



Ministero degli Affari Esteri
e della Cooperazione Internazionale

2025 | Sintesi del Rapporto di valutazione

Valutazione d'impatto - Kenya

“Maziwa - Miglioramento delle cooperative
della filiera lattiero-casearia nella contea di
Meru, Kenya”

AID 11510



Action Research for CO-development

ARCO è un Centro di Ricerca creato nel 2008 presso Fondazione PIN | Polo di Prato Università di Firenze. Il team di ARCO è organizzato in sei unità strategiche: M&E e Valutazione di impatto, Sviluppo locale, Sviluppo inclusivo, Economia sociale, Innovazione Circolare, e Ricerca comportamentale, che lavorano in stretta sinergia per offrire servizi di ricerca, consulenza qualificata e formazione.

La **missione** di ARCO è offrire un supporto scientifico e strategico alle organizzazioni impegnate in progetti con un impatto sociale positivo. ARCO vanta un'esperienza decennale nel campo del monitoraggio, della valutazione e della valutazione di impatto di progetti e programmi di cooperazione internazionale, rafforzata da una rigorosa attività di ricerca e formazione.

ARCO c/o Fondazione PIN Università di Firenze Polo di Prato

Piazza dell'Università, 1
59100 Prato (PO) Italia

Tel: + 39 0574 602561

Email: info@arcolab.org

Website: <https://www.arcolab.org/>

LinkedIn: arco lab

Facebook: @ARCOcentre

Instagram: @arco_lab

La presente Valutazione di Impatto è stata affidata dall'Ufficio III della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, a Fondazione PIN attraverso una procedura di affidamento diretto, ai sensi dell'art. 50 del Codice dei contratti pubblici.

Il Rapporto di Valutazione di Impatto è stato redatto da Linda Terenzi, con il supporto di Tommaso Iannelli, Elena Banda, Leonardo Borsacchi, Caroline Kawira, Ashagrie Zewdu e della coordinatrice dell'unità di M&E e Valutazione di impatto di ARCO, Marta Russo.

L'esercizio valutativo è stato avviato ufficialmente in data 16 maggio 2025.

I contenuti del presente rapporto sono di esclusiva responsabilità degli autori e del team di valutazione e non riflettono necessariamente le opinioni, le politiche o le posizioni ufficiali del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale o di altre organizzazioni coinvolte.

INDICE DEI CONTENUTI

LISTA DEGLI ACRONIMI	4
1 LOCALIZZAZIONE E DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO	5
2 CONTESTO	7
2.1 Situazione Paese	7
2.2 Settore lattiero-caseario	8
3 AMBITO ED OBIETTIVO DELLA VALUTAZIONE	9
3.1 Obiettivo e scopi della valutazione	9
3.2 Metodologia e fonti informative	9
4 PRESENTAZIONE DEI RISULTATI	10
4.1 Analisi delle cooperative	10
4.1.1 NGUSISHI COOPERATIVE	11
4.1.2 NYAKI KIBURINE COOPERATIVE	12
4.1.3 ARITHI COOPERATIVE	13
4.1.4 MERU NORTH COOPERATIVE	14
4.1.5 MIKINDURI COOPERATIVE	15
5 ANALISI DEI CRITERI OCSE-DAC	16
5.1.1 RILEVANZA	16
5.1.2 COERENZA	17
5.1.3 EFFICACIA	18
5.1.4 EFFICIENZA	19
5.1.5 SOSTENIBILITÀ	20
5.1.6 IMPATTO	20
6 CONCLUSIONI	24
7 LEZIONI APPRESE E RACCOMANDAZIONI	26

LISTA DEGLI ACRONIMI

AICS	Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo
ASDSP	Agricultural Sector Development Support Program
CMT	California Mastitis Test
DAC	Development Assistance Committee
DGCS	Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo
FGD	Focus Group Discussion
FHF	Farmers Helping Farmers
HR	Human Resource
ICT	Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione
IPSIA	Istituto Pace, Sviluppo, Innovazione Acli
KDB	Kenya Dairy Board
KBNS	Kenya National Bureau of Statistics
KEBS	Kenya Bureau of Standards
KES / KSh	Kenyan Shilling
KII	Key Informant Interview
MAECI	Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
M&E	Monitoring and Evaluation
MEAL	Monitoring, Evaluation and Learning
MoU	Memorandum of Understanding
OCSE	Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico
ONG	Organizzazione Non Governativa
OSC	Organizzazione Società Civile
PIP	Piano Indicativo Pluriennale
PIL	Prodotto Interno Lordo
PMI	Piccola e Media Impresa
RA	Risultato Atteso
RBM	Result Based Management
SDG	Sustainable Development Goal
TdC	Teoria del Cambiamento
VNO	Variante Non Onerosa
VSLA	Village Savings and Loans Association

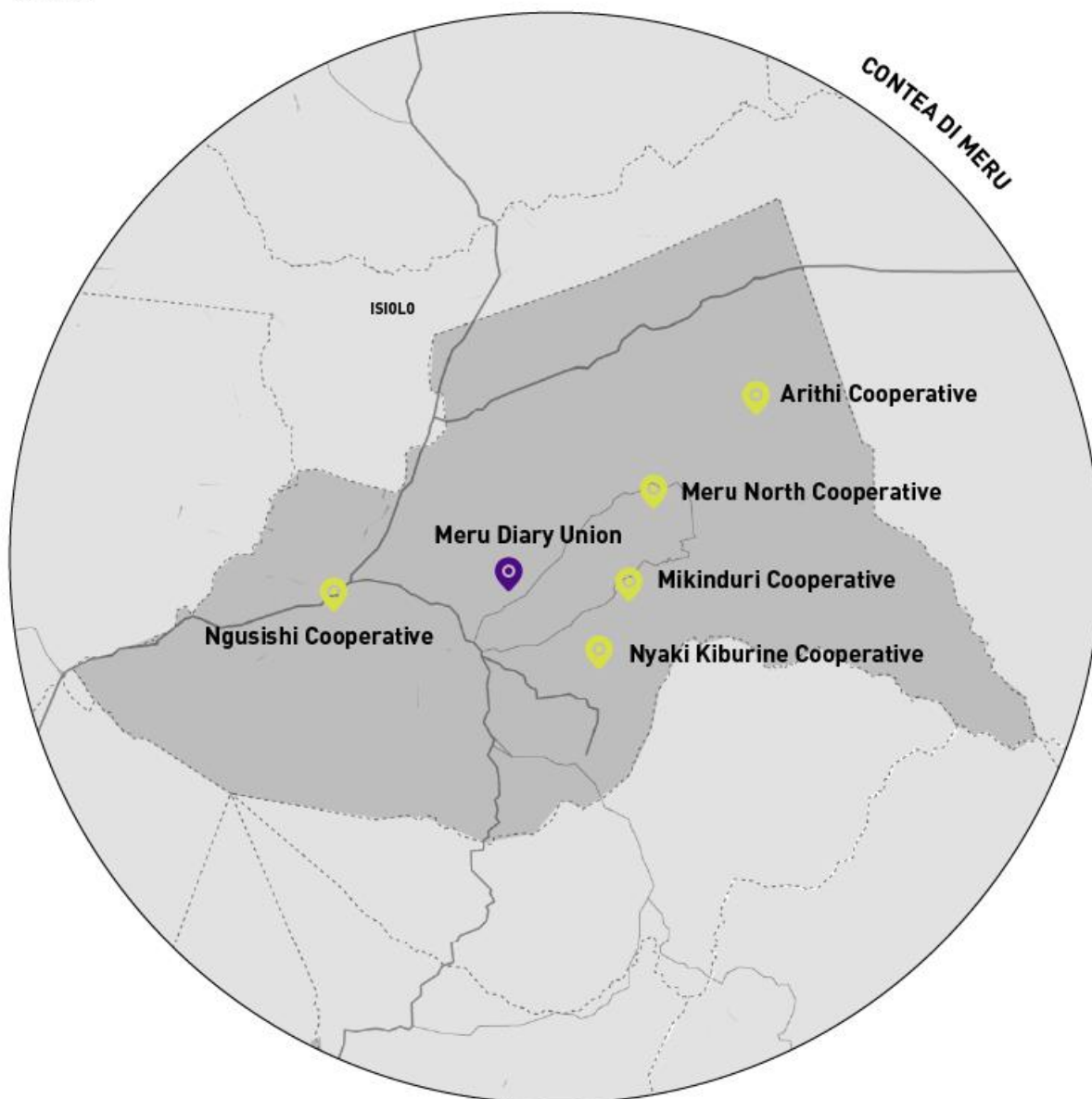
1 LOCALIZZAZIONE E DESCRIZIONE DELL'INTERVENTO

L'iniziativa “*Maziwa* - Miglioramento delle cooperative della filiera lattiero-casearia nella contea di Meru” (da ora “*Maziwa*”), Kenya AID 11510, è stata realizzata tra aprile 2018 e settembre 2021 da un partenariato composto da Fondazione AVSI, IPSIA, Comune di Padova, EDUS, Meru County Government, Don Bosco Association. Il progetto ha coinvolto cinque cooperative lattiero-casearie localizzate in cinque sotto contee della contea di Meru, con l'**obiettivo** di contribuire a raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile (SDG 2) tramite il miglioramento del sistema di gestione e produzione delle cooperative di produttori della filiera lattiero-casearia nella Contea di Meru (obiettivo specifico).



KENYA

Cooperativa	Sottocontea
Arithi Cooperative	Igembe North
Meru North Cooperative	Tigania East
Mikinduri Cooperative	Tigania Central
Ngusishi Cooperative	Buuri West
Nyaki Kiburine Cooperative	Imenti North



Per innescare questi cambiamenti di lungo periodo, *Maziwa* ha lavorato lungo cinque assi di azione:

R1. Produzione latte raddoppiata e qualità migliorata

R2. Capacità trasformazione e conservazione del latte e derivati migliorate presso i produttori/cooperative

R3. Capacità gestione, risparmio, marketing e commercio migliorate delle cooperative/allevatori

R4. Sistema coordinamento e networking del sistema di produttori e cooperative rafforzato

R5. Aumentati uso e consapevolezza sull'uso di sistemi produzione di energia da fonti rinnovabili

Titolo iniziativa	"Maziwa - Miglioramento delle cooperative della filiera lattiero-casearia nella contea di Meru, Kenya"		
Codice Progetto	AID 11510		
Tipologia	Dono – Progetto Promosso OSC – Bando 2017		
Paese	Kenya		
Regione	Contea di Meru. Sottocontee: Igembe North, Tigania East, Tigania Central, Buuri West, Imenti North		
Ente esecutore	Fondazione AVSI		
Controparte Locale	Meru County Government (Department of Agriculture)		Don Bosco Association
Partner	IPSIA - Istituto Pace, Sviluppo, Innovazione Acli	EDUS – Educazione e Sviluppo – Trento	Comune di Padova
SDG	SDG 2 (T.2.4)	SDG 8 (T.8.2)	SDG 10 (T.10.1)
Data avvio	1 aprile 2018	Data fine	30 settembre 2021 (con estensione di 6 mesi)
Costo totale	€ 1.845.596,62	Contributo AICS	€ 1.661.036,96
		% Contributo AICS:	90%
Beneficiari raggiunti	5 cooperative lattiero-casearie	2.863 allevatori	423 leader di coop. 165 staff Meru County Government
Varianti non onerose (VNO)	VNO 1 anno	Modifica di una delle cooperative (da Solidarity House di Kibirichia a Mikinduri)	
	VNO 2 anno	Estensione di 3 mesi	
		Variazione di categorie e voci di spesa della seconda e terza annualità	
	VNO 3 anno	Estensione di 3 mesi	

2 CONTESTO

2.1 Situazione Paese

Definito dalla Banca Mondiale come un Paese a **basso-medio reddito**, il Kenya rappresenta la sesta economia più grande del continente africano, con un Prodotto Interno Lordo (PIL) pari a 124,5 miliardi di USD e una crescita annua del 4,7% (KNBS, 2025). L'economia del Paese vede l'agricoltura, la silvicoltura e la pesca contribuire per il 22,5% al PIL, l'Industria per il 16,5%, i Servizi per il 55,3% e le altre attività per il 5,8% (KNBS, 2025).

Negli ultimi decenni, il Kenya ha vissuto **cambiamenti istituzionali** significativi, avviati con l'adozione della nuova Costituzione (2010), incluso un nuovo sistema di governance decentrato che attribuisce maggiori competenze e responsabilità alle 47 Contee.

La popolazione keniana è **giovane**: l'età mediana è di 20 anni e oltre l'80% degli abitanti ha meno di 35 anni. Questa struttura demografica suggerisce una probabile rapida crescita della popolazione nei prossimi anni. Se adeguatamente impiegata e dotata delle competenze necessarie, la forza lavoro giovanile potrebbe rappresentare un'importante leva per lo sviluppo economico del Paese (Kenya Vision 2030, 2021). Tuttavia, il Kenya è un Paese a "basso sviluppo giovanile" secondo l'Indice di Sviluppo Giovanile, e questa stessa struttura demografica potrebbe trasformarsi in una "bomba a orologeria": ogni anno circa 800.000 giovani fanno il loro ingresso nel mercato del lavoro, ma la disoccupazione giovanile resta quattro volte superiore al tasso nazionale, rendendo il tema una questione cruciale per la politica pubblica (Kenya Institute for Public Policy Research and Analysis, 2024).

Le riforme politiche ed economiche intraprese nell'ultimo decennio hanno favorito la crescita economica, il progresso sociale e una maggiore stabilità politica. Tuttavia, permangono **sfide** significative sul fronte dello sviluppo: il 46,4% della popolazione vive al di sotto della soglia di povertà di 3 dollari al giorno, il coefficiente di Gini si attesta a 38,7% evidenziando la presenza di disuguaglianze sociali, mentre persistono la disoccupazione giovanile, la scarsità di posti di lavoro di qualità e la mancanza di trasparenza e responsabilità nelle istituzioni.

Sebbene le prospettive economiche del Kenya siano complessivamente positive, il Paese continua a fronteggiare elevati livelli di incertezza, legati in particolare al mancato raggiungimento degli obiettivi di consolidamento fiscale, alla vulnerabilità legata al debito, alle pressioni inflazionistiche e all'insicurezza alimentare. A ciò si aggiungono le recenti tensioni geopolitiche internazionali e il conseguente aumento dei prezzi delle materie prime. Inoltre, il Kenya è fortemente esposto ai **rischi climatici**.

Classificazione	Lower-Middle income group World Bank, 2024
Popolazione totale	56.432.944 World Bank, 2024
Superficie territoriale	582.646 Sq.Km KNBS, 2024
PIL (USD correnti)	124,5 miliardi World Bank, 2024
Crescita del PIL (% annua)	4,7% KNBS, 2025
PIL per persona occupata (prezzi costanti PPP 2021)	14.613 World Bank, 2024
Tasso di inflazione, % a giugno 2025	3,8% KNBS, 2025
Disoccupazione totale (% della forza lavoro)	5,4 % World Bank, 2024 su stime ILO
Occupazione formale	16,4% (3,4 m) KNBS, 2025
Occupazione informale	83,6% (17,4 m) KNBS, 2025
Incidenza della povertà multidimensionale (nazionale)	0,113 OPHI, 2024
Incidenza della povertà con soglia di 3\$ al giorno (PPP 2021)	46,4% World Bank, 2021
Incidenza della povertà secondo la soglia nazionale	38,6% World Bank, 2021
Coefficiente di Gini	38,7% World Bank, 2021
Indice di sviluppo umano (HDI)	0,628 UNDP, 2023
Tasso di alfabetizzazione giovanile (% tra i 15 e i 24 anni)	96% World Bank su dati UNESCO, 2022
Indice di Sviluppo Giovanile	0,673 (basso) Commonwealth, 2022
Prevalenza della denutrizione (percentuale della popolazione)	17,6 World Bank su stime UNICEF, WHO, World Bank, 2022
Prevalenza di insicurezza alimentare grave nella popolazione (percentuale)	28,0 World Bank su dati FAO, 2022
Posizione nell'Indice ND-GAIN per Paesi	Vulnerability: 0,500 Readiness: 0,261 ND GAIN, 2023

2.2 Settore lattiero-caseario

Contributo del settore lattiero-caseario al PIL	4,5% KDB, 2024
Produzione media del settore formale	908 milioni di litri KDB, 2024
Produzione media del settore formale MERU	464 milioni lt Stime di KDB, 2024
Quantità di latte e panna importata	67.335 tonnellate TradeMap, 2024
Prodotto rigettato (%)	1,51% KDB, 2024
Patrimonio di bovini da latte	5,02 milioni State Department of Livestock Development, 2023
Produzione media per mucca al giorno	9 lt KDB, 2024
Valore lordo medio del latte per litro	46 KSh KDB, 2024
Costo totale medio di produzione di 1lt di latte	36,2 KSh KDB, 2024
Numero di cooperative lattiero-casearie	670 KDB, 2021
Numero di impianti di produzione	32 grandi impianti 186 medio-piccoli USDA, 2024

Il **settore lattiero-caseario** del Kenya è tra i più avanzati in Africa, è il secondo più grande del continente per dimensioni della mandria (dopo l'Etiopia). L'industria è in costante espansione, con un tasso di crescita annuo stimato tra il 3% e il 4%. Componente chiave dell'economia nazionale, secondo i dati del *Kenya Dairy Board* (KDB) la filiera lattiero-casearia contribuisce per circa il **4,5% al PIL nazionale**, il 14% al PIL agricolo e il 44% al PIL del sottosettore zootecnico (KDB, 2024). A dispetto di ciò, il Kenya non è un Paese esportatore di latte e dipende dalle importazioni per soddisfare la domanda interna. Queste importazioni (latte fresco e panna) provengono quasi esclusivamente dall'Uganda.

Il settore sostiene circa **1,8 milioni di famiglie** di piccoli agricoltori e fornisce occupazione diretta a circa 750.000 persone, con ulteriori 500.000 impiegate in attività correlate.

La produzione di latte è trainata principalmente dai piccoli agricoltori, organizzati in cooperative, che contribuiscono per circa l'80% del latte prodotto. Questi allevatori possiedono generalmente da una a cinque mucche e producono in media 7,6 litri di latte per mucca al giorno.

Il settore include sia il segmento **formale** che quello **informale**, con quest'ultimo che rappresenta il 45% del latte venduto, secondo le stime del *Kenya Dairy Board*. Il settore formale produce in media oltre 700 milioni di litri di latte, posizionando il Kenya tra i maggiori produttori lattiero-caseari in Africa e conferendogli uno dei più alti tassi di consumo pro capite di latte nel continente. La produzione lattiera in Kenya ha registrato una tendenza generalmente crescente tra il 2019 e il 2024, nonostante alcune fluttuazioni. Dal 2023 in poi, il settore ha riconquistato slancio.

Il settore è fondamentale per la **sicurezza alimentare** nazionale, rappresentando oltre il 7% dell'apporto calorico totale. Va però considerato che il latte venduto in maniera informale può comportare problemi di salute pubblica, poiché non sottoposto a verifiche sulla produzione, conservazione e trasporto.

L'industria lattiero-casearia si confronta con una serie di **sfide complesse** da affrontare per evolvere il settore in un modello più specializzato e orientato al mercato, tra cui: limitato accesso a input di qualità e tecnologie, scarsa qualità dei mangimi e, in alcuni casi, genetica animale non adeguata, basse rese dovute a perdite post-raccolta, e scarsa integrazione nei mercati. Inoltre, altri aspetti strutturali riducono le opportunità di crescita per i piccoli produttori: la debolezza delle piccole e medie imprese agricole, le infrastrutture insufficienti per la raccolta e il raffreddamento del latte, la stagionalità della produzione lattiera, il sottoutilizzo della capacità di trasformazione, il disimpegno dei giovani dall'agricoltura lattiero-casearia, e i rischi climatici in aumento.

3 AMBITO ED OBIETTIVO DELLA VALUTAZIONE

3.1 Obiettivo e scopi della valutazione

La valutazione di impatto dell'iniziativa *Maziwa* viene realizzata circa quattro anni dopo la conclusione del progetto. L'obiettivo generale è analizzare i cambiamenti generati dall'intervento nel medio periodo, con particolare attenzione ai risultati ottenuti e agli impatti registrati tra i principali beneficiari e *stakeholder* nella contea di Meru, oltre che comprendere in che misura tali cambiamenti siano attribuibili all'azione progettuale.

Lo studio si propone di valutare l'*Aid Effectiveness* dell'iniziativa in relazione ai cinque risultati attesi del progetto, utilizzando come riferimento i criteri OCSE DAC (2019), analizzando: la **rilevanza** dell'intervento, la **coerenza** interna della Teoria del Cambiamento e del partenariato, la coerenza esterna rispetto alle politiche locali, nazionali e internazionali, l'**efficacia** delle azioni intraprese, l'**efficienza** nell'impiego delle risorse umane ed economiche, i meccanismi di governance e i processi decisionali. Inoltre, valuta la **sostenibilità** dei risultati nel tempo — sotto il profilo sociale, economico, tecnico, istituzionale e ambientale — e i cambiamenti di lungo periodo generati dal progetto, con particolare attenzione all'**impatto** sociale, economico e ambientale sui beneficiari e sul territorio. La valutazione analizza, inoltre, l'impatto generato dal modello di sviluppo agricolo, zootecnico ed economico promosso da *Maziwa*, con l'obiettivo di valutarne il potenziale di replicabilità. La valutazione persegue, infine, tre scopi: *accountability*, *learning* ed *empowerment*.

3.2 Metodologia e fonti informative

La valutazione adotta tre approcci complementari: un **approccio basato sulla teoria**, un **approccio basato sui risultati**, un **approccio sensibile al genere**. Il valutatore ha inoltre applicato metodi di ricerca misti, sia qualitativi sia quantitativi, in modo da poter triangolare i dati ottenuti e ottenere una fotografia più dettagliata degli effetti analizzati. I principali elementi metodologici includono: analisi della documentazione di progetto, ricerca desk, *contribution analysis* (Mayne, 2001; 2012), analisi del mercato e della filiera. Strumento centrale dell'analisi valutativa è la **Teoria del Cambiamento** (TdC), ricostruita già in fase di avvio della valutazione tramite l'analisi del Quadro Logico, dei documenti di progetto e delle valutazioni interna ed esterna. La TdC è stata poi testata e validata durante la raccolta dei dati primari, aggiornata, modificata e finalizzata sulla base delle evidenze emerse, con l'obiettivo di narrare il contributo di *Maziwa* al cambiamento, coerentemente con l'approccio della *contribution analysis*.

Gli strumenti di raccolta di dati primari disegnati per rispondere alle domande di valutazione sono stati somministrati nel corso della visita sul campo dalla *Team Leader* e dall'Esperta locale realizzata tra il 30 giugno e il 24 luglio 2025. La triangolazione dei dati raccolti ha consentito di ottenere informazioni complete sul progetto, combinando i diversi punti di vista degli *stakeholder* e beneficiari. In particolare, la valutazione si è avvalsa dei seguenti strumenti:

- 13 Interviste semi-strutturate – partner
- 15 Interviste semi-strutturate – istituzioni e *stakeholder* locali e internazionali
- 10 Interviste per casi studio alle cooperative
- 10 *focus group discussion* strutturati con 98 allevatori/trici
- Osservazione diretta: 5 cooperative, 11 allevatori/trici, 3 centri di raccolta, visite ai luoghi di progetto.

4 PRESENTAZIONE DEI RISULTATI

La presente sezione illustra i risultati della valutazione di impatto. Nella Sezione 4.1 viene proposta l'analisi delle cinque cooperative beneficiarie dell'intervento, elaborata a partire dalle evidenze raccolte mediante osservazione diretta e attraverso storie di casi. Nella Sezione 4.2, i risultati vengono presentati e discussi in maniera sistematica sulla base dei criteri di valutazione.

4.1 Analisi delle cooperative

Attualmente, le cinque cooperative sono ancora operative e, rispetto al 2021 (anno di chiusura del progetto), hanno incrementato dell'11% il numero dei membri, contando complessivamente 3.394 membri, di cui 1.345 attivi nella fornitura di latte su base giornaliera. Ogni membro attivo fornisce in media 7,6 litri di latte al giorno (rispetto ai 5,2 litri medi del 2021), con un guadagno pari a circa 380 KSh al giorno e una media mensile di 11.400 KSh. Si osserva infine un incremento del numero medio di capi bovini per famiglia, passato da 1,8 a 2,3. Tra gli impatti più significativi si segnala innanzitutto il miglioramento delle strutture: le cooperative sono passate da sedi provvisorie in affitto a un ufficio stabile che consente una migliore organizzazione delle attività quotidiane e di trasformazione del prodotto (seppur al momento nessuno degli impianti di trasformazione sia in funzione).

Tabella 1: Dati relativi alle cinque cooperative, 2021 e 2025

COOPERATIVA	ANNO	Membri totali	Membri attivi	Media di lt di latte raccolto	N. Centri di raccolta latte	N. Medio di capi
Ngusishi	2025	700	350	3.600-4.000	13	2,7
	2021	518	370	3.300	12	2,5 (*)
Nyaki Kiburine	2025	400	203	900	13	2,3
	2021	600	230	580	14	1,7 (*)
Mikinduri	2025	700	400	2.200	11	2,4
	2021	400	230	1.100	7	1,0 (*)
Meru North	2025	474	272	1.966	10	2,2
	2021	399	309	1.200	8	1,5 (*)
Arithi	2025	1.120	120	500	10	1,6
	2021	1.118	110	300	10	2,2 (*)

(*) Dati riportati dagli allevatori/trici durante i FGD della valutazione di impatto.

Fonte: Elaborazione degli Autori sui dati della valutazione di impatto (2025) e sui dati della valutazione finale esterna (2021).

4.1.1 NGUSISHI COOPERATIVE

NGUSISHI COOPERATIVE

Costituita nel 1978, poi a causa di alcuni problemi ha smesso di essere attiva e si è riorganizzata nel 2014 unendo 3 diverse cooperative.

Membro della *Meru Dairy Union*.

Numero di membri attivi al momento: 350, con una capacità produttiva di 3.600-4.000 litri al giorno.

OSSERVAZIONE DIRETTA

Strutture, pavimenti e macchinari della cooperativa appaiono idonei per svolgere in modo efficiente l'attività di raccolta del latte. È stato installato un sistema di energia solare, tuttavia sottodimensionato rispetto al fabbisogno energetico dei macchinari.

I macchinari presenti sono: pastorizzatore a lotti, macchina per il confezionamento, sigillatrice di tappi, refrigeratore, cella frigorifera, frigoriferi, bidoni per il latte, bilance, tavolo di lavorazione, laboratorio, sistema di drenaggio efficiente, unità di refrigerazione esterna, bricco/lattiera per il latte e vasca di raffreddamento.

Tutti i macchinari risultano in buone condizioni, ma attualmente non sono utilizzati, per problemi legati alla discontinuità di energia elettrica stabile.



VALORE AGGIUNTO E CONTRIBUTO DI MAZIWA

Tra gli impatti più significativi si segnala innanzitutto il miglioramento delle strutture: la cooperativa è passata da sedi provvisorie in affitto, soggette a continui trasferimenti, a un ufficio stabile che consente una migliore organizzazione delle attività quotidiane. L'aumento del numero dei soci ha determinato una maggiore produzione di latte, permettendo alla cooperativa di ampliare i servizi offerti ai membri. Anche il sistema di gestione e di governance è stato rafforzato grazie a elezioni annuali libere per il rinnovo delle cariche e a momenti assembleari partecipativi. Le formazioni hanno contribuito a migliorare le capacità gestionali. I soci hanno inoltre potuto beneficiare di strumenti più adeguati, passando dall'uso di contenitori di plastica a bidoni in alluminio, più idonei per la raccolta del latte. Infine, nelle decisioni di investimento, come l'acquisto di distributori automatici per la vendita di latte, la cooperativa si è avvalsa del supporto tecnico del team *Maziwa*.

ALTRI CONTRIBUTI

Oltre al progetto *Maziwa*, la cooperativa viene supportata da:

- *Meru Dairy Union*: per formazioni, servizi tecnici, raccolta del latte, ecc.
- *Farmers Helping Farmers* per formazioni, biogas e serbatoi per l'acqua.

4.1.2 NYAKI KIBURINE COOPERATIVE

NYAKI KIBURINE COOPERATIVE

Creata dal progetto *Maziwa* nel 2018, la cooperativa è nata con 130 membri. Oggi conta 400 membri, di cui 203 attivi.

Membro della *Meru Dairy Union*. La Segretaria e il camion della raccolta del latte vengono garantiti dalla Union.

Numero di membri attivi al momento: 203, con una capacità produttiva di 900 litri al giorno.

OSSERVAZIONE DIRETTA

Strutture, pavimenti e macchinari della cooperativa sono presenti, anche se attualmente i macchinari e laboratori non sono in uso.

Includono: pastorizzatore, macchina per l'imballaggio, sigillatrice di tappi, refrigeratore (mai utilizzato e mai collaudato), cella frigorifera, due frigoriferi, bidoni per il latte, bilance, tavolo di lavorazione, area laboratorio, sistema di drenaggio, unità di refrigerazione esterna, vasca di raffreddamento, stanza separata per lo stoccaggio dei prodotti lattiero-caseari.

Il collegamento alla rete elettrica di *Kenya Power* è stato realizzato al termine del progetto *Maziwa*. L'impianto solare presente è collegato al refrigeratore e risultano entrambi inutilizzati.



VALORE AGGIUNTO E CONTRIBUTO DI MAZIWA

Maziwa ha creato la cooperativa partendo da zero: la mobilitazione delle persone per associarle, la costruzione della fiducia e lo sviluppo delle capacità di governance hanno richiesto tempo. Durante la fase di realizzazione delle strutture si sono verificati numerosi ritardi, così come per l'allaccio alla rete elettrica, mentre i macchinari sono stati consegnati solo al termine del progetto *Maziwa*. Di conseguenza, il fatto che la cooperativa esista e operi ancora a quattro anni dalla conclusione del progetto rappresenta già un risultato significativo, nonostante la quantità di latte prodotta e raccolta dai membri sia ancora molto limitata, e i macchinari siano inutilizzati.

ALTRI CONTRIBUTI

Oltre al progetto *Maziwa*, la cooperativa riceve supporto dalla *Meru Dairy Union*, in particolare attraverso la Segretaria e l'attività di raccolta del latte. Non si registrano interventi da parte di altre organizzazioni.

4.1.3 ARITHI COOPERATIVE

ARITHI COOPERATIVE

Creata dal progetto *Maziwa* nel 2018, la cooperativa è nata da un gruppo informale di circa 15 persone, grazie alla mobilitazione del partner Don Bosco Association. Oggi conta 1.120 membri, di cui 120 attivi, con una capacità produttiva di 500 litri.

Non è membro della *Meru Dairy Union*. La cooperativa vende il latte crudo a piccole imprese e consumatori della zona.

OSSERVAZIONE DIRETTA

Strutture e macchinari della cooperativa appaiono complessivamente in buone condizioni e idonei per l'attività di raccolta e trasformazione del latte. È presente un sistema solare utilizzato per alimentare la cella frigorifera e per le esigenze elettriche dell'ufficio. I macchinari disponibili sono: pastorizzatore, serbatoio di raccolta, macchina per l'imballaggio, sigillatrice di tappi, refrigeratore, cella frigorifera, frigoriferi, lattine per il latte, bilance, tavolo di lavorazione, laboratorio, sistema di drenaggio efficiente, unità di refrigerazione esterna, bidoni per il latte, vasca di raffreddamento, oltre ad attrezzature di laboratorio come lattoscan, kerba test per la mastite, cilindro graduato e pistola per il test dell'alcol, insieme a computer e stampante. Al momento sono in uso la cella frigorifera e le bilance, mentre il refrigeratore e i macchinari per la trasformazione non sono utilizzati per la limitata capacità di raccolta del latte. Il personale, composto dal segretario manager e dal suo assistente, risulta formato e in grado di utilizzare correttamente i macchinari.



VALORE AGGIUNTO E CONTRIBUTO DI MAZIWA

La cooperativa è nata partendo da un gruppo informale, grazie alla mobilitazione del partner Don Bosco Association. Nell'area è prevalente la coltivazione della *miraa (khat)*, tuttavia, a seguito della perdita di interesse economico, numerose famiglie stanno riconvertendo la produzione verso il settore lattiero-caseario.

Il progetto ha fornito la struttura e la registrazione della cooperativa, e ora 120 membri attivi forniscono latte, che viene venduto nel mercato locale, 11 persone in totale sono impiegate presso i centri di raccolta del latte e per il trasporto del latte, e 2 come segretaria e assistente. La gran parte dei macchinari non sono al momento in uso, seppur vi sia un piano strategico per l'utilizzo.

ALTRI CONTRIBUTI

Oltre al progetto *Maziwa*, la cooperativa ha ricevuto visite e supporto dal

- *Kenya Dairy Board*, che ha fornito indicazioni pratiche sulla pastorizzazione domestica del latte in caso di eccedenze.
- nel marzo 2025 LEAMINGTON AFRICA ha realizzato formazioni per allevatori/trici.
- nel 2024 AVSI, insieme a ENI e SAFA, ha promosso la coltivazione di ricino, fornendo semi, formazione e acquistando l'olio prodotto.

4.1.4 MERU NORTH COOPERATIVE

MERU NORTH COOPERATIVE

La cooperativa esisteva già quando è arrivato il progetto *Maziwa*, ma era in crisi: nel 2017 contava 57 membri che consegnavano 100 litri di latte al giorno. Ora conta 272 membri attivi e una raccolta di latte di 1.966 litri al giorno.

Membro della *Meru Dairy Union*.

OSSERVAZIONE DIRETTA

Strutture e macchinari della cooperativa appaiono in buone condizioni generali, con attrezzature per la lavorazione del latte per lo più nuove.

I macchinari presenti comprendono: pastorizzatore a lotti, macchina per il confezionamento, sigillatrice di tappi, due refrigeratori (di cui uno con sistema di riscaldamento/raffreddamento ad acqua attualmente non funzionante), serbatoio di ricezione, cella frigorifera, frigoriferi, bidoni per il latte, lattoscan con prodotti per la pulizia, bilance, tavolo di lavorazione, laboratorio, sistema di drenaggio, unità di refrigerazione esterna, lattiera, vasca di raffreddamento, oltre a spazi dedicati a funzioni specifiche.

Nonostante la disponibilità di tali attrezzature, la maggior parte non è operativa a causa di difficoltà legate all'approvvigionamento idrico e alla mancanza di energia solare o di sistemi elettrici adeguati.



VALORE AGGIUNTO E CONTRIBUTO DI MAZIWA

Il progetto *Maziwa* ha realizzato alcune stanze della struttura, localizzata su un terreno che era già di proprietà della cooperativa. Tra i principali effetti del progetto vi sono: l'aumento significativo della raccolta di latte, la fiducia dei membri è cresciuta e i conferimenti di latte sono aumentati, con un tasso di rifiuto molto basso grazie alle migliori pratiche. All'inizio la cooperativa contava pochi soci e un solo centro di raccolta, mentre oggi ne gestisce più di dieci. Il progetto ha inoltre fornito una motocicletta per facilitare il trasporto del latte dalle zone più lontane, costruito l'ufficio con i relativi arredi e formato i membri su come produrre *malaa* e yogurt. È stato introdotto un sistema di registrazione digitale che garantisce trasparenza nei pagamenti. La cooperativa ora realizza profitti mensili dopo aver coperto tutte le spese e ha contribuito alla creazione di posti di lavoro sia diretti sia indiretti. Restano tuttavia delle sfide: l'alto costo dell'elettricità e la scarsità d'acqua.

ALTRI CONTRIBUTI

Oltre al progetto *Maziwa*, la cooperativa riceve supporto dalla Meru Dairy Union, in particolare attraverso l'attività di raccolta del latte.

4.1.5 MIKINDURI COOPERATIVE

MIKINDURI COOPERATIVE

Maziwa ha supportato la creazione della cooperativa, registrata nel 2018, partendo da 3 gruppi informali.

Al momento la cooperativa conta 400 membri attivi e raccoglie circa 2.200 litri di latte al giorno.

È membro della *Meru Dairy Union*, alla quale consegna tutto il latte raccolto.

OSSERVAZIONE DIRETTA

Le strutture e le attrezzature della cooperativa risultano adeguate alle attività di raccolta e gestione del latte, sebbene non sia presente un impianto di trasformazione, poiché la cooperativa ha richiesto impianti per la produzione di mangime animale.

I macchinari e gli strumenti disponibili comprendono: refrigeratore (attualmente non in uso), contenitori per il latte, bilance, unità di refrigerazione esterna, strumenti per i test del latte (lattometro, alcol gun, lattoscan), edificio per la produzione di mangimi e sala riunioni, un impianto solare e una motocicletta utilizzata per il trasporto del latte dai centri di raccolta.



VALORE AGGIUNTO E CONTRIBUTO DI MAZIWA

Maziwa ha creato la cooperativa partendo da gruppi informali, ha creato le infrastrutture della cooperativa e fornito formazioni e macchinari. Il ritardo nell'allaccio alla rete elettrica e l'esaurimento dei fondi che non hanno consentito di avviare la produzione dei mangimi hanno posto una sfida. Risultato significativo è comunque l'esistenza della cooperativa, la raccolta del latte e l'aumento del numero di membri.

La cooperativa di Mikinduri è nata con *Maziwa*, che ha trasformato gruppi informali in una società strutturata, dotandola di terreni, infrastrutture, attrezzature e formazione. *Maziwa* ha consentito di investire nei macchinari per la produzione di mangimi. Tuttavia, i fondi disponibili hanno coperto solo l'acquisto delle attrezzature senza i materiali necessari, impedendone l'avvio. Nonostante queste sfide, la cooperativa raccoglie latte, distribuisce input e ha aumentato il numero dei membri.

ALTRI CONTRIBUTI

Oltre al progetto *Maziwa*, la cooperativa riceve supporto dalla *Meru Dairy Union*, in particolare attraverso l'attività di raccolta del latte.

Grazie a *Maziwa* la cooperativa si è avviata, ma oggi opera in autonomia e ha avuto accesso ad altri contributi promossi da altri interventi.

5 ANALISI DEI CRITERI OCSE-DAC

5.1.1 RILEVANZA

La misura in cui gli obiettivi e il design dell'intervento hanno risposto ai bisogni e priorità del paese, dei beneficiari, dei partner e delle istituzioni, anche al mutare del contesto e delle circostanze.

RILEVANZA PER IL CONTESTO E PER I BISOGNI DEI BENEFICIARI Il settore lattiero-caseario è strategico per milioni di piccoli produttori e per la sicurezza alimentare. Il progetto è nato sulla base della pregressa conoscenza della contea e partendo da un'analisi dei bisogni che ha coinvolto i principali beneficiari e ha permesso di includere i temi per loro prioritari: accesso limitato a input di qualità (mangimi di scarsa qualità e genetica animale non adeguata), perdite post-raccolta, debolezza delle cooperative, mancanza di servizi tecnici e trasformazione ridotta. Tale analisi, seppur limitata e realizzata in tempi ristretti per rispettare le scadenze di presentazione dei progetti, ha comunque rappresentato una base utile per la definizione delle attività.

Tuttavia, alcune delle attività proposte hanno mostrato delle criticità al momento della valutazione di impatto. In particolare, i macchinari forniti alle cooperative (attività del RA2) attualmente non sono utilizzati. Il mancato utilizzo è riconducibile a diversi fattori, quali il sottodimensionamento degli impianti solari rispetto al fabbisogno energetico, l'instabilità della rete elettrica nazionale, il collocamento dei macchinari poco rispondenti a una reale analisi dei bisogni specifici delle singole cooperative, nonché il mancato sostegno della *Meru Dairy Union* ad avviare produzioni locali percepite come concorrenza. Tutto ciò ha mostrato la necessità di più accurate analisi dei bisogni tarate sulle singole cooperative e di studi ingegneristici accurati, tempi di accompagnamento più lunghi e maggiore coinvolgimento delle cooperative nella definizione degli investimenti. Inoltre, progetti di questo tipo richiedono un arco temporale e un accompagnamento molto più ampi dei 36 mesi previsti dal donatore, per consentire il consolidamento della produzione e degli investimenti.

SELEZIONE DEI BENEFICIARI E INCLUSIVITÀ Il progetto ha coinvolto cinque cooperative lattiero-casearie, selezionate in collaborazione con il *Meru County Government* con l'obiettivo di rafforzare gruppi vulnerabili e poco sviluppati. Tre cooperative sono state formalizzate ex novo, mentre due, già esistenti, hanno beneficiato di interventi di ristrutturazione e governance. Pur senza una strategia formale di gender mainstreaming, il progetto ha coinvolto molte donne grazie al loro ruolo nella filiera, con misure di sensibilizzazione e raccolta di dati disaggregati. Il coinvolgimento giovanile è stato un effetto secondario di alcune azioni progettuali, che avrebbe potuto essere ulteriormente rafforzato tramite attività mirate, come la promozione di cooperative giovanili capaci di offrire servizi strutturati lungo la filiera.

RILEVANZA PER LE ISTITUZIONI LOCALI Il progetto *Maziwa* è stato avviato con il supporto e in partenariato con il *Meru County Government*, coinvolto fin dalla fase di elaborazione e attraverso la partecipazione attiva delle istituzioni più rilevanti, come il *Directorate of Cooperative*, il *Kenya Dairy Board* e il *Meru County Department of Agriculture*. In questo modo, obiettivi e impostazione delle azioni hanno provato a rispondere anche ai bisogni concreti delle istituzioni, assicurando coerenza con le priorità strategiche del settore lattiero-caseario.

Restano tuttavia limiti strutturali, soprattutto nella continuità dei servizi tecnici e veterinari, a causa delle limitate risorse delle istituzioni. L'esperienza suggerisce di valorizzare il ruolo delle cooperative anche come fornitori di servizi ad allevatori/trici.

ELEMENTI PER UN COINVOLGIMENTO OTTIMALE DELLE ISTITUZIONI IN INIZIATIVE FUTURE

- Coinvolgimento delle istituzioni fin dalla fase di scrittura del progetto, con raccolta dei loro bisogni.
- Identificazione di un referente per ciascuna istituzione, da mantenere regolarmente informato.
- Inclusione dei referenti istituzionali in uno *steering committee* per garantire una condivisione aperta e trasparente delle informazioni.
- Organizzazione di incontri trimestrali con le istituzioni rilevanti per aggiornamenti sullo stato di avanzamento delle attività.
- Formalizzazione di ruoli, responsabilità ed aspettative reciproche tramite *Memorandum of Understanding (MoU)*.
- Condivisione degli uffici con i *county officers* per assicurare comunicazioni rapide ed efficienti

5.1.2 COERENZA

La compatibilità dell'intervento con altri interventi nello stesso settore, in Kenya, sia da parte della cooperazione italiana che di altri attori. L'analisi si riferisce sia al periodo di implementazione del progetto che al contesto attuale.

COERENZA CON ALTRE INIZIATIVE

Il progetto *Maziwa* si è sviluppato in piena coerenza con altre iniziative italiane e internazionali presenti nella contea di Meru, integrandosi con i progetti di AVSI e IPSIA, oltre che con interventi governativi e di partner internazionali. Alcune parziali sovrapposizioni sono state compensate da complementarità e maggiore continuità delle azioni, mentre la collaborazione con la *Meru Dairy Union* ha garantito un miglioramento dei servizi offerti. Un'importante lezione appresa dal progetto *Maziwa* è stata la necessità di garantire un maggiore coordinamento tra soggetti e interventi diversi, per evitare duplicazioni e ottimizzare le risorse. In risposta a questa esigenza, nel progetto successivo di AVSI, *Agrifood Economic Recovery*, è stato istituito un **forum** tra il *Meru County Government* e le organizzazioni operative nella contea, comprendente i *Livestock Directorates*, il *Meru Dairy Board*, il *Kenya Dairy Board*, le cooperative e AVSI, al fine di favorire una collaborazione più strutturata e duratura.

ALLINEAMENTO CON LE POLITICHE INTERNAZIONALI

In Kenya operano le agenzie per la cooperazione internazionale di diversi paesi, ciascuna con priorità tematiche proprie, insieme a programmi di cooperazione bilaterale a credito. L'Italia, nel **Documento triennale di programmazione e indirizzo** delinea la strategia della Cooperazione Italiana per il triennio 2024–2026 con l'obiettivo di promuovere sviluppo sostenibile, partenariati paritari e contrasto alle cause profonde delle migrazioni. In particolare, il Kenya è incluso tra i **Paesi prioritari** del Corno d'Africa. Le priorità comuni di sviluppo tra i due Paesi sono definite nel **Piano Indicativo Pluriennale (PIP)** di cooperazione tra Italia e Kenya 2023–2027 ("*Kenya-Italy Sustainable Development Partnership*"). Il Piano si concentra su tre ambiti, coerentemente con la *Kenya Vision 2030*: i) Formazione, lavoro e imprenditorialità per giovani e donne, con attenzione all'innovazione nei settori agroalimentare, manifatturiero e fintech; ii) Adattamento ai cambiamenti climatici e lotta alla desertificazione; iii) Servizi sociosanitari nelle aree vulnerabili, con focus su salute materna e infantile, sessuale, uguaglianza di genere e contrasto alla violenza.

Maziwa è coerente con le priorità della cooperazione italiana (sviluppo agroalimentare, inclusione, filiere e genere), e in parte con le priorità europee su clima, innovazione ed energia verde, dove ha sperimentato azioni pilota. Sebbene le azioni di *Maziwa* includano solo in misura limitata pratiche *climate-smart* — ad esempio tramite interventi per una gestione più sostenibile dell'acqua e del letame — il progetto è comunque in linea con le priorità del Gateway EU, soprattutto in materia di sicurezza alimentare e crescita sostenibile.

COERENZA CON LE POLITICHE NAZIONALI E LOCALI

La strategia nazionale *Kenya Vision 2030*, promossa dal Governo e attuata attraverso piani di sviluppo di medio termine, si fonda su quattro pilastri prioritari: (i) lo sviluppo del settore manifatturiero e la creazione di occupazione, (ii) l'edilizia sociale, (iii) l'accesso universale ai servizi sanitari, (iv) la sicurezza alimentare e nutrizionale. Tale piano nazionale di sviluppo mira a trasformare il Kenya in un paese industrializzato e a reddito medio entro il 2030. Per attuare la Vision 2030, il Kenya ha lanciato il **Medium Term Plan IV 2023-2027**, con approccio multisettoriale e obiettivi di trasformazione economica inclusiva.

In questo contesto, ***Maziwa* si è posto in piena coerenza** con le politiche e linee guida del settore: il progetto risponde agli obiettivi della *Vision 2030* del Kenya, del *Cooperative Act 2014* e della *Kenya Dairy Sustainability Roadmap 2023–2033*, che promuove un settore lattiero-caseario moderno e inclusivo.

COERENZA DELLA LOGICA PROGETTUALE

La ricostruzione della Teoria del Cambiamento ha confermato che le attività di formazione a allevatori/trici (RA1), unitamente al rafforzamento delle cooperative (RA3), sono risultate fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi di progetto e per la sostenibilità delle azioni al termine del progetto. Parallelamente, la presenza di un **mercato di sbocco funzionante**, rappresentato dalla *Meru Dairy Union*, ha permesso di strutturare una filiera efficace. Al contrario, il tentativo di strutturare una filiera completa a livello delle singole cooperative tramite la creazione di impianti di trasformazione locali (RA2) non ha avuto successo, a causa dell'opposizione della *Union*, dei problemi di energia elettrica dovuti al sottodimensionamento dei sistemi fotovoltaici installati (RA5) e dell'inaffidabilità della rete elettrica locale, soggetta a numerosi tagli di corrente. Sono emerse aree di

miglioramento legate alla gestione delle risorse idriche, pratiche di economia circolare e strategie *climate-smart* più strutturate che possono supportare un ulteriore consolidamento della logica progettuale.

5.1.3 EFFICACIA

Il grado di raggiungimento dei risultati diretti ed immediati dell'iniziativa, considerando eventuali risultati differenziati tra i vari gruppi di beneficiari, logicità e coerenza del disegno del progetto e validità complessiva.

RAGGIUNGIMENTO DEI RISULTATI

La valutazione ha confermato il completamento delle attività e il raggiungimento dei target previsti. Nel complesso, dall'analisi emerge che, per ciascun Risultato Atteso, le attività sono state portate a termine secondo la pianificazione e i target degli indicatori di output sono stati conseguiti. Tuttavia, gli effetti di medio periodo risultano eterogenei. In particolare, per il Risultato Atteso 2, relativo agli impianti di trasformazione e conservazione del latte, gli effetti di medio periodo si sono rivelati limitati, poiché le strutture non erano ancora operative al momento della presente valutazione. Analogamente, gli effetti connessi al Risultato Atteso 5, riguardante l'uso e la consapevolezza delle fonti rinnovabili, non risultano pienamente conseguiti.

RA	PRINCIPALI OUTPUT E OUTCOME	EFFICACIA
RA1	Formazione di circa 2.400 allevatori Acquisti e distribuzioni: 245 kit CMT (California Mastitis Test), 1.080 bidoni per il latte, distribuzione complessiva di 1.441 bidoni per latte agli allevatori target (capacità da 10, 15, 20 e 50 litri), 10 bidoni da 50 litri consegnati a ciascuna cooperativa per il trasporto del latte.	Alta
RA2	Formazione di 2.400 allevatori e 50 operatori dei punti di raccolta del latte. Costruite quattro nuove strutture di raccolta e trasformazione del latte (capacità 2.000 litri ciascuna) a Mikinduri, Arithi, Kiburine e Ngusishi, ristrutturata una struttura di raccolta e trasformazione a Meru North. Innovazioni introdotte: avviato il concetto di analisi della qualità del latte nei punti di raccolta, con prove come <i>alcohol test</i> e misurazione della densità, realizzate celle frigorifere per lo stoccaggio del latte trasformato, formati membri e staff delle cooperative sulla trasformazione del latte in prodotti derivati (es. yogurt). <u>Tuttavia, le strutture non risultano attualmente operative, per problemi elettrici, mancato collaudo, ritardo nella consegna dei macchinari, avvenuto durante la fase di chiusura del progetto.</u>	Medio-bassa
RA3	Formazione: 900 membri formati su <i>financial literacy</i> , 1.800 membri formati sui VSLAs, 2.400 membri formati su strategie di marketing. 45 membri formati in ambito ICT, 45 manager formati sulla gestione delle cooperative Dotazioni tecnologiche: 5 cooperative fornite di laptop.	Media
RA4	Formazione: 423 membri hanno partecipato a un workshop sulla gestione e sul marketing; 165 funzionari del Meru County Government e veterinari distrettuali formati. Dotazioni istituzionali: i Dipartimenti di Agricoltura, Zootecnia e Cooperative sono stati equipaggiati con due motociclette ciascuno. Sensibilizzazione: 7.200 persone sensibilizzate sul valore nutrizionale del latte.	Media
RA5	Investimenti strutturali: acquisto di terreni per 3 cooperative, installazione di 3 impianti a biogas, installazione di 2 impianti fotovoltaici in 2 cooperative, installazione di 5 impianti solari termici nelle 5 cooperative. Sensibilizzazione e campagne: 7.200 persone sensibilizzate sui temi delle energie rinnovabili, realizzazione di 3 campagne di sensibilizzazione dedicate	Media

EFFICACIA E APPROCCIO RESULTS BASED

Il bando "AICS - OSC 2017" non prevedeva l'adozione esplicita di una logica di *Results-Based Management* (RBM), e di conseguenza gli indicatori proposti dal progetto si concentravano principalmente sul livello degli output. Questo approccio ha permesso di monitorare con precisione le attività effettivamente realizzate, ma non ha fornito una misura diretta dei risultati e degli impatti generati.

Consapevole della limitatezza di un approccio basato sui soli output, AVSI ha avviato una raccolta degli outcome e impatti non previsti innescati dal progetto *Maziwa* (AVSI, 2021), tramite la realizzazione di una valutazione interna che ha indagato gli effetti secondari multidimensionali innescati dal progetto. È opinione del valutatore che, l'adozione fin dal principio di un sistema di indicatori di *outcome* avrebbe incentivato un approccio più strategico e orientato all'efficacia, stimolando una riflessione continua su come le attività pianificate contribuissero realmente al miglioramento della filiera e al rafforzamento delle cooperative.

5.1.4 EFFICIENZA

La misura in cui le risorse disponibili sono state allocate in maniera ottimale per il conseguimento dei risultati del progetto, sia in termini economici sia di tempistica ed efficienza gestionale.

COMPOSIZIONE, GOVERNANCE E COORDINAMENTO DEL PARTENARIATO

Il partenariato era composto da sei attori: AVSI (capofila e responsabile di RA3, RA4, RA5), *Meru County Government* e *Don Bosco Association* (controparti locali), IPSIA (responsabile di RA1 e RA2), Comune di Padova (istituzione italiana con expertise in RA4), e EDUS (partecipazione alle formazioni del RA3). Le attività di valutazione hanno evidenziato come il partenariato possedesse tutte le competenze tecniche necessarie alla realizzazione delle attività. Inoltre, tutti i partner coinvolti hanno dichiarato di aver consolidato grazie a Maziwa le loro expertise nel settore agroalimentare e delle filiere, applicandole successivamente in altri progetti. La collaborazione ha richiesto un periodo iniziale di rodaggio e ha visto divergenze tra AVSI e IPSIA su aspetti strategici e gestionali. Le attività dei partner sono state in gran parte condotte in autonomia, con limitata interazione, anche se la condivisione di uffici e i rapporti con il *Meru County Government* hanno favorito un certo allineamento.

RISORSE UMANE E INCLUSIVITÀ

Lo staff stabile comprendeva figure gestionali, tecniche e di supporto, integrate da consulenti esterni e risorse part-time. Pur adeguato, lo staff avrebbe potuto essere ampliato per sostenere meglio il RA1 e il RA2. Elemento positivo è stata la continuità di alcune figure chiave di AVSI, *Don Bosco Association* e *Meru County Government*, che hanno mantenuto legami con le cooperative anche oltre il progetto.

TEMPISTICHE DI PROGETTO E RISORSE ECONOMICHE

Le tempistiche previste per l'implementazione del progetto *Maziwa* si sono rivelate particolarmente strette, considerando il contesto agricolo e di filiera dell'intervento, che comporta passaggi obbligati e sequenziali. In particolare, le attività rivolte alla formazione degli agricoltori/trici rappresentavano una fase imprescindibile di avvio, necessaria per garantire l'efficacia delle azioni successive. Alcune attività erano inoltre prerequisiti imprescindibili ad altre. Di conseguenza, eventuali ritardi nella fase di acquisizione dei terreni (A5.1) hanno determinato un effetto a cascata sulle successive azioni di progetto (attività del RA2).

Nonostante il cronoprogramma sia stato sostanzialmente rispettato, alla conclusione del progetto due cooperative risultavano ancora prive di allaccio elettrico, e in una cooperativa i macchinari consegnati non erano stati collaudati. Questi ritardi hanno impedito di avviare la produzione durante l'arco progettuale, impedendo di sperimentare e consolidare questa componente entro la chiusura del progetto, contribuendo al mancato raggiungimento di alcuni risultati attesi. Analizzando la composizione del budget per componente, il 48% è stato destinato ai costi del personale e alle spese di gestione in loco, incluse le attività di comunicazione, monitoraggio e valutazione e le spese generali; il 14% ha coperto le spese per la realizzazione delle attività (viaggi internazionali, trasporti locali, assicurazioni, ecc.); mentre il restante 38% ha riguardato attrezzature e investimenti (acquisto di terreni e impianti, nonché acquisto o noleggio di veicoli, materiali e attrezzature da ufficio).

Risultati Attesi	HR e costi attività	RA1	RA2	RA3	RA4	RA5
Spesa totale	48%	5%	20%	6%	8%	14%
COSTO-EFFICACIA	Alta	Alta	Medio-bassa	Media	Media	Medio-bassa

La quota di risorse economiche allocate alla realizzazione diretta delle attività appare relativamente contenuta: questo dato va però letto alla luce del fatto che una parte significativa delle attività previste in RA1 e RA2 è stata realizzata grazie all'impegno del personale, la cui voce di costo copre principalmente le formazioni e il follow-up. Nei progetti agricoli e di filiera, infatti, disporre di un'adeguata presenza di risorse umane è un fattore determinante: garantisce qualità nelle formazioni, continuità nell'accompagnamento e, in ultima analisi, rappresenta una condizione essenziale per raggiungere i risultati attesi. RA2 e RA5, che prevedevano l'acquisto di macchinari e impianti, hanno assorbito una quota significativa del budget; tuttavia, l'impatto generato da tali investimenti è stato finora limitato. Ciò sottolinea l'importanza di accompagnare gli investimenti materiali con strategie mirate a rafforzarne l'uso e la sostenibilità nel tempo.

5.1.5 SOSTENIBILITÀ

La misura in cui i benefici prodotti dal progetto sono persistiti nel medio periodo, e il loro potenziale di mantenersi anche nel più lungo periodo.

ELEMENTI PROGETTUALI PER LA SOSTENIBILITÀ

Il progetto *Maziwa* è stato pianificato includendo elementi per garantire la sostenibilità economica, tecnica, istituzionale, socioculturale e ambientale, sebbene ulteriori interventi avrebbero potuto rafforzarne la portata. Sul piano tecnico, la formazione a beneficiari, veterinari e istituzioni hanno consolidato competenze, mentre a livello socioculturale si è registrato un cambiamento di mentalità verso il settore lattiero-caseario. Tuttavia, sono emerse criticità da rafforzare, come il *follow-up* ad allevatori/trici e cooperative, la continuità delle formazioni, meccanismi di manutenzione dei macchinari e continuità dell'energia elettrica.

Per quanto riguarda i servizi veterinari, pur essendo stati formati nell'ambito del progetto, i veterinari non sono riusciti a garantire una copertura sistematica dei membri delle cooperative né durante l'implementazione né successivamente. Al momento della valutazione di impatto, alcuni veterinari formati operano ancora nella contea di Meru, ma non sono state attivate collaborazioni stabili o convenzioni di servizio con le cinque cooperative del progetto. Al momento, quindi, gli allevatori/trici contattano i veterinari in maniera autonoma secondo necessità. Da questo punto di vista, il progetto avrebbe potuto favorire un rafforzamento dei legami tra cooperative e fornitori di servizi tecnici, considerando che la disponibilità di supporto veterinario rappresenta una delle principali sfide per i produttori locali.

DURABILITÀ DEI RISULTATI

La valutazione di impatto ha verificato quali risultati si sono dimostrati duraturi, proseguendo anche nel periodo successivo alla chiusura del progetto. Alcuni elementi cui prestare attenzione erano già stati evidenziati dalla valutazione esterna finale di progetto, e sono stati confermati in sede di valutazione di impatto: la necessità di un accompagnamento delle cooperative di maggiore durata, per consentire loro di avviare il business in maniera sostenibile; la necessità di rafforzare i servizi tecnici agli allevatori/trici, anche tramite le cooperative.

La valutazione di impatto ha rilevato una durabilità elevata in **RA1**, con i beneficiari che continuano ad applicare le pratiche apprese. In **RA2**, i macchinari risultano in gran parte inutilizzati, mentre in **RA3** le cooperative usano ancora gli strumenti ICT e hanno migliorato l'accesso al credito. In **RA4**, la collaborazione istituzionale prosegue, seppur con impatto limitato sulla capacità di erogare servizi, mentre le conoscenze nutrizionali acquisite da allevatori/trici risultano applicate. In **RA5**, le strutture cooperative restano operative, gli impianti a biogas vengono mantenuti attivi dagli stessi beneficiari.

5.1.6 IMPATTO

La stima degli effetti significativi dell'intervento, positivi e negativi, previsti o imprevisti, in un ambito più ampio ed in un lasso di tempo più lungo rispetto ai risultati diretti ed immediati. In particolare, l'impatto su: la sfera sociale, la sfera economica, la sfera ambientale.

A quattro anni dalla conclusione dell'intervento, la valutazione ha esaminato gli impatti ancora presenti, che continuano a manifestarsi nel tempo. Tali effetti, sia positivi che negativi, previsti o meno, si collocano nell'area di influenza e di interesse della Teoria del Cambiamento del progetto e permettono di riflettere sul cambiamento prodotto da *Maziwa*. La valutazione ha verificato l'esistenza e la durata di questi impatti, il contributo specifico del progetto *Maziwa* e gli altri fattori che vi hanno contribuito.

Applicando la metodologia della *contribution analysis*, e ricostruendo la Teoria del Cambiamento di progetto, l'analisi valutativa ha permesso di individuare outcome intermedi e impatti specifici ai quali il progetto ha contribuito. Di conseguenza, la figura si è arricchita di passaggi intermedi che concorrono al raggiungimento sia dell'Obiettivo Specifico sia dell'Obiettivo Generale.

In particolare, il progetto *Maziwa* ha generato impatti significativi sul piano economico, sociale e ambientale.

IMPATTO ECONOMICO

Dal punto di vista **economico**, le cooperative hanno ridotto le spese di gestione, migliorando la loro sostenibilità finanziaria e la capacità di risparmio. L'introduzione di sistemi più efficienti di raccolta dati e di

pagamento a allevatori/trici ha aumentato la trasparenza, la tracciabilità e la governance interna, applicando quanto previsto dal *Cooperative Act* del 2014. È cresciuta inoltre la partecipazione femminile nei board e l'attrattività delle cooperative, che hanno registrato un aumento dei membri e un rafforzamento del potere negoziale. Sono stati ampliati i servizi offerti, tra cui i prestiti ai soci e il numero dei centri di raccolta del latte, riducendo così le perdite di latte e migliorando i collegamenti con la *Meru Dairy Union* e con i mercati locali. L'ottenimento delle certificazioni KEBS ha posto le basi per una futura trasformazione del latte, rafforzando la vitalità del mercato locale e favorendo nuovi investimenti nel settore. Le istituzioni hanno avuto l'opportunità di rafforzare i servizi pubblici di supporto agli allevatori, e di incrementare i servizi tecnici disponibili, seppur questo risultato si sia verificato solo parzialmente.

IMPATTO SOCIALE

Gli **impatti sociali** hanno riguardato in particolare le condizioni di vita delle famiglie, garantendo una vita più dignitosa. L'aumento del reddito ha consentito un migliore accesso all'istruzione, compresa quella delle bambine. Le famiglie hanno potuto garantire più pasti e di qualità superiore, contribuendo a ridurre la malnutrizione e a migliorare lo stato di salute. Le opportunità di (auto)impiego lungo la filiera lattiero-casearia si sono ampliate, coinvolgendo in modo crescente giovani e donne. Le opportunità economiche hanno rafforzato l'attrattività del settore, aumentando l'occupazione giovanile e favorendo una maggiore propensione dei giovani a cercare un impiego nella filiera: molti giovani hanno scelto di restare nel proprio territorio e investire nel settore agricolo e zootecnico, seppur la proprietà della terra resti dei loro padri ed è per i giovani difficile effettuare investimenti ex-novo. Per le donne, a seguito dell'accesso diretto al reddito e al credito, il progetto ha promosso empowerment economico, con una possibile conseguente redistribuzione del potere decisionale nelle famiglie e una trasformazione dell'uso del tempo, con un miglioramento delle condizioni domestiche, e, in generale, un consolidamento del ruolo delle donne nella comunità.

EMPOWERMENT DELLE DONNE IN AGRICOLTURA

L'empowerment è un processo multidimensionale lungo e per sua natura potenzialmente conflittuale, che coinvolge la persona nelle sue relazioni con l'altro, con la società, con la cultura prevalente.

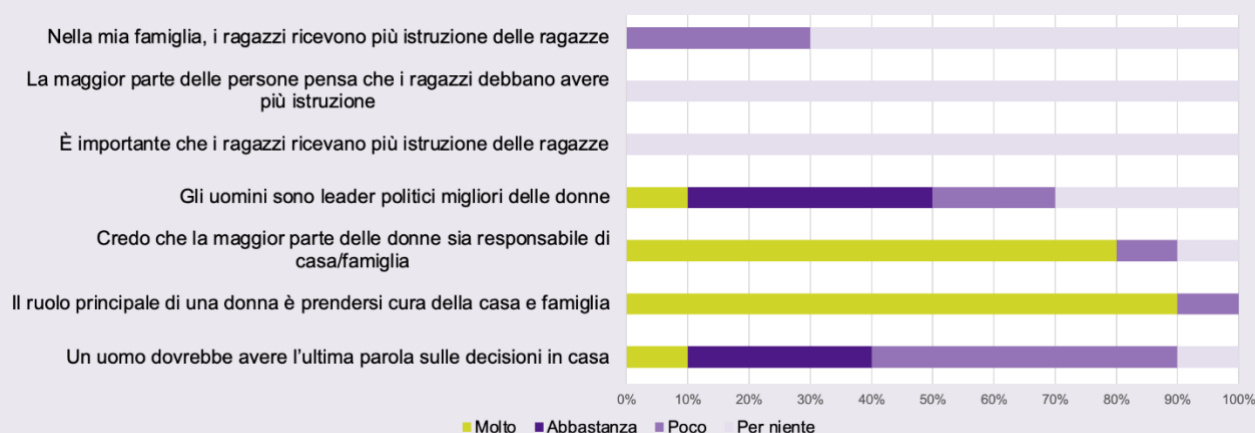
Molte culture presentano credenze, norme e strutture sociali che legittimano la subordinazione delle donne, perpetuando la violenza nei loro confronti. Queste norme, che rafforzano la dipendenza delle donne dagli uomini, finiscono per istituzionalizzarsi e apparire naturali e immutabili. Esse sono centrali nello spiegare perché e come avvenga la differenziazione di genere, come venga legittimata attraverso la divisione del lavoro tra uomini e donne e come tale divisione determini i diversi valori attribuiti ai contributi di ragazzi e ragazze (Mulwa, 2007). Come mostrato da un recente studio realizzato in Kenya da Arciprete e Nannini, 2025, quando le norme sociali sono profondamente interiorizzate, le donne, più degli uomini, tendono a giustificare o normalizzare le violenze, a conferma di una diffusa accettazione di rapporti di potere diseguali, atteggiamenti e comportamenti discriminatori che ostacolano la piena realizzazione dei diritti delle donne e dell'uguaglianza di genere.

Pur essendo in corso dei cambiamenti nella società, sono necessari sforzi continuativi per trasformare queste dinamiche sociali così profondamente radicate. L'accesso all'istruzione, opportunità di lavoro dignitoso e l'empowerment economico sono tutte precondizioni per innescare un processo di empowerment trasformativo che possa garantire la parità di genere. L'istruzione emerge costantemente come un fattore protettivo chiave: livelli più elevati di istruzione sono associati ad atteggiamenti più egualitari, a un rifiuto più deciso della violenza di genere, a una maggiore alfabetizzazione sanitaria e a una comprensione più accurata delle questioni legate alla salute e ai diritti sessuali e riproduttivi.

Dalle attività di valutazione di impatto (Figura 4) è emerso un contesto sociale in cui permane una certa subordinazione della donna rispetto all'uomo. In particolare, secondo il 90% delle persone intervistate, il ruolo delle donne è prendersi cura della famiglia; gli atteggiamenti verso la leadership politica vedono 1 persona su 2 pensare che gli uomini siano "molto" e "abbastanza" migliori delle donne; il 40% del campione pensa che la responsabilità ultima delle decisioni in casa sia dell'uomo.

Tuttavia, quando si tratta di istruzione, gli atteggiamenti sono più egualitari: la totalità dei rispondenti ritiene che sia i maschi che le femmine debbano avere uguali opportunità educative. I/le intervistati riportano che grazie al maggior reddito disponibile, riescono ora a garantire un maggiore accesso all'istruzione per i loro figli, sia maschi che femmine: notano che spesso le figlie pongono un maggiore impegno negli studi e hanno più probabilità di continuare a studiare. Con il declino dell'attrattività del settore della *miraa* anche i figli maschi hanno iniziato ad andare di più a scuola.

Figura 1: Attitudini e comportamenti rispetto alla parità di genere.



Fonte: Elaborazione degli Autori su una selezione di domande poste ai 98 partecipanti dei FGD.

Guardando alle dimensioni dell'Indice di Empowerment delle donne in agricoltura dell'IFPRI, dalle attività valutative è emerso che:

- **PRODUZIONE:** le donne sono coinvolte nella produzione, ma in misura minore nelle decisioni rispetto ai fattori produttivi da utilizzare.
- **RISORSE:** i diritti di proprietà sono sempre del marito.
- **INCOME:** la decisione sull'uso delle risorse economiche viene spesso presa insieme da uomini e donne, seppur la decisione finale venga presa dal marito. La maggiore indipendenza economica garantita dal reddito del settore lattiero-caseario consente alle donne di prendere decisioni in autonomia rispetto alle piccole spese della famiglia.
- **LEADERSHIP:** le donne partecipano come membri delle cooperative e il numero di donne nei consigli direttivi delle cooperative inizia ad aumentare. Tuttavia, sono spesso in ruoli subordinati e non apicali, e durante i FGD numerosi uomini riferiscono che le donne non sono adeguate a posizioni di leadership.
- **USO DEL TEMPO:** aumenta il carico di lavoro cui le donne sono sottoposte per il maggiore impegno nel settore, ma allo stesso tempo, una maggiore efficienza nelle pratiche e la maggiore vicinanza dei centri di raccolta del latte consentono un impegno più equo.

In conclusione, *Maziwa* ha contribuito a rafforzare il ruolo delle donne soprattutto grazie a una maggiore disponibilità di reddito e a un più alto livello di istruzione per ragazze e ragazzi, elemento che determinante per la costruzione di una società più equa e paritaria.

IMPATTO AMBIENTALE

L'attenzione al benessere animale – in termini di nutrizione, veterinaria e igiene – è migliorata, così come la fertilità e la qualità del suolo. L'introduzione di impianti a biogas ha aumentato la disponibilità di gas per le famiglie, garantendo al contempo un risparmio economico sull'energia e contribuendo a ridurre l'impatto ambientale.

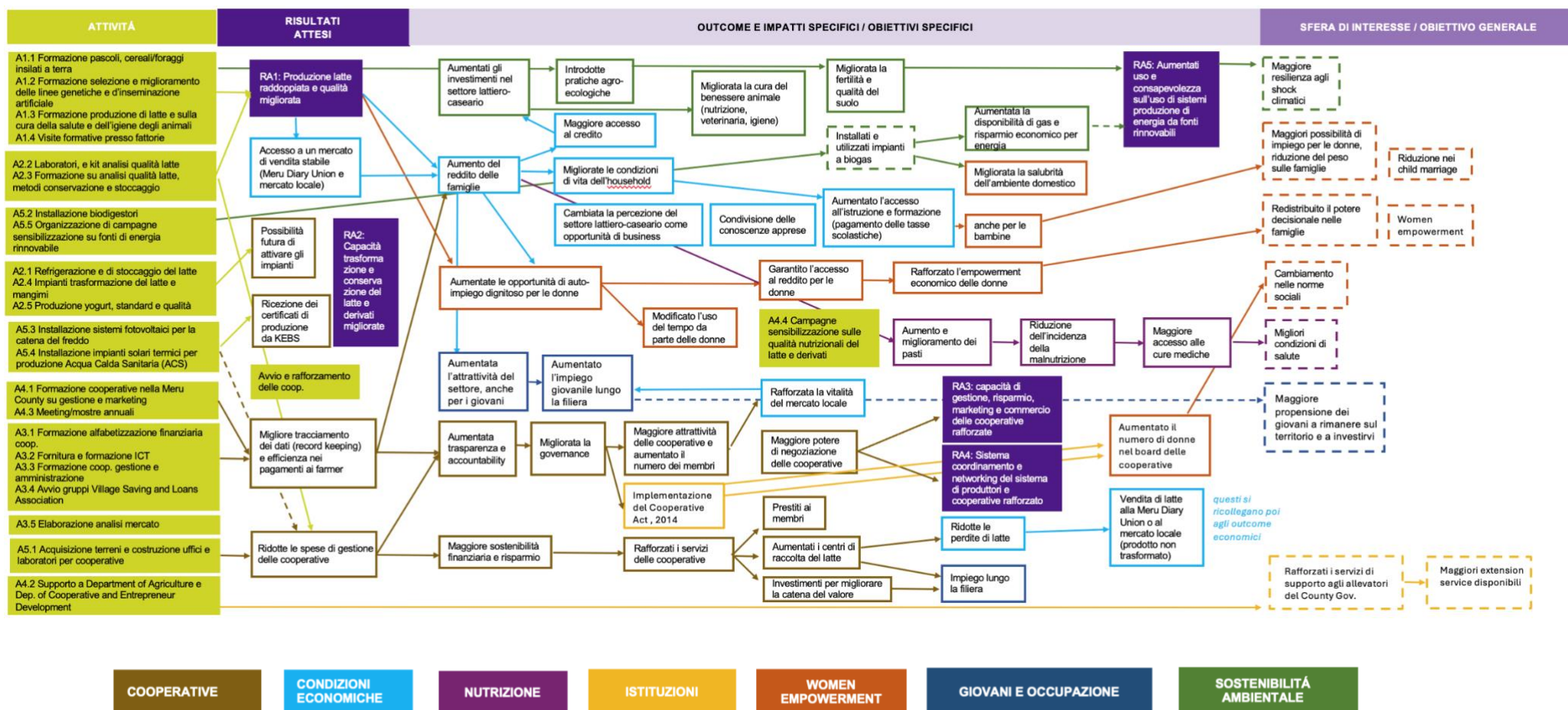
IMPATTO AMBIENTALE DELLA PRODUZIONE LATTIERO-CASEARIA

La produzione zootecnica è tradizionalmente associata ad **alti livelli di emissioni di gas serra**, in particolare metano, nonché all'inquinamento del suolo e dell'acqua legato alla cattiva gestione delle deiezioni. Per contro, come opportunità, l'utilizzo delle deiezioni bovine per la **produzione di biogas** rappresenta una soluzione efficace per ridurre le emissioni climalteranti, migliorare la gestione dei reflui zootecnici e generare energia rinnovabile a supporto delle aziende agricole.

Un aspetto critico può riguardare la trasformazione: il **siero di latte**, se smaltito in modo inadeguato, rappresenta una fonte di inquinamento organico. Risulta quindi strategico promuovere politiche e investimenti in soluzioni di **recupero circolare**, come la produzione di mangimi, biogas, biofertilizzanti o ingredienti per l'industria alimentare.

Tali azioni, se sostenute da un quadro normativo adeguato e da incentivi mirati, possono ridurre i rischi ambientali, generare valore aggiunto per la filiera e rafforzare la competitività del settore lattiero-caseario. Affrontare queste sfide è fondamentale, soprattutto nel contesto degli impegni climatici del Kenya e della crescente vulnerabilità del settore agricolo ai cambiamenti climatici.

Figura 2: Ricostruzione della Teoria del Cambiamento del progetto Maziwa



6 CONCLUSIONI

L'iniziativa *Maziwa*, AID 11510, è stata realizzata tra il 2018 e il 2021 nella contea di Meru da un partenariato composto da Fondazione AVSI, IPSIA, Comune di Padova, EDUS, Meru County Government, Don Bosco Association, per contribuire a raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile (Obiettivo generale) tramite il miglioramento del sistema di gestione e produzione delle cooperative di produttori della filiera lattiero-casearia nella Contea di Meru (Obiettivo specifico).

La presente valutazione di impatto è stata realizzata circa quattro anni dopo la conclusione del progetto, con l'obiettivo di analizzare i cambiamenti generati dall'intervento nel medio periodo, con particolare attenzione ai risultati ottenuti e agli impatti registrati tra i principali beneficiari e *stakeholder*, e comprendere in che misura tali cambiamenti siano attribuibili all'azione progettuale. Applicando metodi misti e utilizzando la *contribution analysis* e l'analisi della filiera e di mercato, lo studio si propone di valutare l'*Aid Effectiveness* utilizzando come riferimento i criteri OCSE DAC (2019), dunque analizzando la rilevanza, coerenza, efficacia, efficienza, impatto e sostenibilità dell'iniziativa.

Lo studio di valutazione di impatto ha evidenziato come la filiera lattiero-casearia di Meru possa rappresentare un motore di sviluppo economico, inclusione sociale e sostenibilità ambientale.

In termini di **rilevanza**, l'iniziativa ha risposto a bisogni reali del settore lattiero-caseario – accesso a input di qualità (mangimi di scarsa qualità e genetica animale non adeguata), riduzione delle perdite post-raccolta, rafforzamento delle cooperative – attraverso formazione, fornitura di sistemi di refrigerazione, energia rinnovabile. Il progetto ha anche fornito macchinari per la trasformazione del latte presso le cooperative, tuttavia la maggior parte dei macchinari sono al momento inutilizzati, spesso per instabilità della rete elettrica nazionale, sottodimensionamento degli impianti solari rispetto al fabbisogno energetico, mancato collaudo. La selezione dei beneficiari, guidata dalla Meru County Government, ha incluso le donne (seppur in assenza di strutturate strategie di gender mainstreaming) e selezionato 5 cooperative vulnerabili, rafforzandone 2 già esistenti e formalizzandone 3. Le criticità principali sono legate al mancato utilizzo dei macchinari e a una durata progettuale insufficiente per un consolidamento duraturo dei cambiamenti promossi.

Il progetto si è dimostrato in forte **coerenza** con le politiche del Kenya (Vision 2030, Cooperative Act), con le priorità europee e con la cooperazione italiana, nonché complementare ad altre iniziative esistenti a Meru, sebbene con alcune sovrapposizioni. *Maziwa* ha inoltre risposto ai bisogni non coperti dalle istituzioni locali.

In termini di **efficacia**, tutte le attività sono state realizzate e gli indicatori raggiunti, ma gli effetti di medio periodo risultano disomogenei tra Risultati Attesi: in particolare, per il Risultato Atteso 2 sugli impianti di trasformazione e conservazione del latte, gli outcome sono risultati esigui poiché le strutture non erano operative al momento della presente valutazione.

Il **partenariato** di *Maziwa*, con sei attori con competenze tecniche complementari, ha affrontato iniziali sfide di coordinamento per visioni differenti e limitata interazione tra le attività assegnate ai partner. È emersa l'importanza di un migliore coordinamento tra i partner, che è stato poi recepito nel successivo progetto realizzato da AVSI, tramite l'istituzione di una *steering committee* che include i principali attori istituzionali e non. Le risorse umane erano qualificate e bilanciate per genere, sebbene un incremento del loro numero avrebbe rafforzato l'accompagnamento delle cooperative. Un elemento di successo è stata la presenza continuativa all'interno di alcuni partner e *stakeholder* di figure gestionali che hanno mantenuto il legame con le cooperative anche post-progetto. Le tempistiche previste da progetto si sono rivelate strette, considerando la natura agricola e sequenziale delle attività. Ritardi nell'acquisizione dei terreni e la pandemia da Covid-19 hanno causato una serie di ritardi a cascata. Questo ha impedito l'avvio e il consolidamento della produzione entro la chiusura del progetto, limitando il raggiungimento di alcuni risultati attesi.

Il Progetto *Maziwa* ha mirato alla **sostenibilità** dei risultati tramite azioni che includessero elementi intrinsecamente sostenibili dal punto di vista economico, tecnico, istituzionale, socioculturale e ambientale. Tuttavia, la valutazione d'impatto ha evidenziato la necessità di rafforzare il follow-up e la continuità di formazione e sensibilizzazione. A quattro anni dalla chiusura, l'applicazione delle tecniche apprese dagli allevatori ha mostrato un'elevata durabilità. Persistono però criticità legate all'inutilizzo dei macchinari per la trasformazione del latte che non sono in funzione presso nessuna delle 5 cooperative di progetto, spesso per problemi elettrici, mancato collaudo, ritardo nella consegna dei macchinari, avvenuto durante la fase di chiusura del progetto. Le cooperative utilizzano gli strumenti ICT e hanno migliorato l'accesso al credito per gli allevatori/trici, con alcune che si sostengono autonomamente tramite la vendita di latte. I sistemi fotovoltaici per la produzione di energia in grado di garantire la catena del freddo sono operativi ma sottodimensionati rispetto al fabbisogno energetico dei macchinari, mentre gli impianti a biogas sono utilizzati e, in caso di guasti, riparati in autonomia. Durante la valutazione è emerso che ulteriori allevatori/trici sono interessati ad acquistare l'impianto, o ne sono già in possesso grazie ad altri interventi. Le strutture delle cooperative rimangono funzionanti, con un aumento dei membri attivi. Nel complesso, è emersa la necessità di un maggiore e più lungo accompagnamento delle cooperative e rafforzare meccanismi di erogazione dei servizi tecnici a allevatori/trici oltre le tempistiche progettuali.

Attualmente, le cooperative contano complessivamente 3.394 membri, di cui 1.345 attivi. Ogni membro attivo fornisce in media 7,6 litri di latte al giorno, corrispondenti a circa 380 KSh di guadagno giornaliero e una media di 11.400 KSh mensili. Si osserva infine un incremento del numero medio di capi bovini per famiglia, passato da 1,8 a 2,3.

Tra gli impatti più significativi si segnala innanzitutto il miglioramento delle infrastrutture a disposizione delle cooperative, passate da sedi provvisorie in affitto, soggette a continui trasferimenti, a uffici stabili che consentono una migliore organizzazione delle attività quotidiane.

Il progetto ha inoltre rafforzato le cooperative riducendone le spese, migliorandone la gestione dei dati e la trasparenza dei pagamenti agli allevatori/trici, in linea con il Cooperative Act 2014. Ciò ha portato a un rafforzamento del loro ruolo, a una maggiore capacità di attrarre nuovi soci e alla possibilità di ampliare la quantità di latte raccolto.

I miglioramenti nella qualità e quantità di latte prodotto hanno portato a un aumento del reddito delle famiglie, migliorandone le condizioni di vita, l'accesso all'istruzione e la nutrizione.

Il progetto ha promosso l'empowerment economico delle donne, garantendo loro accesso diretto al reddito e al credito, e rafforzandone il ruolo decisionale nelle famiglie. Tuttavia, l'empowerment è un processo multidimensionale lungo e per sua natura potenzialmente conflittuale, che coinvolge la persona nelle sue relazioni con l'altro, con la società, con la cultura prevalente e che dunque necessita di tempo per innescarsi. *Maziwa* ha inoltre contribuito a rendere il settore lattiero-caseario più attrattivo per i giovani, generando opportunità di impiego e incentivandoli a investire sul territorio.

Sul fronte ambientale, il progetto ha stimolato pratiche sostenibili, migliorando il benessere animale e introducendo impianti a biogas che offrono energia pulita e fertilizzante, contribuendo alla fertilità del suolo. Sebbene le istituzioni abbiano parzialmente rafforzato i servizi di supporto, permangono criticità come la mancanza di copertura tecnica e veterinaria sistemica, oltre che la necessità di integrare ulteriormente pratiche *climate-smart* e di circolarità.

Dunque, il progetto *Maziwa*, a quattro anni dalla conclusione, ha generato **impatti significativi**, sul piano **economico, sociale e ambientale**.

Permangono, tuttavia, **bisogni strutturali**, come un accompagnamento più lungo delle cooperative e la definizione di un sistema in grado di garantire formazione continua sia per i membri delle cooperative, sia per il personale delle istituzioni. Resta aperto il punto relativo all'utilizzo dei macchinari per la produzione di prodotti trasformati e a valore aggiunto: al momento, il mercato di vendita viene garantito dalla presenza della *Meru Dairy Union*, unione di cooperative leader della trasformazione nella Contea di Meru, e in maniera residuale dalla vendita di latte crudo sul mercato locale realizzata da alcune cooperative.

7 LEZIONI APPRESE E RACCOMANDAZIONI

L'attuazione di *Maziwa* ha fornito indicazioni utili per la progettazione e implementazione di future iniziative di sviluppo rurale e di rafforzamento delle filiere lattiero-casearie in Kenya e in contesti simili.

Importanza di rafforzare le cooperative per consolidare il potere contrattuale dei piccoli produttori, attraverso governance più solide, maggiore trasparenza e una partecipazione inclusiva, pur richiedendo formazione continua.

Importanza di analisi di contesto, mappatura dei portatori di interessi e analisi del mercato e della filiera accurate, per costruire progetti radicati nei bisogni locali e in grado di essere efficaci. Un'analisi dei bisogni accurata, accompagnata da una mappatura sistematica degli attori pubblici e privati e dei loro interessi, è un passaggio essenziale per garantire la riuscita dei progetti che si collocano in mercati già strutturati e competitivi.

Importanza di considerare la ciclicità e stagionalità del settore agricolo e zootecnico nel pianificare i tempi e la durata degli interventi di cooperazione, prevedere tempi sufficientemente estesi, articolare fasi progressive di consolidamento e follow-up, e garantire un livello di flessibilità.

Importanza della presenza locale e del coinvolgimento delle istituzioni: conoscenza pregressa del territorio, costruzione di relazioni di fiducia con le istituzioni e continuità della presenza sul campo sono fattori determinanti per la sostenibilità e l'impatto degli interventi.

Importanza di istituire tavoli di coordinamento, capaci di facilitare decisioni condivise e coerenza tra attori diversi. Questi spazi diventano luoghi di dialogo costruttivo che rafforzano la sostenibilità degli interventi.

Importanza di considerare le tempistiche degli investimenti infrastrutturali, spesso più lunghe di quanto pianificato. Prevedere margini adeguati consente di ridurre ritardi e frustrazioni operative.

Importanza di una consegna strutturata delle infrastrutture (*handover* e *ownership* locale), per garantire senso di appartenenza e funzionalità nel tempo.

Importanza di criteri chiari e trasparenti per la selezione dei beneficiari, così da prevenire conflitti e legittimare le scelte. La chiarezza dei criteri è infatti la base per costruire fiducia nelle comunità.

Importanza di promuovere l'inclusività tramite azioni specifiche e trasversali (genere, giovani, ambiente e clima), per rendere i risultati più equi, inclusivi e sostenibili.

Sulla base delle esperienze e delle evidenze emerse dal progetto *Maziwa*, si propongono le seguenti **raccomandazioni**, volte a consolidare e rafforzare approcci già avviati, migliorando l'efficacia, la sostenibilità e l'impatto delle future iniziative nel settore agricolo e zootecnico.

1. I progetti di cooperazione allo sviluppo devono garantire la strutturazione di filiere sostenibili e orientate al mercato, a seguito di opportune e approfondite analisi dei bisogni, del contesto e della filiera specifica. Il rafforzamento produttivo deve essere accompagnato da un solido sviluppo delle filiere e da un dialogo costante con il settore privato, per evitare sprechi di risorse e massimizzare l'impatto. Progetti di sviluppo dovrebbero includere analisi dei bisogni iniziali e in itinere, mappatura degli attori, analisi ingegneristiche preliminari, analisi di mercato e della filiera, analisi dell'impatto ambientale della filiera, analisi dell'impatto sul benessere animale, oltre ad includere azioni di economia circolare e l'impiego di soluzioni digitali per l'ottimizzazione dei processi e la tracciabilità lungo le filiere di produzione.

2. Definire meccanismi innovativi per rafforzare il ruolo delle istituzioni locali, al fine di garantire la sostenibilità delle azioni dei progetti di cooperazione allo sviluppo. Il progetto *Maziwa* ha dimostrato che il coinvolgimento delle istituzioni locali sin dalle fasi iniziali aumenta la trasparenza, rilevanza, coerenza e favorisce la sostenibilità delle azioni. Tuttavia, le limitate risorse economiche e umane presso le istituzioni possono ridurre la capacità di garantire servizi continuativi agli allevatori, in particolare per quanto riguarda l'assistenza tecnica e veterinaria. Per rispondere a questi limiti strutturali, è opportuno integrare e rafforzare i servizi istituzionali attraverso meccanismi complementari che valorizzino le cooperative come attori di prossimità.

3. Definire strategie di uscita e garantire un cronogramma adeguato per i progetti agricoli. La durata standard dei progetti di cooperazione può risultare limitante per accompagnare in modo completo il percorso delle cooperative verso l'autonomia, dalla fase di costruzione, costituzione al consolidamento e all'accesso al mercato, soprattutto in presenza di investimenti infrastrutturali e della stagionalità agricola. Una progettazione che includa da subito strategie di uscita e un orizzonte temporale più lungo può consentire di rafforzare la sostenibilità degli interventi e la reale capacità gestionale dei beneficiari.

4. Consolidare il ruolo degli esperti locali e garantire una formazione continua. Il coinvolgimento di esperti comunitari (*community-based experts*, veterinari, *paravets*) è cruciale per il follow-up e la sostenibilità di tali iniziative, assicurando la continuità dei servizi oltre la durata progettuale. Inoltre, le cooperative, pur avendo mostrato progressi significativi in governance e gestione, necessitano di formazione costante a causa del ricambio annuale dei membri e delle *leadership*. Per garantire durabilità dei risultati e miglioramento della qualità dei servizi, è fondamentale integrare gli esperti locali nei progetti e prevedere meccanismi strutturati di *capacity building* continuo.

5. Rafforzare la coerenza delle iniziative nello stesso settore e il coordinamento tramite lo *Steering Committee*. Evitare sovrapposizioni e duplicazioni è essenziale per valorizzare le risorse e aumentare l'efficacia degli interventi, permettendo di concentrare le risorse su attività non ancora coperte, come specifici training. Il coordinamento tra attori locali, comprese istituzioni, unioni di cooperative e ONG, è cruciale per orientare le scelte future e consolidare le competenze acquisite.

6. Promuovere le pratiche *climate-smart* e l'economia circolare nelle filiere agricole. Integrare pratiche agro-ecologiche, gestione delle risorse naturali e varietà resilienti alla siccità è fondamentale per aumentare la capacità delle comunità di far fronte a shock climatici, malattie e fluttuazioni di mercato, rafforzando al contempo l'economia circolare e la sicurezza alimentare.

7. Migliorare la governance interna e la comunicazione tra partner. Una chiara struttura di governance e processi decisionali trasparenti all'interno dei partenariati è fondamentale per garantire il coordinamento e l'implementazione efficace delle azioni, in particolare quando le attività dei partner sono interrelate. L'esperienza dimostra come l'inclusione di attori diversi, compreso il settore privato, nello *steering committee* e la definizione chiara di ruoli e responsabilità possano migliorare la qualità delle scelte progettuali e ridurre i rischi di duplicazione o inefficienza.

8. Rafforzare il sistema di Monitoraggio e Valutazione con focus sui risultati. Un sistema di monitoraggio e valutazione più orientato agli esiti permette di cogliere appieno i cambiamenti generati e di introdurre tempestivamente eventuali correttivi. L'integrazione di indicatori quantitativi e qualitativi facilita un'analisi più completa e una gestione più dinamica dei progetti.



ACTION RESEARCH FOR
CO-DEVELOPMENT

www.arcolab.org

