



Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale

2025 | RAPPORTO DI VALUTAZIONE - SINTESI

## VALUTAZIONE FINALE DI IMPATTO

Iniziativa  
“Sviluppo della Filiera del Cotone  
a fibra lunga ed extra-lunga”

-  
Egitto



AID 11084





## DATI IDENTIFICATIVI DEL PROGETTO

<b>Titolo del progetto</b>	Sviluppo della Filiera del Cotone a fibra lunga ed extra-lunga
<b>Numero del progetto</b>	AID N. 11084
<b>Approvazione</b>	Comitato Congiunto per la Cooperazione allo Sviluppo, delibera del 13 giugno 2016
<b>Entrata in vigore</b>	6 dicembre 2016
<b>Data di inizio effettiva</b>	18 luglio 2017
<b>Durata prevista effettiva</b>	24 mesi 48 mesi (chiusura al 30 giugno 2021)
<b>Canale</b>	Multi-Bilaterale
<b>Area geografica</b>	Egitto
<b>Soggetti esecutori</b>	AICS UNIDO
<b>Budget</b>	Euro 1.500.000

## DATI CHIAVE DELLA VALUTAZIONE

<b>Codice CIG</b>	B662B31404
<b>Tipo di valutazione</b>	Valutazione finale d'impatto
<b>Data di inizio e completamento della missione di valutazione</b>	19 maggio 2025 – 31 marzo 2026
<b>Soggetto esecutore</b>	IZI spa Via Cornelio Celso, 11 00161 Roma
<b>Data del Rapporto</b>	25 febbraio 2026



La presente valutazione indipendente è stata commissionata dall'**Ufficio VII dalla Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale** alla società **IZI Spa** tramite una procedura di affidamento diretto ai sensi dell'art.50 del Codice dei Contratti Pubblici.

**Team di valutazione di IZI Spa:**

- Marco Palmi – Team Leader
- Livia Giordano
- Francesco Beldi
- Hany ElSalamony
- Hend Ahmed
- Meral Ahmed Marouf

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







# ACRONIMI

<b>ACIMIT</b>	Associazione dei Costruttori Italiani di Macchinari Tessili
<b>AECE</b>	Apparel Export Council of Egypt
<b>AICS</b>	Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo
<b>ALCOTEXA</b>	Alexandria Cotton Exporters' Association
<b>APS</b>	Aiuto Pubblico allo Sviluppo
<b>ARC</b>	Agricultural Research Center
<b>BCI</b>	Better Cotton Initiative
<b>BCSS</b>	Better Cotton Standard System
<b>CATGO</b>	Cotton Arbitration and Testing General Organization
<b>CAWI</b>	Computer-Assisted Web Interview
<b>CC</b>	Comitato Congiunto
<b>CEA</b>	Cotton Egypt Association
<b>CI</b>	Cooperazione Italiana
<b>CLOA</b>	Central Laboratory for Organic Agriculture
<b>CRI</b>	Cotton Research Institute
<b>CTIHC</b>	Cotton & Textile Industries Holding Company
<b>DAC</b>	Development Assistance Committee
<b>DGCS</b>	Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo
<b>DPG</b>	Development Partner Group
<b>DV</b>	Domanda Valutativa
<b>ELS</b>	Extra-Long Staple
<b>ENCPC</b>	Egypt National Cleaner Production Center
<b>ESG</b>	Environmental, Social, and Governance
<b>FAO</b>	Food and Agriculture Organization
<b>FDC</b>	Fashion Design Center
<b>FGD</b>	Focus Group Discussion
<b>HTEC</b>	Home Textile Export Council
<b>ICE</b>	Agenzia per la promozione all'estero e l'internazionalizzazione delle imprese italiane
<b>ICTI</b>	Industrial Council for Technology & Innovation
<b>ILO</b>	International Labour Organization
<b>IMC</b>	Industrial Modernization Center
<b>IPM</b>	Integrated Pest Management
<b>ITS</b>	Istituti Tecnologici Superiori
<b>JCWG</b>	Join Cotton Working Group
<b>LCA</b>	Life Cycle Assessment
<b>LS</b>	Long Staple
<b>M&amp;V</b>	Monitoraggio e Valutazione
<b>MAECI</b>	Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
<b>MALR</b>	Ministry of Agriculture and Land Reclamation
<b>MdV</b>	Matrice di Valutazione
<b>MENA</b>	Middle East and North Africa
<b>MoETE</b>	Ministry of Education and Technical Education
<b>MPBS</b>	Ministry of Public Business Sector
<b>MPMI</b>	Micro, Piccole e Medie Imprese
<b>MTI</b>	Ministry of Trade and Industry

<b>NCW</b>	National Council for Women in Egypt
<b>OECD</b>	Organization for Economic Co-operation and Development
<b>PAPI</b>	Paper-Assisted Personal Interview
<b>PMI</b>	Piccole e Medie Imprese
<b>PMT</b>	Project Management Team
<b>PPP</b>	Partership Pubblico-Privato
<b>PSC</b>	Project Steering Committee
<b>PSWG</b>	Private Sector Working Group
<b>RBM</b>	Results-Based Management
<b>RECP</b>	Resource Efficient and Cleaner Production
<b>SDG</b>	Sustainable Development Goal
<b>TdC</b>	Teoria del Cambiamento
<b>TDMEP</b>	Trade and Domestic Market Enhancement Programme
<b>TEC</b>	Textile Export Council
<b>TTC</b>	Textile Technology Center
<b>TVET</b>	Technical and Vocational Education and Training
<b>UNIDO</b>	United Nations Industrial Development Organization
<b>WTO</b>	World Trade Organization
<b>ZDHC</b>	Zero Discharge of Hazardous Chemicals

# INDICE

1. CONTESTO .....	1
2. AMBITO DELLA VALUTAZIONE.....	2
3. QUADRO TEORICO E METODOLOGICO.....	3
3.1. Impianto metodologico .....	3
3.2. Fasi della valutazione .....	3
3.3. Modalità di raccolta e analisi dati .....	4
4. RISULTATI DELLA VALUTAZIONE .....	5
4.1. Rilevanza .....	5
4.2. Coerenza .....	6
4.3. Efficacia .....	8
4.4. Efficienza .....	10
4.5. Impatto.....	14
4.6. Sostenibilità .....	16
5. CONCLUSIONI, LEZIONI APPRESE E RACCOMANDAZIONI.....	18
5.1. Conclusioni .....	18
5.2. Lezioni apprese.....	20
5.3. Raccomandazioni .....	21

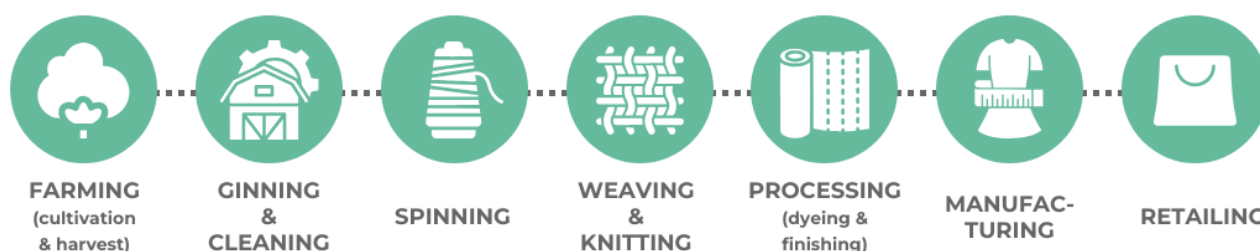


# 1. CONTESTO

Il cotone egiziano gode di un riconoscimento internazionale per la sua qualità ed è considerato una materia prima d'eccellenza per i marchi tessili premium e del lusso, tanto da essere comunemente definito “oro bianco”. Continua a rappresentare una coltura di grande importanza per gli agricoltori del Delta del Nilo e dell'Alto Egitto. Il vantaggio comparato del Paese risiede nella produzione di varietà a fibra Lunga (LS) ed Extra-Lunga (ELS), in particolare *Gossypium barbadense*, che trova condizioni ideali nelle aree irrigue del Nilo. Secondo l'Agricultural Research Center (ARC) egiziano, il cotone del Paese rappresenta circa il 25-30% dell'offerta mondiale di cotone LS ed ELS.

La **produzione di cotone** è prevalentemente in mano a piccoli agricoltori del Delta del Nilo, che coltivano appezzamenti di proprietà privata con metodi fortemente *labour-intensive*. Le decisioni circa la semina si basano essenzialmente sui ritorni attesi e sull'andamento dei prezzi, sia nell'ambito dei mercati internazionali che di quelli domestici. La **filiera del cotone** è poi strettamente connessa al più ampio settore tessile e dell'abbigliamento e costituisce una delle catene del valore più strategiche, con un contributo significativo all'economia nazionale. Nel 2020, il comparto tessile-abbigliamento rappresentava circa il 16% del valore aggiunto totale dell'industria manifatturiera, a testimonianza del ruolo tuttora centrale nella produzione industriale e nell'occupazione.

Figura 1 - Catena di Valore del Cotone



Nonostante la reputazione internazionale, la produzione di cotone segue un **trend decrescente di lungo periodo**: l'oscillazione dei prezzi, causata da molteplici fattori, ha infatti eroso la redditività, comprimendo i redditi degli agricoltori e riducendo le superfici coltivate. Questa dinamica limita il contributo potenziale del settore ai mezzi di sussistenza rurali, allo sviluppo industriale e alla crescita delle esportazioni, e mette a rischio il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla “Textile Vision 2025” del Governo egiziano, che punta ad ampliare le superfici coltivate, migliorare la qualità del cotone, modernizzare la ginnatura, rafforzare il sistema di commercializzazione e accrescere le performance delle imprese tessili.

Questo **andamento discontinuo** è riconducibile a una serie di **fattori interconnessi**. In primo luogo, il già citato calo delle superfici coltivate ha ridotto direttamente i volumi esportabili. In secondo luogo, cambiamenti nella domanda mondiale hanno eroso la competitività dell'Egitto: nonostante la solida reputazione del cotone egiziano, la richiesta da parte dell'industria della filatura e tessitura è diminuita con lo spostamento di molte attività produttive dall'Europa al Sud-Est asiatico, dove i Paesi sono essi stessi produttori di cotone. In terzo luogo, limiti tecnologici hanno inciso negativamente sia sulla produttività sia sulla qualità della fibra. Negli ultimi anni, infatti, il calo delle rese e della qualità della produzione di cotone in Egitto è stato dovuto, almeno in parte, anche alla limitata disponibilità di macchinari moderni, a infrastrutture di trasporto inadeguate e a impianti obsoleti per la pulizia del cotone, tutti fattori che hanno compromesso la qualità del prodotto destinato all'esportazione.

## 2.AMBITO DELLA VALUTAZIONE

L'iniziativa "**Sviluppo della filiera del cotone a fibra lunga ed extra lunga**" in Egitto – di seguito denominata "Progetto per il Cotone Egiziano" – è stata attuata dall'Organizzazione delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale (UNIDO) con il finanziamento della Cooperazione Italiana. Le controparti del Governo egiziano sono state principalmente il Ministero dell'Agricoltura e della Bonifica del Territorio (MALR) e il Ministero del Commercio e dell'Industria (MTI), affiancate dal Ministero dell'Educazione (MoETE) e dal Ministero del Settore delle Imprese Pubbliche (MPBS). L'**avvio ufficiale delle attività** è avvenuto il 18 luglio 2017 a completamento delle procedure di approvazione del governo egiziano. Sebbene la durata originariamente prevista fosse di 24 mesi, l'iniziativa si è protratta complessivamente per 48 mesi.

L'iniziativa si inserisce nel quadro delle politiche promosse dal Governo Egiziano per rilanciare il comparto tessile nazionale e valorizzare il cotone come uno degli **asset storicamente più rilevanti per l'economia del Paese**. In questo contesto, l'intervento si è sviluppato in continuità con una esperienza quinquennale maturata nello stesso ambito: l'**iniziativa "CottonForLife"**, promossa dalla società italiana Filmar S.p.A. Con l'obiettivo di estendere e consolidare le buone pratiche sperimentate in quel contesto, il progetto ha quindi inteso promuovere un **nuovo modello integrato e sostenibile di sviluppo della filiera produttiva**, volto a *rafforzare la performance economica, l'inclusività e la sostenibilità ambientale della coltivazione e della trasformazione industriale del cotone, con particolare riferimento alla qualità a fibra lunga ed extra lunga.*

Sotto il profilo dell'articolazione operativa, l'iniziativa ha previsto un approccio integrato che è andato ad intervenire su **due macro-componenti strategiche**: da un lato il segmento agricolo, relativo alla produzione e raccolta della materia prima; dall'altro la componente industriale, comprendente le diverse fasi di trasformazione del cotone in prodotti tessili.

La presente valutazione ha come obiettivo quello di analizzare i risultati del progetto, sia per garantirne trasparenza e *accountability*, sia per fornire elementi utili che possano contribuire al miglioramento degli interventi futuri e all'orientamento strategico della cooperazione italiana nel Paese. In tale prospettiva, la presente valutazione si muove su un **duplice binario**: da un lato, la verifica della validità complessiva dell'intervento vuole formulare conclusioni fondate, oggettive e affidabili che permetteranno alla DGCS di definire eventuali misure di *management response*, consolidare la Fase II attualmente in corso ed esplorare la replicabilità dell'iniziativa in altri contesti geografici; dall'altro, la disseminazione dei risultati contribuirà a garantire la trasparenza nei confronti dei diversi stakeholder, rendendo conto dell'impiego delle risorse di Aiuto Pubblico allo Sviluppo e contribuendo a rafforzare la *mutual accountability* tra i partner coinvolti in merito agli impegni assunti.

Per fare ciò, l'indagine è stata condotta attraverso una revisione sistematica della documentazione disponibile e attraverso delle verifiche dirette sul campo (cfr. §3.3), sulla base dei **criteri valutativi** standard adottati in ambito OECD/DAC: rilevanza, coerenza, efficacia, efficienza, impatto, e sostenibilità. Con riferimento specifico al **criterio dell'impatto**, che costituisce il focus principale del presente esercizio valutativo, l'analisi si è concentrata sull'identificazione e la comprensione dei cambiamenti che l'iniziativa ha generato sul piano sociale, economico e culturale nel contesto di riferimento, con particolare attenzione alla rilevazione degli effetti sul benessere collettivo nonché del contributo del progetto alle trasformazioni strutturali e durature nei sistemi, nelle pratiche o nelle norme.

# 3. QUADRO TEORICO E METODOLOGICO

## 3.1. Impianto metodologico

L'impianto metodologico della presente valutazione ha affondato le sue radici in un approccio **RBM (Results-Based Management)**, basato quindi su di una analisi approfondita e strutturata di come il progetto abbia messo in collegamento strategia, risorse e verifiche per raggiungere risultati misurabili e sostenibili nel tempo. La valutazione si è basata dunque sull'**uso combinato di due strumenti**: da un lato, la Teoria del Cambiamento (TdC), elaborata per ricostruire la logica d'intervento del progetto, ossia il percorso causale che intercorre tra input, azioni, risultati intermedi e obiettivi a lungo termine; dall'altro, la Matrice di Valutazione (MdV), che include le Domande Valutative a cui l'analisi intende rispondere, dettagliate a loro volta in sotto-domande, indicatori/descrittori per la loro misurazione e metodi e fonti di raccolta dati.

## 3.2. Fasi della valutazione

Come richiesto dai Termini di Riferimento (TdR), la valutazione è stata strutturata in **tre fasi principali**: avvio, raccolta dati e redazione del rapporto.

La **fase di avvio** si è svolta tra i mesi di maggio e giugno 2025. In questo periodo, sono state effettuate interviste preliminari con la sede AICS del Cairo e con UNIDO, per ottenere informazioni dirette sulla genesi, la programmazione e l'esecuzione dell'iniziativa, ed è stata svolta un'analisi preliminare della documentazione disponibile sull'iniziativa. È stato infine elaborato il cronoprogramma dettagliato delle fasi successive, incluso il piano della missione di terreno prevista durante la fase di raccolta dati.

Per quanto riguarda la **fase di raccolta dati**, questa è partita con una fase preparatoria che ha incluso la revisione approfondita della documentazione progettuale, l'elaborazione degli strumenti di raccolta dati e l'organizzazione logistica della missione di terreno. A causa di problematiche di natura burocratica, la missione di terreno si è effettivamente svolta a gennaio 2026; la nuova data di conclusione del servizio è stata pertanto fissata al 31 marzo 2026. La **missione di terreno** si è svolta dal 17 al 28 gennaio e si è articolata su due filoni principali di attività. Da un lato, una parte del Team di Valutazione, composta da esperti italiani ed egiziani, ha effettuato la raccolta dei dati qualitativi, comprendente ulteriori incontri con AICS Cairo e UNIDO, KIIIs con stakeholder istituzionali chiave a diversi livelli di governance nelle città del Cairo e Alessandria, due visite di osservazione diretta presso il cluster tessile di Borg El Arab e due focus group con docenti delle Scuole tecniche di Borg El Arab e Damietta. Parallelamente, il restante gruppo di esperti egiziani ha condotto la raccolta dei dati quantitativi nei Governatorati di Kafr El Sheikh e Damietta, recandosi presso le aree di coltivazione del cotone per realizzare la survey rivolta ad agricoltori e raccoglitori beneficiari della Componente 2, per un totale di sei giorni di raccolta dati tra il 12 gennaio ed il 3 febbraio.

La **fase di reportistica** si è infine svolta tra i mesi di febbraio e marzo 2026. La stesura del Rapporto si è fondata su quattro principi guida: i) rispetto del quadro di valutazione e rigore dell'analisi; ii) utilità delle raccomandazioni; iii) efficacia ed accessibilità della comunicazione; iv) conformità agli standard internazionali. L'intero processo è stato inoltre improntato al rispetto dei principi etici di indipendenza, imparzialità e assenza di conflitto di interessi, di riservatezza, integrità e trasparenza, nonché di

competenza, accuratezza e affidabilità. Una volta approvato il Rapporto definitivo, è stato infine organizzato un seminario conclusivo di restituzione dei risultati, con la partecipazione dei principali stakeholder.

### 3.3. Modalità di raccolta e analisi dati

La valutazione è stata caratterizzata da un **design a metodi misti** che ha combinato tecniche di raccolta sia primarie che secondarie, su dati sia quantitativi che qualitativi, permettendo al Team di Valutazione di collezionare una vasta gamma di informazioni diversificate. L'analisi è stata in seguito condotta adottando un approccio di **triangolazione metodologica**, attraverso il quale ciascuna DV è stata esaminata mediante l'utilizzo complementare di più fonti e strumenti, così da garantire la robustezza delle evidenze raccolte e la validità dei risultati ottenuti. Per la valutazione dell'impatto, è stato inoltre applicato un approccio di *contribution analysis*, volto a esplorare in maniera strutturata il nesso causale tra le attività progettuali e i cambiamenti osservati, contribuendo a stimare in che misura tali risultati potessero essere attribuiti all'intervento oggetto di analisi.

L'analisi desk è stata condotta come **fase preliminare strategica per costruire il quadro conoscitivo di riferimento** necessario a supportare l'intero processo di indagine, attraverso la raccolta e l'elaborazione di dati secondari, sia quantitativi che qualitativi. Con riferimento alla documentazione progettuale, il Team di Valutazione si è avvalso di quanto ufficialmente condiviso da AICS Cairo e UNIDO. L'analisi di terreno è stata progettata come componente della metodologia di indagine per **raccogliere evidenze primarie attraverso il coinvolgimento diretto degli stakeholder e dei beneficiari del progetto**. Nello svolgimento delle analisi il Team ha applicato un metodo partecipativo, che implica la considerazione di una varietà di valori e prospettive, la necessità di rispondere agli interessi di diversi stakeholder, così come la promozione di rapporti collaborativi nello svolgimento degli incontri. L'analisi di terreno è stata condotta principalmente attraverso **tre strumenti di raccolta dati**: i) survey indirizzate a diversi gruppi di beneficiari del progetto; ii) focus group con docenti delle scuole tecniche coinvolte; iii) interviste semi-strutturate a stakeholders istituzionali e testimoni privilegiati, che hanno compreso anche osservazioni dirette nel cluster tessile di Borg El Arab.

La survey presso i beneficiari della componente 1 è stata somministrata a coltivatori e raccoglitori di cotone nei Governatorati di Kafr El Sheikh e Damietta, mediante metodologia PAPI (Paper-Assisted Personal Interview), ritenuta più adeguata al profilo dei rispondenti. Per la survey presso i beneficiari della Componente 2, rivolta agli enti partecipanti al training ZDHC, è stata adottata la modalità CAWI (Computer-Assisted Web Interview), ritenuta più idonea al target di riferimento. Inoltre, nel quadro della valutazione sono stati realizzati **due focus group con il personale docente delle scuole tecniche** coinvolte nelle attività educative del progetto. Le discussioni hanno consentito di approfondire l'integrazione dei contenuti progettuali nei curricula, il rafforzamento delle competenze tecniche e metodologiche dei docenti, nonché l'impatto percepito sulle opportunità formative e professionali degli studenti. Le **interviste ai testimoni privilegiati** sono state condotte presso i principali stakeholder dell'iniziativa, individuati attraverso una dettagliata *stakeholder map* elaborata in collaborazione con UNIDO. Su un totale di 31 enti mappati (per complessivi 39 contatti), sono state realizzate 24 interviste: 13 in presenza, durante la missione di campo, e 11 da remoto. Le interviste, della durata media di circa 60 minuti, sono state condotte sulla base di una traccia semi-strutturata e, previo consenso dei partecipanti, registrate al fine di agevolare la successiva trascrizione e analisi dei contenuti. Nell'ambito delle KIIs, sono state inoltre svolte **due visite agli stabilimenti industriali** di Filmar Nile e Albin Group al fine di osservare dal vivo l'adozione delle pratiche e tecnologie sostenibili promosse attraverso il progetto.

# 4. RISULTATI DELLA VALUTAZIONE

## 4.1. Rilevanza

### D.1. La strategia e le attività del progetto rispondono ai bisogni dei beneficiari e agli obiettivi di sviluppo del Paese?

#### D.1.1 In che misura il progetto si allinea con la visione dell'Egitto di diventare un hub dell'industria tessile, promuovendo il valore aggiunto del cotone egiziano?

Il progetto dimostra un **allineamento sostanziale** con la visione dell'Egitto di consolidarsi come hub dell'industria tessile, e ha rappresentato uno strumento operativo concreto per la realizzazione delle ambizioni nazionali di valorizzazione del cotone lungo l'intera filiera. Il progetto si è inserito nella già citata strategia resa pubblica nel 2015 dal Ministero del Commercio e dell'Industria egiziano "Textiles Development Strategy -- Vision 2025", recependo nel disegno le sue direttrici principali: **l'integrazione verticale della filiera** per internalizzare più fasi a maggior valore aggiunto, il rafforzamento della **componente formativa**, il sostegno a pratiche orientate alla **certificazione e alla qualità**, e la creazione di **organismi di coordinamento pubblico-privati** con un ruolo proattivo delle partnership internazionali.

**L'approccio multi-stakeholder** adottato dal progetto, che prevedeva il coinvolgimento simultaneo di ministeri tecnici, istituzioni di ricerca, associazioni di esportatori, grandi gruppi privati internazionali, è stato a detta di tutti gli operatori intervistati un **fattore del successo** della iniziativa, avendo risposto in maniera innovativa all'esigenza di costruire un vero e proprio **ecosistema integrato** per lo sviluppo del settore. In questo contesto, un elemento imprescindibile per la trasformazione della filiera è stato identificato nel **rafforzamento del capitale umano**. Questa attenzione al capitale umano è peraltro allineata con la Strategia Nazionale per la Popolazione e lo Sviluppo 2015-2030, che pone l'investimento sui giovani e l'empowerment femminile al centro delle politiche di sviluppo. Il progetto infine intendeva rispondere concretamente ai problemi della **inclusività** e dell'innalzamento delle condizioni economiche dei soggetti più svantaggiati attraverso interventi rivolti a giovani e donne nelle aree rurali, favorendo inclusione sociale, autonomia lavorativa e riduzione delle disparità di genere.

#### D.1.2 In che misura il progetto riflette i fabbisogni e le esigenze degli agricoltori e delle imprese di lavorazione del cotone in Egitto?

L'analisi del disegno progettuale ha rivelato una comprensione sostanziale degli ostacoli fondamentali che affliggevano la filiera cotoniera egiziana al momento della elaborazione della proposta progettuale. La **frammentazione della proprietà fondiaria**, che ha portato milioni di piccoli coltivatori a possedere mediamente meno di cinque acri ciascuno, è riconosciuta come elemento determinante della vulnerabilità economica del settore primario. Il progetto ha privilegiato interventi che affrontavano simultaneamente le **dimensioni economica, tecnica e sociale**. Si è innanzitutto posto l'obiettivo di rispondere alla domanda crescente dei grandi marchi internazionali circa la trasparenza, qualità e sostenibilità ambientale e sociale, elementi in grado di avere una successiva ricaduta positiva sulla capacità contrattuale e sui margini dei produttori egiziani. Sul **versante**

**industriale**, il progetto ha affrontato le criticità derivanti dalla obsolescenza delle infrastrutture produttive e dai limiti nell'assorbimento dell'innovazione tecnologica.

Nonostante questa forte corrispondenza con i bisogni del settore, l'analisi valutativa ha evidenziato alcune **limitazioni nel disegno progettuale**, che avrebbero potuto attenuare l'efficacia potenziale del progetto. La portata degli interventi rivolti alle piccole e medie imprese avrebbe dovuto forse tenere in maggiore conto la frammentazione del tessuto produttivo e la scarsa coesione tra gli attori della filiera. Un altro elemento di criticità riguarda le difficoltà di allineamento effettivo tra la formazione offerta e le reali competenze richieste dal mercato globale. Poiché la velocità di aggiornamento delle competenze tecniche e manageriali è sempre inferiore rispetto all'evoluzione delle tecnologie e delle richieste specifiche dei mercati più avanzati, sarebbe stato utile prevedere l'introduzione di un sistema di **formazione continua degli operatori**, a fianco della elaborazione di curricula scolastici che rischiano una veloce obsolescenza.

## 4.2. Coerenza

### D.2. Il progetto è in linea con le priorità ed integrato con le azioni della Comunità Internazionale nel settore d'intervento e nella Regione?

#### D.2.1 In che misura il progetto si allinea con i principali indirizzi internazionali in materia di sviluppo sostenibile?

---

Il Progetto per il Cotone Egiziano mostra una **chiara coerenza con gli indirizzi internazionali in materia di sviluppo sostenibile** e, in particolare, con gli impegni assunti dall'Egitto e dalla comunità internazionale nell'ambito dell'**Agenda 2030** e del **Piano d'azione di Addis Abeba**. Fin dalla sua programmazione, il progetto ha difatti assunto la sostenibilità come principio guida, articolato nelle sue tre dimensioni (ambientale, sociale ed economica) cercando di tradurlo operativamente in pratiche, strumenti e modelli lungo l'intera catena del valore.

In **ambito agricolo**, il progetto ha accompagnato i produttori verso un uso più razionale degli input chimici, una migliore gestione delle risorse idriche e una riduzione della contaminazione in fase di raccolta, contribuendo inoltre all'ingresso dell'Egitto nella Better Cotton Initiative (BCI) e al conseguente allineamento agli standard internazionali di sostenibilità. Parallelamente, sul versante industriale, sono state promosse pratiche produttive più responsabili, con particolare attenzione alla riduzione delle sostanze chimiche pericolose e al miglioramento dell'efficienza energetica e idrica, anche attraverso l'adesione al programma ZDHC. Analogamente, anche la **dimensione sociale** ha costituito un pilastro trasversale dell'intervento, articolandosi in una serie di azioni volte a rafforzare l'inclusione, la partecipazione e la qualità del lavoro lungo l'intera filiera. Particolare attenzione è stata dedicata alla promozione del lavoro dignitoso, integrando interventi in materia di salute e sicurezza e contrasto al lavoro minorile. Per quanto riguarda infine la **dimensione economica**, anche quest'ultima è stata affrontata secondo una logica sistemica, che ha visto il progetto intervenire secondo una strategia a doppio raggio: da un lato, ha mirato a rafforzare la capacità della filiera di collocare il cotone egiziano su mercati remunerativi e più stabili, ampliando l'accesso ai circuiti internazionali; dall'altro, ha puntato a una progressiva evoluzione del modello produttivo prevalentemente estrattivo, cercando di orientarlo invece verso una maggiore **integrazione e creazione di valore aggiunto** a livello locale.

#### D.2.2 In che misura il progetto si integra con le azioni degli altri attori operanti nel Paese sul medesimo settore e con analoghe modalità di intervento?

---

L'analisi della documentazione disponibile e la raccolta delle testimonianze dirette degli stakeholders hanno rivelato un **livello apprezzabile di integrazione e complementarietà del Progetto per il Cotone Egiziano con l'ecosistema esistente nel Paese**. Sul piano dell'**incorporazione di input e metodologie già sviluppate da iniziative precedenti**, come già menzionato, il fatto di nascere dalla leva dell'iniziativa privata “CottonForLife” rende già di per sé il progetto un caso studio di *scaling-up* di un'iniziativa preesistente. La capacità del progetto di **attivare collaborazioni virtuose con altre iniziative e attori** emerge soprattutto, da un lato, all'interno di quadri strategici più ampi nei quali si inserisce anche la filiera del cotone e, dall'altro, sulla linea di confine con altri settori d'intervento, operando spesso in sinergia con le azioni portate avanti dai singoli stakeholder coinvolti. Nel contesto delle politiche di sviluppo egiziane, l'iniziativa non è andata infatti a creare strutture parallele, ma si è innestata nei piani di riforma governativi che fanno capo alla Vision 2030, operando come supporto tecnico alla loro attuazione nello specifico settore di riferimento. Al contempo, il progetto appare allinearsi strategicamente alle **priorità della cooperazione UE-Egitto**, contribuendo operativamente all'implementazione degli obiettivi condivisi in ambito commerciale e di sviluppo sostenibile.

### D.3. Il progetto è in linea con le priorità ed integrato con le azioni della Cooperazione Italiana nel settore d'intervento e nella Regione?

#### D.3.1 In che misura il progetto contribuisce alle strategie d'intervento della Cooperazione Italiana nel settore e nella Regione?

Il progetto per lo sviluppo sostenibile della filiera del cotone in Egitto **si inserisce in modo significativo e coerente nel quadro strategico della Cooperazione Italiana**, risultando pienamente in linea con gli orientamenti delineati nei “Documenti Triennali di programmazione e di indirizzo”. L'adozione dell'Agenda 2030 è andata di pari passo con la riforma della Cooperazione Italiana che, a partire dalla Legge 125/2014 fino al più recente "Piano Mattei per l'Africa", ha segnato un rinnovato impegno politico dell'Italia nel valorizzare la cooperazione come strumento strategico della propria azione esterna. Nel dettaglio, il progetto dimostra una forte coerenza con le priorità identificate dalla Cooperazione italiana sia in termini territoriali, che settoriali, che di strategia di intervento. Dal punto di vista territoriale, l'iniziativa si inserisce perfettamente nel **quadro geopolitico prioritario** definito dalla Cooperazione Italiana, consolidando la presenza in un'area ritenuta nevralgica per la stabilità del Mediterraneo, proprio in virtù del rapporto di interdipendenza che lega le sue sponde.

Anche nell'ambito delle aree d'intervento, l'iniziativa **intercetta simultaneamente più settori chiave**, dimostrando un approccio multidimensionale perfettamente in linea con le linee guida in materia. Tra questi, spiccano in particolare i settori di: i) agricoltura e sviluppo rurale, ii) crescita economica e lavoro dignitoso, iii) sviluppo del capitale umano, iv) empowerment e inclusione sociale delle categorie più vulnerabili – in particolare donne e giovani – e v) tutela ambientale e sostenibilità. Infine, è sul piano della strategia d'intervento che il progetto dimostra il suo valore più innovativo, **incarnando il nuovo modello d'azione portato avanti dalla Cooperazione Italiana**. Questo si concretizza in particolare nella promozione di un approccio integrato e sistemico alla catena del valore, che valorizza l'intera filiera produttiva e le risorse locali come leva di crescita territoriale per creare valore aggiunto in loco, e garantire la sostenibilità a lungo termine. In tale contesto, acquisisce poi crescente rilevanza un approccio di *partenariato multistakeholder* che intende promuovere strutture di governance ampie in grado di aumentare l'efficacia degli aiuti. In quest'ottica, cresce inoltre il ricorso al canale multi-bilaterale, attraverso l'implementazione di iniziative concordate con il Governo beneficiario e realizzate attraverso l'appoggio di Agenzie delle Nazioni Unite (in questo caso UNIDO) al fine di sfruttarne l'alta specializzazione ed il *know-how* settoriale.

### D.3.2 In che misura il progetto si integra con altre azioni della Cooperazione Italiana nel Paese?

---

L'analisi della documentazione disponibile e le testimonianze raccolte evidenziano un **buon livello di integrazione del Progetto per il Cotone Egiziano con il più ampio portafoglio di iniziative di AICS/Cooperazione Italiana nel Paese**. Tale integrazione appare tuttavia prevalentemente di natura "strategica" e "operativa", più che riconducibile a sinergie concrete e formalizzate attivate nel corso dell'implementazione progettuale. Il progetto si colloca in modo coerente all'interno della strategia italiana di intervento nel settore agricolo e rurale, che vede tra l'altro l'Italia come coordinatore, insieme alla FAO, della relativa piattaforma tematica del Development Partners Group (DPG) in Egitto. Nell'ambito del supporto alla crescita economica, il progetto incarna in modo coerente il modello di intervento promosso dalla Cooperazione Italiana, agendo da ponte tra risorse pubbliche e investimenti privati in quei settori industriali in cui l'Italia può maggiormente portare un valore aggiunto. Il progetto dimostra inoltre una forte complementarità con le strategie d'azione implementate dalla Cooperazione Italiana nell'ambito dell'Educazione e della Formazione Tecnica e Professionale per rafforzare la competitività della forza lavoro egiziana nei mercati regionali e globali. Il progetto sulla filiera del cotone ha adottato un approccio volto a creare un collegamento strutturato tra sistema formativo tecnico-professionale e settore privato, adattando i moduli formativi alle esigenze concrete del mercato del lavoro.

## 4.3. Efficacia

### D.4. Le attività del progetto hanno consentito ai coltivatori di migliorare la performance economica, l'inclusività e la sostenibilità della produzione di cotone?

#### D.4.1 In che misura i risultati attesi del progetto nell'ambito dell'output 1.1 sono stati raggiunti?

---

L'analisi del raggiungimento dei risultati attesi è stata condotta a partire dai dati contenuti nel Rapporto Finale, in particolare quelli che hanno popolato gli **indicatori del Quadro Logico**. I dati presentati nel Rapporto Finale sono stati verificati nel corso della valutazione mediante le risultanze delle interviste con i vari stakeholder e dell'indagine condotta con i beneficiari. I risultati nell'ambito dell'output 1.1 del progetto per il sostegno alla filiera del cotone egiziano rivelano un quadro di sostanziale successo, addirittura caratterizzato da superamenti significativi dei target iniziali. I dati evidenziano una **capacità di coinvolgimento** dei beneficiari ampiamente al di sopra dei valori previsti nel Quadro Logico. D'altra parte, il solo raggiungimento degli standard BCI è stato considerato, indirettamente, come il fattore di miglioramento della performance economica dei coltivatori, grazie alla possibilità di assicurare la vendita a prezzi migliori. Tale asserzione non è però supportata da alcuna verifica sulle effettive condizioni del mercato, su cui le interviste con gli stakeholder hanno restituito un quadro più sfumato. È infatti emerso che il gap di prezzo tra cotone BCI e cotone convenzionale costituisce tuttora un problema reale e irrisolto: i trader acquistano spesso cotone BCI e convenzionale allo stesso prezzo alla fonte, pur rivendendo il prodotto sostenibile con un differenziale significativo sul mercato internazionale, con il risultato che il surplus generato dal cotone BCI tende a concentrarsi a valle della filiera, a vantaggio degli operatori commerciali più strutturati.

L'adesione al programma di certificazione sostenibile indica comunque un significativo successo delle attività volte a diffondere la consapevolezza sulle opportunità offerte dalle innovazioni produttive. L'attivazione delle **parcelle dimostrative** nelle aree di Kafr El Sheikh e Damietta ha

rappresentato lo strumento per il trasferimento di conoscenze e la dimostrazione concreta dei benefici economici delle pratiche sostenibili. Queste parcelle hanno funzionato come vere e proprie "field schools" dove agricoltori, lavoratori agricoli, donne e studenti hanno potuto osservare direttamente l'applicazione di tecniche di gestione integrata dei parassiti, di uso efficiente dell'acqua e di riduzione degli input chimici. I report tecnici delle *demo plots* hanno mostrato **risultati economici** convincenti, con margini lordi per feddan che si attestano tra 8.300 e 9.200 EGP, con un incremento dichiarato nel Rapporto Finale del progetto di circa il 30% rispetto al passato, frutto dell'adozione di *best practices* che hanno permesso la razionalizzazione degli input e la valorizzazione del prodotto nella fase di commercializzazione.

Sul fronte dell'**inclusività**, l'iniziativa ha raggiunto risultati significativi nel coinvolgimento di donne e giovani, superando anche in questo caso i target numerici previsti. Anche in questo caso è stato difficile risalire alla metodologia di acquisizione dei dati, in quanto la documentazione di dettaglio riporta valori differenti e soprattutto classifica all'interno di più indicatori i risultati derivanti dalle medesime attività. Nel campo della **sostenibilità** colturale, i dati già ricordati riguardanti l'introduzione in Egitto dei protocolli della *Better Cotton Initiative* rappresentano il risultato più significativo e documentato. L'adozione delle nuove pratiche sostenibili ha prodotto effetti benefici riscontrabili nella qualità della fibra e nella resa della coltivazione, con la conseguenza di un miglioramento potenziale del posizionamento del cotone egiziano sul mercato internazionale. Uno degli elementi più innovativi è stata la progressiva introduzione del **concetto di tracciabilità** dei passaggi della filiera, attraverso la documentazione dei vari processi produttivi, a livello di singola azienda agricola.

## D.5. Le attività del progetto hanno consentito alle imprese di migliorare la performance economica, l'inclusività e la sostenibilità della lavorazione del cotone?

### D.5.1 In che misura i risultati attesi del progetto nell'ambito dell'output 1.2 sono stati raggiunti?

L'output 1.2, orientato al miglioramento delle performance economiche, dell'inclusività e della sostenibilità delle imprese tessili che processano cotone a fibra lunga ed extra-lunga, ha conseguito **risultati superiori rispetto agli obiettivi iniziali**, pur presentando alcune limitazioni nell'evidenza documentale che ne impediscono una valutazione completamente esaustiva. Come nel caso dell'Output 1.1, il progetto ha spesso superato i target prefissati dal punto di vista quantitativo. Alcuni degli indicatori previsti nel Quadro Logico della iniziativa non sono stati però rilevati nella realtà, in particolare quelli riguardanti la percentuale di imprese beneficiarie che effettivamente hanno adottato misure di efficientamento energetico e sostenibilità e il numero di start-up supportate dal progetto. In assenza di documenti che diano conto di questo aspetto, è possibile affermare che esso possa essere dipeso da un progressivo **"sbilanciamento" intervenuto nella implementazione a vantaggio della componente agricola rispetto alla componente industriale**. La componente di supporto alle aziende di trasformazione del cotone è in effetti stata più contenuta nelle azioni, e i suoi risultati sono stati monitorati più che altro in termini di partecipazione alle attività di training e capacity building.

La **componente formativa** ha riguardato corsi per insegnanti delle scuole tecniche su imprenditorialità e per gli stessi studenti, su tematiche tecniche di tessitura e filatura. Il progetto registra anche l'inclusione di 585 studenti in curricula di imprenditorialità, ma questo dato è esclusivamente ipotetico, in quanto presunto dal numero di studenti potenzialmente partecipanti ai corsi tenuti dai docenti precedentemente formati. Questa componente è stata ulteriormente valorizzata, attraverso l'adozione da parte del Ministero dell'Educazione dei curricula di tessitura e lo sviluppo di manuali formativi nella scuola tecnica di Borg el Arab, che hanno portato all'attivazione

del primo anno di corsi regolari. La formazione *on-the-job* per studenti in aziende tessili selezionate della zona, attraverso apposite convenzioni, ha creato un ponte operativo tra formazione e mercato del lavoro, affrontando la sfida critica dell'allineamento tra competenze sviluppate e necessità industriali. I nuovi curricula, inoltre, sono stati giudicati migliori rispetto ai precedenti, perché più legati alla realtà industriale e orientati a un approccio *competence-based*, in linea con la riforma nazionale delle scuole tecniche promossa dal Ministero dell'Educazione.

Le citate iniziative su **moda sostenibile ed economia circolare** sono consistite in una serie di workshop, dimostrando l'intenzione del progetto di creare ecosistemi formativi integrati per collegare competenze tecniche e creatività imprenditoriale. Il progetto pilota RE.ACT, realizzato in collaborazione con il Textile Export Council e un produttore egiziano di denim, ha dimostrato la fattibilità tecnica della rigenerazione di scarti tessili in filato riutilizzabile, nonostante si trattasse di un primo esperimento con margini di ottimizzazione ancora significativi. Il rafforzamento istituzionale previsto ha raggiunto il target attraverso il coinvolgimento di cinque istituzioni chiave: IMC, Textile Technology Center, FDC, Textile Export Council e RMG Export Council. La **promozione internazionale** è stata indirizzata a posizionare l'Egitto nel panorama globale del cotone sostenibile attraverso il supporto alla Cotton Egypt Association per la partecipazione a fiere internazionali e attività di comunicazione. L'adozione dei protocolli BCI promossa dal progetto ha permesso al cotone egiziano di rispondere alla crescente domanda di sostenibilità, che in alcuni segmenti di mercato europei sta diventando il criterio discriminante rispetto alla sola qualità tradizionale che da sempre caratterizza il prodotto.

La disaggregazione insufficiente dei dati e l'assenza di informazioni sul coinvolgimento dei gruppi più vulnerabili impedisce una valutazione dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi di inclusività per questa componente, in particolare per donne, giovani e PMI. Le testimonianze dirette delle imprese hanno confermato che nella componente industriale l'inclusione di genere resta marginale, a causa di vincoli strutturali legati ai turni notturni, alla distanza dei siti industriali dai centri urbani e a norme che limitano il lavoro serale delle donne. In generale la problematica dell'introduzione di criteri di sostenibilità sociale e *decent work* nell'ecosistema industriale viene giudicata dalle aziende come meno complessa nella parte manifatturiera rispetto alla agricoltura, in quanto molte aziende già applicano standard elevati in base al loro posizionamento nel mercato.

## 4.4. Efficienza

### D.6. I meccanismi di gestione del progetto hanno facilitato l'esecuzione delle attività previste?

#### D.6.1 In che misura le strutture di coordinamento e la collaborazione tra UNIDO, istituzioni locali e partner privati hanno contribuito a un'efficiente realizzazione delle attività progettuali e al coinvolgimento degli stakeholder?

Nel complesso, i meccanismi di gestione e coordinamento del Progetto per il Cotone Egiziano hanno contribuito in modo significativo a garantire un'efficiente *management* dell'iniziativa. In primo luogo, il progetto ha infatti dimostrato una **spiccata capacità di aggregazione**, assicurando il coinvolgimento degli stakeholder rilevanti lungo i diversi segmenti della filiera del cotone per tutta la durata dell'intervento. Inoltre, la **definizione dei ruoli e delle responsabilità** tra i diversi attori è risultata chiara e formalizzata sin dalle fasi iniziali, favorendo un'elevata efficienza operativa grazie a una ripartizione delle funzioni coerente con le competenze specifiche di ciascun partner ed evitando sovrapposizioni.

Per quanto riguarda invece i **meccanismi decisionali e di coordinamento concreti tra gli stakeholder**, il progetto ha adottato una governance articolata su due livelli principali. Se, dal punto

di vista operativo, il PMT ha garantito il coordinamento e l'esecuzione operativa delle attività, il ruolo di supervisione strategica è stato invece affidato ad un **Project Steering Committee (PSC)**, che ha riunito alcuni degli attori chiave del progetto, tra cui AICS, UNIDO, i Ministeri coinvolti e i rappresentanti dei coltivatori, dell'industria e del più ampio settore privato. Nel disegno originale, il PSC doveva rappresentare il vertice decisionale del progetto, con il compito di definire gli indirizzi d'intervento e approvare formalmente i piani d'azione. La sua composizione ampia e il processo decisionale basato sul consenso avrebbero dovuto contribuire a garantire rappresentatività e trasparenza. Ciononostante, va segnalato che, a fronte di una previsione di riunioni semestrali contenuta nel Documento di Progetto, risultano documentate soltanto due riunioni del PSC, tenutesi rispettivamente a dicembre 2017 e aprile 2019.

## **D.6.2 In che misura le risorse sono state rese disponibili in tempi utili per l'avvio e lo svolgimento delle attività pianificate?**

L'analisi della gestione delle risorse del Progetto per il Cotone Egiziano restituisce **un quadro complessivamente positivo, pur in presenza di alcune discontinuità temporali, in particolare nelle fasi di avvio e chiusura** dell'iniziativa. Sul **piano finanziario**, non si registrano ritardi nell'erogazione né scostamenti significativi rispetto alla pianificazione; il rendiconto finale (marzo 2022) attesta l'integrale utilizzo dei fondi. Per quanto concerne le **risorse umane**, la mobilitazione del team è avvenuta in tempi rapidi e coerenti con il cronoprogramma: a due mesi dall'avvio del progetto, il PMT risultava pienamente operativo, con un team composto da un *International Senior Expert*, un *International Program Officer*, un *National Project Officer* e un *M&E Officer*, supportati da un *Finance and Administrative Assistant* e un *Driver / Logistics Assistant*. A questo proposito, è da valutare positivamente la capacità del progetto di adattare progressivamente l'organigramma in risposta a bisogni specifici. Un valore aggiunto significativo è stato inoltre rappresentato dal contributo *in-kind* di Filmar S.p.A., previsto fin dalla fase programmatica, che ha garantito un *backstopping* tecnico altamente specializzato, permettendo di colmare eventuali gap di competenze locali sin dalle prime fasi. Anche la **fornitura di attrezzature e infrastrutture** appare in linea con le modifiche intervenute nel piano di lavoro.

## **D.6.3 In che misura il sistema di monitoraggio ha contribuito a verificare il rispetto delle previsioni, tracciare i progressi e informare le decisioni operative?**

Per quanto riguarda il sistema di monitoraggio del Progetto per il Cotone Egiziano, l'analisi documentale e le testimonianze raccolte restituiscono un **quadro decisamente articolato, caratterizzato da una solida impostazione formale ma da significative criticità attuative. Sul piano progettuale, il sistema di M&V risulta ben strutturato**: la logica d'intervento appare chiara, con una distinzione netta e coerente tra le due macro-componenti del progetto (agricola e industriale). I target ed i relativi indicatori, sia di *outcome* che di *output*, risultano in larga parte pertinenti, puntuali e misurabili, così come correttamente disaggregati per genere, età e gruppi vulnerabili. Anche la metodologia di raccolta dati era, sulla carta, ben formulata ed integrata, prevedendo l'utilizzo sia di strumenti quantitativi (liste presenze, questionari, survey strutturate, checklist per demo plots) che qualitativi (focus group e visite di campo). Dal punto di vista della reportistica, era inoltre prevista la redazione di una baseline all'inizio del progetto, per permettere di monitorare i progressi dell'iniziativa rispetto alla situazione contestuale di partenza, di un Progress Report prima di ciascuno Steering Committee, quindi a cadenza semestrale, nonché un Terminal Report da essere consegnato entro sei mesi dalla fine del progetto.

Tuttavia, **la traduzione operativa di tale impianto sembra presentare diverse debolezze**. In primo luogo, il Quadro Logico presenta una criticità strutturale: sebbene infatti le attività e sub-attività del progetto siano chiaramente collegate all'output di riferimento, manca un'esplicitazione chiara del nesso causale tra queste e gli indicatori, generando difficoltà nella verifica dei contributi effettivi ai

risultati. Un secondo ordine di criticità è invece legato al **processo di rilevazione e consolidamento dei dati**: in particolare, la matrice dei KPIs e il *Results Framework* non sempre coincidono, con alcuni indicatori che compaiono in un documento ma non nell'altro, oppure con valori differenti riportati per lo stesso target. Inoltre, la disaggregazione dei dati, pur prevista, non risulta applicata in modo sistematico, limitando la capacità del sistema di restituire un quadro dettagliato degli impatti su gruppi specifici. Infine, anche sul **piano della reportistica**, emergono diversi ritardi: innanzitutto, la baseline prevista è stata realizzata circa un anno e mezzo dopo l'avvio effettivo del progetto. Inoltre, dalla documentazione che è stato possibile visionare, in quattro anni di attività risultano prodotti solamente due Progress Report, dato che riflette d'altronde la limitata frequenza e l'irregolarità delle riunioni dello Steering Committee.

#### **D.6.4 In che modo la flessibilità nella gestione del progetto ha permesso di adattarsi a sfide impreviste, come la pandemia di COVID-19?**

L'analisi del ciclo di vita del progetto evidenzia come l'**approccio di adaptive management** sia stata una componente strategica per permettere al Progetto per il Cotone Egiziano di navigare in un **contesto operativo particolarmente complesso e mutevole**. La governance del progetto ha dimostrato una buona flessibilità, intervenendo sul Documento di Progetto ed il relativo Piano di Lavoro per adattarli alle nuove esigenze. Emblematico è il caso dell'introduzione della BCI, non prevista originariamente ma divenuta centrale a fronte della crescente domanda di "cotone sostenibile certificato" da parte degli stakeholder internazionali. Chiaramente, a ciò si è aggiunto poi l'ostacolo più rilevante, ovvero lo shock esterno rappresentato dalla **pandemia da COVID-19**, che ha inciso in maniera preponderante sulla regolare esecuzione del progetto. Le restrizioni alla mobilità e la sospensione delle attività in presenza hanno difatti rallentato formazione, dimostrazioni di campo e iniziative scolastiche, mentre la crisi globale del settore tessile ha limitato la capacità del cotone egiziano di trovare sbocchi commerciali, mettendo sotto pressione la sostenibilità economica della filiera.

Accanto a questi ostacoli, l'approccio di gestione adattiva è stato infine utilizzato anche come **strumento di diplomazia istituzionale e di sperimentazione**. Le interviste effettuate hanno infatti evidenziato come parte della flessibilità del progetto è stata indirizzata ad accogliere le istanze della controparte governativa e le esigenze del mercato, anche quando parzialmente distanti dal *core focus* dell'iniziativa, per preservarne la rilevanza. È il caso ad esempio del supporto tecnico fornito rispetto all'ipotesi di coltivazione di cotone a fibra corta in aree desertiche. Analogamente, l'apertura della "finestra" sul riciclo degli scarti tessili, sebbene non prevista, ha permesso di produrre studi di rilievo come il report RE.ACT che è stato tra l'altro fondamentale per rispondere a un'esigenza investigativa del MTI e mantenere alto l'engagement istituzionale. Tale adattabilità ha certamente rafforzato la resilienza e la pertinenza del progetto; tuttavia, anche a questo proposito occorre menzionare, come fatto in precedenza, che ciò ha necessariamente comportato anche una parziale dispersione di risorse e attenzione rispetto al focus principale e ai risultati attesi.

### **D.7 Le azioni di comunicazione hanno contribuito a promuovere la partecipazione locale e la diffusione dei risultati ottenuti?**

#### **D.7.1 In che modo le attività di comunicazione hanno facilitato la partecipazione attiva delle comunità locali e dei beneficiari nella fase di attuazione del progetto?**

L'approccio alla comunicazione del Progetto per il Cotone Egiziano nei confronti dei beneficiari si è caratterizzato per una **forte impronta partecipativa, integrata direttamente nelle attività operative e finalizzata a promuovere l'ownership dell'iniziativa**, sebbene presenti modalità differenziate in funzione dei diversi target. La strategia di comunicazione verso i produttori agricoli è

stata **volutamente mediata dalle strutture già esistenti sul territorio**, cercando di evitare canali diretti che potessero far percepire il progetto come struttura aliena o alterare gli equilibri locali. Il progetto ha inoltre puntato molto sul **trasformare la comunicazione in uno strumento diretto di capacity building**, al fine di superare lo scetticismo iniziale dei beneficiari nei confronti delle pratiche sostenibili proposte e garantire cambiamenti comportamentali concreti a lungo termine.

Nel comparto industriale, la strategia di comunicazione si è centrata principalmente su un **coinvolgimento diretto dei beneficiari**, valorizzando sia la rete di relazioni già consolidata attraverso l'iniziativa “CottonforLife” e i canali propri delle imprese private coinvolte, sia il supporto e la mediazione delle istituzioni di riferimento. Dal punto di vista degli obiettivi, nel segmento produttivo questa ha assunto una **funzione strategica di market creation e trasferimento di know-how**. Nel segmento *fashion*, la comunicazione ha poi veicolato un **cambio di paradigma culturale**, promuovendo un approccio alla moda indirizzato verso la produzione sostenibile. Per quanto riguarda il target giovanile, **le attività di outreach sono state prevalentemente veicolate attraverso gli istituti scolastici**, che hanno integrato la promozione dei nuovi curricula nell'ambito delle consuete attività di orientamento e presentazione dell'offerta formativa. Per quanto concerne infine il **grado di conoscenza del finanziamento italiano da parte dei beneficiari**, si rileva una **certa discrepanza tra i diversi beneficiari**. Nella componente agricola, la visibilità del donatore risulta piuttosto limitata: solo un produttore su quattro ha dichiarato di essere consapevole del finanziamento da parte della Cooperazione Italiana. Nel comparto privato, al contrario, la consapevolezza del ruolo della Cooperazione Italiana appare significativamente più elevata. Ciò è riconducibile anche alla presenza attiva di imprese e attori italiani, che hanno agito come agenti di visibilità indiretta dell'*ownership* italiana dell'iniziativa.

#### D.7.2. In che modo le attività di comunicazione hanno contribuito a rendere visibili i risultati del progetto a livello locale, nazionale e/o internazionale?

La strategia di disseminazione e visibilità del progetto, formalizzata in un apposito *Communication and Outreach Plan*, ha operato su un doppio binario: da un lato, **consolidare il consenso istituzionale verso la produzione di cotone sostenibile** a livello nazionale e, dall'altro, **attrarre la domanda del mercato internazionale nel Paese**. Per fare ciò, un elemento chiave è stato **lo sviluppo di una forte brand identity**. La creazione del marchio “The Egyptian Cotton Project”, con un logo simbolico che fonde le caratteristiche più iconiche del petalo di cotone egiziano e del *landmark* egiziano, è stata accompagnata da un manuale di *corporate design* per esprimere la personalità del progetto e garantire coerenza comunicativa. Un ulteriore elemento di rilievo a tal proposito è poi il fatto che il progetto non ha creato un brand alternativo a quello tradizionale egiziano, ma ha lavorato per rafforzare il marchio esistente “Egyptian Cotton™”, supportando la Cotton Egypt Association nell'integrare tracciabilità e sostenibilità nella propria narrativa e presentando così un fronte unitario e modernizzato del settore. A livello di **copertura mediatica**, il progetto sembra aver mantenuto un'elevata visibilità, sia a livello nazionale che internazionale. Sono stati diffusi oltre 150 comunicati stampa, creato un archivio di documentazione fotografica, e prodotto diverso materiale cartaceo e video informativi e promozionali per l'*advocacy*.

Figura 2 - Logo del Progetto per il Cotone Egiziano



**Quanto al grado di conoscenza del finanziamento italiano da parte dei principali stakeholder**, la valutazione appare articolata e in parte ambivalente. Tutti gli interlocutori istituzionali e privati intervistati hanno infatti dichiarato di essere pienamente consapevoli del ruolo dell'Italia all'interno

dell'iniziativa e di riconoscerne il contributo strategico. Tuttavia, tale consapevolezza non si traduce sempre in una chiara percezione dell'origine specifica del finanziamento da parte della Cooperazione Italiana in quanto finanziatore istituzionale. Al di fuori degli eventi ufficiali di marketing e promozione commerciale, nei quali il sostegno italiano è stato esplicitamente richiamato, la presenza dell'Italia tende infatti a essere anche qui percepita prevalentemente attraverso il coinvolgimento diretto di operatori e imprese italiane.

## 4.5. Impatto

### D.8. Quali mutamenti sono avvenuti nelle condizioni delle popolazioni delle zone interessate, grazie all'incremento della sostenibilità ambientale, economica e sociale della filiera del cotone egiziano?

#### D. 8.1 In che misura il progetto ha contribuito a migliorare il benessere socio-economico dei coltivatori del cotone?

---

Il progetto ha **creato le precondizioni per un miglioramento delle condizioni di vita** dei produttori di cotone, attraverso la sensibilizzazione, la formazione, la connessione con il mercato e l'introduzione di standard di sostenibilità, ma d'altra parte si registrano **scarse evidenze circa gli effetti durevoli e misurabili** sul reddito, sull'occupazione e sullo status socio-economico. Mancando una dettagliata documentazione di baseline, non è stato possibile apprezzare in maniera quantitativa il consolidamento degli effetti del progetto a cinque anni dalla chiusura delle attività. In particolare **mancano dati assoluti sui redditi dei coltivatori del settore**.

I risultati delle attività formative hanno innanzitutto generato degli impatti sostanziali nei comportamenti dei coltivatori. I risultati indicano che il **progetto ha contribuito a cambiamenti significativi** nelle pratiche di coltivazione del cotone. Anche riguardo alle **vendite a seguito dell'adozione delle pratiche apprese**, gli intervistati hanno segnalato un andamento generalmente favorevole. Tali risultati rimangono senz'altro positivi, ma soffrono tuttora di serie problematiche strutturali già ricordate in precedenza, che rischiano di limitare in maniera significativa le ricadute delle innovazioni introdotte. Le interviste con gli stakeholder convergono nell'identificare alcuni vincoli "di sistema" che tuttora limitano la capacità del progetto di generare impatti durevoli: **la frammentazione fondiaria**, l'assenza di cluster di coltivatori, la competizione con altre colture e l'erosione del ricambio generazionale. Gli sforzi del progetto per promuovere una **stabilizzazione del mercato** in tale senso non sembrano aver avuto seguito. La costituzione del Private Sector Working Group, con la partecipazione di brand internazionali e trader coordinati da UNIDO e dalla Cotton Egypt Association, doveva offrire ai produttori maggiore sicurezza nella pianificazione economica e nella gestione della stagionalità, ma dopo una fase iniziale di attività è stata di fatto abbandonata, a seguito della chiusura del progetto, senza aver acquisito la funzione di ente regolatore del mercato.

Sotto il **profilo ambientale**, gli interventi sperimentali hanno fornito evidenze concrete di come l'innovazione nelle pratiche agronomiche possa tradursi in benefici ambientali. L'esperienza dei *demo plots* ha innescato un effetto moltiplicatore, incentivando l'adozione spontanea di queste pratiche da parte di altri agricoltori nelle zone circostanti, ampliando così l'impatto oltre il gruppo diretto dei beneficiari. D'altra parte, il cambiamento climatico sta generando nuovi rischi che richiedono una capacità di adattamento a tematiche fin qui non considerate. Diverse interviste hanno evidenziato il **cambiamento climatico** come una minaccia immediata alla durata degli effetti positivi; in assenza di rinnovate esperienze di capacity building sulle nuove minacce, anche gli effetti positivi

acquisiti rischiano di andare perduti. Per quanto riguarda gli effetti sulla **occupazione**, il progetto è intervenuto attraverso diversi canali. La **componente educativa** ha certamente generato un aumento di consapevolezza e competenze individuali, ma i risultati durevoli sono osservabili **solo a livello qualitativo**. Non esiste infatti un database dei diplomati che permetta di verificare quanti di essi siano ancora effettivamente impiegati, auto-impiegati o abbiano proseguito gli studi. Infine, l'empowerment femminile è stato un obiettivo enunciato dal progetto ma il cui impatto è tuttora molto circoscritto. I risultati del progetto non sono disaggregati per le diverse categorie di beneficiari (piccoli vs medi proprietari, famiglie guidate da uomini vs donne, giovani vs adulti), limitando la comprensione della distribuzione degli impatti dell'approccio inclusivo perseguito.

### **D.8.2 In che misura il progetto ha contribuito a migliorare la redditività delle aziende di lavorazione del cotone?**

L'iniziativa è intervenuta simultaneamente operando su tre leve per assicurare il miglioramento della redditività delle aziende di lavorazione del cotone: **qualificazione della manodopera, introduzione di pratiche industriali più sostenibili e costruzione di sbocchi di mercato** a maggiore valore aggiunto. Gli effetti complessivi sembrano essere stati desunti da tendenze macro-settoriali piuttosto che da una analisi degli indicatori economico-finanziari delle imprese.

Il primo asse di miglioramento della redditività era legato agli investimenti in **capitale umano** e alla creazione di un bacino più stabile di giovani tecnici formati secondo le esigenze del settore. L'impegno del progetto intendeva offrire alle imprese un flusso più costante di forza lavoro qualificata, formata sulle tecnologie e sugli standard di sostenibilità richiesti dai mercati internazionali. Nei risultati del progetto, la dimensione occupazionale è descritta in termini di numero di partecipanti a corsi, visite di studio e programmi di stage, ma **mancano dati sui tassi di assorbimento dei diplomati** nei cluster tessili o sul turnover effettivamente ridotto grazie all'allineamento tra formazione e fabbisogni delle imprese. Sul piano dei **processi produttivi**, la redditività è stata affrontata soprattutto tramite la formazione circa una maggiore efficienza nell'uso delle risorse e l'adeguamento agli standard ambientali e chimici richiesti dai grandi marchi internazionali. Si sono tenuti workshop rivolti a manager, tecnici e operai delle imprese di trasformazione su utilizzo dell'acqua, efficienza energetica, gestione delle sostanze chimiche secondo l'approccio Zero Discharge of Hazardous Chemicals (ZDHC) e divulgati modelli di economia circolare. Anche in questo caso, il risultato dell'intervento sembra risiedere più nell'effetto di *awareness* che in un diretto incremento del reddito.

Un reale effetto positivo il progetto sembra averlo apportato in termini di **rivitalizzazione del brand del cotone egiziano**. In questo contesto il progetto ha contribuito senz'altro a migliorare l'impatto degli sforzi governativi, che hanno avviato al contempo programmi di investimento e di ammodernamento della filiera, portando ad un incremento delle quote di esportazione e produzione, come già citato sopra. Infine molto limitato appare l'impatto reale del progetto nelle iniziative volte a supportare l'imprenditoria giovanile e il settore creativo, mediante il sostegno al Fashion and Design Center del Ministero del Commercio e dell'Industria. Le interviste hanno confermato che le attività realizzate (selezione di giovani designer, collaborazione con università italiane, fashion show, contest) sono state estremamente apprezzate, ma esse si sono interrotte con la chiusura del progetto.

### **D.8.3 In che misura il progetto ha contribuito alla riduzione di forme di sfruttamento lavorativo, discriminazione o esclusione sociale, in particolare nei confronti delle categorie più vulnerabili (donne, giovani, minoranze, etc.)?**

Il progetto è intervenuto in modo mirato alla promozione di **condizioni di lavoro** più dignitose e inclusive lungo la filiera del cotone egiziano, ma l'evidenza disponibile consente di parlare soprattutto di rafforzamento di cornici normative e di capacità istituzionali, più che di una riduzione misurabile di sfruttamento, discriminazione o esclusione sociale nelle aree di intervento. Gli elementi più solidi riguardano l'integrazione sistematica dei principi di “Decent Work” e delle clausole su lavoro minorile,

salute e sicurezza, grazie alla adozione dei principi del programma Better Cotton, oltre alla costruzione di partenariati con gli organismi egiziani competenti in materia di diritti di donne e minori. È possibile quindi affermare che l'allineamento delle aziende con i protocolli BCI abbia comportato implicitamente un miglioramento delle condizioni del lavoro minorile. Sul versante di **genere**, il progetto ha programmato l'istituzione di partenariati formali con il National Council for Women e con l'ILO, per inserire nei percorsi di capacity building contenuti su pari opportunità, prevenzione delle forme di sfruttamento e promozione del lavoro dignitoso. In concreto le attività rivolte alle donne si sono concentrate esclusivamente nel segmento agricolo, mediante la formazione sulle pratiche di raccolta e strumenti per evitare la contaminazione. Per quanto riguarda i **giovani**, il progetto è intervenuto principalmente tramite il rafforzamento dei percorsi TVET e dei legami tra scuole tecniche, dimostrazioni di campo e imprese tessili.

#### **D.8.4 In che misura il progetto ha aumentato la consapevolezza e la capacità delle comunità locali di adottare pratiche agricole e produttive sostenibili, migliorando al contempo la loro resilienza ai cambiamenti climatici?**

Il progetto ha contribuito ad **accrescere in modo significativo la consapevolezza e le capacità delle comunità locali** su pratiche agricole e di trasformazione sostenibili, e ha iniziato a costruire elementi di resilienza ai cambiamenti climatici, ma le evidenze su una adozione "continuativa" oltre la durata del progetto restano soprattutto qualitative e indirette. Una delle evidenze più significative emerse dalle interviste riguarda l'impatto già visibile del **cambiamento climatico** sulle aree di intervento. Il problema centrale è costituito dal fatto che le pratiche sostenibili introdotte durante il progetto, incorporando i principi 2 (*water stewardship*) e 3 (*soil health*) del Better Cotton Standard nei moduli di formazione e dei piani di divulgazione agricola nelle aree pilota, sono state calibrate su condizioni climatiche che sono oggi già in via di cambiamento, e la loro efficacia nel garantire resilienza dipende da un aggiornamento continuo che richiede un supporto tecnico e istituzionale non ancora garantito.

Anche sul **versante industriale**, gli elementi introdotti a sostegno della continuità sono soprattutto di natura istituzionale. L'inserimento delle tematiche di sostenibilità e tracciabilità nelle strategie nazionali per il settore tessile sono un indicatore circa l'obiettivo di mantenere l'uso di pratiche di produzione più pulite come condizione per l'accesso ai mercati internazionali. Nel complesso il progetto appare aver svolto un ruolo importante nell'aumentare la consapevolezza delle comunità agricole e degli attori industriali sui legami tra pratiche produttive, sostenibilità ambientale ed esposizione ai rischi climatici, e nel dotare istituzioni, scuole e imprese di strumenti e standard in grado di prolungare nel tempo questo cambiamento. La resilienza ai cambiamenti climatici è da considerare più come il risultato atteso di un insieme di pratiche (miglior uso dell'acqua, salute del suolo, riduzione della dipendenza da input chimici, circolarità) avviate dal progetto che come esito già misurato in termini di vulnerabilità ridotta delle comunità.

## **4.6. Sostenibilità**

### **D.9. Qual è il livello di continuità apprezzabile dei risultati ottenuti e dei benefici apportati al termine delle attività del progetto?**

#### **D.9.1 Quali risultati, approcci o strumenti del progetto sono stati effettivamente trasferiti o risultano trasferibili ad altre iniziative?**

Per evidenziare quali risultati, approcci o strumenti del Progetto per il Cotone Egiziano risultano trasferiti o trasferibili ad altri interventi, occorre sicuramente partire da un confronto sistematico tra la Fase I (2017-2021) e la Fase II (2024-in corso) dell'iniziativa. La transizione tra i due periodi evidenzia

in questo senso un'**evoluzione significativa**, che non si è limitata a proseguire le attività già avviate, ma **ha ridefinito la cornice concettuale alla luce dei mutati fabbisogni del contesto di mercato e del diverso livello di maturità della filiera nel Paese**. La Fase I era stata infatti concepita come intervento pilota all'interno di un sistema ancora poco strutturato sui temi della sostenibilità, in cui l'obiettivo principale era quindi quello di creare consapevolezza, introdurre nozioni di base sugli standard di sostenibilità e costruire le prime alleanze operative. La Fase II si colloca invece in un contesto più avanzato (anche grazie ai risultati della fase precedente) e si concentra sulla scalabilità geografica, sull'istituzionalizzazione delle pratiche introdotte e sul rafforzamento della competitività sistemica della filiera di fronte a un contesto normativo e di mercato sempre più esigente.

Per quanto concerne **gli elementi chiaramente trasferiti e consolidati**, si individua, in primo luogo, **l'approccio integrato di filiera** che, intervenendo simultaneamente su tutti gli anelli della catena del valore, è stato valutato come un metodo fondamentale d'intervento per permettere di evitare “colli di bottiglia” operativi e di creare un ecosistema resiliente. In secondo luogo, il **partenariato pubblico-privato**, che vede la collaborazione strutturata tra AICS, UNIDO, istituzioni egiziane e imprese private, è stato mantenuto e rafforzato: lo Steering Committee continua a svolgere un ruolo centrale, mentre il precedente PSWG si è evoluto in un *Advisory Group* con funzione ancora più strategica di allineamento al mercato. Resta poi confermato il **modello “pull” dell'intervento**: la logica *market-driven*, per cui è la domanda di mercato a trainare il miglioramento a ritroso della filiera, è stata valutata come vincente per poter garantire la sostenibilità economica dell'intervento a medio-lungo termine. Infine, la dimensione sociale, con particolare riferimento all'inclusione e all'empowerment femminile, si conferma come asse trasversale dell'intervento, mantenendo un'impostazione di *gender mainstreaming* che, almeno a livello programmatico, permea tutte le altre componenti progettuali ma che nella seconda fase viene metodologicamente rafforzato dalla previsione di uno specifico *gender assessment*.

### **D.9.2 In che misura i risultati del progetto sono stati integrati in modo stabile nelle pratiche istituzionali e nei quadri normativi del Paese (es. curricula scolastici, linee guida, regolamenti)?**

Un indicatore chiave della sostenibilità di un'iniziativa è il livello di appropriazione dei risultati da parte delle istituzioni nazionali. Sotto questo profilo, l'analisi documentale e le evidenze raccolte attraverso le interviste confermano che **una parte significativa dei risultati del Progetto per il Cotone Egiziano è stata progressivamente integrata in pratiche, strumenti e quadri regolatori nazionali**, contribuendo a garantire continuità oltre la chiusura formale della Fase I e creando un ponte strutturato verso la Fase II. Da questo punto di vista, **le componenti che hanno mostrato il grado più elevato di istituzionalizzazione sono state sicuramente quella agricola ed educativa**.

Sul piano politico, uno degli effetti più tangibili dell'iniziativa è stato l'adesione dell'Egitto alla Better Cotton Initiative, che ha comportato l'ingresso ufficiale del Paese in un sistema internazionale di standard riconosciuto per la coltivazione sostenibile del cotone. Inoltre, il trasferimento della gestione del programma Better Cotton alla CEA, in collaborazione con CATGO, ha garantito che la certificazione e la promozione del cotone sostenibile fossero radicate in un ente nazionale preposto alla tutela del più ampio marchio "Egyptian Cotton", rafforzando la titolarità nazionale del processo e riducendo la dipendenza dall'ente esecutore internazionale (UNIDO). Anche la **componente educativa** evidenzia un processo di istituzionalizzazione avvenuto con successo. I curricula pilota sviluppati nell'ambito del progetto (filatura, tessitura e coltivazione sostenibile) sono stati infatti assunti come base per la revisione dei programmi delle scuole tecniche agricole e industriali, nel quadro della più ampia riforma nazionale della TVET promossa dal Ministero dell'Educazione.

# 5. CONCLUSIONI, LEZIONI APPRESE E RACCOMANDAZIONI

## 5.1. Conclusioni

### Rilevanza

1. Il progetto ha mostrato un **elevato grado di allineamento con la strategia egiziana** nel settore del cotone, e una altrettanto **elevata corrispondenza con i bisogni di lavoratori e imprese** della filiera. In particolare il progetto ha espresso una sostanziale capacità adattiva, riallineando la fase di implementazione sulla base di nuove sfide e sollecitazioni. L'avvio e l'introduzione della BCI nelle pratiche del settore, non previsto nel documento originario ma poi divenuto il tema peculiare dell'intera componente agricola, ne è l'esempio più eloquente.
2. Questa medesima considerazione testimonia la rapida tendenza al mutamento delle condizioni del mercato, e la conseguente esigenza del progetto di mantenere un equilibrio tra il soddisfacimento dei bisogni dei beneficiari e la considerazione delle aspettative di quest'ultimo. Sotto questo aspetto, tuttavia, si sono registrati dei limiti nel disegno progettuale nell'affrontare alcune problematiche strutturali della filiera: l'accesso al credito, la frammentazione fondiaria, le distorsioni nella contrattazione del prodotto. Esistono tuttora degli **squilibri nella filiera** del cotone, già evidenziati nelle analisi iniziali, che sono rimasti al di fuori del perimetro del progetto.

### Coerenza

3. Il progetto ha evidenziato un'**elevata coerenza con l'Agenda 2030 e i principali riferimenti internazionali per lo sviluppo sostenibile**. L'eccellente coerenza normativa si è trasferita però solo parzialmente in un quadro di integrazione operativa con altre iniziative: la capacità di attivare collaborazioni emerge soprattutto all'interno di cornici strategiche più ampie e in aree di intersezione con altri settori attraverso le azioni portate avanti dai singoli stakeholder, operando in particolare come elemento di integrazione tra politiche pubbliche nazionali e programmi quadro europei.
4. Molto interessante è il posizionamento del progetto in termini di **caso esemplare di cooperazione italiana**: l'intervento ha infatti praticato una strategia d'intervento piuttosto innovativa per la cooperazione italiana, in piena coerenza con i Documenti Triennali di Programmazione e con le direttrici del Piano Mattei per l'Africa, configurandosi come valido caso di studio. La sua effettiva riproducibilità in altri contesti non è tuttavia immediata, viste le condizioni molto specifiche in cui è maturato, con un contesto istituzionale egiziano già sensibilizzato e la funzione di traino di un'azienda italiana con interessi commerciali diretti nella filiera del cotone egiziano. Si riscontrano margini di sperimentazione interessanti per un'eventuale integrazione con altre iniziative portate avanti da AICS.

### Efficacia

5. In base ai documenti progettuali il progetto ha **superato ampiamente i propri target quantitativi**, sia nella componente agricola, che in quella industriale. Tutte le iniziative hanno riscontrato un'ampia partecipazione e si è registrato un apprezzamento generale sulla validità

dell'intervento. L'aver abbandonato nella implementazione la verifica di alcuni indicatori orientati alla misurazione della performance in termini reddituali rende però la valutazione della efficacia quantomeno incompleta.

6. È possibile quindi affermare che l'efficacia del progetto possa essere letta come *efficacia di sistema* (costruzione di infrastrutture normative e di standard) piuttosto che come *efficacia di performance* (miglioramento misurabile delle condizioni economiche dei beneficiari diretti). La **portata trasformativa del progetto non è dunque pienamente verificabile**: cercando di orientare le scelte in base alle istanze del mercato, ha indirizzato gli sforzi più che altro sul potenziamento dell'offerta, senza conseguire risultati circa la governance della domanda.

## Efficienza

7. La governance del progetto è stata disegnata in modo da essere **ampiamente partecipativa e rappresentativa** della vasta platea degli stakeholder. Il già citato modello di collaborazione pubblico-privato è stato perseguito con convinzione, con una chiara definizione di ruoli tra UNIDO, AICS, istituzioni egiziane e partner privati. Anche gli strumenti attraverso i quali tale governance è stata messa in atto risultano essere stati progettati per garantire una solida efficacia gestionale dell'iniziativa, sebbene si riscontrino alcune criticità nella regolarità del funzionamento dello Steering Committee.
8. Il sistema di monitoraggio del progetto, pur solido nell'impianto teorico, ha mostrato delle debolezze operative e continui riaggiustamenti di cui mancano le evidenze. La gestione delle risorse appare nel complesso efficace ed efficiente, evidenziando la consolidata capacità tecnico-amministrativa dell'ente esecutore. Il già ricordato *adaptive management* ha giustamente avuto una funzione positiva nelle risposte alla pandemia e alle rigidità burocratiche locali, sebbene, in taluni casi, abbia comportato una parziale dispersione di focus strategico e di risorse, in particolare nell'ambito delle iniziative a carattere sperimentale e negli sforzi di diplomazia istituzionale intrapresi.

## Impatto

9. Il progetto ha innescato un **processo virtuoso, ma con impatti non ancora consolidati sul benessere socioeconomico dei coltivatori**. Le precondizioni create (consapevolezza, formazione, standard normativi, branding) sono reali, ma dipendono tuttora da un ecosistema di mercato che non è mutato rispetto al passato. Senza un **aggiornamento continuo** del supporto tecnico, parte del capitale di conoscenza costruito rischia di degradarsi rapidamente, soprattutto nelle aree e nei confronti dei gruppi più vulnerabili. Inoltre, le richieste del mercato, soprattutto europeo, stanno imponendo **costi aggiuntivi** che rischiano di annullare parte dei benefici generati dal progetto, trasformando la sostenibilità da vantaggio competitivo a costo obbligatorio, con margini netti incerti.
10. Sul versante industriale, il contributo più riconoscibile riguarda il riposizionamento competitivo attraverso la diffusione degli standard BCI e ZDHC e il rilancio del brand *Egyptian Cotton* sui mercati internazionali. D'altra parte l'impatto sulla redditività aziendale non è isolabile e appare legato a cambiamenti su piccola scala. L'impatto sulla riduzione dello sfruttamento lavorativo si è manifestato soprattutto in termini di **rafforzamento delle cornici normative**, mentre le evidenze su cambiamenti effettivi nelle condizioni di lavoro e sull'inclusione delle categorie vulnerabili rimangono limitate e poco documentate.

## Sostenibilità

11. Con riferimento all'appropriazione istituzionale dei risultati del progetto, le componenti agricola ed educativa sono quelle che mostrano il **livello più alto di istituzionalizzazione**: la BCI è stata inserita nel quadro ministeriale, le linee guida sulla contaminazione fanno parte del patrimonio tecnico del CRI, la coltivazione sostenibile è stata riconosciuta nel quadro regolatorio a livello

ministeriale per la stagione 2023-2024, i curricula pilota sono stati integrati nella riforma nazionale Technical Education 2.0.

12. La Fase II del progetto segna chiaramente il passaggio da un intervento pilota, incentrato prevalentemente sulla sensibilizzazione e sulla costruzione di alleanze operative, a un programma orientato alla scalabilità e al consolidamento dei risultati. Sebbene molti elementi evolvano alla luce del mutato contesto, l'infrastruttura strategica e metodologica permane, dimostrandone la validità. Tuttavia, va evidenziato che la discontinuità temporale tra le due fasi ha indebolito il momentum dell'iniziativa, portando a perdita di staff, interruzione delle attività formative e allentamento di alcune partnership.

## 5.2. Lezioni apprese

### Approccio integrato di filiera

1. L'approccio integrato ha consentito di intervenire contemporaneamente su tutti gli anelli della catena del valore (produzione agricola, trasformazione industriale, formazione tecnica, normative e branding) anziché su singoli segmenti isolati. Questo ha permesso di evitare colli di bottiglia: ad esempio, l'aumento della capacità produttiva di cotone sostenibile è stato accompagnato dalla acquisizione di standard industriali (ZDHC), linee guida nazionali, curricula TVET e da un posizionamento rinnovato del marchio Egyptian Cotton, cercando di rendere omogenee offerta, capacità tecnica e domanda di mercato.
2. Il valore aggiunto principale consiste nella creazione di un "ecosistema" e non di una somma di interventi: le innovazioni agronomiche trovano sbocco in un'industria progressivamente più allineata agli standard internazionali, e la riforma dei curricula contribuisce a formare la forza lavoro necessaria a sostenere questo cambiamento. L'esperienza dimostra che un approccio integrato di filiera è particolarmente indicato quando si opera su settori esposti a standard globali (sostenibilità, tracciabilità, due diligence) e dove i fallimenti si generano spesso nella interazione tra segmenti (campo-trattamento, scuola-impresa, standard-regolazione) piuttosto che all'interno di ciascun segmento.

### Partenariato pubblico-privato

3. Il partenariato pubblico-privato è stato strutturato come collaborazione stabile tra AICS e UNIDO, ministeri egiziani (MALR, MTI, MoETE), enti tecnici (CRI, CEA, CATGO, ecc.) e imprese del settore (Filmar, Albini, Bishara, altri brand internazionali). Il settore privato non è stato solo beneficiario, ma co-progettista e fornitore di know-how su standard di sostenibilità, tendenze di mercato, requisiti di certificazione e tecnologie, mettendo a disposizione impianti per formazione pratica, visite di buyer e programmi pilota di economia circolare.
4. Il valore aggiunto consiste nel fatto che il PPP ha reso il progetto credibile e allineato alle esigenze reali del mercato, riducendo il rischio che gli standard introdotti restassero "sulla carta". Come lezione appresa, emerge che il PPP funziona meglio quando il privato ha un interesse di lungo periodo nel settore, la controparte pubblica mantiene la supervisione sulle scelte di policy, i ruoli sono chiaramente definiti, così da valorizzare al massimo la capacità di innovazione e networking delle imprese e incentivare l'awareness del decisore pubblico.

### Modello "pull" (market-driven)

5. Il modello "pull" si è tradotto nel far trainare le innovazioni a monte (coltivazione, pratiche di campo, formazione) da una domanda più esigente a valle: buyer internazionali e brand hanno formulato requisiti di sostenibilità (BCI, ZDHC, tracciabilità), che sono stati usati come riferimento per tarare formazione, standard, manuali tecnici e percorsi scolastici. Invece di "spingere" il cotone sostenibile sul mercato, il progetto ha operato affinché il mercato riconoscesse la validità della

produzione del cotone sostenibile egiziano, sfruttando anche il rilancio del brand Egyptian Cotton e l'ingresso in reti internazionali come la Better Cotton Initiative.

- Il valore aggiunto di questo approccio è duplice: da un lato, aumenta la probabilità che le pratiche introdotte siano economicamente sostenibili nel tempo, perché rispondono a vincoli e opportunità reali di mercato; dall'altro, fornisce una cornice chiara per l'evoluzione dalla sostenibilità “volontaria” alla sostenibilità come requisito di *compliance* (ESG, due diligence, tracciabilità digitale). Come lezione appresa, il modello “pull” richiede però di essere accompagnato da meccanismi che garantiscano che il premio di mercato non resti concentrato a valle: le criticità riscontrate nel corso dell'esercizio valutativo con riferimento alla governance dei prezzi hanno mostrato che il *market driven*, da solo, non basta a riequilibrare le catene del valore in contesti con forte asimmetria di potere contrattuale.

## 5.3. Raccomandazioni

### Governance strategica e ruolo degli organi di coordinamento

- È stata rilevata una limitata funzione di supervisione strategica dello Steering Committee, che ha di fatto lasciato a UNIDO la responsabilità quasi esclusiva del riorientamento in corso d'opera. Tale aspetto, pur non mettendo in discussione l'impegno e l'efficacia degli operatori, non consente di documentare l'effettivo controllo di gestione sull'intervento, compromettendo il giudizio sulla validità delle scelte effettuate. Si raccomanda quindi nella seconda fase del progetto di rendere operativo e strategico il ruolo del nuovo Steering Committee istituito, prevedendo almeno due riunioni annue con verbali vincolanti, un piano di lavoro annuale e un monitoraggio sistematico degli indicatori aggiornati, evitando che l'“*adaptive management*” resti solo in capo all'ente esecutore e adottando un'attenzione specifica circa l'effettiva periodicità e qualità delle riunioni.

### Baseline e sistema di M&V orientato all'impatto

- Il sistema di M&V rimane lo strumento immediato più efficace per cogliere i progressi del progetto e operare opportuni correttivi quando necessario. I limiti documentati nella valutazione, in termini di mancanza di una solida baseline e di un tracciamento longitudinale dei beneficiari chiave, rischiano di pregiudicare la lettura efficace dell'intervento, e di coglierne appieno i suoi effetti positivi. In relazione all'obiettivo generale del progetto nella Fase II, che è sostanzialmente analogo a quello della Fase I, si raccomanda di correggere le limitazioni osservate e in particolare si suggerisce di: (i) rafforzare la coerenza interna del Quadro Logico, esplicitando chiaramente i nessi causali tra attività, output e outcome; (ii) assicurare un sistema di raccolta dati standardizzato, trasparente e verificabile, con chiara indicazione di fonti, strumenti e responsabilità; (iii) applicare in modo sistematico la disaggregazione dei dati e rafforzare i meccanismi di controllo qualità; (iv) garantire regolarità, tempestività e completezza della reportistica, in coerenza con le scadenze previste e con le esigenze di governance del progetto.

### Meccanismi di mercato e premi effettivi ai coltivatori

- Una delle maggiori problematiche riscontrate risulta essere l'estrema volatilità del mercato del cotone. Per questo si raccomanda di intervenire non solo sul miglioramento dell'offerta ma anche sulla governance della domanda, pur riconoscendo i limiti delle condizioni di mercato e delle previsioni legislative, che di fatto impediscono negoziazioni di lungo periodo tra gli operatori della filiera. Nella Fase II, il nuovo Advisory Group dovrebbe configurarsi come un'evoluzione del Private Sector Working Group, assumendo il ruolo di piattaforma stabile di coordinamento tra gli attori della filiera. In tale veste, potrebbe contribuire a promuovere trasparenza, facilitare la gestione dei conflitti e favorire, per quanto possibile, processi di negoziazione tra le parti, in particolare per quanto riguarda la definizione di impegni continuativi di acquisto, che colleghino esplicitamente condizioni contrattuali migliorate al rispetto degli standard Better Cotton,

rigenerativi e di due diligence sociale, includendo indicatori minimi su margini per feddan e volumi effettivamente venduti.

## Accesso al credito e sostegno alla transizione sostenibile

4. La valutazione ha rilevato alcuni vincoli strutturali parzialmente affrontati dal progetto (frammentazione fondiaria, assenza di cluster, mancanza di strumenti finanziari di transizione), che limitano la capacità dei piccoli produttori di mantenere pratiche sostenibili e sostenerne i costi aggiuntivi, anche in considerazione dell'abbandono di strumenti specifici di finanza rurale nell'ambito della esecuzione. Si suggerisce quindi di rendere più concreto quanto previsto dall'attività 1.1.10 della Fase II (workshop su *financial literacy*), trasformandola in pacchetti operativi negoziati con banche e fondi pubblici: linee di credito agevolato, fondi rotativi per ammodernamento delle attrezzature, strumenti digitali di tracciabilità, con criteri di accesso collegati alla partecipazione ai programmi BCI/rigenerativo e con particolare attenzione a donne e giovani rurali.

## Estensione agricola continuativa e focus su cambiamento climatico

5. Molti beneficiari hanno lamentato una assenza di servizi di supporto tecnico continuativi in un contesto di rapido cambiamento dei fattori climatici, per cui si suggerisce di trasformare l'estensione agricola da intervento episodico a funzione strutturale. Si raccomanda quindi di includere nelle attività di supporto e formazione agli agricoltori della seconda fase non solo delle parcelle dimostrative, ma anche un servizio di estensione continuativo, con visite periodiche ai coltivatori (con particolare focus sulle aree più fragili), aggiornando annualmente i pacchetti tecnici rispetto alle nuove condizioni climatiche (parassiti emergenti, stress idrico, shift del calendario colturale) e integrando la raccolta di dati per il monitoraggio di resa, costi e indicatori climatici di base.

## Tracciabilità digitale

6. Allo scopo di incentivare il passaggio da "sostenibilità volontaria" a compliance normativa, la raccolta dati e la digitalizzazione debbono essere considerate un investimento strategico e non accessorio. Le previste attività della Fase II, che insistono su digitalizzazione, AI, tracciabilità e reporting ESG, dovranno puntare a realizzare un'unica architettura di sistema, per supportare i partner nella produzione di evidenze per buyer e certificazioni. Sarebbe opportuno adottare una piattaforma digitale unificata di filiera, che consenta di registrare dati di campo, di processo industriale e di due diligence (ambientale e sociale) in formato compatibile con i futuri requisiti del Digital Product Passport.

## Rafforzamento dell'upgrading industriale e del trasferimento tecnologico

7. Nella Fase I del progetto le attività verso le imprese si sono concentrate soprattutto su formazione e creazione di *awareness* sulle tematiche sostenibili (ZDHC, efficienza delle risorse, economia circolare), senza un reale trasferimento di know-how tecnologico e senza una rilevazione dei dati su miglioramenti misurabili. Si raccomanda a questo proposito di utilizzare il piano di capacity building della Fase II per il settore industriale non solo per azioni di training, ma per accompagnare un numero selezionato di imprese pilota in audit tecnici, road map di investimento, collegamento con fornitori di tecnologie e accesso mirato a certificazioni (come ZDHC, OEKO-TEX, GOTS), misurando i risultati effettivi attraverso indicatori economico-ambientali in termini di riduzione di consumi, rifiuti e violazioni di compliance.

## Inclusione di donne e giovani lungo l'intera filiera

8. La valutazione ha rilevato risultati limitati nella prima Fase su empowerment femminile e su occupazione giovanile, per cui sembra necessario rafforzare la dimensione inclusiva con obiettivi e percorsi più definiti e incisivi. La Fase II già prevede un *gender assessment* e delle attività formative specifiche, per le quali sarà necessario definire e monitorare target operativi

(ad es. la percentuale minima di donne e giovani inseriti in posizioni qualificate o imprenditoriali nella filiera, il numero di curricula e corsi che includono moduli su pari opportunità e lavoro dignitoso, misure adeguate per ridurre abbandono e assenteismo negli stage), e elaborare report annuali disaggregati per genere ed età.

## Continuità programmatica e coordinamento settoriale

9. La sostenibilità nel medio-lungo periodo è uno dei problemi dominanti degli interventi di sviluppo, e ha interessato anche la prima fase del progetto. In caso di previsione di fasi successive, o di trasferimento delle azioni alle controparti nazionali, la discontinuità temporale e le difficoltà nella transizione indeboliscono spesso la portata degli effetti positivi, con perdita di staff, interruzione di attività formative, abbandono di partnership, ecc. Si raccomanda quindi per la seconda fase del progetto di considerare la continuità come obiettivo esplicito della programmazione e di elaborare, entro il penultimo anno di progetto, un piano di transizione verso eventuali fasi successive o verso l'integrazione completa con programmi nazionali, come è stato fatto nel caso della proposta di progetto elaborata da AICS sulla formazione delle competenze nel settore tessile. Allo stesso tempo, e allo scopo di massimizzare le sinergie, andrebbe rafforzato il coordinamento operativo con le iniziative parallele nel settore del tessile (rimasto allo stato potenziale nella prima Fase) come piattaforma permanente di pianificazione congiunta, per assicurare ulteriore continuità alle buone pratiche sviluppate, anche dopo la chiusura dell'intervento.

## Visibilità della Cooperazione Italiana

10. Nonostante tutti gli stakeholder istituzionali e privati intervistati abbiano riconosciuto il ruolo dell'Italia nell'iniziativa, la Cooperazione Italiana non è stata sempre identificata come soggetto finanziatore pubblico. Al di fuori degli eventi ufficiali di promozione, la presenza italiana è stata percepita principalmente attraverso il coinvolgimento diretto di operatori e imprese, generando una sovrapposizione tra il piano dell'aiuto pubblico allo sviluppo e quello della cooperazione industriale. Nella Fase II si raccomanda di adottare una strategia di visibilità istituzionale che distingua esplicitamente il ruolo della CI da quello degli operatori privati italiani. In concreto: (i) rendere sistematico e uniforme l'utilizzo del logo ufficiale in tutti i materiali di progetto; (ii) prevedere momenti istituzionali dedicati (cerimonie, sessioni con stakeholder egiziani, comunicati congiunti UNIDO-AICS) nei quali la Cooperazione Italiana sia presente in qualità di finanziatore pubblico e non come parte del sistema-paese; (iii) introdurre ove efficace una scheda sintetica sul mandato dell'APS italiano nelle relazioni con le controparti egiziane, per chiarire la distinzione tra finanziamento pubblico e presenza commerciale privata.





