



RAPPORTO DI VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PROGETTO

« LEB.INC. : PROMUOVERE L'INCLUSIVE BUSINESS IN LIBANO »

Finanziato da: Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo

Rapporto di valutazione intermedia preparato dal team di valutazione composto dagli esperti di Oxfam Italia: Silvana Grispino, Lorenzo Paoli, Silvia Testi

Firenze, 24 Settembre 2019

Sommario

Acronimi	3
1. Sintesi del rapporto di valutazione intermedia	4
2. Introduzione	5
2.1 Obiettivi della valutazione	5
2.2 Struttura del rapporto	5
3. Metodologia	6
4. Il progetto	7
5. Risultati della valutazione intermedia	8
5.1 Pertinenza e validità del design del progetto	8
5.2 Rilevanza	8
5.3 Efficacia	9
5.3.1 Efficacia a fronte dei documenti di monitoraggio	10
<i>Tabella 1</i>	11
5.3.2 Efficacia percepita dagli intervistati	12
5.3.3 <i>Governance</i> del progetto e partenariato	13
5.4 Efficienza	15
5.4.1 Staff, organizzazione operativa e condivisione delle informazioni	15
5.4.2 Utilizzo delle risorse finanziarie	16
<i>Tabella 2</i>	16
5.4.3 Percezione degli intervistati rispetto all'utilizzo delle risorse finanziarie	17
5.5 Sostenibilità	17
5.6 Strumenti di monitoraggio	18
6. Conclusioni e raccomandazioni	19
6.1 Conclusioni	19
6.2 Raccomandazioni	20
7. Elenco degli allegati	21

Acronimi

AICS – Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo

BAU – Beirut Arab University

BRD – Beyond Reform & Development

CGM – Gruppo Cooperativo CGM, Consorzio Nazionale della Cooperazione Sociale Gino Mattarelli

COSV – Coordinamento delle Organizzazioni per il Servizio Volontario

LIU – Lebanese International University

LMO – Local Market Observatory

OIT – Oxfam Italia

SIH – Social Innovation Hub

1. Sintesi del rapporto di valutazione intermedia

Il presente rapporto di illustra i risultati della valutazione intermedia del progetto “Leb.Inc.: Promuovere l’Inclusive Business in Libano”, finanziato dall’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) e promosso da COSV in partenariato con “Avanzi”, “Gruppo Cooperativo CGM” e “Beyond Reform & Development”.

Il progetto intende contribuire alla promozione di un modello di *inclusive business* scalabile, sostenibile e replicabile come volano di stabilità, sviluppo e innovazione sociale nel nord del Libano e nella Bekaa. Il progetto vuole specificamente: (1) Aumentare l’occupabilità dei giovani, migliorandone le capacità imprenditoriali con particolare attenzione agli aspetti di innovazione e all’imprenditoria sociale; (2) Rendere le Università e gli Istituti di formazione professionale attori e luoghi per la promozione di uno sviluppo economico e sociale inclusivo e alternativo.

Gli obiettivi della valutazione intermedia erano: (1) verificare efficacia, impatto, sostenibilità, rilevanza ed efficienza del progetto; (2) permettere al capo progetto ed al suo team di riadattare strategie e obiettivi riallizzando il Quadro Logico con l’introduzione di modifiche che consentano un maggior impatto sul territorio. La valutazione ha inoltre preso in considerazione il sistema e gli strumenti di monitoraggio in uso nel progetto.

La metodologia ha previsto una prima fase di analisi documentale, una seconda fase di missione sul campo durante la quale sono state realizzate le interviste ai soggetti principali coinvolti ed una terza fase di analisi e dei contenuti emersi dalle stesse interviste.

Per quanto riguarda i risultati dell’analisi condotta, emergono le seguenti considerazioni:

- Il design del progetto è pertinente, innovativo e presenta significative potenzialità.
- In termini di rilevanza, il progetto è rispondente alle problematiche delle aree di intervento e alle politiche locali e nazionali; è innovativo in quanto coinvolge soggetti potenzialmente propulsori di cambiamento quali le Università, oltre alla messa in reti di soggetti diversi in vista dell’erogazione di servizi.
- L’efficacia del progetto è presente anche se si segnalano alcune criticità legate ad una non omogeneità di punti di vista tra i soggetti sentiti rispetto alla teoria del cambiamento che lo sottende e ad alcuni ritardi, in qualche caso significativi, di attività legate a componenti rilevanti del progetto. Si evidenzia come il punto di attenzione più significativo sia tuttavia quello di una certa debolezza della *governance* complessiva dell’intervento e della relativa capacità di guidare i processi da un lato e di intrattenere solide e collaborative relazioni di partenariato dall’altro.
- L’efficienza è presente seppure potenzialmente messa a rischio da un flusso non sempre lineare di informazioni che potrebbe minare la fiducia stessa tra i soggetti coinvolti.
- La sostenibilità necessita di attenzione perché venga messo in atto un piano strutturato per facilitarla e potenziarla.
- Il sistema di monitoraggio è presente e ben strutturato all’interno del soggetto capofila, non risulta tuttavia essere del tutto trasferito ai partner in termini di modalità consapevole di lavoro.

Il rapporto di valutazione intermedia conclude che il progetto è innovativo e che il soggetto capofila ha una visione strategica molto chiara rispetto al contributo che un progetto simile può portare. Tali potenzialità rischiano di essere indebolite da una visione comune non presidiata e da criticità nella *governance*. Emergono 5 raccomandazioni: (1) Definire una visione comune; (2) Rafforzare la struttura organizzativa; (3) Definire una *Exit strategy* e piano di sostenibilità; (4) Definire le responsabilità a livello di monitoraggio; (5) Organizzare sessioni di *learning* per componenti e/o attività.

2. Introduzione

Il presente rapporto di illustra i risultati della valutazione intermedia del progetto “Leb.Inc.: Promuovere l’Inclusive Business in Libano”, finanziato dall’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) e promosso da COSV – Coordinamento delle Organizzazioni per il Servizio Volontario, in partenariato con i soggetti italiani Avanzi – Sostenibilità per Azioni (S.r.l.) e Gruppo Cooperativo CGM e con la controparte locale Beyond Reform & Development (BRD). Il progetto ha una durata prevista di 36 mesi ed è stato avviato in aprile 2017. Il progetto ha richiesto ed ottenuto una proroga di 6 mesi della prima annualità ed ha chiesto una proroga di 3 mesi della seconda annualità che è attualmente in fase di valutazione da parte di AICS.

La valutazione intermedia è prevista dal documento di progetto ed è stata affidata agli esperti di Oxfam Italia in virtù di una pregressa relazione di scambio di esperienze e collaborazione nel paese.

Il rapporto integra e completa il documento “Risultati preliminari della valutazione intermedia” condiviso con COSV in data 13/09/2019 e tiene conto dei riscontri ricevuti dai referenti di COSV incaricati del progetto.

2.1 Obiettivi della valutazione

Gli obiettivi della valutazione sono stati concordati con COSV e formalizzati nel documento “Offerta tecnica”, allegato al presente rapporto. Essi tengono conto sia degli obiettivi e modalità che erano stati previsti dal documento di progetto¹ sia da esigenze conoscitive e di analisi legate alla fase attuale di realizzazione del progetto, nonché esigenze legate alla strutturazione di un percorso di monitoraggio e valutazione dei programmi in corso nel quadro di sviluppo dell’organizzazione stessa.

In base a tali esigenze, la valutazione intermedia si è focalizzata sui seguenti obiettivi: 1) verificare efficacia, impatto, sostenibilità, rilevanza ed efficienza del progetto; 2) permettere al capo progetto ed al suo team di riadattare strategie e obiettivi rianalizzando il Quadro Logico con l’introduzione di modifiche che consentano un maggior impatto sul territorio.

In particolare, la presente valutazione intendeva fornire al capofila del progetto e – indirettamente – all’intero partenariato le informazioni principali rispetto al livello di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi e, laddove fossero rilevate criticità, offrire strumenti di riflessione per impostare eventuali misure correttive o di mitigazioni di potenziali rischi.

La valutazione ha inoltre analizzato il sistema di monitoraggio attualmente in uso nell’ambito del progetto per vagliare la sua efficacia e fornire suggerimenti su come renderlo integrato al processo di valutazione stesso. Infine, è stata presa in esame la sperimentazione in corso dello strumento (software) “Sense Maker” di valutazione qualitativa percettiva con carattere di oggettività.

2.2 Struttura del rapporto

Viene presentata all’inizio del rapporto una sintesi esecutiva del rapporto stesso, al fine di fornire un quadro chiaro ed immediato del lavoro condotto e delle sue principali risultanze.

¹ Vedasi pag. 15 del documento di progetto approvato da AICS.

Segue un paragrafo che riporta il mandato della valutazione che è stato concordato da COSV e Oxfam Italia riportandone anche la genesi e le motivazioni, che comprende la presentazione della struttura del rapporto stesso.

Vengono successivamente richiamate la metodologia utilizzata ed i contenuti del progetto. La metodologia, pur essendo stata definita nelle sue linee generali nel documento “Offerta tecnica”, viene qui illustrata in maniera dettagliata sulla base delle modalità effettivamente utilizzate.

Viene quindi inserito il paragrafo relativo ai risultati della valutazione intermedia. Esso è strutturato in base ai criteri di valutazione classicamente intesi che derivano dai *DAC Criteria for Evaluating Development Assistance*². L’indagine in base a tali criteri è preceduta da un’analisi rispetto alla pertinenza e validità del design del progetto ed è seguita da una sezione specifica relativa agli strumenti di monitoraggio in uso nel progetto. Successivamente vengono riportate le conclusioni e le raccomandazioni principali che derivano dall’analisi effettuata.

Il paragrafo finale presenta la lista degli allegati, inclusi nel rapporto stesso. Si tratta degli strumenti principali che sono stati utilizzati per condurre la presente analisi.

3. Metodologia

Nel quadro del mandato e degli obiettivi della valutazione intermedia, che come già chiarito sopra andavano oltre il mero vaglio del livello di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi previsti dal progetto, si è tuttavia ritenuto opportuno utilizzare come riferimento gli standard internazionali DAC (*DAC Principles for Evaluation of Development Assistance*).

Per questo motivo, la griglia elaborata per la conduzione delle interviste ha tenuto conto dei criteri di rilevanza, efficacia, sostenibilità ed efficienza. Il criterio dell’impatto non è stato utilizzato, trattandosi di un intervento in corso di realizzazione. Per quanto riguarda invece il criterio della rilevanza, esso è stato inteso in senso ampio, non solo come rispondenza alle priorità ed esigenze dei *target group* e dei beneficiari, oltre che alle *policy* del donatore, bensì come capacità di contribuire all’“ecosistema” del paese nei settori dell’impresa sociale, dell’innovazione sociale e dei servizi genericamente finalizzati alla riduzione della disoccupazione giovanile.

Il lavoro di valutazione ha preso avvio dall’analisi dei documenti principali del progetto forniti da COSV ed è proseguito con una missione sul campo condotta da due esperti del team di valutazione. In seguito alla missione, è stata condotta un’analisi approfondita delle informazioni raccolte confluita prima nella stesura di un report “preliminare” della valutazione intermedia. Tale documento è stato condiviso con COSV ed ha favorito uno scambio ed un confronto sugli elementi emersi, dei quali si è tenuto conto nell’elaborazione del presente documento.

La metodologia utilizzata nel corso della missione sul campo si è basata in forma estensiva sullo strumento dell’intervista, strutturata in base ad una griglia di domande rispondente ai criteri sopra esposti. È stata utilizzata una griglia univoca per tutti i soggetti intervistati, utilizzata dai valutatori con un margine di flessibilità e di discrezionalità in base al loro ruolo nel progetto.

² Vedasi come riferimento <https://www.oecd.org/dac/evaluation/daccriteriaforevaluatingdevelopmentassistance.htm>

Si è cercato altresì di raggiungere il maggior numero di soggetti intervistati possibile: non solo referenti di COSV come capofila ma anche dei partner e della controparte locale, delle università, dei beneficiari. Ciò è stato possibile grazie al supporto di COSV che ha mobilitato molti soggetti rilevanti, a vario titolo, nel progetto. Non è stato purtroppo possibile ascoltare soggetti “esterni” al progetto ma rilevanti ai fini degli ambiziosi obiettivi che il progetto si pone, quali le istituzioni locali, la Camera di Commercio ed eventuali altri *stakeholders*. L’inclusione di tali soggetti avrebbe probabilmente apportato alla presente analisi alcuni importanti elementi aggiuntivi di conoscenza e di riflessione.

Quanto illustrato nel presente rapporto rappresenta una sintesi delle posizioni espresse e delle informazioni fornite da tutti i soggetti intervistati; i valutatori hanno cercato di tenere conto nella maniera più accurata ed equilibrata possibile di tutti i punti di vista che sono stati espressi. Tuttavia, per ragioni di riservatezza e di *privacy*, non vengono date indicazioni rispetto a chi abbia espresso le diverse opinioni di cui si è tenuto conto e non vengono allegati i verbali delle interviste, che vengono comunque conservati dai valutatori insieme alle registrazioni delle interviste stesse per eventuali necessità di chiarimento ed approfondimento.

In ogni fase del lavoro di valutazione sono stati assicurati il coordinamento, lo scambio di informazioni trasparente ed il confronto tra COSV ed il team di valutazione.

4. Il progetto

Il progetto “Leb. Inc.: Promuovere l’*inclusive business* in Libano” è realizzato da un consorzio guidato da COSV, del quale fanno parte in qualità di partner due soggetti italiani: Avanzi – Sostenibilità per Azioni (srl) e Gruppo Cooperativo CGM (Società Cooperativa Sociale) ed una controparte locale: Beyond Reform and Development (BRD). È attivo da circa due anni ed ha una durata di 36 mesi.

Il progetto intende contribuire all’obiettivo generale di promuovere un modello di *inclusive business* scalabile, sostenibile e replicabile come volano di stabilità, sviluppo e innovazione sociale nel nord del Libano e nella Bekaa. Il progetto intende agire su un doppio livello per garantire l’impatto diretto da un lato (studenti, giovani e disoccupati, etc.) e dall’altro lo sviluppo di un ambiente favorevole ed in grado di garantire la sostenibilità dell’azione (Università e Istituti di formazione). Il progetto ha due obiettivi specifici:

- Aumentare l’occupabilità dei giovani, migliorandone le capacità imprenditoriali con particolare attenzione agli aspetti di innovazione e all’imprenditoria sociale;
- Rendere le Università e gli Istituti di formazione professionale attori e luoghi per la promozione di uno sviluppo economico e sociale inclusivo e alternativo.

Il progetto prevede di raggiungere i seguenti risultati:

- 1.1 I giovani locali hanno un maggior grado di occupabilità.
- 1.2 I beneficiari dei servizi di supporto all’imprenditorialità sono in rete fra loro per aumentare le opportunità di impatto sociale sul territorio.
- 2.1 I principali *stakeholders* hanno accesso a dati reali e informazioni aggiornate relativi al mercato del lavoro nel Nord e nelle regioni Bekaa in Libano.
- 2.2 Università e istituti di formazione professionale forniscono servizi di supporto all’imprenditorialità agli studenti, ai giovani disoccupati e ai potenziali attori del cambiamento locale.

2.3 Il modello sviluppato è promosso presso gli *stakeholders* locali e nazionali per la definizione di buone pratiche.

La via proposta dal progetto vuole favorire l'occupazione in aree particolarmente vulnerabili creando un ecosistema comprensivo, che promuova l'imprenditoria attraverso il *networking* con entità in grado di fornire *job placement, capacity building*, incubazione negli istituti di formazione superiore e scambi di esperienze.

Il progetto coinvolge 4 istituti universitari e 10 istituti di formazione professionale.

I beneficiari diretti del progetto sono 40 operatori delle Università e almeno 1500 giovani che necessitano di sviluppare le loro capacità per accedere al mercato del lavoro. Il progetto prevede inoltre di coinvolgere circa 250 *stakeholders* tra attori privati, istituzioni finanziarie, associazioni locali, municipalità e organizzazioni internazionali attive nella regione.

5. Risultati della valutazione intermedia

5.1 Pertinenza e validità del design del progetto

Il design complessivo del progetto è senza dubbio pertinente e presenta potenzialità molto significative. Gli intervistati riconoscono in modo quasi unanime la necessità da un lato di lavorare sulle condizioni esterne e su un cambiamento "culturale" che possano favorire il *networking* tra soggetti diversi ma collegati tra loro dal fatto di fornire risposte alla disoccupazione giovanile, dall'altro la necessità di favorire l'impresa sociale come strumento di *empowerment* dei giovani e allo stesso tempo di risposta a problematiche sociali.

Dalle varie interviste emerge tuttavia una non uniformità di comprensione del concetto di impresa sociale. Questo è molto più evidente tra i soggetti che lavorano nelle Università (*focal point, coaches, studenti*) rispetto ai rappresentanti dei partner. Si ritiene che questo sia normale considerato il contesto e la tematica così complessa ma è un elemento da considerare per il tempo rimanente del progetto a livello di riflessione congiunta tra i partner.

Da un'analisi delle fonti secondarie e primarie emergono molti elementi che fanno di questo un intervento innovativo:

- Inclusione delle Università come elementi fondamentali nel settore dell'impiego ma anche dell'elaborazione di idee di impresa sociale;
- Concezione delle Università come centri promotori dello sviluppo socio economico locale;
- Offerta di formazione per individui che lavorano a vario titolo nell'Università (*coaches e focal points*) ma anche di un loro percorso di *empowerment*;
- Focus sugli studenti: attraverso diverse attività si vuole non solo trasformare la cultura imprenditoriale ma anche far sì che gli studenti stessi siano promotori di questo cambiamento;
- Messa in rete delle Università e dei centri di formazione professionale;
- Utilizzo di tecnologie per affrontare problematiche quali la disoccupazione.

Molti degli intervistati hanno espresso frasi come "non ci sono in Libano progetti innovativi come questo", "l'idea del progetto è davvero ottima"; "questi sono gli interventi di cui abbiamo bisogno".

5.2 Rilevanza

In linea con gli elementi di pertinenza evidenziati nel paragrafo precedente, il progetto tiene conto in maniera adeguata del contesto nel quale si svolge ed i suoi obiettivi sono strettamente connessi a quelli che dai soggetti intervistati sono identificati come bisogni del territorio. Allo stesso modo la scelta delle aree di intervento, area della grande Tripoli e area della Bekaa, risulta coerente con la volontà di intervenire laddove non vi siano una cultura imprenditoriale ed un “ecosistema” favorevole all’innovazione.

Il progetto si ritiene rilevante anche dal punto di vista degli obiettivi del LCRP (*Lebanon Crisis Response Plan-LCRP*). Da qualche anno a questa parte, il Ministero degli Affari Sociali sta ponendo molta attenzione al settore dell’imprenditoria sociale riconoscendolo come un settore fondamentale per la società e l’economia libanese, ma allo stesso tempo evidenziando la necessità di un continuo supporto.

Molte delle persone intervistate mettono in evidenza come in queste aree geografiche non sia presente una modalità di lavoro in rete, nemmeno a livello embrionale, tra i soggetti a vario titolo coinvolti nella formazione e nei servizi all’impiego, così come non sia prassi consolidata quella di mettere in relazione il mondo accademico con il settore della formazione professionale e con altri soggetti pubblici e privati che operano nel settore dell’imprenditoria sociale. Questa dimensione è ancor più rilevante, agli occhi dei valutatori, se si considera il diverso *background* e profilo degli intervistati.

I soggetti coinvolti come *focal point* delle Università, in particolare, ma anche gli attori coinvolti come *coaches*, valutano positivamente la scelta di coinvolgere le accademie come soggetti propulsori di innovazione sociale, di promozione di reti e di offerta di servizi di incubazione di impresa. L’Università viene generalmente riconosciuta come il luogo ideale dove la promozione di una cultura di impresa dovrebbe avvenire; viene quindi apprezzato il suo coinvolgimento attivo nel progetto ed il suo ruolo potenziale in ottica di sostenibilità dei risultati.

Mentre il concetto di “innovazione” viene riconosciuto da tutti come un valore e viene auspicato un corretto funzionamento dei *Social Innovation Hub*, meno univoco è l’accordo rispetto al tema “impresa sociale” e quanto questo sia funzionale come strumento per fare leva sui fenomeni che intervengono sulla “occupabilità” dei giovani. Ciò deriva probabilmente da alcuni fattori concomitanti quali, da un lato, l’essere un tema relativamente nuovo per il paese sul quale gli esperti stessi tendono ad avere interpretazioni diverse, dall’altro, dal fatto che non sembra esservi stata tra i partner una riflessione condivisa e sufficientemente approfondita ai fini di adottarne una definizione condivisa, come viene meglio dettagliato nei paragrafi successivi.

Infine, preme sottolineare che per quanto l’intervento sia riconosciuto come rilevante dalla maggior parte degli attori riguardo al contesto Libanese (dimensione nazionale), è meno chiaro se il progetto venga riconosciuto come rilevante a livello locale. La mancata possibilità di intervistare attori locali come Municipalità o Camere di Commercio e allo stesso tempo imprese che partecipano a vario titolo alle diverse attività non ha permesso l’analisi di questa dimensione.

La rilevanza a livello locale si può intuire dai *focus group* avuti con gli studenti e con alcuni vincitori della *Social Innovation Competition*. La sensazione è che la visione di rilevanza nei confronti del proprio contesto sia un aspetto su cui porre attenzione nel futuro: le idee di impresa sociale vengono ancora viste come “imprese” mentre la ricaduta comunitaria o sociale non è sempre emersa con forza. Per quanto riguarda le componenti 1 e 2 (più orientate all’impiego), gli studenti così come altri membri delle Università lo considerano un buon esercizio di *learning* in cui gli studenti acquisiscono delle competenze nuove – in termini di *communication skills* ma anche di conoscenza del proprio territorio - ma non è altrettanto chiaro se lo considerano rilevante ai fini della diminuzione della disoccupazione.

5.3 Efficacia

5.3.1 Efficacia a fronte dei documenti di monitoraggio

La tabella seguente riporta i risultati attesi ed i relativi indicatori previsti dal Quadro Logico del progetto e, per ciascuno di essi, viene indicato il livello di raggiungimento mediante una ripartizione in “raggiunto”, “quasi raggiunto”, “parzialmente raggiunto”, “non raggiunto”. La compilazione della tabella tiene conto dei report ufficiali del progetto, quello relativo alla prima annualità e quello relativo al terzo semestre, oltre al piano di monitoraggio aggiornato fornito dallo staff di progetto.

La divisione in quattro livelli di raggiungimento dei risultati attesi è ovviamente una semplificazione ma, ciò che preme ai valutatori, è riportare in forma immediatamente visibile lo stato di avanzamento del progetto.

Emerge che molte attività rilevanti, relative ai risultati 2.1, 2.2, 2.3 che riguardano il funzionamento effettivo degli strumenti creati con il progetto e la loro promozione in ottica di sostenibilità futura, risultano piuttosto indietro e necessitano quindi di molta attenzione nell’arco di vita rimanente del progetto per assicurare la loro corretta realizzazione. Si ritiene in ogni caso che vi siano le condizioni ed i tempi utili per recuperare i ritardi accumulati nella prossima fase di realizzazione del progetto.

LOGICA DEL PROGETTO – RISULTATI ATTESI	INDICATORI	RAGGIUNTO QUASI RAGGIUNTO PARZIALMENTE RAGGIUNTO NON RAGGIUNTO
R1.1: I giovani locali hanno un maggiore grado di occupabilità	I.1.1.1 Minimo 4 curricula didattico- formativi sull’impresa e innovazione sociale vengono creati.	RAGGIUNTO
	I.1.1.2 Minimo 750 giovani (80%) concludono con successo i nuovi curricula didattico-formativi.	QUASI RAGGIUNTO
	I.1.1.3 Almeno il 5% dei giovani che hanno concluso i curricula didattico-formativi trova lavoro nell’ambito del programma di <i>job placement</i> .	PARZIALMENTE
	I.1.1.4 Almeno il 10% dei giovani che hanno concluso i curricula didattico-formativi conclude un tirocinio.	RAGGIUNTO
R1.2: I beneficiari dei servizi di supporto all’imprenditorialità sono in rete fra loro per aumentare le opportunità di impatto sociale sul territorio.	I.1.2.1 Almeno 3 Hub di innovazione sociale (HIS) vengono creati.	NON RAGGIUNTO
	I.1.2.2 Almeno un business plan per HIS viene presentato.	QUASI RAGGIUNTO
	I.1.2.3 Almeno 6.000 giovani vengono raggiunti dalla campagna di comunicazione.	PARZIALMENTE
R2.1: I principali <i>stakeholders</i> hanno accesso a dati reali e informazioni aggiornate relativi al mercato del lavoro nel Nord e nelle regioni Bekaa in Libano.	I.2.1.1 Un’applicazione di data management per gestire e diffondere i dati dell’Osservatorio del Mercato del Lavoro (OML) viene creata.	QUASI RAGGIUNTO
	I.2.1.2 Almeno l’80% dei partecipanti al training TOT di metodologia di ricerca conclude con successo la formazione.	PARZIALMENTE
	I.2.1.3 Almeno l’80% di studenti che partecipano al training di raccolta dati conclude con successo la formazione.	NON RAGGIUNTO
	I.2.1.4 Almeno 480 aziende (80%) forniscono i dati per OML.	QUASI RAGGIUNTO
R2.2: Università e Istituti di formazione professionale forniscono servizi di supporto all’imprenditorialità agli studenti, ai giovani disoccupati e ai potenziali attori del cambiamento locale.	I.2.2.1 Almeno l’80% dei coach conclude con successo la formazione su impresa sociale, creazione di impresa e tecniche di apprendimento esperienziale per formatori.	QUASI RAGGIUNTO
	I.2.2.2 Almeno 2 competizioni per l’innovazione sociale vengono lanciate.	QUASI RAGGIUNTO
	I.2.2.3 Almeno 1.000 giovani partecipano al bando di gara	QUASI RAGGIUNTO
	I.2.2.4 Almeno il 60% dei partecipanti conclude con successo il training in imprenditoria sociale, innovazione e business planning.	QUASI RAGGIUNTO
R2.3 Il modello sviluppato è promosso presso gli stakeholders locali e nazionali per la definizione di buone pratiche.	I.2.3.1 Almeno 15 partenariati tra gli HIS e stakeholders rilevanti vengono firmati.	NON RAGGIUNTO
	I.2.3.2 Stampa e divulgazione ai maggiori stakeholders di un report con esperienze apprese, buone pratiche e dati raccolti nell’arco del progetto.	NON RAGGIUNTO
	I.2.3.3 Un evento di visibilità e condivisione viene organizzato in Libano con la partecipazione dei maggiori stakeholder locali e non.	NON RAGGIUNTO
	I.2.3.4 Un evento di visibilità e condivisione viene organizzato in Italia.	NON RAGGIUNTO

Tabella 1

5.3.2 Efficacia percepita dagli intervistati

In forma quasi unanime i soggetti intervistati riferiscono di apprezzare e di condividere la teoria del cambiamento che è alla base del progetto, in particolare la scelta di coinvolgere le Università, le aree geografiche di intervento, la coerenza tra gli obiettivi e le caratteristiche progettuali, le potenzialità del capofila e della controparte locale. Allo stesso tempo, l'efficacia del progetto a due anni circa di distanza dal proprio avvio è percepita come debole.

Si rileva inoltre un limitato allineamento sia del partenariato che di alcuni degli *stakeholder* circa la "Teoria del Cambiamento" o visione complessiva del progetto. Per quanto quasi la totalità degli intervistati considera che il progetto sia ottimo dal punto di vista del "disegno", ognuno ha una propria idea sulla teoria del cambiamento e sul focus di essa. C'è chi parla di "*education*", chi di "*employment*", chi di "*capacity building*", chi di "*enterprenurship and social enterpreneursip*". Questi sono termini che sicuramente fanno parte della teoria del cambiamento alla base del progetto ma si è rilevata una mancanza di uniformità di visione circa il cambiamento che il progetto vuole ottenere e come lo vuole ottenere. Questo, che di per sé non è un aspetto negativo (perché denota una certa flessibilità di auto interpretazione del progetto e anche una maggiore *ownership*), potrebbe creare qualche inconveniente nelle comunicazioni istituzionali esterne ed interne, dato il tempo e le risorse limitate, nella direzione che il progetto vorrà prendere.

Vi è in maniera trasversale una sorta di scarto tra l'apprezzamento e la forte motivazione suscitati dal progetto e il giudizio che viene espresso rispetto ai suoi risultati concreti visibili e tangibili in questa fase.

Viene messo in evidenza come il livello di realizzazione delle attività sia indietro rispetto al cronogramma (vedasi Tabella 1 al paragrafo 1.3.1) e come questo abbia ricadute sulla possibilità di promuovere la successiva sostenibilità delle azioni di progetto. Sembra esserci un generale accordo sul fatto che, per quanto in ritardo, il progetto abbia ancora la possibilità di recuperare o in qualche modo colmare le lacune imparando dalla propria esperienza. Ad esempio, un suggerimento ricorrente tra le interviste è relativo al lancio del 2° round della *competition* tra gli studenti utilizzando una modalità di comunicazione maggiormente chiara e trasparente per i beneficiari e per i referenti delle Università stesse. Allo stesso tempo viene espressa la preoccupazione che tale ritardo non lasci sufficiente spazio per una riflessione ed una condivisione interna al progetto sulla metodologia e sulle lezioni apprese, oltre a non lasciare spazio per quelle azioni di *networking* e di ricerca del supporto istituzionale che sono viste come indispensabili ma che ad oggi nessuno degli intervistati sa identificare in maniera chiara.

Le Università esprimono apprezzamento per il contributo teorico e finanziario – per il *Social Innovation Hub* – portato dal progetto così come per le opportunità di esperienza di cui hanno potuto beneficiare gli studenti. Su quest'ultimo punto si rileva tuttavia una non chiarezza sull'idea di "Hub" da parte delle Università, sulla loro importanza e su quale utilizzo avranno. Si rileva inoltre, sempre da parte delle Università, un'esigenza di riflessione e chiarezza ulteriore sulla strategia operativa che dovrebbe essere realizzata per collegare tra loro le diverse componenti del progetto.

Nel complesso, al di là delle questioni organizzative e di coordinamento³ che avrebbero potuto essere più fluide e di alcuni interrogativi non sufficientemente approfonditi rispetto alla "base scientifica" della metodologia utilizzata, le Università apprezzano il ruolo del progetto ed il contributo del capofila e degli altri partner. Ciò che sembrano rivendicare in maniera trasversale è principalmente una maggiore condivisione

³ Nello specifico in modo quasi unanime si lamenta la debolezza dei flussi di comunicazione, la molteplicità di interlocutori, la non chiarezza sulla leadership e sulla presa di decisioni. Questo fa emergere la sensazione che ci siano vari processi che vanno in modo parallelo e che il progetto abbia diverse direzioni.

ed un maggior livello di coinvolgimento nella definizione della strategia operativa, nelle metodologie di lavoro, nella discussione su un possibile piano di sostenibilità.

È necessario aggiungere che alcuni soggetti in ambito universitario riportano di avere contatti, conoscenza ed esperienza di altri progetti, iniziative analoghe e relazioni con istituzioni che in qualche modo potrebbero essere soggetti di un *networking* e di un lavoro per promuovere una maggiore efficacia del progetto. Emerge dalle interviste che tali contatti e relazioni siano utilizzati dai singoli soggetti ma non condivisi o messi in rete per essere utilizzati per finalità che siano proprie del progetto. Gli intervistati riportano la propria disponibilità a condividere tali “relazioni” – la Camera di Commercio, la Municipalità, ONG, agenzie delle Nazioni Unite – sembra però debole, ad oggi, una capacità del progetto di parlare con una voce unica, dunque sembra esserci una difficoltà a identificare il soggetto che debba farsi portavoce per il progetto stesso. Le relazioni istituzionali risultano quindi essere gestite in maniera non orchestrata, cosa che gli intervistati percepiscono come una occasione non colta.

Gli studenti ascoltati riportano una valutazione nel complesso positiva dell'efficacia del progetto legata agli insegnamenti che ne hanno tratto, sia mediante la formazione che mediante il coinvolgimento nella raccolta dati, oltre ad un alto livello di motivazione rispetto ad iniziative tutto sommato “nuove”. Le competenze che considerano di aver maggiormente acquisito sono quelle comunicative. Gli studenti si esprimono con affermazioni quali “*abbiamo imparato a comunicare*”, “*l'LMO ci ha dato competenze su come dialogare con imprese e questo ci sarà utile per il futuro*”.

Gli studenti coinvolti nelle competizioni risentono probabilmente di un diverso livello di coinvolgimento delle Università – non vi sono stati vincitori tra gli studenti della *Lebanese International University* (LIU) – e riportano di avere ricevuto informazioni diverse nelle varie fasi del processo. Per quanto abbiano fiducia nella presa di decisioni del management e per quanto alcuni di loro considerano che la scelta fatta sia adeguata⁴, lamentano una debole trasparenza nelle regole che si applicano alle imprese soprattutto per quanto riguarda il contributo finanziario. Questo aspetto, in una prospettiva di apprendimento sopra menzionata, meriterebbe di essere approfondito da parte del capofila di progetto allo scopo di aumentare gli effetti prodotti dall'iniziativa, evitare il ripetersi di eventi di *miscommunication* e mitigare eventuali rischi per il buon esito del progetto.

Da sottolineare che da parte degli studenti non è emersa una conoscenza relativamente alla creazione ed al funzionamento previsto dei *Social Innovation Hub*: ciò lascia pensare che la strategia di progetto non sia stata completamente e pienamente condivisa e/o compresa da questi soggetti.

La strutturazione del progetto in 3 componenti ha sicuramente semplificato la comprensione e l'implementazione. Tuttavia si ha la sensazione che le 3 componenti siano realizzate l'una separatamente dall'altra e non vi sia una chiara priorità data alla loro integrazione, cosa che potrebbe ridurre l'efficacia del progetto. Nello specifico non è chiaro da parte degli intervistati come le componenti 1 e 2 si legano alla componente 3 e viceversa.

5.3.3 Governance del progetto e partenariato

⁴ L'esempio fondamentale è quello relativo alla decisione di affiancare alle idee vincenti un *business developer*. È stato riportato come il costo di questa figura sia stato “decurtato” da quello che era il contributo cash (grant) volto a dare supporto alle imprese sociali selezionate. Molti degli imprenditori sociali o aspiranti tali, hanno confermato che il *business developer* sta aiutando loro a migliorare la loro idea affinché sia più sostenibile e di qualità. Altri (la minoranza) non vedono l'utilità di tale supporto.

La *governance* del progetto e l'organizzazione del partenariato, pur essendo collegate anche al criterio di efficienza, vengono analizzate in relazione all'efficacia del progetto in quanto si ritiene abbiano una ricaduta molto significativa sul livello di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati.

La *governance*, come sistema che definisce la struttura operativa del progetto comprensiva di ruoli e responsabilità operative, trasparenza, controllo dei processi e filiera delle decisioni, risulta debole secondo tutti gli intervistati.

Le criticità sono rilevate a vari livelli. COSV, come soggetto capofila del progetto, viene percepito come soggetto che fatica a gestire le redini operative dell'iniziativa a causa del perdurare di una filiera decisionale che non corrisponde ai ruoli assegnati. Nel caso specifico, l'attuale *project manager* (in uscita alla fine di settembre 2019) non viene riconosciuta come la figura alla quale fare riferimento per le decisioni chiave e la guida del progetto, bensì come una figura che svolge compiti gestionali, spesso di natura amministrativa, ma che non ha accesso al quadro complessivo delle informazioni e delle decisioni strategiche, attribuite maggiormente ai vertici dell'organizzazione.

Da sottolineare, in proposito, come tutti riportino un generale apprezzamento della *project manager* in uscita, riconoscendone le capacità manageriali, la motivazione e la capacità di mediazione in situazioni di conflitto. Vengono inoltre riconosciute e valutate positivamente le competenze tecniche e contenutistiche apportate da COSV, anche grazie all'introduzione in ottobre del 2018 di una figura interna dedicata al supporto tematico sull'innovazione sociale, per quanto appunto i ruoli delle persone coinvolte a vario titolo nello staff del progetto non risultino sempre chiari e definiti.

Criticità sono rilevate anche nei confronti della relazione con il partner BRD, sia da parte del team di COSV che, parzialmente, da parte dei soggetti universitari. Il team di COSV rileva da un lato difficoltà gestionali legate al mancato rispetto delle scadenze, ai ritardi, al fatto di avere interlocutori diversi dunque anche una scarsa distinzione di ruoli all'interno del team di BRD stesso. Ad un livello di relazione strategica tra il soggetto capofila e la controparte locale, viene rilevata una frequente sovrapposizione ed una diversa "interpretazione" del proprio ruolo sul piano del contributo teorico e tecnico, soprattutto nelle fasi iniziali del progetto. Tale difficoltà è stata in qualche modo contenuta attraverso una divisione di compiti in base alla quale COSV ha assunto maggiormente la responsabilità del sostegno alle start up mentre BRD ha assunto la responsabilità delle componenti legate ai servizi di promozione dell'occupazione, in raccordo con le Università. D'altro canto BRD riferisce che spesso si deve sostituire al ruolo del *lead* e che i propri sforzi non sempre vengono riconosciuti. La controparte, per quanto consideri il partenariato con COSV strategico e il progetto estremamente innovativo, considera che sia necessario un allineamento di visioni, il rafforzamento di legami di fiducia e la definizione più chiara di ruoli e responsabilità.

Le Università riportano l'impressione sia di una scarsa distinzione dei ruoli tra il capofila e la controparte locale, sia di una loro difficoltà di coordinamento, talvolta attribuite ad una relazione definita "conflittuale" tra i due soggetti. Pur nel generale apprezzamento del progetto da parte delle accademie, laddove vengono espresse alcune criticità verso il progetto queste sono evidentemente legate anche ad elementi che vanno oltre il progetto stesso e determinate da relazioni pregresse o motivazioni di ordine più socio-politico.

I partner italiani a loro volta esprimono percezioni analoghe, mediate e probabilmente semplificate dal fatto che la relazione che hanno intrattenuto è stata principalmente quella con il capofila. Anche questi riportano scarsa consapevolezza iniziale rispetto al "chi fa che cosa" ed una "visione operativa comune" raggiunta solo recentemente ed acquisita in corso d'opera non tanto tramite confronto quanto piuttosto tramite esperienze critiche e successivi aggiustamenti.

La percezione del ruolo svolto fino ad oggi dai partner italiani da parte della controparte locale e delle Università è generalmente positiva ma condizionata dalla conoscenza diretta tardiva (avvenuta ad un anno

dall'avvio del progetto) e limitata dei referenti e delle loro expertise, che fa ritenere che si sarebbe potuto beneficiare maggiormente e diversamente del loro apporto.

Nel complesso, la maggior parte degli intervistati soprattutto all'interno del team di progetto sia di COSV che di BRD riferisce di una debole fiducia reciproca e di una limitata condivisione delle strategie operative utilizzate da ciascuna organizzazione. È importante sottolineare in proposito come tali preoccupazioni vengano espresse con dispiacere e sincero interesse verso la buona riuscita del progetto, il che fa pensare che una maggiore attenzione verso una *governance* ben strutturata possa rispondere e risolvere molte criticità che sono state espresse.

Il livello della *governance* sembra in effetti rappresentare la sfida principale del progetto in questa fase della sua realizzazione. Si auspica quindi che venga posta maggiore attenzione sia sulla *leadership* sia sulla creazione di spazi (a titolo di esempio, organi quali uno *steering committee*) dove tutti i partner rappresentati da una persona discutano dei problemi e delinino la direzione strategica del progetto.

5.4 Efficienza

5.4.1 Staff, organizzazione operativa e condivisione delle informazioni

Analizzando la struttura organizzativa del progetto, si rileva che i soggetti coinvolti hanno assegnato al progetto stesso uno staff adeguato, sia numericamente che dal punto di vista delle competenze tecniche, hanno quindi tenuto conto della complessità del progetto e della necessità che questo venga presidiato sotto molteplici punti di vista.

Meno strutturata e meno chiara risulta essere, dalle interviste condotte, la divisione dei ruoli e delle modalità di lavoro all'interno del team di progetto delle singole organizzazioni, in particolare per quanto riguarda il capofila e la controparte locale. Nel caso del capofila, come evidenziato già sopra, una debole chiarezza sui ruoli e responsabilità delle figure coinvolte nel team di progetto così come l'introduzione della figura del *business developer* senza un'adeguata condivisione della decisione, hanno creato alcune disfunzioni a livello di relazioni di partenariato. D'altra parte, la presenza all'interno della controparte locale di tre *project manager*, se da un lato può essere ricondotta a una divisione interna del lavoro con l'obiettivo di assicurare qualità gestionale, dall'altra rischia di creare sovrapposizione tra i ruoli se questi non sono adeguatamente chiariti verso l'esterno, cosa che viene riportata da quasi tutti i soggetti intervistati.

Del resto, il capofila riporta una difficoltà nel reperire professionalità in linea con le esigenze del progetto, che uniscano alla capacità manageriale sia un buon livello di competenza tecnica rispetto ai temi trattati ed una capacità di visione strategica e programmatica. Questo il motivo, oltre ai rapidi cambiamenti che stanno avvenendo all'interno dell'organizzazione, alla base dei frequenti cambiamenti di staff.

Al di là delle disfunzioni organizzative e del turn over del personale del progetto, che può tutto sommato essere considerato fisiologico all'interno di una ONG ed in particolare di una sede estera, ciò che sembra essere carente è un flusso di informazioni ben organizzato rispetto a questi stessi cambiamenti organizzativi. Vi è la diffusa percezione che i cambiamenti relativi allo staff vengano comunicati con ritardo e con una modalità che non tiene adeguatamente conto della necessità di discuterne le implicazioni.

Il tema del flusso di informazioni ha un peso molto rilevante nei contenuti che vengono raccolti da parte degli intervistati e non interessa solo la circolazione delle informazioni di tipo organizzativo bensì anche la comunicazione del progetto verso l'esterno, in particolare verso i propri beneficiari. Un esempio di ciò è un episodio che quasi tutti i soggetti sentiti hanno menzionato come un elemento di criticità che ha fortemente rischiato di minare la fiducia reciproca tra i soggetti coinvolti. Si tratta della "riduzione" del *seed fund* previsto per le start up selezionate con la prima competizione, introdotta dopo la conclusione della competizione

stessa e motivata con l'introduzione della figura del *business developer*. Pur valutando positivamente, l'introduzione di tale figura, tutte le parti coinvolte hanno sottolineato la scarsa trasparenza del processo e una certa unilateralità nei processi decisionali.

Le persone intervistate inoltre, in particolare all'interno dello staff delle Università, riportano di essere sollecitate sia da COSV che da BRD su temi analoghi e di ricevere talvolta informazioni discordanti rispetto a questioni di natura amministrativa – esempio, modalità ed ammontare del compenso per gli studenti che svolgono l'analisi del mercato del lavoro – con conseguente disorientamento, perdita di tempo e disfunzione nello svolgimento delle attività.

Infine, sempre in ottica di efficienza, viene rilevato come le attività che coinvolgono gli studenti, quindi le formazioni, la raccolta dati per l'analisi di mercato, il processo di selezione per le start up di innovazione sociale non tengano conto talvolta del calendario accademico, andando a sovrapporsi al programma delle lezioni e degli esami, andando ad incidere sulla partecipazione attiva da parte degli studenti stessi.

5.4.2 Utilizzo delle risorse finanziarie

L'analisi del report finanziario aggiornato a giugno 2019 evidenzia come, al mese 16 di implementazione sia stato speso il 35,26% del budget complessivo del progetto ed il 47,30% degli importi previsti sul 1° e 2° anno, come evidenziato nella tabella sottostante.

<i>Dati previsti da progetto approvato (in Euro)</i>		<i>Dati aggiornati a Giugno 2019 (in Euro)</i>			
Costo progetto	1.933.496,00				
Budget 1 anno	781.767,40	Speso 1 anno	509.269,00	% speso 1 anno	65,14 %
Budget 2 anno	659.575,00	Speso 2 anno	172.463,15	% speso 2 anno	26,15 %
Budget 3 anno	492.153,61	Residuo 1 e 2 anno	759.610,25	% Residuo 1 e 2 anno	52,70 %
		Speso complessivo a giugno 2019	681.732,15	% speso complessivo su 1 e 2 anno	47,30 %
				% speso complessivo su costo progetto a giugno	35,26 %

Tabella 2

In termini di durata, il progetto ha già beneficiato di una proroga di 6 mesi, ne ha chiesta una seconda di 3 mesi sulla seconda annualità (in corso di valutazione) e ne sarà probabilmente richiesta una terza di 3 mesi in relazione all'ultima annualità. Ciò significa che la durata del progetto sarà portata da 36 a 48 mesi. In considerazione di ciò, il livello di speso risulta basso in termini assoluti ma tutto sommato "recuperabile" grazie ai mesi della proroga.

Analizzando invece le spese per singola voce di budget, si evidenzia e conferma come vi sia un ritardo nell'avvio e realizzazione delle attività collegate ai risultati attesi 2.1, 2.2 e 2.3. Data la complessità di tali attività dunque i tempi che saranno necessari per la loro realizzazione, un basso livello di spesa in questa fase dovrebbe essere considerato come un segnale da non sottovalutare in ottica di pianificazione futura.

5.4.3 Percezione degli intervistati rispetto all'utilizzo delle risorse finanziarie

La percezione degli intervistati rispetto all'utilizzo delle risorse finanziarie rispecchia alcune delle criticità che sono state già evidenziate in relazione alla condivisione delle informazioni e della trasparenza nell'ambito del partenariato del progetto. In generale, prevale la posizione secondo la quale le risorse siano correttamente assegnate alle attività in relazione alla strategia di intervento. Tuttavia, molti riportano una scarsa conoscenza del budget complessivo del progetto e di come le risorse siano distribuite tra i diversi partner.

5.5 Sostenibilità

L'elemento principale che può potenzialmente assicurare il perdurare dei risultati di progetto dopo la sua conclusione viene da quasi tutti gli intervistati identificato nei "*Social Innovation Hub*" che il progetto intende creare, uno per ciascuna delle tre Università coinvolte. Il *Social Innovation Hub* viene inteso come lo spazio, sia fisico che virtuale, che possa promuovere tutta una serie di servizi finalizzati al *job placement* che siano destinati non solo agli studenti dell'Università ma anche a soggetti esterni provenienti dalla formazione professionale, nonché cittadini del territorio che vogliano accedere ad un servizio qualificato di supporto della propria idea imprenditoriale.

In questo senso, vi è una visione comune all'interno delle Università rispetto alla finalità di questo strumento, che è del resto anche quella espressa da COSV, BRD e dai partner italiani come risposta alla domanda "che cosa dovrebbe succedere perché il progetto diventi un progetto di successo?".

Vi sono tuttavia alcuni elementi critici che vengono rilevati dagli intervistati in ottica evidentemente di sostenibilità, che sono riconducibili ad alcuni aspetti in particolare:

- La presa in carico da parte delle Università è al momento rappresentata dai singoli soggetti coinvolti ma non sempre comprende i vertici e l'amministrazione delle strutture stesse;
- Il coinvolgimento degli studenti come ideatori e promotori degli *Hub* stessi;
- Le singole componenti del progetto, pensate come fortemente interrelate l'una all'altra, a due anni circa dall'avvio dell'iniziativa sembrano tendere verso una separazione piuttosto che una sinergia: non risulta chiara la strategia di integrazione tra il funzionamento dei *Social Innovation Hub* e la piattaforma digitale per far incontrare domanda e offerta di lavoro, così come con i processi di supporto alle start up di innovazione sociale;
- La messa in rete degli strumenti istituiti con il progetto con attori pubblici e privati locali e nazionali preposti ai servizi all'impiego e la creazione di partenariati strategici.

Gli intervistati rilevano, naturalmente, le difficoltà che lo specifico contesto paese pone rispetto alla messa in opera degli aspetti sopra evidenziati: alto livello di corruzione, azioni politiche non trasparenti e turn over elevato di figure istituzionali rilevanti, assenza di un sistema legislativo che regoli il settore.

Tuttavia, quasi tutti evidenziano come, per portare un esempio, il partenariato con la Camera di Commercio locale sia di importanza fondamentale per un progetto di questo tipo, relazione che non sembra ad oggi non solo consolidata ma della quale ciascun intervistato riporta una propria interpretazione ed un proprio giudizio. Emerge chiaramente che la relazione con la Camera di Commercio non sembra essere stata orchestrata a livello di coordinamento del progetto ma piuttosto intrattenuta grazie a relazioni precedenti dei singoli soggetti partner.

Tutti gli intervistati esprimono la necessità di definire insieme un piano per la sostenibilità del progetto, nel quale siano chiari i ruoli dei singoli soggetti e nel quale siano definiti in maniera realistica gli output ed il target che si intende raggiungere. Viene auspicato che tale piano sia frutto di un confronto aperto e reale e che venga previsto un tempo adeguato per acquisire i contributi di ciascuno, ben prima la fine del progetto.

È interessante notare come da parte delle Università venga espressa anche una volontà di cambiamento sociale ed un senso di responsabilità verso il territorio che va oltre il mero compito di formazione accademica degli studenti. Allo stesso tempo, da parte del capofila e della controparte locale talvolta si evidenzia come le Università coinvolte non stiano cogliendo pienamente le opportunità che il progetto fornisce in ottica di promozione di un cambiamento culturale, mobilitazione di soggetti diversi verso la stessa finalità, sperimentazione di soluzioni innovative per rispondere al problema della disoccupazione giovanile.

In questo senso, pur nel generale apprezzamento del disegno di progetto, non si percepisce una visione condivisa delle sue finalità reali e di una strategia per la valorizzazione e continuazione dei suoi risultati se non per quanto riguarda il futuro del LMO che, da quanto riportato da BRD e COSV, potrebbe diventare un ente a sé stante sotto forma di impresa sociale con un *business model* che ne garantisca la sostenibilità. In questo senso, oltre alla sostenibilità, si evidenzia il sostegno anche da parte delle istituzioni Ministeriali (Ministero del Lavoro principalmente).

In termini di sostenibilità, rimane da capire come si evolveranno sia in termini sociali che economici le imprese sociali selezionate e che verranno selezionate. È un aspetto che sicuramente dovrà essere monitorato e valutato durante l'ultimo anno di progetto. Dalle interviste con gli studenti e il *business developer* è emersa una disparità di potenzialità che è in linea con le dinamiche economiche delle *start up* e del mercato. Il "*survival rate*" è molto ridotto ed è dunque importante monitorare questo aspetto e preparare gli studenti a vivere un eventuale non successo della propria impresa in modo costruttivo.

5.6 Strumenti di monitoraggio

Quasi tutti gli intervistati riferiscono di essere costantemente e regolarmente sollecitati rispetto all'invio di documenti di supporto, dati relativi alle attività condotte, giustificativi utili ai fini amministrativi. Vi è pertanto un flusso di informazioni e di documenti dai partner verso il capofila che alimenta le attività di verifica e controllo.

Tale flusso appare tuttavia prevalentemente legato ad esigenze di natura amministrativa: la raccolta dei fogli presenze in occasione delle formazioni, i giustificativi di spesa per la loro verifica, i piani operativi periodici e la predisposizione di documenti relativi ad attività specifiche.

Non si è rilevata da parte della controparte locale, dei partner italiani e delle Università una vera e propria consapevolezza rispetto ad un esercizio di monitoraggio dell'andamento del progetto a fronte del Quadro Logico ed una restituzione dei relativi risultati e stati di avanzamento che, eppure, esiste e viene effettuata da parte del soggetto capofila COSV, in maniera anche molto dettagliata e strutturata dal punto di vista degli strumenti utilizzati.

Evidentemente vi è una raccolta regolare di informazioni rispetto all'andamento delle singole attività del progetto così come uno scambio di informazioni verbali ed una conseguente consapevolezza del livello di realizzazione del progetto da parte di ciascun soggetto coinvolto mentre sembra non circolare adeguatamente l'informazione rispetto alla finalità specifica per la quale vengono richieste alcune informazioni o determinati documenti di supporto, nonché a come vengono rielaborate ed utilizzate anche in una logica di presa di decisioni. Si è evidenziata una propensione da parte del soggetto capofila a svolgere esercizi di *learning* soprattutto per quanto riguarda la *Social Innovation Competition* che ha portato a un grande miglioramento della seconda competizione che verrà lanciata a breve. Non è del tutto chiaro se lo stesso approccio sia stato seguito per le altre componenti.

Si è inoltre vagliata la conoscenza, da parte di tutti i soggetti intervistati, dello strumento per il monitoraggio "*Sense Maker*", così come previsto dai termini di riferimento per la valutazione. In linea con quanto espresso da Annalisa Contini e Tommaso Cassiani di COSV, referenti per questa modalità di monitoraggio, gli

intervistati hanno in generale confermato che lo strumento è stato loro illustrato ma che non è ancora stato introdotto il suo utilizzo nel progetto.

È stata manifestata da parte di tutti apertura verso il coinvolgimento in un esercizio di monitoraggio strutturato così come verso l'introduzione dello strumento *Sense Maker*.

Si evidenzia da parte di COSV un grande sforzo per allineare il sistema di monitoraggio a standard di qualità riconosciuti a livello di organismi internazionali. Si evidenzia altresì un grande sforzo nel riportare quanto viene implementato a livello progettuale a livelli di programma che riescano ad evidenziare l'andamento delle attività di COSV vis a vis la strategia Regionale di COSV. In questo modo l'impatto di un progetto non è fine a sé stesso, ma si inserisce all'interno di una visione più ampia.

6. Conclusioni e raccomandazioni

6.1 Conclusioni

Il progetto "Leb.Inc." è un'iniziativa estremamente innovativa ed interessante sia in termini generali che per il contesto specifico dei territori nei quali interviene. Tutti gli attori coinvolti ne riconoscono le potenzialità. Il soggetto capofila ha una visione strategica molto chiara rispetto al contributo che un progetto simile può portare alle problematiche identificate. Si riconosce inoltre il grande valore che il progetto Leb.Inc. può portare a un contesto con indicatori socio economici preoccupanti e con una situazione politica critica. Si riconosce come questo progetto abbia un disegno che vuole anche sfidare certe dinamiche di contesto che spesso limitano lo sviluppo territoriale. Inoltre, COSV ha anche contezza del ruolo che una ONG straniera può svolgere come soggetto "terzo", facilitando processi di messa in rete di associazioni ed istituzioni locali e nazionali e sostenendo iniziative virtuose che ne possono emergere.

Tali potenzialità non risultano completamente espresse, principalmente per una difficoltà di collaborazione e comunicazione tra i soggetti coinvolti nel partenariato riconducibile a motivazioni diverse tra loro e spesso complesse quali caratteristiche culturali del paese, livello diverso di visione strategica degli attori coinvolti, prevalenza di interessi privati o personali, punti di vista diversi sul proprio ruolo e posizionamento nonché talune criticità di natura organizzativa.

Interessante notare che tutti i soggetti coinvolti si sentono molto "liberi" di esprimere la propria opinione in maniera costruttiva e non riportano alcuna difficoltà rispetto al manifestare le proprie istanze sia nei confronti del soggetto capofila che degli altri partner. La gestione del progetto in questo senso ha evidentemente contribuito a creare un clima di confronto aperto e leale, per quanto sembri essere carente un adeguato *follow up* all'espressione di tali istanze.

Il livello di motivazione di tutti i referenti intervistati risulta estremamente alto, ovviamente con alcune differenze ma generalmente vi è una diffusa consapevolezza della bontà del progetto e della necessità di fare quanto possibile per portarlo a buon fine.

Gli studenti, come soggetti beneficiari, riportano ugualmente un buon livello di soddisfazione e di motivazione vedendo nel progetto opportunità che l'Università stessa non offre. Non risulta tuttavia chiaro il ruolo che questi giocano all'interno del progetto, se non per la componente LMO.

A fronte di queste considerazioni, vengono formulate alcune raccomandazioni finalizzate ad intervenire su alcuni aspetti che si ritiene possano ancora essere modificati con buoni risultati nell'annualità di progetto che deve ancora essere realizzata.

6.2 Raccomandazioni

Vengono elaborate di seguito alcune raccomandazioni sulla base dei rilievi esposti sopra.

1. **Definire una visione comune.** Un elemento di criticità che emerge dalla valutazione intermedia, probabilmente il maggiore per il peso che questo riveste in un progetto complesso come “Leb. Inc.”, è una debole visione comune del progetto, della teoria del cambiamento che lo sottende e della strategia operativa per implementarlo con successo, ciascuno per la propria parte. Emerge dalle interviste che tutti i soggetti coinvolti hanno un buon livello di riflessione rispetto al settore nel quale il progetto interviene e rispetto al ruolo ed al posizionamento che desiderano per la propria organizzazione. Tali visioni per certi aspetti coincidono ma non per altri. Del resto, il progetto coinvolge soggetti molto diversi tra loro e che per loro natura possono e devono giocare un ruolo complementare. In questo senso, viene suggerito di dedicare un tempo adeguato – possibilmente tramite un seminario ben facilitato – per definire una visione comune e, in base a questa, ricalibrare ruoli, compiti, relazioni interne, e attività future.

In questa occasione potrebbero essere “riconsiderati” alcuni aspetti del progetto che da taluni sono valutati critici o non chiari; inoltre potrebbero essere condivisi ed identificati quelli che si intendono come gli elementi portanti da privilegiare entro la fine dell’iniziativa. Alcuni esempi includono: come affinare la metodologia di raccolta dati relativamente al mercato del lavoro, quale utilizzo dei dati sarà effettuato con il *Labour Market Observatory*, se e come la relativa piattaforma online sarà collegata ai *Social Innovation Hub* e disponibile agli altri soggetti del settore; quale ruolo è previsto per gli istituti di formazione professionale, presenti nel testo di progetto ma con un evidentemente alterno livello di coinvolgimento strategico, infine, quale ruolo è previsto per gli studenti nella ideazione e progettazione di spazi e servizi destinati a loro.

Tale visione comune dovrebbe portare il progetto a parlare con una voce il più possibile univoca verso l’esterno, pur giocando ciascuno il proprio ruolo. La condivisione con i partner, in tutto o in parte, del presente report di valutazione intermedia può rappresentare un esercizio utile nel processo di definire quale visione comune per il progetto si vuole adottare.

2. **Rafforzare la struttura organizzativa.** In un certo senso in linea e coerenza con la raccomandazione precedente, una ridefinizione dei ruoli e delle responsabilità dovrebbe avere un corrispettivo sul piano dell’organizzazione interna, dei processi decisionali e del flusso delle comunicazioni. Anche in questo caso, la raccomandazione è di dedicare tempo ed attenzione adeguate a definire, condividere e formalizzare tali processi, utilizzando una metodologia partecipativa ed esplicitando gli esiti di questo esercizio in strumenti di lavoro comuni - quali ad esempio un organigramma che riporti ruoli e responsabilità, un piano di lavoro condiviso, una matrice RACI di assegnazione delle responsabilità, la creazione di una struttura di *governance* snella ed agile dove tutti i partner si confrontino e si rifletta sulle linee strategiche del progetto. Sarà poi necessario assicurarsi che tutti i soggetti coinvolti abbiano chiare le implicazioni operative della struttura gestionale del progetto che saranno determinanti per il futuro dell’iniziativa.
3. **Definire una *Exit strategy* e piano di sostenibilità.** L’intervento che si suggerisce di attuare in questa fase specifica di vita del progetto è relativo al buon utilizzo dell’ultima annualità che, se ben organizzata, può non solo recuperare alcuni ritardi ed assicurare il corretto completamento delle attività principali ma soprattutto promuovere alcuni elementi di sostenibilità che il progetto ha indubbiamente e che meritano di essere presidiati e sviluppati nelle loro potenzialità. Per questo motivo viene suggerito di lavorare ad un consistente e dettagliato piano di sostenibilità che comprenda anche un’*exit strategy* e relativa *ownership* degli *outputs*, tenendo conto delle tempistiche del progetto e del contesto paese. Tale piano dovrebbe essere sviluppato in forma partecipata e tenere adeguato conto dell’urgenza ed importanza di promuovere un corretto supporto istituzionale ed una messa in rete, dove possibile, degli strumenti creati.

4. **Definire le responsabilità a livello di monitoraggio.** Poiché il capofila è coinvolto nell'elaborazione di un sistema di monitoraggio molto strutturato che non prevede solo una verifica a livello di singolo progetto bensì di riportare, molto correttamente, i vari progetti ad un programma e di inserirli in un piano di monitoraggio complessivo relativo al programma stesso, vale la pena di estendere tale esercizio al progetto coinvolgendone i partner in maniera attiva e portando così un contributo qualificato a livello di *project management* che gli altri soggetti possiedono ma in forma meno consolidata. La condivisione di un piano di monitoraggio per il progetto dovrebbe prevedere anche l'identificazione chiara delle scadenze per la raccolta dei dati e dei soggetti responsabili di ciascun livello del monitoraggio. La condivisione periodica con i beneficiari del progetto dei principali esiti del monitoraggio sarebbe altrettanto auspicabile in una logica trasparenza ed accountability.

In questa ottica viene suggerito anche di accelerare l'introduzione dello strumento Sense Maker, i cui dati possono portare allo staff di progetto elementi concreti rispetto al buon andamento del progetto stesso e stimolo al miglioramento, entrambi molto importanti nell'ultima annualità del progetto.

5. **Learning.** Data la ricchezza ma allo stesso tempo complessità del progetto si raccomanda l'organizzazione di momenti di *learning* specifici concentrati per componente e/o attività. Si raccomanda di estendere il *learning* eseguito per la *Social Innovation Competition* alle altre componenti del progetto

7. Elenco degli allegati

- a. Offerta tecnica
- b. Questionario guida per le interviste
- c. Agenda della missione sul campo



OFFERTA TECNICA PER LA VALUTAZIONE INTERMEDIA DEL PROGETTO «LEB. INC.: PROMUOVERE L'INCLUSIVE BUSINESS IN LIBANO»

Firenze, 12 agosto 2019

**Team di valutazione composto dagli esperti di Oxfam Italia: Silvana Grispino, Lorenzo Paoli,
Silvia Testi**

Background della valutazione

Nell'ambito dei rapporti di reciproca conoscenza e collaborazione rispetto ad alcuni interventi di cooperazione allo sviluppo condotti in Libano, COSV ha chiesto a Oxfam Italia di condurre una *peer evaluation* con obiettivi molto specifici legati ad approfondire il tema del supporto all'impresa sociale in Libano, tema di interesse di entrambe le organizzazioni.

In particolare, Oxfam Italia ha recentemente portato a termine (luglio 2019) la valutazione ex-post di una componente relativa alla creazione di imprese sociali collegate al tema della livelihood, di cui COSV era responsabile nell'ambito di un progetto concluso nel 2018 e finanziato dall'Unione Europea tramite lo strumento *MADAD – Regional EU Trust Fund in response to the Syrian Crisis: Regional Resilience and Livelihood Programme for Syrian refugees and host communities*. Il lavoro prosegue con la valutazione intermedia di un progetto analogo, legato alla creazione di un ambiente favorevole allo sviluppo delle imprese sociali in Libano, finanziato dall'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS).

Principali informazioni relative al progetto

Il progetto "Leb. Inc.: Promuovere l'*inclusive business* in Libano" è realizzato da un consorzio guidato da COSV, del quale fanno parte in qualità di partner due soggetti italiani: Avanzi – Sostenibilità per Azioni (srl) e Gruppo Cooperativo CGM (Società Cooperativa Sociale) ed una controparte locale: Beyond Reform and Development (BRD). Leb. Inc. è attivo da circa due anni ed ha una durata di 36 mesi.

Il progetto intende contribuire alla promozione di un modello di *inclusive business* scalabile, sostenibile e replicabile come volano di stabilità, sviluppo e innovazione sociale nel nord del Libano e nella Bekaa. Leb. Inc. agisce su un doppio livello, per garantire l'impatto diretto da un lato a studenti, giovani e disoccupati, etc. e dall'altro per lo sviluppo di un ambiente favorevole ed in

grado di garantire la sostenibilità dell'azione (Università e Istituti di formazione). Il progetto ha due obiettivi specifici:

- Aumentare l'*occupabilità* dei giovani, migliorandone le capacità imprenditoriali con particolare attenzione agli aspetti di innovazione e all'imprenditoria sociale;
- Rendere le Università e gli Istituti di formazione professionale attori e luoghi per la promozione di uno sviluppo economico e sociale inclusivo ed alternativo.

Il progetto prevede di raggiungere i seguenti risultati:

- 1.3 I giovani locali hanno un maggior grado di *occupabilità*.
- 1.4 I beneficiari dei servizi di supporto all'imprenditorialità sono in rete fra loro per aumentare le opportunità di impatto sociale sul territorio.
- 2.1 I principali *stakeholders* hanno accesso a dati reali e informazioni aggiornate relativi al mercato del lavoro nel Nord e nelle regioni Bekaa in Libano.
- 2.2 Università e istituti di formazione professionale forniscono servizi di supporto all'imprenditorialità agli studenti, ai giovani disoccupati e ai potenziali attori del cambiamento locale.
- 2.3 Il modello sviluppato è promosso presso gli *stakeholders* locali e nazionali per la definizione di buone pratiche.

La strategia di intervento del progetto vuole favorire l'occupazione in aree particolarmente vulnerabili creando un ecosistema comprensivo, che promuova l'imprenditoria attraverso il *networking* con entità in grado di fornire *job placement*, *capacity building*, incubazione negli istituti di formazione superiore e scambi di esperienze.

Il progetto coinvolge 4 istituti universitari e 10 istituti di formazione professionale.

I beneficiari diretti del progetto sono 40 operatori delle Università e almeno 1.500 giovani che necessitano di sviluppare le loro capacità per accedere al mercato del lavoro. Il progetto prevede inoltre di coinvolgere circa 250 *stakeholders* tra attori privati, istituzioni finanziarie, associazioni locali, municipalità e organizzazioni internazionali attive nella regione.

Il costo totale dell'iniziativa è stimata in 1.933.496 Euro con un contributo AICS di quasi 75%.

Obiettivi della valutazione

La valutazione intermedia è espressamente prevista dal progetto in oggetto e perseguirà gli obiettivi che erano stati previsti dal testo di progetto stesso⁵. In particolare, si concentrerà a 1) controllarne efficacia, impatto, sostenibilità, rilevanza ed efficienza; 2) permettere al capo progetto ed al suo team di riadattare strategie e obiettivi rianalizzando il Quadro Logico con l'introduzione di modifiche che consentano un maggior impatto sul territorio.

In particolare, la presente valutazione intende fornire al capofila del progetto e – indirettamente – all'intero partenariato le informazioni principali rispetto al livello di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi e, laddove siano rilevate criticità, offrire strumenti di riflessione per impostare eventuali misure correttive o di mitigazioni di potenziali rischi.

La valutazione prenderà, inoltre, in analisi il sistema di monitoraggio attualmente in uso nell'ambito del progetto per vagliare la sua efficacia e fornire suggerimenti su come renderlo integrato al

⁵ Vedi pagina 15 del documento di progetto approvato da AICS (allegato 10 proposta completa Leb. Inc. COSV).

processo di valutazione stesso. Infine, verrà presa in esame la sperimentazione in corso dello strumento (software) “sensemaking” di valutazione qualitativa percettiva con carattere di oggettività.

Metodologia

Nello sviluppo della valutazione intermedia del progetto, si ritiene utile operare nel quadro di riferimento generale degli standard internazionali DAC (Principles for Evaluation of Development Assistance <https://www.oecd.org/dac/evaluation/>) per cui nella conduzione delle interviste saranno raccolte alcune informazioni di base rispetto ai criteri classici di rilevanza, efficacia, efficienza, sostenibilità ed impatto e saranno trasposte come indicazioni operative.

Tuttavia, data la complessità del progetto, lo stato di avanzamento del progetto e la valenza intermedia di questo esercizio, si ritiene che gli obiettivi della valutazione siano più agevolmente raggiunti con la metodologia di *Outcome Mapping* (OM), normalmente utilizzata nell’ambito della valutazione per vagliare progetti che intendono produrre un cambiamento “reale” e “tangibile” in alcune sfere sociali. In base a tale metodologia sarà adottato un approccio partecipativo che, laddove possibile, includerà un ampio numero di beneficiari, partner e di stakeholders, oltre allo staff del progetto. Insieme a team di progetto, verrà presa in esame anche l’opportunità di ascoltare il punto di vista del donatore e delle sue rappresentanze in Libano.

Il lavoro di valutazione prende avvio dall’analisi dei documenti principali del progetto condivisi da COSV e prosegue con una missione sul campo condotta da due esperti del team di valutazione, per assicurare che siano raggiunti il maggior numero possibile di soggetti intervistati, nel rispetto delle scadenze richieste dal capofila dell’iniziativa. Segue una analisi approfondita delle informazioni raccolte e la stesura di un report, che sarà condiviso in bozza per favorire lo scambio ed il confronto sulle risultanze della valutazione. La relazione finale conterrà una sintesi di una pagina che illustra gli esiti principali del lavoro condotto e le raccomandazioni chiave.

In ogni fase del lavoro di valutazione saranno assicurati il coordinamento, lo scambio di informazioni trasparente ed il confronto tra COSV ed il team di valutazione.

Tempi previsti

La valutazione verrà condotta in base al seguente calendario di massima:

Fase	Attività	N. di giorni	Date
1. Revisione documentale	<ul style="list-style-type: none"> - Confronto diretto (a distanza) con lo staff di COSV - Finalizzazione dell'offerta tecnica e della metodologia di valutazione - Analisi dei documenti di progetto e altri materiali usati in Lec. Inc. - Redazione e condivisione con COSV della lista di attori da intervistare e traccia di intervista. - Definizione degli strumenti principali di lavoro 	4	Entro il 29/08/2019
2. Missione in Libano	<ul style="list-style-type: none"> - Condivisione del piano di lavoro della missione con lo staff di COSV - Conduzione delle interviste e raccolta delle informazioni 	5	30/08/2019 - 05/09/2019
3. Esame delle risultanze	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi e rielaborazione dei delle informazioni raccolte e dei risultati emersi - Invio della prima bozza del report di valutazione 	3	Entro il 10/09/2019
4. Finalizzazione del rapporto	<ul style="list-style-type: none"> - Raccolta dei riscontri sul rapporto preliminare - Invio del report finale di valutazione 	3	Entro il 20/09/2019
TOTALE		15	

Output del lavoro di valutazione

Il lavoro di valutazione sarà luogo ad un report intermedio di valutazione, in base agli obiettivi sopra descritti.

Le note e le minute delle interviste condotte nel corso della missione in Libano verranno messe a disposizione di COSV. Il rapporto sarà scritto in italiano.

Valutazione intermedia del progetto « LEB.INC. :Promuovere l'inclusive business in Libano»

Questionario « guida » per la valutazione

Introduzione

Il presente questionario rappresenta lo strumento guida per la realizzazione delle interviste nell'ambito della valutazione intermedia del progetto "LEB.INC.: Promuovere l'inclusive business in Libano", in linea con l'Offerta Tecnica presentata a COSV in data 12/08/2019.

Il questionario è strutturato in maniera tale da rispondere agli obiettivi della valutazione⁶, ovvero:

- controllare efficacia, impatto, sostenibilità, rilevanza ed efficienza del progetto;
- permettere al capo progetto ed al suo team di riadattare strategie e obiettivi rianalizzando il Quadro Logico con l'introduzione di modifiche che consentano un maggior impatto sul territorio;
- fornire al capofila del progetto e – indirettamente – all'intero partenariato le informazioni principali rispetto al livello di raggiungimento degli obiettivi e dei risultati attesi e, laddove siano rilevate criticità, offrire strumenti di riflessione per impostare eventuali misure correttive o di mitigazioni di potenziali rischi;
- fornire un riscontro rispetto al sistema di monitoraggio attualmente in uso nell'ambito del progetto con particolare riferimento allo strumento (software) "sensemaker".

Si precisa che trattandosi di un questionario "guida", non tutte le domande saranno rivolte a tutti gli intervistati. Il valutatore si riserva inoltre la possibilità di integrare domande aggiuntive utili per approfondire aspetti nuovi che dovessero emergere durante le interviste.

Domande generali introduttive

PER COSV TEAM, PARTNERS

- Quale l'origine dell'idea di progetto, quale l'idea di social business alla base
- Come il progetto ha costruito sull'esperienza dei progetti predecessori

PER BENEFICIARI

- Come ti sei trovato coinvolto nel progetto e che informazioni hai su di esso
- Quali aspettative rispetto al progetto e che contributo /ruolo pensi di poter dare

PER STAKEHOLDERS

- Com'è avvenuto il coinvolgimento nel progetto e quali informazioni hai rispetto ad esso
- Quali aspettative rispetto al progetto e che contributo /ruolo pensi di poter dare

Dimensione "Rilevanza"

PER COSV TEAM, PARTNERS

⁶ Vedasi pag. 2 del documento "Offerta Tecnica".

- Come pensi che il progetto possa rispondere alle necessità dello specifico contesto paese e dei problemi identificati?
- Quanto il progetto tiene conto delle politiche /programmi del governo e delle agenzie internazionali nel settore?
- In che misura gli obiettivi del progetto sono coerenti con quelli di altre iniziative analoghe?
- L'iniziativa è percepita come utile dai beneficiari e stakeholders?
- Quali elementi farebbero successo dell'iniziativa?
- Quali pensi siano gli elementi più rilevanti e quelli meno?
- Cosa faresti diversamente
- Domanda su ecosistema, governo libanese, società civile, come si muovono le istituzioni verso imprese sociali nell'attuale contesto economico?
- Quali elementi principali dell'ecosistema e come sono presi in considerazione dal progetto
- Come il progetto lavora con il settore privato?

PER BENEFICIARI

- Pensi che il progetto risponda ai tuoi bisogno in termini di maggiori potenzialità di impiego?
- In che misura gli obiettivi del progetto sono validi rispetto ai problemi che riscontri nel mercato del lavoro (o di cui hai sentito parlare)?

PER STAKEHOLDERS

- Come valuti la relazione tra il progetto ed i problemi ai quali intende rispondere?
- Come il progetto si colloca nel quadro (1) del contesto economico (2) del sistema (o "ecosistema") complessivo legato all'imprenditoria sociale?
- Come il progetto lavora (se hai avuto modo di vedere) o dovrebbe lavorare con il settore privato?
- Quale coerenza con politiche /programmi del governo e delle agenzie internazionali nel settore (e/o con le tue politiche)?
- In che misura gli obiettivi del progetto sono coerenti con quelli di altre iniziative analoghe?
- Ritieni che l'iniziativa sia utile e in che misura?
- Quali sono i suoi punti di forza e debolezza?
- Quali ritieni sia l'elemento che farebbe del progetto un successo?

Dimensione "Efficacia"

PER COSV TEAM, PARTNERS

- Gli obiettivi generali, specifici, risultati attesi dell'iniziativa sono stati chiaramente identificati e quantificati?
- Verifica dello stato di avanzamento rispetto al QL, in che misura obiettivi e risultati sono raggiunti;
- Quali sono stati i principali fattori che hanno influenzato il raggiungimento (o il non raggiungimento) degli obiettivi e risultati attesi?
- Che cosa dovrebbe succedere perché il progetto diventi un progetto di successo?

PER BENEFICIARI

- La tua partecipazione al progetto ha ottenuto gli obiettivi previsti?
- Che cosa dovrebbe succedere perché il progetto diventi un progetto di successo?

PER STAKEHOLDERS

- Gli obiettivi generale, specifico, risultati attesi sono chiari? Sono stati chiariti con il team di progetto?
- Il tuo ruolo è risultato chiaro?
- Ritieni che ad oggi il progetto stia raggiungendo i propri obiettivi e risultati? In quale misura?

- Che cosa dovrebbe succedere perché il progetto diventi un progetto di successo?

Dimensione "Sostenibilità"

PER COSV TEAM, PARTNERS

- Quali azioni hai intrapreso fino ad oggi per assicurare la sostenibilità del progetto?
- Quali azioni specifiche rispetto alla sostenibilità istituzionale (relazioni con vari livelli di governo, con organizzazioni internazionali etc.)?
- Vedi ad oggi possibile una prosecuzione del progetto o un suo sviluppo?

PER BENEFICIARI

- Ritieni che i risultati dell'attività a cui hai partecipato siano sostenibili nel tempo? Esempio, ritieni che la formazione ti sia utile complessivamente?

PER STAKEHOLDERS

- Come valuti la capacità del progetto di prolungare i suoi risultati nel tempo?
- Se la valutazione è positiva, come pensi che tale sostenibilità possa essere rafforzata?
- Se la valutazione è negativa, quali misure credi debbano essere adottate?
- Come valuti la sostenibilità istituzionale, esempio, la coerenza con programmi e politiche pubbliche e di organizzazioni internazionali nel settore?
- Ritieni che eventuali benefici del progetto saranno stabili dopo la fine del finanziamento?

Dimensione "Efficienza"

PER COSV TEAM, PARTNERS

- Pensi che ad oggi sia stato fatto un utilizzo efficiente delle risorse in rapporto alle attività realizzate?
- Il piano operativo è stato realizzato nei tempi previsti?
- In generale le soluzioni identificate per la realizzazione delle attività avevano minori costi /minori tempi rispetto alle alternative?

PER BENEFICIARI

- Ritieni che il corso fosse ben organizzato?
- Ritieni che gli stessi risultati avrebbero potuto essere raggiunti con soluzioni diverse (tempistiche, organizzative etc.)?
- Come valuti lo scambio delle comunicazioni rispetto alle attività a cui hai partecipato?
-

PER STAKEHOLDERS

- Per la tua esperienza di coinvolgimento nel progetto, pensi che ad oggi sia stato fatto un utilizzo efficiente delle risorse in rapporto alle attività realizzate?
- Come valuti il progetto da un punto di vista puramente organizzativo?
- Come valuti il flusso di comunicazioni nel progetto?

Analisi strumento "Sense Maker"

DOMANDE RIVOLTE A COSV TEAM E PARTNERS

- Come funziona lo strumento, produrre esempio, analisi documentale

Annex C

	Friday 8/30/2019	Saturday 8/31/2019	Sunday 9/1/2019	Monday 9/2/2019	Tuesday 9/3/2019	Wednesday 9/4/2019	Thursday 9/5/2019			
07:00 - 07:30										
07:30 - 08:00					Trip to Tripoli (07:30 - 09:00)	Trip to Al Khiara (07:30 - 09:00)				
08:00 - 08:30										
08:30 - 09:00										
09:00 - 09:30	Welcome (09:00 - 09:30)									
09:30 - 10:00	Interview with Federica (09:30 - 11:00)				Interview with FP BAU (9:30 - 10:30)	Interview with FP LIU(10:00 - 11:30)				
10:00 - 10:30				Skype call con Avanzi	Interview with coach BAU (10:30 - 11:30)	Interview with coaches LIU (12:00 - 13:30)				
10:30 - 11:00										
11:00 - 11:30	Interview with Omar (11:00 - 12:00)				Visit at the HUB (11:30 - 12:00)					
11:30 - 12:00										
12:00 - 12:30										
12:30 - 13:00	Interview with FP Al Jinan (12:30 - 1:30)									
13:00 - 13:30										
13:30 - 14:00					Interviews with coaches from AL Jinan (13:30 - 14:30)	Focus group with participants from LMO, MOC and SIH	Interview with Paolo Comoglio, Annalisa Contini e Tommaso Cassiani to be scheduled according to availability during the day			
14:00 - 14:30										
14:30 - 15:00	Interview with Natasha (14:30-15:30)			Skype call con CGM	Visit at the Hub					
15:00 - 15:30										
15:30 - 16:00	Interview with Haya (15:30 - 16:30)			Interview with Jessica (15:30 - 16:30)	Focus group with participants from LMO, MOC and SIH	Interview with Luigi Cavallito, business developer (16:00 - 17:00)				
16:00 - 16:30										
16:30 - 17:00									Trip to Beirut (16:30 - 18:00)	Trip to Beirut (17:00 - 18:00)
17:00 - 17:30										
17:30 - 18:00										