

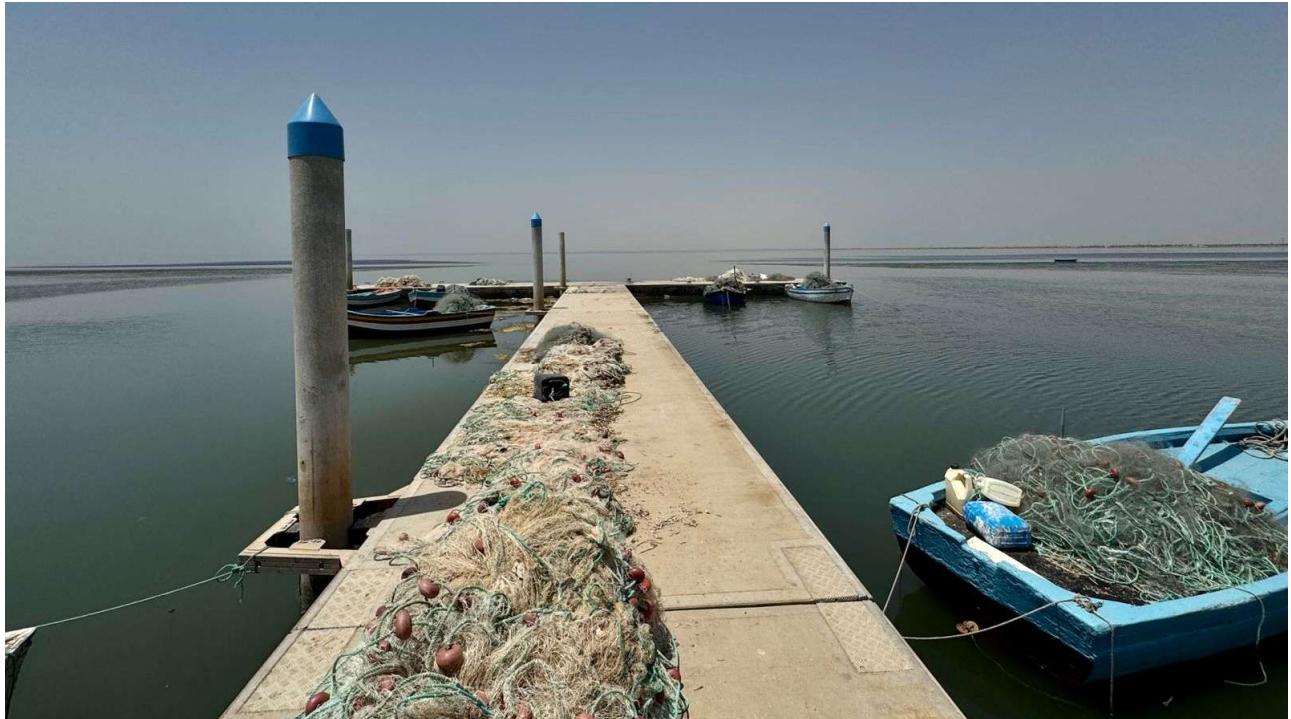


Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

2025 | Sintesi del rapporto di valutazione

Valutazione d'impatto Tunisia:

“Stabilizzazione e sviluppo socioeconomico
delle regioni costiere tunisine - Nemo
Kantara”



AID 11815

Questa valutazione indipendente è stata commissionata dall’Ufficio III della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale a STEM-VCR tramite una procedura di affidamento diretto ai sensi dell’articolo 50 del Codice degli Appalti Pubblici (D.lgs n. 36/2023).

Gruppo di Valutazione STEM-VCR: Viera Schioppetto (Responsabile del Team); Maurizio Floridi; Federica Floridi; Soumaya Hmila, Nidhal Melaouah, Stefano Verdecchia.

Le opinioni espresse in questo documento rappresentano il punto di vista dei valutatori e non coincidono necessariamente con quelle del cliente.

La foto in prima pagina rappresenta il molo di Guellala (Médenine) realizzato dal progetto NEMO Kantara.

L’autore della foto è Ricardo Wetzler

Sommario

LISTA DEGLI ACRONIMI	5
LOCALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO.....	7
1. Contesto dell'iniziativa valutata.....	8
1.1 La situazione della pesca in Tunisia e nelle zone di intervento	8
1.2 Descrizione dell'iniziativa di cooperazione valutata	8
2. La valutazione	10
2.1 Obiettivo e scopo della valutazione	10
2.2 Alcuni dati sulla consultazione delle fonti dirette	10
3. I risultati della valutazione	11
3.1 Pertinenza (o rilevanza).....	11
3.2 Coerenza.....	12
3.3 Efficacia	13
3.4 Efficienza	14
3.5 Sostenibilità.....	15
3.6 Impatto	16
3.7 Comunicazione e visibilità.....	17
4. Buone pratiche e lezioni apprese.....	18
4.1 Buone Pratiche	18
4.2 Lezioni apprese	19
5. Raccomandazioni	20
5.1 Raccomandazioni generali	20
5.2 Raccomandazioni specifiche legate ai risultati della valutazione	20

Nota sul linguaggio utilizzato

Per garantire chiarezza e facilità di lettura, il genere maschile è utilizzato genericamente in tutto il presente rapporto. Questa scelta editoriale non deve essere interpretata come un segno di esclusione. Include donne e uomini, ragazze e ragazzi, nonché tutti coloro che sono interessati dall'iniziativa in esame. Questa convenzione ha il solo scopo di semplificare la formulazione, nel rispetto dei principi di uguaglianza, equità e inclusione.

LISTA DEGLI ACRONIMI

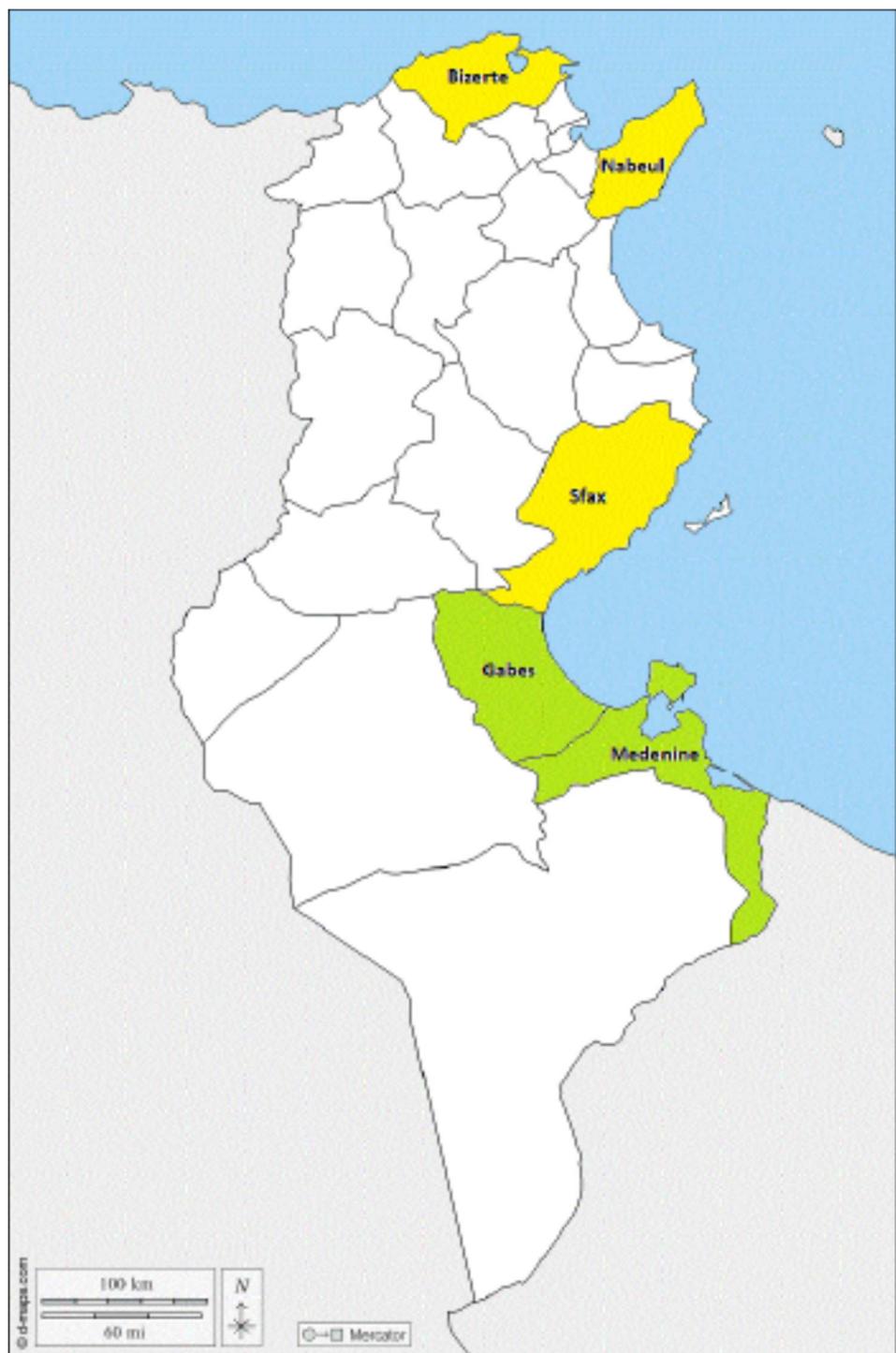
AICS	Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo
ANETI	Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (Agenzia Nazionale per l'Impiego e il Lavoro Indipendente)
APAL	Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral (Agenzia per la Protezione e lo Sviluppo Costiero)
APIA	Agence de Promotion des Investissements Agricoles (Agenzia per la Promozione degli Investimenti Agricoli)
APII	Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (Agenzia di Promozione dell'Industria e dell'Innovazione)
APIP	Agence des Ports et des Installations de Pêche (Agenzia dei Porti e delle Installazioni della Pesca)
AVFA	Agence pour la Vulgarisation et la Formation Agricole (Agenzia per la Divulgazione e la Formazione Agricola)
CFPP	Centri di Formazione Professionale per la Pesca
CIHEAM	Centro Internazionale di Alti Studi Agronomici Mediterranei
CRDA	Commissariat Régional au Développement Agricole (Commissariato Regionale allo Sviluppo Agricolo)
CTA	Centre Technique de l'Aquaculture (Centro Tecnico per l'Acquacoltura)
DdP	Documento di progetto
DGPA	Direction Générale de la Pêche et de l'Aquaculture (Direzione Generale della Pesca e dell'Acquacoltura)
DGSV	Direction Générale des Services Vétérinaires (Direzione Generale dei Servizi Veterinari)
FAO	Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Alimentazione e l'Agricoltura (<i>Food and Agriculture Organization of the United Nations</i>)
GDAP	Groupement de Développement Agricole et Pêche (Gruppo di Sviluppo Agricolo e della Pesca)
GIPP	Groupement Interprofessionnel des Produits de la Pêche (Gruppo Interprofessionale dei Prodotti della Pesca)
GIZC	Stratégie nationale de gestion intégrée des zones côtières (2011-2021) (Strategia Nazionale di Gestione Integrata delle Zone Costiere)
INSTM	Institut National des Sciences et Technologies de la Mer (Istituto Nazionale di Scienze e Tecnologie Marine)

IRVT	Institut de la Recherche Vétérinaire de Tunisie (Istituto di Ricerca Veterinaria in Tunisia)
MAECI	Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
MARHP	Ministère de l’Agriculture, des Ressources Hydrauliques et de la Pêche (Ministero dell’Agricoltura, delle Risorse Ittiche e della Pesca)
MEHAT	Ministère de l’Équipement, de l’Habitat et de l’Aménagement du Territoire (Ministero delle Attrezzature, dell’Edilizia Abitativa e della Pianificazione Regionale)
OSS	Obiettivi di Sviluppo Sostenibile
SMBSP	Société Mutuelle de Base des Services de Pêche (Società Mutua di Base dei Servizi di Pesca)
SNTE	Stratégie Nationale de Transition Écologique (Strategia Nazionale di Transizione Ecologica)
TND	Dinaro tunisino
UTSS	Union Tunisienne de Solidarité Sociale (Unione Tunisina di Solidarietà Sociale)
VRP	Valutazione Rurale Partecipata

LOCALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO

Il progetto è stato realizzato nelle aree costiere dei governatorati di Gabès e Médenine (Zarzis, Djerba), Bizerte (Ghar El Melh), Nabeul (Kelibia, B. Khyar, Slimen) e Sfax (Kerkenah).

Figura 1: Mappa della Tunisia con evidenziati i governatorati target del progetto. In giallo sono indicati i governatorati interessati dalle attività relative all'OS 2 (Fonte: DdP).



1. Contesto dell'iniziativa valutata

1.1 La situazione della pesca in Tunisia e nelle zone di intervento

L'agricoltura e la pesca sono componenti essenziali dell'economia tunisina. Questi due settori contribuiscono per circa il 10% al prodotto interno lordo (PIL) del Paese e rappresentano circa l'11% delle esportazioni totali. Sono sempre stati un'importante fonte di reddito e occupazione per molte famiglie, in particolare nelle comunità rurali e costiere del sud del Paese. La produzione nazionale di prodotti della pesca e dell'acquacoltura ha raggiunto le 150.000 tonnellate nel 2023, per un valore di 1.530 milioni di dinari tunisini. La pesca costiera e la pesca a strascico rappresentano il 52% della produzione. Il numero di posti di lavoro generati dal settore della pesca è stimato in 55.000 posti di lavoro diretti.

La pesca costiera costituisce una componente chiave dell'economia ittica tunisina, rappresentando circa il 30% della produzione nazionale, con 43.286 tonnellate nel 2020 su un totale di 126.526 tonnellate. Il settore svolge un ruolo cruciale nel tessuto socioeconomico di diverse regioni, tra cui Médenine, Gabès, Sfax, Biserta e Nabeul, dove rappresenta, sia una fonte di reddito che di stabilità per migliaia di famiglie (GIPP - Statistiche Nazionali)¹. Questo sottosettore impiega direttamente o indirettamente oltre 50.000 persone. Le regioni costiere di Médenine, Gabès, Sfax, Biserta e Nabeul illustrano la diversità, i punti di forza e le sfide di questa attività, in particolare con l'emergere del granchio blu come risorsa strategica e la crisi del settore delle vongole. Il granchio blu viene pescato attivamente in queste zone dal 2015, rappresentando circa il 30% del totale nazionale (circa 500 tonnellate/anno), con un impatto ecologico controverso, in particolare sui banchi naturali di vongole.

1.2 Descrizione dell'iniziativa di cooperazione valutata

Il progetto "Stabilizzazione e Sviluppo Socioeconomico delle Regioni Costiere tunisine" (AID 11815), noto anche come Nemo Kantara, è stato implementato tra il 19 ottobre 2019 e il 19 maggio 2023, per una durata totale di 43 mesi. Inizialmente previsto per una durata di 36 mesi, il progetto è stato prorogato di sette mesi a gennaio 2023.

Il progetto è stato realizzato dal Centro Internazionale di Alti Studi Agronomici Mediterranei (CIHEAM) di Bari in qualità di ente promotore ed esecutore, in collaborazione con il Ministero dell'Agricoltura, delle Risorse Idriche e della Pesca tunisino (MARHP).

Il progetto è stato realizzato nelle aree costiere dei governatorati di Gabès e Médenine (Zarzis, Djerba), Biserta (Ghar El Melh), Nabeul (Kelibia, B. Khyar, Slimen) e Sfax (Kerkenah). Il costo totale del progetto è stato di 5.000.000 euro, finanziato dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale (MAECI) italiano attraverso il canale di finanziamento multi - bilaterale, approvato con Delibera del Comitato Congiunto n. 29 del 29 marzo 2019.

Nemo Kantara si proponeva di migliorare la resilienza delle comunità costiere attraverso una gestione integrata e sostenibile delle risorse naturali e la partecipazione allo sviluppo locale attraverso il raggiungimento di due obiettivi:

- a. Migliorare e diversificare la produzione e il reddito degli operatori della pesca nei governatorati di Gabès e Médenine (Obiettivo Specifico OS1);

¹ In: <https://gipp.tn/fr/statistiques/production-nationale>

- b. Rafforzare le capacità di pianificazione costiera sostenibile in cinque regioni pilota (Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax, Biserta) (OS2).

A sua volta gli obiettivi erano articolati in quattro risultati, di cui i primi tre legati all'OS1 mentre il risultato 4, collegato all'OS2.

- **Risultato 1:** le organizzazioni di produttori nella filiera della pesca e gli attori istituzionali di Gabès e Médenine sono rafforzati e interagiscono in rete per una gestione sostenibile delle risorse naturali;
- **Risultato 2:** la competitività degli operatori del settore della pesca è rafforzata attraverso il miglioramento delle infrastrutture e dei servizi di base per soddisfare la domanda locale e internazionale;
- **Risultato 3:** le attività produttive diversificate/migliorate offrono nuove opportunità per giovani e donne.
- **Risultato 4:** lo sviluppo integrato e sostenibile delle aree di Médenine, Gabès, Nabeul, Sfax e Biserta è migliorato attraverso la fornitura di piani di sviluppo costiero (Master Plan) al MARHP.

In termini di **beneficiari diretti**, l'iniziativa si è rivolta alle seguenti istituzioni e persone, come indicato nel documento di progetto:

i. Istituzioni statali/semi-statali;

- A livello centrale: i) Ministero dell'Agricoltura, delle Risorse Idriche e della Pesca (MAPRH); ii) Direzione Generale della Pesca e dell'Acquacoltura (DGPA); iii) Direzione Generale dei Servizi Veterinari (DGSV) per un totale di 4 persone;
- A livello regionale (Médenine, Nabeul, Gabès, Sfax, Biserta): i) Commissione Regionale per lo Sviluppo Agricolo (CRDA); ii) Agenzia per i Porti e le Strutture di Pesca (APIP); iii) Gruppo Interprofessionale per i Prodotti della Pesca (GIPP); iv) Agenzia per la Formazione e la Divulgazione Agricola (AVFA) per un totale di 40 persone.

ii. Comunità costiere rurali/Associazioni/Mutue/Sindacati (piccoli pescatori)

- Singoli pescatori: per un totale di 2.500 persone;
- Pescatrici di vongole: per un totale di 1.200 persone;
- 21 Gruppi di Sviluppo Agricolo e della Pesca (GDAP) tra Gabès e Médenine: circa 1.500 membri in totale, uomini e donne.

iii. Istituti di ricerca

- 1 Laboratorio dell'Istituto Tunisino di Ricerca Veterinaria (IRVT) a Tunisi e 1 a Sfax: 4 Ricercatori/Tecnici;
- 1 Laboratorio dell'Istituto Nazionale di Scienze e Tecnologie Marine (INSTMM) a Sfax e 1 Laboratorio a La Goulette (Tunisi): 4 Ricercatori/Tecnici.

Al momento della formulazione del progetto NEMO Kantara, la Cooperazione Italiana in Tunisia gestiva un portafoglio progetti per un totale di **165,5 milioni di euro**, suddivisi tra **100 milioni di euro in crediti di aiuto e 65,5 milioni di euro a dono**². L'Italia sostiene la Tunisia anche attraverso il **programma di cooperazione transfrontaliera Interreg NEXT Italia-Tunisia 2021-2027**, cofinanziato dall'UE, contribuendo attivamente alla sostenibilità, all'equità sociale e alla modernizzazione, in linea con le priorità nazionali tunisine ed in particolare nel

² Memorandum of Understanding (MoU) 2017-2020 Italia – Tunisia, Art. 3, Risorse Finanziarie, punto 3.1 in: https://tunisi.aics.gov.it/wp-content/uploads/2018/07/Memorandum_Italia-Tunisia_2017-2020.pdf

settore della pesca, la Strategia per l'Economia Blu (2022), la Transizione Ecologica (2023) e gli obiettivi del Piano di Sviluppo 2023-2025.

2. La valutazione

2.1 Obiettivo e scopo della valutazione

La valutazione ha avuto come obiettivo principale quello di: i) valutare **l'impatto sul sistema delle cooperative, delle associazioni produttive di pescatori/pescatrici** (GDAP) dei governatorati di Gabès e Médenine; ii) valutare **l'impatto del rafforzamento delle scuole professionali** della pesca di Gabès e Médenine sulla filiera della pesca, sul livello di impiego e di reddito dei soggetti formati con particolare riguardo a donne e soggetti giovani e sulle condizioni di vita di quest'ultimi e delle loro famiglie; iii) **valutare l'impatto** che il rafforzamento della produttività delle organizzazioni di pescatori, attraverso la formazione, il miglioramento d'infrastrutture di base e la facilitazione di accesso al credito ha avuto sulla qualità dei prodotti ittici, **sulla competitività del sistema produttivo e sulle esportazioni**; iv) verificare se **permangano i fattori di successo** già evidenziati in sede di valutazione ex-post delle due precedenti iniziative realizzate dall'AICS con il supporto del CIHEAM e se sono stati recepiti, nell'implementazione di questa iniziativa, i suggerimenti per affrontare le criticità rilevate; v) fornire indicazioni per l'attuazione di **successive iniziative relative allo stesso settore** e, più in generale, valutare l'impatto dell'iniziativa relativamente alla filiera della pesca per verificarne la sua possibile replicabilità, anche con eventuali modifiche, in altri Paesi partner che hanno le stesse caratteristiche economiche/geografiche e sociali.

2.2 Alcuni dati sulla consultazione delle fonti dirette

Globalmente sono state realizzate **112 interviste** in presenza e a distanza, **tra cui 38 donne e 74 uomini**, ed in particolare: 41 interviste sono state condotte a Médenine, 35 a Gabès e 13 a Tunisi. Sono stati intervistati 12 membri del CIHEAM, oltre a 10 stakeholder internazionali e 3 *keys informants*. La ripartizione per tipologia è illustrata di seguito:

- 7 Istituzioni statali/semi-statali a livello nazionale
- 6 Istituzioni di ricerca
- 16 Istituzioni pubbliche/semi-pubbliche, di cui 8 a Gabès et 8 Médenine
- 7 membri delle Associazione per lo sviluppo agricolo e la pesca (GDAP) e Società Mutua di Base dei Servizi di Pesca (SMBSP), di cui 6 a Gabès e 1 a Médenine
- 5 Direttori / docenti presso le Scuole di pesca di cui 3 Gabès e 2 a Médenine
- 13 Beneficiarie azioni pilota, di cui 9 a Gabès e 4 a Médenine
- 2 Beneficiarie di microcredito Enda a Gabès
- 3 Startup finanziate, di cui 2 a Gabès e 1 Médenine
- 18 membri del CIHEAM di cui 3 a Gabès, 3 a Médenine e 12 tra Tunisi e esperti italiani
- 22 persone appartenenti alle Comunità rurali/associazioni/società a Médenine (pescatori)
- 10 Stakeholder internazionali
- 3 Altri *key informants*

Dal punto di vista della copertura geografica, le visite sul terreno hanno riguardato 2 governatorati maggiormente coinvolti nel progetto (Gabès e Médenine) oltre al governatorato di Tunisi ove hanno sede le sedi nazionali del partner – Il Ministère de l'Agriculture, des

Ressources Hydrauliques et de la Pêche (MARHP) e le principali Direzioni Generali coinvolte, CIHEAM, l'istituto di ricerca Institut National des Sciences et Technologies de la Mer (INST), e il Ministère de l'Équipement, de l'Habitat et de l'Aménagement du Territoire (MEHAT), coinvolto attraverso l'Agence de Protection et d'Aménagement du Littoral (APAL).

Sono inoltre state analizzate 27 fonti documentarie secondarie, oltre ai documenti inerenti il progetto Nemo Kantara.

3. I risultati della valutazione

L'analisi condotta sulla base dei criteri di valutazione ha portato alle seguenti conclusioni.

3.1 Pertinenza (o rilevanza)

Il progetto NEMO Kantara si è basato su una profonda comprensione del contesto settoriale e territoriale, basandosi sui progetti NEMO I e II precedentemente implementati dal CIHEAM di Bari. Ha integrato esigenze ampiamente identificate a livello nazionale, in particolare in termini di rafforzamento istituzionale, modernizzazione delle infrastrutture portuali e strutturazione della comunità. L'intervento ha affrontato temi rilevanti, come la diversificazione economica – in particolare per le donne raccoglitrice di vongole colpite dal divieto di pesca – e il supporto ai giovani disoccupati attraverso la formazione tecnica e strumenti di integrazione.

Il **dispositivo mobilitato di attori** dal progetto si è dimostrato generalmente coerente, coinvolgendo le principali istituzioni nazionali del settore (DGPA, INST, CRDA, AVFA, APIP) e radicandosi nelle dinamiche comunitarie attraverso i Groupement de Développement Agricole et Pêche (GDAP). Tuttavia, la progettazione si è basata principalmente sulla consultazione al livello centrale, con un coinvolgimento limitato delle strutture e dei beneficiari locali. Questa mancanza di partecipazione locale potrebbe aver influenzato negativamente alcune valutazioni dei bisogni, come dimostra l'assenza di interesse locale per il marchio dei prodotti della pesca artigianale o per lo sviluppo di Piani Regolatori. Inoltre, diversi stakeholder pubblici con mandati complementari (Agence Nationale pour l'Emploi et le Travail Indépendant (ANETI), l'Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII), l'Agence de Promotion des Investissements Agricoles (APIA), le Centre Technique de l'Aquaculture (CTA)) non sono stati integrati fin dalla fase di progettazione, limitando la portata intersettoriale del progetto e la sinergia con i meccanismi nazionali esistenti.

Sono state **espresse nuove esigenze**, sia al livello regionale (rafforzamento del supporto post-creazione, integrazione nelle catene del valore locali), sia al livello nazionale (consolidamento dell'approccio settoriale, migliore coordinamento tra formazione professionale e occupazione, digitalizzazione delle attrezzature dei Centri di Formazione Professionale per la Pesca -CFPP-, monitoraggio potenziato delle risorse ittiche, ricerca applicata su acquacoltura sostenibile, sicurezza nutrizionale e alimentare, cambiamenti climatici e impronta di carbonio).

La formulazione e il **quadro logico** del progetto NEMO Kantara hanno permesso di definire interventi ambiziosi, che coprono un ampio spettro di azioni e stakeholder, con una logica di intervento coerente basata su una chiara relazione causa-effetto. Tuttavia, alcune importanti carenze limitano la chiarezza e la coerenza della catena dei risultati, data l'assenza di attività nel quadro logico. Inoltre, la descrizione di R1.2 combina componenti relative alle infrastrutture e ai servizi di base, escludendo la dimensione delle attrezzature. Da parte sua, R1.3 include, sia il miglioramento delle attività economiche esistenti, sia la diversificazione in nuovi settori, senza differenziare chiaramente le rispettive logiche di intervento. Analogamente, alcune

attività, come la 3.2.4 (creazione di un fondo di investimento), rappresentano una quota significativa del budget, senza una ripartizione esplicita per tipologia di investimento o beneficiario.

In termini di **monitoraggio**, il sistema individuato è adattato alle esigenze ed è stata sviluppata una matrice di rischio. Tuttavia, la strutturazione degli indicatori manca di precisione metodologica: la maggior parte di essi è puramente quantitativa e operativa, in particolare in R1.2 e R1.3, priva di valori di base e target e di disaggregazione per genere o area geografica. Inoltre, l'obiettivo generale non è supportato da indicatori misurabili, il che limita la capacità di monitorare il raggiungimento dei risultati attesi.

Il progetto ha integrato **diverse dimensioni trasversali chiave**, come la tutela dei diritti umani, la parità di genere, l'inclusione sociale e la sostenibilità ambientale. L'attenzione rivolta alle regioni di Gabès e Médenine è stata rilevante, data la loro forte dipendenza dalla pesca, la loro vulnerabilità ecologica e la concentrazione di gruppi vulnerabili. Il progetto ha incoraggiato il coinvolgimento delle donne nelle catene del valore, ha sostenuto l'imprenditorialità giovanile e ha promosso infrastrutture resilienti e adattate all'ambiente. Tuttavia, la mancanza di un'analisi di genere approfondita ha limitato l'impatto trasformativo di questo approccio. Inoltre, non sono state intraprese misure specifiche per le persone con disabilità. Infine, il divieto periodico di raccolta delle vongole nel Golfo di Gabès, sebbene precedente all'inizio del progetto, sembra non essere stato sufficientemente integrato nella formulazione del progetto, limitando la portata degli interventi, oltre alla riqualificazione del lavoro dei raccoglitori, a un solo cluster (2.3) interessato dalla cogestione e dalla certificazione.

3.2 Coerenza

La coerenza interna del progetto appare generalmente soddisfacente rispetto alle priorità nazionali e regionali. Tuttavia, sono state osservate notevoli limitazioni nel coordinamento con progetti e programmi implementati da altri attori operanti negli stessi settori o territori, il che ha limitato le opportunità di sinergie concrete e di coordinamento interistituzionale.

Nemo Kantara è in linea con gli obiettivi dei Piani di Sviluppo 2016-2020 e 2023-2025, nonché con diverse strategie settoriali esistenti, tra cui la Strategia Nazionale per la Gestione Integrata delle Zone Costiere (GIZC), la Strategia di Transizione Ecologica (SNTE), la Strategia per l'Economia Blu (attualmente in fase di sviluppo) e il Piano d'Azione per la Biodiversità.

Il progetto rispetta, inoltre, gli impegni internazionali della Tunisia, come gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS), il Green Deal dell'UE per lo sviluppo dell'economia blu, l'INDC 2021 e le linee guida della Organizzazione delle Nazioni Unite per l'Alimentazione e l'Agricoltura (FAO) per la pesca artigianale. Sebbene diversi programmi guidati o cofinanziati dal CIHEAM abbiano dimostrato una convergenza tematica e geografica con NEMO Kantara, nei rapporti di avanzamento o nel rapporto finale non è stato documentato alcun coordinamento concreto. Non è stato incluso, inoltre, alcun riferimento ad azioni congiunte, pianificazione coordinata o meccanismi di collaborazione formale.

A **livello istituzionale**, il progetto ha promosso il coordinamento funzionale tra le diverse articolazioni del MARHP – direzioni centrali, CRDA e strutture locali – consentendo l'avvio di una dinamica di cogestione territoriale coerente con gli orientamenti politici nazionali. Tuttavia, nel contesto della ricentralizzazione iniziata nel 2023, con la sospensione dei consigli comunali e la riconfigurazione delle responsabilità al livello di governatorato, la sostenibilità dei meccanismi sviluppati, in particolare quelli previsti dal Risultato 4, appare incerta.

Per quanto riguarda la **coerenza esterna**, sebbene il documento di progetto abbia inizialmente identificato iniziative complementari, non sono stati apportati aggiornamenti a questa mappatura di progetti e stakeholder durante l'implementazione. Tale carenza ha ostacolato la sinergia con altri interventi operanti negli stessi settori e territori, in particolare nei governatorati di Gabès e Médenine, nello stesso periodo. Molti progetti, guidati da attori pubblici, privati e internazionali, si sono quindi sviluppati parallelamente, senza alcun coordinamento strutturato con il progetto NEMO Kantara.

Inoltre, è stata riscontrata una **mancanza di coordinamento settoriale tra gli stessi donatori**, come evidenziato in diverse interviste condotte nell'ambito della valutazione. Non è stato attivato o consolidato alcun organo di consultazione o di indirizzo strategico, supervisionato dalle autorità tunisine competenti, per promuovere la complementarità, ridurre il rischio di duplicazioni o allineare le priorità di intervento.

3.3 Efficacia

L'analisi dell'efficacia del progetto evidenzia un'attuazione complessivamente dinamica, seppur eterogenea.

Il progetto ha dimostrato un **elevato livello di attuazione in termini di attività**. Delle 35 azioni pianificate, la stragrande maggioranza è stata realizzata, spesso dopo adeguamenti operativi o strategici. Tuttavia, questa esecuzione quantitativa non si è sempre tradotta nel pieno raggiungimento dei risultati attesi. La ricostruzione del quadro logico, in assenza di un monitoraggio orientato ai risultati, ha permesso di ricostruire parzialmente gli effetti prodotti, sulla base di elementi qualitativi, interviste e dati di attività, e l'efficacia appare disomogenea tra le varie componenti.

I risultati relativi al rafforzamento delle organizzazioni di pesca professionale e al sostegno all'imprenditorialità (R1.1 e R1.3) sono stati raggiunti in modo soddisfacente, con indicatori di coinvolgimento positivi: creazione di GDAP, erogazione di prestiti, creazione di imprese e diversificazione delle attività, in particolare per donne e giovani. D'altro canto, le componenti relative al miglioramento delle infrastrutture (R1.2) hanno subito ritardi nell'implementazione, mentre la pianificazione territoriale (R2.4) ha prodotto solo rapporti, limitandone l'effettiva trasformazione in risultati attraverso l'adozione e/o il finanziamento dei Piani Strategici elaborati. L'analisi rivela, inoltre, un elevato livello di implementazione concentrato alla fine del progetto, accentuando le difficoltà di capitalizzazione e supporto a medio termine, in particolare nell'attuazione delle azioni di promozione dell'imprenditorialità e nel consolidamento dei risultati.

In termini di **adattamento**, il progetto ha dimostrato una reale capacità di adattare le proprie modalità di fronte ai vincoli contestuali, in particolare quelli legati alla pandemia o a fattori ambientali (inquinamento marino, chiusura delle zone di pesca). Diverse attività sono state riformulate, riconfigurate o abbandonate con giustificazioni tecniche. La ridefinizione del settore delle vongole, la riconversione dei fondi per il GDAP Ajim e l'adattamento dei corsi di formazione internazionali in sessioni locali ne sono esempi significativi. Tuttavia, questi adattamenti non sono stati formalizzati in una revisione del quadro logico né documentati in una strategia di adattamento, il che ne ha ostacolato la tracciabilità. Inoltre, alcuni riorientamenti potrebbero aver minato la coerenza strategica del progetto, in particolare per quanto riguarda il riorientamento sulla diversificazione a scapito del rafforzamento della filiera della pesca e del settore delle vongole, percepito da diversi stakeholder come un allontanamento dalle priorità iniziali.

Molti **fattori hanno influenzato l'attuazione**. Tra i fattori facilitanti figurano la qualità del radicamento locale attraverso i coordinatori regionali, l'impegno del CIHEAM e dei suoi partner, la vicinanza dei facilitatori e del coordinamento locali e la pertinenza delle azioni rispetto alle esigenze espresse dai beneficiari. Le competenze tecniche mobilitate, in particolare nei settori della formazione, dei laboratori e dell'imprenditorialità, sono state ripetutamente elogiate. Tuttavia, gli effetti negativi del COVID-19, i ritardi amministrativi, la mancanza di un monitoraggio e di una valutazione strutturati, i ritardi nella consegna di infrastrutture e attrezzature, la complessità del progetto e un sistema di gestione fortemente incentrato sull'esecuzione hanno ostacolato il pieno e consolidato raggiungimento dei risultati.

La debolezza degli indicatori del quadro logico (spesso descrittivi, senza valori target e valori di base), la mancanza di analisi dei risultati nei rapporti ufficiali e la concentrazione tardiva delle spese hanno ridotto la capacità di monitorare e gestire gli impatti in tempo reale.

3.4 Efficienza

L'efficienza del progetto può essere considerata **limitata**, nonostante una **chiara capacità di adattamento ai vincoli contestuali**, in particolare nel periodo post-Covid. Sebbene le risorse fornite siano state generalmente sufficienti, la loro **gestione ha sofferto di diverse limitazioni strutturali**.

Il **progetto è partito molto lentamente**, con un basso tasso di consumo durante i primi due anni. Questo aspetto, unito al tardivo avvio del team operativo di progetto a partire dal 2021, ha portato a una forte concentrazione dell'esecuzione negli ultimi 19 mesi del progetto, con il 63% del budget consumato durante questo periodo, riflettendo una dinamica di emergenza che non ha favorito l'ottimizzazione delle risorse.

La **struttura finanziaria si è dimostrata poco adatta alla complessità del progetto**, che includeva 35 attività suddivise in 12 cluster. Una parte significativa delle attività (31%) è stata raggruppata tra i risultati sottofinanziati, rappresentando meno del 7% del budget totale, richiedendo sforzi sproporzionati rispetto alle risorse disponibili.

Allo stesso tempo, i costi ampiamente aggregati in un'unica linea di budget hanno limitato la leggibilità di alcune componenti, in particolare per **l'attività di creazione del fondo di investimento**, dove 968.930 euro, pari all'81% del budget per il risultato R1.3, non sono stati suddivisi per tipologia di spesa (crediti, donazioni, infrastrutture, cofinanziamenti). Questa presentazione del budget limita l'analisi della sua efficacia e la relativa rendicontazione.

Alcune azioni pianificate, in particolare nel cluster delle vongole, non hanno potuto essere pienamente attuate a causa di **cambiamenti significativi**, mentre altre sono state influenzate dalla pandemia. In entrambi i casi, sono state effettuate **riallocazioni di budget**, riflettendo la volontà di adeguarsi a fronte di vincoli.

In totale, i **costi di gestione** (risorse umane, servizi, spese correnti e generali) sono ammontati a 1.860.453 euro, pari al 37% del budget (38% dopo la proroga), il che è in parte spiegato dall'impegno del team fino alla chiusura. Alla fine del progetto è stato rilevato un modesto sforramento di 1.441,94 euro, principalmente dovuto alla gestione dei veicoli e alle spese bancarie. Al contrario, alcune voci pianificate, come i 20.000 euro stanziati per la valutazione esterna, non erano state impegnate alla data della valutazione ex post, evidenziando una carenza di gestione strategica.

Infine, sebbene il **CIHEAM abbia garantito l'erogazione tempestiva dei fondi**, il meccanismo di **rendicontazione condizionale** legato al consumo del 60% delle tranches ha limitato il feedback sull'effettiva esecuzione. Sono state presentate due relazioni intermedie, la prima delle quali, **dopo 25 mesi** di attuazione, copriva solo il **24% del budget**, riflettendo un **prolungato sottoimpegno**. La **proroga di sette mesi** attraverso la Variante Non-Onerosa (VNO), approvata a marzo 2023, ha consentito il completamento di alcune attività, sebbene sia stata presentata dopo la chiusura formale del progetto.

3.5 Sostenibilità

Le azioni svolte dal progetto NEMO Kantara hanno generato diversi effetti duraturi, in particolare attraverso il rafforzamento istituzionale, lo sviluppo delle capacità locali e l'integrazione nelle priorità nazionali per la gestione integrata delle zone costiere. Questi effetti si riflettono nella graduale integrazione del progetto nelle strutture pubbliche esistenti e nell'emergere di dinamiche economiche e comunitarie che promuovono la continuità.

Il progetto ha mobilitato con successo i principali attori istituzionali – CRDA, AVFA, GDAP, INSTM – **trasferendo loro gradualmente le responsabilità** per l'attuazione delle azioni locali. Questo approccio ha contribuito a consolidare le competenze e a rafforzare la titolarità territoriale, basandosi su meccanismi nazionali e locali piuttosto che sulla creazione di strutture parallele. Analogamente, gli strumenti di pianificazione sviluppati sono stati ampiamente elogiati e rappresentano un potenziale supporto per la governance locale, sebbene la loro efficace integrazione nei meccanismi pubblici rimanga inutilizzata.

Sul **fronte economico**, si sono osservati risultati positivi, in particolare nei progetti di pesca collettiva, che stanno mostrando segnali di fattibilità. Tuttavia, la mancanza di un approccio settoriale integrato e di sinergie territoriali ha limitato la portata trasversale delle iniziative. I progetti di diversificazione, spesso individuali, hanno rivelato una certa fragilità, in particolare a causa della mancanza di un supporto strutturato post-creazione e di integrazione in un ecosistema imprenditoriale locale. Il collegamento con altri aspetti del progetto, come la gestione dei rifiuti nei porti, i centri AVFA e le aziende di riciclaggio consolidate, non è stato pienamente sfruttato, riducendo così il potenziale di trasformazione economica e ambientale a lungo termine. Per quanto riguarda i fondi di investimento, dopo i cinque anni di utilizzo di ENDA Tamweel, questi saranno trasferiti a INSTM per finanziare la ricerca sulla pesca sostenibile, in coordinamento con la DGPA.

Anche alcune limitazioni in termini di **attrezzature e infrastrutture** incidono sulla sostenibilità. I laboratori rimangono sottoutilizzati o sono stati riadattati a causa della mancanza di competenze o degli elevati costi di manutenzione. Le attrezzature consegnate ai mercati, pur essendo perfettamente funzionanti, non hanno ottenuto l'accreditamento sanitario. D'altro canto, l'elevata qualità delle infrastrutture è riconosciuta ed è stato istituito un meccanismo di manutenzione tramite un accordo con APIP. Tuttavia, la distribuzione dei ruoli tra le istituzioni coinvolte (APIP, APAL e MEHAT) resta da chiarire e la sostenibilità del sistema dipende ancora da futuri aggiustamenti, in particolare a livello locale attraverso la gestione dei GIPP.

A livello socioculturale, sono state evidenziate l'accettabilità del progetto e la rilevanza delle sue azioni. Ha contribuito a sensibilizzare e migliorare alcune condizioni di vita. Tuttavia, strutture come i punti di distribuzione di acqua ed energia, inizialmente ben accolti, non sono più funzionanti nei tre siti visitati. Non sono ancora stati integrati in un approccio di gestione sostenibile a causa della mancanza di adeguati meccanismi di rendicontazione e monitoraggio.

Infine, stanno emergendo chiari **segnali di autonomia**, in particolare attraverso l'INSTM: il progetto è stato in grado di estendere i risultati ottenuti attraverso il coinvolgimento in iniziative complementari, in particolare il progetto ARIBIOTEC, e ottenendo l'accreditamento ISO 17025 per i suoi laboratori nel 2024. Queste iniziative dimostrano la capacità istituzionale di capitalizzare i risultati del progetto al fine di garantire la continuità a medio e lungo termine.

Tuttavia, la **mancanza di una strategia di uscita** (*exit strategy*) chiaramente articolata, strutturata e pianificata nel documento di progetto ha in parte limitato la capacità del progetto di organizzare la transizione post-intervento e di consolidare in modo sostenibile tutti gli effetti generati.

3.6 Impatto

Le azioni svolte nell'ambito del progetto NEMO Kantara hanno innescato dinamiche di trasformazione a diversi livelli – produttivo, istituzionale, ambientale e sociale – con risultati concreti, seppur parziali, che dimostrano un potenziale di strutturazione a medio termine.

L'intervento ha portato a un **miglioramento tangibile delle condizioni di lavoro nei moli, all'aumento delle competenze delle istituzioni locali, a un migliore accesso al credito e alla strutturazione delle organizzazioni di produttori**. La funzionalità dei moli e dei mercati ittici – pienamente operativi e apprezzati dai pescatori – ha rappresentato un importante salto di qualità, facilitando gli sbarchi, migliorando le condizioni sanitarie e rafforzando la filiera.

Il progetto ha contribuito a un **miglioramento tangibile dei redditi e a un'efficace diversificazione delle attività produttive**. I progetti collettivi – ghiaccio, nasse e unità di riciclaggio – hanno generato un impatto economico e sociale significativo, in particolare per le donne e i gruppi vulnerabili. Nel settore della pesca, il rafforzamento della catena del freddo ha migliorato la conservazione dei prodotti e ne ha aumentato il valore di mercato. Dal punto di vista finanziario, l'80% dei beneficiari del microcredito ha rinnovato i prestiti, con un aumento medio del 30% degli importi, a dimostrazione della dinamica di consolidamento nonostante l'inflazione. Questi prestiti hanno sostenuto principalmente il commercio e i servizi (66%) e la produzione artigianale (34%).

Tuttavia, i progetti di diversificazione individuali appaiono più fragili: il 36% delle iniziative visitate è in difficoltà o abbandonato, mentre i progetti collettivi dimostrano una maggiore solidità grazie alla loro struttura e al radicamento nella comunità.

Ciononostante, questi progressi sono stati ostacolati dalla mancanza di meccanismi formalizzati per il trasferimento delle conoscenze (passaggio di consegne) e la capitalizzazione istituzionale. Più di dieci funzionari pubblici (MARHP, CRDA, CFPP, APIP) direttamente coinvolti nel progetto avevano lasciato i loro incarichi al momento della valutazione finale. I loro successori, generalmente poco informati o con una conoscenza limitata del progetto, non sono stati in grado di garantire una continuità sufficiente, indebolendo l'impatto duraturo delle metodologie introdotte e limitando gli effetti a lungo termine delle iniziative di rafforzamento delle capacità.

Le **dinamiche di strutturazione delle organizzazioni di produttori sono state positive**, con la creazione o la riattivazione di diversi GDAP. Tuttavia, altri gruppi, in particolare quelli femminili, sono attualmente inattivi, a dimostrazione della fragilità di queste iniziative senza un sostegno costante.

Si stanno delineando **opportunità di cambiamento nell'ambiente costiero**, in particolare con l'esplorazione di nuove aree di produzione di vongole nella laguna di Biserta e nel mare di

Bougharara. Tuttavia, la loro attuazione rimane incerta. La mancanza di coordinamento tra le istituzioni scientifiche tunisine e i partner tecnici, in particolare il CIHEAM, sembra rappresentare un'occasione persa per strutturare in modo sostenibile il settore della molluschicoltura.

In termini di **relazioni di genere**, si sono osservati segnali incoraggianti. Sebbene le donne rimangano in gran parte confinate alle attività di lavorazione e raccolta, la loro presenza in posizioni di responsabilità (INSTM, laboratori, porti) è aumentata. Oltre l'80% dei facilitatori comunitari coinvolti erano donne, il che ha facilitato la mediazione locale sensibile alle questioni di inclusione. Tuttavia, l'approccio di genere, sebbene presente in modo trasversale e con effetti positivi osservati in termini di partecipazione femminile, è rimasto scarsamente strutturato: non è stata condotta alcuna analisi di genere, non è stata formalizzata alcuna strategia dedicata e non è stata mobilitata alcuna competenza nazionale. In assenza di un meccanismo specifico, il potenziale trasformativo di questa dimensione rimane limitato.

Gli effetti imprevisti del progetto sono stati generalmente positivi. Il database risultante dalla valutazione partecipativa ha consentito ad altre iniziative (progetto TRACE, fondo RSE per gli idrocarburi a Médenine) di integrare i beneficiari in progetti agricoli o artigianali, fornendo loro un monitoraggio a lungo termine. Le opportunità di accesso al credito a tasso zero sono state quindi estese alle donne precedentemente coinvolte in NEMO Kantara. Non sono stati rilevati rifiuti o effetti negativi da parte degli stakeholder. Il progetto gode di un forte riconoscimento, in particolare a Djerba, dove la sua visibilità è associata a infrastrutture di qualità. Il lancio del progetto NEMO HOUT, guidato dalla DGPA e dal CIHEAM, capitalizzando i risultati di NEMO Kantara, rappresenta un'importante continuità strategica.

In conclusione, l'assenza di indicatori legati all'obiettivo generale, in particolare alla resilienza della comunità, riflette una mancanza di inquadramento strategico. Di conseguenza, il progetto rimane **essenzialmente focalizzato sull'implementazione di attività**, senza prove tangibili di aver contribuito a un cambiamento duraturo o a un miglioramento significativo delle condizioni di resilienza nel medio o lungo termine.

3.7 Comunicazione e visibilità

Le attività di comunicazione del progetto NEMO Kantara sono state formalizzate nell'ambito del Risultato R5, con un budget di 55.994 euro, volte ad aumentare la visibilità nazionale e internazionale del progetto, promuoverne le buone pratiche, promuovere i prodotti della pesca artigianale e sensibilizzare gli stakeholder. **Il piano di comunicazione, lanciato a maggio 2020, si basava su un approccio multicanale** (video, social network, eventi, pubblicazioni). Una pagina Facebook (<https://www.facebook.com/NemoKantara>) è stata creata a marzo 2021, con 220 pubblicazioni, tra 40 e 50 interazioni al mese, 2.638 iscritti alla chiusura e una mancanza di animazione post-progetto. Una scheda di progetto per "NEMO-KANTARA" è disponibile sui siti web istituzionali del CIHEAM e del CIHEAM Bari, ma contiene incongruenze riguardo alla data di chiusura (ottobre 2022 sul primo, novembre 2024 – erroneamente – sul secondo, anziché maggio 2023). Inoltre, le informazioni fornite sono estremamente limitate e non contengono alcun risultato del progetto.

Il seminario di avvio si è svolto a febbraio 2020 e quello di chiusura a giugno 2023. Le visite ufficiali dell'AICS e dell'Ambasciata d'Italia hanno aumentato la visibilità istituzionale.

Tuttavia, la comunicazione è rimasta locale, senza un impatto nazionale significativo e senza un monitoraggio formale dei suoi effetti (in particolare sui video prodotti). Anche i siti web istituzionali contengono errori o informazioni incomplete sul progetto.

4. Buone pratiche e lezioni apprese

4.1 Buone Pratiche

La valutazione ha identificato le seguenti **principali buone pratiche**.

- a. **La coerenza tra pianificazione e realizzazione come fattore di credibilità e apprezzamento.** Il progetto, in linea con quanto previsto nei documenti di programmazione, ha concretizzato interventi visibili e tangibili, in particolare sul piano infrastrutturale. Questo allineamento tra impegni assunti e risultati ottenuti è stato riconosciuto dagli attori pubblici come un segno distintivo di affidabilità, rafforzando la percezione di utilità e la legittimità del progetto agli occhi degli stakeholder coinvolti.
- b. **La metodologia della Valutazione Rurale Partecipata (VRP) come strumento strategico per la diagnosi e la pianificazione territoriale.** Sviluppato in modo strutturato e implementato in collaborazione con gli stakeholder locali, la VRP implementata nell'ambito della R1.1 si è affermata come una leva metodologica essenziale. La sua adozione da parte dell'Union Tunisienne de Solidarité Sociale (UTSS) in altre regioni e settori (agricoltura, artigianato) ne conferma la trasferibilità e il valore come strumento di definizione delle priorità, dialogo e programmazione territoriale integrata.
- c. **Integrazione locale da parte di facilitatori comunitari.** L'impiego di facilitatori sul campo ha favorito una mediazione inclusiva e attenta alle specificità di genere nei processi di supporto. Questo approccio ha rafforzato, sia la sensibilizzazione della comunità, sia la legittimità delle iniziative di sostegno all'imprenditorialità, in particolare per le donne e i gruppi vulnerabili.
- d. **Strutturazione di progetti collettivi attorno a infrastrutture condivise.** I progetti collettivi basati su infrastrutture funzionali (unità di produzione di ghiaccio, riciclaggio e nasse) hanno dimostrato una maggiore sostenibilità istituzionale, economica e sociale. La loro struttura promuove la titolarità comunitaria, gli effetti di scala e la resilienza dei modelli economici locali.
- e. **Valorizzazione scientifica dei risultati ottenuti attraverso la certificazione ISO 17025.** L'INSTM è stato in grado di trasformare il supporto tecnico al progetto in un'importante svolta istituzionale ottenendo la certificazione ISO 17025 per l'analisi delle biotossine marine. Questa capitalizzazione dimostra la capacità di un attore nazionale di integrare i risultati in un quadro normativo e ridurre le dipendenze esterne, in particolare nel settore delle esportazioni.
- f. **Utilizzo post-progetto dei database dei beneficiari e delle VRP per orientare l'accesso ad altri meccanismi.** Il riutilizzo dei dati raccolti nell'ambito del progetto, in particolare da parte di UTSS ed ENDA, ha permesso di indirizzare i beneficiari verso altre opportunità (progetto TRACE, fondi CSR, microcrediti, ecc.). Questo utilizzo continuativo dei dati illustra una buona pratica di capitalizzazione attiva, che promuove l'inclusione economica e risultati sostenibili.
- g. **Coordinamento interistituzionale pragmatico e integrato.** La mobilitazione concertata di CRDA, AVFA, GDAP, UTSS e altri attori locali ha garantito la coerenza territoriale delle azioni, evitando sovrapposizioni e promuovendo sinergie attorno a strumenti condivisi (database, diagnostica, infrastrutture). Questo coordinamento, sebbene contestuale, rappresenta una pratica adattabile in contesti multi-stakeholder.

h. Manutenzione programmata delle infrastrutture locali. Le istituzioni locali hanno previsto e stanno implementando un piano decennale di manutenzione dei moli, grazie allo stanziamento complessivo di 60.000 Euro effettuato in seno al progetto, garantendo così la funzionalità a lungo termine delle opere realizzate. Parallelamente, le attrezzature fornite al mercato di Houmt Souk sono regolarmente mantenute dall'APIP, che ne ha assunto gli oneri, costituendo un esempio concreto di ownership istituzionale e di sostenibilità post-progetto.

4.2 Lezioni apprese

Il team ha documentato **le principali lezioni apprese**, che riflettono le conoscenze acquisite durante l'implementazione del progetto, ovvero:

- a. Definire una strategia di ingresso e uscita dal progetto fin dalla fase di progettazione.** La mancanza di una chiara strategia di uscita ha limitato la sostenibilità di alcuni risultati. È essenziale integrare fin dall'inizio un piano di transizione post-progetto, che includa il passaggio di consegne istituzionale, la manutenzione delle attrezzature, l'avvio dei partner e il monitoraggio dell'impatto.
- b. Evitare l'acquisto di attrezzature alla fine del progetto per garantire un supporto efficace.** La decisione di acquisire una parte significativa delle attrezzature negli ultimi mesi del progetto ha impedito un adeguato monitoraggio tecnico e organizzativo. Una consegna anticipata di almeno un anno per l'infrastruttura e le attrezzature avrebbe consentito il collaudo dei sistemi, la correzione dei malfunzionamenti, il rafforzamento delle capacità e una reale titolarità locale.
- c. Pianificare una fase dedicata al consolidamento.** Il modello di implementazione non ha previsto un periodo specifico per la capitalizzazione, la transizione istituzionale e il rafforzamento dello slancio già consolidato. Un ultimo anno dedicato al consolidamento (piuttosto che a nuovi risultati) avrebbe rafforzato la sostenibilità degli effetti.
- d. Sviluppare una chiara catena dei risultati (quadro logico) con indicatori strategici a tutti i livelli.** La mancanza di una catena dei risultati completa e di indicatori strategici mirati specifici (oltre al monitoraggio operativo) ha limitato la capacità di analisi interfunzionale. È fondamentale integrare un solido quadro logico fin dalla fase di formulazione, garantendo aggiornamenti regolari e l'allineamento con gli obiettivi del progetto.
- e. Rafforzare il legame tra interventi economici e meccanismi di supporto post-creazione.** Diversi progetti economici sostenuti (in particolare quelli individuali) hanno mostrato una fragile fattibilità a causa della mancanza di un supporto strutturato. È essenziale combinare gli aiuti economici con un sistema di assistenza tecnica e imprenditoriale sostenibile, radicato nell'ecosistema esistente, in collaborazione con gli stakeholder pubblici e privati locali.
- f. Ancorare gli strumenti partecipativi nei sistemi locali fin dalle prime fasi.** Sebbene molto apprezzati, i metodi partecipativi (come la valutazione di comunità) non sono sempre stati istituzionalizzati. La loro adozione efficace richiede un graduale trasferimento metodologico, una formazione continua e la loro inclusione nelle procedure degli enti pubblici competenti.

5. Raccomandazioni

Le seguenti raccomandazioni si basano su un'analisi interdisciplinare dei risultati del progetto NEMO Kantara. Esse vanno oltre la semplice risoluzione dei limiti osservati e mirano a rafforzare la qualità strategica, operativa e istituzionale degli interventi futuri, in particolare nei contesti costieri multi-stakeholder.

Le raccomandazioni intendono non solo capitalizzare i risultati del ciclo del progetto Nemo Kantara, ma anche guidare l'implementazione del nuovo progetto NEMO HOUT, attualmente in fase di avvio.

5.1 Raccomandazioni generali

- **Definire chiaramente il quadro di sviluppo costiero sostenibile fin dall'inizio del progetto.** Co-costruire, fin dalle prime fasi del progetto, una visione condivisa di sviluppo costiero sostenibile con tutti gli stakeholder (istituzioni pubbliche, autorità locali, attori economici, scientifici e della comunità). Questa definizione concertata di componenti e priorità garantirà un allineamento strategico continuo, faciliterà sinergie intersetoriali e ancorerà le azioni del progetto in una traiettoria coerente e sostenibile a livello territoriale.
- **Concentrarsi sui risultati, non sull'accumulo di attività.** Posizionare i risultati al centro della strategia di intervento, considerando azioni e risultati come strumenti di cambiamento.
- **Ancorare gli interventi in una logica di contributo alle politiche settoriali.** Trasmettere sistematicamente le lezioni apprese e le dinamiche provenienti dal campo ai livelli istituzionali, al fine di informare costantemente le politiche pubbliche e le strategie settoriali.
- **Adattare la portata e il ritmo del progetto alla sua complessità.** Per evitare un sovraccarico al termine del progetto, è essenziale limitare il numero di attività ad alta intensità operativa o, in mancanza, pianificare una durata superiore a 36 mesi.
- **Capitalizzare le lezioni apprese da progetti e stakeholder precedenti.** Definire un processo strutturato per capitalizzare le lezioni apprese e le migliori pratiche da progetti simili, nonché il feedback degli stakeholder locali, tecnici e istituzionali coinvolti, prima di lanciare nuove iniziative.
- **Allineare la formazione professionale alle catene del valore e alle dinamiche occupazionali locali.** Si raccomanda di rafforzare l'integrazione occupazionale come leva di resilienza nelle comunità costiere, così come è stato fatto per la promozione dell'imprenditorialità, integrandola pienamente negli interventi futuri. A tal fine, studi di mercato sulle catene del valore della pesca contribuiranno a orientare un'offerta formativa adeguata, con un ruolo più rilevante per i CFPP, condizionato dalla modernizzazione e digitalizzazione delle loro attrezzature. Anche il rafforzamento della ricerca applicata può contribuire a questo obiettivo.

5.2 Raccomandazioni specifiche legate ai risultati della valutazione

Le raccomandazioni sono state suddivise in raccomandazioni strategiche e raccomandazioni operative. Esse costituiscono parametri di riferimento per consolidare la gestione strategica, migliorare l'operatività, rafforzare il coordinamento interistituzionale e favorire un radicamento

locale ancor più sostenibile. Per i progetti futuri, dunque, si dovrebbe considerare le seguenti raccomandazioni legate ai risultati dell'esercizio valutativo.

A. Pertinenza

Raccomandazioni strategiche

- **Ampliare la consultazione** per includere gli stakeholder locali e i beneficiari finali fin dalla fase di formulazione;
- **Mobilitare le istituzioni pubbliche e private** coinvolte nella diversificazione economica (occupazione, innovazione, investimenti, imprenditorialità) – come ANETI, APIA, APII e le OSC specializzate;
- **Integrare un approccio trasformativo di genere nel Quadro Logico** stesso, attraverso strumenti appropriati, nonché un'attenzione all'inclusione delle persone con disabilità.
- **Elaborare una strategia tecnica specifica per affrontare i vincoli ambientali strutturali**, quando presenti nella progettazione.

Raccomandazione Operativa

- **Sviluppare un quadro logico completo**, che copra tutti i livelli, con indicatori coerenti, inclusi valori target e valori di base, e disaggregati per genere, area e vulnerabilità specifiche

B. Coerenza

Raccomandazioni strategiche

- **Istituire un tavolo di coordinamento tematico settoriale periodico**, che riunisca partner tecnici e finanziari, autorità settoriali tunisine e altre parti interessate.
- **Istituire un meccanismo strutturato per la condivisione di conoscenze, dati e risultati prodotti dai vari progetti**, nel rispetto dei principi di riservatezza e protezione dei dati sensibili,

Raccomandazione Operativa

- **Aggiornare regolarmente la mappatura degli interventi esterni** nel settore interessato, al fine di rafforzare le sinergie e le complementarità tra le iniziative settoriali.

C. Efficacia

Raccomandazioni strategiche

- **Pianificare e attuare valutazioni intermedie e finali condotte da esperti esterni** Integrare un **sistema di monitoraggio e valutazione orientato ai risultati e all'impatto**, oltre al monitoraggio delle attività,

Raccomandazione Operativa

- Includere un **sistema di monitoraggio specifico per le azioni svolte nel settore dell'istruzione**, se il progetto lo prevede, includendo indicatori che permettano la valutazione delle competenze acquisite.

- **Pianificare un calendario di attuazione realistico**, al fine di garantire il follow-up adeguato post-consegna degli outputs durante la implementazione del progetto.

D. Efficienza

Raccomandazioni Operative

- **Pianificare un avvio operativo accelerato**, garantendo la mobilitazione dei team di progetto coinvolti fin dall'inizio.
- **Adattare la struttura del budget alla complessità del progetto**, suddividendo le linee di budget significative in modo più dettagliato e per tipologia di spesa.
- **Allocare le risorse in modo più equilibrato** in base ai costi effettivi delle attività, evitando di sovraccaricare le componenti sottofinanziate o, in mancanza, ridurre o adeguare le attività ad alto consumo energetico ma sottofinanziate.
- **Implementare una rendicontazione finanziaria (e narrativa) più regolare e proattiva**, anticipandone la presentazione alle VNO, non appena si notano ritardi nell'esecuzione.

E. Sostenibilità

Raccomandazioni strategiche

- **Definire e formalizzare il quadro istituzionale di riferimento per la gestione delle attrezzature consegnate**, in particolare tra laboratori pubblici (INSTM, IRVT, CTA),
- **Istituire un organismo di coordinamento interistituzionale**, che riunisca le parti interessate coinvolte nella gestione delle **infrastrutture costiere** (APIP, APAL, MEHAT), includendo i GIPP.
- **Sviluppare una strategia di uscita già dalla fase di progettazione**, differenziata per risultato e/o tipo di intervento.

Raccomandazione Operativa

- **Pianificare la consegna delle attrezzature con sufficiente anticipo per consentirne il monitoraggio per almeno un anno dopo l'installazione**, integrando i costi relativi alla manutenzione, alla formazione degli utenti e al supporto tecnico post-consegna fin dalla fase di pianificazione.

F. Impatto

Raccomandazioni strategiche

- **Formalizzare meccanismi di trasferimento di conoscenze e pratiche** con gli stakeholders di progetto al fine di capitalizzare sistematicamente i risultati, le migliori pratiche e le lezioni apprese dai progetti precedenti al momento del lancio di nuovi progetti correlati.
- **Consolidare le catene del valore settoriali** relative alla gestione sostenibile delle risorse costiere attraverso strategie mirate
- **Integrare i progetti di diversificazione in reti cimplementari e sinergiche più ampie e in ecosistemi territoriali multi-attore** di supporto tecnico, reti economiche locali e partner istituzionali e privati (MEFP, ANETI, APIA, ecc.).

- **Promuovere il coordinamento tra istituti di ricerca e centri specializzati tecnici nel settore della pesca**

G. Comunicazione e visibilità

Raccomandazione strategica

- Elaborare fin dall'avvio una strategia di comunicazione strutturata e scalabile, che operi a livello locale e nazionale, utilizzi canali interattivi aggiornati e indirizzi messaggi mirati a pubblici differenziati, aggiornandola periodicamente e incorporando indicatori di performance adeguati.