



# Rapporto d'efficacia

Cooperazione internazionale  
della Svizzera  
nel settore dell'occupazione  
2005-2014



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Direzione dello sviluppo  
e della cooperazione DSC

Segreteria di Stato  
dell'economia SECO

**Analisi tecnica dell'efficacia:**

GOPA Consultants

**Concetto, testo e layout:**

Zoï Environment Network



# PREFAZIONE

Il lavoro è la chiave dello sviluppo di ogni Paese. Più posti di lavoro e di migliore qualità insieme a una maggiore occupabilità stimolano l'economia nel suo insieme e permettono ai singoli e alle famiglie di fare scelte di vita indipendenti. Ecco perché il lavoro – in tutte le sue dimensioni – è sempre stato una delle pietre angolari della cooperazione internazionale della Svizzera.

Sia la DSC sia la SECO attuano un'ampia serie di programmi nei loro Paesi partner. Non puntano solo a creare e mantenere posti di lavoro, ma anche a incrementare e diversificare i redditi e a migliorare le condizioni di lavoro e l'accesso delle fasce più povere della popolazione al mercato del lavoro.

L'obiettivo del presente rapporto è analizzare se questi interventi hanno raggiunto i risultati attesi e quali fattori hanno influenzato la loro efficacia. Esperti esterni hanno effettuato un'analisi indipendente e metodologicamente accurata di un vasto portafoglio di progetti relativi al periodo 2005-2014.

Il rapporto conferma il valido contributo della cooperazione internazionale della Svizzera nel settore dell'occupazione nei suoi Paesi partner e sottolinea i punti forti e la competenza della Svizzera in questo settore. Conferma inoltre la capacità di prendere in considerazione, in tutto il portafoglio di progetti, i vari aspetti dell'occupazione nei Paesi in via di sviluppo. Lo studio giunge alla conclusione che nell'85 per cento dei casi gli obiettivi in materia di occupazione previsti dai programmi sono stati raggiunti.

Siamo molto lieti che la maggior parte dei nostri interventi abbia raggiunto gli obiettivi prefissati nel settore dell'occupazione. Il lavoro resta tuttavia un campo molto difficile e una sfida per i nostri Pa-

si partner: le lezioni apprese attraverso il presente rapporto ci permetteranno di affrontarla ancora meglio. Alcuni tipi di interventi, in particolare quelli che hanno un impatto immediato e misurabile sul lavoro, ottengono punteggi migliori di altri in termini di efficacia. Questo è dovuto anche alle difficoltà metodologiche legate alla misurazione, soprattutto nel caso degli effetti indiretti e indotti sull'occupazione. Le valutazioni esistenti mostrano che tali effetti possono essere sostanziali, come nel caso degli investimenti infrastrutturali. A seconda dei contesti più o meno complessi, inoltre, non sorprende che in alcune regioni, per esempio in Asia o in America del Sud, gli interventi risultino più efficaci che in altre regioni, per esempio in Africa o in Medio Oriente.

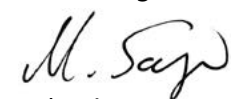
Ciò significa che dobbiamo sempre considerare le situazioni e le sfide specifiche dei vari Paesi quando pianifichiamo, attuiamo e monitoriamo i nostri programmi insieme ai partner. Nel fare questo è importante tenere presente la complessità del settore del lavoro, fissare obiettivi realistici e monitorare un numero ridotto, ma strategicamente rilevante, di obiettivi. È necessario poi investire in analisi accurate e realistiche del mercato, cogliere le opportunità per ampliare la portata degli interventi e sfruttare le sinergie tra diversi interventi per ottenere risultati a lungo termine.

Il rapporto mette in evidenza che – nonostante vi sia ancora un certo margine di miglioramento – il nostro vasto portafoglio di interventi può influire positivamente sul numero e la qualità dei posti di lavoro e avere un impatto anche maggiore sui nostri Paesi partner.

Siamo lieti dunque di presentarvi questo rapporto e vi auguriamo buona lettura.

---

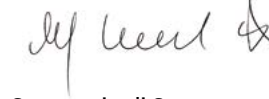
**Manuel Sager**



Ambasciatore

Direttore generale DSC

**Marie-Gabrielle Ineichen-Fleisch**



Segretaria di Stato

Direttrice SECO





# SOMMARIO

<b>3</b>	<b>PREFAZIONE</b>
<b>6</b>	<b>I RISULTATI A COLPO D'OCCHIO</b>
<b>8</b>	<b>A PROPOSITO DI QUESTO RAPPORTO</b>
<b>13</b>	<b>LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE DELLA SVIZZERA</b>
<b>14</b>	<b>TIPI DI INTERVENTI A FAVORE DELL'OCCUPAZIONE</b>
<b>16</b>	<b>RISULTATI DELLO STUDIO</b>
<b>18</b>	<b>PUNTEGGI IN TERMINI DI EFFICACIA</b>
<b>30</b>	<b>ALTRI MECCANISMI DI FINANZIAMENTO</b>
<b>33</b>	<b>CONFRONTO CON ALTRI DONATORI</b>
<b>35</b>	<b>LEZIONI APPRESE E BUONE PRATICHE</b>
<b>36</b>	<b>MIGLIORARE L'EFFICACIA: ALCUNI SPUNTI</b>

# I RISULTATI A COLPO D'OCCHIO

## **1. LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE DELLA SVIZZERA HA SUCCESSO NEL GENERARE OCCUPAZIONE E REDDITO.**

Quasi l'85 per cento degli interventi compresi nel portafoglio di progetti a favore dell'occupazione (2005-2014) ha ottenuto punteggi in termini di efficacia compresi tra 6 (molto buono) e 4 (soddisfacente), con un'efficacia media di 4,5. La maggioranza degli interventi ha raggiunto almeno in parte gli obiettivi prefissati in materia di occupazione.

## **2. L'OCCUPAZIONE È UN OBIETTIVO IMPORTANTE DELLA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE DELLA SVIZZERA E I SUOI INTERVENTI SONO IN LINEA CON LE BUONE PRATICHE IN QUESTO CAMPO.**

Gli interventi perseguono una vasta gamma di obiettivi in materia di occupazione, approccio che riflette l'importanza del lavoro come risultato (outcome) in tutte le sue dimensioni. Inoltre, gli obiettivi in materia di occupazione sono coerenti con i tipi di intervento scelti.

## **3. L'OCCUPAZIONE È UN CONCETTO MULTIDIMENSIONALE.**

Non comprende solo la creazione di nuove opportunità di lavoro, ma anche la qualità dello stesso e il miglioramento dell'occupabilità. Tali effetti possono essere diretti o indiretti. I tipi di intervento che non hanno rilevanza diretta per l'occupazione hanno comunque la funzione di creare e garantire posti di lavoro, incrementare i redditi e spesso portare a impieghi migliori.

## **4. GLI INTERVENTI PERSEGUONO CON SUCCESSO L'UGUAGLIANZA DI GENERE.**

Molti interventi mirano all'uguaglianza di genere, una tematica trasversale attuata mediante le politiche di «mainstreaming di genere» della DSC e della SECO.

## **5. GLI INTERVENTI NELL'AMBITO DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE PER GRUPPI EMARGINATI, DELLE CATENE DI VALORE AGGIUNTO IN AMBITO AGRICOLO E DEL MIGLIORAMENTO DELLA QUALITÀ DEL LAVORO HANNO OTTENUTO I PUNTEGGI PIÙ ALTI IN MATERIA DI EFFICACIA, MENTRE LE CATENE DI VALORE AGGIUNTO IN AMBITO COMMERCIALE QUELLO PIÙ BASSO PER QUANTO CONCERNE GLI OBIETTIVI IN MATERIA DI OCCUPAZIONE.**

Programmi e progetti delle prime categorie si sono rivelati particolarmente efficaci nel raggiungere i risultati prefissati mentre gli interventi volti a promuovere le piccole e medie imprese e le catene di valore aggiunto in ambito commerciale hanno ottenuto i punteggi più bassi. La classifica dei tipi di interventi non deve essere intesa in termini di preferenza per un tipo di intervento rispetto ad un altro, bensì come indicazione del fatto che non tutti i tipi di intervento hanno la stessa efficacia nel raggiungere gli obiettivi in materia di occupazione. Si tratta di un'informazione utile per migliorare la pianificazione degli interventi futuri.

## **6. I PROGETTI VOLTI AD ASSICURARE UN LAVORO DIGNITOSO PRODUCONO MIGLIORAMENTI IMMEDIATI DELLE CONDIZIONI DI LAVORO.**

I progetti volti ad assicurare un lavoro dignitoso migliorano con successo le condizioni di lavoro delle persone povere e delle donne, comportando nel contempo un vantaggio per l'industria in termini di aumento della produttività. Questi progetti dimostrano quindi che produttività e condizioni di lavoro dignitose possono progredire di pari passo.

## **7. I PROGETTI INERENTI ALLA MICROFINANZA E ALLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE NECESSITANO DI MAGGIORI MEZZI PER CONSENTIRE A CHI NE BENEFICIA DI USCIRE DALLA POVERTÀ.**

L'accesso ai servizi finanziari è uno strumento importante, ma quando programmi inerenti alla microfinanza associati a programmi a favore delle piccole e medie imprese concedono ai beneficiari finanziamenti troppo

limitati, sono solo i proprietari dell'attività a migliorare la propria situazione occupazionale, e solo le famiglie dei proprietari ottengono un reddito supplementare. Queste persone migliorano la propria situazione, ma non riescono a uscire completamente dalla povertà.

## **8. GLI INTERVENTI CONCERNENTI LE CATENE DI VALORE AGGIUNTO POSSONO ESSERE OTTIMIZZATI MIGLIORANDO LE ANALISI DI MERCATO.**

Gli interventi concernenti le catene di valore aggiunto hanno registrato risultati da buoni a soddisfacenti, ma in alcuni casi analisi di mercato migliori avrebbero potuto consentire interventi orientati con maggiore precisione alla domanda.

## **9. IL POTENZIALE DERIVANTE DAI PARTENARIATI CON IL SETTORE PRIVATO NELL'AMBITO DELLO SVILUPPO PUÒ ESSERE SFRUTTATO MEGLIO.**

La produzione e la trasformazione dei prodotti agricoli potrebbero trarre beneficio da un maggior numero di partenariati pubblico-privati come punti di partenza per un maggiore coinvolgimento del settore privato. Tali progetti potrebbero inoltre aiutare i decisori del settore pubblico a comprendere meglio le necessità dell'economia privata.

## **10. LA CREAZIONE DI POSTI DI LAVORO È UN OBIETTIVO COMPLESSO DA RAGGIUNGERE E A VOLTE DIFFICILE DA MISURARE.**

Creare posti di lavoro è difficile. Inoltre, è talvolta difficile anche stabilire un legame diretto tra un progetto o un programma e l'impatto generato sull'occupazione. Alcuni effetti possono manifestarsi infatti in modo indiretto oppure molto tempo dopo l'intervento. Raccogliere dati relativi agli effetti indiretti e indotti richiede un notevole dispendio di energie e risorse. Pertanto, i vantaggi e gli svantaggi di includere la creazione di occupazione tra gli obiettivi devono essere ponderati con attenzione. La sua inclusione esige un meccanismo di monitoraggio approfondito che coinvolga anche le istituzioni partner.

## **11. GLI INTERVENTI A FAVORE DELL'OCCUPAZIONE IN ASIA E AMERICA LATINA TOTALIZZANO I PUNTEGGI PIÙ ELEVATI.**

Le regioni con i punteggi più bassi includono l'Africa e il Medio Oriente. Questa constatazione non significa che una regione debba essere favorita o un'altra evitata. Una minore efficacia è probabile indice del fatto che il mercato del lavoro locale deve affrontare importanti sfide, spesso in contesti caratterizzati da istituzioni deboli e Stati fragili.

## **12. LE SINERGIE TRA I PROGETTI NEGLI STESSI PAESI DOVREBBERO ESSERE APPROFONDITE.**

I progetti potrebbero sfruttare tutto il loro potenziale grazie ad una maggiore cooperazione: una pratica ancora poco diffusa.

## **13. I SEGUENTI FATTORI CHIAVE INFLUENZANO IN MODO PARTICOLARE IL SUCCESSO DEI PROGETTI:**

- + competenza e motivazione del team di progetto e dei partner attuatori, in particolare per quanto concerne conoscenze tecniche ed esperienza, nonché capacità di gestione e di networking;
- + flessibilità nell'attuazione dei progetti;
- + impegno e appropriazione del progetto da parte della controparte a livello nazionale e locale;
- troppi obiettivi e/o indicatori troppo ambiziosi;
- obiettivi ambigui o vaghi;
- orientamento alla domanda insufficiente;
- elevata fluttuazione del personale in seno ad un progetto o alle istituzioni partner;
- fattori esterni come crisi politiche, svalutazione delle monete ed eventi meteorologici estremi.

# A PROPOSITO DI QUESTO RAPPORTO

La Direzione dello sviluppo e della cooperazione (DSC) è l'agenzia svizzera per la cooperazione internazionale e fa parte del Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE). La missione della DSC è alleviare la povertà e i problemi di sviluppo a livello mondiale. La DSC è responsabile dell'attuazione della politica estera del Consiglio federale in materia di aiuto umanitario, cooperazione allo sviluppo regionale e globale, e cooperazione con l'Europa dell'Est. La Segreteria di Stato dell'economia (SECO) è il centro di competenza della Confederazione per tutte le questioni legate alla politica economica e al mercato del lavoro. La SECO sviluppa e mette in atto misure economiche e commerciali – attraverso strumenti bilaterali e multilaterali – con una serie di Paesi emergenti e Paesi in fase di transizione nell'Europa dell'Est e in Asia centrale. Nel corso dei decenni, la cooperazione internazionale della Svizzera ha costituito un vasto portafoglio di programmi concernenti il miglioramento dell'occupazione. **Questo rapporto analizza in quale misura gli interventi condotti dalla DSC e dalla SECO tra il 2005 e il 2014 hanno raggiunto gli obiettivi prefissati in termini di occupazione.**

## L'OCCUPAZIONE: PIÙ DI UNA SEMPLICE CREAZIONE DI POSTI DI LAVORO

La cooperazione internazionale della Svizzera si adopera, tra l'altro, per favorire la crescita economica sostenibile. I suoi programmi e progetti creano nuovi posti di lavoro, ma fanno anche in modo di preservare quelli che potrebbero essere a rischio. I beneficiari, tra cui molti gruppi emarginati, ampliano le proprie abilità con istruzione e formazione professionale che migliorano le loro opportunità sul mer-

cato del lavoro e il loro reddito. Oltre alla quantità, la qualità del lavoro è di cruciale importanza per la cooperazione internazionale della Svizzera. I progetti della DSC e della SECO volti ad assicurare un lavoro dignitoso promuovono opportunità di reddito, la salute e la sicurezza sul lavoro, nonché il dialogo e le tutele sociali. Molti progetti sostengono ad esempio le imprese fornendo servizi finanziari o supporto tecnologico. Redditi più elevati e migliore competitività producono effetti indiretti sull'occupazione.

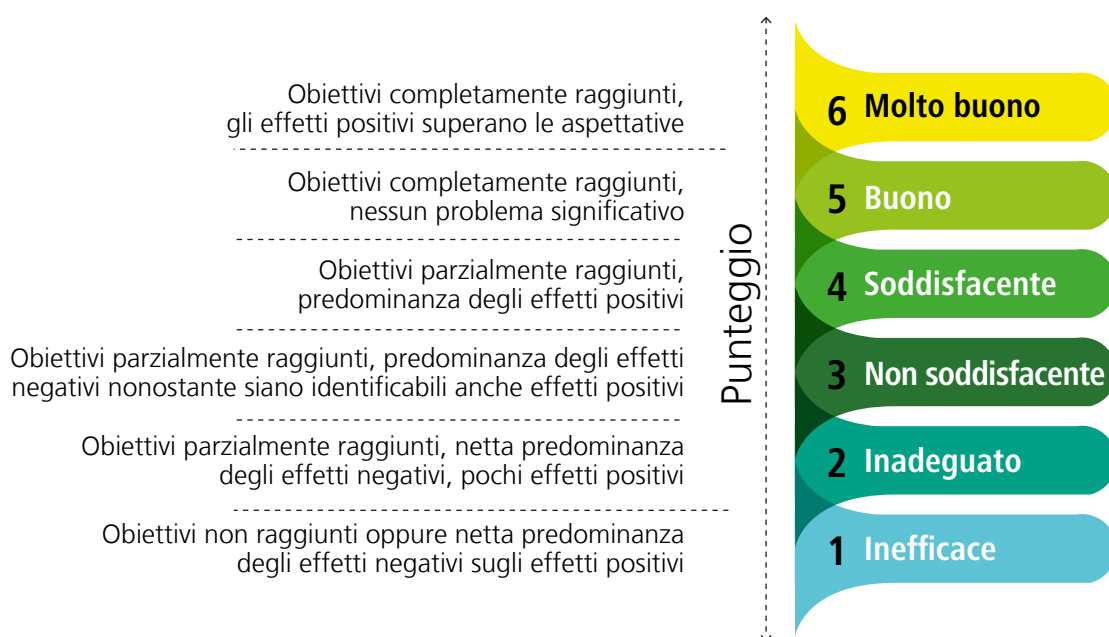
Progetti e programmi sono influenzati da fattori economici, sociali e politici, che hanno un forte impatto sul successo dell'intervento. Alcuni progetti mostrano risultati immediati e specifici, come il miglioramento delle condizioni di lavoro a livello aziendale. Altre attività, come lo sviluppo di catene di valore aggiunto che puntano a migliorare la performance aziendale, possono avere conseguenze indirette e a lungo termine sull'occupazione, che a volte diventano visibili solo anni dopo la conclusione di un progetto. A quel punto è spesso troppo tardi per una misurazione accurata dell'efficacia. Il presente rapporto prende in considerazione anche progetti incentrati sulla sicurezza alimentare, il cambiamento climatico o altre tematiche in cui l'occupazione non è l'obiettivo principale bensì un vantaggio collaterale. In questi casi, i risultati illustrati in questo rapporto riguardano solo gli obiettivi in materia di occupazione e non il progetto nel suo complesso. Ad esempio, un progetto nel campo della sicurezza alimentare che comprende obiettivi occupazionali può essere efficace nel garantire la sussistenza dei beneficiari anche se non crea nuovi posti di lavoro. La diffusione del lavoro informale nei Paesi in via di sviluppo complica ulteriormente l'analisi a causa della mancanza di registri delle imprese, di copertura sociale e di contratti di lavoro.



## EFFICACIA

Per ogni intervento analizzato, questo rapporto assegna un punteggio in termini di efficacia basato sulla seguente scala comprendente sei possibili punteggi\*.

### Leggenda



In questo rapporto l'indicatore dell'«efficacia» è inteso come la misura in cui gli interventi hanno raggiunto gli obiettivi occupazionali prefissati; non si tratta di un'analisi dell'impatto complessivo dei progetti sulla vita delle persone. Ad esempio, un progetto che non specificava miglioramenti per l'occupazione in una regione, non è valutato sulla base del suo impatto sull'occupazione a livello regionale.

Questo studio è stato condotto dal gruppo GOPA Consultants e ha coinvolto un team indipendente di esperti internazionali che hanno svolto una meta-analisi della documentazione della SECO e della DSC relativa ai progetti. Il team ha utilizzato le informazioni esistenti per determinare in quale misura i progetti avessero raggiunto gli obiettivi, verificando poi le informazioni mediante varie visite sul campo e interviste con i beneficiari, i partner

attuatori e le istituzioni partner. Nel complesso, il team ha analizzato 72 interventi compresi in un portafoglio iniziale di 279 programmi e progetti condotti tra il 2005 e il 2014 dalla cooperazione internazionale della Svizzera. Il budget del portafoglio iniziale ammontava a 2,2 miliardi di franchi.

Gli interventi sono stati selezionati mediante un campionamento casuale stratificato al fine di ottenere un portafoglio rappresentativo ma gestibile. L'analisi qualitativa comprendeva un esame di tutta la documentazione disponibile relativa ai progetti. L'analisi quantitativa ha applicato una regressione per identificare correlazioni tra i punteggi in termini di efficacia e varie caratteristiche, per esempio il tipo o il luogo dell'intervento, allo scopo di identificare eventuali costanti connesse ai risultati occupazionali.

\* La scala qui utilizzata si rifà al sistema delle note utilizzato in Svizzera, nel quale 6 è la nota migliore e 1 quella peggiore. I punteggi originali utilizzavano invece il sistema ufficiale dell'OCSE-CAS in cui 1 è il punteggio più alto e 6 quello più basso.











## **Aneta Staic, 37 anni**

**Proprietaria di Aronija Health Food a Veles, Macedonia**  
**Ha partecipato alla formazione sulla gestione aziendale proposta dal progetto Micro and small enterprise (SECO) nel periodo 2013-2017**

Aneta ha iniziato preparando biscotti biologici nella cucina dei genitori e vendendoli a negozi di alimenti naturali a Skopje circa 15 anni fa. Oggi gestisce insieme al marito la Aronija Health Food, una piccola impresa di grande successo che produce, e di recente ha iniziato anche a coltivare, alimenti biologici. Nonostante fossero informatissimi sulle ultime tendenze in materia di alimentazione naturale, la mancanza di un'istruzione formale in gestione aziendale della coppia diventava sempre più evidente con l'espandersi della loro attività. Grazie alla formazione sulla gestione aziendale e a eventi di networking finanziati dalla SECO, Aneta ha potuto costruirsi un profilo imprenditoriale più solido che le ha consentito di ottenere prestiti per la sua impresa ai quali prima non avrebbe avuto accesso. I nuovi investimenti hanno dato slancio ad Aronija, che ora impiega quasi 40 persone nei settori dell'agricoltura biologica, della produzione e del commercio al dettaglio.

*Un breve video su Aneta Staic è disponibile sui siti internet della DSC e della SECO.*

# LA COOPERAZIONE INTERNAZIONALE DELLA SVIZZERA

Il lavoro determina il tenore di vita e il benessere personale ed è la principale fonte di reddito per la maggioranza delle persone, soprattutto nei Paesi più poveri. Pertanto, occupazione e lavoro dignitoso rappresentano il fondamento dello sviluppo e della riduzione della povertà.

## MANDATO

La DSC e la SECO sostengono i Paesi partner nel loro impegno volto a superare le difficoltà connesse alla povertà e allo sviluppo. I dettagli di questo mandato sono definiti dal messaggio concernente la cooperazione internazionale della Svizzera 2017-2020 all'attenzione del Parlamento. Rifacendosi a messaggi precedenti, l'attuale messaggio sottolinea in maniera ancora più marcata l'importanza dell'occupazione ai fini della riduzione della povertà, sia in termini di incremento della quantità e della qualità dei posti di lavoro, sia in termini di miglioramento dell'occupabilità e delle condizioni di lavoro. Il messaggio è attuato a vari livelli, tematici e geografici, mediante strategie di cooperazione a livello di Paesi, programmi globali e documenti tematici inerenti a politiche specifiche che delimitano il quadro generale degli interventi della SECO e della DSC analizzati nel presente studio.

L'occupazione e la generazione di reddito sono fattori chiave per raggiungere l'obiettivo strategico di una crescita economica sostenibile perseguito dalla cooperazione internazionale della Svizzera. Un altro obiettivo strategico di pari importanza è il rafforzamento dell'uguaglianza di genere e dei diritti di donne e ragazze. Così la Svizzera contribuisce anche all'ottavo Obiettivo di sviluppo sostenibile: promuovere una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e un lavoro dignitoso per tutti.

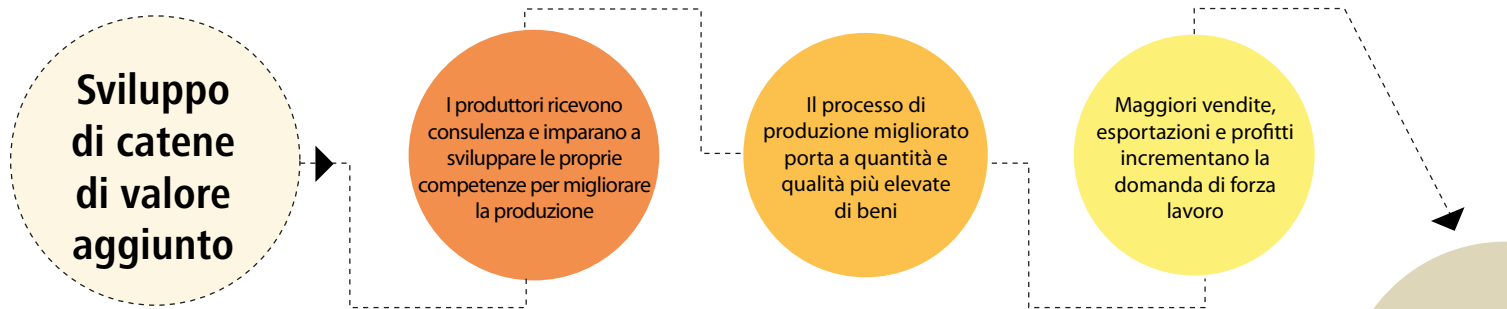
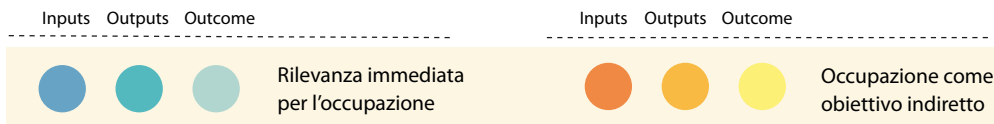
Gli interventi della cooperazione internazionale della Svizzera sono realizzati tramite progetti e programmi bilaterali, contributi a sistemi nazionali, contributi a organizzazioni multilaterali, programmi multi-bilaterali, contributi a network e ONG nonché partenariati pubblico-privati in materia di sviluppo. Impegnate in generale per la riduzione della povertà e dei rischi globali, la DSC e la SECO si avvalgono di approcci e metodi complementari. Alcuni interventi della DSC sono rivolti in particolare alle fasce più povere della popolazione in Paesi a basso reddito, dove il settore agricolo ha un ruolo chiave nella generazione del reddito. La DSC si concentra inoltre sull'istruzione e sulla formazione professio-

nale destinata in particolare ai gruppi emarginati. La SECO promuove lo sviluppo economico soprattutto in Paesi a medio reddito con interventi sull'economia nel suo complesso (p. es. riforme per creare un clima favorevole agli investimenti) o specifici per un determinato settore (p. es. catene di valore aggiunto). Generalmente, i suoi progetti in materia di occupazione promuovono le micro, piccole e medie imprese, spesso in connessione con l'accesso ai servizi finanziari. La DSC gestisce il network Occupazione e reddito, uno strumento per lo scambio di informazioni tra professionisti del settore dello sviluppo attivi nella creazione di posti di lavoro e in altre questioni inerenti all'occupazione e al reddito.



# TIPI DI INTERVENTI A FAVORE DELL'OCCUPAZIONE

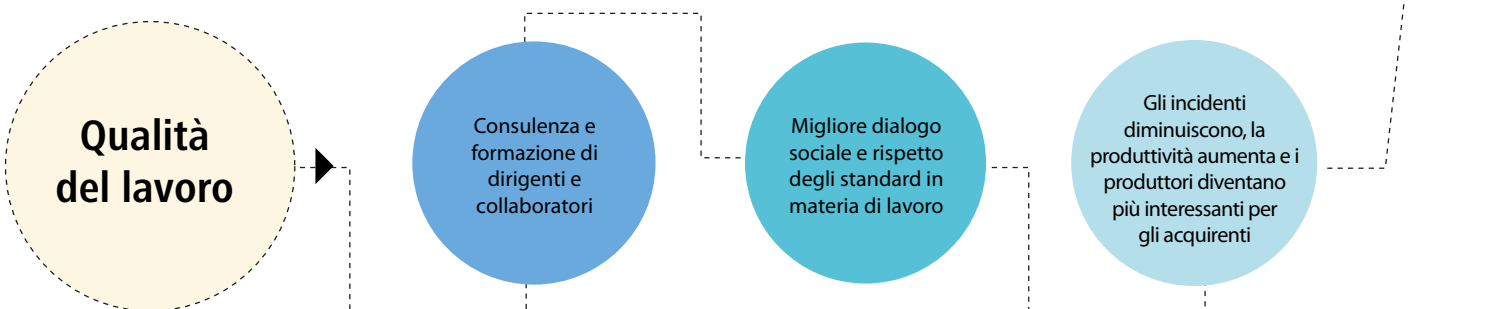
Uno degli obiettivi dei progetti e programmi della cooperazione internazionale della Svizzera è ridurre la povertà attraverso una crescita economica sostenibile. Il miglioramento dell'occupazione è una tappa cruciale verso il raggiungimento di questo obiettivo. In virtù della molteplicità degli aspetti legati all'occupazione, la cooperazione internazionale della Svizzera tratta questo compito da varie angolazioni.



Una catena di valore aggiunto comprende tutte le attività che le imprese devono mettere in pratica per fornire un prodotto o un servizio alla clientela. Gli interventi che sostengono lo sviluppo di catene di valore aggiunto incrementano la competitività e il reddito delle imprese, esercitando di conseguenza effetti indiretti sull'occupazione. I produttori vengono messi in contatto con i potenziali acquirenti ottenendo l'accesso a mercati locali, regionali o internazionali. I progetti riguardanti le catene di valore aggiunto sono incentrati sul commercio (solitamente di competenza della SECO) o sull'agricoltura (solitamente di competenza della DSC) e spesso comportano alimenti biologici.



La formazione professionale si ispira al modello svizzero che prevede un tirocinio. Contribuisce allo sviluppo personale e professionale, aiuta le persone ad assumere un ruolo attivo nella società e fornisce forza lavoro all'economia. I progetti sostengono i sistemi nazionali di istruzione tecnica e professionale e coinvolgono partner del settore privato che svolgono formazioni in azienda. Alcuni programmi di formazione professionale puntano in particolare a migliorare l'occupabilità di gruppi emarginati o vulnerabili.



Gli interventi che agiscono sulla qualità del lavoro rendono più sicuri i luoghi di lavoro, migliorano le tutele sociali e definiscono le pratiche, le politiche e le strategie necessarie a incrementare gli standard di qualità del lavoro. Possono inoltre contribuire a rafforzare il dialogo sociale e la collaborazione tra dirigenti e lavoratori sul posto di lavoro. Tutti i progetti includono aspetti inerenti alla qualità del lavoro promuovendo lavoro produttivo e remunerazioni dignitose.

\* Due tipi di interventi («promozione delle piccole e medie imprese» e «accesso ai servizi finanziari») possono avere effetti sull'impiego diretti e indiretti. Ai fini di questo studio, sono stati considerati come soggetto della ricerca solamente i progetti con effetti indiretti.

# zione la ertà

Un'amministrazione pubblica migliore incrementa l'attrattività per gli investitori

Regolamentazione più rapida, conveniente e trasparente

Sostegno a riforme del contesto economico

**Riforme strutturali e posti di lavoro**

I progetti incentrati sulle riforme strutturali comportano di solito adeguamenti delle pratiche dei Governi al fine di creare un ambiente più favorevole agli investimenti. I progetti spingono l'instaurazione di procedure e regolamentazioni nazionali, come i procedimenti in caso di fallimento e la registrazione delle imprese. Sostengono inoltre il commercio nazionale e promuovono il coordinamento tra le istituzioni pubbliche e la loro cooperazione con il settore privato. Creando un clima più favorevole agli investimenti questi interventi promuovono lo sviluppo economico locale e a medio termine dovrebbero pertanto contribuire alla creazione di posti di lavoro.

Migliore performance delle imprese

Miglioramento del know-how imprenditoriale e delle competenze in ambito finanziario

Fornitura di servizi per lo sviluppo delle imprese

**Promozione delle PMI\***

Nonostante le loro dimensioni, le piccole e medie imprese (PMI), molto più numerose delle grandi imprese, impiegano un numero maggiore di persone e danno un impulso decisivo all'innovazione e alla concorrenza in molti settori economici. L'aumento della competitività e del reddito delle PMI ha effetti indiretti sull'occupazione. Generalmente gli interventi incrementano la qualità dei prodotti e sostengono forme di produzione più ecosostenibili grazie all'introduzione di nuove tecnologie. In altri casi offrono programmi di formazione all'imprenditorialità, servizi di sviluppo per le imprese e sostegno al commercio al fine di migliorare la qualità dei servizi e l'accesso agli stessi.

L'incremento di vendite e reddito porta alla creazione di posti di lavoro

Nuovi investimenti in strumenti e capitale operativo

Le imprese hanno accesso a servizi finanziari prima non disponibili

**Accesso ai servizi finanziari\***

Nei Paesi in via di sviluppo, privati e imprese dipendono spesso esclusivamente dalle proprie risorse per gli investimenti perché dispongono di un accesso limitato ai servizi finanziari. Tuttavia, l'accesso a questi servizi è un fattore chiave per la crescita economica e quindi per l'occupazione. Per interrompere il circolo vizioso della disuguaglianza, gli interventi concedono piccoli finanziamenti a singoli individui o prestiti e fidejussioni a piccole e medie imprese, oppure puntano a potenziare gli investimenti del settore privato sostenendo le istituzioni finanziarie. La SECO sostiene inoltre riforme normative nel settore finanziario (p. es. introduzione di norme in materia di leasing, istituti di credito, transazioni sicure, ecc.) con effetti secondari sull'occupazione.

L'accesso ai servizi incrementa produzione, attività commerciali e concorrenza

Migliori infrastrutture e lavori temporanei

Investimenti in strade, edifici, macchinari ed energia

**Progetti infrastrutturali**

Una migliore infrastruttura mette a disposizione di persone e imprese accessi nuovi e migliori ai servizi di base, come l'istruzione e i mercati, che creano opportunità di lavoro. I progetti infrastrutturali forniscono inoltre possibilità dirette d'impiego durante la fase di costruzione e di successivi esercizio e manutenzione.

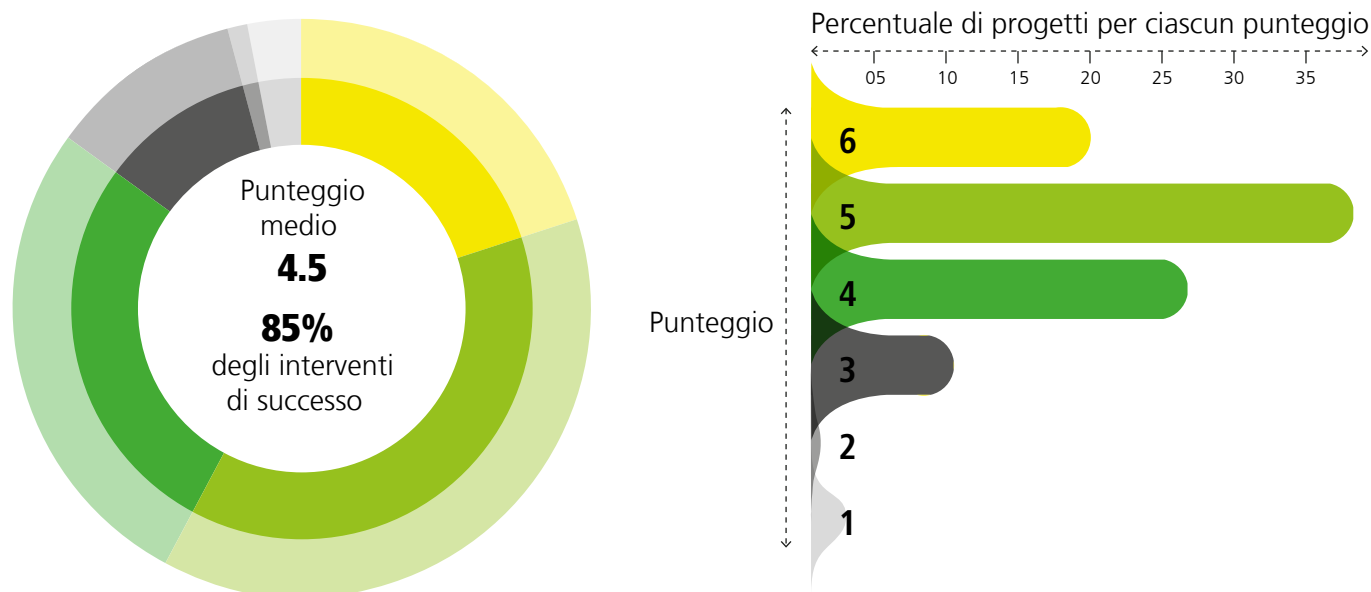
# RISULTATI DELLO STUDIO

Il team di esperti è giunto alla conclusione che la cooperazione internazionale della Svizzera è generalmente efficace nel generare occupazione e reddito ed è in linea con le migliori pratiche internazionali in questo ambito. Quasi l'85 per cento degli interventi compresi nel portafoglio di progetti a favore dell'occupazione (2005-2014) ha ottenuto punteggi compresi tra molto buono e soddisfacente, con un'efficacia media di 4,5. Ciò significa che la maggior parte dei progetti ha raggiunto del tutto o in parte gli obiettivi prefissati in materia di occupazione. E questo nonostante il fatto che alcuni interventi, come le riforme per creare un

clima favorevole agli investimenti, abbiano sull'occupazione effetti indiretti o indotti, che di norma si manifestano concretamente dopo diversi anni.

Le principali variabili che sembrano influenzare i punteggi in termini di efficacia sono il tipo di intervento, l'obiettivo prefissato in materia di occupazione e la regione in cui l'intervento si svolge. Inoltre, il team incaricato dell'analisi ha identificato una serie di fattori generali, non legati all'occupazione, che tuttavia possono favorire o ostacolare il successo di un intervento.

## Efficacia globale



## Fattori abilitanti

+ Competenza e motivazione  
Le conoscenze e l'esperienza in ambito tecnico nonché le competenze a livello di gestione e networking del team di progetto e dei partner attuatori hanno un'importanza fondamentale. Queste competenze e abilità sono cruciali per trovare soluzioni a problemi imprevisti durante la realizzazione dei progetti, per coinvolgere e impegnare nell'attuazione i portatori di interessi pubblici, privati e della società civile e per sfruttare al meglio gli effetti del progetto. In quanto fattore abilitante di fondo, la motivazione delle parti interessate è fondamentale per il successo dei progetti e dei programmi.

+ Flessibilità nella realizzazione dei progetti  
L'alto livello di incertezza in molti Paesi partner può rendere necessari adeguamenti dell'approccio generale oppure di singole attività nel corso del progetto. Gli interventi in grado di adattarsi con rapidità all'evoluzione delle condizioni politiche ed economiche hanno spesso raggiunto con successo gli obiettivi prefissati.

+ Impegno e appropriazione  
L'impegno dei partner pubblici e privati ha in genere fornito risorse sostanziali per la realizzazione dei progetti. Il sostegno dell'amministrazione nazionale e locale si è rivelato particolarmente importante nel caso di interventi volti a introdurre cambiamenti del quadro normativo.

## Fattori limitanti

- Troppi obiettivi e/o indicatori troppo ambiziosi;
- Obiettivi ambigui o vaghi;
- Orientamento alla domanda insufficiente;
- Elevata fluttuazione del personale in seno ad un progetto o alle istituzioni partner;

- Fattori esterni come crisi politiche, svalutazione delle monete ed eventi meteorologici estremi.

Le visite sul campo hanno mostrato che la sostenibilità nel tempo e la presenza di una strategia di uscita al di là della durata del progetto sono questioni cruciali per molti progetti. A livello locale spesso manca la consapevolezza che il contributo dei donatori è limitato e che i progetti dovrebbero tendere all'autosufficienza. In particolare, i progetti multi-donatori sembrano essere gestiti secondo il presupposto di un impegno perpetuo da parte dell'una o dell'altra organizzazione sostenitrice.

## BENEFICIARI

Molti progetti coinvolgono produttori agricoli su piccola scala oppure piccole e medie imprese orientate alla crescita e alle esportazioni nel settore manifatturiero e dei servizi, come trasformazione di alimenti, prodotti artigianali e tessili, turismo. I principali beneficiari della formazione professionale sono in genere giovani che non frequentano la scuola oppure adulti analfabeti o disoccupati. Questi progetti sono spesso esplicitamente incentrati su gruppi emarginati o vulnerabili come donne, membri di minoranze etniche o popolazioni che vivono in regioni rurali remote. Per contro, i progetti e i programmi destinati agli imprenditori escludono inevitabilmente le persone più povere e vulnerabili come beneficiari diretti. Gli interventi volti a realizzare riforme normative aiutano i ministeri a incrementare professionalità, efficienza ed efficacia, con benefici indiretti per individui e imprese.

Il rapporto non ha individuato una correlazione significativa tra un gruppo di beneficiari e l'efficacia di un intervento.

# PUNTEGGI IN TERMINI DI EFFICACIA

## TIPI DI INTERVENTO

La cooperazione internazionale della Svizzera persegue i propri obiettivi in materia di occupazione avvalendosi di sette tipi principali di intervento che coinvolgono singoli individui, imprese e Governi. La formazione professionale per i gruppi emarginati e gli interventi che agiscono sulla qualità del lavoro hanno ottenuto i punteggi più alti in termini di efficacia, mentre i punteggi più bassi sono stati totalizzati dai progetti incentrati sullo sviluppo delle catene di valore aggiunto volti alla promozione del commercio e delle PMI. Anche i progetti infrastrutturali hanno ottenuto punteggi elevati, ma sono meno frequenti e molto raramente prevedono l'occupazione tra i loro obiettivi principali. Intesi a fornir-

re servizi infrastrutturali, questi progetti sostengono tuttavia in modo diretto o indiretto la creazione di posti di lavoro.

La formazione professionale, in particolare i progetti destinati ai gruppi emarginati, pare raggiungere i propri obiettivi in modo costante, se coniugata a interventi incentrati sul lavoro dignitoso. Vantaggi simili possono essere ottenuti stabilendo un legame più stretto tra la promozione delle PMI e l'accesso ai servizi finanziari. Per quanto concerne la misurabilità, il successo dei progetti di formazione professionale è spesso presentato sulla base dei risultati immediati (output), p. es. numero di diplomati, e non sulla base degli effetti ottenuti (outcome), intesi come il numero di diplomati che ottengono posti di lavoro nuovi o migliori. I risultati della formazione professionale sono più facili da misurare e anche da ottenere rispetto a interventi con obiettivi ed effetti (outcome) più complessi.

L'occupazione risultante dai classici progetti di microfinanza o da alcuni progetti rivolti alle piccole e medie imprese è spesso limitata al proprietario dell'attività e fornisce un reddito aggiuntivo principalmente ai membri femminili della famiglia. Gli interventi su scala ridotta e i limitati finanziamenti forniti hanno aiutato le persone ad alleviare la propria condizione di povertà, ma non a uscirne o ad estendere i benefici ottenuti alla comunità. Effetti simili sono stati osservati per alcuni interventi riguardanti la creazione di lavoro e la formazione professionale per i gruppi vulnerabili.

I produttori che hanno partecipato ai progetti di sviluppo di catene di valore aggiunto hanno incrementato i volumi di vendita e rafforzato il loro potere contrattuale ma, dal momento che il miglioramento dell'occupazione è solo un risultato indiretto, questi progetti non prevedono la raccolta di informazioni sistematiche su tali effetti. Nei casi in cui i progetti riguardanti le catene di valore aggiunto sono stati

### Efficacia per tipo di intervento





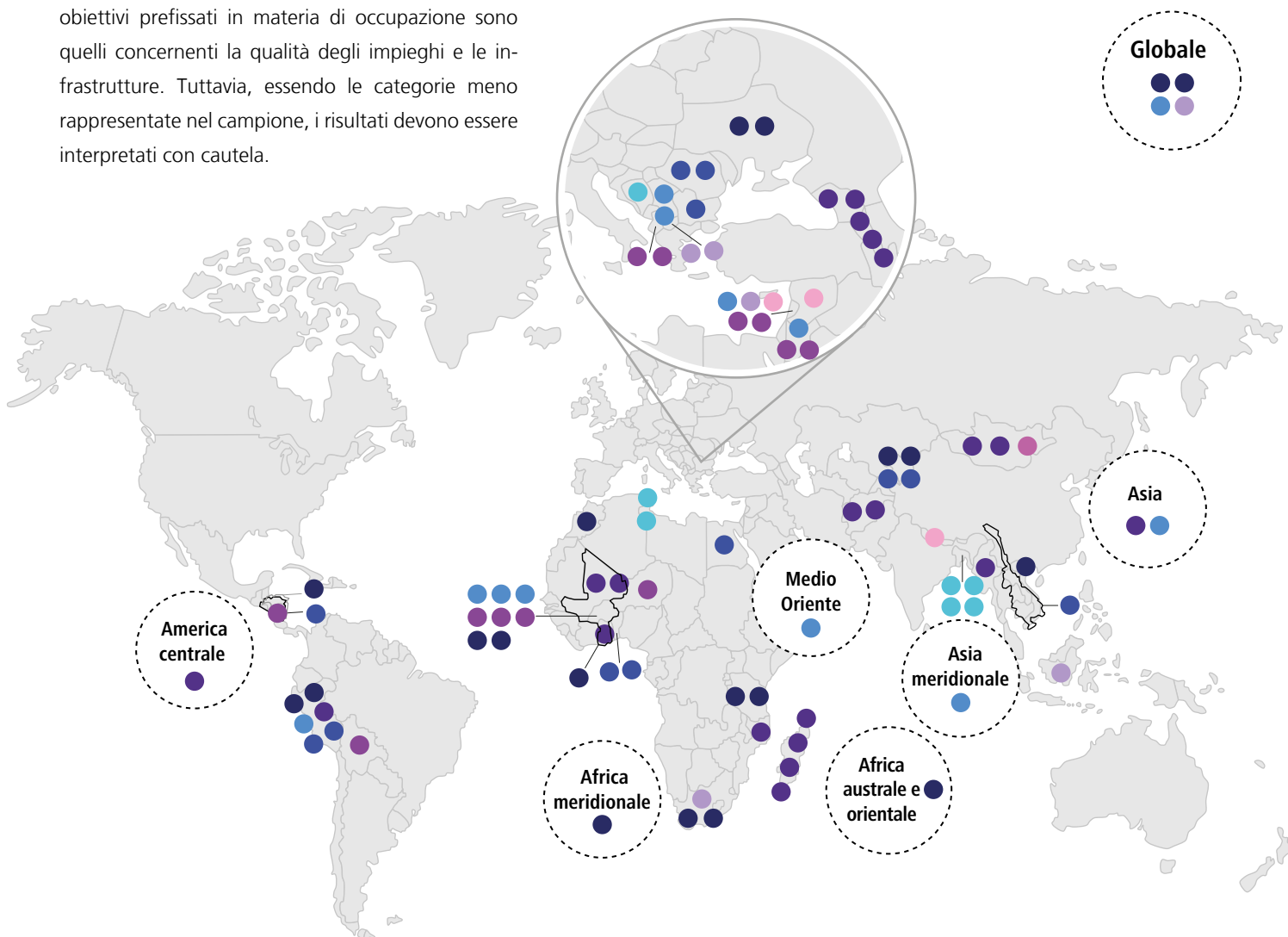
meno efficaci, gli interventi hanno sofferto di previsioni inesatte in materia di evoluzione della domanda e dei prezzi dei prodotti sui mercati internazionali.

Il miglioramento dell'occupazione è un risultato indiretto anche dei progetti di promozione delle PMI, di quelli infrastrutturali e della maggior parte dei progetti che favoriscono l'accesso ai servizi finanziari. Ciò nondimeno, questi interventi creano e preservano posti di lavoro e aumentano i redditi. Il fatto che i tipi di intervento che perseguono obiettivi occupazionali diretti (formazione professionale, qualità del lavoro) ottengano punteggi nettamente migliori in termini di efficacia è quindi una conclusione molto positiva.

I tipi di intervento più efficaci nel raggiungere gli obiettivi prefissati in materia di occupazione sono quelli concernenti la qualità degli impieghi e le infrastrutture. Tuttavia, essendo le categorie meno rappresentate nel campione, i risultati devono essere interpretati con cautela.

## Interventi analizzati per questo studio

- Infrastruttura
- Qualità del lavoro
- Formazione professionale per gruppi emarginati
- Catene di valore aggiunto in ambito agricolo
- Accesso ai servizi finanziari
- Formazione professionale
- Riforma strutturale
- Promozione delle PMI
- Catene di valore aggiunto in ambito commerciale





## **Successo**

### ***L'occupabilità dei giovani in Nicaragua (DSC)***

**Tipo di intervento: formazione professionale**

**Finanziamento: 3,7 milioni CHF**

**Periodo del progetto: 2006-2012**

**Beneficiari: 5400 giovani e 740 formatori**

Il progetto ha sostenuto 45 centri di formazione professionale tramite l'istituto nazionale di tecnologia (INATEC) del Nicaragua e altre istituzioni pubbliche e private attive nella formazione professionale. Le attività comprendevano l'aggiornamento dei curricula, l'organizzazione di corsi per i formatori e lo sviluppo di moduli di formazione. Il programma era rivolto in modo specifico ai giovani a rischio di esclusione sociale e offriva corsi gratuiti con una componente dedicata alle «soft skill» fatta su misura per le loro necessità. La grande maggioranza dei giovani è riuscita a trovare un lavoro e quasi il 50 per cento dei diplomati ha migliorato il proprio reddito dopo il diploma.

Particolarmente efficace è stata l'introduzione di un sistema di certificazione per i giovani e i lavoratori, che hanno così potuto ottenere crediti ufficialmente riconosciuti dopo aver completato con successo il proprio corso. I sistemi di certificazione hanno condotto a una nuova strategia governativa avviata dall'INATEC e all'istituzione di un Dipartimento di certificazione che emette ogni anno certificazioni professionali per 11 000 lavoratori.

Il programma nel suo complesso ha modernizzato i corsi offerti dall'INATEC, rappresenterà dunque un vantaggio anche per i futuri studenti e con tutta probabilità avrà un impatto duraturo sull'occupazione.





## Sfida

### *Network per lo sviluppo economico e sociale in Myanmar (DSC)*

**Tipo di intervento:** catena agricola di valore aggiunto

**Finanziamento:** 18,2 milioni USD (al fondo LIFT)

**Periodo del progetto:** 2010-2018

**Beneficiari:** 2500 donne hanno ricevuto una formazione; 960 di queste sono impegnate nella produzione

Il progetto è finanziato dal fondo multi-donatori LIFT (*Livelihoods and Food Security Trust Fund*), che dal 2010 ha realizzato in Myanmar più di 130 progetti. La Svizzera contribuisce con un importo di 18,2 milioni di dollari americani, corrispondenti al 4 per cento del finanziamento complessivo. Uno dei progetti sostenuti dal LIFT è il Network per lo sviluppo economico e sociale, che gestisce un negozio di souvenir dove viene venduta la merce prodotta da un gruppo di donne. Le donne lavorano in proprio e organizzano in autonomia il processo di produzione. Con l'importo iniziale messo loro a disposizione dal progetto per acquistare materie prime e attrezzatura, le donne coinvolte hanno potuto incrementare il proprio reddito (in media da 1 a 5 franchi al giorno).

Benché l'intervento sia molto efficace, varie questioni potrebbero compromettere la sua sostenibilità a lungo termine. Da una parte, il progetto ha fornito telai manuali molto faticosi da utilizzare e molto meno efficienti degli ormai diffusi telai meccanici. Mentre

le tecnologie ormai superate possono essere utili ai fini della formazione, a lungo termine potrebbero comportare effetti negativi sulla salute delle donne e sulla loro competitività nei confronti di altri produttori. Inoltre, la vendita e la commercializzazione dei prodotti sono gestite dal progetto e non dalle donne stesse. Se l'obiettivo è quello di mettere queste donne in condizione, un giorno, di gestire la propria attività senza il supporto dei donatori, prima o poi sarà indispensabile trasferire loro le responsabilità connesse alla commercializzazione e alla vendita. Una visione d'insieme più ampia consentirebbe al progetto di divenire sostenibile nel lungo periodo e di acquistare quindi un maggiore orientamento agli affari. Al momento ciò non avviene, come dimostrano ad esempio gli orari di apertura limitati del negozio.

Nonostante questi piccoli difetti evidenziati al fine di fornire spunti di miglioramento a livello istituzionale, il progetto ha molto successo e ha un impatto enorme sulla vita di molte donne.

## OBIETTIVI IN MATERIA DI OCCUPAZIONE

L'incremento del reddito è l'obiettivo più frequente in materia di occupazione previsto dagli interventi presenti nel portafoglio della cooperazione internazionale svizzera. Per contro, l'uguaglianza di genere rappresenta raramente un obiettivo principale, ma è spesso integrato come tema trasversale in linea con le politiche della SECO e della DSC. Il numero relativamente basso di progetti che stabiliscono l'uguaglianza di genere come obiettivo principale cela in realtà un grande numero di interventi sensibili alle questioni di genere.

### Efficacia per obiettivo

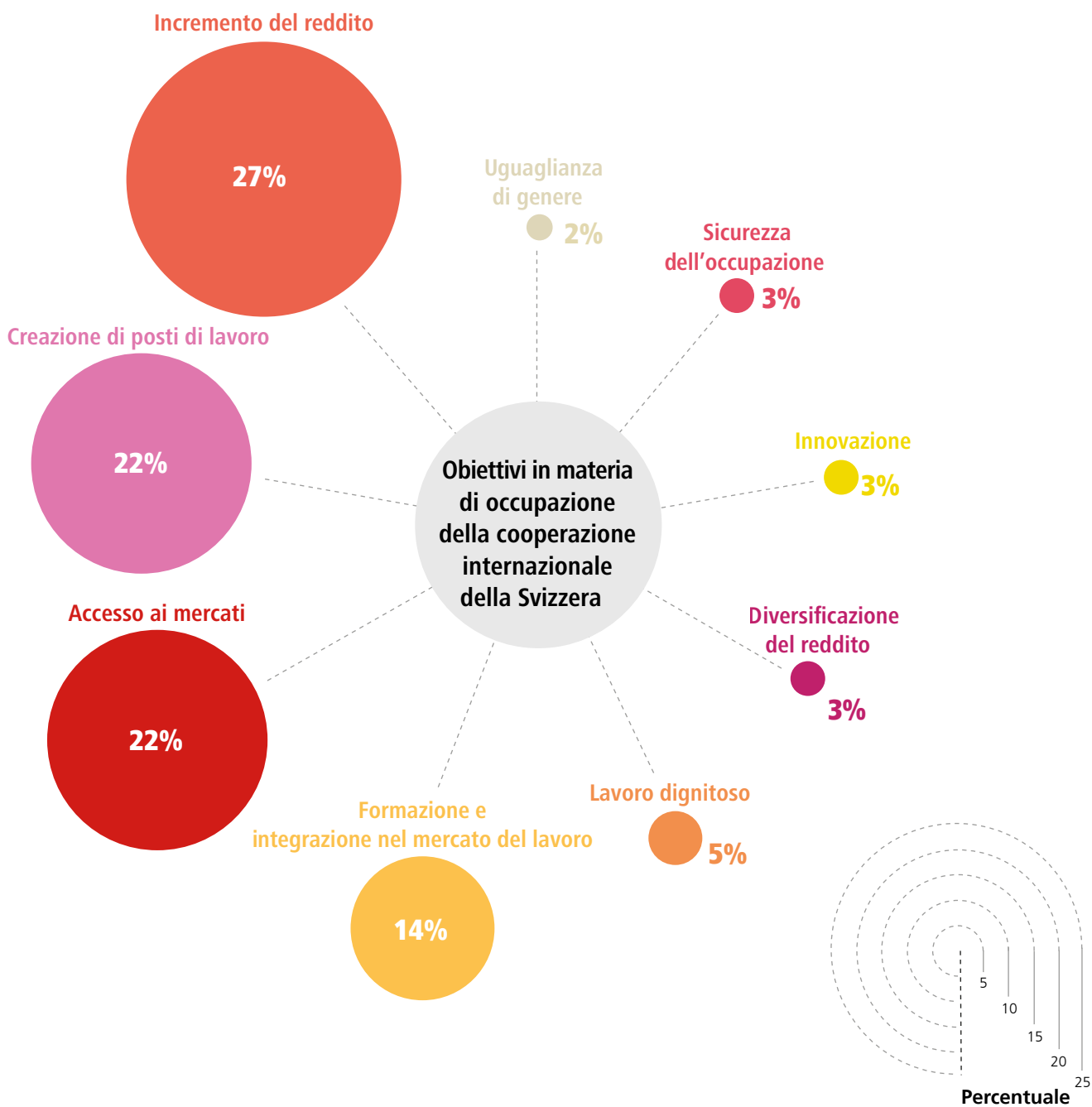


L'analisi evidenzia che gli interventi inerenti alla formazione continua e all'integrazione nel mercato del lavoro sono particolarmente promettenti, mentre la creazione di lavoro, l'obiettivo collegato con maggiore immediatezza agli interventi in materia di occupazione, registra punteggi medi inferiori in termini di efficacia rispetto ad altri obiettivi in questo campo. Ciò potrebbe indicare che la creazione di lavoro è un obiettivo difficile da raggiungere, in parte a causa della complessità connessa alla misurazione dei risultati. Gli analisti necessitano di una grande quantità di dati per potersi esprimere in modo affidabile in merito alla correlazione tra un intervento e il numero di posti di lavoro che ha generato. Al momento di pianificare un nuovo intervento, soprattutto se l'occupazione è solo un effetto collaterale, i responsabili devono considerare con attenzione se il costo e l'impegno necessari per misurare gli effetti sull'occupazione siano giustificati dalla prospettiva di migliorare la progettazione di interventi successivi grazie a dati di buona qualità.

La generazione di reddito e l'accesso ai mercati hanno ricevuto punteggi più bassi. Tra gli interventi analizzati per questo studio, 39 indicavano tra gli obiettivi l'incremento del reddito, ma alla fine solo 11 hanno presentato risultati concreti e paragonabili. La maggioranza di questi progetti non è stata all'altezza degli obiettivi prefissati. Per contro, vari altri progetti hanno superato i loro obiettivi nell'ambito della generazione di reddito.

Per i progetti che puntavano a migliorare l'accesso ai mercati, l'efficacia è stata spesso ridotta da previsioni poco accurate riguardanti l'evoluzione della domanda e dei prezzi dei beni prodotti e dei servizi sostenuti.

## Frequenza degli obiettivi in materia di occupazione







## **Mahmoud Talal, 23 anni**

***Meccanico specializzato in sistemi di riscaldamento, ventilazione e aria condizionata ad Ar Ramtha, Giordania***

***Ha partecipato ad una formazione professionale fornita dal programma Mitigating the Impact of the Syrian Refugee Crisis on Vulnerable Jordanian Host Communities (DSC) nel periodo 2014-2015***

La città di Ar Ramtha prosperava grazie al commercio con la vicina Siria e alla prossimità con i maggiori centri economici siriani che generavano reddito per molti giordani. Con il protrarsi della crisi in Siria, le fonti di reddito sono andate perdute e le comunità sono messe a dura prova dal grande flusso di rifugiati. Mahmoud è cresciuto ad Ar Ramtha dove dava una mano in un locale negozio di riparazioni per impianti di condizionamento. Per migliorare le sue possibilità sul mercato del lavoro, ha frequentato una formazione professionale finanziata dalla DSC che comprendeva un periodo di formazione in azienda presso LG, un importante produttore di apparecchi per riscaldamento, ventilazione e aria condizionata. L'azienda ha apprezzato le sue capacità e la sua motivazione e gli ha offerto un lavoro fisso che Mahmoud però ha dovuto lasciare poco dopo. Il viaggio dalla sua città natale era troppo faticoso e non vi erano alloggi a disposizione sul posto. Il suo precedente datore di lavoro, tuttavia, gli ha offerto un nuovo impiego come lavoratore qualificato con un salario molto più elevato rispetto a quello che guadagnava prima della formazione.

*Un breve video su Mahmoud Talal è disponibile sui siti internet della DSC e della SECO.*



## Qanije Selimi, 32 anni

**Proprietaria del centro per la custodia di bambini REA a Tetovo, Macedonia**

**Ha ricevuto un finanziamento per avviare l'attività dal progetto Small Business Expansion (SECO) nel periodo 2013-2016**

Qanije ha avviato il suo centro per la custodia di bambini 5 anni fa con pochi arredi di base e tre collaboratori che si occupavano di 15 bambini. Il progetto della SECO le ha messo a disposizione attrezzature come lettini, giocattoli e materiale per ufficio (per un valore complessivo di 5000 dollari) per migliorare il funzionamento dell'attività. Ciò le ha consentito di raddoppiare il numero dei bambini e dei collaboratori. Qanije ha continuato poi a collaborare con il progetto fornendo consulenza e sostegno ad altre imprenditrici. Oggi 150 bambini di origini sia albanesi sia macedoni frequentano il centro REA, che dà lavoro a 17 donne. Fatto ancora più importante, vista la mancanza di strutture per la custodia di bambini e la scarsa accettazione che le madri lavoratrici incontrano nella società locale, l'attività di Qanije ha contribuito a rafforzare la posizione delle donne sul mercato del lavoro.

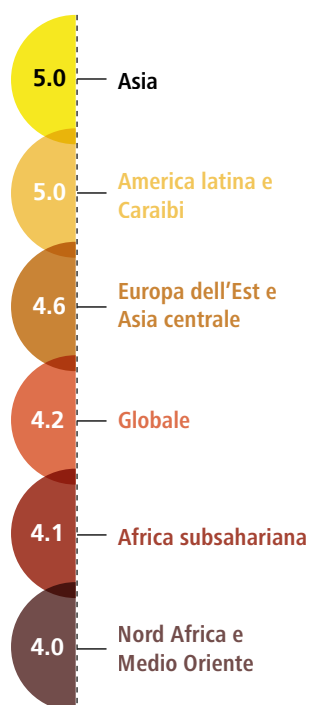
*Un breve video su Qanije Selimi è disponibile sui siti internet della DSC e della SECO.*

## REGIONI

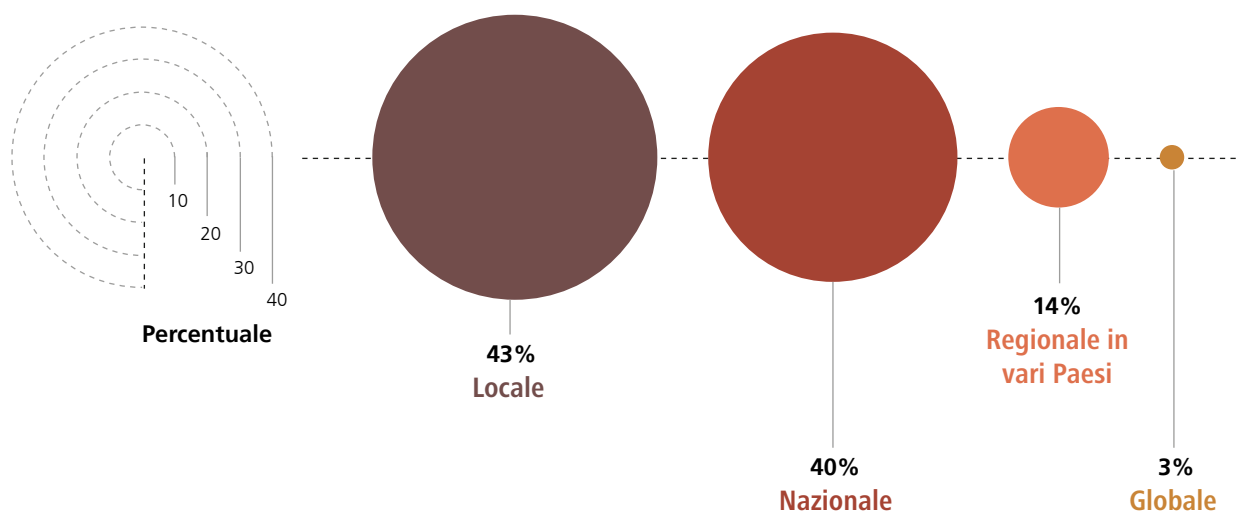
La cooperazione internazionale della Svizzera è attiva in Africa subsahariana, Nord Africa, Medio Oriente, America latina, Asia, Europa dell'Est e nella Comunità degli Stati indipendenti. La maggior parte degli interventi si svolge a livello nazionale e subnazionale. Solo il 3 per cento dei progetti del campione hanno una portata globale.

La scala di un intervento (nazionale, regionale o globale) sembra non avere correlazione con l'efficacia di un progetto, ma dallo studio emergono differenze significative a seconda della localizzazione geografica. In particolare, gli interventi in Asia e America latina registrano punteggi elevati in termini di efficacia. Gli interventi in Africa e in Medio Oriente sono invece verosimilmente condizionati dalle importanti sfide che il mercato del lavoro deve affrontare in queste regioni, spesso caratterizzate da istituzioni deboli e Stati fragili. La situazione è ulteriormente aggravata dall'ampio numero di giovani disoccupati con bassi livelli di istruzione, molti dei quali non hanno completato la scuola superiore e cercano di accedere ad un mercato del lavoro che non è in grado di accoglierli. Le opportunità lavorative in queste regioni sono spesso rappresentate dal lavoro informale e sono pertanto difficili da determinare e misurare.

### Efficacia per regione

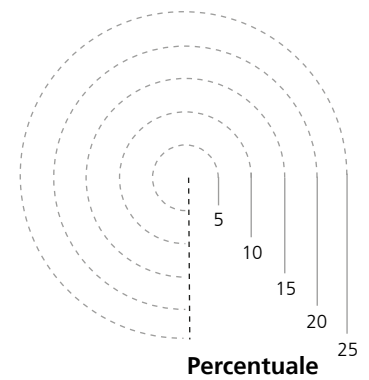
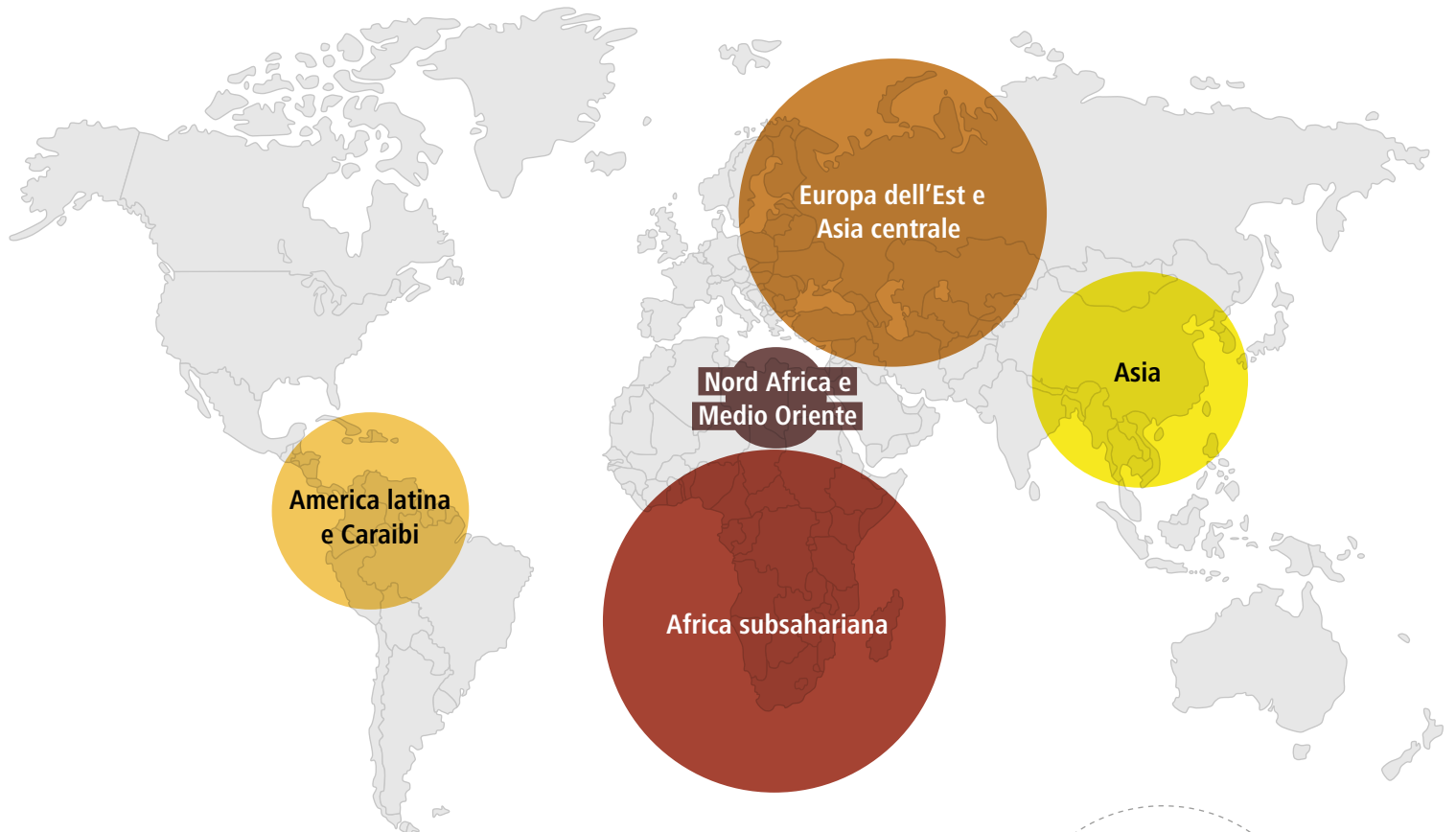


### Scala geografica degli interventi

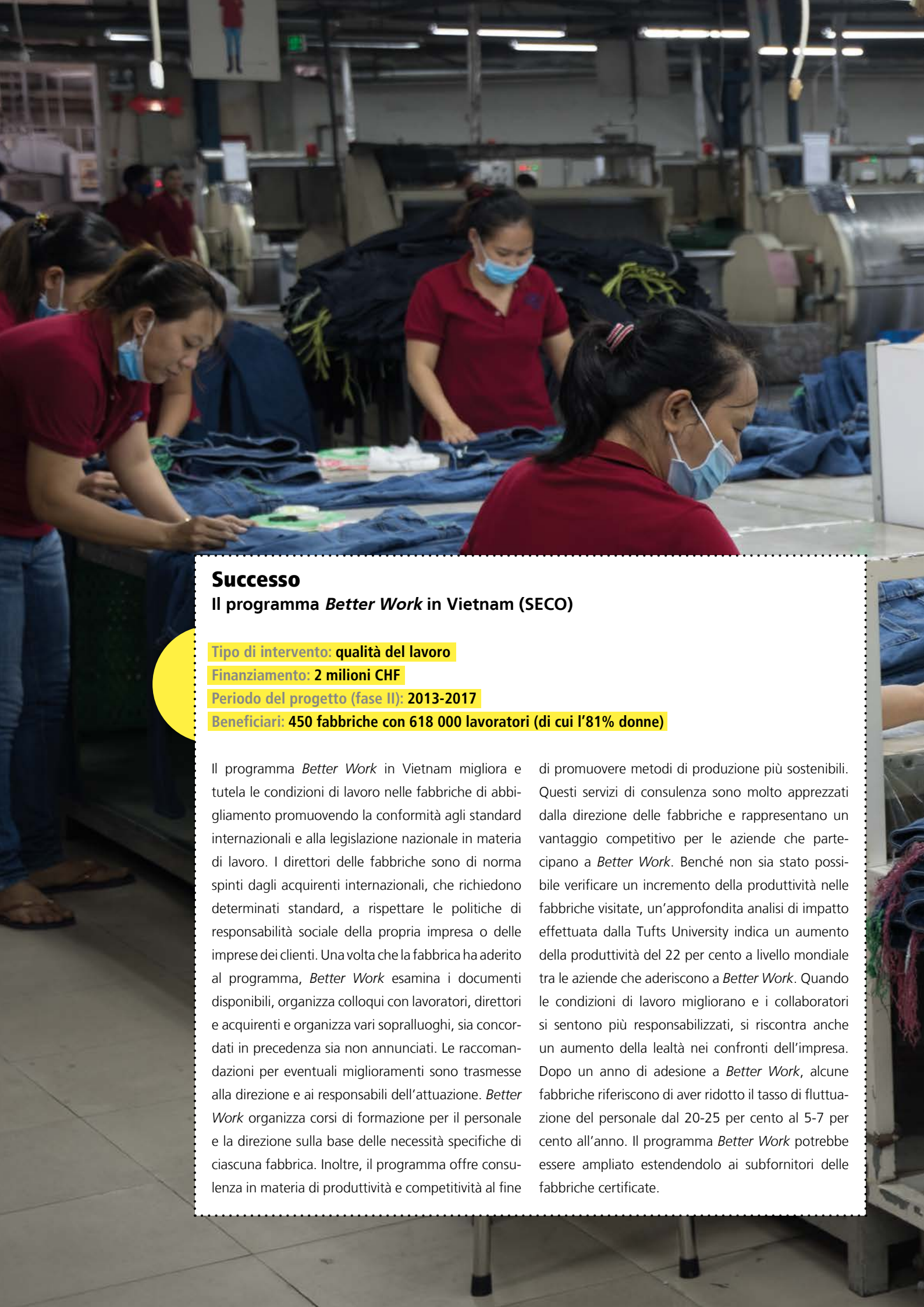


## Interventi per regione

Globale







## **Successo**

### **Il programma *Better Work* in Vietnam (SECO)**

**Tipo di intervento: qualità del lavoro**

**Finanziamento: 2 milioni CHF**

**Periodo del progetto (fase II): 2013-2017**

**Beneficiari: 450 fabbriche con 618 000 lavoratori (di cui l'81% donne)**

Il programma *Better Work* in Vietnam migliora e tutela le condizioni di lavoro nelle fabbriche di abbigliamento promuovendo la conformità agli standard internazionali e alla legislazione nazionale in materia di lavoro. I direttori delle fabbriche sono di norma spinti dagli acquirenti internazionali, che richiedono determinati standard, a rispettare le politiche di responsabilità sociale della propria impresa o delle imprese dei clienti. Una volta che la fabbrica ha aderito al programma, *Better Work* esamina i documenti disponibili, organizza colloqui con lavoratori, direttori e acquirenti e organizza vari sopralluoghi, sia concordati in precedenza sia non annunciati. Le raccomandazioni per eventuali miglioramenti sono trasmesse alla direzione e ai responsabili dell'attuazione. *Better Work* organizza corsi di formazione per il personale e la direzione sulla base delle necessità specifiche di ciascuna fabbrica. Inoltre, il programma offre consulenza in materia di produttività e competitività al fine

di promuovere metodi di produzione più sostenibili. Questi servizi di consulenza sono molto apprezzati dalla direzione delle fabbriche e rappresentano un vantaggio competitivo per le aziende che partecipano a *Better Work*. Benché non sia stato possibile verificare un incremento della produttività nelle fabbriche visitate, un'approfondita analisi di impatto effettuata dalla Tufts University indica un aumento della produttività del 22 per cento a livello mondiale tra le aziende che aderiscono a *Better Work*. Quando le condizioni di lavoro migliorano e i collaboratori si sentono più responsabilizzati, si riscontra anche un aumento della lealtà nei confronti dell'impresa. Dopo un anno di adesione a *Better Work*, alcune fabbriche riferiscono di aver ridotto il tasso di fluttuazione del personale dal 20-25 per cento al 5-7 per cento all'anno. Il programma *Better Work* potrebbe essere ampliato estendendolo ai subfornitori delle fabbriche certificate.



## Sfida

### *Micro and Small Enterprise Project (MSEP) in Macedonia (SECO)*

**Tipo di intervento: accesso ai servizi finanziari**

**Finanziamento: 1 045 000 CHF**

**Periodo del progetto: 2013-2017**

**Beneficiari: micro, piccole e medie imprese, centri economici regionali e ditte di consulenza locali**

Il progetto *Micro and Small Enterprise* ha appoggiato le imprese con corsi di formazione, sviluppo di servizi aziendali (p. es. partecipazione agli eventi di networking) e finanziamenti. L'obiettivo era creare nuove opportunità di lavoro e sviluppo economico in Macedonia. A seconda delle proprie specifiche necessità, le imprese potevano scegliere a quali parti del progetto partecipare, benché la partecipazione a corsi di formazione fosse un prerequisito per ottenere servizi di supporto e finanziamenti per l'impresa. Complessivamente, 207 imprese hanno frequentato i corsi di formazione, 68 hanno optato per servizi di consulenza o partecipazione ad eventi di networking e 6 hanno ricevuto finanziamenti grazie a *Micro Investment Funds*.

Il progetto non ha raggiunto appieno i propri obiettivi soprattutto perché non è stato possibile coinvolgere un numero sufficiente di imprenditori. La cooperazione con le agenzie regionali di sviluppo, gli uffici locali per l'economia o altre istituzioni pubbliche avrebbe potuto incentivare il contatto con gli imprenditori, ma questa opportunità non è stata sfruttata. Un'indagine volta a stabilire perché la domanda dei servizi offerti fosse inferiore alle aspettative iniziali ha mostrato che i responsabili delle aziende emergenti avevano difficoltà a trovare il tempo necessario per recarsi sul luogo (spesso distante) della formazione e a partecipare a corsi di durata giornaliera. L'istituto incaricato della formazione era

a conoscenza di queste difficoltà, che ha cercato di affrontare adeguando gli orari. Tuttavia la possibilità di introdurre soluzioni più innovative (p. es. webinar) è rimasta in larga parte non sperimentata.

Il progetto richiedeva inoltre ai partecipanti un contributo ai costi della formazione per garantire appropriazione, sostenibilità finanziaria e qualità dei servizi forniti. Nello stesso periodo un altro donatore ha creato una situazione di concorrenza con il MSEP offrendo formazioni gratuite rivolte agli imprenditori in Macedonia. Tale situazione avrebbe potuto essere evitata migliorando il coordinamento tra i donatori.

Inoltre, un potenziale di miglioramento è stato riscontrato anche nel coordinamento tra i progetti finanziati dalla Svizzera. Ad esempio, un altro progetto finanziato dalla SECO in Macedonia ha messo a punto una banca dati dei servizi offerti da aziende dell'industria leggera. Dal momento che anche il MSEP lavorava con aziende dell'industria leggera, i beneficiari avrebbero potuto essere collegati con la banca dati dell'altro progetto, con ulteriori vantaggi per loro.

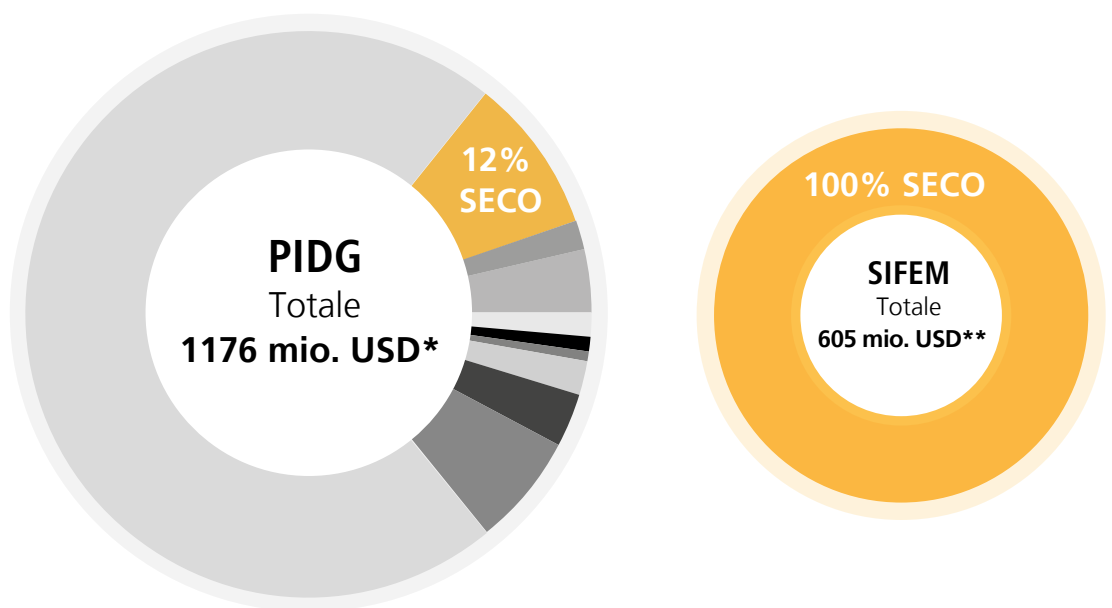
In ogni caso, si sono registrati risultati positivi: tra il 2013 e il 2015, 145 nuovi collaboratori sono stati assunti nelle aziende che hanno aderito al progetto fino al 2014, contro i 54 nuovi posti di lavoro creati in un campione casuale di micro, piccole e medie imprese confrontabili non beneficiarie dell'intervento.

# ALTRI MECCANISMI DI FINANZIAMENTO

Oltre ai diversi progetti e ai programmi, il portafoglio della SECO include la SIFEM (*Swiss Investment Fund for Emerging Markets*) e il PIDG (*Private Infrastructure Development Group*), le cui attività sono incentrate su finanziamenti e investimenti nelle economie in via di sviluppo. Mentre la SIFEM è un'istituzione svizzera, il PIDG è stato fondato ed è gestito a livello strategico da varie organizzazioni internazionali di donatori. Per entrambi, l'occupazione è un importante obiettivo di sviluppo.

Dal momento che il PIDG e la SIFEM funzionano diversamente dai progetti finora descritti, l'analisi usata non può esservi applicata completamente. Entrambi fanno rapporto alla SECO per quanto concerne i loro risultati e investimenti a livello del fondo globale utilizzando un formato standardizzato. I risultati di PIDG e SIFEM sono stati quindi esaminati sulla base di interviste approfondite ed ulteriori analisi della documentazione disponibile.

PIDG e SIFEM secondo il volume



\* Finanziamenti di membri e altri donatori versati al PIDG 2002-2015 (rapporto annuale PIDG 2015)

\*\* Impegni attivi complessivi della SIFEM alla fine della 2015 (OBVIAM)

## SIFEM

La SIFEM AG è una società di capitali a responsabilità limitata le cui azioni sono interamente detenute dalla Confederazione svizzera. La SIFEM partecipa solo a iniziative che hanno una possibilità scarsa o nulla di ottenere un finanziamento commerciale. È lecito presumere che il finanziamento di questi progetti abbia effetti diretti in materia di occupazione, con creazione e tutela di posti di lavoro.

Tra il 2003 e il 2011, la SIFEM ha contribuito a creare 46 000 posti di lavoro e ne ha sostenuti 222 000. Il confronto in termini di incremento dell'occupazione tra le imprese che hanno ricevuto fondi della SIFEM e le economie in cui tali imprese sono attive mostra che le attività sostenute dalla SIFEM hanno totalizzato un incremento del 9,7 per cento contro una media dello 0,1 per cento tra il 2008 e il 2010. Benché queste cifre indichino un effetto positivo, numerosi altri fattori potrebbero aver contribuito alla performance economica e alla conseguente creazione di lavoro e i dati esistenti non consentono di giungere a conclusioni precise in merito alla misura in cui l'intervento stesso ha contribuito a incrementare il numero di lavoratori.

Le informazioni qualitative sull'impatto in termini di sviluppo di un intervento e la conformità degli investimenti della SIFEM agli standard ambientali, sociali e di governance sono monitorate dai rispettivi gestori dei fondi. Le informazioni quantitative sul numero di persone impiegate sono menzionate nei rapporti tecnici

annuali. Per definire approcci più incentrati su diversi aspetti dell'occupazione, si suggerisce di rendere più chiaro e preciso il formato del rapporto, in particolare si tratta di:

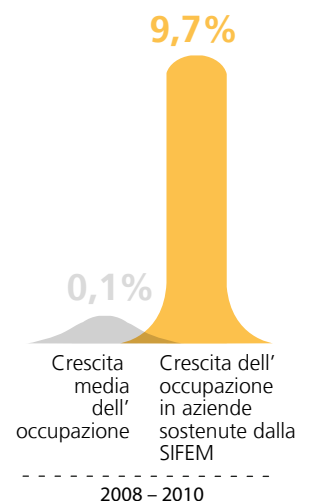
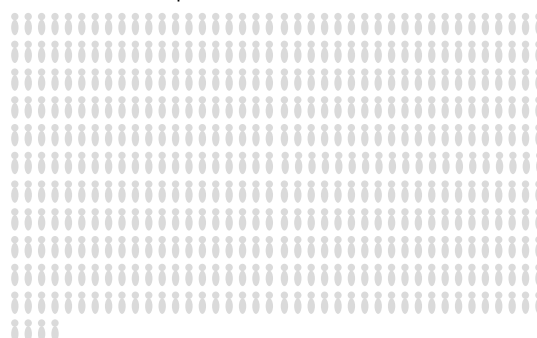
- continuare a includere gli aspetti relativi all'andamento del mercato del lavoro (cambiamenti nel numero di posti di lavoro e nella creazione di lavoro), introdotti nel 2014 sulla base degli obiettivi strategici definiti dal Consiglio federale svizzero, e riesaminare regolarmente l'adeguatezza dei metodi di monitoraggio aggiornandoli se necessario;
- prendere in considerazione l'intensità del lavoro come criterio di osservazione per stabilire se privilegiare investimenti che creano posti di lavoro, tutte le volte che ciò è opportuno nel contesto generale di un intervento;
- dare maggiore importanza, nei rapporti, agli aspetti qualitativi della formazione a livello dei beneficiari e integrare la formazione nel pacchetto di finanziamento laddove necessario;
- concentrarsi maggiormente sugli aspetti qualitativi delle condizioni di lavoro delle donne, per esempio raccogliendo maggiori informazioni sulle donne lavoratrici e includendo meccanismi di monitoraggio.

### Effetti della SIFEM sull'occupazione tra il 2003 e il 2011

**46 000** posti di lavoro creati



**222 000** posti di lavoro sostenuti



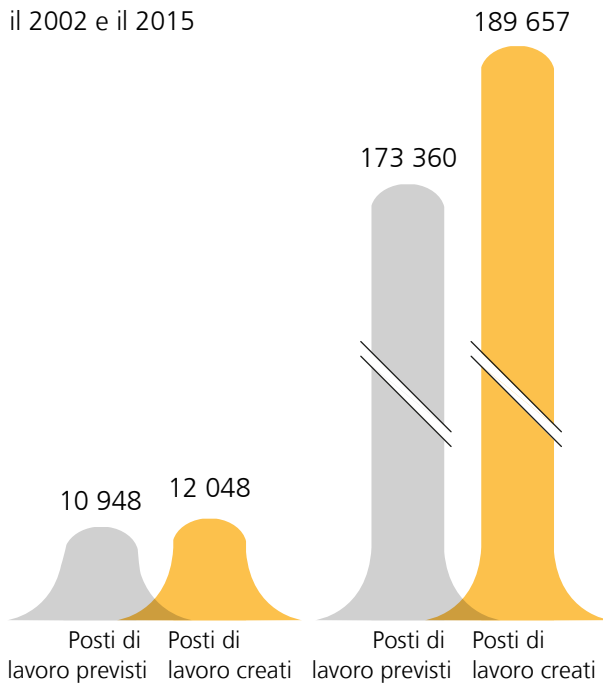
## PIDG

Fin dal 2002, il PIDG mobilita gli investimenti privati a favore delle infrastrutture fornendo capitale di rischio per le fasi iniziali di sviluppo, garanzie sui crediti e prestiti per il finanziamento del debito. Gli investimenti risultanti sono destinati a migliorare le infrastrutture e quindi ad aumentare i servizi per i poveri, a sostenere la crescita economica e ad alleviare la povertà nei Paesi in via di sviluppo. Migliori infrastrutture sostengono le imprese fornendo energia affidabile per l'industria e sistemi di trasporto accessibili per commercializzare i prodotti. Ciò a sua volta genera crescita economica e occupazione come effetti indiretti. Gli effetti diretti sull'occupazione sono rappresentati dai posti di lavoro creati durante la fase di costruzione e in quella successiva di esercizio e manutenzione delle nuove infrastrutture. Vi sono anche alcuni effetti secondari in materia di occupazione, quando ad esempio una nuova strada migliora l'accesso a villaggi e mercati, ma sono difficili da quantificare e pertanto non sono inclusi nell'analisi. I meccanismi del PIDG mirano a raggiungere nel tempo un buon livello di autosufficienza, dimostrando così la loro redditività, raggiungendo nel contempo anche specifici obiettivi di sviluppo. I servizi offerti hanno di solito uno scopo integrativo in quanto sostengono iniziative imprenditoriali che altrimenti non troverebbero finanziamenti sul mercato.

Secondo la banca dati del PIDG per il 2015, il numero di posti di lavoro creati o sostenuti da progetti operativi è leggermente superiore a quanto previsto: 12 048 posti di lavoro a breve termine registrati per 58 progetti operativi a fronte dei 10 948 previsti. Nel frattempo 189 657 posti di lavoro a lungo termine sono stati registrati dopo la conclusione dei progetti, a fronte delle stime iniziali

di 173 360. Le stime iniziali avevano previsto un nuovo o migliore accesso alle infrastrutture per 127 milioni di persone grazie ai progetti del PIDG. Dati più recenti hanno portato questa cifra a 139 milioni di persone. Tuttavia non è chiaro quali metodi di raccolta dei dati siano stati utilizzati, in che modo questi dati siano stati stimati né se siano state considerate eventuali informazioni di riferimento.

Effetti del PIDG sull'occupazione tra\* il 2002 e il 2015



### A breve termine A lungo termine

**58** progetti infrastrutturali finanziati

Numero di persone con migliore o nuovo accesso alle infrastrutture



\* Secondo la banca dati PIDG 2015



# CONFRONTO CON ALTRI DONATORI

L'occupazione è diventata un obiettivo chiave per la cooperazione allo sviluppo. L'impegno della cooperazione internazionale della Svizzera nel settore dell'occupazione può essere confrontato con quello di altri donatori\* per i criteri indicati di seguito.

**Efficacia:** l'esperienza internazionale mostra, in linea con quanto emerso da questo studio, che gli obiettivi quantitativi di creazione di posti di lavoro sono difficili da raggiungere. L'impatto in termini di nuovi posti di lavoro è spesso difficile da misurare e in molti casi si manifesta (solo) a lungo termine. Questa conclusione non sminuisce l'importanza degli interventi, ma mostra quanto sia arduo creare lavoro a seconda dei tipi di intervento, una sfida esacerbata da contesti caratterizzati da forte crescita della popolazione e governance debole. Per avere un impatto a lungo termine sull'occupazione, gli interventi devono prevedere prolungati (e a volte cospicui) investimenti nel campo del lavoro.

**Tipi di intervento e obiettivi:** il portafoglio degli interventi svizzeri e gli obiettivi in materia di occupazione rispecchiano l'esperienza e le pratiche internazionali. I progetti riguardanti le catene di valore aggiunto perseguono l'incremento del reddito e l'accesso ai mercati. I programmi di formazione professionale hanno come obiettivo l'approfondimento dell'istruzione e l'integrazione nel mercato del lavoro. I progetti volti a promuovere le piccole e

medie imprese e l'accesso ai servizi finanziari puntano indirettamente a creare lavoro. I dati internazionali mostrano che mirare a una vasta gamma di obiettivi in materia di occupazione, come fa la Svizzera, è giustificato in quanto crea un approccio olistico che tiene conto delle varie dimensioni dell'occupazione.

**Metodologie e procedimenti:** la crescente importanza dell'occupazione nel dibattito globale sullo sviluppo ha portato i donatori a livello mondiale ad analizzare in modo sistematico l'impatto dei loro interventi in questo ambito. Il Rapporto sull'efficacia della cooperazione internazionale della Svizzera nel settore dell'occupazione spicca come una delle analisi più sistematiche, complete e innovative, in quanto considera un campione rappresentativo degli interventi svizzeri nell'ambito dell'occupazione e rende confrontabili le performance di interventi eterogenei. L'utilizzo innovativo del punteggio in termini di efficacia consente di confrontare vari tipi di interventi e permette di fare osservazioni in merito alla performance di ogni intervento anche in assenza di un'analisi approfondita dell'impatto. Quest'ultimo, tuttavia, è un campo in cui altri donatori hanno fatto maggiori progressi rispetto alla cooperazione internazionale svizzera. Per le analisi si affidano a metodi rigorosi di valutazione dell'impatto, in particolare a studi controllati randomizzati, specifici per la valutazione dell'impatto sull'occupazione.

---

\* Sono stati considerati per il confronto: Gruppo della Banca mondiale, agenzie dell'ONU, la cooperazione allo sviluppo tedesca (GIZ), la banca di sviluppo tedesca (KfW), la cooperazione allo sviluppo danese (Danida) e la cooperazione allo sviluppo norvegese (Norad).



## Nadia Mohamed, 52 anni

**Allevatrice di capre a Mafraq, Giordania**

**Ha ricevuto un finanziamento per avviare l'attività dal progetto  
Emergency response to Syrian refugees and vulnerable  
Jordanians (DSC) per il periodo 2014-2015**

Nadia è una vedova, madre di otto figli, e vive nei pressi del confine con la Siria. Ha partecipato a una formazione in materia di marketing e gestione aziendale finanziata dalla DSC e ha poi ottenuto un finanziamento per sviluppare una micro impresa di sua scelta. Nadia ha utilizzato il finanziamento per comprare due capre e vendere così latte e altri prodotti lattieri nel vicinato. L'attività sta avendo successo e Nadia ne ricava circa 85 franchi al mese. Questo reddito la aiuta a finanziare l'istruzione dei suoi figli. Nadia afferma che il progetto ha portato un beneficio alla sua famiglia, ma osserva che se avesse potuto acquistare più capre avrebbe potuto ottenere un reddito maggiore a fronte dello stesso impegno giornaliero in termini di tempo.

*Un breve video su Nadia Mohamed è disponibile sui siti internet della DSC e della SECO.*

# LEZIONI APPRESE E BUONE PRATICHE

## **1 L'occupazione è un obiettivo importante per la cooperazione internazionale della Svizzera.**

L'analisi dei tipi di intervento e degli obiettivi in materia di occupazione fa emergere due buone pratiche: gli obiettivi riflettono con coerenza l'approccio principale; i tipi di intervento abbracciano un'ampia gamma di obiettivi in materia di occupazione, mostrando che le pratiche della cooperazione internazionale della Svizzera rispecchiano l'importanza dell'occupazione come risultato (outcome) in tutte le sue dimensioni.

## **2 I progetti volti ad assicurare un lavoro dignitoso hanno un'influenza immediata sulle condizioni di lavoro di donne e persone povere.**

I progetti volti ad assicurare un lavoro dignitoso hanno inoltre mostrato un'efficacia superiore alla media. Benché non tutti i problemi possano essere risolti in breve tempo, sembra comunque che tali progetti abbiano effetti molto positivi non solo per i lavoratori, ma anche per l'industria privata e per la società, perché dimostrano che condizioni di lavoro dignitose e produttività non sono in contraddizione.

## **3 Alcuni interventi non hanno effetti diretti sull'occupazione.**

I progetti riguardanti le catene di valore aggiunto, quelli di promozione delle PMI e quelli infrastrutturali nonché la maggior parte dei progetti che favoriscono l'accesso ai servizi finanziari che sono stati analizzati non prevedono l'occupazione come obiettivo diretto. Pertanto non vengono raccolte informazioni sistematiche in merito agli effetti ottenuti (outcome) nel settore dell'occupazione. Valutazioni e studi specifici indicano tuttavia che questi progetti aiutano a creare e garantire posti di lavoro, a incrementare il reddito e spesso ad aprire la strada per lavori migliori. Pertanto, l'inclusione degli obiettivi in materia di occupazione (e la loro tipologia) deve essere oggetto di approfondita discussione nella fase di pianificazione dei progetti.

## **4 La creazione di posti di lavoro è un obiettivo complesso.**

Il nesso causale tra un intervento e i suoi effetti quantitativi diretti e indiretti sull'occupazione è generalmente difficile da identificare. Tuttavia, tali effetti sull'occupazione sono abbastanza probabili e vi sono segnali secondo cui gli effetti diretti potrebbero condurre a effetti indiretti in varie aree molto tempo dopo la conclusione di un intervento. Per questo è importante, al momento di pianificare un intervento, prendere in considerazione un modo per misurare l'impatto e il corrispondente impegno nella rilevazione dei dati di riferimento e di follow-up.

# MIGLIORARE L'EFFICACIA: ALCUNI SPUNTI

La cooperazione allo sviluppo coinvolge una rete di organizzazioni e persone che collaborano per ridurre la povertà e favorire lo sviluppo. Considerando la grande quantità di sfide affrontate con responsabilità condivise, questo studio traccia un bilancio molto soddisfacente della cooperazione internazionale della Svizzera. Naturalmente, la DSC e la SECO sono incoraggiate a continuare ad applicare i loro approcci dimostratisi efficaci. Per le aree in cui lo studio ha identificato margini di miglioramento, di seguito vengono proposti alcuni spunti di riflessione.

## PIANIFICAZIONE E GESTIONE DEI PROGETTI

### **1 Pianificare minuziosamente i progetti condotti in regioni complesse e Paesi fragili e mettere a disposizione risorse sufficienti.**

I punteggi più bassi in termini di efficacia per l'Africa e il Medio Oriente non suggeriscono di evitare la realizzazione di progetti in queste regioni. Indicano invece ai responsabili che gli interventi in tali regioni necessitano di una pianificazione dettagliata e di risorse sufficienti per avere maggiore successo nonostante il contesto sfavorevole.

### **2 Avere aspettative realistiche per quanto concerne la creazione di posti di lavoro.**

La creazione di posti di lavoro è un obiettivo complesso, spesso raggiunto tramite effetti indiretti difficili da misurare. I progetti e i programmi che hanno un impatto limitato sulla creazione di lavoro e si svolgono in contesti difficili dovrebbero avere aspettative più realistiche. Quantificare gli effetti in termini di creazione di posti di lavoro richiede un notevole dispendio di energie e risorse. Pertanto, i costi e i benefici di tali metodi di misura dovrebbero essere attentamente discussi nella fase di pianificazione.

### **3 Promuovere interventi e aggregazioni di interventi con buone performance.**

Dal momento che gli interventi nell'ambito della formazione professionale e del lavoro dignitoso sembrano raggiungere i loro obiettivi in modo efficace e costante, l'impegno in questo senso dovrebbe essere promosso. In questa prospettiva, risultati più promettenti potrebbero emergere anche dall'aggregazione

di progetti di promozione delle PMI incentrati sulla formazione all'imprenditorialità o su servizi di consulenza con componenti relative all'accesso ai servizi finanziari, dal momento che gli imprenditori si trovano spesso ad affrontare problemi vari e molteplici (p. es. mancanza di mezzi finanziari associata a scarse competenze in materia di finanza e gestione aziendale).

### **4 Fornire soluzioni per uscire dalla povertà.**

Gli interventi incentrati su microfinanza, creazione di posti di lavoro e formazione per gruppi vulnerabili sono abbastanza efficaci nel ridurre la povertà, ma spesso non abbastanza incisivi da permettere alle persone coinvolte di uscire davvero da questa condizione. Al fine di raggiungere questo importante obiettivo dovrebbe essere presa in considerazione la pianificazione di una seconda fase, da attuare dopo aver concluso con successo la prima. La seconda fase potrebbe essere eventualmente combinata con progetti di accesso ai servizi finanziari e di promozione dell'imprenditorialità.

### **5 Creare maggiori sinergie tra gli interventi.**

È abbastanza frequente che non vi sia collaborazione tra progetti nello stesso Paese o regione, nonostante le potenziali sinergie, ad esempio, tra un progetto incentrato sulla formazione professionale e un intervento concernente catene di valore aggiunto. Si raccomanda perciò di considerare con maggiore attenzione i benefici di una tale collaborazione al momento di pianificare i progetti.

### **6 Condurre analisi di mercato migliori per lo sviluppo di catene di valore aggiunto.**



L'efficacia di alcuni interventi concernenti le catene di valore aggiunto è stata influenzata negativamente da analisi insufficienti del potenziale di mercato e dei relativi rischi associati alla produzione e alla commercializzazione. Pertanto, si raccomanda di basare la progettazione degli interventi su un'analisi dettagliata del mercato e delle catene di valore aggiunto al fine di identificare i fattori pertinenti e i fattori critici per lo sviluppo del mercato. Questo approccio favorirebbe inoltre un maggior orientamento alla domanda dei progetti della cooperazione internazionale svizzera.

### **7 Impegnarsi maggiormente in partenariati pubblico-privati per lo sviluppo di catene di valore aggiunto.**

Lo studio ha rilevato un potenziale non sufficientemente sfruttato per partenariati pubblico-privati di sviluppo nel contesto della produzione e della trasformazione di prodotti agricoli. Tali partenariati possono essere utili per portare l'attenzione dei decisori pubblici sulle principali difficoltà che incontra il settore privato nel sistema di mercato e possono fungere da punti di partenza per un maggiore impegno degli attori privati.

## **RAPPORTO E VALUTAZIONE DEI PROGETTI**

### **1 Migliorare la comparabilità dei dati.**

Per facilitare la comparabilità dei vari interventi i rapporti finali della DSC e della SECO dovrebbero essere redatti in base ad uno schema dei contenuti più standardizzato e le linee guida esistenti nell'ambito della cooperazione internazionale della Svizzera dovrebbero essere rispettate. Questi documenti dovrebbero sempre comprendere una discussione dei risultati raggiunti a fronte degli obiettivi e degli indicatori inizialmente formulati o rivisti.

### **2 Migliorare la qualità della pianificazione e adeguare le ambizioni.**

Un'attenzione più approfondita (con relativo sviluppo di competenze, se necessario) dovrebbe essere dedicata alla messa a punto di strumenti per la pianificazione di progetti (quadri logici) e ai corrispondenti indicatori. Inoltre, per tutti i quadri logici è raccoman-

data l'introduzione di un meccanismo standardizzato di controllo della qualità. Confronti più frequenti per i progetti della cooperazione internazionale della Svizzera (sia a livello di Paesi sia di tipi di intervento) in termini di effetti sull'occupazione potrebbero aiutare a definire ambizioni più coerenti per gli indicatori.

### **3 Limitare il numero di obiettivi.**

Gli interventi dovrebbero considerare attentamente quali cambiamenti negli effetti (outcome) in termini di occupazione possono essere osservati, misurati e sottoposti a follow-up. Gli obiettivi dovrebbero essere formulati solo in presenza di dati di riferimento adeguati o della possibilità di ottenerli e, laddove possibile, dovrebbero includere potenziali effetti indiretti. In particolare, se la creazione di posti di lavoro non è l'obiettivo diretto di un intervento, il valore delle potenziali informazioni, l'impegno necessario e le risorse disponibili dovrebbero essere oggetto di attenta riflessione. Gli effetti (outcome) diretti e indiretti a lungo termine sull'occupazione possono essere quantificati solo se le istituzioni partner possiedono le risorse necessarie (in termini di esperienza tecnica, risorse umane e budget) per misurare i mutamenti a livello di occupazione una volta concluso l'intervento.

### **4 Applicare metodi di valutazione più rigorosi per favorire l'acquisizione di conoscenze a livello istituzionale.**

Altri donatori come il Dipartimento britannico per lo sviluppo internazionale (DFID), la Banca mondiale, la Banca interamericana di sviluppo (IDB) e, in una certa misura, la cooperazione internazionale della Germania (GIZ) hanno compiuto maggiori progressi nell'applicare metodi di valutazione rigorosi (come studi controllati randomizzati e metodi quasi sperimentali e non sperimentali) a singoli interventi in materia di occupazione al fine di misurarne l'impatto netto. La cooperazione internazionale della Svizzera dovrebbe discutere apertamente in merito al ruolo che tali metodi rigorosi dovrebbero assumere in futuro. Le pratiche internazionali mostrano che, nonostante le sfide che ciò comporta, soprattutto nel settore dell'occupazione, una progettazione rigorosa è spesso realizzabile e può costituire un aspetto fondamentale per acquisire conoscenze sull'efficacia dei programmi.







PROVINCIA DE  
**CHICLAYO**  
Sub - Gerencia de Turismo

# Semana Turística de Chiclayo

**Del 24  
al 30  
Setiembre.**

1. Serenata
2. Elección Señorita Turismo
3. I Congreso Nacional de Turismo.
4. ...



...ómico



## **Editore**

Dipartimento federale degli affari esteri (DFAE)

### **Direzione dello sviluppo e della cooperazione (DSC)**

3003 Berna

[www.dsc.admin.ch](http://www.dsc.admin.ch)

Dipartimento federale dell'economia, della formazione e della ricerca (DEFR)

### **Segreteria di Stato dell'economia (SECO)**

3003 Berna

[www.seco-cooperazione.ch](http://www.seco-cooperazione.ch)

### **Analisi tecnica dell'efficacia:**

GOPA Consultants

### **Concetto, testo e layout:**

Zoï Environment Network

### **Fotografie:**

Banche dati SECO e DSC, Klaus Stocker (GOPA Consultants),

Christina Stuhlberger (Zoï Environment Network)

## **Ordinazioni**

Informazione DFAE

Tel. +41 (0)58 462 44 12

E-mail: [deza@eda.admin.ch](mailto:deza@eda.admin.ch)

Segreteria di Stato dell'economia (SECO)

Cooperazione e sviluppo economici

Tel. +41 (0)58 464 09 10

E-mail: [info@seco-cooperation.ch](mailto:info@seco-cooperation.ch)

Questa analisi dei risultati è stata condotta da consulenti esterni indipendenti. Il team incaricato dell'analisi è responsabile del contenuto e della presentazione di risultati e conclusioni. Le opinioni e i punti di vista espressi nel rapporto non corrispondono necessariamente a quelli della Direzione dello sviluppo e della cooperazione (DSC) e della Segreteria di Stato dell'economia (SECO).

Questa pubblicazione è disponibile anche in inglese, tedesco e francese. Può essere scaricata dai siti Internet: [www.dsc.admin.ch/publicazioni](http://www.dsc.admin.ch/publicazioni) e [www.seco-cooperazione.ch](http://www.seco-cooperazione.ch)

Il rapporto tecnico è disponibile su richiesta.

Berna, 2017