

RELAZIONE di VALUTAZIONE FINALE

Anna Rocchi

**Valutazione Finale del Progetto “Sviluppo Locale e Servizi Decentrati per la
crescita sostenibile e la cittadinanza attiva in Tunisia – FUTUR PROCHE”**

AID 11329

LISTA DI ACRONIMI

DPI - Dispositivi di Protezione Individuale

ESS – Economia Sociale e Solidale

EU – European Union

FNCT - Fédération Nationale des Communes Tunisiennes

ROM - Result Oriented Monitoring

INDICE

Premessa.....	pg. 4
Introduzione.....	pg. 6
1. Sintesi Dati Progetto.....	pg. 8
2. Sintesi degli Obiettivi della Valutazione.....	pg. 13
3. Schema di Valutazione Adottato.....	pg. 17
4. Limitazioni Ricontrate e Soluzioni Adottate.....	pg. 19
5. Valutazione per Criteri.....	pg. 20
6. Lezioni Apprese.....	pg. 39
7. Raccomandazioni	pg.41

Allegati

Allegato 1	Estratto Bando
Allegato 2	Revisione Pianificazione Valutazione
Allegato 3	Quesiti di Valutazione raggruppati per Criteri
Allegato 4	Lista Stakeholders per Interviste
Allegato 5	Schema di Avanzamento Attività al 31 Marzo 2020

Premessa

Il presente rapporto risponde alla richiesta del bando di valutazione promosso dalla Regione Toscana in merito alla realizzazione di una Relazione di Valutazione Finale (Allegato 1), predisposta secondo le griglie fornite dalla metodologia Rom (Result Oriented Monitoring) adottata dall'Unione Europea, ovvero, secondo i tradizionali criteri di valutazione: rilevanza, efficacia, efficienza, sostenibilità ed impatto. La Relazione, secondo quanto richiesto dal bando, mette in evidenza anche: - il sistema di coordinamento e monitoraggio del progetto; - l'inclusione di questo progetto nel contesto regionale e nazionale ed il suo contributo ad innescare processi di crescita economica locale e ad assicurare e rafforzare a livello locale i servizi per la tutela della salute primaria della popolazione - le indicazioni per il proseguimento delle attività; - l'identificazione delle opportunità di sviluppo strategico derivate dall'attuazione del progetto.

La Relazione di Valutazione Finale approfondisce l'analisi del valutatore in merito alla revisione dettagliata del materiale di progetto (documenti, rapporti, ecc.), già inclusa nella Relazione Preliminare (consegnata il 15 gennaio 2021) e nella Relazione di Valutazione Provvisoria (consegnata il 1 febbraio 2021) arricchendola con i contenuti realizzati attraverso interviste di vari stakeholders, volte a far emergere, tra altri fattori: - il progetto e il suo contesto di sviluppo; - l'identificazione del problema, l'integrazione nella politica nazionale, la partecipazione delle parti interessate; - l'importanza del progetto e il contributo al sostegno dei servizi locali integrati per una crescita economica duratura, sostenibile e inclusiva; - i progressi nel raggiungimento dei risultati di produzione (efficacia); - la razionalità del rapporto tra costi e risultati del progetto (efficienza); - l'impatto del progetto sui beneficiari, e la loro "ownership"; - la capacità di implementare il lavoro di squadra; - la continuità del progetto e le misure volte a garantirne la sostenibilità in termini di finanziamento, sostegno istituzionale e altre risorse necessarie. Le interviste sono state realizzate attraverso un questionario che riflette i criteri dell'approccio ROM e relativi Quesiti di Valutazione (Allegato 3).

La Relazione, infine ha evidenziato: - le lezioni apprese: buone, e meno buone, prassi in riferimento a opportunità, prestazioni e successo; - le raccomandazioni per il futuro fra cui miglioramento della progettazione, esecuzione, monitoraggio e valutazione delle azioni realizzate al fine di mantenere o rafforzare i benefici iniziali del progetto, proposte per eventuali linee guida.

In particolare, la Relazione è organizzata come segue:

Nella **Sezione 1** sono riportati i dati del progetto ricavati dalla proposta approvata dal donatore e le successive varianti non-onerose approvate. L'obiettivo di questa sezione è quello di presentare le caratteristiche dell'Azione progettuale (durata, entità, ecc.) e le variazioni intercorse in itinere.

La **Sezione 2** è incentrata nella descrizione dell'oggetto della valutazione, ossia gli obiettivi, la metodologia applicata, gli eventuali rischi ed attenuanti possibili, nonché le motivazioni inerenti la variazione della durata e dei tempi della valutazione stessa.

Nella **Sezione 3**, si enfatizza il ponte logico tra l'applicazione della metodologia ROM dell'EU, gli schemi di intervista e l'impostazione del Rapporto Finale, evidenziando il continuum logico esistente attraverso l'identificazione di Quesiti di Valutazione (QV) che aiutino ad inquadrare i criteri di valutazione.

Nella **Sezione 4** il valutatore fornisce un'indicazione in merito ad eventuali limitazioni o impedimenti riscontrati, soluzioni adottate e risultati ottenuti.

La **Sezione 5** è dedicata alla presentazione in dettaglio dei criteri analizzati secondo l'approccio ROM e basata sulla triangolazione di fonti tra loro differenti.

La **Sezione 6** è dedicata alla descrizione delle lezioni apprese, basate sui risultati conseguiti, l'analisi di documentazione e sulle interviste.

Nella **Sezione 7** sono presentate le raccomandazioni e le conclusioni, volte ad evidenziare elementi per il futuro, ossia elementi per il miglioramento della progettazione, esecuzione, monitoraggio e valutazione delle azioni realizzate al fine di mantenere o rafforzare i benefici iniziali del progetto o per sviluppare proposte future.

Introduzione

La nuova Costituzione tunisina, approvata il 26 gennaio 2014, ha accolto il concetto di decentramento e ha introdotto, per la prima volta nella storia della Tunisia, l'autonomia degli enti locali (o Municipalité) ispirandosi alla Carta Europea delle Autonomie Locali.



Fig. 1 Mappa Politica Tunisia

In questo contesto, si inserisce il progetto “**Futur Proche** – Sviluppo locale e servizi decentralizzati per la sostenibilità e la cittadinanza attiva in Tunisia”. Il progetto, finanziato dalla Cooperazione Italiana, ha coinvolto un consorzio formato da enti locali, istituzioni/associazioni italiane e tunisine rappresentate dalla Regione Toscana, in qualità di capofila.

L’iniziativa ha incentrato la propria azione su:

- ***Il decentramento, la governance locale e il rafforzamento delle istituzioni locali;***
- ***L’economia sociale e solidale attraverso lo sviluppo di imprese locali sostenibili e il sostegno per l’accesso al mercato locale;***
- ***La salute attraverso il miglioramento della qualità e dell’accessibilità dei servizi sanitari di base e il rafforzamento dell’assistenza sanitaria.***

In particolare, l’iniziativa, forte delle esperienze radicate sul territorio da parte di molti dei partners coinvolti e delle iniziative già promosse dalla Cooperazione Italiana in varie regioni del Paese, ha mirato a **fornire supporto e formazione** per i funzionari comunali, i rappresentanti di istituzioni tunisine, il personale delle strutture sanitarie locali e il Ministero della Salute e delle associazioni locali.

1. SINTESI DATI DEL PROGETTO

Di seguito sono riportati i dati relativi alla versione originale del progetto, ossia quella presentata al donatore. In itinere, a seguito di varianti non-onerose approvate e relative modifiche del quadro logico, alcuni aspetti in seno alla proposta sono stati cambiati rispetto alla versione originale.

Soggetto proponente/Capofila	Regione Toscana – Settore Attività Internazionali
Elenco dei partner di progetto	Partner italiani :Regione Sardegna-Presidenza della Giunta regionale; Centro di Salute Globale della Toscana-AOU Meyer- Firenze; ANCI Toscana per i Comuni di Capannori, Carrara, Rosignano, Lucca; Comune di Firenze; Università degli studi di Siena/Dipartimento Studi Aziendali e Giuridici; COSPE Onlus; Ass.ne Pontes –Firenze; Università degli studi di Firenze/Dipartimento di Medicina sperimentale e clinica. Partner tunisini : Fédération Nationale des Villes Tunisiennes – FNVT; Comune di Tataouine; Comune di Tunisi; Comune di Sidi Bouzid; Comune di Kasserine; Comune di Jendouba; Ministero della Salute –Tunisia; Direzione regionale della Sanità del Governatorato di Tunisi; Direzione regionale della sanità del Governatorato di Kasserine; Associazione ATIP (Sidi Bouzid); Ass. Rayhana (Jendouba); UNDP Tunisia
Titolo dell’iniziativa	Sviluppo locale e servizi decentrati per la sostenibilità e la cittadinanza attiva in Tunisia
Oggetto dell’iniziativa	Rafforzamento degli attori e delle istituzioni decentrate per lo sviluppo economico locale e per il potenziamento della salute di base.
Costo totale del progetto	€ 1.429.175,18(su due annualità)
Contributo richiesto	AICS € 998.480,18 (su due annualità) (70%)
Apporto monetario del proponente/capofila	€ 164.535,00 (11,5 % del costo totale)
Apporto valorizzato del proponente/capofila	€ 92.000,00 (6,4% del costo totale)
Contributo totale del/dei partner di progetto	€ 174.160,00 (12,1 % del costo totale)
Durata prevista	24 mesi
Localizzazione:	- Tunisia /prioritario - Territori dei Governatorati di Tataouine, Jendouba, Grand Tunis, Kasserine , Sidi Bouzid.

1.1 Obiettivi, Risultati ed Attività

1.1.1 Impianto del progetto per Obiettivi e Risultati

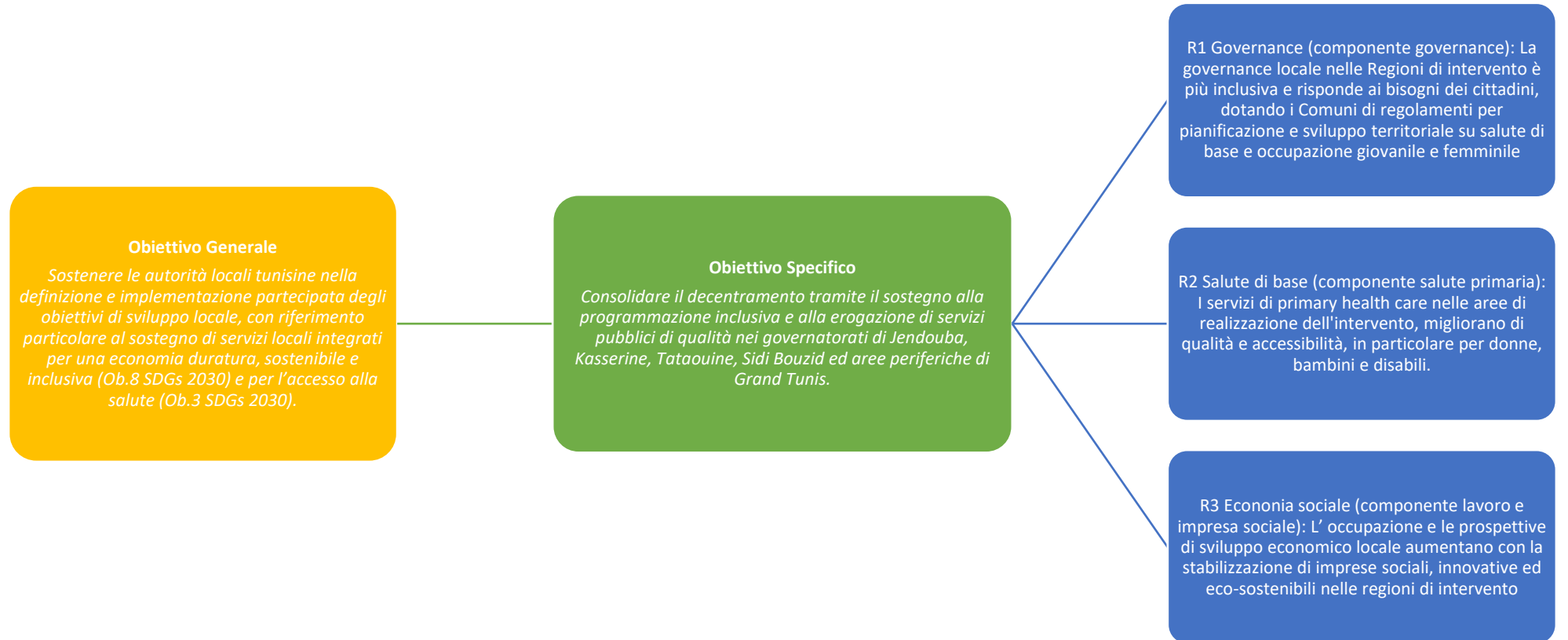


Fig. 2 Obiettivi e relativi Risultati

1.1.2 Risultati ed Attività

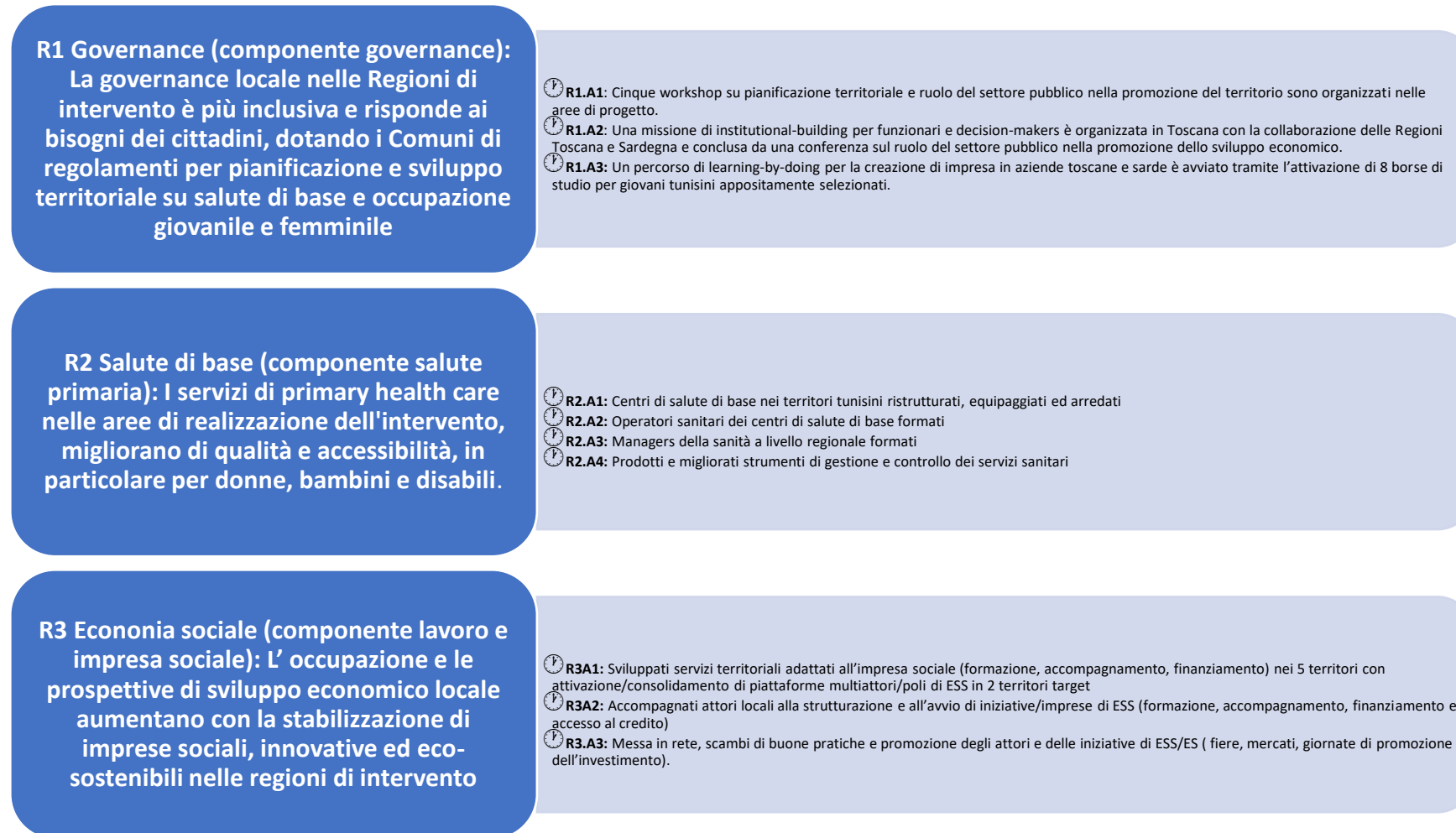


Fig.3 Attività per Risultati

1.3 Varianti

Il progetto, a causa di varie circostanze (tra cui la pandemia COVID), ha richiesto la realizzazione di varianti non-onerose, al fine di aggiustare le attività previste in fase di progettazione.

La realizzazione di varianti ha implicato come primo macro effetto della struttura di progetto, lo slittamento della data di conclusione del progetto, ufficialmente iniziato il 16/05/2018.

Il progetto è stato presentato l'11 ottobre 2018 in una conferenza ufficiale, organizzata dalla Regione Toscana, a Tunisi. Ha poi subito delle variazioni nella durata, qui di seguito riportate:

Durata prevista	Termine del progetto
Iniziale	31 Marzo 2019
Prima Proroga	15 Settembre 2020
Seconda Proroga	31 Dicembre 2020

In occasione dell'avvio del progetto è stata presentata una **prima richiesta di variante non-onerosa** (approvata) che prevedeva:

- 1) aggiornamento del quadro logico
 - variazione degli indicatori relativi agli obiettivi (generale e specifico)
 - variazione degli indicatori relativi ai risultati attesi 1 e 3.
- 2) variazione non onerosa del piano finanziario
 - le modifiche apportate sono state inferiori al 20% e sono state volte al miglior utilizzo delle risorse a disposizione.

Una **seconda variante** è stata presentata in data 07/08/2019.

La Regione Toscana, in qualità di capofila, in accordo con i partner, ha richiesto ed ottenuto l'autorizzazione all'estensione non onerosa delle attività del progetto fino al 15 settembre 2020, in luogo della conclusione stabilita al 15 marzo 2020. Le ragioni che hanno determinato la necessità di una estensione delle attività progettuali:

- ritardi accumulati nella fase di rendicontazione della prima tranche e di successiva liquidazione dell'importo corrispondente, nonostante gli apporti del cofinanziamento del capofila e dei partner avessero permesso, almeno in parte, di ovviare ai ritardi, consentendo la realizzazione di alcune delle attività programmate.

In data 11/06/2020, la Regione Toscana, in accordo con i partner, presenta **la terza variante**, facendo seguito alla proroga non onerosa concessa da AICS con lettera del 16 aprile 2020, nel quadro della delibera n.17 del 31 marzo 2020, che autorizzava la richiesta di varianti non onerose e di proroghe extracontrattuali per un massimo di 4 mesi per far fronte all'emergenza epidemiologica da covid-19. A seguito della citata proroga la conclusione delle attività, prevista per il 15 settembre 2020, è stata fissata al 31/12/2020.

In particolare, la variante ha interessato:

- componente sanitaria: alcuni fondi sono stati riorientati per poter rispondere alle necessità di acquisire Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) per i presidi sanitari delle regioni target del progetto. Inoltre, è stato deciso di rafforzare le capacità sanitarie locali nell'ambito delle formazioni cliniche. A partire da un elenco stabilito dagli esperti della commissione, sono stati individuati i materiali da acquistare dal progetto "Futur Proche". Il Ministero della Sanità ha provveduto a distribuire gli equipaggiamenti nelle strutture in funzione delle priorità (zone a rischio, popolazione di riferimento, etc.).
- componente economia solidale: è stato deciso di aumentare le risorse per l'assistenza tecnica e l'accompagnamento in loco dei produttori, puntando a rafforzare la qualità e la certificazione dei prodotti e ampliare i canali di promozione e commercializzazione online. Risorse supplementari sono state messe a disposizione per i/le produttori/trici e le start-up ESS per sostenerle nella fase di riavvio delle attività post emergenza COVID-19.
- componente governance: sono state incrementate le risorse per assicurare un accompagnamento in loco dei borsisti per l'avvio di start-up di servizi in concertazione con i comuni partners. Inoltre, parte delle risorse è stata riallocata per sostenere l'acquisto di Dispositivi di Protezione Individuale (DPI) a favore dei comuni partner del progetto; la distribuzione dei DPI sui territori è stata assicurata dal partner FNVT.

2. SINTESI OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

L'obiettivo generale della valutazione nel suo complesso è quello **di verificare se le attività previste per il progetto sono state effettivamente svolte e se i risultati attesi sono stati raggiunti.**

In particolare, la valutazione è finalizzata all'analisi di:

- **risultati conseguiti;**
- **difficoltà incontrate nell'attuazione del progetto;**
- **misure correttive utilizzate.**

Una volta analizzati e valutati i risultati dell'azione, la pertinenza, l'efficacia, l'efficienza, l'impatto e la sostenibilità dell'azione, viene prodotta una Relazione Finale di valutazione, che contenga risultati, raccomandazioni riguardanti aspetti specifici del programma ed eventuali sviluppi futuri.

La valutazione nel suo complesso ha previsto i seguenti passaggi:

- A) *Preparazione della valutazione;*
- B) *Interviste a distanza;*
- C) *Valutazione complessiva ed elaborazione della relazione finale.*

Nello specifico:

- A) Preparazione della valutazione. L'affidatario si è attivato per procurarsi, presso Regione Toscana, tutta la documentazione relativa al progetto, gli output prodotti e tutti i documenti necessari. Al termine dell'attività A, l'affidatario ha consegnato all'Amministrazione regionale una **Relazione Preliminare**, contenente un'analisi approfondita della documentazione esaminata, gli schemi di intervista e il piano di missione.
- B) Interviste. Le interviste con i soggetti beneficiari del progetto e con la struttura locale di gestione sono state realizzate a distanza, secondo la metodologia Rom (Result Oriented Monitoring) adottata dall'Unione Europea ai fini di un'accurata valutazione delle azioni del progetto tra cui:

- formazione degli amministratori pubblici sui temi della pianificazione dei servizi pubblici locali anche a favore delle iniziative di economia sociale e solidale;
- seminari di approfondimento e scambio in Tunisia e in Toscana;
- accompagnamento alle microimprese;
- azioni di supporto e miglioramento delle strutture locali della sanità di base.

Attraverso le interviste sono stati:

- descritti e analizzati: - il progetto e il suo contesto di sviluppo; - l'identificazione del problema, l'integrazione nella politica nazionale, la partecipazione delle parti interessate;
- valutati: - l'importanza del progetto e il contributo al sostegno dei servizi locali integrati per una crescita economica duratura, sostenibile e inclusiva; - i progressi nel raggiungimento dei risultati di produzione (efficacia); - la razionalità del rapporto tra costi e risultati del progetto (efficienza); - l'impatto del progetto sui beneficiari, e la loro "ownership"; - la capacità di implementare il lavoro di squadra; - la continuità del progetto e le misure volte a garantirne la sostenibilità in termini di finanziamento, sostegno istituzionale e altre risorse necessarie;
- identificate: - le lezioni apprese: buone, e meno buone, prassi in riferimento a opportunità, prestazioni e successo; - le raccomandazioni per il futuro fra cui miglioramento della progettazione, esecuzione, monitoraggio e valutazione delle azioni realizzate al fine di mantenere o rafforzare i benefici iniziali del progetto, proposte per eventuali linee guida.

- C) Redazione di un elaborato scritto di valutazione finale La valutazione si concluderà con l'elaborazione e la consegna di una **Relazione Finale di Valutazione del Progetto** predisposta secondo le griglie fornite dalla metodologia Rom (Result Oriented Monitoring) adottata dall'Unione Europea, secondo i tradizionali criteri di valutazione: rilevanza, efficacia, efficienza, impatto e sostenibilità, che metterà in evidenza anche:
- il sistema di coordinamento e monitoraggio del progetto;
 - l'inclusione di questo progetto nel contesto regionale e nazionale ed il suo contributo ad innescare processi di crescita economica locale e ad assicurare e rafforzare a livello locale i servizi per la tutela della salute primaria della popolazione;
 - le indicazioni per il proseguimento delle attività;
 - l'identificazione delle opportunità di sviluppo strategico derivate dall'attuazione del progetto.

2.1 Variazione Durata Valutazione

A causa di una catena di eventi imprevisti ed imprevedibili, legati al perdurare dell'emergenza sanitaria, si sono determinati slittamenti e modifiche nella realizzazione di alcune attività.

Di conseguenza, è stato richiesto ed ottenuto uno spostamento del termine delle attività di valutazione al 15 febbraio 2021 (Allegato 2).

2.2 Metodologia Applicata

La valutazione si è avvalsa di un misto di metodologie, atte a promuovere una visione globale degli aspetti interni ed esterni dell'Azione progettuale.

In particolare:

- **Revisione ed analisi di documenti** e materiali relativi all'intera Azione. In itinere, sono stati richiesti documenti/materiale addizionali;
- Realizzazione di **interviste informali** per l'identificazione di aspetti chiave o cruciali intorno ai quali indirizzare l'indagine attraverso la triangolazione con il materiale sopra- menzionato;
- Realizzazione di **interviste formali** a stakeholders di livelli differenti (primari e secondari) seguendo la traccia delle principali domande per la valutazione (Allegato 3) identificate attraverso il metodo ROM -EU.

I dati raccolti sono poi stati confrontati attraverso il metodo della **triangolazione**, con gli scenari identificabili attraverso altri attori. Il processo di triangolazione prevede, infatti, il coinvolgimento **di diversificazione di fonti, metodi, ricerca ed approcci analitici**, in modo da assicurare robustezza ai dati e verifica dell'analisi.

La valutazione ha applicato I seguenti principi:

- Indipendenza di giudizio – Il valutatore ha realizzato la valutazione in totale indipendenza di giudizio, evitando preconcetti ed imparzialità. Al fine di ciò, l'aspetto consultativo con vari attori è stato particolarmente importante unitamente alla rilevazione di dati.

- Consultazione costante – Attraverso interviste semi-strutturate sia informali che formali è stato possibile per il valutatore costruire un grado di comprensione globale ed imparziale dello stato di avanzamento del progetto, eventuali nodi problematici ed impatti positivi.
- Approccio Gender-sensitive – In tutte le fasi della valutazione, il consulente ha mantenuto un approccio volto a comprendere le dinamiche di genere promosse in seno al progetto, evidenziandone eventuali lacune.

2.3 Rischi ed attenuanti

Di seguito si presenta una breve lista di potenziali rischi e di rispettive attenuanti, che hanno reso possibile consolidare un'analisi coerente e consistente dell'Azione progettuale.

RISCHI	ATTENUANTI
L'impossibilità a compiere missioni nei luoghi di pertinenza del progetto potrebbe creare difficoltà nel valutare l'effettiva realizzazione di alcune delle attività/risultati	Scelta oculata degli attori da intervistare in modo da permettere al valutatore di procedere ad una triangolazione dei dati tra interviste, dati raccolti da varie fonti e documentazione relativa al progetto.
La complessità del progetto unitamente alla varietà e numerosità degli attori potrebbero porre una sfida per i tempi previsti per la realizzazione della valutazione (ad esempio nella realizzazione delle interviste potrebbero esserci degli stakeholders non disponibili o intervenire dei problemi pratici)	Il consulente valuterà i tempi impiegati alla raccolta dei dati, mantenendo un approccio flessibile e pronto ad identificare soluzioni differenti (ad esempio aggiungendo stakeholders diversi da intervistare in sostituzione di coloro che dovessero non essere disponibili o ripetendo interviste con questionari più specifici per valutare maggiormente aspetti non ben definiti)

3. SCHEMA DI VALUTAZIONE ADOTTATO

La valutazione è stata eseguita avvalendosi dei criteri suggeriti dall'approccio EU - ROM. In particolare, la valutazione mette in evidenza:

- **rilevanza;**
- **efficacia;**
- **efficienza**
- **impatto;**
- **sostenibilità.**

Inoltre, in seno all'analisi sono stati valutati:

- il sistema di coordinamento e monitoraggio del progetto;
- l'inclusione di questo progetto nel contesto regionale e nazionale ed il suo contributo ad innescare processi di crescita economica locale e ad assicurare e rafforzare a livello locale i servizi per la tutela della salute primaria della popolazione;
- le indicazioni per il proseguimento delle attività;
- l'identificazione delle opportunità di sviluppo strategico derivate dall'attuazione del progetto.

Di seguito sono riportati i **Quesiti di Valutazione** che hanno guidato il valutatore nelle interviste dei principali stakeholders e nell'analisi dei vari criteri (in Allegato 3, lo schema completo).

CRITERI	QUESITI DI VALUTAZIONE
RILEVANZA	QV 1: L'Azione corrisponde effettivamente ai bisogni ed alle priorità del Paese in relazione ai settori trattati? QV2: L'Azione è effettivamente in linea con i contesti regionali e nazionali in merito ai settori trattati? QV3: Quale è stato il livello di partecipazione dei principali stakeholders ed il livello di "ownership" da parte dei gruppi target? QV4: La struttura di progetto ed il partenariato si sono dimostrati rispondenti alle priorità delle popolazioni target?

EFFICACIA	<p>QV5: L'Azione progettuale ha raggiunto i risultati attesi secondo i criteri qualitativi prestabiliti?</p> <p>QV6: Sono stati rispettati i tempi di programmazione?</p> <p>QV7: Il Quadro Logico rispetta la linearità razionale richiesta nonostante la complessità della struttura progettuale?</p> <p>QV8: Gli aspetti trasversali (quali le questioni di genere, SGD, ecc.) sono stati debitamente inclusi nella programmazione, realizzazione e monitoraggio dell'Azione progettuale?</p>
EFFICIENZA	<p>QV9: Le risorse (inputs) identificate in fase di programmazione, sono state sufficienti ad ottenere i risultati attesi?</p> <p>QV10: Le risorse identificate sono state adeguatamente utilizzate per il raggiungimento dei risultati?</p>
SOSTENIBILITA'	<p>QV11: La realizzazione dell'Azione ha effettivamente promosso dei benefici per le popolazioni target che potranno essere utilizzati anche dopo la fine del progetto?</p> <p>QV12: L'Azione ha promosso il grado di resilienza delle popolazioni target nei settori in considerazione?</p>
IMPATTO	<p>QV13: Quali sono, se già esistenti, i primi segni di impatto dell'Azione?</p>

Oltre ai criteri classici previsti nell'approccio ROM, la valutazione ha messo in evidenza quanto segue:

SISTEMA COORDINAMENTO	DI	<p>QV14: Il sistema di coordinamento interno ha promosso lo scambio tra i vari settori per la realizzazione efficace delle attività ed il raggiungimento dei risultati?</p> <p>QV15: Il sistema di coordinamento dell'Azione ha permesso la creazione di sinergie con l'ambiente esterno?</p>
SISTEMA MONITORAGGIO	DI	<p>QV16: Il sistema di monitoraggio interno dell'Azione ha funzionato secondo quanto previsto dalla proposta?</p> <p>QV17: Il Quadro Logico è stato adeguatamente adattato in merito ad indicatori di monitoraggio nell'arco del periodo progettuale?</p>
QUESTIONI DI GENERE		<p>QV18: Quanto l'Azione progettuale ha indirizzato la questione di genere nelle fasi di pianificazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione del progetto?</p>
ASPETTI AMBIENTALI		<p>QV19: Quanto l'Azione progettuale ha indirizzato la questione ambientale e climatica nelle fasi di pianificazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione del progetto?</p>
COMUNICAZIONE VISIBILITA'	E	<p>QV20: Nell'arco dello svolgimento dell'Azione progettuale sono stati eseguiti i passaggi previsti dalla proposta progettuale e dal donatore al fine di assicurare una comunicazione ed una visibilità costante e continuativa nei confronti di stakeholders ed in particolare della popolazione target?</p>

4. LIMITAZIONI RISCONTRATE E SOLUZIONI ADOTTATE

Come già espresso in termini di analisi dei rischi, la **limitazione principale** nella realizzazione di questa valutazione è derivata dal fatto che, a causa della pandemia, non è stato possibile per il valutatore recarsi di persona nelle aree di progetto. Questo ha richiesto non solo l'adozione di soluzioni quali quelle suggerite tra le attenuanti proposte ed un'attenta triangolazione con la documentazione fornita e con documenti da fonti esterne, ma un numero maggiore di **interviste** (in alcuni casi ripetute, ma con domande differenziate). Inoltre, particolare attenzione è stata rivolta alla scelta degli attori da intervistare e con cui interloquire, in modo che fossero il più eterogenei possibile, così da avere una visione quanto più ampia possibile in merito a difficoltà e soluzioni applicate ed in modo da evitare quanto più possibile visioni preconcepite. L'impossibilità a recarsi in missione non ha permesso al valutatore di riscontrare visivamente i risultati delle attività di ristrutturazione ed equipaggiamento. Per questo aspetto si è fatto affidamento sui documenti di monitoraggio supportati da informazioni raccolte in seno alle interviste.

Al momento della stesura di questa Relazione, il rapporto di monitoraggio finale del progetto non è ancora stato elaborato. Tuttavia, attraverso la partecipazione **all'evento di chiusura del progetto** tenutosi in data 21 gennaio 2021, è stato possibile per il valutatore, sia confrontare i risultati già ottenuti in fase di valutazione di documenti e di interviste, sia approfondire la comprensione dei contesti progettuali, le difficoltà e le soluzioni approntate. L'evento ha infatti previsto la presentazione dettagliata di risultati ed aspetti problematici, agevolando così una visione articolata, contestualizzata e globale di tutti gli aspetti. All'evento hanno partecipato tutti gli stakeholders principali del progetto.

In termini generali, si è riscontrata una **fortissima disponibilità** da parte di tutti gli attori coinvolti nel progetto, non solo a fornire informazioni e documenti, ma anche a facilitare percorsi di discussione di risultati ed interviste, talvolta ripetuti e più complessi, proprio perché volti a fare luce su aspetti specifici. Il coordinamento da parte della Regione Toscana è stato puntuale ed efficace.

Lo **schema di interviste** seguito è stato quello dettato dalle domande (QV) derivati dai criteri applicati dall'approccio ROM della EU. Oltre ai quesiti, il valutatore ha inoltre richiesto ai vari intervistati di elencare e spiegare dal loro punto di vista quali fossero state le **lezioni apprese** e quali potessero essere le **raccomandazioni** per future azioni. Di conseguenza, tra le raccomandazioni, sono elencate oltre a quelle più generali, delle indicazioni tecniche relative alle differenti componenti.

5. VALUTAZIONE PER CRITERI

In questa Sezione vengono elencati i punti valutati secondo lo schema ROM e l'analisi degli stessi in un quadro globale di interpretazione.

5.1 Rilevanza

Il 6 maggio 2018 la Tunisia ha organizzato le sue prime elezioni municipali. Più di 7.200 rappresentanti eletti a livello locale attraverso suffragio universale si sono insediati in 350 consigli comunali. Lo **sforzo di decentramento previsto** prevede il trasferimento graduale del 15% dei poteri dall'amministrazione regionale e centrale alle comunità tra il 2018 ed il 2021, del 35% entro il 2024 e del 50% entro il 2027. Inoltre, esso prevede non solo la concretizzazione di circa una trentina di **testi normativi** che accompagnino il processo a livello legislativo, ma anche il sostegno a livello di **riconversione e creazione di competenze** atte a permettere la piena realizzazione del processo.

A seguito del periodo delle rivolte (2010-2011), la Tunisia ha dato prova di relativa stabilità politico-istituzionale di fronte alla crisi che ha colpito la regione mediterranea, promuovendo tra l'altro, una nuova costituzione nel febbraio 2014 ed avviando un processo di decentralizzazione volto a scardinare l'accentramento del potere. Il **processo di decentramento e di delega dei poteri pubblici e amministrativi previsto dall'art. 139 della nuova Costituzione** ha aperto quindi la strada alla riorganizzazione dello Stato e delle entità locali. Da qui l'effettiva necessità di intervenire attivamente per rafforzare le istituzioni locali in linea con quanto stabilito nella costituzione.

Il progetto in questione è stato **concepito nel 2017**, seguendo l'idea di un coinvolgimento di attori già fortemente radicati nel territorio. Infatti, quasi tutti i membri del partenariato avevano già delle esperienze fortemente radicate in Tunisia e la Regione Toscana in particolare, con vari interventi in vari settori (tra cui quello sanitario). Questo ha permesso di contare su di una capacità di analisi del territorio molto forte e su di un potenziale network locale piuttosto vasto e consolidato. Ad esempio, la **scelta di intervento nei cinque governatorati** di Gran Tunis, Jendouba, Kasserine, Sidi Bouzid e Tataouine è stata dettata dai bisogni effettivi rilevati in questi governatorati, in cui l'azione dei partners del progetto è consolidata da anni di lavoro sul territorio (es. Regione Toscana nella Regione di Kasserine, Regione Sardegna, Centro di Salute Globale AOU Meyer COSPE su Jendouba, Kasserine, Sidi Bouzid etc.).

Quindi, il partenariato che è andato strutturandosi è fortemente caratterizzato da una presenza consolidata in vari territori della maggioranza dei partners e da collaborazioni molto forti con comuni e Regione Toscana, da parte di vari interlocutori tunisini.

A livello di **sinergia con piani di sviluppo nazionali e regionali** è da menzionare il **“Plan de Développement 2016-**

2020” che vede la necessità di una decentralizzazione della produzione e il conseguente sviluppo di un’economia sociale e solidale attiva nelle regioni interne, capace di fornire una soluzione sostenibile alla mancanza di occupazione e di rafforzare l’offerta di servizi e accesso paritario e inclusivo alla salute pubblica, con particolare attenzione all’inclusione delle fasce più deboli della popolazione e alla sensibilizzazione delle zone rurali. Il progetto “Futur Proche”, inoltre, si inserisce nell’ambito del **partenariato** con il governatorato di Tunisi e FNVT ed il programma UNDP sul tema **dell’economia circolare** (Progetto REP.it) portando le competenze e i partenariati con i soggetti strategici del territorio. Possono essere anche menzionati i due progetti promossi dal COSPE: “IESS! Initiatives d’Emploi en Economie Sociale et Solidaire en Tunisie” e “FAD: Rafforzamento della filiera della pesca d’acqua dolce in Tunisia”, che si pongono come importanti contesti in cui molte delle attività di “Futur Proche” vanno ad innestarsi. A livello di **reti e di network** è importante menzionare inoltre la presenza di una piattaforma Eco-actors (su ecoturismo, ESS, etc) in cui COSPE partecipa. In linea con i temi di “Futur Proche” si può inoltre menzionare le azioni di GIS, ONUDI e la Cooperazione Francese (Regione PACA), che, in particolare, sostiene iniziative finalizzate allo sviluppo socio-economico ed allo sviluppo del dialogo tra istituzioni ed associazioni, con un aumento del ruolo della società civile per quanto concerne i temi del diritto, della partecipazione e della rappresentanza politica. A ciò si aggiunge anche il programma PAMPAT per lo sviluppo delle filiere agroalimentari e del territorio finanziato dalla Cooperazione Svizzera.

Nel sito della Cooperazione Italiana per la Tunisia, viene evidenziato che essa si è impegnata nello **sviluppo locale e regionale integrato**, soprattutto delle regioni più svantaggiate del sud della Tunisia, riportati come principi cardine del già menzionato **Piano Nazionale di Sviluppo 2016-2020**. La Cooperazione italiana realizza numerose iniziative nelle zone prioritarie, per favorire uno sviluppo locale integrato attraverso il sostegno alla **creazione di impiego** e alla **diversificazione delle fonti di reddito**, il miglioramento della **governance locale**. Con la firma del Memorandum d’intesa tra il Governo della Repubblica italiana e il Governo della Repubblica tunisina sulla cooperazione allo sviluppo per il periodo 2017-2020, l’Italia ha voluto consolidare il proprio intervento in questi settori fondamentali, affiancandolo ad un **sostegno del processo di decentramento istituzionale**, politico ed amministrativo previsto dalla nuova Costituzione tunisina. Il contributo italiano può sicuramente apportare un notevole valore aggiunto nel settore della decentralizzazione, grazie all’**esperienza** delle amministrazioni locali italiane ed al coinvolgimento della società civile. Sempre sul fronte della Cooperazione Italiana è rilevante menzionare il Programma PRODEC, con l’obiettivo di migliorare l’accesso ai servizi di 31 comuni tunisini.

Grazie alla forte presenza, ormai consolidata, di gran parte dei partners coinvolti nel progetto “Futur Proche” è stato possibile procedere con focus group diagnostici e studi realizzati nell’ambito dei progetti in corso. Da qui l’identificazione di **necessità prioritarie**.

1) **Sviluppo Economico e imprenditoria sociale**: contestualmente al declino del turismo costiero in Tunisia, si sono messe in evidenza nuove possibilità di sviluppo sostenibile con forti potenzialità nel coinvolgimento delle regioni interne, al fine di valorizzare i prodotti tipici (artigianato, agroalimentare), industrie creative e servizi e ridurre le antiche disparità fra regioni costiere e territori rurali.

2) **Salute di base e servizi socio-sanitari**, con l'obiettivo di ampliare l'accesso ai servizi sanitari di base per le comunità locali, in particolare delle delegazioni rurali. Infatti i servizi sanitari primari nel settore pubblico non risultavano particolarmente efficaci, con una capacità molto limitata del settore pubblico di fornire un adeguato livello di servizio, portando così ad una maggiore disuguaglianza nell'accesso a un'assistenza sanitaria di qualità, dalla quale si trovano escluse le regioni rurali. Inoltre, la frammentazione e il relativo sottosviluppo dei meccanismi di gestione e controllo delle strutture sanitarie apparivano creare inefficienza, e perdita del potenziale di copertura finanziaria.

Da qui, l'idea di incentrare il progetto su **tre componenti prioritarie, governance, sanità e ESS** con un vasto partenariato, fortemente radicato nei territori tunisini.

La struttura progettuale è stata, quindi, concepita su tre componenti, ma con la decentralizzazione che costituissero il “fil rouge” (il settore trasversale), che costantemente, attraversasse l'Azione (in piena corrispondenza con l'obiettivo del bando). Nel complesso, è possibile quindi sostenere che il **progetto risponde a necessità effettive** e si inserisce armoniosamente nelle politiche nazionali e regionali, nonché tra gli obiettivi del donatore e di altri attori internazionali.

In tutte le componenti, in parte anche grazie alle esperienze sul territorio già consolidate, si è cercato di **non “imporre dei modelli”**, ma di identificarli con la controparte tunisina (avviando e, quindi, sostenendo un processo inclusivo e **partecipativo**). Ad esempio la componente governance ha sostenuto il coinvolgimento dei comuni italiani in base alle tematiche prioritarie identificate in Tunisia ed in base ad esperienze già consolidate: Capannori, Rosignano, Pisa, Carrara ed i cosiddetti “progetti semplici”, proponendo differenti modelli di applicazione di decentramento. Sul versante della componente sanità è possibile menzionare un altro rilevante esempio nelle attività promosse per la definizione delle Linee Guida per il Processo di Decentramento in Sanità, grazie alle quali, attraverso l'analisi delle richieste stesse dei direttori d'ospedale rispetto a modelli di decentramento è stato possibile identificare una preferenza per il modello italiano (76% dei direttori), le cui caratteristiche sono state contestualizzate anche attraverso esigenze messe in luce con una SWOT analisi che ha visto coinvolti profili professionali tra loro differenti.

Il **livello di partecipazione e lo sviluppo di “ownership”** da parte degli stakeholders tunisini è stato quindi tenuto in conto in molti interventi in seno al progetto. Ad esempio, con l'inserimento del Comune di Carrara su richiesta della controparte tunisina per la valorizzazione della filiera del marmo in Tunisia favorito dal sostegno del governo centrale,

o con l'inserimento di Manoura su richiesta tunisina e con l'adozione del modello di Capannori. Per quanto concerne, la componente sanità, grazie al coinvolgimento di quadri tra loro molto differenti, ha potuto centrare le richieste ed i bisogni provenienti da più parti e convogliarle in linee guida per il Ministero.

In merito **alla struttura dell'Azione progettuale** e quindi alla scelta delle componenti, se da un punto di vista di rispondenza ai bisogni è possibile affermare che essa esprima effettivamente una risposta coerente, dal punto di vista della dinamica delle componenti e relative potenziali creazioni di sinergie è importante sottolineare quanto esse siano tra loro di natura fortemente **eterogenea** e quindi, sicuramente caratterizzate da **tempi e modalità di risposta** tra loro molto differenti. L'aspetto, che di per sé costituisce un reale potenziale di arricchimento, pone delle sfide concrete sia agli aspetti di coordinamento, che di aggiustamento alle difficoltà operative, che normalmente emergono in fase di realizzazione di progetto e che in questo caso sono state anche straordinariamente complesse, data l'insorgenza della pandemia. Infatti, la concezione di un'Azione progettuale su tre settori quali quelli menzionati deve necessariamente tenere conto dei differenti tempi di realizzazione delle attività ed in particolare dei risultati, date le **“velocità” necessariamente differenti** presenti tra i tre settori in questione.

Il **partenariato proposto dall'Azione** rispecchia sicuramente i requisiti del bando, tuttavia si è articolato in una proliferazione di rappresentanze. I temi trattati dall'Azione progettuale sono sicuramente molto ampi e necessitano di una visione a 360 gradi e quindi un approccio multiplo di visioni, tuttavia **l'eterogeneità e la numerosità del partenariato** hanno posto delle sfide, sia per quanto concerne il coordinamento, che per quanto concerne la creazione di sinergie tra componenti.

Si è trattato infatti di mettere insieme partners tra loro molto differenti con **capacità operative e di programmazione** tra loro molto differenti (si pensi alla diversa capacità di risposta sul piano quotidiano intercorrente tra un ONG ed un comune). A questo si aggiunga il fatto che alcuni partners tunisini, tra cui la FNCT, hanno subito un vero e proprio processo di transizione, a fronte delle condizioni di assoluta novità in cui il Paese si è trovato¹.

4.2 Efficacia

L'emergenza COVID 19 ha posto un enorme sfida al raggiungimento degli obiettivi, non solamente rallentando i tempi, ma in parecchi casi non permettendo affatto la realizzazione di attività previste nella proposta originale. E' quindi necessario

¹ “Sebbene le attività proseguano in base al piano di lavoro, la fragilità delle strutture comunali in Tunisia, le elezioni amministrative in Toscana (che hanno coinvolto due dei Comuni partner del progetto) hanno causato non poche variazioni sulle tempistiche del progetto. In generale, la situazione delle municipalità rende molto complessa una pianificazione di lungo periodo delle attività, che vengono quindi sovente riprogrammate e adattate alle esigenze e dei vari partner.” (REPORT INTERMEDIO PROGETTO - PERIODO 1 MAGGIO 2018 - 31 MARZO 2020. R1.A2 Una missione di institutional building per funzionari e decision makers è organizzata in Toscana e conclusa da una conferenza sul ruolo del settore pubblico nella promozione dello sviluppo economico.)

premettere che gran parte del progetto è stato **fortemente impattato dall'avvento della pandemia**, che ha colpito l'azione nella fase di consolidamento e verifica (ossia nell'ultimo anno), limitandone sicuramente il potenziale di impatto previsto.

La pandemia ha determinato la necessità di una revisione drastica della proposta, resa possibile in seno ad una terza **variante non-onerosa** facilitata dalla delibera n.17 del 31 marzo 2020, che autorizzava la richiesta di varianti non onerose e di proroghe extracontrattuali per un massimo di 4 mesi per far fronte all'emergenza epidemiologica da Covid-19.

Come già menzionato, la **variante ha interessato**:

- componente sanitaria: alcuni fondi sono stati riorientati per poter rispondere alle necessità di acquisire Dispositivi di protezione Individuale (DPI) per i presidi sanitari delle regioni target del progetto.
- componente economia solidale: è stato deciso di aumentare le risorse per l'assistenza tecnica e l'accompagnamento in loco dei produttori, puntando a rafforzare la qualità e la certificazione dei prodotti e ampliare i canali di promozione e commercializzazione online.
- componente governance: sono state incrementate le risorse per assicurare un accompagnamento in loco dei borsisti per l'avvio di start-up di servizi in concertazione con i comuni partner.

Ovviamente, la revisione ha permesso al progetto non solo di riconvertire le attività adattandole alla nuova situazione, ma anche di **sostenere un'efficace azione di prevenzione alla diffusione della pandemia**. A questo proposito si è avviata un ottimo lavoro di squadra con le controparti tunisine e tra i partners al fine di selezionare i mezzi e le modalità che meglio rispondessero alle necessità effettive sorte a fronte della pandemia.

Sul fronte della **strutturazione del Quadro Logico** si è rilevata una certa difficoltà, tuttavia quasi sempre superata, nella realizzazione di un costrutto che rispettasse la logica del metodo applicato. Questo essenzialmente per due motivi: la complessità stessa sia dell'impianto progettuale (tre componenti tra loro molto differenti che si muovono a velocità tra loro molto differenti), che del partenariato (molto ampio ed eterogeneo); fatti contingenti che hanno a volte rallentato e reso più complesso lo svolgimento dell'impianto previsto in fase di programmazione (si pensi ad esempio agli avvicendamenti di stakeholders primari sia sul fronte tunisino che su quello italiano). A tutto ciò, va sicuramente aggiunto l'impatto sicuramente consistente su gran parte delle attività prodotto dall'avvento della pandemia.

In termini di **realizzazione di risultati** è possibile sostenere che a fronte delle varianti e di qualche difficoltà operative oggettive messe in campo dalla pandemia, **la maggior parte dei risultati attesi sono stati ottenuti**.

La **componente governance** ha forse riscontrato le difficoltà più spiccate, in parte per la natura stessa del settore, che presenta tempi di realizzazione evidentemente differenti rispetto alle altre due componenti ed in parte per il fatto che, anche da parte tunisina, molti processi erano appena agli inizi e come tali, hanno sofferto di inevitabili ritardi e ri-orientamenti in itinere (con periodi di assenza di referente in attesa del rimpiazzo previsto). E' infatti da sottolineare la sfida posta dai cambiamenti a livello di interlocutori dal lato tunisino, di cui l'elezione del nuovo presidente delle FNCT (la principale controparte tunisina nel quadro governance), Adnene Bouassida, a settembre 2020 è un esempio. Inoltre, da sottolineare che molte attività inerenti alla componente "governance" (scambi, visite, ecc.) sono state cancellate o commutate in eventi online a causa della pandemia.

In generale, l'interlocuzione si è svolta a livelli qualitativi e di rappresentanza molto elevata, sia da parte tunisina che italiana. Tuttavia, il processo stesso di decentralizzazione **è un processo nuovo ed in via di svolgimento nel contesto tunisino**. Questo ha comportato evidenti rallentamenti e battute di arresto.

Il settore governance, tuttavia, ha dimostrato una **buona capacità di adattamento** a condizioni anche molto limitanti, quali quelle imposte dalla pandemia, nella prosecuzione delle attività (come esempio è possibile citare il caso del corso di formazione per start-up tunisine, da luglio a settembre 2020, promosso da ANCI Toscana, Comune di Firenze e FNCT, tutto riconvertito in corso online).

ANCI Toscana ha coordinato le attività di governance del progetto, lavorando in stretta cooperazione con FNCT, con il quale è stato firmato un protocollo in seno al progetto "Futur Proche" che prevede, oltre al sostegno in materia di **economia circolare**, anche specifiche azioni nel quadro del decentramento tunisino, in particolare il rafforzamento e la promozione di un ruolo attivo dei Comuni in Tunisia, tramite lo scambio di buone pratiche tra enti omologhi; il sostegno all'identificazione e formulazione di progetti per lo sviluppo economico, ambientale e sociale in Tunisia e il sostegno ai Comuni.

Tra i risultati attesi si annoverano: la realizzazione di **3 Atelier** (rifiuti, economia circolare e rigenerazione urbana); **1 incontro** sulla costruzione di uno statuto speciale per Tunisi. In questo contesto, la popolazione target era costituita da sindaci e rappresentanti, quadri e funzionari comunali. Da segnalare il contributo dell'Università di Siena, che ha fornito assistenza tecnica al quadro amministrativo/legale tunisino.

Nel quadro del processo di decentramento, è emersa in maniera preponderante la necessità di un'assistenza tecnica specifica per il **settore dei rifiuti**. In questo contesto è stato organizzato lo Study tour in Toscana, con una delegazione di 9 Comuni, guidati dal Ministero dell'Ambiente e degli Enti Locali. La Delegazione ha visitato le filiere di smaltimento di Capannori e di Rosignano, con visite sul terreno presso il Polo di Scapigliato e presso le aziende ASCIT e REVET.

In questo settore, è stato elaborato un Patto per la **costituzione di un polo virtuale sull'economia circolare di scambio** tra Toscana e Tunisia. I firmatari sono stati: Anci Toscana, FNCT, Comune di Tunisi, Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, Comune di Rosignano e Comune di Capannori per lo sviluppo di progetti che possano rendere effettive le azioni dell'economia circolare.

Sempre sul tema dei rifiuti ANCI ha organizzato delle attività rivolte alla creazione di imprese, start-ups con caratteristiche fortemente rispondenti alle esigenze dei vari comuni in considerazione.

L'attività ha previsto la formazione in Tunisia di 7 **startupper** selezionati. In Italia il Comune di Firenze, titolare dell'attività, ha avviato un percorso di formazione con l'incubatore Murate Idea Park. Sono inoltre state assegnate 7 **borse di studio** a start-up sostenibili.

In seno al progetto, sono da segnalare anche le seguenti **linee guida**, particolarmente importanti per la componente in questione: una guida sul tema dell'economia circolare; una guida di raccomandazioni ai comuni tunisini per la gestione dei rifiuti in periodo di emergenza COVID inviata con la diffusione di kit sanitari per funzionari sanitari e addetti alla raccolta dei rifiuti.

Per quanto concerne la **componente ESS**, "Futur Proche" ha permesso di consolidare un percorso a tre livelli: *rafforzamento delle iniziative economiche* (pratiche); *servizi ed ecosistema* (impatto ambientale, sociale, ecc.); *sostegno agli attori locali* (ossia la municipalità).

Sul fronte dello sviluppo dei servizi territoriali tra i prodotti principali si annoverano (a fronte dei target da raggiungere) la **formazione** di 35 coach aziendali (partnership ILO COSPE), di cui 17 uomini e 18 donne; il sostegno al rafforzamento/creazione di **3 poli su 3 territori target** (citESS di Sidi Bouzid e di Mahdia rinforzati; creato un nuovo polo a Jendouba, POD'ESS).

Di particolare rilievo la creazione del polo nuovo di Jendouba. **POD'ESS Polo di Sviluppo Sociale e Solidale** della comunità è stato costituito sulla base non solo dell'identificazioni di necessità obiettive, ma anche promuovendo un solido flusso di scambi con il personale già coinvolto nei due poli esistenti di Sidi Bouzid e di Mahdia. Il polo fornisce servizi di sensibilizzazione e di diffusione di buone pratiche, nonché formazione e sostegno tecnico e finanziario ad attori del settore dell'economia sociale e solidale. Tra i risultati raggiunti è da menzionare anche il rafforzamento dell'incubatore Ki Hub, Kasserine.

Nell'ambito della strutturazione ed accompagnamento di iniziative, si possono evidenziare il completamento dei **processi di accompagnamento a 15 start ups** ed il **rafforzamento di 5 strutture economiche** (2 a Jendouba, ed una in ciascuna area a Kasserine, Sidi Bouzid e Madhia).

Infine, in termini di scambio di buone pratiche e promozione di iniziative, si segnalano, tra altri risultati: 4 **attività economiche attive** e con profitti aumentati; 29 differenti gamme di **prodotti migliorati**. Questo risultato è stato reso possibile grazie all'arricchimento promosso da un intenso scambio tra Italia e Tunisia, che purtroppo si è interrotto (o è stato limitato e parzialmente riconvertito online) a causa della pandemia.

La **componente sanità** ha raggiunto gli obiettivi target, consolidando attività e risultati nei territori oggetto dell'Azione progettuale.

Le varianti promosse hanno riguardato alcune delle attività inerenti anche questa componente, come nel caso del R2 che nella terza variante ha visto ridurre le strutture equipaggiate e ristrutturate da 3 a 2 rispetto alla programmazione iniziale, ma ha visto la destinazione di parte dei fondi alla distribuzione di dispositivi sanitari a 5 presidi. In buona sostanza, la componente sanità ha visto impegnato il progetto sui fronti della **ristrutturazione ed equipaggiamento di strutture sanitarie; formazione; promozione e sostegno al processo di decentramento nella sanità**.

In termini di prospettive per il **decentramento dei servizi sanitari** in Tunisia nell'ambito di "Futur Proche" è stato realizzato un **corso di formazione** finalizzato alla gestione delle strutture sanitarie del paese. Il corso (80 ore in due anni) ha messo a confronto i vari modelli di decentramento sanitario di vari paesi (in particolare Francia, Germania ed Italia). E' stato inoltre realizzato **un questionario di indagine** (metodo SWOT analisi) che ha coinvolto, anche nella validazione dei risultati raccolti, direttori di ospedali regionali (rappresentano il livello manageriale più alto della sanità tunisina sul territorio), direttori di ospedali universitari (il livello manageriale più alto nell'alta specializzazione sanitaria) e funzionari ministeriali (ossia coloro incaricati di seguire la riforma sul decentramento).

Ne è nato un **rapporto sul decentramento dei servizi sanitari** in Tunisia. Il rapporto rappresenta il punto di vista tecnico sul processo di decentramento espresso dal più alto livello manageriale sanitario tunisino. L'ampiezza del campione intervistato fa sì che le raccomandazioni condivise con il Ministero della Salute costituiscano le basi di un potenziale percorso verso un compiuto decentramento sanitario. In esso, la **decentralizzazione sanitaria** viene analizzata a livello istituzionale, gestionale, organizzativa e finanziaria, con particolare attenzione ai sistemi di controllo.

Per quanto concerne le altre componenti di **formazione** previste dal progetto nel settore sanitario è rilevante sottolineare che esiste un lungo e consolidato rapporto tra Regione Toscana e Kasserine (risalente al 2013), aspetto che ha sicuramente premiato gli scambi e la risoluzione di aspetti problematici, quando si sono posti (ad esempio, in occasione della pandemia che ha creato limiti effettivi al sistema di monitoraggio).

La formazione ha riguardato la **rianimazione neonatale e le malattie non trasmissibili**. La formazione ha visto anche un percorso di on the job training e di monitoraggio presso l'ospedale di Kasserine. I **beneficiari** della formazione sono stati un centinaio, tra staff dell'Unità di Neonatologia/Pediatria dell'ospedale, staff di sala travaglio dell'ospedale ed ostetriche dell'area di circoscrizione dell'ospedale (Governatorato di Kasserine).

Infine, per quanto concerne la **valutazione dei bisogni, la ristrutturazione e l'equipaggiamento dei Centri di Salute** target, le attività si sono svolte anche se con qualche cambiamento in itinere. Ad esempio, l'inaugurazione dei locali ristrutturati non si è potuta concretizzare a causa della pandemia, ma i lavori non sono stati mai sospesi. I corsi, si sono svolti in parte online (da ottobre a novembre).

Quale commento generale è importante sottolineare che dato il radicamento già presente nel territorio di gran parte dei partners, "Futur Proche" ha avuto il merito di proporsi quale **rafforzamento e consolidamento di azioni** già presenti nel territorio soprattutto nel settore ESS (ad esempio con COSPE già presente in loco con un progetto sugli incubatori, finanziato dall'EU), ed in parte anche in quello sanitario (con la Regione Toscana già impegnata già in varie iniziative non solo nel settore sanitario). Il radicamento della gran parte dei partners e' sicuramente stato anche molto importante nel contesto della necessaria/forzata riformulazione logistica promossa a fronte della pandemia.

Per quanto concerne gli SGDs, sono presenti a livello dell'Obiettivo Generale nei termini di "*una economia duratura, sostenibile e inclusiva (Ob.8 SDGs 2030) e per l'accesso alla salute (Ob.3 SDGs 2030)*". E' possibile quindi dire che l'intera proposta è stata ispirata al raggiungimento dei contenuti in essi espressi.

4.3 Efficienza

L'Azione progettuale in questione è stata oggetto di **tre varianti non-onerose**, tutte approvate.

E' evidente che l'avvento della pandemia abbia richiesto la revisione radicale di molte delle attività che prevedevano spostamenti e di tutte quelle attività che si incentravano su raggruppamenti di persone (formazione in presenza, laboratori, riunioni, ecc.). Ad esempio, la Regione Sardegna la cui azione era prevalentemente incentrata in attività di

scambio e di tirocini, che non sono stati poi resi possibili a causa della pandemia, ha visto la destinazione delle risorse previste mutata abbastanza radicalmente.

L'ultima variante pertanto non solo ha visto **rimodulato gran parte del quadro logico**, ma ha visto il **cambio di destinazione di alcune spese** a favore di attrezzature per il sostegno alla popolazione contro il COVID (esempio riportato alla sezione precedente in cui la destinazione di fondi del settore governance è stata spostata per favorire l'acquisto di dispositivi ed igienizzanti e la riduzione imposta dalla limitazione agli spostamenti nella componente ESS ha permesso di aumentare il sostegno ai processi di accompagnamento ai produttori durante il periodo di proroga del progetto). In buona sostanza, tutte le componenti hanno visto cambiata la destinazione di tutte quelle spese che prevedevano mobilità, convegnistica, riunioni, ecc. a favore del sostegno di azioni di prevenzione al COVID o a sostegno di altre attività in atto.

La rimodulazione ha sicuramente permesso un **miglior utilizzo delle risorse a fronte della difficile situazione**. Una migliore modulazione nell'uso delle risorse è stata possibile anche grazie all'allungamento della durata dell'Azione progettuale.

Nella **prima variante**, presentata a ridosso dell'avvio ufficiale del progetto sono già presenti un numero consistente di variazioni, anche se sempre nella ratio degli scostamenti consentiti. Questo trova una sua motivazione, sia in un naturale e migliore utilizzo delle risorse (in quanto sono state possibili delle economie in base alla razionalizzazione di costi ed usi delle risorse), ma pone anche un punto interrogativo in merito a richieste di variazione a seguito di importi sovrastimati o sottostimati in fase di pianificazione. Ad esempio, la spesa 2.01.06 (Logistica per borse di studio in Toscana GOVERNANCE) ha visto una rimodulazione pienamente in linea con un migliore utilizzo delle risorse² oppure la linea di budget 3.04.01 (Investimenti per ristrutturazione 4 centri di salute SANITA') è stata rimodulata a fronte di un co-finanziamento intervenuto³.

Questo dimostra **un'attenzione all'efficienza**, sia da parte dell'ente esecutore, che una flessibilità assolutamente necessaria da parte del donatore. Tuttavia, sul fronte della pianificazione dei costi, nella stessa variante si registrano oltre 10 voci modificate a causa di **sovrastima o sottostima di costi**, quando, proprio in forza del radicamento della maggior parte dei partners nei territori di progetto, ci si sarebbe attesa una maggior corrispondenza tra previsione di spesa ed attuale costo.

² A fronte di un nuovo accordo tra il Comune di Firenze e alcuni complessi residenziali che permetteranno di beneficiare di un prezzo migliore, i costi per la logistica per le Borse di studio Toscana possono essere ridotti (Testo variante non-onerosa 14-05-2018)

³ I costi di ristrutturazione vengono ridimensionati in quanto per la ristrutturazione di uno dei centri di salute di base di Kasserine nel frattempo è stato deliberato anche un co-finanziamento apposito da parte del Ministero della Salute Tunisino (Testo variante non-onerosa 14-05-2018)

La seconda variante non-onerosa è soprattutto incentrata sull'estensione del progetto (dal 15 marzo 2020 al 15 settembre 2020) sulla base di accertati ritardi nella fase di rendicontazione della prima tranche e relativo ritardo nella liquidazione. Nel testo della variante si menziona tuttavia l'apporto positivo (e la flessibilità) del co-finanziamento di capofila e partners (ad esempio il CSG) che hanno permesso comunque di evitare discontinuità nella realizzazione delle attività⁴.

In questa variante risulta evidente una riorganizzazione delle risorse secondo uno schema più **razionale ed efficace**, volto ad un utilizzo congruo delle risorse ed alla creazione di sinergie positive. In questo contesto, la **rimodulazione del Quadro Logico** in termini di relativi indicatori rivela una maggior puntualizzazione dei target (ad esempio R1.A2 Indicatore precedente: Una missione di institutional building per funzionari e decision makers è organizzata in Toscana e conclusa da una conferenza sul ruolo del settore pubblico nella promozione dello sviluppo economico. Indicatore finale: 10 delegati dei governatorati acquisiscono nuovi spunti su politiche e servizi innovativi adottati in Toscana; R3.A3 Indicatore Precedente: Messa in rete, scambi di buone pratiche e promozione degli attori e delle iniziative di ESS/ES - fiere, mercati, giornate di promozione dell'investimento- di 4 territori target -Jendouba, Kasserine, Sidi Bouzid, Mahdia- Indicatore finale: 4 Spazi di commercializzazione ESS attivi in loco Prodotti migliorati dal punto di vista della qualità e del packaging -4 per territorio, per un totale di 16 prodotti).

La **terza ed ultima richiesta di variazione non onerosa** è legata alla diffusione del COVID19, tanto che il donatore stesso con delibera AICS 17 del 30/03/2020 fornisce l'opportunità ai progetti in corso di procedere ad una vigorosa rimodulazione delle attività e relativi costi con la doppia finalità di: modificare le attività che prevedano mobilità o riunione di persone al fine di rendere possibile il conseguimento dei risultati, in accordo con le necessarie precauzioni dettate dalla emergenza pandemia; riconvertire parte dei fondi in dispositivi sanitari e altri mezzi necessari a sostenere partners e controparti nella realizzazione del progetto in contesto di pandemia.

Nel complesso è possibile dire che ovviamente la pandemia ha fortemente intaccato la struttura progettuale, modificando attività, relativi costi e conseguenti potenziali impatti.

⁴ La Regione Toscana, in qualità di capofila, in accordo con i partner, richiede l'autorizzazione all'estensione non onerosa delle attività del progetto in oggetto fino al 15 settembre 2020, in luogo della conclusione stabilita al 15 marzo 2020. Le ragioni che hanno determinato la necessità di una estensione delle attività progettuali sono da individuarsi nei ritardi accumulati nella fase di rendicontazione della prima tranche e di successiva liquidazione dell'importo corrispondente. Gli apporti del cofinanziamento del capofila e dei partner hanno permesso, almeno in parte, di ovviare ai ritardi, consentendo la realizzazione di alcune delle attività programmate negli ultimi 10 mesi. Tuttavia, i rallentamenti riscontrati in alcune attività progettuali rendono necessario un arco di tempo più lungo per portare a compimento il progetto e conseguire i risultati previsti. (Testo Richiesta Seconda Variante non-onerosa)

E' possibile tuttavia sottolineare che da parte di capofila e partners c'è stato un **notevole sforzo di revisione dell'impianto progettuale** anche in termini di utilizzo delle risorse, che ha comunque prodotto risultati positivi permettendo all'Azione di raggiungere comunque dei risultati positivi.

4.4 Sostenibilità

Tutte le componenti hanno dimostrato un buon livello di attenzione alla questione della sostenibilità nelle sue differenti declinazioni: finanziaria ed economica; ambientale; tecnologica; socio/culturale ed istituzionale.

Evidentemente, la pandemia ha fortemente limitato il consolidamento di fattori che favoriscono la sostenibilità e lo **sviluppo della resilienza**, poiché ha inciso soprattutto nell'ultima parte del progetto, normalmente dedicata agli aspetti di **consolidamento, rafforzamento ed adattamento alle dimensioni locali** dei risultati raggiunti con la realizzazione del progetto.

Sul fronte della **sostenibilità istituzionale** è da ricordare che essa è al centro di questa iniziativa progettuale, in quanto la funzione della componente "governance" si muove esattamente in questo ambito. Questa componente deve essere infatti intesa come una sorta di settore, che ha lavorato trasversalmente rispetto alle altre due componenti, attivando processi di coinvolgimento istituzionale a più livelli.

Ad esempio, è utile ricordare che tre dei comuni toscani coinvolti nella componente "governance" hanno partecipato al progetto con temi ed esperienze specifiche nel campo della governance sostenibile (anche in termini ambientali). In particolare, il Comune di **Firenze con il** rafforzamento del sistema delle start-up verdi, sviluppo economico e rigenerazione urbana; il Comune di **Capannori**, con competenze nel settore dell'economia circolare; il Comune di **Carrara**, con aspetti relativi alla filiera del marmo e creazione del lavoro. Altri Comuni toscani, come il Comune di **Pisa** e di **Rosignano** hanno partecipato alle attività di scambio delle buone pratiche sul tema dei rifiuti, un tema che è risultato essere prioritario rispetto a ogni altra tematica. Sempre sul **fronte della sostenibilità istituzionale** si annoverano le varie linee guida prodotte in tutte le componenti (si pensi al settore sanitario ad esempio); allo scambio di buone prassi ed al confronto sui vari temi (ESS ad esempio).

La **sostenibilità finanziaria** è stata concepita su più livelli, in modo che potesse fungere come una sorta di "paniere" di più possibilità. Si menzionano a questo proposito il trasferimento di capacità, strumenti e pratiche di pianificazione, gestione e finanziamento sostenibile dei servizi territoriali; la realizzazione di poli di servizi, spazi multi-attori per i produttori locali, per garantire anche la continuità economica del progetto; l'uso di una piattaforma già formata, che potrà fornire accompagnamento al termine del progetto ad altre associazioni e/o micro-imprese locali.

La **sostenibilità ambientale** è stata garantita **dall'approccio di valorizzazione delle risorse naturali**. Anci Toscana, responsabile per le attività di governance, in accordo con il Comune di Firenze, ha individuato soggetti pubblici e privati che potessero sostanziare la relazione con gli enti tunisini, rispondendo alle loro richieste di formazione in materia di gestione nel rispetto dell'ambiente e del paesaggio tunisino. Inoltre, una buona percentuale dei **contenuti della formazione**, sia del settore governance, che della componente ESS sono stati dedicati al rispetto dell'ambiente e del clima, nonché alla sostenibilità ambientale in generale. In tutte le componenti ci sono stati sforzi volti alla considerazione delle risorse naturali e sostenibili, con la **valorizzazione** ad esempio delle **risorse locali naturali**, con la preferenza per materiali che possono essere riciclati o comunque essere disponibili in loco.

Anche sul fronte della **sostenibilità tecnologica**, oltre che a favorire attrezzature e materiali disponibili in loco, i vari attori hanno tendenzialmente incluso materiali ed attrezzature già in uso in loco (si pensi al settore sanitario ad esempio), mettendo le basi quindi per un impatto dei risultati duraturo e sostenibile.

Infine, la **sostenibilità socio/culturale** delle iniziative promosse in seno al progetto "Futur Proche" è sicuramente garantita da tre fattori: il radicamento dei partner nei territori, che ha permesso l'interlocuzione con attori già coinvolti in iniziative di sviluppo e quindi fortemente coinvolti nell'Azione e quindi capaci di promuovere il coinvolgimento di altri attori all'interno delle proprie comunità; la scelta dei settori d'intervento, molto vicini agli interessi comunitari ed effettivamente rispondenti a necessità reali; la scelta delle modalità di realizzazione delle attività, con grosse opportunità di formazione a vari livelli ed approcci volti alla valorizzazione del **capitale umano locale**.

4.5 Impatto

L'aspetto maggiormente limitante rispetto alla produzione dell'impatto è stato sicuramente l'avvento della pandemia, che ha riguardato in particolare l'ultima parte del progetto, quella che prevedeva il **consolidamento attraverso verifica e condivisione di potenziali adattamenti alle dimensioni locali**. E' questo, un aspetto, che ha maggiormente interessato la componente governance, soprattutto come aspetto trasversale.

E' evidente che la forzata riformulazione di gran parte delle attività pianificate in tema di scambi ed incontri ha fatto sì che proprio il consolidamento, verifica e potenziale revisione venisse meno o fosse affidato a mezzi (online/video) sicuramente efficaci, ma non tanto quanto l'incontro e lo scambio diretti. E' per questo che il valutatore ha preferito parlare di "**primi segni di impatto**" che di impatto vero e proprio.

Cio' non significa che non ci siano segni concreti di impatto.

In tutte le componenti, sono da menzionare la produzione **di linee guida, stipula di accordi e creazione di percorsi nelle varie componenti**. E' possibile menzionare inoltre scambi di metodologie e condivisioni di buone prassi che possono essere considerati come elementi di primo impatto che hanno riguardato, i misura maggiore o minore, tutte le componenti

Nel **settore ESS**, si annoverano 20 iniziative economiche attivate grazie al progetto, 5 filiere artigianali ed agroalimentari supportate (di cui una sul riciclaggio degli imballaggi), 3 clusters multi-stakeholders attivi e funzionanti, 1 incubatore attivo e funzionante e la creazione di 60 posti di lavoro, principalmente per giovani. E' importante sottolineare che la costituzione di un nuovo polo (Jandouda), non ha come risultante il solo fatto di aggiungersi agli altri due già operanti, ma di sostenere la **creazione di una rete** in grado di attivare **dinamiche di autosviluppo** nel settore ESS. Questo, insieme agli altri interventi, ha permesso di vedere la diffusione dei **principi dell'economia solidale** e creare **ponti di scambio tra soggetti differenti**. Infine, questo ha anche permesso il **rafforzamento** e la **miglior definizione di ruoli professionali e di accompagnamento**, ancora non completamente chiari nel contesto tunisino.

Nella **componente sanità**, oltre al già menzionato documento contenente le linee guida per un percorso verso il decentramento in sanità, un aspetto da menzionare è sicuramente la **presenza di laboratori di analisi ristrutturati ed equipaggiati** molto piu' vicini ai pazienti, soprattutto quelli affetti da malattie croniche. Sul fronte della formazione, oltre all'evidente avanzamento di carattere tecnico-conoscitivo, si sono riscontrati i primi risultati nel **cambiamento del comportamento quotidiano** (ad esempio nel settore dell'ostetricia e neonatale), con **l'appropriazione di aspetti professionali addizionali derivati** dalle attività di formazione dell'Azione. La formazione inoltre, ha sicuramente rafforzato, sia le **competenze tecniche, che gestionali** del settore, ponendo le basi per lo sviluppo di dinamiche atte a rispondere adeguatamente ai bisogni dei vari territori.

Tra i primi segni di impatto nel settore dell'economia circolare (**componente governance**) oltre ai già menzionati risultati raggiunti (paragrafo 4.2), è da menzionare l'impatto decisamente positivo registrato sul fronte delle **sessioni di corso a giovani imprenditori** (donne e uomini) alle prime esperienze in materia di organizzazione di impresa (feedback tramite interviste molto positivi). Inoltre, è importante sottolineare un **risultato molto rilevante sul tema dei rifiuti** (particolarmente grave in tutto il Paese ed in particolare in alcune zone, ad esempio Tataouine). Grazie all'intervento nel settore dell'economia circolare è stato possibile inserire un modello che sostiene i criteri basi dell'economia circolare anche in un **contesto di emergenza**. Si tratta di un importante **cambio di mentalità** a fronte della necessità di considerare già in fase di emergenza i criteri che poi verranno sviluppati nelle fasi successive.

Tutte le componenti hanno decisamente rafforzato le **capacità gestionali e di creazioni di processi** in tema di decentramento sul fronte delle controparti ed istituzioni tunisine.

4.6 Coordinamento

Il **coordinamento generale** è stato affidato alla Regione Toscana, interfacciato **a livello locale dal coordinamento** gestito da un coordinatore at hoc attraverso COSPE.

Le varie componenti hanno poi visto dei **referenti specifici** tra i vari partners: componente governance con ANCI Toscana; componente salute, Centro di Salute Globale; componente ESS con COSPE quale referente principale.

All'interno delle varie componenti erano poi presenti delle specificità che hanno visto emergere dei referenti amministrativo/gestionali locali (ad esempio, in sanità, PONTES incaricato della realizzazione e follow-up delle attività sull'area "Grand Tunis", e COSPE nelle restanti aree).

A fronte di un partenariato così ampio ed eterogeneo, il **sistema di coordinamento** ha generato una struttura altrettanto complessa.

Le **riunioni di coordinamento** si sono succedute abbastanza regolarmente (in particolare nell'ultimo periodo, quando la pandemia ha richiesto sforzi consistenti per la rimodulazione delle attività), nonostante le difficoltà sia sul fronte tunisino (con l'avvicinarsi di rappresentanti di partners e di istituzioni), che quello italiano (avvicendamenti e variazioni), fornendo l'opportunità di un confronto piuttosto costante in merito alle attività.

Nella **componente governance** si sono verificate le maggiori difficoltà, anche a causa dell'effettiva capacità di follow up delle attività di alcuni comuni presenti nel partenariato. Ad esempio, nel periodo gennaio/marzo 2020 a fronte del prolungato ritardo da parte del comune di Carrara nell'uscita del bando di selezione degli esperti per l'atelier di Tataouine, è stata valutata con il partner FNVT la possibilità di modificare il tema dell'atelier, centrandolo sull'economia circolare, tema che risponde ad esigenze effettivamente rilevate tra i partner del progetto. A seguito delle difficoltà derivanti dall'emergenza sanitaria, tutte le attività che richiedevano spostamenti in loco e dall'Italia alla Tunisia sono state sospese, e quindi anche le attività legate all'impegno del comune di Carrara.

La presenza di un partenariato così vasto e variegato in termini di capacità di risposta (Enti Locali, Istituzioni, ONG, Università) ha sicuramente messo a dura prova il **sistema di coordinamento interno ed esterno**.

In generale, si è potuto riscontrare che, *nonostante un consistente sforzo* da parte dei responsabili del coordinamento, c'è stata una spiccata tendenza a vedere un **coordinamento piu' fluido tra soggetti uguali** (ad esempio istituzioni con istituzioni, ecc.) piuttosto che tra attori tra loro differenti, ed all'interno di ogni singola componente (**coordinamento verticale, piuttosto che trasversale**). Questo ha sicuramente favorito il rafforzarsi ed il crearsi di **sinergie** con le controparti tunisine (quindi sinergie con l'esterno), ma ha sicuramente limitato l'emergere di **potenziali impatti innovativi e virtuosi** nel dialogo tra componenti ed attori di natura tra loro diversa.

Il coordinamento con il donatore non ha presentato particolari difficoltà.

4.6 Sistema di Monitoraggio

Il sistema di monitoraggio previsto nella proposta originaria contemplava **piani di lavoro dettagliati** monitorati ed aggiornati trimestralmente attraverso schede di attività, registri di presenza alle attività di formazione e sensibilizzazione/animazione, liste di materiali acquisiti con relativa destinazione, pianificazione e controllo delle spese per voce di budget e stato di avanzamento coordinati dal Comitato di Coordinamento in collaborazione con i partners e con le istituzioni locali.

In base alla valutazione di documenti e sulla base di interviste, risulta che il sistema sia stato seguito, anche se piu' in **maniera verticale che orizzontale**. Ossia, si sono date priorità alle **modalità di monitoraggio per settore**, chiaramente anche in ragione del fatto che l'avvento della pandemia ha sicuramente creato delle difficoltà pratiche non indifferenti. Si pensi ad esempio alle visite di monitoraggio ai siti del progetto previste ed impossibili da realizzarsi a causa della limitazione causata dalla pandemia. Da questo punto di vista, il radicamento della maggior parte dei partners nelle aree di progetto ha permesso l'affidamento della raccolta dei dati di monitoraggio ad interlocutori di fiducia, permettendo così' uno svolgimento della funzione di monitoraggio comunque apprezzabile.

Il progetto ha previsto inoltre una valutazione intermedia ed una finale, volte a rafforzare il raggiungimento dell'impatto, i rapporti e le raccomandazioni elaborate nel corso del monitoraggio sui risultati, aggiungendo attività di rilevazione sulle popolazioni target. In realtà, a causa dei ritardi accumulati a fronte della situazione di blocco della mobilità internazionale e locale dovuta dall'emergenza COVID-19 non è stato possibile effettuare **una missione intermedia di valutazione** in Tunisia. Nell'ultima richiesta di variante non onerosa si è provveduto ad allocare le risorse a beneficio dei produttori e imprenditori ES/ESS in Tunisia particolarmente toccati dalla crisi economica connessa all'emergenza COVID-19 (linea di budget 5.1.6 Sovvenzioni per start up ES/ESS). Questo ha sicuramente **posto un limite alla possibilità di rivedere**

lo stesso sistema di monitoraggio al fine di un eventuale miglioramento di quello esistente a fronte delle necessità e delle limitazioni imposte in fase di realizzazione del progetto.

In questo contesto, la **rimodulazione del Quadro Logico** ha visto diverse variazioni, spesso dettate più da esigenze di aggiustamento di budget che altro. Nel contesto della richiesta della seconda variante non onerosa, si è assistito ad una interessante revisione in termini di indicatori, finalizzata alla puntualizzazione dei target (ad esempio R1.A2 Indicatore precedente: Una missione di institutional building per funzionari e decision makers è organizzata in Toscana e conclusa da una conferenza sul ruolo del settore pubblico nella promozione dello sviluppo economico. Indicatore finale: 10 delegati dei governatorati acquisiscono nuovi spunti su politiche e servizi innovativi adottati in Toscana; R3.A3 Indicatore Precedente: Messa in rete, scambi di buone pratiche e promozione degli attori e delle iniziative di ESS/ES -fiere, mercati, giornate di promozione dell'investimento- di 4 territori target -Jendouba, Kasserine, Sidi Bouzid, Mahdia-Indicatore finale: 4 Spazi di commercializzazione ESS attivi in loco Prodotti migliorati dal punto di vista della qualità e del packaging -4 per territorio, per un totale di 16 prodotti).

4.7 Questioni di Genere

La questione di genere e quella femminile in particolare, ossia le limitazioni relative ad un potenziale impatto positivo sulla popolazione target a livello delle donne, è stata messa in evidenza, sia quale esigenza nella proposta, che come espressione a livello di risultato (R2 Salute di base - componente salute primaria: I servizi di primary health care nelle aree di realizzazione dell'intervento, migliorano di qualità e accessibilità, in particolare per donne, bambini e disabili).

Tutte le componenti, hanno dedicato degli **spazi al rafforzamento di segmenti di popolazione femminile**, attraverso anche il coinvolgimento di associazioni femminili e di donne.

La componente ESS, ad esempio, ha messo in evidenza la **promozione di imprese femminili** ed imprenditrici con il coinvolgimento di associazioni femminili (come esempio, si consideri il caso di 15 iniziative di economia solidale rinforzate nelle loro capacità di gestione economico/finanziaria, promozione delle attività e rispetto ambientale attraverso il sostegno di COSPE, ATIPCitESS Sidi Bouzid, Association Rayhana pour Femmes de Jendouba e Espace ElHorra -Kasserine).

Tuttavia è da segnalare che nella stessa formulazione della proposta non si prevedono obiettivi che considerino **quote di popolazione target femminile, dati o indicatori disaggregati**.

Lo stesso Risultato 2 che tiene in considerazione la popolazione femminile propone un modello in cui la donna è, insieme a bambini e disabili, **oggetto di sostegno e non attore di cambiamento**.

A fronte della tipologia di proposta, dove ci sono ampi spazi, sia a livello di formulazione della proposta, che di contenuti per un forte sostegno alle donne (ad esempio sia a livello di potenziali quote istituzionali per donne, sia nel settore privato/imprenditoriale), non si riscontra l'applicazione di un **approccio gender mainstreaming** particolarmente marcato. Stessa cosa è riscontrabile nelle fasi di monitoraggio e nella scelta di indicatori, dove sembra non spiccare un **approccio gender-sensitive**. In ambito di interviste è stato possibile verificare quanto già identificato a seguito dell'analisi dei documenti progettuali.

4.8 Ambiente

L'aspetto **ambientale** è uno degli argomenti presi maggiormente in considerazione nella proposta e nell'esecuzione del progetto. Questo, non solo da un punto di vista prettamente formale, ma anche di contenuti. Infatti nella formazione sia della **componente governance** che in quella **ESS** sono presenti elementi di tutela ambientale, la questione climatica e la gestione degli spazi urbani, incluso l'annoso e difficilissimo problema, particolarmente grave in Tunisia, dei rifiuti e relativo smaltimento.

A questo proposito, proprio a fronte del nuovo assetto del decentramento, il **tema dei rifiuti** è risultato la principale richiesta in termini di assistenza tecnica. Nel 2019, è stato organizzato lo Study tour in Toscana dove una delegazione di 9 Comuni, guidati dal Ministero dell'Ambiente e degli Enti Locali ha avuto modo di visitare le filiere di smaltimento di Capannori e di Rosignano, con visite sul terreno presso il Polo di Scapigliato e presso aziende ASCIT e REVET. A seguito di ciò è stato elaborato un Patto per la costituzione di un polo virtuale sull'economia circolare di scambio tra Toscana e Tunisia. I firmatari sono: Anci Toscana, FNCT, Comune di Tunisi, Camera di Commercio della Maremma e del Tirreno, Comune di Rosignano e Comune di Capannori per lo sviluppo di progetti che possano rendere effettive le azioni dell'economia circolare.

Sempre sul tema della governance sostenibile dei rifiuti Anci ha organizzato delle attività rivolte alla creazione di impresa.

In particolare nel settore ESS la **questione ambientale** è centrale agli argomenti stessi e le modalità in cui i contenuti vengono trattati. Di conseguenza, tutti gli approcci seguiti hanno tendenzialmente e quasi esclusivamente preso in considerazione le risorse naturali e localmente sostenibili.

Tutte le componenti, in varie fasi del progetto, hanno realizzato azioni di **valorizzazione delle risorse locali naturali, la scelta di materiali che permettono il riciclaggio** ed iniziative, anche piccole, di riciclaggio (di carta ad esempio).

4.9 Comunicazione e visibilità

L'aspetto della comunicazione e della visibilità sembra essere stato in generale ben coperto. Infatti non solo le comunicazioni interne tra i vari attori risultano sufficienti, ma **la pubblicazione regolare di una News Letter** (in italiano ed in francese) ha permesso di garantire una copertura totale degli interlocutori. Dopo l'analisi dei vari numeri circolati, è possibile asserire che la Newsletter risulta di facile lettura e chiara nei contenuti. Definisce bene i vari argomenti trattati e promuove adeguatamente la visibilità di donatore ed attori coinvolti.

In aggiunta, prima dell'emergenza COVID vari eventi (sia in Italia, che in Tunisia) hanno permesso di evidenziare l'iniziativa, i partecipanti e la **visibilità del donatore** in vari ambiti.

6. LEZIONI APPRESE

Di seguito vengono evidenziate in maniera sintetica le lezioni apprese, frutto di approfondita analisi di documenti, interviste e caratteristiche proprie del Paese in questione.

- Il processo di decentralizzazione in Tunisia è frutto di **una volontà politica ed istituzionale**, ma è anche **una necessità** propria del Paese, dettata dal bisogno della creazione di un apparato istituzionale ed amministrativo in grado di poter corrispondere adeguatamente alle esigenze del territorio.
- Il **Paese presenta realtà tra loro molto differenti**, che vanno oltre la semplice suddivisione tra realtà urbana e realtà rurale, ma si articolano in realtà territoriali dove elementi tra loro eterogenei convivono. In particolare, dall'entroterra del Paese emergono delle necessità che richiedono una maggiore autonomia di risposta rispetto al sistema fino ad oggi in essere.
- Data la grande diversificazione del territorio, nella realizzazione dell'Azione è stato possibile far emergere **diverse sensibilità e capacità di "accoglienza" dei vari territori alle diverse tematiche del decentramento**.

- Il **partenariato di progetto** si è dimostrato una fonte potenziale di diversificazione di risposte e di creazione di sinergie, ma ha poi scontato delle **limitazioni sul fronte della funzionalità**, proprio per la dimensione e le forti caratteristiche di diversificazione, che hanno maggiormente favorito il dialogo tra soggetti simili piuttosto che tra soggetti diversi.
- Il processo di decentralizzazione in Tunisia è agli inizi e come tale ha posto delle **sfide a livello di risposta delle proprie rappresentanze** (si sono avute alternanze e vuoti nell'interlocuzione), anche **a livello di prassi e procedure** (spesso ancora in fase di realizzazione).
- Le Linee Guida ed i percorsi prodotti in collaborazione con partners e controparti tunisine costituiscono delle **ottime basi per lo sviluppo del processo di decentramento** secondo i modelli e le necessità individuate.
- Il dialogo promosso dall'Azione progettuale si è **svolto a vari livelli**, con un ottimo coinvolgimento di quadri istituzionali di alto livello, ma anche con buona capacità di coinvolgimento di soggetti di varia natura tra gli interlocutori tunisini, che hanno dimostrato una forte apertura ad azioni in questo settore.
- Il radicamento della maggior parte dei partners nei territori e nei contesti in cui si è svolta l'Azione progettuale ha potuto **promuovere la partecipazione**, il senso di "ownership", la sostenibilità ed il coinvolgimento comunitario. Grazie al dialogo già in essere tra vari soggetti e la fiducia instauratasi dalla pregressa realizzazione di attività è stato possibile fare fronte a molte delle difficoltà venutesi a creare a fronte della pandemia (ad esempio nel settore del monitoraggio). Infine, l'esistenza di uno storico nella realizzazione di attività nelle varie componenti del progetto ha permesso di **consolidare dei risultati**, per cui si erano già messe le basi, e di **rafforzare dei processi**, che richiedono tempi fisiologici di base per poter produrre impatti duraturi nella realtà di intervento.
- Le componenti dell'Azione progettuale, seppure interfacciandosi, sono caratterizzate da tempi di azione e reazione tra loro molto differenti. La **presenza di "velocità" tra loro diverse** pone una difficoltà intrinseca al coordinamento delle varie componenti.
- Il processo di decentramento, seppure nella sua complessità ha evidenziato nell'Azione progettuale la **potenzialità di porre le basi solide e sostenibili per una crescita effettiva del Paese**, in termini di riduzione di ineguaglianze e di maggiore efficienza ed efficacia del sistema amministrativo/gestionale.

- Le componenti del progetto hanno evidenziato ***l'effettiva rispondenza a delle necessità reali*** presenti nei territori considerati.
- L'Azione progettuale nel suo insieme ha dimostrato una ***buona capacità di risposta alle sfide***, in particolare al sopraggiungere della pandemia.
- La pandemia ha ***limitato il consolidamento, adattamento e verifica*** alla dimensione locale di prassi, linee guida e processi identificati in seno al progetto, nonostante le buone capacità di risposta alla crisi determinata dalla pandemia identificate dal progetto.
- La flessibilità del donatore unitamente alla capace volontà di riadattare alcuni aspetti del progetto hanno permesso di portare ***a compimento la maggior parte dei risultati*** anche in condizioni di estrema difficoltà (ad esempio in presenza di pandemia).

7. RACCOMANDAZIONI E CONCLUSIONI

In questa Sezione vengono elencate le raccomandazioni per il futuro, fra cui miglioramento della progettazione, esecuzione, monitoraggio e valutazione delle azioni realizzate al fine di mantenere o rafforzare i benefici iniziali del progetto. Vengono inoltre riportate proposte per eventuali linee guida ed azioni specifiche raccolte durante le interviste realizzate con i vari esponenti e rappresentanti delle diverse componenti.

- ❖ Il processo di decentramento in atto richiede ulteriori azioni di sostegno, sia per consolidare, che per proseguire nel suo percorso. I risultati ed i primi segni di impatto di “Futur Proche” sono da considerarsi piu’ che incoraggianti e quindi, si ritiene ***auspicabile la prosecuzione di azioni simili***, magari con il coinvolgimento di aree territoriali differenti e con partenariati ridotti.
- ❖ Un ***partenariato ricco (diversificato) è sicuramente importante*** ai fini di una risposta complessa ad un’esigenza complessa quale il processo di decentramento nei settori inclusi nell’Azione progettuale. Tuttavia, quando la numerosità e l’eterogeneità è tale da divenire un ostacolo al fluire del coordinamento, i potenziali impatti positivi vengono limitati. Di conseguenza, pur salvaguardando la necessaria eterogeneità della composizione del partenariato si raccomanda una ***maggiore selezione numerica e soprattutto dei meccanismi di monitoraggio***

costante del sistema di coordinamento, in maniera da poterlo adattare in base all'andamento degli esiti progettuali.

- ❖ Un progetto quale “Futur Proche” dovrebbe essere organizzato attraverso un **approccio gender-sensitive** che tenga in conto in maniera complessiva e sistematica la questione di genere. Non è infatti sufficiente che le singole componenti aprano il versante gender in base alle caratteristiche proprie del settore (ad esempio ESS ha tra i propri criteri base l'eguaglianza di genere). E' piuttosto necessario un approccio gender mainstreaming che veda l'utilizzo di indicatori gender-sensitive, dati disaggregati, analisi di gender ed approccio **“gender-mainstreaming”** in tutte le fasi del progetto: dalla pianificazione, la realizzazione ed il monitoraggio e valutazione. Inoltre, per tutte le componenti si raccomanda un approccio gender-sensitive anche in merito ai contenuti delle attività e specificatamente nella formazione.
- ❖ In tutte le componenti si è ravvisata la **necessità ulteriore dello sviluppo tecnico delle varie professionalità** parte dei settori. La formazione amministrata nel corso del progetto “Futur Proche”, oltre ad aver dato degli strumenti, ha messo in evidenza ulteriori necessità di carattere tecnico/gestionale.
- ❖ Nonostante il radicamento dei partners nei territori e gli assessments iniziali, la **pianificazione finanziaria** ha risentito di una scarsa visione realistica dei costi (molte spese sono infatti state o sovrastimate o sottostimate). Questo elemento sottolinea la necessità di una migliore strutturazione, sia degli assessments, che della pianificazione in generale, per evitare di incorrere, in tempi di realizzazione del progetto in inefficienze evitabili.
- ❖ In tutte le componenti è emersa la **necessità effettiva di una vigorosa riorganizzazione dei servizi e degli stessi profili professionali**, unitamente all'introduzione di nuovi strumenti per la gestione, il monitoraggio e controllo e la valutazione degli stessi. Inoltre, in tutte le componenti si è riscontrata la necessità di procedere alla valorizzazione e definizioni delle varie professioni inerenti ai settori propri dell'Azione, anche attraverso l'identificazione di figure professionali che al momento non sono ancora riconosciute come tali.
- ❖ Poiché è risultato evidente che, la Tunisia presenta **sensibilità diverse dei territori alle varie tematiche del decentramento**, si suggerisce particolare attenzione nel garantire dei percorsi differenziati di progressiva introduzione dell'autonomia. Infatti, il tipo di intervento promosso in seno a “Futur Proche” sarebbe necessario anche sul resto del Paese, non solo per accompagnare adeguatamente il processo iniziato, ma anche per garantire risposte adeguate a fronte di realtà tra loro differenti.

- ❖ Sulla base dei documenti raccolti e soprattutto in base ai risultati delle interviste (che hanno riguardato anche i beneficiari della formazione) l'impatto sulla creazione/formazione di start-ups è tale da **raccomandare la continuazione dell'intervento per la moltiplicazione dei soggetti beneficiari e la diffusione di una mentalità imprenditoriale ed innovativa**. Evidentemente la pandemia ha posto dei forti limiti all'azione (per cui si è assistito alla riconversione di tutto il possibile in modalità online), ma nonostante ciò è importante confermare il risultato positivo dell'azione. In condizioni normali sarebbe stato opportuno procedere con un follow up di ulteriore accompagnamento, in modo da identificare difficoltà ed eventuali soluzioni da condividere.
- ❖ Sul fronte innovativo si raccomanda l'identificazione di piani per il concreto sviluppo della governance presso **comunità pilota** (selezionate in base a differenti caratteristiche territoriali, sociali e di organizzazione amministrativa) da replicare successivamente in altri territori.
- ❖ Poiché i rifiuti in Tunisia continuano ad essere un problema concreto e particolarmente rilevante anche nel contesto dei processi di governance e decentramento, si raccomanda il consolidamento delle azioni non solo sulla linea di quanto già messo in essere, ma anche attraverso **l'identificazione di piani di riciclaggio su comunità pilota**.
- ❖ Sul versante specifico dell'ESS sarebbe importante consolidare a livello nazionale il processo di acquisizione di coscienza sociale avviato attraverso il **consolidamento e la creazione di poli e piattaforme** ad opera di soggetti economici formati. Risulta infatti evidente che il settore, con l'azione di promulgazione legislativa, deve essere nello specifico rafforzato e consolidato in linea con l'ecosistema nazionale. La triangolazione tra azione promossa attraverso i poli, l'expertise acquisito dai soggetti economici ed il sostegno del governo attiverrebbe infatti importanti e positivi processi di dinamizzazione del territorio.
- ❖ Il processo per il decentramento in sanità è iniziato, ma il dialogo per il consolidamento e l'adattamento di procedure, prassi e controlli necessita di essere rafforzato. A questo proposito, incontri periodici tra responsabili di ospedali e responsabili paramedici sarebbero auspicabili (con il coinvolgimento del Ministero della Sanità), soprattutto per il **miglioramento tra le componenti amministrative, finanziarie e gestionali del sistema** nel suo insieme. In seno agli incontri, aspetti problematici e differenti realtà potrebbero essere presi in considerazione attraverso lo scambio di soluzioni di buone prassi.
- ❖ Nel settore sanitario si dovrebbe dare spazio anche ad una **formazione ad hoc sulla questione della violenza di genere**, sia per sensibilizzare i quadri professionali di riferimento (spesso poco formati per questo tipo di problema), che per creare dei percorsi dedicati (in quanto spesso le vittime di violenza di genere non

possono/vogliono denunciare apertamente l'accaduto). Chiaramente anche in questo caso sarebbe necessario un approccio che tenesse in dovuto conto le caratteristiche socio-culturali e sanitarie del territorio (ad esempio differenziando le aree remote dell'entroterra da quelle urbane/periurbane e da Tunisi).

ALLEGATI

Allegato 1 Estratto Bando Regione Toscana

ESTRATTO BANDO

Oggetto: Affidamento diretto con richiesta di offerta, ai sensi dell'art. 36, comma 2, lett. a), del D.Lgs. 50/2016, della L.R. 38/2007, del Regolamento emanato con DPGR n. 30/R del 27/05/2008 e della Delibera di Giunta Regionale n. 648 dell'11.06.2018 come integrata dalla D.G.R. n. 105 del 3/02/2020 relativo al Servizio di Valutazione Finale del Progetto "Sviluppo Locale e Servizi Decentrati per la crescita sostenibile e la cittadinanza attiva in Tunisia – FUTUR PROCHE" – AID 11329 Codice Identificativo di Gara (CIG): 840555101F

6. - CONTENUTO PRESTAZIONALE DEL SERVIZIO

Premessa

L'azione della RT in Tunisia è iniziata nel 2011 ed ha interessato vari ambiti tematici dall'economia sociale e solidale, al rafforzamento istituzionale, al sostegno al processo di decentramento con il coinvolgimento della società civile tunisina, delle università, dei comuni.

In questo contesto sono maturati partenariati coinvolti nelle seguenti aree tematiche:

- decentramento e pianificazione partecipata;
- sviluppo locale;
- salute.

Con la DGR 765/2017 "Presentazione proposta progettuale sul bando Agenzia Italiana per la

Cooperazione” è stata approvata la proposta progettuale “Sviluppo locale e servizi decentrati per una crescita sostenibile in Tunisia– FUTUR PROCHE” – AID 11329 ed autorizzata la presentazione del Progetto nell’ambito dell’“Avviso per concessione di contributi ed iniziative presentate dagli enti territoriali-Dotazione finanziaria 2017” pubblicato dall’ Agenzia italiana per la Cooperazione allo Sviluppo.

Al progetto suddetto è stata data copertura finanziaria da parte dell’AICS con Delibera del Comitato Congiunto n. 130 del 26 ottobre. Il termine per la realizzazione delle attività progettuali è il 31 dicembre 2020.

Nell’ambito delle attività progettuali è prevista una valutazione finale per verificare se le stesse sono state effettivamente svolte e se i risultati attesi sono stati raggiunti.

Art. 1- Caratteristiche della prestazione

1. Oggetto dell’appalto è un servizio di Valutazione Finale del Progetto “Sviluppo Locale e Servizi Decentrati per la crescita sostenibile e la cittadinanza attiva in Tunisia – FUTUR PROCHE” – AID 11329 nei termini che seguono:

- A) Preparazione della valutazione;
- B) Interviste a distanza o in situ dei diversi attori del Progetto.
- C) Valutazione complessiva ed elaborazione della relazione finale.

L’obiettivo dell’attività nel suo complesso è quello di verificare se le attività previste per il progetto sono state effettivamente svolte e se i risultati attesi sono stati raggiunti, attraverso la valutazione di:

- risultati conseguiti;
- difficoltà incontrate nell'attuazione del progetto;
- misure correttive utilizzate.

Una volta analizzati e valutati i risultati dell'azione, la pertinenza, l'efficacia, l'efficienza, l'impatto e la sostenibilità dell'azione, l’Affidatario dovrà produrre una Relazione Finale di valutazione, che contenga risultati, raccomandazioni riguardanti aspetti specifici del programma ed eventuali sviluppi futuri.

Nel caso in cui la situazione di emergenza sanitaria dovuta al covid19 lo consentisse, l’attività prevista al precedente punto B) sarà costituita da una missione nell'area di intervento del progetto finalizzata ad effettuare gli incontri e le interviste con i diversi attori e a verificare in maniera diretta le realizzazioni in situ con riferimento alle opere di ristrutturazione previste dal progetto e agli interventi realizzati, come meglio descritto al successivo punto B (modalità B.2)

L’affidatario dovrà essere in possesso di una buona esperienza nel settore della valutazione di progetti di cooperazione allo sviluppo che coinvolgono gli enti locali con focus sulla gestione dei

servizi a livello locale, di una buona conoscenza del paese di intervento, la Tunisia, e di grande capacità di dialogo e di ascolto con le varie parti interessate del progetto: capofila, partner, struttura di coordinamento, autorità locali e beneficiari diretti.

E' richiesta la conoscenza della lingua francese parlata e scritta (livello intermedio B1 del Quadro comune europeo di riferimento per la conoscenza delle lingue)

2. Di seguito viene definito il contenuto tecnico delle diverse attività e dei diversi prodotti da realizzare.

A) Preparazione della valutazione

L'affidatario si attiverà per procurarsi, presso Regione Toscana, tutta la documentazione relativa al progetto, gli output prodotti e tutti i documenti che riterrà utili. Al termine dell'attività A, l'affidatario consegnerà all'Amministrazione regionale una Relazione Preliminare, che contenga un'analisi approfondita della documentazione esaminata, gli schemi di intervista e il piano di missione.

B) Interviste a distanza (B.1) o in situ (B.2) dei diversi attori del Progetto;

L'attività B potrà essere svolta, alternativamente, secondo le modalità B.1 o B.2, in quanto ad oggi non è possibile conoscere l'esatta modalità di esecuzione.

Modalità B.1)

Le interviste con i soggetti beneficiari del progetto e con la struttura locale di gestione verranno realizzate a distanza, secondo la metodologia Rom (Result Oriented Monitoring) adottata dall'Unione europea e consentiranno un'accurata valutazione delle azioni del progetto tra cui:

- formazione degli amministratori pubblici sui temi della pianificazione dei servizi pubblici locali anche a favore delle iniziative di economia sociale e solidale;
- seminari di approfondimento e scambio in Tunisia e in Toscana;
- accompagnamento alle microimprese;
- azioni di supporto e miglioramento delle strutture locali della sanità di base,

Attraverso le interviste verranno

- descritti e analizzati:
 - il progetto e il suo contesto di sviluppo;
 - l'identificazione del problema, l'integrazione nella politica nazionale, la partecipazione delle parti interessate;
- valutati:
 - l'importanza del progetto e il contributo al sostegno dei servizi locali integrati per una crescita economica duratura, sostenibile e inclusiva;

- i progressi nel raggiungimento dei risultati di produzione (efficacia);
- la razionalità del rapporto tra costi e risultati del progetto (efficienza);
- l'impatto del progetto sui beneficiari, e la loro "ownership";
- la capacità di implementare il lavoro di squadra;
- la continuità del progetto e le misure volte a garantirne la sostenibilità in termini di finanziamento, sostegno istituzionale e altre risorse necessarie;
- identificate:
 - le lezioni apprese: buone, e meno buone, prassi in riferimento a opportunità, prestazioni e successo;
 - le raccomandazioni per il futuro fra cui miglioramento della progettazione, esecuzione, monitoraggio e valutazione delle azioni realizzate al fine di mantenere o rafforzare i benefici iniziali del progetto, proposte per eventuali linee guida.

Modalità B.2)

Nel caso in cui la situazione di emergenza sanitaria dovuta al Covid-19 consentisse la realizzazione della missione nell'area di intervento, gli incontri e le interviste dovranno conseguire gli stessi risultati descritti sopra e, attraverso i sopralluoghi, verranno:

- verificate le opere di ristrutturazione effettuate in situ dal progetto;
- valutata la realizzazione delle opere di ristrutturazione da un punto di vista qualitativo e quantitativo
- valutata la rispondenza delle opere di ristrutturazione alle effettive necessità dei beneficiari
- visitati spazi legati ai poli di economia sociale e solidale, presso i quali saranno anche intervistati gli animatori e i rappresentanti delle istituzioni locali;
- visitate e valutate le start up dei produttori che hanno ricevuto un finanziamento nell'ambito del progetto
- verificata la distribuzione di dispositivi di protezione individuale acquistati nell'ambito del progetto nelle aree di intervento.

Al termine dell'attività B - svolta secondo una delle modalità sopra descritte - l'affidatario dovrà inviare a Regione Toscana una Relazione di Valutazione Finale; Regione Toscana potrà effettuare osservazioni e/o richiedere modifiche/integrazioni all'affidatario entro 7 giorni lavorativi dal ricevimento della Relazione stessa. L'affidatario dovrà inviare la versione definitiva della relazione alla Regione Toscana entro i successivi 10 giorni, in versione cartacea e digitale.

C) Redazione di un elaborato scritto di valutazione finale

La valutazione si concluderà con l'elaborazione e la consegna di una Relazione Finale di

Valutazione del Progetto predisposta secondo le griglie fornite dalla metodologia Rom (Result Oriented Monitoring) adottata dall'Unione europea, secondo i tradizionali criteri di valutazione: rilevanza, efficacia, efficienza e sostenibilità, che metterà in evidenza anche:

- il sistema di coordinamento e monitoraggio del progetto;
- l'inclusione di questo progetto nel contesto regionale e nazionale ed il suo contributo ad innescare processi di crescita economica locale e ad assicurare e rafforzare a livello locale i servizi per la tutela della salute primaria della popolazione
- le indicazioni per il proseguimento delle attività;
- l'identificazione delle opportunità di sviluppo strategico derivate dall'attuazione del progetto

Art. 2 – Modalità di esecuzione della prestazione

1. La prestazione dovrà essere svolta presso la sede dell'aggiudicatario, che dovrà mettere a disposizione la necessaria strumentazione informatica e telematica. Nel caso in cui fosse possibile realizzare una missione in situ nei luoghi ove si sono svolte le attività progettuali (Modalità B.2), le attività previste nella fase B) si svolgeranno in Tunisia nelle aree suddette.

2. L'affidatario farà riferimento al Settore Attività Internazionali della Regione Toscana e dal coordinatore locale del progetto.

3. Dal punto di vista metodologico, l'affidatario, oltre a procedere nel rispetto del sistema ROM citato al precedente art. 1, dovrà effettuare:

- uno studio preliminare dei vari documenti di progetto e interviste con la Regione Toscana, capofila del progetto, per acquisire informazioni sullo stesso;
- proposte di incontri, interviste o questionari;
- interviste con i vari attori del progetto;
- debriefing dopo le interviste;
- la redazione della relazione di valutazione finale.

La metodologia utilizzata dovrà essere partecipativa e consentire incontri con i principali attori del progetto: partner, comunità locali e beneficiari.

Nel caso in cui l'affidatario effettui la missione in situ (Modalità B.2), la metodologia dovrà includere la visita e la valutazione delle azioni realizzate.

La lingua di lavoro è il francese.

4. La consegna dei beni oggetto della fornitura è a carico dell'affidatario, che assume a proprio carico le spese connesse di qualsiasi natura, comprese quelle di imballaggio, trasporto e simili.

Art. 3 – Termini, avvio dell'esecuzione, sospensione e ultimazione dell'esecuzione

1. La prestazione deve essere terminata entro il 20/12/2020.

L'affidatario deve dare avvio all'esecuzione della prestazione entro il 15/11/2020.

2. Il Responsabile unico del procedimento svolge le funzioni di direttore dell'esecuzione del contratto e al termine delle prestazioni effettua i necessari accertamenti e rilascia idoneo certificato attestante l'avvenuta ultimazione delle prestazioni.

3. Per l'eventuale sospensione dell'esecuzione della prestazione da parte dell'Amministrazione si applica l'art. 107 del D.Lgs. 50/2016.

4. L'esecutore che per cause a lui non imputabili non sia in grado di ultimare le prestazioni nel termine fissato può richiederne la proroga ai sensi dell'art. 107, comma 5, del D.Lgs. 50/2016.

Revisione Pianificazione Valutazione

Valutazione Finale del Progetto "Sviluppo Locale e Servizi Decentrati per la crescita sostenibile e la cittadinanza attiva in Tunisia – FUTURE PROCHE "		PROPOSTA PROGRAMMAZIONE VALUTAZIONE
ATTIVITA'	DATA	NOTE
Attività A – Preparazione della documentazione; revisione documenti; richiesta documenti aggiuntivi; interviste informali; riunioni di coordinamento organizzativo	15 dicembre – 31 dicembre	Fase terminata
Attività A - Elaborazione Relazione Preliminare (Relazione Preliminare, che contenga un'analisi approfondita della documentazione esaminata, gli schemi di intervista e il piano di missione)	2 gennaio -14 gennaio 2021	In corso
Attività A – Presentazione Relazione Preliminare	15 gennaio 2021	
Attività B - Interviste a distanza dei diversi attori del Progetto. Secondo la metodologia Rom (Result Oriented Monitoring) adottata dall'Unione europea, le interviste consentiranno un'accurata valutazione delle azioni del progetto tra cui: • formazione degli amministratori pubblici sui temi della pianificazione dei servizi pubblici locali anche a favore delle iniziative di economia sociale e solidale; • seminari di approfondimento e scambio in Tunisia e in Toscana; • accompagnamento alle microimprese; • azioni di supporto e miglioramento delle strutture locali della sanità di base. Attraverso le interviste verranno descritti e analizzati: - il progetto e il suo contesto di sviluppo; - l'identificazione del problema, l'integrazione nella politica nazionale, la partecipazione delle parti interessate; valutati: - l'importanza del progetto e il contributo al sostegno dei servizi locali integrati per una crescita economica duratura, sostenibile e inclusiva; - i progressi nel raggiungimento dei risultati di produzione (efficacia); - la razionalità del rapporto tra costi e risultati del progetto (efficienza); - l'impatto del progetto sui beneficiari, e la loro "ownership"; - la capacità di implementare il lavoro di squadra; - la continuità del progetto e le misure volte a garantirne la sostenibilità in termini di finanziamento, sostegno istituzionale e altre risorse necessarie. Verranno infine identificate: - le lezioni apprese: buone, e meno buone, prassi in riferimento a opportunità, prestazioni e successo; - le raccomandazioni per il futuro fra cui miglioramento della progettazione, esecuzione, monitoraggio e valutazione delle azioni realizzate al fine di mantenere o rafforzare i benefici iniziali del progetto, proposte per eventuali linee guida.	18-29 gennaio 2021	La presente fase può essere avviata solo previo invio di lettera ufficiale di presentazione del consulente e dell'intervista da parte della Regione Toscana, in veste di capofila (entro mercoledì 13 gennaio)
Attività B - Elaborazione della Relazione di Valutazione Finale. La Relazione sarà predisposta secondo le griglie fornite dalla metodologia Rom (Result Oriented Monitoring) adottata dall'Unione europea, secondo i tradizionali criteri di valutazione: rilevanza, efficacia, efficienza e sostenibilità, che metterà in evidenza anche: - il sistema di coordinamento e monitoraggio del progetto; - l'inclusione di questo progetto nel contesto regionale e nazionale ed il suo contributo ad innescare processi di crescita economica locale e ad assicurare e rafforzare a livello locale i servizi per la tutela della salute primaria della popolazione - le indicazioni per il proseguimento delle attività; - l'identificazione delle opportunità di sviluppo strategico derivate dall'attuazione del progetto	20 – 31 gennaio 2021	
Attività B - Presentazione della Relazione di Valutazione Finale. Regione Toscana potrà effettuare osservazioni e/o richiedere modifiche/integrazioni all'affidatario entro 7 giorni lavorativi dal ricevimento della Relazione stessa. L'affidatario dovrà inviare la versione definitiva della relazione alla Regione Toscana entro i successivi 10 giorni, in versione cartacea e digitale.	1 febbraio 2021	
Attività C – Valutazione complessiva ed elaborazione della Relazione Finale. La Relazione sarà predisposta secondo le griglie fornite dalla metodologia Rom (Result Oriented Monitoring) adottata dall'Unione europea, secondo i tradizionali criteri di valutazione: rilevanza, efficacia, efficienza e sostenibilità, che metterà in evidenza anche: - il sistema di coordinamento e monitoraggio del progetto; - l'inclusione di questo progetto nel contesto regionale e nazionale ed il suo contributo ad innescare processi di crescita economica locale e ad assicurare e rafforzare a livello locale i servizi per la tutela della salute primaria della popolazione - le indicazioni per il proseguimento delle attività; - l'identificazione delle opportunità di sviluppo strategico derivate dall'attuazione del progetto	5- 14 febbraio 2021	
Attività C – Presentazione Relazione Finale.	15 febbraio 2021	

Allegato 3

CRITERI, OBIETTIVI E QUESITI DI VALUTAZIONE

CRITERI	OBIETTIVI	QUESITI DI VALUTAZIONE
RILEVANZA	Verifica quanto il progetto abbia risposto ai bisogni ed alle priorità della popolazione target, nonché alle priorità tematiche del paese e del donatore	<p>QV 1: L’Azione corrisponde effettivamente ai bisogni ed alle priorità del Paese in relazione ai settori trattati?</p> <p>QV2: L’Azione è effettivamente in linea con i contesti regionali e nazionali in merito ai settori trattati?</p> <p>QV3: Quale è stato il livello di partecipazione dei principali stakeholders ed il livello di “ownership” da parte dei gruppi target?</p> <p>QV4: La struttura di progetto ed il partenariato si sono dimostrati rispondenti alle priorità delle popolazioni target?</p>
EFFICACIA	La misura in cui le varie attività contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi. Il criterio include implicitamente il concetto di tempestività, ossia quanto le attività corrispondano in termini di tempo e durata alla pianificazione	<p>QV5: L’Azione progettuale ha raggiunto i risultati attesi secondo i criteri qualitativi prestabiliti?</p> <p>QV6: Sono stati rispettati i tempi di programmazione?</p> <p>QV7: Il Quadro Logico rispetta la linearità razionale richiesta nonostante la complessità della struttura progettuale?</p> <p>QV8: Gli aspetti trasversali (quali le questioni di genere, SGD, ecc.) sono stati debitamente inclusi nella programmazione, realizzazione e monitoraggio dell’Azione progettuale?</p>
EFFICIENZA	Valuta il contributo delle diverse componenti dell’Azione progettuale al raggiungimento dei risultati	QV9: Le risorse (inputs) identificate in fase di programmazione, sono state sufficienti ad ottenere i risultati attesi?

		QV10: Le risorse identificate sono state adeguatamente utilizzate per il raggiungimento dei risultati?
SOSTENIBILITA'	Valuta il grado in cui i target groups dell'Azione progettuale continueranno a godere dei benefici dell'azione una volta che il progetto sarà terminato	QV11: La realizzazione dell'Azione ha effettivamente promosso dei benefici per le popolazioni target che potranno essere utilizzati anche dopo la fine del progetto? QV12: L'Azione ha promosso il grado di resilienza delle popolazioni target nei settori in considerazione?
IMPATTO	Valuta il contributo delle varie componenti al raggiungimento degli obiettivi attesi	QV13: Quali sono, se già esistenti, i primi segni di impatto dell'Azione?
SISTEMA DI COORDINAMENTO	Analizza le strutture di coordinamento e le attività promosse sia per favorire lo sviluppo delle attività proprie del progetto, sia per creare sinergie con l'ambiente esterno	QV14: Il sistema di coordinamento interno ha promosso lo scambio tra i vari settori per la realizzazione efficace delle attività ed il raggiungimento dei risultati? QV15: Il sistema di coordinamento dell'Azione ha permesso la creazione di sinergie con l'ambiente esterno?
SISTEMA DI MONITORAGGIO	Valuta i sistemi di monitoraggio e l'impatto delle attività di monitoraggio	QV16: Il sistema di monitoraggio interno dell'Azione ha funzionato secondo quanto previsto dalla proposta? QV17: Il Quadro Logico è stato adeguatamente adattato in merito ad indicatori di monitoraggio nell'arco del periodo progettuale?
QUESTIONI DI GENERE	Evidenzia la quantità, qualità e l'impatto delle azioni volte a rimuovere eventuali ostacoli nel paritario godimento di benefici derivanti dall'Azione da parte di donne	QV18: Quanto l'Azione progettuale ha indirizzato la questione di genere nelle fasi di pianificazione, realizzazione, monitoraggio e valutazione del progetto?
ASPETTI AMBIENTALI	Valuta l'impatto potenzialmente positivo o negativo sull'ambiente, che l'Azione ha promosso attraverso le attività	QV19: Quanto l'Azione progettuale ha indirizzato la questione ambientale e climatica nelle fasi di pianificazione, realizzazione,

		monitoraggio e valutazione del progetto?
COMUNICAZIONE VISIBILITA'	E Analizza i livelli di comunicazione e di visibilità messi in atto dall'Azione ed il loro eventuale impatto	QV20: Nell'arco dello svolgimento dell'Azione progettuale sono stati eseguiti i passaggi previsti dalla proposta progettuale e dal donatore al fine di assicurare una comunicazione ed una visibilità costante e continuativa nei confronti di stakeholders ed in particolare della popolazione target?

Allegato 4

Lista Stakeholders Interviste

Composante de reference	Nom et Prenom	Role	Organisation	Point d'interet à discuter pour evaluation
Coordinamento	Flavia Donati	Coordinatrice	Regione Toscana	Coordinamento complessivo del progetto, relazioni di partenariato monitoraggio attività e relazione con donatore
Coordinamento Generale in loco / ESS	Alessia Tibollo	Referente coordinamento Futur Proche in loco	COSPE (Tunisia)	Processo complessivo, svolgimento delle attività, risultati, relazioni con i partner e con il finanziatore, focus componente ESS (COSPE)
ESS	Lara Panzani	Referente componente ESS (Italia)	COSPE (Italia)	Strategia, indicatori, risultati componente ESS (COSPE)
ESS	Alberto Zoratti	Esperto Economia e Lavoro coinvolto in diverse missioni di assistenza tecnica su componente ESS (Italia)	COSPE (Italia)	Strategia, indicatori, risultati componente ESS (COSPE)
ESS	Maria D'Inca	Responsabile comunicazione e assistente in loco attività ESS	COSPE (Tunisia)	Comunicazione, attività componente ESS (COSPE)
ESS	Hichem Hajlaoui	Directeur Executif citESS Sidi Bouzid	citESS Sidi Bouzid / ATIP (Partner)	travail sur pôle et espace + accompagnement projets Sidi Bouzid
ESS	Nacyb Allouchi	Presidente Association Rayhana et membre Pole de Jendouba	Association Rayhana (Partner)	travail sur pôle et espace + accompagnement projets Jendouba
ESS	Hela Sfaihi	Presidente citESS mahdia / espace Kanawita	citESS Mahdia	travail sur pôle et espace Mahdia
ESS	Marwen Kaddechi	Accompagnateur adjoint (formé dans le cadre de Futur Proche)	CitESS Sidi Bouzid	formation des accompagnateurs
ESS	Hosni Ghanney	Entrepreneur accompagnée à Jendouba	GDA Ghraghiz	projet accompagné à Jendouba
ESS	Mohamed Bouazzi	Entrepreneur accompagné à Kasserine	Badji Handmade	projet accompagné à Kasserine
Governance	Miriam Zamparella	Referente attività internazionali ufficio del Sindaco	Comune di Firenze	Sviluppo start up
Governance	Rita Corsini	Referente ufficio del Sindaco	Comune di Firenze	relazioni istituzionali
Governance	Marco Redini	funzionario esperto sulla gestione dei rifiuti	Comune di Pisa	Agenda 2030 e formazione rifiuti
Governance	Emanuele Pasquini	funzionario esperto di economia circolare	Comune di Capannori	economia circolare

Governance	Mohamed Ouerghi	projet manager	FNCT	governance e decentramento
Governance	Alice Concari	referente Anci componente governance	Anci Toscana	governance e decentramento
Governance	Ridha Abbes	Esperto FNVT	FNCT	formazione strat up
Governance	Fatma Abdelkebir	startupper	X	studente formazione
SANTE KASSERINE	Silvia Sassone	Referente attività in loco su componente salute Kasserine	COSPE	Processo complessivo, sovlgimento delle attività, risultati, relazioni con i partner
SANTE KASSERINE	Moncef Mhamdi	sous directeur de la Direction regional de la santé de Kasserine que a suivi le projet	DRSK	amenagement et equipement csb Errakhmet et Khmouda, projet en general
SANTE KASSERINE	Imen Hamdani	beneficiaires -sages femmes	Hopital Hidra	formation diabète gestationel
SANTE KASSERINE	Maryem Alyeni	beneficiaires slam de sensibilisation MNT	-	beneficiaire ateliers de sensibilisation et competition nMaladies non transmissibles à travers l'art du slam
SANTE TUNISI	Dr. Luca Scali	Direttore della UOSI Cooperazione Sanitaria Internazionale della USL Toscana Sud Est e collaboratore part time del Centro Regionale sulla Salute Globale - Specialista di Sanità Pubblica	USL Toscana Sud Est	Componente sanità : attività svolte a Kasserine
SANTE TUNISI	Dr.ssa Maria José Caldés	Direttore Medico della Azienda Ospedaliera Universitaria Meyer di Firenze - Responsabile per la Regione Toscana delle attività di Cooperazione Sanitaria Internazionale	Meyer	Componente sanità
SANTE TUNISI	Niccolo Persiani	Professore ordinario dell'Università di Firenze presso il Dip. Di Medicina Sperimentale e Clinica	Università di Firenze	Linee guida decentramento in sanità

Allegato 5
Stato di Avanzamento Attività al 31 Marzo 2021

Attività	Logica intervento	Indicatore processo	Linea base (1 Aprile 2018) (dato di partenza)	Target raggiunto (31 Marzo 2020) – Report Intermedio	Target previsto da QL	Note su avanzamento
R1.A1	Tre workshop su pianificazione e gestione di servizi comunali e ruolo del settore pubblico nella promozione del territorio sono organizzati nelle aree di progetto	20 stakeholders per workshop acquisiscono competenze e strumenti di pianificazione e gestione di servizi comunali. 3 paper di lavoro e raccomandazioni su rigenerazione urbana/economia circolare e 1 studio settoriale sulla filiera del marmo	0; 0	20; 2	20; 4	20 stakeholders coinvolti nei 2 workshop realizzati su economia circolare e valorizzazione del territorio 3 paper di lavoro e raccomandazioni su rigenerazione urbana/economia circolare realizzati 1 workshop da realizzare sulla filiera del marmo 1 studio settoriale sulla filiera del marmo da realizzare
R1.A2	Una missione di institutional building per funzionari e decision makers è organizzata in Toscana e conclusa da una conferenza sul ruolo del settore pubblico	10 delegati dei governatorati acquisiscono nuovi spunti su politiche e servizi innovativi adottati in Toscana.	0	7	10	Una prima missione su economia circolare è stata realizzata nel 2019 coinvolgendo 7 delegati di autorità locali, una seconda di institutional building

	nella promozione dello sviluppo economico.					è prevista alla fine del progetto
R1.A3	Un percorso di learning by doing tramite l'attivazione di 8 borse di studio è avviato presso realtà locali individuate dalle istituzioni toscane di interesse per le regioni Tunisine coinvolte	8 giovani potenziali imprenditori / imprenditori acquisiscono competenze per avviare / consolidare servizi concertati con i comuni di riferimento	0	0	8	La selezione dei borsisti è stata realizzata, ma l'attività di learning by doing in Italia non si è ancora potuta svolgere causa emergenza covid-19
Attività	Logica intervento	Indicatore processo	Linea base (1 Aprile 2018) (dato di partenza)	Target raggiunto (31 Marzo 2020) – Report Intermedio	Target previsto da QL	Avanzamento
R2.A1	Ristrutturazione, arredamento ed equipaggiamento di centri di salute di base	2 strutture sanitarie ristrutturate, equipaggiate e funzionanti entro la fine del progetto e distribuzione di dispositivi di protezione individuale ad	0	1,7	2,5	Lavori di ristrutturazione in corso. CSB di Khmouda lavori conclusi, CSB di Errakhmet lavori in corso e inaugurazione dei 2 CSB prevista entro settembre 2020. 7 presidi sanitari nella

		almeno 5 presidi sanitari				regione di Kasserine hanno ricevuto DPI
R2.A2	Formazione clinica degli operatori sanitari	110 membri del personale sanitario operativo formati su diagnosi e terapia delle patologie materno-infantili e malattie croniche	0	50	110	Formazioni su patologie materno-infantili concluse coinvolgendo 60 operatori sanitari (formazione e training on the job). Formazioni su malattie croniche previste entro ottobre 2020
R2.A3	Formazione in management in sanità	50 membri del personale manageriale sanitario nazionale e locale formati e operativi su sistema di gestione e controllo dei servizi sanitari	0	50	50	Formazioni su sistema di gestione e controllo dei servizi sanitari concluse coinvolgendo 50 membri del personale manageriale sanitario nazionale e locale
R2.A4	Assistenza tecnica finalizzata alla produzione di strumenti di gestione e controllo dei servizi sanitari migliorati	Linee guida per il Ministero della Sanità relativamente al decentramento dei servizi sanitari (sistema di finanziamento, sistema di pagamento, programmazione e controllo di	0	0	1	In corso di finalizzazione

		gestione, controllo di qualità dei servizi)				
Attività	Logica intervento	Indicatore processo	Linea base (1 Aprile 2018) (dato di partenza)	Target raggiunto (31 Marzo 2020) – Report Intermedio	Target previsto da QL	Avanzamento
R3A1	Sviluppo di servizi territoriali adattati all'impresa sociale (formazione, accompagnamento, finanziamento) in 3 territori target con attivazione/consolidamento di piattaforme multiattori/poli di ESS in 2 territori target	Almeno 20 accompagnatori locali hanno migliorato strategie e pratiche di accompagnamento a imprese ESS 2 poli/piattaforme attivi su 2 territori target	2; 1	45; 2	20; 2	45 accompagnatori ESS formati (15 jendouba, 10 Kasserine, 10 Sidi Bouzid, 10 Mahdia) E grazie alla sinergia con ILO la formazione ha potuto coinvolgere anche altri 45 accompagnatori ESS (15 Beja, 15 Siliana, 15 Kef) 1 polo Sidi Bouzid consolidato, 1 polo Jendouba in fase di formalizzazione
R3A2	Accompagnamento alla strutturazione e avvio di iniziative/impresе di ESS (formazione, accompagnamento, finanziamento e accesso al credito) in 3 territori target	Incremento della durabilità e strutturazione dei gruppi di produzione target	15 gruppi mediamente strutturati	7 dei 15 gruppi identificati hanno iniziato accompagnamento	15 gruppi ben strutturati (gestione e migliora	Analisi dei bisogni dei 15 gruppi conclusa, accompagnamento e erogazione sovvenzioni in corso

	(Jendouba, Kasserine, Sidi Bouzid)				ta, formalizzazione)	
R3.A3	Messa in rete, scambi di buone pratiche e promozione degli attori e delle iniziative di ESS/ES (fiere, mercati, giornate di promozione dell'investimento) di 3 territori target (Jendouba, Kasserine, Sidi Bouzid)	4 Spazi di commercializzazione e ESS attivi in loco Prodotti migliorati dal punto di vista della qualità e del packaging (4 per territorio, per un totale di 16 prodotti)	4 spazi esistenti con bassi profitti	4 spazi attivi con profitti incrementati 16 gamme di prodotti migliorate	4 spazi attivi con profitti incrementati 29 gamme di prodotti migliorate	Spazi attivi a Kasserine, Sidi Bouzid, Mahdia, Jendouba Linee di packaging dei prodotti connessi agli spazi ESS migliorate (29 gamme) FondESS fondo di credito per sostenere le reti di produttori ESS associate agli spazi erogato, lavoro per incrementare distribuzione on line o presso clienti su scala nazionale in corso