzare gli andamenti di mercato dei prodotti e i possibili step successivi di sviluppo.

Infine, le **interviste aperte** (non strutturate) hanno permesso di confrontarsi liberamente su temi generali e senza vincoli di struttura con alcuni attori, tra cui lo staff del progetto in Bosnia-Erzegovina e Albania.

Per il dettaglio di tutte le attività di valutazione condotte sul campo, si vedano le tabelle riassuntive per Paese in appendice. Nel complesso, durante la missione (come deducibile dai luoghi visitati, gli attori intervistati e le attività svolte) il team di valutazione ha avuto modo di ottenere non solo una visione generale riguardante il contesto e il progetto nel suo complesso, ma anche un focus dettagliato sulle attività svolte con i beneficiari e sulle opinioni di diversi stakeholder.

L'utilizzo di diversi metodi ha indubbiamente permesso di diversificare le fonti di informazione, esaminando in profondità tutti gli argomenti e le tematiche toccate dal progetto e effettuando un controllo incrociato di conclusioni e risultati, al fine di ottenerne un quadro comprensivo e coerente nei contesti locali in entrambi i paesi. L'alto livello di flessibilità delle metodologie selezionate è stato fondamentale per coinvolgere nella valutazione i diversi attori locali interessati direttamente o indirettamente dal progetto, tramite interviste o partecipando a focus group.

Nello specifico, durante le attività di valutazione sono state coinvolte le seguenti categorie di soggetti:

- Staff di progetto, al fine di comprendere meglio le attività implementate e di confrontarsi su rendiconti narrativi, indicatori e dati;
- Manager delle cooperative, al fine di esaminare l'andamento delle cooperative e valutare rilevanza e efficacia delle attività svolte con il progetto;

⁵ IFAD (2002), *Methods for Monitoring and Evaluation. Managing for impact in Rural Development – A guide for Project M&E*.

- Soci e cooperanti delle cooperative, al fine di valutare l'efficacia delle attività e l'impatto su coloro che sono i beneficiari finali che il progetto si è imposto di raggiungere, tramite discussioni partecipate e brainstorming collettivi su cooperative e progetto stesso;
- Partner e competitors commerciali, al fine di comprendere l'andamento di mercato e le prospettive di sviluppo;
- Enti locali, al fine di valutare la capacità del progetto di influenzare i modelli di governance e i processi decisionali;
- Partner locali della società civile, al fine di comprendere rilevanza ed efficacia per quanto riguarda campagna di *advocacy* e policy paper.

Questo rapporto di valutazione finale è strutturato come segue.

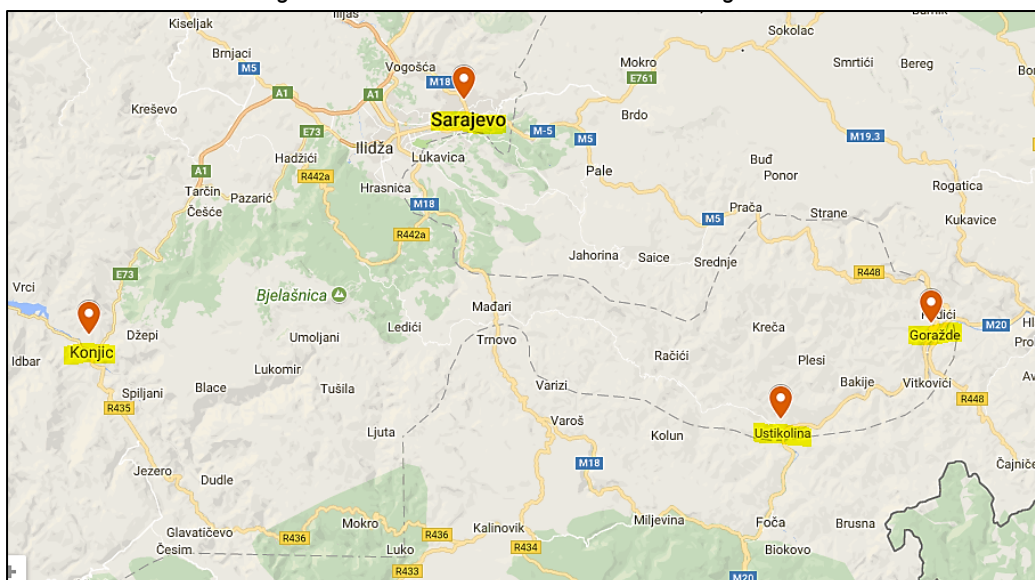
Dopo questa introduzione, i capitoli 2 e 3 presentano rispettivamente gli esiti della valutazione del progetto in Bosnia-Erzegovina e Albania – considerati separatamente date le numerose distinzioni di contesto e alcune attività implementate in maniera differente – attraverso un approfondimento su ciascuno dei 3 risultati attesi del progetto, analizzati considerando i criteri di rilevanza, efficacia, sostenibilità e integrando gli esiti della missione sul campo con indicatori e rendiconti narrativi. Per ogni Paese si riporta inoltre una valutazione complessiva in cui sono richiamati gli aspetti salienti della valutazione. Il rapporto si conclude con un capitolo di considerazioni finali e lezioni apprese.

2. La valutazione del progetto in Bosnia-Erzegovina

Il progetto in Bosnia-Erzegovina è stato implementato su due livelli: centrale (a Sarajevo) dove ha sede l'ufficio di Oxfam), con le attività svolte per la campagna di *advocacy* e policy paper; locale, affiancando sia le cooperative target per incrementare le capacità produttive e commerciali, che gli enti locali e i partner della società civile per influenzare i modelli di governance locale in un'ottica di inclusività e partecipazione.

I contesti locali in cui le attività sono state implementate sono le municipalità di Ustikolina, Goražde e Konjic. **Ustikolina** è una piccola municipalità, nata nel 1996, che fa parte del Cantone del Podrinje Bosniaco (di cui fa parte anche la municipalità di Goražde). Nonostante non ci siano dati ufficiali derivanti da censimento, nel 2013 Ustikolina aveva circa 2.000 residenti. È in un'area in via di sviluppo, con la maggior parte dei residenti che lavora in agricoltura o nel settore turistico, e buona parte che lavora a Goražde e Sarajevo, e non è ancora una municipalità economicamente sostenibile. **Goražde** è una municipalità più grande e sviluppata, che conta oggi circa 25.000 abitanti (dai 35.000 prima della guerra). È centro di una zona industriale rilevante per la BiH, sede di grandi compagnie statali prima della guerra, mentre oggi le diverse imprese presenti si basano sull'iniziativa dei privati. La municipalità di **Konjic** è situata invece nel Cantone di Herzegovina-Neretva, e ha 25.000 abitanti. Gran parte dei residenti sono impiegate nelle industrie locali, nell'agricoltura e nel turismo.

Figura 1 – Aree di intervento in Bosnia-Erzegovina



2.1 Risultato 1: Capacità produttive e commerciali

Per valutare le attività messe in atto dal progetto sul fronte della produzione agricola, durante la missione in BiH sono state svolte interviste con manager e direttori e tre diversi focus group con i membri delle cooperative Vip Drina e Konjic e dell'associazione Odomor Na Selu⁶.

Le attività messe in atto con le organizzazioni hanno riguardato principalmente il rafforzamento delle capacità di analisi ed adattamento alle condizioni di mercato (flessibilità produttiva), nonché il sostegno fornito insieme alla municipalità di riferimento. Essendo in BiH le organizzazioni già forti e strutturate, con buone reti relazionali con enti locali ed altri attori, l'affiancamento fornito dal progetto è stato svolto prevalentemente con il management delle cooperative, che a loro volta ha poi avuto il compito di trasmettere le informazioni e le capacità acquisite in vantaggi per soci e cooperanti.

⁶ I focus group hanno visto in BiH la partecipazione di 4 membri ciascuno, nonostante ARCO e lo staff di Oxfam avessero richiesto la presenza di un numero maggiore di persone. Della Cooperativa VIP Drina hanno partecipato 3 uomini e 1 donna (3 cooperanti e un membro); dell'Associazione Odmor Na Selu hanno partecipato 3 uomini e 1 donna (presidente dell'associazione e tre membri); della Cooperativa OPZ Konjic hanno partecipato 2 uomini e 2 donne (tre cooperanti e l'agronoma della cooperativa).

2.1.1 Cooperativa VIP Drina

La **Cooperativa VIP Drina**, con sede a Ustikolina, è stata fondata nel 2013, in seguito ai problemi che numerosi piccoli produttori incontravano nel reperire piantine di lamponi e fragole che fossero di qualità sufficiente, e alle difficoltà per i singoli di procurarsi gli input agricoli necessari per la produzione. Il numero dei cooperanti, come dimostrato anche dall'analisi dei membri svolta da Oxfam, è calato rispetto all'inizio del progetto, in particolare nel 2017 a causa delle grandi difficoltà legate a produzione e commercio dei lamponi. D'altro lato però i membri effettivi (con diritto di voto) sono aumentati, compensando parzialmente la diminuzione. Il progetto, in base alle dichiarazioni del manager, ha supportato la cooperativa dal punto di vista tecnico e nel *capacity building*: oltre all'elaborazione del *business plan*, che ha dato l'opportunità di identificare linee guida e prospettive di sviluppo con attenzione particolare a miglioramenti riguardo a flessibilità produttiva, *packaging*, *labelling* e apertura di nuovi mercati per l'esportazione, sono state acquistate piante madre di qualità dalla Svizzera e un furgone con sistema di raffreddamento, ed è stata ampliata la serra. Nelle Tabelle 2 e 3 che seguono sono riportate l'analisi dei membri e gli indicatori di produzione, con l'andamento lungo gli anni di progetto.

Tabella 2 – Analisi dei membri Cooperativa VIP Drina

Cooperative VIP Drina	Members						Cooperants		Members & cooperants
	No of members (right to participate in decision making)	Male members	Female members	Very poor (%)	Poor (%)	Borderline poor (%)	Total no of cooperants	No of poor cooperants	Total
2015 (Baseline)	97	69 (71%)	28 (29%)	5	23	11	350	137	447
2016	112	77 (69%)	35 (31%)	2	15	9	279	108	391
April 2018	112	77 (69%)	35 (31%)	4	20	12	279	112	391

Fonte: Indicatori ufficiali di progetto

Tabella 3 – Indicatori di produzione Cooperativa VIP Drina

DRINA revenues in BAM	2015 (Baseline)	2016	2017
Seedlings (price varies between 0.8 and 0.9)	40,000	184,125	85,941
Trade of ag inputs	70,000	80,832	29,974
Vegetables (greenhouse)	4,000	3,500	1,795
Vegetables (open field)	4,000	2,500	1,750
Other income (revenue from their services, other donations)	2,000	86,710	27,834
TOTAL	120,000	357,667	147,293

DRINA seedlings production	2015 (Baseline)	2016	2017
Seedlings (number of plants)	45,000	184,125	391,000
TOTAL	45,000	184,125	391,000

Fonte: Indicatori ufficiali di progetto

In termini generali, di seguito si riporta l'analisi SWOT complessiva sulla cooperativa svolta dal manager stesso.

Tabella 4 – Analisi SWOT Cooperativa VIP Drina

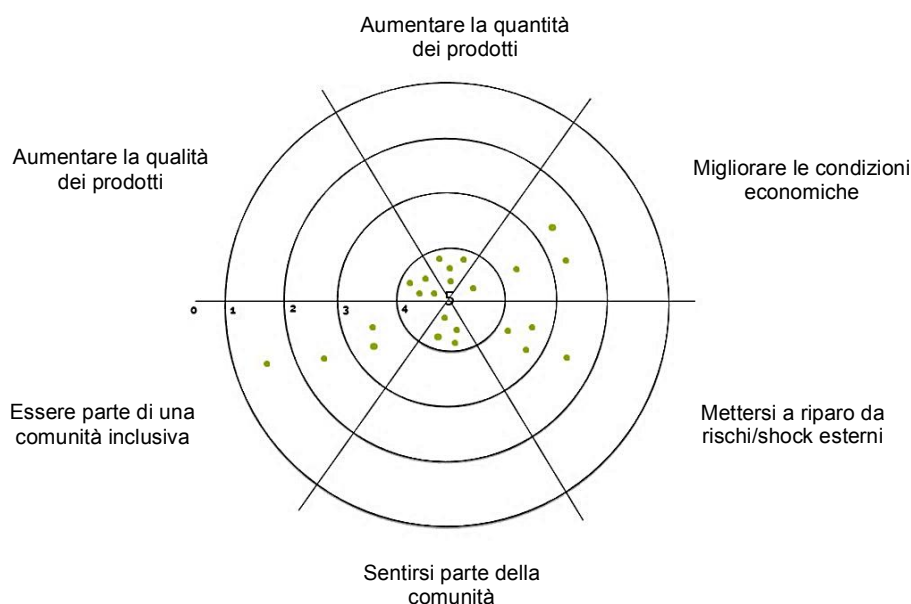
<p style="text-align: center;"><u>Punti di forza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Acquisizione di capacità interne alla cooperativa, esperienza e conoscenze tecniche dello staff per la produzione delle piantine - Disponibilità di dare supporto tecnico ai cooperanti - Reputazione molto buona riguardo alla qualità delle piantine, svolgono internamente numerose analisi - Prospettive importanti di sviluppo 	<p style="text-align: center;"><u>Debolezze</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Il prezzo dei lamponi è sempre fluttuante, imprevedibile per la cooperativa, così come altri fattori esterni ambientali - Accesso limitato alla terra, mentre sarebbe importante aumentare la superficie per la certificazione
<p style="text-align: center;"><u>Opportunità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Investire sulla diversificazione produttiva (fragole) - Puntare sulla flessibilità, sia riguardo alla diversificazione produttiva sia riguardo alla capacità di saper muoversi tra qualità e quantità a seconda del mercato - Nuovi mercati di esportazione per le piantine 	<p style="text-align: center;"><u>Minacce</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Imprevedibilità del mercato anche per la stagione che sta iniziando - Persone che lasciano le aree rurali - Difficoltà di trovare buone condizioni di prezzo nei nuovi mercati

Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

Nella cooperativa VIP Drina il focus group ha visto la partecipazione di 4 persone, a cui è stato chiesto di valutare l'andamento del proprio livello di opportunità di vedere soddisfatte le dimensioni identificate. Nelle figure che seguono si riportano rispettivamente i risultati del *darts game* (Figura 2) e della *O-Gap analysis* (Figura 3) svolta con i membri durante il focus group, e i risultati della stessa matrice svolta durante l'intervista semi-strutturata con il manager, a cui è stato chiesto di rispondere prendendo come metro di valutazione il "membro medio" della cooperativa (Figura 3).

Come mostrato dalla Figura 2, il livello di efficacia del progetto (tramite le attività svolte con la cooperativa) percepita dai produttori, è massimo per quanto riguarda gli aspetti produttivi (sia in termini di qualità che di quantità) e sul sentirsi parte della comunità. Per gli altri aspetti i livelli di efficacia percepita sono minori. La cooperativa e il progetto hanno operato per il mantenimento di una condizione economica accettabile dei membri, cercando di proteggerli dalla caduta dei prezzi. Ciò che è mancato secondo i membri è il riuscire a coinvolgere maggiormente le autorità regionali e nazionali in azioni di supporto ai produttori e alla cooperativa.

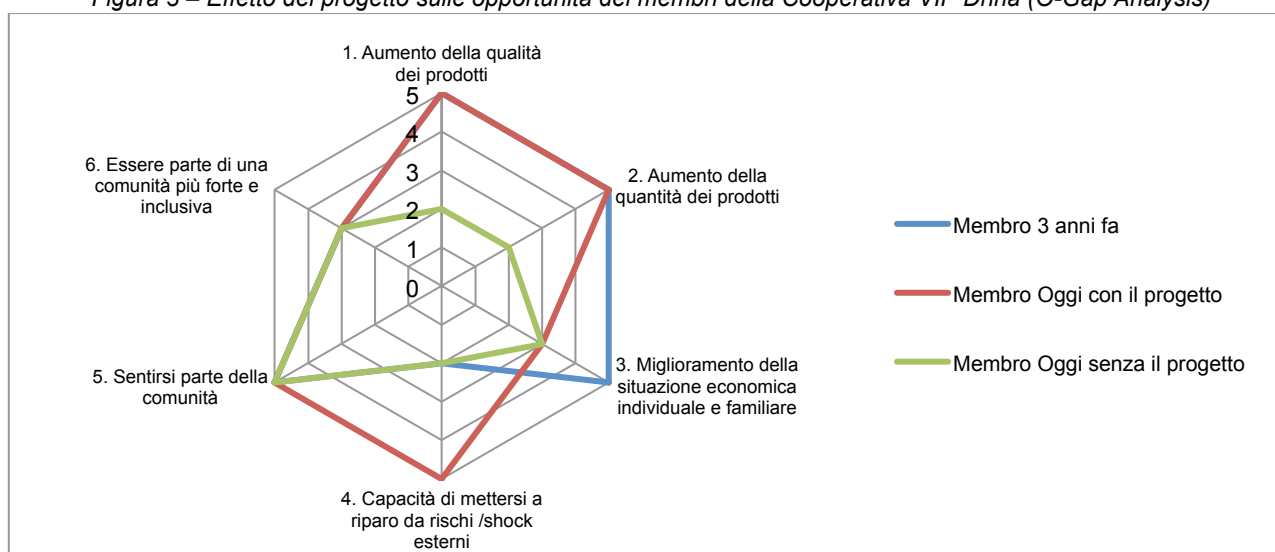
Figura 2 – Efficacia del progetto su dimensioni selezionate per i membri della Cooperativa VIP Drina (Dart game)



Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

Concentrandosi invece su attività ed iniziative messe in campo dalla cooperativa e riconducibili al progetto (come *packaging*, *labelling*, impianti di qualità, mezzi di trasporto), le informazioni emerse durante il focus group si sono rilevate particolarmente interessanti (vedi Figura 3). Grazie al progetto si è stati in grado di mantenere un livello di qualità e quantità della produzione più che soddisfacente e, soprattutto, significativamente più alto che in passato: mentre 3 anni fa i livelli quali-quantitativi della produzione erano pesantemente dipendenti dalle condizioni esterne (ex. clima e condizioni di mercato), oggi la cooperative possono fare affidamento sulle proprie capacità che consentono di raggiungere maggiori volumi e una qualità più alta anche in presenza di condizioni esterne meno favorevoli. Da qui il differenziale positivo tra la situazione corrente e il controfattuale percepito: senza il supporto del progetto tramite la cooperativa, le conseguenze del peggioramento delle condizioni esterne sarebbero state molto maggiori. Per quanto riguarda la condizione economica individuale e familiare, chiaramente il livello percepito è diminuito rispetto a 3 anni fa quando si riscontravano sia volumi di produzione che prezzi molto alti. In generale, pur nella consapevolezza che i prezzi sono un fattore esogeno che non può essere influenzato né dalla cooperativa né dal progetto, i partecipanti al focus group hanno evidenziato come la presenza della cooperativa (anche con il supporto del progetto) aiuti i produttori ad essere più consapevoli e a fare scelte produttive migliori.

Figura 3 – Effetto del progetto sulle opportunità dei membri della Cooperativa VIP Drina (O-Gap Analysis)

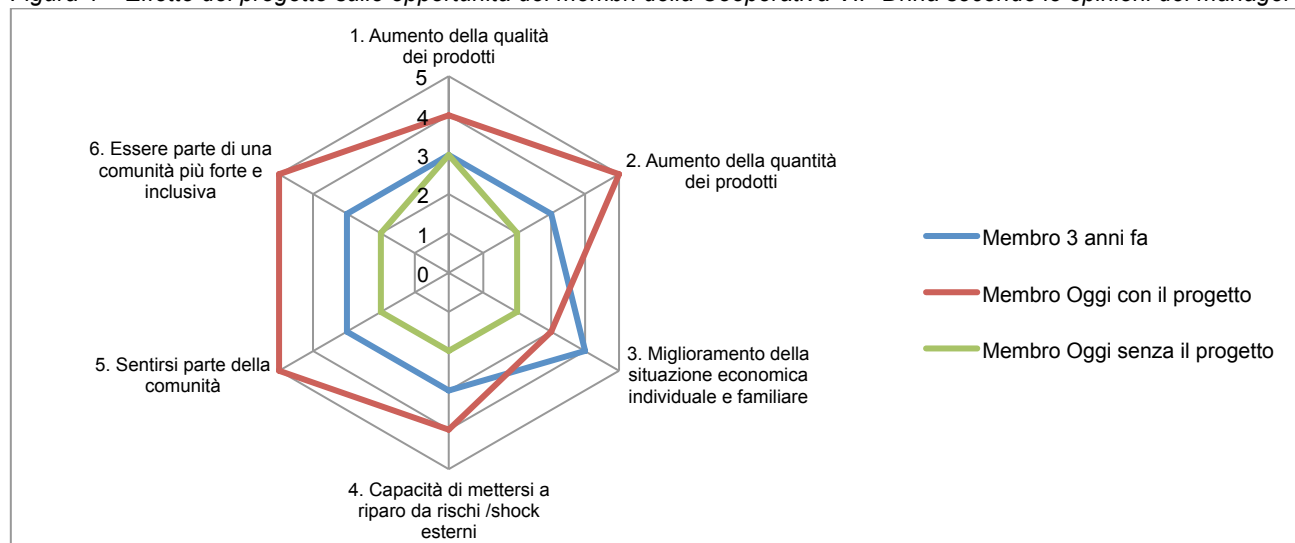


Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

Stando alle informazioni emerse durante l'intervista con il manager (Figura 3), oggi grazie al progetto i membri hanno l'opportunità di avere produzione quantitativamente e qualitativamente migliore rispetto a 3 anni fa. Le condizioni economiche hanno avuto un netto peggioramento, ma le numerose attività di informazione e condivisione hanno fatto in modo che l'opportunità di un membro di proteggersi da rischi esterni sia migliorata. Tali attività, insieme alla presenza stessa della cooperativa, sono alla base del miglioramento dell'*empowerment* individuale e sociale dei membri. Considerando ipoteticamente un membro oggi senza le attività messe in campo dal progetto con la cooperativa negli ultimi 3 anni, il livello di opportunità percepito sarebbe inferiore per tutte le dimensioni individuate.

Infine, riguardo alle differenze di genere tra i membri, viene sottolineato come il lavoro agricolo solitamente coinvolga tutta la famiglia, e come non ci siano differenze da parte della cooperativa tra considerare uomini o donne. Uno dei 5 elementi del management della cooperativa è donna, e circa il 30% dei membri con voto è donna. Nonostante ciò, il sistema patriarcale esiste in tutta la BiH, spesso il capofamiglia è uomo e quindi è lui che è registrato come membro della cooperativa (soprattutto per quanto riguarda i cooperanti).

Figura 4 – Effetto del progetto sulle opportunità dei membri della Cooperativa VIP Drina secondo le opinioni del manager



Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

2.1.2 Associazione Odmor Na Selu

L'Associazione Odmor Na Selu ha sede nella Municipalità di Goražde, è stata fondata nel 2007, e conta 27 membri, di cui il 70% sono donne. Le principali attività dell'associazione sono: produzione agricola, tra cui lamponi; fase di trasformazione a livello familiare, particolarmente nei villaggi, ma anche a Goražde; workshop per prodotti di artigianato e piccoli souvenir; attività di promozione turistica; messa a disposizione di alloggi turistici; promozione dei prodotti durante festival e eventi locali. Il progetto ha collaborato con l'associazione su diversi aspetti, tra cui: training su agro-turismo, materiali promozionali, tentativo di apertura a mercati esteri (B2B), processo per i PAL, campagna di genere. Nelle Tabelle 5 e 6 che seguono sono riportate l'analisi dei membri e gli indicatori di produzione, con l'andamento lungo gli anni di progetto.

Tabella 5 – Analisi dei membri Associazione Odmor Na Selu

Association Odmor Na Selu	Members						Cooperants		Members & cooperants
	No of members (right to participate in decision making)	Male members	Female members	Very poor (%)	Poor (%)	Borderline poor (%)	Total no of cooperants	No of poor cooperants	Total
2015 (Baseline)	24	6 (25%)	18 (75%)	0	21	8	na	na	24
2016	27	7 (26%)	20 (74%)	0	18	7	na	na	27
April 2018	27	7 (26%)	20 (74%)	0	4	4	na	na	27

Fonte: Indicatori ufficiali di progetto

Tabella 6 – Indicatori di produzione Associazione Odmor Na Selu

ODMOR revenues in BAM	2015 (Baseline)	2016	2017
Raspberries (avg price 3,3KM/kg)	3,300	5,940	3240
Souvenirs (avg price 4KM/pc)	1,120	1,212	436
Drying services (0,1KM/kg)	0	250	800
Members' income: Accommodation services (number of overnight stays x 20KM)	6,400	48,800	47,000
Members' income: Processed fruit & vegetables (avg price 6KM/kg) (including dried fruits, Jam, others)	21,000	21,000	22,500
TOTAL	31,820	77,202	73,976

ODMOR production & services	2015 (Baseline)	2016	2017
Raspberries (ton)	1	1.8	1.8
Souvenirs (pieces)	280	303	109
Dried fruit (ton)	0	2.5	1.5
TOTAL (ton)	1	4.3	3.3
TOTAL (pieces)	280	303	109

ODMOR accommodation services	2015 (Baseline)	2016	2017
Accommodation services (number of overnight stays)	320	2,440	2350
TOTAL	320	2,440	2350

Fonte: Indicatori ufficiali di progetto

Di seguito si riportano i risultati dell'analisi SWOT sulla cooperativa (Tabella 7), e della matrice delle opportunità dei membri, che si sono svolte durante il focus group (Figura 5). Al focus group ha partecipato, oltre ai membri dell'associazione, il presidente in carica, che è uno dei membri essendo l'associazione ad adesione su base volontaria⁷.

Tabella 7 - Analisi SWOT Associazione Odomor Na Selu

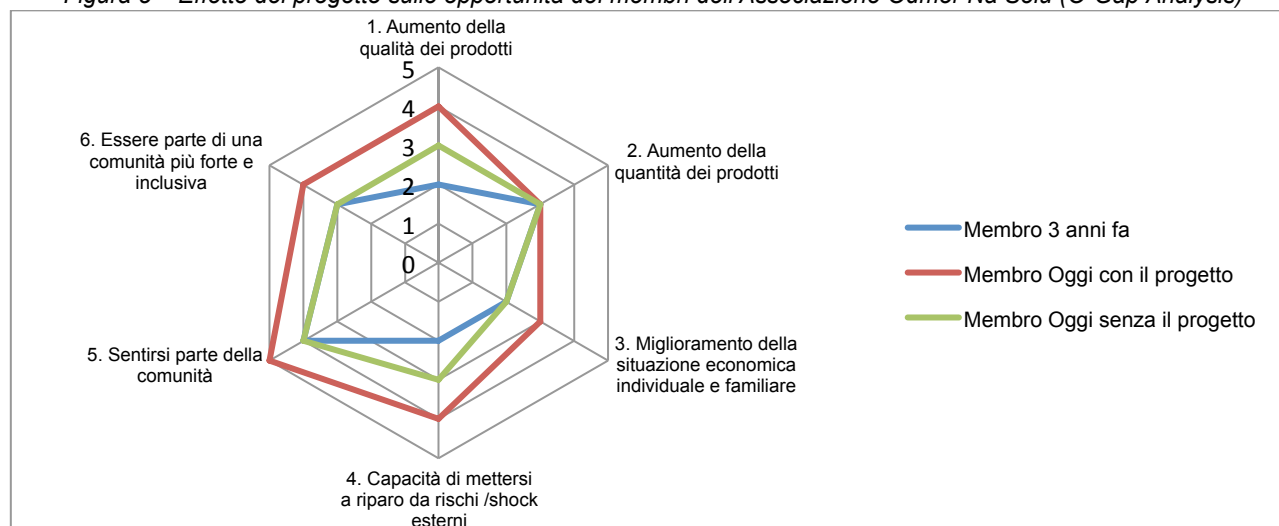
<p style="text-align: center;"><u>Punti di forza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sviluppo di strategia produttiva e business plan grazie al progetto - Analisi molto dettagliata dell'associazione e degli sviluppi della regione - Terreno disponibile nella zona posseduto dai contadini - Posizione geografica (confine con Serbia e Montenegro) positiva per turismo e commercio 	<p style="text-align: center;"><u>Debolezze</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Area non particolarmente proficua, sarebbe necessario avere più persone lavorando in agricoltura - Non c'è un contratto con i membri, si basa su volontarietà, quindi la relazione non è fissa e i membri possono allontanarsi facilmente
<p style="text-align: center;"><u>Opportunità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'area non è inquinata nonostante sia una zona industriale, l'ambiente è pulito, e ciò può essere opportunità sia per la produzione agricola sia per l'agroturismo 	<p style="text-align: center;"><u>Minacce</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Spopolamento dell'area

Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

I partecipanti al focus group riconoscono gli effetti che il progetto ha avuto sull'aumento della qualità dei prodotti, mentre per quanto riguarda la quantità il livello è rimasto stabile rispetto a tre anni fa, essendosi le attività del progetto concentrate prevalentemente sul primo aspetto. Da sottolineare come la situazione economica sia migliore per i membri oggi, visto che la produzione dei lamponi è solo una delle attività. Sono molto migliorate allo stesso tempo l'opportunità di proteggersi da fattori esterni, e l'*empowerment* individuale e collettivo, grazie al coinvolgimento dell'associazione e di alcuni dei suoi membri sia nel processo che ha portato ai PAL che nella campagna sull'eguaglianza di genere.

⁷ Per questo motivo, e per motivi logistici di missione, durante il focus group strutturato si è preferito svolgere l'analisi SWOT e O-Gap, tralasciando i dart game individuali.

Figura 5 – Effetto del progetto sulle opportunità dei membri dell'Associazione Odmor Na Selu (O-Gap Analysis)



Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

2.1.3 Cooperativa OPZ Konjic

La **Cooperativa OPZ Konjic** è situata nella Municipalità di Konjic, intorno ai 300 metri sul livello del mare. La municipalità è molto estesa, e gli oltre 700 membri della cooperativa sono distribuiti su gran parte del territorio. Le coltivazioni che permettono di ottenere prodotti di migliore qualità sono situate intorno ai 600-700 metri di altitudine. Le attività che il progetto ha implementato con la cooperativa sono state: costruzione del vivaio per le nuove piantine di fragole; supporto a 7 agricoltori tramite la consegna di piantine e informazioni e materiale addizionale per la produzione; pompa solare, insieme a progetto IFAD su energie rinnovabili; furgone con impianto di raffreddamento per il trasporto del prodotto fresco dai cooperanti alla cooperativa; stesura business plan. Nelle Tabelle 8 e 9 che seguono sono riportate l'analisi dei membri e gli indicatori di produzione, con l'andamento durante gli anni di progetto.

Tabella 8 – Analisi dei membri Cooperativa OPZ Konjic

Cooperative OPZ Konjic	Members						Cooperants		Members & cooperants
	No of members (right to participate in decision making)	Male members	Female members	Very poor (%)	Poor (%)	Borderline poor (%)	Total no of cooperants	No of poor cooperants	Total
2015 (Baseline)	128	119 (93%)	9 (7%)	36	25	5	719	458	847
2016	173	164 (95%)	9 (5%)	30	11	3	751	368	924
April 2018	173	140 (81%)	33 (19%)	32	21	15	647	302	820

Fonte: Indicatori ufficiali di progetto

Tabella 9 – Indicatori di produzione Cooperativa OPZ Konjic

KONJIC Revenues in BAM	2015 (Baseline)	2016	2017
Raspberries	35,000	203,000	79,900
Strawberries	15,000	32,500	1,500
Forest blueberries 1st class	31,500	18,000	0
Forest blueberries 2nd class	17,500	0	0
TOTAL	99,000	253,500	81,400

KONJIC production in Ton	2015 (Baseline)	2016	2017
Raspberries	10	58	47
Strawberries	6	13	0.75
Forest blueberries 1st class	7	4	0
Forest blueberries 2nd class	10	0	0
TOTAL	33	75	55

Fonte: Indicatori ufficiali di progetto

Nella Tabella 10 si riporta l'analisi SWOT della cooperativa svolta con il management.

Tabella 10 – Analisi SWOT Cooperativa OPZ Konjic

<p style="text-align: center;"><u>Punti di forza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Abilità nel ricevere incentivi da autorità di diverso livello, perché le persone capiscono quali sono i propri bisogni e vanno dalla cooperative per discuterne e cercare soluzioni - Forte supporto dalla comunità locale - Supporto finanziario importante della municipalità di Knjic ai fini del raggiungimento della sostenibilità - Importanza di avere produzione e dipendenti propri, che permettono di coprire gli squilibri in anni negativi 	<p style="text-align: center;"><u>Debolezze</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di <i>schooling facilities</i> - Mancanza di punti di vendita diretta dei prodotti
<p style="text-align: center;"><u>Opportunità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Importanza di trovare modi per integrare il reddito delle famiglie con altre produzioni. In questo modo, con la produzione dei lamponi che perde il ruolo primario attuale, anche 1.7KM/kg è un prezzo accettabile 	<p style="text-align: center;"><u>Minacce</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nel 2010 prezzo dei lamponi era 1.4KM/Kg, ed era considerato positivo. Essendo la produzione di lamponi diventata la principale fonte di reddito per le famiglie dei cooperanti, anche 1.7KM/Kg è insufficiente - Bene gli incentivi pubblici per la produzione di lamponi, ma c'è bisogno di supporto per tutta la catena. La struttura sbagliata degli incentivi a livello nazionale si riflette sul campo

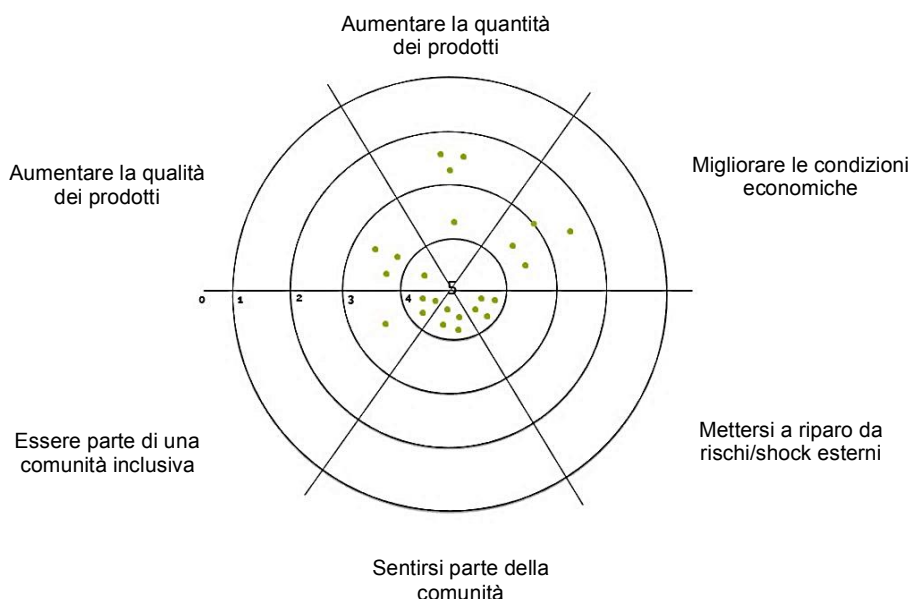
Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

A Konjic il focus group ha visto la partecipazione di 4 persone, a cui è stato chiesto di valutare l'andamento del proprio livello di opportunità di vedere soddisfatte le dimensioni identificate. Nelle figure seguenti sono riportati i risultati del *darts game* (Figura 6) e dell'analisi delle opportunità dei membri (Figura 7), svolti con i membri stessi durante il focus group, e i risultati dell'analisi svolta con il manager, a cui è stato chiesto di valutare i livelli di opportunità di un membro medio della cooperativa (Figura 8). Durante le attività si è cercato di focalizzare l'attenzione sulle attività promosse dal progetto che hanno avuto conseguenze più o meno dirette sui membri stessi (furgone con impianto di raffreddamento, pompa solare, vivaio per le nuove piantine).

Le motivazioni che spingono i membri ad entrare e rimanere nella cooperativa sono legate all'opportunità lavorativa, e al supporto nella produzione (piantine di qualità e training) e nel trasporto (van con sistema di raffreddamento). L'aspetto commerciale è comunque il più importante, poiché senza la cooperativa sarebbe molto più complicato riuscire a vendere i prodotti sul mercato a prezzi decenti.

Nel corso della stagione 2017 le condizioni ambientali, che hanno causato un calo della produzione di lamponi dell'80%, e quelle di mercato, con un calo del prezzo del lampone da 3,5 KM a 1,7 KM al Kg, hanno avuto effetti molto negativi, predominanti in tutte le valutazioni svolte. Il livello di efficacia del progetto (tramite le attività svolte con la cooperativa) percepita dai membri è complessivamente positivo (Figura 6), in particolare per quanto riguarda la protezione da fattori esterni di rischio, il sentirsi parte della comunità, e la capacità di incrementare la qualità della produzione. Giocano un ruolo principale il supporto dato dal lato della produzione e del trasporto e l'aiuto che viene dato ai membri stessi nell'applicazione per gli incentivi pubblici. Il progetto è stato invece meno efficace per quanto concerne il miglioramento della quantità dei prodotti, anche a causa della stagione negativa del 2017, e il miglioramento delle condizioni economiche.

Figura 6 – Efficacia del progetto su dimensioni selezionate per i membri della Cooperativa OPZ Konjic (Dart game)

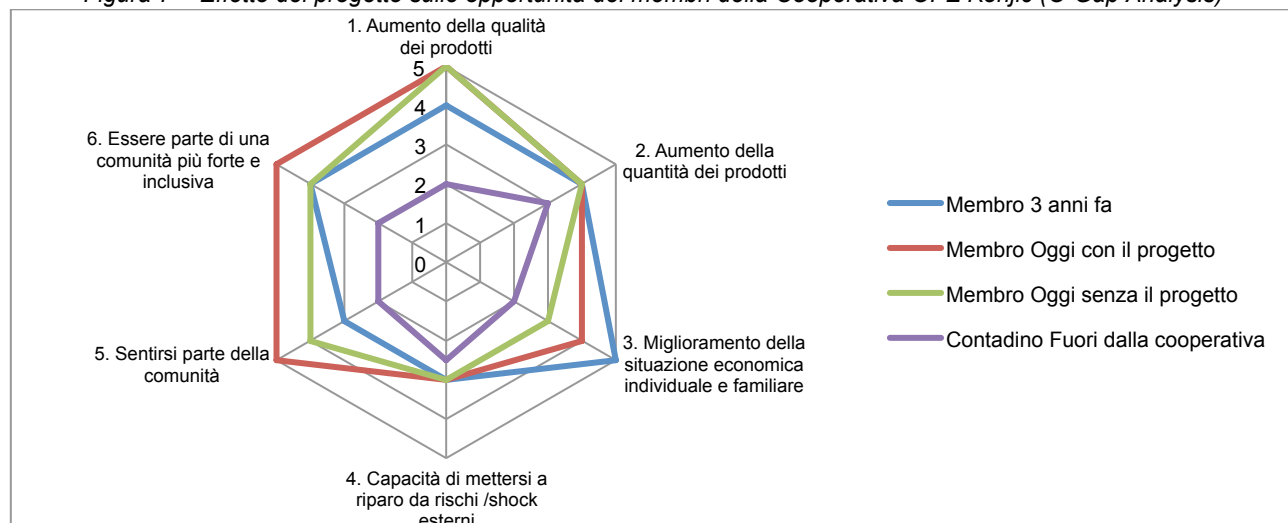


Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

Andando ad analizzare i livelli di opportunità (Figura 7), i partecipanti riconoscono che, benché 3 anni fa non avessero conoscenze pari a quelle attuali, l'opportunità di avere un prodotto di qualità fosse la stessa di oggi. Anche per quanto concerne l'opportunità di ottenere una quantità di prodotto soddisfacente, il livello è rimasto simile, così come ad opinione dei partecipanti non si è modificata la capacità di mettersi a riparo da shock esterni. Un'analisi particolare è necessaria per quanto concerne la condizione economica dei membri: 3 anni fa, prima della crisi del 2017 data da condizioni climatiche e crollo del prezzo dei lamponi, i membri si trovavano in una situazione economica migliore; il progetto e la cooperativa sono stati capaci. Riguardo all'opportunità di sentirsi parte della comunità, e di essere parte di una comunità più forte e inclusiva, i partecipanti affermano che il progetto ha raggiunto gli obiettivi prefissati.

Infine, durante il focus group in questione, è stato chiesto come ulteriore controfattuale il livello di opportunità nelle dimensioni individuate di un piccolo produttore fuori dalla cooperativa: i valori in cui si ha maggior differenza secondo i membri sono la capacità di avere un prodotto di qualità, e quindi di avere una condizione economica decente, e le dimensioni di *empowerment* individuale e sociale. Per quanto riguarda la distinzione di genere, i partecipanti affermano che i membri sono uguali, indipendentemente dal genere, e che anzi la cooperativa incoraggia le donne contadine a partecipare alle decisioni e a fare domanda per gli incentivi messi a disposizione dalle istituzioni.

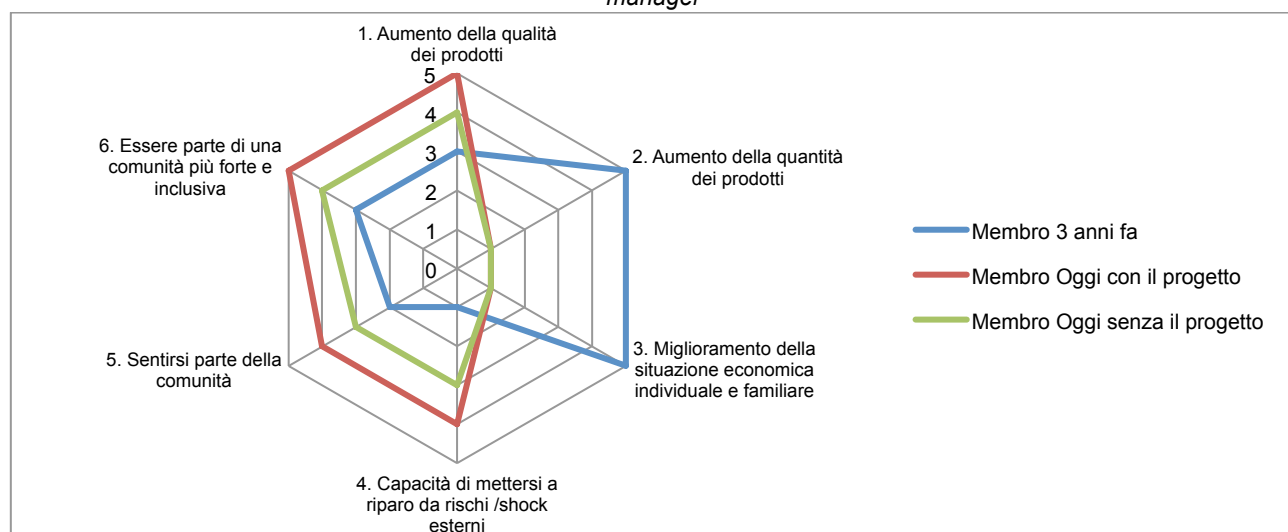
Figura 7 – Effetto del progetto sulle opportunità dei membri della Cooperativa OPZ Konjic (O-Gap Analysis)



Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

L'opinione della manager sui livelli di opportunità dei membri della cooperativa OPZ Konjic (Figura 8) è diversa per quanto concerne in particolare la quantità dei prodotti, che era altissima 3 anni fa ed è calata drammaticamente a causa delle condizioni climatiche avute nell'ultimo anno produttivo, e la condizione economica, peggiorata enormemente anche per il crollo dei prezzi di vendita dei lamponi. Positivo invece l'impatto del progetto su qualità dei prodotti, capacità di mettersi a riparo dai fattori esterni, e *empowerment* individuale e sociale. Per quanto riguarda le differenze di genere tra i membri, il problema principale è dovuto ai problemi legati ai diritti di proprietà. Le donne lavorano in agricoltura, e spesso fanno il lavoro maggiore. C'è un interesse per la cooperazione nel cambiare la situazione, ma il problema è istituzionale: i libri sulla proprietà dei terreni non sono aggiornati, quindi non è necessario che alle donne non sia permesso di ricevere la terra, il fatto è che i certificati di proprietà stessi non sono aggiornati. Questo rappresenta un problema al momento dell'iscrizione alla cooperativa o in caso si vogliano richiedere incentivi, perché senza il certificato di proprietà non si può fare domanda.

Figura 8 – Effetto del progetto sulle opportunità dei membri della Cooperativa OPZ Konjic secondo le opinioni del manager



Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

Il seguente box riassume gli esiti principali della missione di valutazione in BiH per quanto riguarda il Risultato 1, integrati con indicatori, analisi e rendiconti narrativi finali del progetto, analizzandoli secondo i criteri di rilevanza, efficacia e sostenibilità.

BiH - Risultato 1

Migliorata la filiera delle erbe medicinali e dell'ortofrutta a Scutari (Albania), Goradze e Konjic (BiH) attraverso un percorso di rafforzamento delle capacità produttive e commerciali delle tre cooperative coinvolte

Rilevanza

Il progetto si è approcciato alle filiere oggetto delle azioni con un approccio *value chain development*, cercando di conciliare da una parte il rispetto della pianificazione proprio del progetto di sviluppo, dall'altra la necessità di flessibilità propria di entità complesse quali le filiere produttive – specialmente in ambito agricolo. La filiera deve essere concepita come un sistema complesso capace di adattarsi a cambiamenti nei fattori di mercato, produttivi, organizzativi, tecnologici, ambientali e istituzionali. Tale flessibilità è richiesta dalla co-presenza e interazione di numerosi attori nonché dalla presenza di opportunità e rischi da cogliere o mitigare. Esemplificativa di tale flessibilità è la congiuntura che il progetto e le organizzazioni supportate si sono trovate ad affrontare in BiH durante il secondo anno, con il forte ribasso del prezzo del lampone da 3,5 a 1,7 KM/kg e la forte siccità primaverile-estiva che ha compromesso in maniera determinante la raccolta dei frutti selvatici.

Il lavoro di supporto e monitoraggio delle due cooperative e dell'associazione è stato allineato e rilevante con l'obiettivo prefissato, e si è rivelato estremamente utile nella reazione avuta dalle organizzazioni al momento critico che si è venuto a creare a causa della suddetta congiuntura avvenuta nel terzo e ultimo

anno di progetto. Come risulta anche dai risultati di interviste e focus group strutturati svolti con management e membri delle cooperative, i processi di miglioramento e innovazione intrapresi sono stati indirizzati all'attenzione alla qualità dei prodotti tramite il coinvolgimento diretto e indiretto dei produttori in attività di formazione. La formazione effettuata su qualità, diversificazione produttiva e importanza di investire su etichettature e confezionamento sembra essere stata capace di fornire ai piccoli produttori conoscenze e competenze per mitigare, almeno in parte, gli effetti negativi.

Efficacia

Oltre agli interventi pensati da inizio progetto, lo staff si è trovato a cercare di trovare insieme alle cooperative soluzioni e meccanismi di mitigazione per ovviare al forte ribasso del prezzo del lampone e la forte siccità, nei limiti del possibile. Il furgone per il trasporto ha facilitato sia cooperanti che membri nel loro collegamento con la cooperativa. Il fatto che abbia un sistema di raffreddamento per i prodotti appena raccolti è fondamentale soprattutto per i produttori più lontani. Il consiglio di puntare su una produzione di qualità è andato di pari passo con la formazione svolta su diversificazione produttiva (vedi possibile binomio lamponi-fragole a Konjic) e marketing (etichettature e confezionamento), poiché i prodotti con un maggior valore aggiunto hanno dimostrato di avere una forte stabilità dei prezzi.

Se alcune di queste proposte sono state accolte positivamente con il coinvolgimento attivo dei membri, e una forte riprova è data dal fatto che soci e cooperanti delle varie cooperative coinvolte si sentano maggiormente parte della comunità grazie a queste attività, per altre come etichettature e confezionamento il processo sembra richiedere più tempo. Anche se non facilmente valutabili in termini di efficacia, da interviste e focus group con membri e manager delle cooperative sembra che le attività formative abbiano svolto il ruolo di *capacity-building* per i membri e per le intere organizzazioni.

Per quanto concerne l'**analisi dei membri**, considerando congiuntamente la Cooperativa OPZ Konjic, la Cooperativa VIP Drina e l'associazione Odmor na selu, i risultati sono contrastanti: se da un lato nel 2017, a causa della stagione negativa sopra descritta, si nota una riduzione dei cooperanti, che calano di 104 unità rispetto al 2016 e di 143 rispetto alla baseline del 2015, dall'altro si registra un considerevole aumento dei membri effettivi (dai 249 del 2015 ai 312 del 2016 e del 2017) a testimonianza del rafforzamento delle cooperative come strutture di inclusione. Complessivamente in BiH si ha un calo nel numero dei soci rispetto alla baseline, passando da 1318 a 1238. In BiH nella stagione 2017, sui 312 membri effettivi (non cooperanti) delle organizzazioni, 163 hanno registrato comunque incrementi di reddito da nuove attività agricole o dal rafforzamento di esistenti attività agricole, e per 68 di questi gli incrementi sono stati significativi. Per quanto riguarda la partecipazione delle donne all'interno delle cooperative in BiH, da evidenziare l'aumento delle donne tra i membri con diritto di voto, da 64 nel 2015 a 88 a fine progetto, derivante in particolare dalla Cooperativa OPZ Konjic che ha visto i membri di genere femminile passare dal 7% al 19% del totale.

Considerando i **risultati produttivi** delle realtà coinvolte nel progetto in BiH, dopo un aumento importante in termini di ricavi e produzioni tra 2015 (anno di baseline) e 2016, nel 2017 l'andamento è stato opposto, a causa della congiuntura che ha visto il forte ribasso dei prezzi e la forte siccità primaverile-estiva che ha compromesso in maniera determinante la raccolta dei frutti selvatici. I ricavi si sono più che dimezzati rispetto all'anno precedente, scendendo molto al di sotto delle aspettative previste nei business plan per l'anno di riferimento, per il crollo del prezzo del lampone in tutta la BiH. In aggiunta a ciò la produzione di lamponi e fragole è crollata per la suddetta siccità, colpendo in particolare la cooperativa OPZ Konjic. La cooperativa VIP Drina, pur essendo riuscita ad incrementare la produzione di piantine certificate a 391.000, ben al di sopra delle previsioni del business plan, non è riuscita a posizionarle sul mercato a un prezzo soddisfacente, vedendo i propri ricavi nella stagione 2017 ridursi del 56% rispetto a quella precedente, rimanendo sopra ai valori di baseline solo grazie alla presenza di incentivi e di finanziamenti da altri progetti. Infine l'associazione Odmor Na Selu, benché colpita a sua volta nei risultati derivanti dalla produzione di lamponi, è riuscita a mantenere stabili i ricavi tra 2016 e 2017 ad un valore superiore del 57% rispetto alla baseline, e superiore alle previsioni dei BP, grazie ai redditi ricavati dai membri dalla vendita di prodotti trasformati e ricezione turistica. Da focus group e interviste risulta che le condizioni economiche dei membri delle cooperative siano peggiorate rispetto a 3 anni fa, ad eccezione dei membri dell'Associazione Odmor Na Selu per i quali prodotti trasformati e ricezione turistica svolgono un ruolo primario, anche se viene riconosciuto al progetto di aver tentato – ed in parte essere riuscito – tramite le attività implementate a

mitigare il peggioramento.

Le azioni pilota di marketing dei prodotti e di *match-making*, le quali assumono particolare importanza nel terzo e ultimo anno di progetto vista la crisi del 2017, hanno portato la cooperativa VIP Drina ad individuare nell'ultimo semestre un nuovo sbocco commerciale per la vendita delle piantine in Serbia e Bulgaria, che si spera possa contribuire ad iniziare a svuotare il magazzino che ha raggiunto la capacità massima a causa delle piantine invendute nel 2017, mentre nei semestri precedenti nuovi accessi ai mercati erano stati individuati per l'Associazione Odmor Na Selu, relativamente alla frutta secca, e per la cooperativa OPZ Konjic, relativamente ai fiori.

Concludendo, per quanto riguarda i risultati produttivi, nonostante gli aspetti negativi affrontati nella stagione 2017, si ha avuto un miglioramento sia riguardo ai ricavi che alle produzioni rispetto alla baseline iniziale del 2015. Da evidenziare in ogni caso che i BP avessero aspettative molto più alte, che non sono state rispettate principalmente a causa della crisi del 2018. Poiché le filiere produttive, particolarmente in ambito agricolo, devono spesso affrontare rischi esterni derivanti sia da condizioni ambientali che dal mercato, occorre riconoscere oggi (anche in base alle considerazioni raccolte sul campo) che l'anno 2015 preso in considerazione quale baseline sia stato estremamente positivo sotto diversi aspetti, causando poi nei BP previsioni forse troppo ottimistiche.

Sostenibilità

Il rafforzamento delle cooperative coinvolte nel progetto, le quali vanno acquisendo un ruolo sempre più centrale e ampio nel territorio per i produttori locali, è un elemento cruciale in termini di sostenibilità futura, non solo dei risultati raggiunti quanto più in generale della concretizzazione dell'approccio *value chain development* promosso dal progetto. Nonostante la crisi che le organizzazioni supportate si sono trovate ad affrontare in termini di risultati produttivi nella stagione 2017, il calo dei soci è stato complessivamente contenuto, con l'aumento dei membri effettivi (con diritto di voto) che ha bilanciato in parte la diminuzione del numero dei cooperanti. Le competenze acquisite dai membri danno buone prospettive per l'incremento della qualità della produzione, e c'è maggiore consapevolezza riguardo alla possibilità di diversificare la produzione e all'importanza di investire su etichettatura, confezionamento e marketing rispetto a qualche anno fa. Le cooperative con cui il progetto ha collaborato in BiH avevano già strutture forti supportate dalle istituzioni locali, capaci quindi di dare assistenza ai membri. D'altra parte la presenza di questo supporto pubblico, tramite incentivi e finanziamenti, rende difficile capire l'effettivo grado di autonomia delle cooperative, che risultano come veri e propri strumenti della municipalità.

In ottica di sostenibilità ambientale da evidenziare in modo positivo la diminuzione del raccolto di frutti spontanei, che nel 2016 era stata largamente compensata dal raccolto di prodotto coltivato. Questo tipo di evoluzione, e la decisione del progetto di non considerare i prodotti spontanei nel calcolo dei risultati produttivi, è da leggersi in modo positivo per almeno due motivi: (i) la minore dipendenza del prodotto coltivato dalle condizioni climatiche, nonostante l'annata negativa appena conclusa; e (ii) la mitigazione del rischio di sovra-sfruttamento e conseguente degrado della risorsa per quanto riguarda la raccolta di frutti spontanei. Similmente, azioni nelle altre fasi del processo produttivo volte ad incrementare il valore aggiunto del prodotto stesso – quali il miglioramento delle fasi di etichettatura, confezionamento e marketing dei prodotti artigianali locali – contribuiscono senza dubbio ad accrescere la resilienza delle cooperative e dei produttori attraverso la valorizzazione dei loro prodotti anche qualora eventi avversi impattino negativamente le produzioni, come si è notato nel caso dell'associazione Odmor Na Selu.

Infine l'andamento stagionale ad aprile 2018 sembra essere positivo, con la fase di ripresa vegetativa e fioritura che è stata ottimale al contrario della stagione 2017, dando buone prospettive per la stagione produttiva.

2.2 Risultato 2: Modelli di governance

Per quanto riguarda le attività con le istituzioni locali, nelle 3 aree di progetto in BiH si è lavorato ai **Piani di Azione Locale (PAL)**, con un focus specifico inerente il ruolo delle donne nello sviluppo locale. I PAL sono obbligatori per le municipalità, quindi il lavoro svolto dallo staff di Oxfam è stato quello di raccogliere i documenti già esistenti, e di organizzare incontri partecipati per definire possibili interventi. È stato quindi

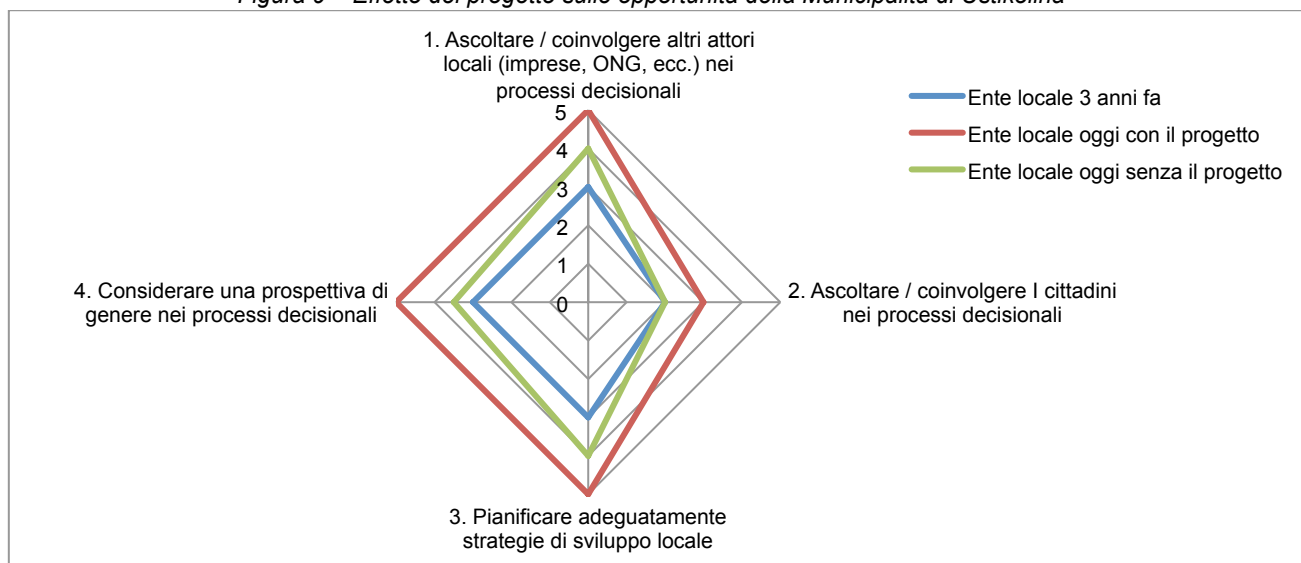
attivato un percorso che non ha ripreso tutti gli argomenti, ma che invece ha visto focalizzarsi sugli aspetti di interesse.

A **Ustikolina** il progetto ha visto la compartecipazione con la Municipalità, con l'obiettivo di supportare la **Women Association "Ustikolina"** - uno dei partner dei *sub-grant* - dal punto di vista tecnico e finanziario, attraverso la costruzione di *Ustikolina House*, una piccola casa tradizionale in cui vendere i tipici prodotti agricoli, l'artigianato e i souvenir dell'area, e la promozione di attività e workshop al suo interno. Inizialmente l'associazione delle donne si appoggiava esclusivamente sulla municipalità, il progetto ha cercato di renderla maggiormente indipendente, incoraggiando a sviluppare le proprie capacità. Mentre la Cooperativa locale VIP Drina esisteva già da prima del progetto, *Ustikolina House* è nata in seno ad esso, ad ha avuto bisogno di assistenza e accompagnamento.

Per quanto riguarda i PAL, avendo la municipalità una propria strategia per lo sviluppo dal 2012, si è cercato di partire da questa base. Sono stati effettuati 3 workshop sullo sviluppo dei PAL, ed hanno partecipato: associazione dei produttori agricoli, associazione delle donne, rappresentante turismo della municipalità, associazione di caccia e pesca, associazione scout, associazione per le forniture d'acqua piccoli produttori e contadini, per un totale di 89 persone.

Con il rappresentante della municipalità intervistato (assessore all'economia) è stata svolta un'analisi delle opportunità al fine di comprendere se e come le attività del progetto avessero influenzato il modo di agire delle istituzioni stesse (Figura 9). Il progetto ha permesso all'ente locale di ottenere un miglioramento complessivo nelle dimensioni individuate. In particolare è stato sottolineato il ruolo avuto sulla parità di genere e sul coinvolgimento delle donne nella municipalità. *Ustikolina House* ora è una realtà ed uno spazio fisico dove le donne partecipano effettivamente ad attività, e competono nel promuoverne di nuove, aumentando il proprio livello di inclusione e di empowerment. Un aspetto negativo è il fatto che gran parte del tempo sia stato dedicato alla costruzione vera e propria di *Ustikolina House*, mentre sarebbe stato utile avere un *follow-up*: ciò è successo perché il progetto aveva molte componenti, e i PAL inizialmente erano stati pensati come fase iniziale, con i *sub-grant* come step successivo.

Figura 9 – Effetto del progetto sulle opportunità della Municipalità di Ustikolina



Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

Nella Municipalità di **Goražde**⁸ il processo per il PAL ha visto la partecipazione di una decina di attori locali, tra cui l'associazione *Odmor Na Selu*, il *Tourist Board of BP (Bosnian-Podrinje) Canton - Goražde*, e l'associazione *ALDI*, 3 dei 4 beneficiari dei *sub-grant*. Oltre a questi hanno partecipato il *Goražde Business Centre*, altro partner del progetto, con le 6 associazioni che ne fanno parte. Si riscontra la difficoltà nel coinvolgimento del settore privato a queste iniziative, a Goražde, ma non solo, per la difficoltà di attrarre

⁸ Durante l'intervista con il rappresentante della Municipalità non è stato possibile svolgere l'analisi O-gap sull'influenza del progetto sulle opportunità della municipalità stessa. L'incontro infatti è stato collettivo, con la partecipazione di altre istituzioni locali.

l'interesse degli imprenditori locali. Gli incontri che si sono svolti a Goražde sono stati focalizzati sull'importanza di promuovere start-up sul territorio e sul *capacity building* di associazioni e organizzazioni locali di attrarre finanziamenti internazionali, in particolare europei.

Il progetto ha attivato, in collaborazione con la Municipalità, un programma di sub-grant che ha visto il coinvolgimento di diverse realtà sul territorio. Questa attività è stata implementata principalmente a Goražde. Con **ALDI**, associazione che lavora nel campo della formazione professionale degli adulti e nella ricerca di opportunità lavorative per i disoccupati, il progetto ha dato sostegno ad iniziative di start up per la promozione di business in Goražde, avviando un programma di finanziamento e coinvolgendo attori locali nella promozione di iniziative di imprenditoria giovanile.

Tramite la collaborazione con Oxfam, e con l'ulteriore supporto finanziario di un progetto europeo, ALDI ha finanziato 3 delle 14 start-up che hanno partecipato al bando. Il comitato che ha selezionato i 3 vincitori era composto da: Municipalità, scuole locali, ALDI, staff di Oxfam, Camera di Commercio, sezione locale del Ministero dell'economia. Le start-up vincenti, che oltre al finanziamento hanno inizialmente ricevuto assistenza e formazione, riguardano rispettivamente: servizi per Web e hardware, un piccolo negozio di cornici, promozione del turismo rurale. Gli intervistati hanno riconosciuto l'importanza di questa attività nella zona, in cui c'è bisogno di stimolare la popolazione locale – in particolare i giovani – a intraprendere ed iniziare piccole attività commerciali, valutando complessivamente in maniera positiva il lavoro svolto dallo staff del progetto. Nel corso delle interviste sono stati anche sottolineati alcuni possibili miglioramenti, riguardanti da un lato l'importanza di aumentare l'*ownership* della municipalità e del cantone nel programma, dall'altro la necessità di una fase di supporto e monitoraggio più continua per le neonate start-up, in quanto un piccolo business ha bisogno di tempo per trovare equilibrio e autonomia.

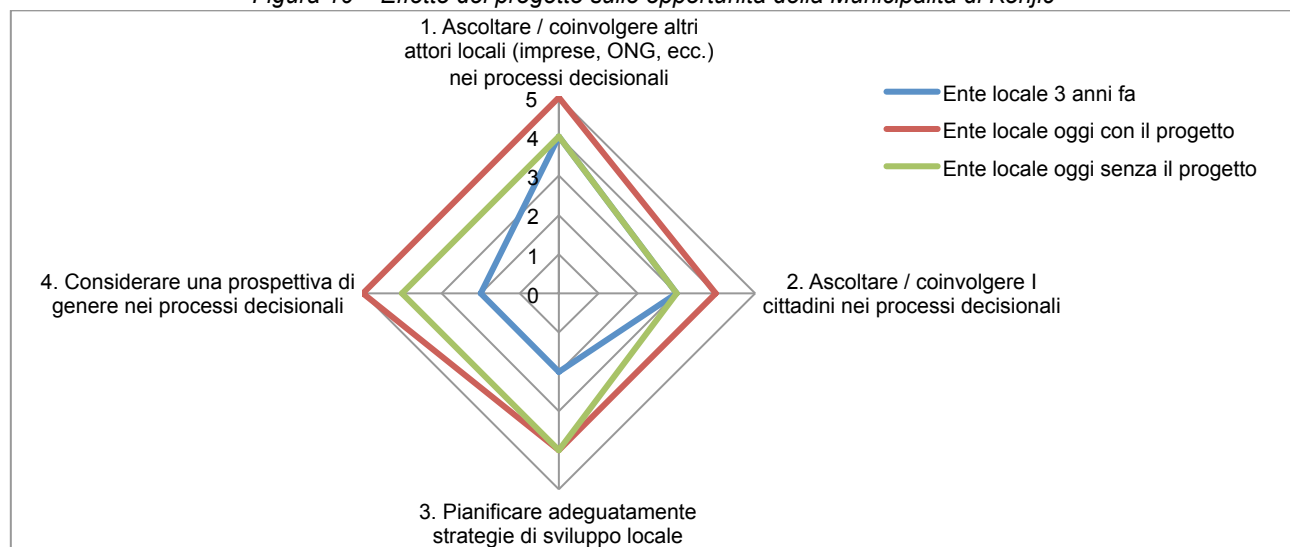
Gli altri partner dei sub-grant a Goražde sono stati: l'associazione **Odmor Na Selu**, che è anche una delle 4 realtà produttiva con cui il progetto ha lavorato, che ha partecipato attivamente ad eventi di promozione territoriale; il **Tourist Board of BP Canton - Goražde**, che ha attivato un punto informazioni e aperto il percorso ciclistico lungo la Drina, e tramite cui è iniziata la collaborazione con l'associazione locale **Nature Riders**. I membri di quest'ultima, che si occupano della gestione pratica e della manutenzione del percorso, organizzando eventi promozionali e stringendo accordi con associazioni simili in BiH, hanno dimostrato soddisfazione per l'iniziativa implementata dal progetto, poiché grazie al percorso ciclistico sperano di poter contribuire a promuovere il turismo nella zona di Goražde.

La Municipalità di **Konjic** ha collaborato con lo staff di Oxfam per quanto riguarda il processo per i PAL e la campagna sul genere. Ai 3 incontri effettuati hanno partecipato diversi gruppi nella comunità di Konjic, e si è cercato in particolare di coinvolgere donne e giovani. Tra gli attori partecipanti, oltre alla municipalità: agenzia di sviluppo locale, scuole superiori, cooperativa, radio, associazione agricola, agenzia per l'impiego, associazione delle donne. Diversi aspetti che sono stati inclusi nel documento dei PAL erano già parte del piano strategico della municipalità, quindi anche per questo sperano nei prossimi anni di implementare buona parte degli interventi previsti.

L'obiettivo principale della campagna sul genere a Konjic è stato quello di coinvolgere più persone possibile, soprattutto donne, cosa per niente scontata in un Paese come la Bosnia, in particolare a livello locale. Molte donne non partecipano proprio per la paura di esprimersi e confrontarsi sul tema della parità di genere, quindi si sono condivise esperienze personali e conoscenze, provando a creare una consapevolezza comune sul tema. La campagna sta cercando di agire sull'*ownership* delle donne tramite diverse attività, ma non solo: è fondamentale infatti agire più in generale sulla consapevolezza delle opportunità delle persone, specialmente per i giovani.

Anche a Konjic, come a Ustikolina, con i rappresentanti della municipalità intervistati, l'assessore a economia e finanza della Municipalità e la sua assistente, è stata svolta un'analisi delle opportunità al fine di comprendere se e come le attività del progetto avessero influenzato il modo di agire delle istituzioni stesse (figura 10). Il progetto è stato in grado di identificare e agire su bisogni reali della popolazione, sia per quanto riguarda il processo dei PAL, che è stato molto partecipato, sia in particolare per la campagna sull'*empowerment* delle donne. Un problema dei PAL a Konjic è stato causato dal turnover interno ad Oxfam riguardo allo staff che ha seguito il processo, specialmente per alcune attività che prevedevano un rapporto personale con i cittadini.

Figura 10 – Effetto del progetto sulle opportunità della Municipalità di Konjic



Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

Il seguente box riassume gli esiti principali della missione di valutazione in BiH per quanto riguarda il Risultato 2, integrati con indicatori, analisi e rendiconti narrativi finali del progetto, analizzandoli secondo i criteri di rilevanza, efficacia e sostenibilità.

BiH - Risultato 2

Introdotti e rafforzati i modelli di governance (delle cooperative e dei territori) inclusivi e partecipativi nelle aree target

Rilevanza

In merito al rafforzamento della governance delle cooperative e la promozione della leadership delle donne la rilevanza delle attività e dei risultati conseguiti appare confermata sia dall'effettiva partecipazione alle attività di formazione e analisi che dalla consapevolezza che si è venuta a creare tra membri e direttivo delle cooperative. Nella cooperativa di Konjic, ad esempio, è stata promossa un'attività per favorire il passaggio di *membership* a un gruppo di donne già coinvolte nel lavoro agricolo produttivo, ma non figuranti come socie per motivi legati principalmente alla proprietà fondiaria.

I processi che hanno portato alla stesura dei PAL hanno visto numerosi attori partecipare a meeting, seminari e incontri svolti nei diversi territori. Le tre municipalità dove il progetto è intervenuto, benché molto diverse tra loro, hanno dimostrato interesse e soddisfazione nei confronti del processo partecipativo che è stato messo in atto. Gli ultimi incontri di definizione dei PAL si sono svolti nell'ultimo mese di progetto, e saranno seguiti nei mesi successivi da seminari di restituzione.

Rilevanti inoltre le attività del Business Center di Goražde, che, anche grazie al supporto iniziale dello staff di Oxfam, si è dimostrato capace di offrire servizi e formazione con autonomia, organizzando anche due importanti eventi per il territorio locale nel corso del terzo anno. Per quanto riguarda l'implementazione delle iniziative finanziate con i sub-grant, esse si sono concluse con il primo semestre del terzo anno di progetto. I partner che hanno ricevuto i sub-grant sono stati: la Women Association "Ustikolina" e *Ustikolina House*, che tramite attività e workshop è riuscita a coinvolgere la comunità locale, in particolare le donne; il Tourist Board of BP Canton – Goražde e l'associazione locale Nature Riders, per info-point e percorso ciclistico a Goražde; l'associazione Odmor Na Selu, che ha partecipato ad eventi per promuovere i propri prodotti e le proprie attività; l'associazione ALDI, il progetto ha dato sostegno ad iniziative di start up per la promozione di business in Goražde, avviando un programma di finanziamento e coinvolgendo attori locali nella promozione di iniziative di imprenditoria giovanile. L'implementazione delle iniziative finanziate con i sub-grant fornisce in particolare riscontri oggettivi, positivi per quanto riguarda le tematiche e i partner individuati, a conferma della loro rilevanza per le comunità locali coinvolte.

Infine, anche per le attività di rafforzamento del *Business Center di Goražde* la rilevanza e appropriatezza dell'intervento trova riscontro nella crescente interazione del centro con soggetti esterni (es. ALDI,

Delegazione EU, Camera di Commercio di Goradze, Camera di Commercio estero della BiH, etc.) e nell' di partecipazione ai corsi supportati dal progetto, sottolineando il crescente ruolo di animatore territoriale da parte del centro stesso.

Efficacia

Le cooperative sono state attivamente coinvolte in merito al rafforzamento della governance delle cooperative e la promozione della leadership delle donne, particolarmente a Konjic: ciò ha portato all'aumento di donne socie nella coop OPZ Konjic da 9 nel 2016 alle 33 attuali, grazie all'assegnazione di contratti di produzione alle donne che effettivamente si occupano nella famiglia della parte produttiva. Da interviste e focus group strutturati con membri e management delle cooperative si nota come sia percepito in maniera diffusa un netto miglioramento rispetto a 3 anni fa nelle dimensioni che riguardano *empowerment* individuale (sentirsi parte della comunità) e sociale (esser parte di una società più inclusiva), anche grazie alle attività implementate dal progetto.

Per quanto riguarda il contesto locale, sono stati svolti brainstorming workshop durante cui si è lavorato ai PAL con un focus sul ruolo delle donne nello sviluppo locale. Le 3 realtà sono molto diverse tra loro. A Konjic la municipalità è molto coinvolta nel processo di stesura dei Local Action Plan, ed è molto interessata anche all'intervento che il progetto sta effettuando con le donne per sensibilizzare sul tema delle differenze di genere nelle aree rurali e di come superarle. Goražde è una comunità più grande e più sviluppata, che punta sul settore industriale. Il workshop qui è stato diretto all'aumento della visibilità delle donne imprenditrici. In generale si è puntato a migliorare la capacità di dialogo delle associazioni di donne nelle varie municipalità, creando un dialogo anche tra di loro (soprattutto Ustikolina e Goražde). Nel secondo anno di progetto in BiH sono stati coinvolti direttamente 34 attori nelle attività per la stesura dei PAL, mentre nel terzo anno hanno partecipato altre 39 persone (di cui 14 a Goražde, 13 a Konjic, 12 a Ustikolina), raggiungendo pienamente il risultato prefissato.

I rappresentanti delle municipalità durante le interviste hanno riconosciuto il ruolo fondamentale avuto dal progetto, tramite le attività implementate con lo staff, nell'incrementare la capacità di ascoltare e coinvolgere altri attori locali (imprese, ONG, ecc.) e cittadini nei processi decisionali e nel considerare una prospettiva di genere nel *policy making*, coinvolgendo direttamente le donne e dando loro la possibilità di esprimersi liberamente.

Sostenibilità

Complessivamente è da sottolineare come durante le interviste con rappresentanti delle Municipalità ci sia stata una dimostrazione di grande interesse per le tematiche affrontate, soprattutto a Konjic e Ustikolina, e ci siano buoni propositi per quanto riguarda l'effettiva adozione degli interventi previsti nei PAL negli anni a venire. L'aver coinvolto nella stesura dei PAL un numero importante di attori locali garantisce inoltre che la società civile sia consapevole degli impegni presi dalle rispettive municipalità.

Per quanto riguarda i sub-grant, nonostante la rilevanza delle collaborazioni effettuate, in termini di sostenibilità sarebbe stato forse più raccomandabile individuare un numero minore di partner, ma assicurare un supporto più continuativo. Questo sembra essere particolarmente vero nel caso della collaborazione con ALDI in merito al programma di supporto alle start-up, visto che a distanza di pochi mesi dal finanziamento uno dei tre vincitori ha dovuto abbandonare la neonata start-up, e un secondo ha palesato la difficoltà di trovare un mercato di sbocco per i prodotti.

In termini di sostenibilità da evidenziare come il Business Center di Goražde, dopo i primi anni in cui ha ricevuto il supporto del progetto per l'organizzazione di attività e la promozione di eventi, abbia raggiunto una piena autonomia, e prosegua nelle proprie azioni.

2.3 Risultato 3: Capacità di *policy dialogue*

Riguardo alla **campagna di *advocacy e policy paper***, in BiH lo staff ha optato per un'azione che si svolgesse parallelamente a livello centrale, a Sarajevo, e nelle altre zone di progetto, Ustikolina, Goražde, Konjic. La maggior parte delle attività si sono sviluppate nel terzo anno, in particolare negli ultimi mesi del secondo semestre precedenti alla conclusione del progetto. Per questo motivo, anche considerando che la

disseminazione del *policy paper* proseguirà nei mesi successivi (con una scaletta già definita di eventi) risulta complicato ad oggi valutarne pienamente l'efficacia e la sostenibilità.

Il tema trattato è quello dell'*empowerment* economico delle donne, toccato sotto diversi punti di vista: miglioramento delle condizioni lavorative; supporto al lavoro femminile investendo su educazione, salute e protezione; rafforzamento della partecipazione delle donne su decisioni che riguardano lo sviluppo economico e il loro futuro. Si è cercato di descrivere le esperienze raccolte durante i vari incontri, a capire cosa stia impedendo l'*empowerment* delle donne nelle aree rurali in BiH, e a dare alcune raccomandazioni concrete sul tema, che possano essere utili sia a organizzazioni che a istituzioni pubbliche

Nel processo di realizzazione e disseminazione del *policy paper* è stata coinvolta Aida Zubčević – direttrice dell'associazione Women of Business in BiH e vincitrice del premio "*Oxfam Women's Economic Empowerment in Agriculture Award*". Il *policy paper* è stato poi discusso nei territori di Goražde, Ustikolina e Konjic, dove le attività del progetto si sono concentrate, ma anche a Sarajevo e a Vare, nel Cantone di Zenica-Doboj, cercando di sviluppare un dialogo pubblico-privato sull'argomento. Si è svolta inoltre una discussione con organizzazioni e singoli interessati cercando di individuare alcune raccomandazioni generali e buone pratiche da integrare al paper.

Sono stati organizzati inoltre eventi ed effettuate interviste a Sarajevo, oltre ad una campagna sui social per sensibilizzare sul tema della parità di genere, per la quale sono stati coinvolti giornalisti e blogger al fine di dare maggior visibilità alle attività e ai risultati raggiunti.

Tramite il *policy paper* e la campagna di sensibilizzazione si cercherà di influenzare infatti le misure di *policy* del governo, nonostante appaia complicato in questa tematica. Secondo le intervistate il risultato da raggiungere nel medio termine è cambiare la mentalità della gente e la loro consapevolezza della situazione. L'obiettivo primario della campagna deve essere quello di influenzare direttamente le donne, dando loro l'opportunità di sentirsi incluse in attività sociali che permettano loro di esprimersi e che vadano oltre a famiglia e lavoro.

Il seguente box riassume gli esiti principali della missione di valutazione in BiH per quanto concerne il Risultato 3, integrati con indicatori, analisi e rendiconti narrativi finali del progetto, analizzandoli secondo i criteri di rilevanza, efficacia e sostenibilità.

BiH - Risultato 3

Rafforzate le capacità di policy dialogue tra le cooperative e altri agenti di sviluppo del territorio e le autorità locali e nazionali

Rilevanza

La rilevanza di questo risultato atteso e delle attività ad esso connesse è stata confermata sin dal secondo anno da quanto emerso nella versione finale della "Gender and Power Analysis". Il coinvolgimento di partner di diverso tipo, dall'associazione Women of Business in BiH per il *policy paper* a giornalisti e blogger per la campagna di sensibilizzazione, sembra esser stato effettivo nel raggiungimento di diverse categorie di persone facenti parte a diversi ambienti (istituzionali e rurali, a livello nazionale e locale).

Eventi come il "talk-show" a Sarajevo e i workshop a Konjic e Gorazge sono stati organizzati con l'obiettivo di ascoltare i diretti interessati e coinvolgere più persone possibile nel percorso. Infine lo staff ha promosso le attività svolte sia a livello centrale che nei vari territori e i progressi di campagna e *policy paper* sui social media di Oxfam in South East Europe e tramite il coinvolgimento di partner e *influencer* locali.

Nel corso del terzo anno si sono inoltre svolti i due viaggi di studio previsti tra BiH e Albania, e numerosi incontri di scambio tra cooperative e attori vari, che hanno permesso a molti degli attori coinvolti nelle attività del progetto di confrontarsi sulla situazione delle stesse cooperative e sul tema dello sviluppo delle aree rurali. La prima attività di scambio tra BiH e Albania ha visto la visita della delegazione albanese al Business Center di Goražde, mentre la seconda ha visto la visita di una delegazione albanese nella regione di Scutari.

Efficacia

La parte su campagna di sensibilizzazione e stesura del *policy paper* non era stabilita in maniera chiara nella proposta di progetto. Inizialmente tali attività dovevano essere rivolte principalmente ai membri delle cooperative, ma si è ritenuto più utile cercare di avere una visione più complessiva del tema delle disuguaglianze di genere in tutta la BiH e nei contesti locali coinvolti.

La realizzazione del *policy paper* e della campagna ad esso collegata, iniziata nel secondo anno di attività

del progetto in BiH, ha visto la maggior parte degli interventi concentrarsi nel terzo anno, e in particolare nel secondo semestre. L'analisi, con l'obiettivo di comprendere le condizioni delle donne, con un focus sulle donne impiegate in agricoltura nelle aree rurali, ha visto la partecipazione di numerosi attori durante gli eventi promossi (meeting, *roundtable*, workshop, talk-show, interviste). Con la realizzazione e la disseminazione del policy paper il progetto ha cercato di considerare il problema a livello nazionale, cercando di raggiungere le 149 assemblee di genere già esistenti.

Riscontri positivi si rilevano anche dall'interesse suscitato su media locali e nazionali tramite l'utilizzo dei social come metodo di comunicazione per raggiungere la fascia più giovane della popolazione e le donne. Si è utilizzato prevalentemente come canale di comunicazione la pagina Facebook e l'account Instagram *Oxfam in South Europe*, e si sono coinvolte nella discussione blogger, giornaliste e attiviste.

Il lancio della campagna è stato seguito da eventi quali: 2 seminari di scambio svolti a Goražde e Konjic, a cui hanno partecipato complessivamente 41 persone, 1 focus group con casi vulnerabili, 1 talk-show con la partecipazione di 27 donne, 26 incontri individuali con stakeholder di vario tipo (organizzazioni, autorità, istituzioni pubbliche).

In BiH complessivamente 99 persone sono state coinvolte direttamente sul tema dell'uguaglianza di genere, mentre si è stati capaci di raggiungere 12.598 persone con eventi di sensibilizzazione e tramite l'utilizzo dei social. Da evidenziare la risposta particolarmente positiva da parte della Municipalità di Konjic, coinvolta pienamente nella campagna sul genere oltre che nel percorso del PAL.

Sostenibilità

Gran parte delle attività in BiH si sono svolte nel terzo anno, molte nel secondo semestre, rendendo complicato parlare di sostenibilità. Risalgono ad Aprile 2018, ultimo mese di progetto, gli eventi di restituzione con la comunità locale "*Women's side of local development*" e le discussioni motivazionali a Konjic e Goražde – nei quali sono stati coinvolti donne, rappresentanti delle municipalità, ONG – e il lancio definitivo del policy paper con le raccomandazioni generali.

La condivisione del paper e la campagna di *advocacy* sono in piena fase di sviluppo. Attività sul tema dell'*empowerment* economico delle donne sono previste dallo staff per i mesi successivi alla fine del progetto.

L'interesse maturato sul tema grazie al progetto è di buon auspicio per la costruzione di una coalizione diffusa sul territorio che abbia l'obiettivo di promuovere nel medio periodo i diritti delle donne sul fronte delle pari opportunità economiche, cosa che permetterebbe di soddisfare il criterio di sostenibilità.

2.4 Valutazione complessiva

La seguente tabella riassume le considerazioni principali emerse in BiH in merito alla rilevanza, efficacia e sostenibilità delle azioni progettuali e dei conseguenti risultati conseguiti nel corso del progetto.

Tabella 11 - Valutazione complessiva in Bosnia-Erzegovina

<p>RISULTATO ATTESO 1 Migliorata la filiera delle erbe medicinali e dell'ortofrutta a Scutari (Albania), Goradze e Konjic (BiH) attraverso un percorso di rafforzamento delle capacità produttive e commerciali delle tre cooperative coinvolte.</p>	<p><i>Rilevanza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevanza del lavoro di supporto e monitoraggio con le cooperative e dell'attuazione di interventi prioritari identificati partecipativamente nelle rispettive strategie di mercato e comunicazione. • Accresciuta attenzione alla qualità dei prodotti a seconda dei mercati di riferimento, in particolare in luce della congiuntura che il progetto e le organizzazioni supportate si sono trovate ad affrontare nel 2017, con il forte ripasso del prezzo del lampone e la siccità primaverile-estiva che ha compromesso la raccolta dei frutti selvatici. • Ampliamento e diversificazione del raggio d'azione e accresciuta autonomia delle cooperative. • La formazione effettuata su qualità, diversificazione produttiva e importanza di investire su etichettature e confezionamento sembra essere stata capace di fornire ai piccoli produttori conoscenze e competenze per mitigare, almeno in parte, gli effetti negativi.
	<p><i>Efficacia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacia del monitoraggio interno delle attività delle cooperative contribuendo al rafforzamento del loro ruolo. • Interventi identificati partecipativamente nelle rispettive strategie di mercato e comunicazione efficacemente attuati. • Risultati raggiunti nel settore della ricezione turistica e dei prodotti trasformati, in particolare per l'Associazione Odmor Na Selu. • Calo complessivo nel numero dei soci rispetto alla baseline, da 1318 a 1238, dato dalla riduzione dei cooperanti, compensato in parte dall'aumento dei membri effettivi (con diritto di voto) a testimonianza del rafforzamento delle cooperative come strutture di inclusione. • In BiH su 312 membri effettivi (non cooperanti), 234 registrano incrementi di reddito da nuove attività agricole o dal rafforzamento di esistenti attività agricole collegati con le associazioni di riferimento, e per 68 di questi tali incrementi sono stati significativi. • Aumento delle donne tra i membri con diritto di voto, da 64 nel 2015 a 88 a fine progetto, derivante in particolare dalla Cooperativa OPZ Konjic che ha visto i membri femmine passare dal 7% al 19% del totale. • Efficace processo di attivo coinvolgimento dei membri delle cooperative per il loro <i>capacity-building</i>. • Ricavi dimezzati nella stagione 2017 rispetto alla precedente, molto al di sotto delle aspettative previste nei BP, a causa del crollo del prezzo del lampone in tutta la BiH e delle piantine prodotte dalla cooperativa VIP Drina. Inoltre la produzione di lamponi e fragole è crollata per la siccità, colpendo in particolare la cooperativa OPZ Konjic. Nonostante le circostanze estremamente negative del 2017, si ha avuto complessivamente un miglioramento riguardo a ricavi e produzione rispetto alla baseline iniziale del 2015 (leggermente inferiori solo i ricavi per la cooperativa OPZ Konjic). • Efficacia delle azioni pilota di marketing dei prodotti e di <i>match-making</i>, che hanno portato la cooperativa VIP Drina ad individuare nell'ultimo semestre un nuovo sbocco commerciale per la vendita di 25.000 piantine certificate in Serbia e Bulgaria. Nei semestri precedenti nuovi mercati erano stati individuati per l'Associazione Odmor Na Selu relativamente alla frutta secca, e per la cooperativa OPZ Konjic relativamente ai fiori.

	<i>Sostenibilità</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rafforzamento delle cooperative coinvolte sul fronte produttivo quale elemento cruciale in termini di sostenibilità e concretizzazione dell'approccio <i>value chain development</i> promosso dal progetto, nonostante la pessima stagione affrontata nel 2017. • Nonostante la crisi che le organizzazioni si sono trovate ad affrontare in termini di risultati produttivi nel 2017, il calo dei soci è stato complessivamente contenuto, con l'aumento dei membri effettivi (con diritto di voto) che ha bilanciato in parte la diminuzione del numero dei cooperanti, a testimonianza della resilienza delle cooperative. • Maggiori competenze acquisite dai membri che danno buone prospettive per l'incremento della qualità della produzione, e maggiore consapevolezza riguardo alla possibilità di diversificare la produzione e all'importanza di investire su etichettatura, confezionamento e marketing. • Minore dipendenza del prodotto coltivato dalle condizioni climatiche e mitigazione del rischio di sovra-sfruttamento e conseguente degrado della risorsa per quanto riguarda la raccolta di frutti spontanei. • Incremento del valore aggiunto dei prodotti funzionale alla crescita della resilienza delle cooperative e dei produttori. • Resilienza economica e sociale delle cooperative rispetto alla fragilità ambientale quale aspetto da continuare a rafforzare attraverso un insieme vario di meccanismi di tutela dei produttori.
<p>RISULTATO ATTESO 2 Introdotti e rafforzati i modelli di governance (delle cooperative e dei territori) inclusivi e partecipativi nelle aree target.</p>	<i>Rilevanza</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevanza del rafforzamento della governance delle cooperative e della promozione della leadership delle donne confermata dall'effettiva partecipazione alle attività di formazione e analisi e dall'inclusione di nuovi meccanismi nei piani operativi (es. OPZ Konjic). • Partecipazione degli attori locali ai percorsi che hanno portato alla stesura dei PAL, partecipazione attiva e finanziaria degli enti pubblici locali nell'erogazione dei sub-grant e attenzione da parte dei media locali a conferma dell'interesse e della rilevanza dell'intero processo per le comunità locali coinvolte. • Rilevanza delle iniziative finanziate con i sub-grant, che forniscono risposte positive per quanto riguarda le tematiche e i partner individuati, a conferma dell'importanza per le comunità locali coinvolte. • Crescente interazione del Business Center di Goražde con soggetti esterni e rilevanza del ruolo di animatore territoriale.
	<i>Efficacia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Presenza di un percorso di cambiamento interno alla società locale in merito alla promozione della leadership delle donne. • Efficacia del rafforzamento della presenza femminile nelle cooperative, in particolare a Konjic grazie all'assegnazione di contratti di produzione alle donne che effettivamente si occupano nella famiglia della parte produttiva, che ha portato all'aumento di donne socie da 9 a 33 nel 2017. • Efficacia nel comprendere le diversità presenti tra le tre zone di intervento, Goražde, Ustikolina e Konjic, e individuare di seguito modalità e obiettivi diversi per il percorso che ha portato ai PAL. • Documentata efficacia delle attività di erogazione dei sub-grant per l'implementazione di azioni di marketing territoriale e di supporto al Business Center di Goražde.

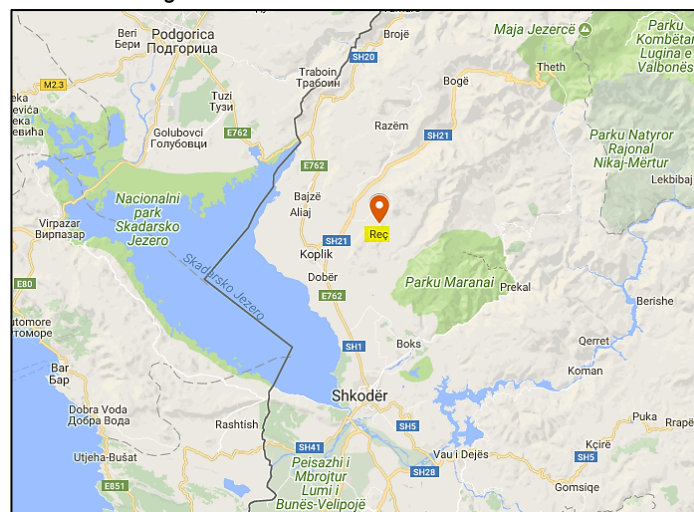
	<i>Sostenibilità</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Effettiva sostenibilità del rafforzamento di modelli di governance inclusivi e partecipativi legata ad un più profondo cambiamento “istituzionale” nelle norme, consuetudini e processi legati alla presa di decisioni e alla leadership. • Ampliamento del raggio di azione del progetto sui territori coinvolti e la partecipazione attiva degli enti pubblici locali quali buoni segnali in termini di sostenibilità di nuovi processi di governance locale. • Interesse da parte delle municipalità coinvolte per quanto riguarda le tematiche trattate, e coinvolgimento nel percorso di numerosi attori locali. • Per quanto riguarda i sub-grant, nonostante la rilevanza delle collaborazioni effettuate, in termini di sostenibilità sarebbe stato forse più raccomandabile individuare un numero minore di partner, ma assicurare un supporto più continuativo. Questo sembra essere particolarmente vero nel caso della collaborazione con ALDI in merito al programma di supporto alle start-up. • Sostenibilità del Business Center di Gorazde riscontrata nella rafforzata capacità di offrire in autonomia un buon livello di formazione e di opportunità, e di rappresentare un riferimento valido da cui partire con iniziative che mirano al coinvolgimento degli attori locali sui temi dell'inclusione di genere e di soggetti più vulnerabili.
<p>RISULTATO ATTESO 3 Rafforzate le capacità di <i>policy dialogue</i> tra le cooperative e altri agenti di sviluppo del territorio e le autorità locali e nazionali.</p>	<i>Rilevanza</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevanza del tema trattato, l'<i>empowerment</i> economico delle donne. • Importanza di coinvolgere nel processo di realizzazione individualità come Aida Zubčević – direttrice dell'associazione Women of Business in BiH e vincitrice del premio “Oxfam Women’s Economic Empowerment in Agriculture Award” – che grazie alle proprie competenze ha dato un contributo notevole al dialogo. • Rilevanza della scelta di usare la campagna sia come strumento di lancio del policy paper che per raccogliere contributi e raccomandazioni da inserire nello stesso paper, coinvolgendo allo stesso tempo organizzazioni e individui. • Importanza di fare una campagna di <i>advocacy</i> che sia rivolta ai giovani, tramite l'utilizzo dei social media e il coinvolgimento di blogger.
	<i>Efficacia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Efficace realizzazione del policy paper e della campagna ad esso collegata, con ampliamento della coalizione. • Positivi riscontri sia sul fronte della partecipazione ai meeting e alla <i>roundtable</i> che su quello dell'interesse suscitato su media locali e nazionali. In BiH complessivamente 99 persone - donne, rappresentanti di autorità locali e organizzazioni - sono state coinvolte direttamente sul tema dell'uguaglianza di genere, mentre si è stati capaci di raggiungere 12.598 persone con eventi di sensibilizzazione.
	<i>Sostenibilità</i>	<ul style="list-style-type: none"> • La disseminazione del paper e la campagna sono in fase di sviluppo: attività sul tema dell'<i>empowerment</i> economico delle donne sono previste dallo staff per i mesi successivi alla fine del progetto. • L'interesse maturato sul tema grazie al progetto è di buon auspicio per la costruzione di una coalizione diffusa sul territorio che abbia l'obiettivo di promuovere nel medio periodo i diritti delle donne sul fronte delle pari opportunità economiche, cosa che permetterebbe di soddisfare il criterio di sostenibilità.

Fonte: Elaborazione degli autori

3. La valutazione del progetto in Albania

Le attività implementate dal progetto in Albania si sono concentrate nella Prefettura di Scutari ed in particolare nella Municipalità di Malesi e Madhe, dove è situata la Cooperativa Reçi Prodhimtar (villaggio di Reç), unico partner supportato nel Paese per quanto riguarda la parte produttiva e commerciale. Anche le attività tese a influenzare i modelli di governance e il processo dei PAL si sono concentrate nel municipio di Malesi e Madhe e sulla stessa cooperativa, mentre la campagna di *advocacy* e la stesura del *policy paper* ha visto il coinvolgimento di un partner attivo a livello nazionale come il Centro Legale di Iniziative Civili (QNLQ) per l'organizzazione di eventi per sensibilizzare sul tema della parità di genere in merito alla proprietà fondiaria. Questo tema è particolarmente problematico nel Nord dell'Albania (dove è situata la municipalità di Malesi e Madhe), ma è risultata comunque necessaria una sensibilizzazione delle istituzioni nazionali.

Figura 11 – Area di intervento in Albania



3.1 Risultato 1: Capacità produttive e commerciali

La **Cooperativa Reçi Prodhimtar** nasce nel 2004 nel villaggio di Reç, come evoluzione di una precedente cooperativa, per fa fronte al bisogno di molti produttori locali che non riuscivano a vendere le castagne a causa del prezzo bassissimo di mercato. Le castagne sono tuttora la produzione principale della cooperativa (circa 500 ton all'anno), ma è una produzione che si racchiude in un mese e mezzo. Dal 2008 la cooperativa ha deciso di iniziare anche con le erbe aromatiche, inizialmente salvia, lavanda e timo. Con l'aumento del prodotto e la diversificazione è stato necessario costruire un magazzino più grande di quello precedente, investimento possibile con il supporto di fondi governativi. In ottica di prospettive di sviluppo, la diversificazione produttiva all'interno del settore delle erbe officinali sembra essere fondamentale per andare incontro alle richieste di mercato, e per ovviare alle frequenti fluttuazioni di prezzo nel settore.

Dagli enti pubblici intervistati (Direzione Agricoltura Scutari e Centro di Trasferimento Tecnologico Scutari) risulta che nella zona di Scutari si concentra il 90% della produzione di erbe officinali dell'Albania, e dal 2007, con l'aumento dei prezzi di vendita, sia iniziata una coltivazione massiva che ha portato a raggiungere 4.000 ettari coltivati a erbe aromatiche, da aggiungersi alle erbe spontanee. La salvia ha rappresentato e tuttora rappresenta la principale produzione, per l'ottima qualità dovuta a condizioni climatiche e del terreno favorevoli e per le richieste dei mercati esteri (soprattutto statunitense). A quanto riportato, l'errore commesso negli anni passati è stato che, per andare incontro alla domanda di mercato, si sia tralasciata la qualità a discapito della quantità.

Già negli anni precedenti l'inizio del progetto, la produzione di salvia aveva raggiunto livelli eccessivi rispetto alla domanda di mercato, causando un crollo nei prezzi (da 170 LEK/kg a meno di 100 LEK/kg). Il prezzo basso ha fatto sì che molti piccoli produttori, che avevano investito sulla salvia anche a causa degli incentivi pubblici, abbiano abbandonato non solo la produzione di salvia, ma più in generale le aree rurali. Dalle analisi di mercato svolte dallo staff del progetto, confermate dagli attori intervistati, risulta che, a causa del

calo della produzione di salvia (meno 35%), il prezzo di vendita tornerà a salire nei prossimi anni fino a 130-140 LEK/kg.

La particolare situazione di mercato in cui il progetto si è trovato ad operare ha fatto sì che gli interventi siano stati diretti verso due filoni principali: incrementare la qualità della produzione, anche investendo sui processi di trasformazione, e diversificare i prodotti, sempre rimanendo nel settore delle erbe officinali.

Poiché prodotti quali rosmarino, lavanda, timo, elicriso, assicurano momentaneamente un prezzo di vendita migliore di quello della salvia, il progetto ha contribuito, dopo un'attenta analisi delle dinamiche di mercato, a far sì che alcuni dei membri poveri della Cooperativa Reçi Prodhimtar iniziassero a coltivare *helicrisium italicum*. Il guadagno è attualmente 2,5 volte maggiore per l'elicriso rispetto alla salvia, e a testimonianza della buona scelta fatta negli anni di implementazione del progetto gli ettari coltivati a elicriso sono decuplicati (fino agli attuali 1000 nella zona di Scutari). L'elicriso presenta inoltre altri vantaggi: oltre alle foglie si usano anche altre parti della pianta raccolta; il prodotto viene venduto fresco, mentre la salvia ad esempio deve essere essiccata, con l'essiccazione a carico del contadino o della cooperativa/azienda; il costo del trasporto è molto più basso, essendo il volume molto inferiore a parità di peso rispetto ad altre erbe; è più facile venderlo per i produttori, poiché al momento gran parte della superficie è sotto contratto con le compagnie di esportazione, cosa che dà sicurezza al produttore che il prodotto finale venga effettivamente venduto.

Diverse attività implementate dal progetto sono state svolte direttamente con i membri e le loro famiglie, in particolare con le donne, in un'ottica di *empowerment* individuale e acquisizione di consapevolezza. Lo staff ha cercato di lavorare con un bacino di cooperanti e soci, tramite incontri e training su aspetti tecnico-produttivi e su temi quali la parità di genere e i vantaggi per un piccolo produttore di far parte di una cooperativa. Essendo la zona di Reç molto povera, il progetto ha individuato insieme alla cooperativa 14 famiglie povere con almeno 2000 metri quadrati (considerata la soglia minima per avere un raccolto soddisfacente) dalle liste di povertà municipali. Queste famiglie sono state supportate ai fini di iniziare a coltivare elicriso, e 6 di queste hanno moltiplicato la superficie negli anni seguenti. Inoltre il progetto ha: finanziato la caldaia a legna per sfruttare il magazzino, e per aumentarne il rendimento (visto che il 50% della produzione di erbe è in autunno, e la maggior parte ha bisogno di essiccazione); aiutato a redigere il business plan della cooperativa; portato i prodotti della cooperativa in fiere e mercati nazionali e internazionali, con l'obiettivo di trovare nuovi mercati; individuato la certificazione biologica, in seguito a numerosi scambi con attori pubblici e privati, come passo successivo dopo la differenziazione produttiva per assicurare un buon livello di competitività. Infine, è interessante notare come la cooperativa si stia muovendo sul biologico come strategia di sviluppo e di mercato, coinvolgendo i membri nella certificazione delle erbe spontanee.

Nelle Tabelle 12 e 13 che seguono si riporta l'analisi dei membri e gli indicatori di produzione, con l'andamento lungo gli anni di implementazione del progetto.

Tabella 12 – Analisi dei membri Cooperativa Reçi Prodhimtar

Cooperative Reçi Prodhimtar	Members						Cooperants		Members & Cooperants
	No of members (right to participate in decision making)	Male members	Female members	Very poor (%)	Poor (%)	Borderline poor (%)	Total no of cooperants	Poor cooperants	Total
2015 (Baseline)	11	11	0	0	3	0	54	44	65
2016	11	11	0	0	3	0	84	62	95
2017 (April 18)	11	11	0	0	3	0	90	77	111

Fonte: Indicatori ufficiali di progetto

Tabella 13 – Indicatori di produzione Cooperativa Reçi Prodhimtar

Reçi Prodhimtar Revenues in euro	2015 (Baseline)	2016	2017
Salvia essiccata da conferimento soci (930 euro/ton in 2015-16; 900 euro/ton in 2017-18)	39,990	32,680	26,515
Salvia essiccata da conferimento esterno (930 euro/ton in 2015-16; 900 euro/ton in 2017-18)	239,010	123,500	322,348
Salvia essiccata in foglia (2500 euro/ton)	0	0	0
Helichrysum essiccato (1817 euro/ton)	0	7,065	12,159
Lavanda essiccata (2100 euro/ton)	0	67,521	88,636
Tymus Serpyllum (800 euro/ton)	0	4,800	0
Foglie di Lampone	0		318
Bacche di Ginepro nero	0		5,303
TOTALE	279,000	235,566	455,280

Reçi Prodhimtar production in Ton	2015 (Baseline)	2016	2017
Salvia essiccata da conferimento soci produttori	43.0	45.0	35.0
Salvia essiccata da conferimento esterno	257.0	172.9	425.5
Salvia essiccata in foglia	0.0	0.0	0.0
Helichrysum essiccato	0.0	6.5	10.7
Lavanda essiccata	0.0	62.9	117.0
Tymus Serpyllum	0.0	6.0	0.0
Foglie di Lampone			0.4
Bacche di Ginepro nero			5.0
TOTALE	300.0	293.3	593.6

Fonte: Indicatori ufficiali di progetto

Nella Tabella 14 si riporta l'analisi SWOT sulla cooperativa, svolta con il management.

Tabella 14 – Analisi SWOT Cooperativa Reçi Prodhimtar

<p style="text-align: center;"><u>Punti di forza</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Cooperativa come raccordo tra comunità locale, ONG internazionali e istituzioni locali - Elicriso è un ottimo prodotto per la zona, la qualità è buona e non ha bisogno di essere essiccato - Attenzione alla sostenibilità, c'è stato molto dialogo con i contadini beneficiari - Certificazione biologica di 35 erbe spontanee, grazie alla spinta di Oxfam - Attenzione al tema di genere, molte attività svolte con le donne della cooperativa. 	<p style="text-align: center;"><u>Debolezze</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mancanza di sostegno da parte delle istituzioni locali
<p style="text-align: center;"><u>Opportunità</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Maggiore differenziazione per quanto riguarda le erbe officinali una volta che i produttori sono stati informati sui vantaggi - Il biologico può implementare i guadagni per i produttori, ma anche per i raccoglitori di erbe spontanee che non hanno terra - La cooperativa ha iniziato a ragionare in ottica di sviluppo sostenibile - Importanza per l'Albania di entrare nel mercato europeo, i vantaggi per il commercio sarebbero notevoli 	<p style="text-align: center;"><u>Minacce</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La legge di riferimento sulle cooperative impedisce di aumentare il numero di soci e conferitori

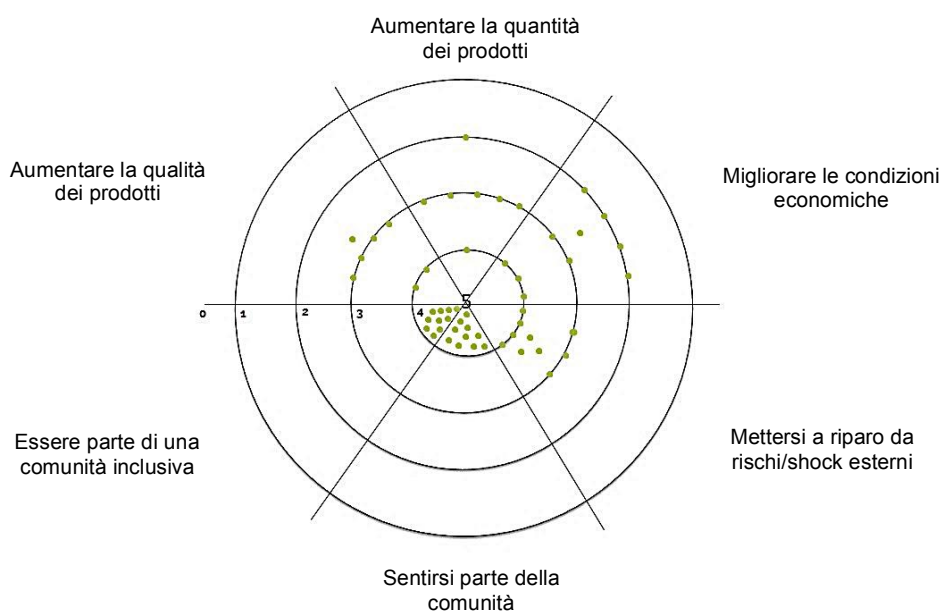
Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

A Reç è stato possibile svolgere due focus group separati con i membri della cooperativa, suddivisi per genere. Il primo **focus group strutturato** ha visto la partecipazione di 10 **donne**, mogli di cooperanti, nella cooperativa da diversi anni, e provenienti da Reç e dai villaggi vicini. Non tutte le famiglie hanno terra sufficiente per coltivare, tra le partecipanti c'è chi ha qualche animale da allevare, chi raccoglie erbe spontanee o castagne, chi lavora nel caseificio della cooperativa o per altri membri nel momento del raccolto, oltre ai lavori casalinghi. La maggior parte di loro svolge più di un'attività, lavorando per gran parte della giornata.

Da sottolineare come buona parte delle donne partecipanti rappresentino il principale punto di contatto tra il progetto, la cooperativa e le rispettive famiglie, partecipando a training e attività ed occupandosi del lavoro agricolo. Nonostante quindi la registrazione formale veda il capofamiglia come membro della cooperativa, e la famiglia rimanga a conduzione maschile, lo staff di Oxfam ha deciso di considerare la donna come membro nelle analisi effettuate durante il progetto.⁹

Nelle figura seguente si riporta la restituzione collettiva dei *darts game* individuali (Figura 12). Il livello di efficacia del progetto (tramite le attività svolte con la cooperativa) percepita dalle donne è estremamente positivo per le dimensioni di *empowerment* individuale e sociale.

Figura 12 – Efficacia del progetto su dimensioni selezionate per i membri femminili della Cooperativa Reçi Prodhitmar (Dart game)



Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

Nei grafici seguenti sono riportati i livelli di opportunità percepiti rispettivamente per un generico membro di genere femminile della cooperativa (o meglio per un membro femminile delle famiglie che lavorano con la cooperativa) (Figura 13), e per un generico membro di genere maschile (Figura 14). Da evidenziare che le partecipanti hanno considerato comuni, senza distinzioni di genere, le tre dimensioni riguardanti qualità e quantità della produzione e capacità di proteggersi da fattori esterni, poiché la produzione agricola è un problema familiare, non dell'individuo. Le attività del progetto hanno permesso alle famiglie di aumentare la quantità e soprattutto la qualità dei prodotti, e grazie alle informazioni sulla diversificazione produttiva di ottenere una buona capacità di proteggersi da fattori esterni, sia di mercato (vedi fluttuazioni dei prezzi) che climatici.

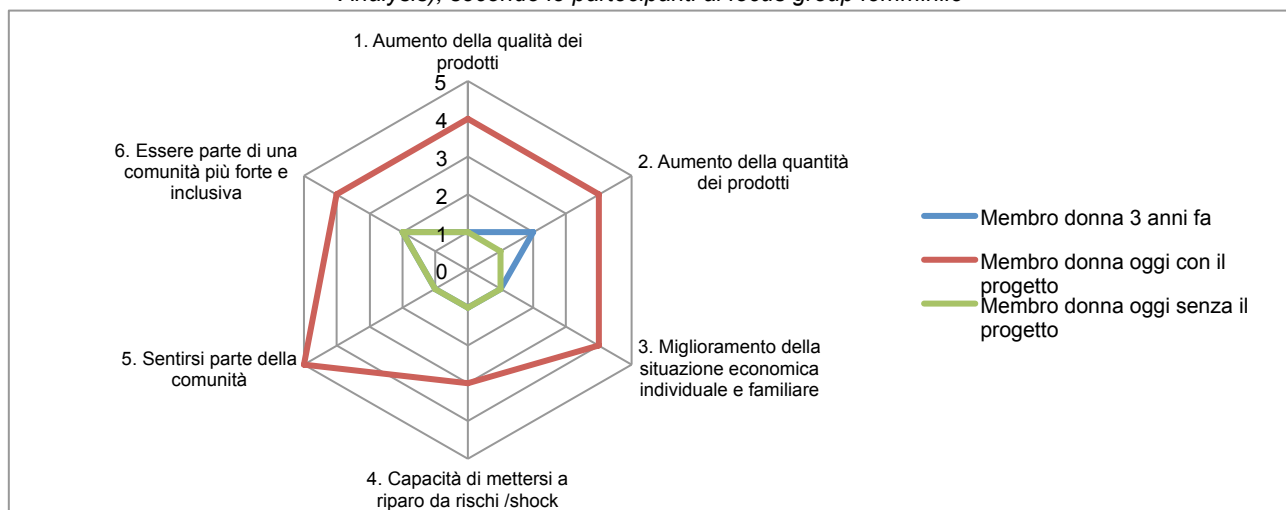
Da notare la valutazione estremamente positiva che le partecipanti danno al progetto nel suo insieme: rispetto ai livelli di opportunità che un membro di genere femminile aveva 3 anni fa, oggi grazie al progetto la

⁹ Sarebbe stato forse più opportuno, invece che distinguere tra donna o uomo, considerare le famiglie nel loro insieme nelle analisi dei membri.

situazione è estremamente migliore. Se non fossero state messe in atto le attività promosse dal progetto, i livelli sarebbero rimasti pressoché uguali a quelli precedenti.

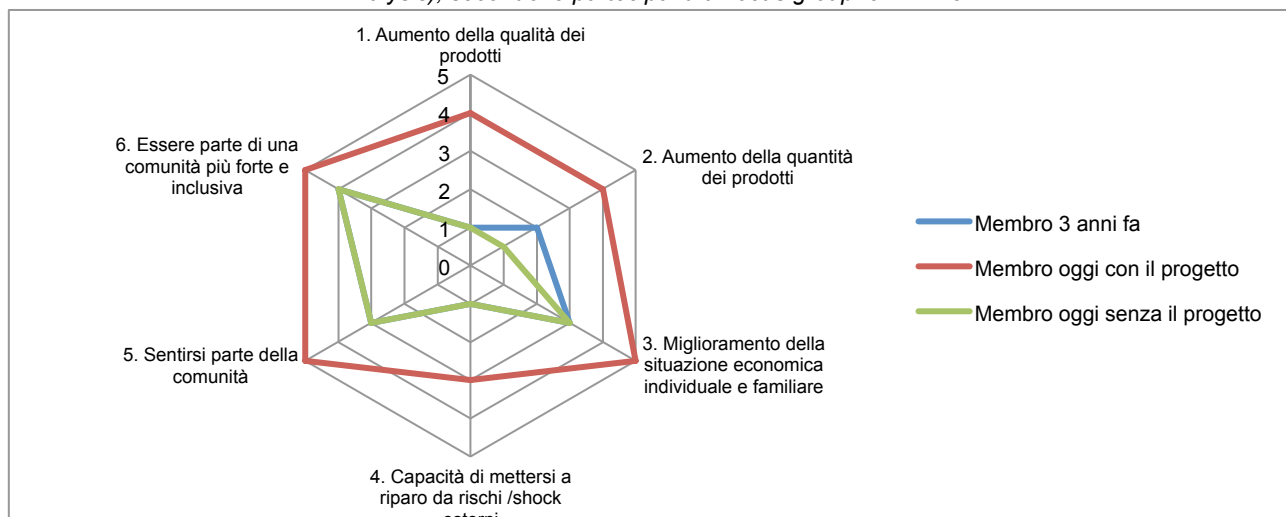
Secondo le partecipanti l'opportunità per un uomo di sentirsi parte della comunità e di far parte di una comunità inclusiva era molto più alta già 3 anni fa rispetto a una donna, mentre oggi i livelli sono simili. La dimensione riguardante il miglioramento della condizione economica ha portato invece ad una discussione accesa: per alcune delle partecipanti non c'è distinzione di genere, poiché anche per questo aspetto è la famiglia che conta, mentre altre affermano che è l'uomo ad avere tutto il potere decisionale riguardo alle scelte economiche, e molto spesso la donna non ha la possibilità di andare a fare acquisti personali.

Figura 13 – Effetto del progetto sulle opportunità di un membro femminile della Cooperativa Reçi Prodhimtar (O-Gap Analysis), secondo le partecipanti al focus group femminile



Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

Figura 14 – Effetto del progetto sulle opportunità di un membro maschile della Cooperativa Reçi Prodhimtar (O-Gap Analysis), secondo le partecipanti al focus group femminile



Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

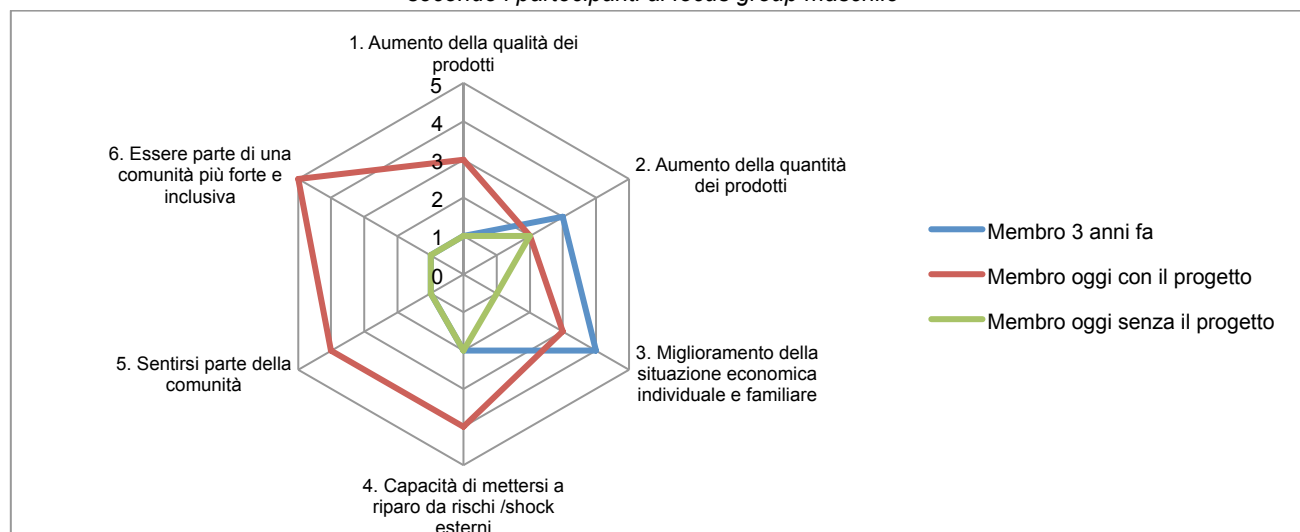
Al secondo **focus group strutturato** hanno invece partecipato 6 **membri di genere maschile**, nella cooperativa dai 3 agli 8 anni. La motivazione principale per la quale sono membri della cooperativa è economica: è fondamentale per i piccoli produttori, sia per entrare sul mercato, sia perché presentandosi individualmente i prezzi di vendita sarebbero più bassi, avendo un potere commerciale minore.

Andando ad analizzare i livelli di opportunità dichiarati dai partecipanti (Figura 15), per un membro della cooperativa l'opportunità di ottenere un prodotto di qualità è aumentata rispetto a 3 anni fa grazie al progetto, che ha fornito informazioni tecniche sulle erbe officinali, mentre per quanto riguarda la quantità 3 anni fa la richiesta era maggiore e quindi si produceva di più, mentre oggi tutti sono consapevoli che sia meglio

privilegiare la qualità. Per quanto concerne la situazione economica, fino a 4 anni fa la salvia aveva un prezzo di vendita molto alto, cosa che ha permesso alle famiglie di arricchirsi vendendo anche un prodotto qualitativamente inferiore. Infine, considerando le disuguaglianze di genere all'interno della cooperativa e della famiglia, i partecipanti sottolineano come le donne siano state parte integrante del progetto, e le informazioni che hanno ottenuto grazie alle numerose attività sono state di aiuto alle famiglie.

Da rimarcare come le donne abbiano palesemente distinto i livelli di opportunità a seconda del genere di soci e cooperanti, mentre gli uomini, pur essendo consapevoli che le donne avrebbero fatto questa distinzione, hanno affermato che il progetto ha beneficiato tutti senza distinzioni di genere.

Figura 15 –Effetto del progetto sulle opportunità di un membro della Cooperativa Reçi Prodhimtar (O-Gap Analysis), secondo i partecipanti al focus group maschile



Fonte: Elaborazione degli autori su dati raccolti nella missione di valutazione

Il seguente box riassume gli esiti principali della missione di valutazione in Albania per quanto riguarda il Risultato 1, integrati con indicatori, analisi e rendiconti narrativi finali del progetto, analizzandoli secondo i criteri di rilevanza, efficacia e sostenibilità.

Albania - Risultato 1

Migliorata la filiera delle erbe medicinali e dell'ortofrutta a Scutari (Albania), Goradze e Konjic (BiH) attraverso un percorso di rafforzamento delle capacità produttive e commerciali delle tre cooperative coinvolte

Rilevanza

Le attività svolte del progetto con la cooperativa sono state indirizzate al miglioramento dei risultati produttivi del settore delle erbe officinali della Cooperativa Reçi Prodhimtar e alla capacità di offrire ai suoi membri un'opportunità di inclusione sociale. Le condizioni iniziali in cui il progetto si è trovato a lavorare, con il mercato della salvia – la produzione principale - in piena crisi, hanno richiesto una approfondita e continua analisi di mercato del settore per identificare al meglio le attività da svolgere con la cooperativa. La messa in funzione e impiego della caldaia a biomassa (che ha permesso di sfruttare il raccolto invernale con un ciclo di essiccazione funzionante), la formazione sulla diversificazione produttiva nel settore delle erbe officinali (elicriso, lavandula e timo), la spinta a puntare sulla qualità dei prodotti piuttosto che sulla quantità, anche attraverso la certificazione biologica delle erbe spontanee, risultano strategici e pienamente rilevanti per il raggiungimento del risultato. Infine, la struttura multifunzionale "Shporta e Recit" è da considerarsi strategica per la sua capacità di conciliare obiettivi sociali, in primis *empowerment* economico delle donne, ed economici, attraverso i servizi per la trasformazione e commercializzazione dei prodotti locali.

Efficacia

L'analisi e il monitoraggio dell'andamento del mercato albanese, effettuata durante l'intero progetto con il supporto di vari attori istituzionali locali, ha portato ad individuare l'*helicrisium italicum* come uno dei prodotti su cui puntare per lo sviluppo della cooperativa i generale e il miglioramento delle condizioni economiche

delle 14 famiglie povere beneficiarie. La scelta di investire su elicriso (ma anche lavandula e timo), tramite formazione con lo staff del progetto, è validata anche dai vari incontri svolti durante la missione di valutazione finale con istituzioni pubbliche, *competitor* e *buyer* della cooperativa. I vantaggi dell'elicriso sono legati ai modi di coltivazione / vendita e alla maggior stabilità del mercato in questo periodo storico, a fronte di mitigare le problematiche connesse al mercato della salvia. Per quanto riguarda la formazione per produzione e certificazione biologica, il progetto si è dimostrato efficace nel convincere la cooperativa ed i suoi membri ad intraprendere il percorso per le erbe spontanee, vista la richiesta sempre maggiore da parte dei mercati internazionali. Da evidenziare che lo staff del progetto aveva consigliato anche di certificare le erbe coltivate, ma date le richieste specifiche della certificazione, le conseguenti maggiori difficoltà nel formare i produttori e il fatto che il progetto non avesse fondi dedicati a questo aspetto, la cooperativa ha momentaneamente declinato.

Per quanto riguarda l'**analisi dei membri**, si ha avuto un incremento continuo nel numero dei cooperanti (54 nel 2015, 84 nel 2016, 90 a fine progetto) che ha permesso alla cooperativa di superare i 100 membri totali, di cui il 76% appartenenti a famiglie povere e con un sempre maggior coinvolgimento delle donne, a testimonianza dell'efficacia del progetto derivane dagli investimenti strategici suddetti. I nuovi cooperanti entrati nella cooperativa nel corso del progetto sono inoltre per la maggior parte poveri (91%). Incrementi di reddito sono stati evidenziati per tutti i 101 soci (sia cooperanti che membri effettivi), e tali incrementi sono stati significativi per i 65 membri produttori di salvia.

I **risultati produttivi** della cooperativa Reçi Prodhimtar sono stati complessivamente positivi per il settore delle erbe officinali: sia i ricavi che la produzione sono infatti aumentati nella stagione 2017 rispetto alla baseline, nonostante fossero leggermente calati nella stagione 2016. Da evidenziare come giochi un ruolo fondamentale in questa fluttuazione la salvia essiccata derivante da conferimento esterno, che nel 2017 ha raggiunto le 425,5 tonnellate, e portato ricavi maggiori a 320.000 euro, pari al 70% dei ricavi derivanti dalla produzione di erbe officinali e ben al di sopra delle previsioni dei BP. Seguono per importanza in termini di risultati produttivi lavanda, salvia da conferimento di soci e elicriso.

Gli investimenti sulla diversificazione produttiva messi in atto dal progetto sono stati efficaci, portando al posizionamento sul mercato di nuovi prodotti quali: elicriso, lavanda, timo, foglie di lampone, bacche di ginepro nero e alcuni prodotti provenienti dalla struttura multifunzionale Shporta e Reçit.

Dai focus group strutturati e dall'intervista con il management della cooperativa risulta in maniera chiara quanto le attività abbiano spinto a incrementare la qualità dei prodotti e a diversificare all'interno del settore produttivo delle erbe officinali, permettendo di mettersi a riparo da fattori esterni quali le fluttuazioni dei prezzi di mercato.

Sostenibilità

La Cooperativa Reçi Prodhimtar denotava sin dall'inizio del progetto tratti di maggior fragilità rispetto alle realtà bosniache, dovuti a motivazioni di diverso tipo quali: l'assenza di supporto da parte delle istituzioni locali, la normativa albanese sulla cooperativa che ne impedisce il rafforzamento, le condizioni di mercato della salvia, il numero inferiore di soci e cooperanti. Nonostante queste difficoltà, le attività di formazione svolte negli ultimi 3 anni e il supporto negli anni passati di altri progetti promossi da organizzazioni internazionali, hanno fatto sì che la cooperativa abbia sviluppato la capacità di guardare al futuro in un'ottica di sostenibilità. Infatti è stata promossa la diversificazione produttiva a fronte delle fluttuazioni dei prezzi di mercato delle erbe anche tra le famiglie non beneficiarie, e si sta procedendo con la certificazione biologica di 35 erbe spontanee, percorso che continuerà senza l'assistenza del progetto. Inoltre si ha avuto un importante incremento di produttività legato anche all'impiego della caldaia a biomassa per l'essiccazione dei prodotti, unitamente al conseguente ampliamento di opportunità di collaborazione tra i cooperanti e la cooperativa per migliorare la qualità del prodotto trasformato.

Tra gli aspetti meno positivi, il fatto che la cooperativa potrebbe essersi "abituata" a ricevere supporti esterni, perdendo la capacità di agire di sua iniziativa. Questo potrebbe essere particolarmente negativo data la necessità di aggiornare continuamente le attività di analisi e posizionamento alla luce delle condizioni di mercato dei prodotti e della forte spinta verso la diversificazione. Da comprendere meglio inoltre il ruolo della salvia essiccata derivante da conferimento esterno e le motivazioni delle fluttuazioni del prodotto conferito e dei ricavi, che hanno un peso rilevante per la cooperativa.

3.2 Risultato 2: Modelli di governance

Nell'ambito delle attività con gli enti locali in supporto ai processi di definizione dei **Piani di Azione Locale** si riscontrano le maggiori differenze tra Albania e BiH nell'implementazione del progetto. Anche in Albania i PAL devono essere redatti obbligatoriamente dalle municipalità, facendo parte di una metodologia promossa dai Ministeri sui piani di sviluppo. La differenza è data dal fatto che nella Municipalità di Malesi e Madhe, l'unica coinvolta direttamente dal progetto, il processo per il PAL era già in fase finale, poiché il tema era stato seguito da precedenti progetti promossi da organizzazioni internazionali.

Essendo il PAL già strutturato, il progetto ha deciso di intervenire nella fase finale del percorso sulla mancanza di acqua potabile ed irrigua, al fine di far inserire il tema tra gli assi principali per lo sviluppo economico della zona. Lo staff di Oxfam ha partecipato a riunioni e udienze pubbliche organizzate dalla Municipalità, invitando esponenti della comunità locale, per evidenziare il problema della scarsa disponibilità di acqua e la mancanza di interventi previsti per risolverlo. Questa mancanza è stata riconosciuta grazie all'intervento, e tramite interviste e consultazioni si sono individuate proposte che hanno portato a una rielaborazione del testo del PAL. Nel testo definitivo sono inseriti due interventi promossi e sostenuti dalla comunità durante le udienze pubbliche: la realizzazione di un invaso nella zona di Reç, e la realizzazione di un nuovo acquedotto sempre nel territorio di Reç. Questa iniziativa ha messo in evidenza come il processo promosso dalla Municipalità mancasse di un vero percorso partecipativo, e non venissero presi in considerazione gli interessi di una parte importante della comunità locale, impiegata prevalentemente in agricoltura e allevamento.

Il seguente box riassume gli esiti principali della missione di valutazione in Albania per quanto riguarda il Risultato 2, integrati con indicatori, analisi e rendiconti narrativi finali del progetto, analizzandoli secondo i criteri di rilevanza, efficacia e sostenibilità.

Albania - Risultato 2

Introdotti e rafforzati i modelli di governance (delle cooperative e dei territori) inclusivi e partecipativi nelle aree target

Rilevanza

In Albania il progetto è intervenuto su due piani: da un lato quello della governance interna alla Cooperativa Reçi Prodhimtar, dall'altro quello del Piano di Azione Locale della Municipalità di Malesi e Madhe. Sul fronte cooperativo, gli incontri realizzati per sensibilizzare direttivo e membri sul tema della parità di genere hanno riscosso successo, così come le attività di socializzazione realizzate direttamente con le donne della cooperativa. È stato inoltre promosso un confronto tra soci e cooperanti sul tema dello sviluppo della cooperativa e del suo possibile ruolo nello sviluppo locale, azione rivelante contando che il settore delle erbe officinali è in rapida evoluzione e che la Municipalità di Malesi e Madhe ha deciso di includere la zona tra quelle di interesse turistico.

Per quanto concerne il PAL, la recente riorganizzazione amministrativa in Albania che ha dato alle municipalità un territorio più vasto e competenze più ampie rendeva indispensabile un intervento da parte del progetto. La rilevanza del tema su cui si è intervenuti, ovvero la mancanza di acqua potabile ed irrigua in molte zone della Municipalità, e delle modalità di intervento, durante udienze pubbliche portando membri delle comunità locali come testimoni della problematica, sono evidenti. Da sottolineare positivamente il fatto che, poiché il processo del PAL della Municipalità di Malesi e Madhe era già nella sua fase conclusiva, invece che creare un percorso parallelo che avrebbe avuto probabilmente molte difficoltà nella sua messa in pratica, lo staff di Oxfam sia intervenuto dal basso portando a più di una rielaborazione del testo del PAL.

Efficacia

Sul fronte del rafforzamento della governance della cooperativa e la promozione della leadership delle donne un'evidenza dell'efficacia è data dalla firma del MoU in merito alla struttura multifunzionale, che prevede sia il focus sulle donne (in particolare quelle provenienti da famiglie povere o con limitate superfici di terreno produttivo) quali beneficiarie dirette che l'impiego di donne nell'attività della struttura stessa.

Un altro evidente segno dell'efficacia dell'intervento è derivato dal responso estremamente positivo dato dalle donne della cooperativa durante il focus group strutturato riguardo alle attività svolte negli anni di

durata del progetto. Queste attività, oltre ad essere formative dal punto di vista tecnico, hanno permesso alle donne coinvolte di uscire di casa, scambiare esperienze e informazioni, creare rapporti umani e coesione sociale, dando loro maggiore consapevolezza sulla disegualianza di genere. I livelli di opportunità di sentirsi parte della comunità e di essere parte di una comunità inclusiva dichiarati dalle partecipanti rappresentato un aumento netto rispetto alla situazione di 3 anni fa, e tutto ciò grazie al progetto.

La cooperativa dimostra di lavorare nel pieno interesse di soci e cooperanti, e più in generale cerca di riportare interessi e bisogni della comunità locale a istituzioni locali e ONG. Le decisioni vengono prese dall'assemblea dei soci e condivise con gli altri membri, e dai focus group con i membri sembra che ci sia consapevolezza e un buon livello di conoscenza su attività e prospettive della cooperativa.

Per quanto concerne il PAL, l'intervento del progetto dimostra la sua efficacia sia nell'aver stimolato un processo di pianificazione partecipato, con la partecipazioni di 5 attori della comunità locale alle udienze pubbliche della Municipalità, sia nei risultati, avendo portato a una rielaborazione del testo del PAL con l'inserimento di due interventi sul tema della disponibilità di acqua potabile ed irrigua.

Sostenibilità

I modelli di governance proposti dal progetto a livello cooperativo hanno avuto sin dall'inizio l'obiettivo principale di favorire il coinvolgimento della donna nella società e nel lavoro, agendo sulla consapevolezza del direttivo e dei membri. Pur non essendo semplice valutare la sostenibilità di un'azione come questa, è evidente che ci sia stato un cambiamento di mentalità importante nella cooperativa, in primis tra le stesse donne mogli di cooperanti. Da sottolineare come buona parte delle donne partecipanti al focus group svolgessero in prima persona il ruolo di legame tra progetto, cooperativa e rispettive famiglie, partecipando a training e attività ed occupandosi del lavoro agricolo. Questo ha portato Oxfam a considerare queste donne come cooperanti nell'analisi dei membri, nonostante ad essere registrato formalmente fosse l'uomo perché possessore del certificato di proprietà fondiaria.

Per quanto concerne il PAL e il tema della disponibilità di acqua potabile ed irrigua, il progetto ha dimostrato alla Municipalità l'utilità di creare un percorso inclusivo e partecipativo reale, che includa i membri della municipalità locale interessati nel programmare gli interventi. Per quanto questo non dia sicurezze sul fatto che la Municipalità continui a lavorare in questa direzione dopo la fine del progetto, e quindi risulti difficile valutare la sostenibilità dell'intervento, il fatto che nel PAL siano stati inserite azioni atte a risolvere il problema della mancanza di acqua risulta comunque rassicurante.

3.3 Risultato 3: Capacità di *policy dialogue*

Per quanto riguarda **campagna di advocacy** e **policy paper**, in Albania si è individuato il tema della parità di genere in merito alla proprietà fondiaria come uno dei temi più attuali per lo sviluppo delle aree rurali e in particolare della zona di Malesi e Madhe. Il progetto ha sviluppato nel semestre finale di progetto una strategia di *advocacy* con l'obiettivo di raccogliere evidenze sulla situazione della proprietà fondiaria delle donne nella zona di Reç (Municipalità di Malesi e Madhe) e sensibilizzare le istituzioni locali e nazionali sul tema. Anche in Albania, come in Bosnia-Erzegovina, essendosi svolte gran parte delle attività nell'ultimo semestre risulta impossibile analizzarne le effettive conseguenze, che andrebbero invece considerate nel medio termine.

Per queste attività è stata coinvolta l'Associazione QNLQ (*Centre for Legal Civic Activities*) con sede a Tirana: l'associazione si occupa di supporto legale a donne povere e vulnerabili in diversi contesti, ma negli ultimi anni si è concentrata sul tema delle donne nelle aree rurali. Secondo il parere della vice-presidente dell'associazione, che è anche membro del Consiglio delle Disuguaglianze di Genere, la scelta del tema del *policy paper* è ottima per diversi motivi: è ben correlata al contesto della Municipalità di Malesi e Madhe; è attuale, poiché le istituzioni pubbliche a livello nazionale stanno iniziando a muoversi sull'argomento; attività sono state svolte a livello locale, con la comunità di Reç, e a livello centrale, con conferenza e campagna di condivisione di materiale informativo.

Il seguente box riassume gli esiti principali della missione di valutazione in Albania per quanto concerne il Risultato 3, integrati con indicatori, analisi e rendiconti narrativi finali del progetto, analizzandoli secondo i criteri di rilevanza, efficacia e sostenibilità

Albania - Risultato 3

Rafforzate le capacità di policy dialogue tra le cooperative e altri agenti di sviluppo del territorio e le autorità locali e nazionali

Rilevanza

Il tema della parità di genere in merito alla proprietà fondiaria, centrale nel *policy paper*, è un problema attuale, di cui si sta discutendo a livello nazionale, e che calza particolarmente con la Municipalità di Malesi e Madhe dove è situata la Cooperativa Reçi Prodhimtar. La rilevanza della tematica è stata evidenziata durante la *gender analysis*, ma anche da attori e partner del progetto intervistati durante la missione di valutazione finale. La scelta di condividere un problema come questo all'interno della conferenza svoltasi a Tirana ad Aprile 2018, con la partecipazione di attori locali e nazionali, ha permesso di condividere il problema tra i diversi livelli.

Nel corso del terzo anno si sono inoltre svolti i due viaggi di studio previsti tra BiH e Albania (Attività 3.1), e numerosi incontri di scambio tra cooperative e attori vari (Attività 3.2), che hanno permesso a molti degli attori coinvolti nelle attività del progetto di confrontarsi sulla situazione delle stesse cooperative e sul tema dello sviluppo delle aree rurali. La prima attività di scambio tra BiH e Albania ha visto la visita della delegazione albanese al Business Center di Goražde, mentre la seconda ha visto la visita di una delegazione albanese nella regione di Scutari.

Efficacia

La conferenza nazionale organizzata dal progetto ha visto la partecipazione di diversi attori, istituzioni pubbliche a livello centrale e locale, organizzazioni non governative e associazioni che si occupano dei temi di genere e della proprietà fondiaria, Cooperativa Reçi Prodhimtar e alcuni suoi membri, riuscendo a raggiungere una platea notevole ed eterogenea al suo interno. In totale 70 attori locali hanno partecipato alla conferenza realizzata per divulgare gli esiti della ricerca e i contenuti del *policy paper*.

110 persone in Albania, tra esperti del settore, istituzioni, terzo settore e comunità, sono state direttamente coinvolte sul tema del diritto alla proprietà della terra. Molto efficace risulta essere stata la condivisione sui social di video e materiale sul tema, poiché secondo gli intervistati si è riusciti a raggiungere un numero importante di realtà e individui già impegnati. Tramite la campagna di *advocacy* sono state infatti raggiunte oltre 40.000 persone, con una strategia di comunicazione che ha visto l'utilizzo di diversi canali. Oltre ai post sulle pagine Facebook di Oxfam in Albania, Oxfam South East Europe e di QLNQ (Centro Legale di Iniziative Civili), partner del progetto nella stesura del *policy paper*, è stato organizzato un media-trip con Voice of America, che è andato in onda sulla televisione pubblica albanese. Sono stati prodotti e condivisi inoltre 5 brevi video per sensibilizzare il pubblico e le istituzioni, e un breve cortometraggio finale in cui si spiegano i risultati raggiunti dal *policy paper*. Infine, grazie alla conferenza nazionale svoltasi a Tirana il 17 aprile, la campagna ha avuto ulteriore risalto a livello nazionale.

Per quanto riguarda il lavoro di *empowerment* svolto all'interno della cooperativa, da sottolineare come il direttivo e tutti i membri, donne in primis, siano rimasti molto soddisfatti delle attività e del risultato raggiunto.

Sostenibilità

I risultati di campagna di *advocacy* e *policy paper* saranno visibili negli anni a venire, essendosi concentrate le attività nel terzo ed ultimo anno di progetto, ma il cambio di attitudine che si è cercato di portare risulta sin da ora fondamentale. Sarebbe necessario valutare il progetto nei prossimi anni per capire se effettivamente ci sarà un'influenza oggettiva sull'adozione di politiche nazionali sul tema della parità di genere in merito alla proprietà fondiaria. Il fatto che il partner principale del *policy paper* sia l'Associazione QLNQ, che si occupa già da tempo di questa problematica, in qualche modo assicura che le conoscenze acquisite non vadano perse.

3.4 Valutazione complessiva

La seguente tabella riassume le considerazioni principali emerse in Albania in merito alla rilevanza, efficacia, sostenibilità delle azioni progettuali e dei conseguenti risultati conseguiti nel corso del secondo anno.

Tabella 10 – Valutazione complessiva in Albania

<p>RISULTATO ATTESO 1 Migliorata la filiera delle erbe medicinali e dell'ortofrutta a Scutari (Albania), Goradze e Konjic (BiH) attraverso un percorso di rafforzamento delle capacità produttive e commerciali delle tre cooperative coinvolte.</p>	<p><i>Rilevanza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevanza dell'analisi di mercato continua del settore delle erbe officinali, che ha portato ad individuare la diversificazione produttiva e la certificazione biologica come sviluppi fondamentali per la cooperativa. • Rilevanza strategica degli investimenti volti al miglioramento dell'attività economica della cooperativa e della sua capacità di offrire opportunità di inclusione sociale (es. certificazione biologica, struttura multifunzionale, impiego della caldaia a biomassa), alla luce delle condizioni contestuali. • Rilevanza dell'introduzione della coltivazione dell'elicriso, a fronte della necessità di mitigare le problematiche connesse al mercato della salvia, e più in generale della formazione diretta a presentare ai piccoli produttori membri i vantaggi della diversificazione.
	<p><i>Efficacia</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Miglioramento economico delle 14 famiglie povere beneficiarie individuate con la cooperativa tramite la produzione di <i>helicrisium italicum</i>. Incrementi di reddito sono stati evidenziati per tutti i 101 soci (sia cooperanti che membri effettivi), e tali incrementi sono stati significativi per i 65 membri produttori di salvia. • Efficacia della strategia di diversificazione attraverso il posizionamento e la commercializzazione di sei nuovi prodotti tra 2016 e 2017. • Aumento del numero di cooperanti rispetto alla baseline iniziale, mentre il numero di soci con voto si mantiene stabile. • Efficacia delle attività di formazione in termini di partecipazione dei beneficiari ad incontri su diverse tematiche. • Miglioramento dei risultati produttivi per quanto riguarda le erbe officinali, con incremento rispetto alla baseline iniziale e alle previsioni del BP.
	<p><i>Sostenibilità</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento nella capacità della cooperativa di elaborare e perseguire strategie di diversificazione produttiva, con nuove erbe officinali individuate oltre all'elicriso, e di sviluppo, tramite il percorso per la certificazione produttiva delle erbe spontanee. • Importante incremento di produttività legato anche all'impiego della caldaia a biomassa per l'essiccazione dei prodotti, unitamente al conseguente ampliamento di opportunità di collaborazione tra i cooperanti e la cooperativa per migliorare la qualità del prodotto trasformato. • L'aumentata efficienza nei processi di essiccazione dei prodotti ha fortemente rafforzato la capacità produttiva della cooperativa. • Possibili problemi legati al ruolo della salvia essiccata derivante da conferimento esterno, che ha un peso primario in termini di ricavi per la cooperativa, poiché sembra essere soggetta a grosse fluttuazioni in termini di quantità conferite.
<p>RISULTATO ATTESO 2 Introdotti e rafforzati i modelli di governance (delle cooperative e dei territori) inclusivi e partecipativi nelle aree target.</p>	<p><i>Rilevanza</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevanza dell'azione di analisi di confermata dalla partecipazione dei soci e numerosi altri soggetti alla sua realizzazione e ai successivi incontri di sensibilizzazione. • Rilevanza delle attività effettuate con le donne cooperanti facenti parte della cooperativa, che ha permesso loro non solo di acquisire competenze tecniche, ma soprattutto di svolgere attività sociali extra-familiari, di creare coesione sociale, e di aumentare la consapevolezza sulle disuguaglianze di genere. • Crescita della rilevanza dei PAL quale azione di pianificazione strategica per lo sviluppo locale a fronte delle difficili sfide per

		<p>le municipalit� albanesi a seguito della recente riorganizzazione amministrativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rilevanza della decisione di intervenire nel processo del PAL della municipalit� di Malesi e Madhe nonostante fosse nella sua fase conclusiva, al posto di creare un percorso parallelo che avrebbe potuto creare difficolt� nella sua messa in pratica. • Rilevanza del tema su cui si � intervenuti sui PAL, ovvero la mancanza di acqua potabile ed irrigua in molte zone della municipalit� di Malesi e Madhe, e delle modalit� di intervento, durante udienze pubbliche portando membri delle comunit� locali come testimoni della problematica.
	<i>Efficacia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Efficacia delle attivit� focalizzate sul rafforzamento della governance della cooperativa e la promozione della leadership delle donne confermata dalla firma del MoU in merito alla struttura multifunzionale. • Efficacia delle attivit� svolte con le donne cooperanti della cooperativa, che hanno dimostrato di essere molto soddisfatte. • Intervento efficace nel processo di pianificazione partecipata dei PAL, che ha portato alla rielaborazione del testo previsto e all'inserimento di due interventi sul tema della disponibilit� di acqua potabile ed irrigua.
	<i>Sostenibilit�</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Cambiamento di mentalit� importante riguardo al tema della parit� di genere, anche se difficile da calcolare, all'interno della cooperativa e soprattutto tra le donne cooperanti. • Dimostrazione alla Municipalit� dell'utilit� di creare un percorso inclusivo e partecipativo reale, che includa i membri della municipalit� locale interessati nel programmare gli interventi. • Incertezza della sostenibilit� nei nuovi modelli di governance sia a livello cooperativo che territoriale, non avendo ancora comportato un sostanziale contributo ad un cambiamento "istituzionale" che favorisca il ruolo della donna nella societ� e nel lavoro.
<p>RISULTATO 3 Rafforzate le capacit� di policy dialogue tra le cooperative e altri agenti di sviluppo del territorio e le autorit� locali e nazionali</p>	<i>Rilevanza</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevanza del tema della parit� di genere in merito alla propriet� fondiaria, centrale nel <i>policy paper</i>, sia a livello nazionale che in particolare nella Municipalit� di Malesi e Madhe dove � situata la Cooperativa Reçi Prodhimtar, come evidenziato dalla <i>gender analysis</i> e confermato dagli attori intervistati. • Importanza di presentare e condividere il tema nella conferenza nazionale organizzata, che ha interessato istituzioni a livello centrale e locale e numerosi altri attori.
	<i>Efficacia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 70 attori locali hanno partecipato alla conferenza realizzata per divulgare gli esiti della ricerca e i contenuti del <i>policy paper</i>. • 110 persone in Albania, tra esperti del settore, istituzioni, terzo settore e comunit�, sono state direttamente coinvolte sul tema del diritto alla propriet� della terra. • Molto efficace risulta essere stata la condivisione sui social media di video e materiale sul tema e il coinvolgimento di canali pubblici di comunicazione, che hanno permesso di raggiungere 40.000 persone. • Efficacia della condivisione sui social di video e materiale sul tema della parit� di genere in merito alla propriet� fondiaria.
	<i>Sostenibilit�</i>	<ul style="list-style-type: none"> • I risultati di campagna di <i>advocacy</i> e <i>policy paper</i> saranno visibili negli anni a venire, essendosi concentrate le attivit� nel terzo ed ultimo anno di progetto, ma il cambio di attitudine che si � cercato di portare risulta sin da ora fondamentale.

Fonte: Elaborazione degli autori

4. Conclusioni e lezioni apprese

Grazie alle informazioni e ai dati raccolti sia attraverso una accurata *desk review* degli strumenti di monitoraggio elaborati dall'ente attuatore del progetto (Oxfam Italia) – es. rendiconti narrativi, analisi dei membri e delle produzioni delle cooperative, indicatori ufficiali – che una missione sul campo in Bosnia-Erzegovina e Albania svoltasi ad Aprile 2018, la valutazione presentata in questo rapporto ha analizzato l'espansione di opportunità individuali, collettive e istituzionali in un'ottica di Sviluppo Umano Sostenibile, grazie all'applicazione della metodologia EHD (Evaluation of Human Development) sviluppata da ARCO. L'utilizzo di tale metodologia si è rilevata particolarmente appropriata nel valutare tale progetto, caratterizzato da un alto livello di complessità dato non solo dalla presenza di 4 aree di intervento in due Paesi diversi, ma anche da diverse aree di policy, obiettivi prefissati e conseguenti attività che sono state implementate al fine di raggiungere tali obiettivi.

Tenendo conto delle tempistiche della missione, svoltasi nell'ultimo mese di implementazione del progetto, la valutazione finale si è basata sui seguenti criteri di valutazione OCSE/DAC - rilevanza, efficacia, sostenibilità – per i quali si riassumono le considerazioni principali.

Rilevanza

Per quanto riguarda le capacità produttive e commerciali, il progetto si è approcciato alle filiere oggetto delle azioni con un approccio *value chain development*, cercando di conciliare da una parte il rispetto della pianificazione propria del progetto di sviluppo, dall'altra la necessità di flessibilità necessaria nell'intervenire su sistemi relazionali complessi quali le filiere produttive, specialmente in ambito agricolo. La filiera deve essere concepita come un sistema complesso capace di adattarsi a cambiamenti nei fattori di mercato, produttivi, organizzativi, tecnologici, ambientali e istituzionali. Benché le cooperative supportate dal progetto avessero caratteristiche differenti – più forti e strutturate in Bosnia-Erzegovina anche grazie alla collaborazione con gli enti locali, più debole quella albanese a causa del sistema normativo, del background sociale, e dell'assenza di supporto da parte degli enti locali che ne rendono difficile lo sviluppo – tutte si sono trovate ad affrontare momenti di cambiamento a causa di crisi dei rispettivi settori produttivi – in primis frutti di bosco e lampone in BiH, salvia ed erbe medicinali in Albania – date da forti cali dei prezzi di mercato e da stagioni difficili per cause climatiche/ambientali. Per far fronte a questi scenari, sono state effettuate rilevanti attività di formazione sui temi della qualità, la diversificazione produttiva e l'importanza di investimenti in etichettatura e confezionamento, ai fini di ampliare e differenziare il raggio d'azione e di accrescere l'autonomia delle cooperative. Tenendo conto dei diversi bisogni, delle diverse capacità e delle diverse evoluzioni dei settori produttivi durante il progetto, le attività implementate sono state complessivamente in grado di fornire un rilevante supporto alle cooperative, sia da un punto di vista strettamente legato alle capacità produttive e commerciali, che riguardo al rafforzamento della governance delle cooperative e alla promozione della leadership delle donne, con un focus sull'incremento delle opportunità delle donne all'interno delle organizzazioni agricole. Anche per questo aspetto occorre sottolineare come in Albania per aumentare l'*empowerment* delle donne sia stato necessario svolgere attività esclusivamente con le donne, mentre in BiH si siano potute sviluppare attività a livello di cooperativa riuscendo comunque ad avere indirettamente effetto su soci e cooperanti donne. La rilevanza delle azioni implementate va quindi ad integrarsi con la capacità del progetto di cogliere le differenze tra partner e tra contesti territoriali, che ha permesso di individuare le diverse necessità e le risposte più opportune a tali necessità. Da notare come tutto ciò sia stato fatto in situazioni di mercato non semplici, con la crisi della salvia in Albania che aveva colpito la Cooperativa Reçi Prodhimtar prima dell'inizio del progetto, e la crisi dei lamponi che nella stagione 2017 ha recato perdite rilevanti in termini di produzioni e ricavi alle due cooperative bosniache (OPZ Konic e Cooperativa VIP Drina).

Il progetto ha inoltre svolto attività dirette al rafforzamento della governance degli enti locali nei contesti territoriali, coinvolgendo e collaborando con le municipalità nella definizione e nella stesura dei Piani di Azione Locali (PAL). La maggior parte delle attività riguardanti questo aspetto si sono svolte in Bosnia-Erzegovina: i processi che hanno portato alla stesura dei PAL hanno visto numerosi attori partecipare a meeting, seminari e incontri svolti nei diversi territori, a testimonianza della rilevanza di tali azioni. Le tre municipalità dove il progetto è intervenuto, benché molto diverse tra loro, hanno dimostrato interesse e

soddisfazione nei confronti del processo partecipativo che è stato messo in atto. I BiH si è concentrato inoltre il programma di sub-grant che ha visto il coinvolgimento di quattro realtà del territorio (con concentrazione quasi esclusiva a Goražde): *Odmor na Selu* a Goražde, *Women association "Ustikolina"* a Ustikolina, *Tourist board of BP (Bosnian-Podrinje) Canton* a Goražde, *Association "ALDI"* a Goražde. In collaborazione con ALDI, e con il supporto della Municipalità di Goražde, il progetto ha attivato un programma di start-up grazie al quale sono state supportate tre idee di business, dando priorità ai giovani. Sempre a Goražde il progetto ha affiancato l'esistente Business Center locale, che ha assunto un ruolo importante per la zona nell'organizzare corsi di formazioni e eventi di vario tipo. In Albania, nella Municipalità di Malesi e Madhe (Albania) il processo di stesura del PAL era in fase finale, e il progetto è pertanto intervenuto in corsa sul tema specifico della mancanza di acqua potabile ed irrigua in molte zone della Municipalità, la cui priorità e rilevanza è stata infatti segnalata dai membri stessi delle comunità locali nelle udienze pubbliche.

Per quanto concerne il rafforzamento della capacità di *policy dialogue*, sono state messe in atto campagne di *advocacy* e la scrittura di *policy paper* su temi allo stesso tempo rilevanti e attuali per i rispettivi Paesi: in BiH l'*empowerment* economico delle donne, con un focus sulla situazione nelle aree rurali, concentrandosi sul miglioramento delle condizioni lavorative, sul supporto al lavoro femminile investendo su educazione, salute e protezione, sul rafforzamento della partecipazione delle donne su decisioni che riguardano lo sviluppo economico e il loro futuro; in Albania il tema della parità di genere in merito alla proprietà fondiaria come uno dei temi più attuali per lo sviluppo delle aree rurali e in particolare della zona di Malesi e Madhe. A questo proposito, il coinvolgimento proattivo di attori della società civile – in particolare l'associazione *Women of Business* in BiH e l'associazione *QNLQ (Centre for Legal Civic Activities)* in Albania – ha rappresentato senza dubbio un fattore cruciale di rilevanza e efficacia del progetto. Nel corso del terzo anno si sono inoltre svolti i viaggi di studio previsti tra BiH e Albania, e numerosi incontri di scambio tra cooperative e attori vari, che hanno permesso di confrontarsi sulla situazione delle cooperative e sul tema dello sviluppo delle aree rurali, rafforzando una logica di intercambio di esperienze, buone pratiche e soluzioni adatte ai contesti locali.

Efficacia

In termini generali, i risultati della valutazione hanno evidenziato come il progetto abbia contribuito ad incrementare le opportunità e capacità dei piccoli produttori facenti parte delle cooperative target, in particolare per quanto concerne l'aumento della qualità dei prodotti, l'avere meccanismi di riparo da rischi /shock esterni, il sentirsi parte della comunità (*individual empowerment*) e l'essere parte di una comunità più forte e inclusiva (*social empowerment*).

Il rafforzamento delle capacità produttive e commerciali ha dovuto affrontare in BiH la crisi del prezzo del lampone e l'eccezionale siccità nel 2017, che ha portato al crollo dei ricavi per le cooperative *VIP Drina* e *OPZ Konjic*, seguito da un calo dei cooperanti. Il calo dei cooperanti è stato in parte bilanciato da un aumento dei membri con diritto di voto, a testimoniare l'accresciuta capacità di tali cooperative di rappresentare uno strumento di inclusione a livello locale. I processi di miglioramento e innovazione intrapresi sono stati indirizzati all'attenzione alla qualità dei prodotti tramite il coinvolgimento diretto e indiretto dei produttori in attività di formazione, che risultano aver svolto il ruolo sperato di *capacity-building* per i membri e per le intere organizzazioni. Sono stati inoltre significativi i risultati raggiunti nel settore della ricezione turistica e dei prodotti trasformati dall'Associazione *Odmor Na Selu*, che hanno permesso di ovviare completamente al calo dei ricavi dalla produzione agricola. Pertanto, per quanto riguarda i risultati produttivi complessivi in BiH, dopo un forte aumento in termini di produzione e ricavi nel corso della stagione 2016, gli eccezionali aspetti negativi affrontati nel 2017 hanno causato un crollo, che non ha comunque impedito di rimanere al di sopra dei livelli di baseline del 2015 (anche se ben al di sotto dei livelli previsti nei Business Plan), anche grazie all'efficacia delle azioni del progetto. Per quanto riguarda l'*empowerment* delle donne nelle cooperative, la partecipazione femminile all'interno in BiH è aumentata, con le donne socie con diritto di voto che sono passate da 64 nel 2015 a 88 a fine progetto. Nel complesso inoltre in BiH il monitoraggio interno delle attività delle cooperative ha contribuito al rafforzamento del loro ruolo nei contesti locali, dimostrandosi efficace nell'identificare interventi in maniera partecipa nelle rispettive strategie di mercato e comunicazione. In Albania i risultati raggiunti dalla Cooperativa *Reçi Prodhimtar* sono stati ancora migliori, con la diversificazione produttiva che ha pagato sia in termini di ricavi che di produzione, benché la salvia rimanga la loro produzione più importante. L'analisi e il monitoraggio dell'andamento del mercato

albanese, effettuata durante l'intero progetto con il supporto di vari attori istituzionali locali, si è rilevata particolarmente efficace, portando ad individuare l'*helicrisium italicum* come uno dei prodotti su cui puntare e la certificazione biologica come ulteriore step di sviluppo per la cooperativa. Nel complesso il progetto ha dunque supportato la cooperativa nel trovare 6 nuovi sbocchi di mercato. Per quanto riguarda l'analisi dei membri, si ha avuto un incremento continuo nel numero dei cooperanti (da 54 nel 2015 a 90 a fine progetto), che ha permesso alla cooperativa di superare i 100 membri totali, di cui il 76% appartenenti a famiglie povere e con un sempre maggior coinvolgimento delle donne, le quali si sono mostrate estremamente soddisfatte delle attività implementate, dirette ad incrementare il loro *empowerment* individuale.

Per quanto concerne le attività dirette al rafforzamento della governance degli enti locali, i rappresentanti delle municipalità coinvolte in BiH hanno riconosciuto il ruolo fondamentale avuto dal progetto nel percorso dei PAL, tramite le attività implementate con lo staff, nell'incrementare la capacità di ascoltare e coinvolgere altri attori locali (imprese, ONG, ecc.) e i cittadini nei processi decisionali e nel considerare una prospettiva di genere nel *policy making*, coinvolgendo direttamente le donne e dando loro la possibilità di esprimersi liberamente. Si sono inoltre rivelate efficaci le attività di erogazione dei sub-grant per l'implementazione di azioni di marketing territoriale e di supporto al Business Center di Goražde, con soddisfazione – sia in termini di modalità di intervento che di effettiva buona riuscita – da parte degli attori che hanno direttamente beneficiato e degli enti locali. In Albania, l'intervento del progetto dimostra la sua efficacia sia nell'aver stimolato un processo di pianificazione partecipato nella Municipalità di Malesi e Madhe, con la partecipazioni di 5 attori della comunità locale alle udienze pubbliche della Municipalità, sia nei risultati, avendo portato ad una rielaborazione del testo del PAL con l'inserimento di due interventi sul tema della disponibilità di acqua potabile ed irrigua.

Per quanto riguarda la campagna di *advocacy* e la stesura dei policy paper, in entrambi i Paesi i percorsi sono stati ben strutturati, con la partecipazione di attori di diverso tipo, e ben pubblicizzati tramite campagne di disseminazione per mezzo di eventi, *social media* e canali pubblici di comunicazione. In BiH i riscontri sono stati positivi sia sul fronte della partecipazione ai meeting e alla *roundtable* che su quello dell'interesse suscitato su media locali e nazionali. In BiH 99 persone tra donne, rappresentanti di autorità locali e organizzazioni sono state coinvolte direttamente sul tema dell'uguaglianza di genere, e tramite la campagna sono state raggiunte più di 12.000 persone. In Albania 110 persone – tra esperti del settore, istituzioni, terzo settore e comunità – sono state direttamente coinvolte sul tema il tema della parità di genere in merito alla proprietà fondiaria. Molto efficace risulta essere stata la condivisione sui social media di video e materiale sul tema e il coinvolgimento di canali pubblici di comunicazione, che hanno permesso di raggiungere circa 40.000 persone.

Sostenibilità

Il rafforzamento delle cooperative coinvolte nel progetto, le quali vanno acquisendo un ruolo sempre più centrale e ampio per i produttori locali e per la società locale nel suo complesso, è un elemento cruciale in termini di sostenibilità futura.

Nonostante la crisi che le organizzazioni supportate in BiH si sono trovate ad affrontare in termini di risultati produttivi nella stagione 2017, le competenze acquisite dai membri danno buone prospettive per l'incremento della qualità della produzione, e c'è maggiore consapevolezza riguardo alla possibilità di diversificare la produzione e all'importanza di investire su etichettatura, confezionamento e marketing rispetto a qualche anno fa. La resilienza economica e sociale delle cooperative rispetto alla fragilità ambientale è un aspetto da continuare a rafforzare attraverso un insieme vario di meccanismi di tutela dei produttori, investendo tra le altre cose sui processi di trasformazione, meno soggetti a fluttuazioni dei prezzi, per incrementare il valore aggiunto dei prodotti. In Albania la Cooperativa Reçi Prodhimtar denotava sin dall'inizio del progetto tratti di maggior fragilità rispetto alle realtà bosniache, ma le attività di formazione svolte negli ultimi 3 anni – e il supporto negli anni passati da parte di altri progetti promossi da organizzazioni internazionali – hanno fatto sì che la cooperativa abbia sviluppato una maggiore capacità di guardare al futuro in un'ottica di sostenibilità. Tra gli elementi positivi di sostenibilità da evidenziare si segnalano: la diversificazione produttiva con il successo di prodotti come l'elicriso, la certificazione biologica di 35 erbe spontanee a cui la cooperativa sta lavorando, l'incremento di produttività legato anche all'impiego della caldaia a biomassa per l'essiccazione dei prodotti, e l'ampliamento di opportunità di collaborazione tra i cooperanti e la cooperativa per migliorare la qualità del prodotto trasformato.

Riguardo al rafforzamento dei modelli di governance inclusivi e partecipativi nelle aree target, il coinvolgimento nella stesura dei PAL di un numero importante di attori locali garantisce inoltre che la società civile sia consapevole degli impegni presi dalle rispettive municipalità. Per quanto riguarda i sub-grant, nonostante la rilevanza delle collaborazioni effettuate, in termini di sostenibilità sarebbe stato forse più raccomandabile individuare un numero minore di partner, ma assicurare un supporto più continuativo piuttosto che *una tantum*. Questo sembra essere particolarmente vero nel caso della collaborazione con ALDI in merito al programma di supporto alle start-up, visto che a distanza di pochi mesi dal finanziamento uno dei tre vincitori ha dovuto abbandonare la neonata start-up, e un secondo ha palesato la difficoltà di trovare un mercato di sbocco per i prodotti. Positiva è stata invece la collaborazione con il Business Center di Goražde che già durante l'ultimo anno di progetto ha dimostrato di poter proseguire in maniera autonoma le proprie attività, e di rappresentare un riferimento valido da coinvolgere in iniziative che mirino al coinvolgimento degli attori locali sui temi dell'inclusione di genere e di soggetti più vulnerabili. In Albania è possibile sottolineare in maniera positiva in termini di sostenibilità da un lato il cambio di mentalità riguardo al tema della parità di genere all'interno della cooperativa e soprattutto tra le donne cooperanti, dall'altro la dimostrazione data alla Municipalità rispetto all'utilità di creare un percorso inclusivo e partecipativo reale, che includa i membri della municipalità locale interessati nel programmare gli interventi. Rimane tuttavia incertezza riguardo alla sostenibilità dei nuovi modelli di governance sia a livello cooperativo che territoriale, i quali non hanno ancora comportato un sostanziale contributo ad un cambiamento "istituzionale" che favorisca il ruolo della donna nella società e nel lavoro.

Infine, per quanto riguarda la capacità di *policy dialogue* che si è cercato di rafforzare tramite le campagne di *advocacy* e *policy paper*, è doveroso sottolineare come sia risultato complicato valutarne la sostenibilità, poiché la maggior parte delle attività si sono sviluppate nel terzo anno – in particolare negli ultimi mesi del secondo semestre precedenti alla conclusione del progetto – sia in Bosnia-Erzegovina che in Albania. In ogni caso e nonostante la sostenibilità di questo tipo di intervento andrebbe vista nel medio termine, l'interesse maturato sui temi grazie alle attività e alle iniziative di disseminazione svolte dal progetto è di buon auspicio per la costruzione di una coalizione diffusa sul territorio che abbia l'obiettivo di promuovere nel medio periodo i diritti delle donne sul fronte delle pari opportunità economiche e della proprietà fondiaria nelle aree rurali.

Per concludere, riconoscendo il ruolo positivo svolto complessivamente dal progetto nei vari ambiti di intervento, è possibile evidenziare le seguenti lezioni apprese di cui simili progetti dovrebbero tener conto. In primo luogo, l'importanza e la capacità di adattare le attività progettuali in maniera flessibile – considerando i quattro contesti locali diversi tra loro – rispetto alla complessità del progetto, partendo sempre dalla necessità di perseguire un'espansione del livello di opportunità individuali, collettive e istituzionali. In secondo luogo, l'importanza di modificare le attività previste al momento della scrittura del progetto a seconda degli effettivi cambiamenti avvenuti sul territorio, e di reagire pro-attivamente a fattori esterni che influiscono sulle priorità e sui risultati in corso d'opera, mantenendo comunque la massima coerenza con la visione di partenza del progetto. In terzo luogo, la necessità di integrare continuamente – come parzialmente avvenuto nel progetto – i diversi assi paralleli di attività quale quello legato principalmente agli aspetti produttivi, commerciali e all'*empowerment* delle donne all'interno delle cooperative, e quello legato al rafforzamento delle capacità di modelli di *governance* inclusivi negli enti locali e delle capacità di *policy dialogue* attraverso il percorso di stesura del *policy paper* e la campagna di *advocacy*.

Questo rapporto di valutazione ha mostrato come il progetto FAI, attraverso un approccio che coniuga azioni di *value chain development* con elementi di *participatory local governance and institution-building*, abbia non solo contribuito allo sviluppo rurale sostenibile quale strumento d'inclusione socio-economica e di lotta alla povertà nei territori del nord Albania e del centro-nord della Bosnia Erzegovina (BiH), ma anche rafforzato le capacità degli attori locali quali agenti di cambiamento per la promozione di uno sviluppo territoriale sostenibile.

Appendice

Tabella 1 – Attività svolte durante la missione di valutazione in BiH

Luogo	Data	Attori	Attività
Sarajevo, Ufficio Oxfam	15/04/2018	Oxfam Staff	Briefing su valutazione esterna finale e aggiornamenti sul progetto
Ustikolina	16/04/2018	Ente locale: Municipalità di Ustikolina	Intervista semi-strutturata a assistente del sindaco per agricoltura e economia su contesto e Piani di Azione Locali
Ustikolina	16/04/2018	Cooperativa Vip Drina	Intervista semi-strutturata al manager della cooperativa e visita sul campo
Ustikolina	16/04/2018	Cooperativa Vip Drina	Focus group con 4 membri della cooperativa
Goražde & Ustikolina	17/04/2018	Partner dei sub-grant: Aldi (con 2 dei 3 vincitori del bando per le start-up), Ustikolina House (associazione delle donne), Tourism Community of Bosnian Podrinje Kanton (percorso in bicicletta)	Interviste individuali ai partner che hanno ricevuto sub-grant
Goražde	17/04/2018	Associazione Odmor Na Selu	Focus group con il presidente dell'associazione e 3 membri, visita sul campo
Goražde	17/04/2018	Partner: Goražde Business center	Incontro con il presidente della Camera di Commercio del cantone di Goražde e l'associazione degli imprenditori
Goražde	17/04/2018	Ente locale: Municipalità di Goražde	Intervista semi-strutturata su contesto e Piani di Azione Locali
Konjic	18/04/2018	Cooperativa Konjic	Intervista semi-strutturata alla manager della cooperativa
Konjic	18/04/2018	Cooperativa Konjic	Focus group con 4 membri della cooperativa
Konjic	18/04/2018	Ente locale: Municipalità di Konjic	Intervista semi-strutturata su contesto e Piani di Azione Locali
Sarajevo	19/04/2018	Partner: Associazione Business women in BiH	Intervista semi-strutturata con la presidente dell'associazione su contesto disuguaglianze di genere in BiH, policy paper e campagna
Sarajevo	19/04/2018	Partner: Blogger e giornalista	Intervista semi-strutturata su contesto disuguaglianze di genere in BiH, policy paper e campagna
Sarajevo	18-19/04/2018	Oxfam Staff	Debriefing su valutazione esterna finale e prossimi passaggi

Tabella 2 – Attività svolte durante la missione di valutazione in Albania

Luogo	Data	Attori	Attività
Tirana	11/04/2018	Partner: QNLQ (Centro Legale di Iniziative Civili)	Intervista semi-strutturata su policy paper e <i>campaign</i>
Malesi e Madhe	11/04/2018	Imprese locali concorrenti - Keka	Intervista semi-strutturata su settore erbe officinali, differenziazione produttiva, certificazione biologica
Malesi e Madhe	11/04/2018	Imprese locali concorrenti - Relikaj	Intervista semi-strutturata su settore erbe officinali e produzione salvia
Scutari	11/04/2018	Oxfam staff	Briefing su valutazione esterna e aggiornamenti su progetto
Durazzo	12/04/2018	Buyer: Natural Alba	Intervista semi-strutturata su cooperativa e settore biologico
Scutari	12/04/2018	DBU Direzione Agricoltura Scutari	Intervista semi-strutturata
Scutari	12/04/2018	QTTB Centro di Trasferimento tecnologico Scutari	Intervista semi-strutturata
Malesi e Madhe - Koplik	12/04/2018	Municipalità di Malesi e Madhe	Intervista semi-strutturata su contesto e Piani di Azione Locali
Malesi e Madhe - Reç	13/04/2018	Cooperativa Reçi Prodhimtar (Preke Gjeloshaj, Rexhep Meta, Sabrije Celaj)	Incontro con il board, intervista semi-strutturata
Malesi e Madhe - Reç	13/04/2018	Cooperativa Reçi Prodhimtar	Focus group con uomini (soci e cooperanti)
Malesi e Madhe - Reç	13/04/2018	Cooperativa Reçi Prodhimtar	Focus group con donne (soci e cooperanti)
Scutari	12-13/04/2018	Oxfam staff	Debriefing su valutazione esterna

Ringraziamenti

Si ringrazia tutto lo staff di Oxfam, in particolare Stefano Baldini e Andrea Lo Iacono, per l'organizzazione logistica e il supporto dato prima, durante e dopo la missione di valutazione, nonché per la trasparenza nella condivisione di tutte le informazioni. Un ringraziamento particolare va a Margerita, Jelena e Rasim, per il fondamentale supporto alla traduzione durante le interviste e i focus group. Infine, questo rapporto non sarebbe stato possibile senza la disponibilità di tutte le persone intervistate, alle quali va il nostro ringraziamento per averci dedicato il loro tempo e aver condiviso le loro preziose opinioni sul progetto e sui processi di sviluppo locale nelle loro società.