



Cooperazione Italiana  
allo Sviluppo

Ministero degli Affari Esteri  
e della Cooperazione Internazionale

*Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo - Ufficio III - Sezione Valutazione*

2023 | Sintesi del rapporto di valutazione

Valutazione d'impatto dell'iniziativa:  
“Empowerment delle donne e sviluppo  
locale WELOD3”

Palestina



AID 10119

Questa valutazione indipendente è stata commissionata dall'Ufficio III della Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo del Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale alla società STEM-VCR attraverso una procedura di gara pubblica ai sensi dell'articolo 36 del Codice dei Contratti Pubblici.

Gruppo di valutazione STEM-VCR: Anna Rocchi (Team Leader); Sara Sangiuliano; Jamileh Abuduhou; Maurizio Floridi; Federica Floridi; Gianfrancesco Costantini.

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

L'immagine in copertina rappresenta la parete di fondo della sala riunioni del "*Mehwar Centre for the protection and empowerment of women and families*" di Betlemme, una casa accoglienza che sostiene le donne vittime di violenza. È stata realizzata da varie donne ospitate nel Centro (foto di A. Rocchi).

L'immagine in quarta di copertina rappresenta un quadro dipinto da una delle donne ospitate nel "*Mehwar Centre for the protection and empowerment of women and families*" di Betlemme, una casa accoglienza che sostiene le donne vittime di violenza (foto di A. Rocchi).

## INDICE

ELENCO DEGLI ACRONIMI .....	4
1. Introduzione.....	5
2. Elementi di contesto dell’iniziativa e teoria del cambiamento.....	5
3. Il quadro logico dell’iniziativa.....	6
4. Aspetti metodologici.....	7
5. I risultati dell’esercizio valutativo .....	9
5.1 Rilevanza.....	9
5.2 Coerenza.....	10
5.3 Efficacia .....	10
5.3.1 In relazione a S.O.1 .....	11
5.3.2 In relazione a S.O.2 .....	12
5.3.3 In relazione a S.O.3 .....	15
5.4 Efficienza .....	16
5.5 Sostenibilità.....	17
5.6 Impatto .....	17
5.7 Il criterio aggiunto della comunicazione e della visibilità .....	18
6. Lezioni apprese e buone pratiche .....	18
6.1 Lezioni apprese .....	18
6.2 Buone pratiche .....	19
7. Raccomandazioni.....	20
7.1 Raccomandazioni generali .....	20
7.2 Raccomandazioni specifiche.....	20

## ELENCO DEGLI ACRONIMI

ACN	Analisi Comune dei Paesi
AICS	Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo
BWF	Business Women Forum
C&V	Comunicazione e Visibilità
CBO	Community Based Organizations
CCE	Centro per la formazione continua dell'Università di Birzeit
CEDAW	Convenzione sull'eliminazione di tutte le forme di discriminazione nei confronti delle donne (Convention on the Elimination of all Forms of Discrimination Against Women)
DCI	Defense for Children International
FG	Focus Group
FPB	Family Protection Bill
GAP	Piano d'azione dell'UE per l'uguaglianza di genere e l'emancipazione femminile
GBV	Violenza di genere (Gender Based Violence)
GPC	Consiglio generale del personale (General Personnel Council)
ICHR	Commissione Indipendente per i Diritti Umani
ISS	Intervista Semi-Strutturata
M&E	Monitoring and Evaluation
MoSD	Ministero dello Sviluppo Sociale (Ministry of Social Development)
MoWA	Ministero degli Affari Femminili (Ministry of Women Affairs)
ONG	Organizzazione Non Governativa
OSC	Organizzazioni della Società Civile
PA	Autorità Palestinese (Palestinian Authority)
PACC	Coalizione palestinese anticorruzione (Palestinian Anti-corruption Coalition)
SDGs	Obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals)
SHAMS	Associazione palestinese
SO	Obiettivi Specifici
ToC	Teoria del Cambiamento
WATC	Women Affairs Technical Committee
WCLAC	Al-Haq, Women's Centre for Legal Aid and Counselling
WELOD	Women's Empowerment and Local Development

## 1. Introduzione

La presente sintesi riguarda il rapporto di valutazione del programma “Women's Empowerment and Local Development - WELOD3” in Palestina.

Il programma "Women's Empowerment and Local Development - WELOD3" (AID 10119), realizzato tra il luglio 2014 e il marzo 2022, prevedeva il finanziamento di un insieme di azioni realizzate - da un lato - dal Ministero degli Affari Femminili (MoWA) e dal Ministero degli Affari Sociali (ora MoSD - Ministero dello Sviluppo Sociale) dell'Autorità Palestinese (PA), che hanno avuto un sostegno di bilancio ex art.15 (per un totale di 1.700.000 euro) e - dall'altro - dall'ufficio locale dell'AICS a Gerusalemme, attraverso un fondo in loco (per un totale di 1.090.000 euro) e un fondo per esperti (per 510.000 euro). Il costo totale del programma è di 3.300.000 euro. L'iniziativa segue una serie di progetti precedenti relativi a settori simili: WELOD 1 e WELOD 2. Il programma avrebbe dovuto durare 3 anni, ma a causa di un ritardo da parte del MoWA nel contribuire a raggiungere l'80% delle spese di bilancio, l'importo di 320.000 euro ha dovuto essere trasferito e speso dal MoSD. Oltre alla burocrazia istituzionale (sia da parte del governo palestinese, che da parte italiana) che ha creato ulteriori ritardi, la pandemia ha avuto un impatto sull'intero processo.

## 2. Elementi di contesto dell'iniziativa e teoria del cambiamento

L'uguaglianza di genere rappresenta una sfida significativa per le donne palestinesi in vari aspetti della vita, tra cui la salute, la sfera legale, sociale e politica. Le leggi e le normative esistenti in Palestina non sono sensibili alle questioni di genere e non riescono a promuovere adeguatamente i diritti delle donne e a proteggerle. La carenza di leggi che affrontino specificamente la violenza di genere lascia le donne vulnerabili a varie forme di violenza, che sono molto diffuse nella società palestinese. Inoltre, anche quando le leggi trattano aspetti specifici di genere, la mancanza di regolamenti, di procedure di applicazione nonché di un efficace sistema di sanzioni atto a monitorare la corretta ed effettiva applicazione delle norme ostacola l'impatto previsto sull'effettiva protezione delle donne.

La partecipazione delle donne alle posizioni decisionali è ancora piuttosto limitata. I dati ufficiali per il 2022<sup>1</sup> mostrano che le donne rappresentano circa il 25% dei membri del Consiglio centrale palestinese, il secondo organo decisionale più alto. Per quanto riguarda le elezioni locali del 2021, solo il 22% delle donne è stato eletto (rispetto al 78% degli uomini eletti).

Secondo i dati del "Consiglio generale del personale" (aggiornati al febbraio 2022), la percentuale di partecipazione femminile nel settore pubblico ha raggiunto il 47% del totale dei dipendenti. D'altra parte, la percentuale di donne che ricoprono una posizione direttiva è molto bassa rispetto agli uomini. Inoltre, nel consiglio di amministrazione delle camere di commercio, industria e agricoltura, la percentuale di uomini ha raggiunto il 99%, contro solo l'1% di donne; solo il 19% circa dei giudici sono donne, e la percentuale di donne procuratrici è appena del 20%.

Le importanti lacune registrate a livello decisionale ostacolano in modo significativo l'avanzamento delle riforme che promuovono la parità di accesso ai servizi sociali e la promozione di migliori meccanismi di difesa dei diritti delle donne.

Nonostante lo sviluppo di diverse bozze della legge sulla protezione della famiglia negli ultimi 17 anni, la sua adozione è stata ritardata, anche dopo che il Comitato CEDAW ha sollecitato il governo palestinese nelle sue osservazioni conclusive del 2018. Questa legge è fondamentale perché fornisce misure di protezione per le donne all'interno della sfera domestica. Inoltre, il sistema legale in

---

<sup>1</sup> Struttura ufficiale del governo come riportata per il 2022.

Palestina presenta una significativa discriminazione nei confronti delle donne, con il Codice penale giordano del 1960 ancora in vigore in Cisgiordania, in base al quale la donna non gode degli stessi diritti dell'uomo, ad esempio in termini di eredità di immobili. Sebbene siano state apportate alcune modifiche al Codice penale attraverso decreti presidenziali, sono necessarie riforme giuridiche complete per garantire la conformità con le convenzioni e i trattati internazionali.

La logica dell'iniziativa si basa su un **algoritmo teorico** fondato sulla constatazione di una relativa debolezza delle amministrazioni pubbliche palestinesi e dei servizi per la tutela dei diritti delle donne, nonché dalla presenza di fattori che impediscono la piena partecipazione sociale delle donne e le mantengono in uno stato di rischio rispetto alle dinamiche della violenza di genere. In tal senso, alcuni fattori possono produrre miglioramenti significativi, in particolare:

- Integrazione della dimensione di genere nelle politiche governative;
- Rafforzare la lotta contro la violenza di genere;
- Rafforzare le amministrazioni pubbliche e i centri di servizio per le donne;
- L'avvio di processi di empowerment delle donne, in particolare per quanto riguarda l'avvio di iniziative economiche.

Questi fattori possono essere rafforzati attraverso:

- formazione delle amministrazioni pubbliche responsabili delle azioni a sostegno delle donne, sulla pianificazione di genere, l'analisi, il monitoraggio e la valutazione dei piani nazionali;
- formazione e rafforzamento delle capacità contro la violenza di genere nei centri di sostegno alle donne;
- formazione e sviluppo di capacità nei centri di sostegno alle imprese femminili;
- il coinvolgimento di attori non governativi, in particolare le organizzazioni della società civile (OSC), nella gestione delle azioni svolte dai centri di sostegno alle donne;
- la fornitura di assistenza tecnica e di sostegno finanziario alle istituzioni coinvolte nelle azioni di pari opportunità e di sostegno alle donne (MoWA, MOSD).

### 3. Il quadro logico dell'iniziativa

**Il programma WELOD3 aveva l'obiettivo generale** di aumentare le opportunità di sviluppo economico per le donne palestinesi e contribuire all'attuazione degli strumenti internazionali per la difesa dei loro diritti. Per quanto riguarda gli **obiettivi specifici**, il programma prevedeva:

- a. Rafforzamento delle capacità di mainstreaming di genere e antiviolenza del Ministero degli Affari Femminili (MoWA), dei Governatorati e del Ministero degli Affari Sociali (MoSA), ora Ministero dello Sviluppo Sociale (MoSD);
- b. Rafforzare le donne dal punto di vista economico, politico, sociale e culturale e, allo stesso tempo, combattere la violenza di genere facilitando il reinserimento nella società delle donne che hanno subito violenza;
- c. Coordinare l'area intersettoriale "Uguaglianza di genere ed emancipazione femminile" in qualità di *Lead Donor* europeo.

In relazione a questi obiettivi sono stati individuati alcuni **risultati attesi**:

- Risultati per l'obiettivo specifico 1: rafforzare le capacità di mainstreaming di genere e di contrasto alla violenza di genere del Ministero degli Affari Femminili (MoWA), dei Governatorati e del Ministero dello Sviluppo Sociale (MoSD).

- Risultati per l'obiettivo specifico 2: conferire alle donne potere economico, politico, sociale e culturale e, allo stesso tempo, combattere la violenza di genere facilitando il reinserimento nella società delle donne che hanno subito violenza.
- Risultati per l'obiettivo specifico 3: coordinare l'area intersettoriale "Uguaglianza di genere ed emancipazione femminile" in qualità di donatore principale europeo.

L'iniziativa ha previsto azioni di rafforzamento istituzionale e delle capacità dei ministeri coinvolti e della struttura di coordinamento degli aiuti, nonché azioni di sostegno ai servizi antiviolenza gestiti dal MoSD e l'istituzione del primo Osservatorio nazionale sulle donne in difficoltà, la violenza di genere e lo stalking presso il MoWA.

In termini di beneficiari, l'iniziativa era rivolta a:

- circa 400 donne che avrebbero beneficiato dei servizi messi a disposizione dagli 11 Tawasol e dei servizi antiviolenza, tra cui attività di empowerment socio-economico e lotta alla violenza contro le donne;
- circa 20 bambini che avrebbero dovuto usufruire dei servizi antiviolenza;
- almeno 200 organizzazioni femminili palestinesi e altre organizzazioni della società civile che operano a favore delle donne;
- almeno 30 istituzioni locali aderenti ai Tawasol;
- le controparti locali, ovvero il personale del MoWA, in particolare i responsabili dei dipartimenti che lavorano con i centri Tawasol (Politica e pianificazione; Formazione; Appelli);
- i Governatorati, in particolare: gli 11 Centri Tawasol/Direttori dei Dipartimenti delle donne e dei bambini; 11 rappresentanti dei futuri Comitati di reintegrazione dei Centri Tawasol; 11 direttori e/o personale tecnico dei dipartimenti legali dei Governatorati;
- MoSD, in particolare: gli 11 responsabili del dipartimento Donne e infanzia delle direzioni locali del MoSD; gli assistenti sociali delle direzioni locali del MoSD;
- operatori specializzati che dovevano beneficiare di una formazione, sia a livello universitario che in strutture pubbliche.

## 4. Aspetti metodologici

Dal punto di vista della metodologia adottata, l'esercizio valutativo è stato concepito per massimizzare la più ampia partecipazione delle parti interessate in ogni fase, compresi il personale del programma, i partner e gli informatori qualificati, sia di persona che a distanza. A tal fine, la metodologia ha stabilito un dialogo continuo con tutte le parti interessate coinvolte nel processo di attuazione e ha creato uno spazio sicuro per la condivisione di opinioni, esperienze e contributi. L'approccio scelto è stato attuato attraverso incontri di gruppo e interviste esplorative durante la fase iniziale del lavoro sul campo; scambi di e-mail; presentazioni di piani, feedback sulle missioni sul campo e sui risultati ottenuti e riaggiustamenti; un sondaggio via e-mail rivolto ai beneficiari indiretti ha fornito al team ulteriori informazioni; infine, un workshop con beneficiari indiretti e diretti ha fornito uno strumento di verifica delle principali conclusioni della valutazione.

Gli strumenti sono stati inizialmente progettati seguendo quelli standard adottati dagli studi di valutazione. Sono stati definiti gli attori destinatari delle interviste semi-strutturate e le domande sono state adattate in base alle caratteristiche (istituzioni centrali, autorità locali e personale target, OSC partner), tenendo sempre conto delle questioni e dei criteri di valutazione. Allo stesso tempo, è stato effettuato un campionamento dei gruppi target (gruppi di beneficiari della formazione organizzata dai Tawasol, studentesse che beneficiano di borse di studio e corsi all'università, gruppi di donne ospitate o protette in rifugi, personale dei governatorati), tenendo conto delle difficoltà di rintracciare i

beneficiari diretti. Gli strumenti per i focus group sono stati poi adattati alle caratteristiche delle beneficiarie.

Durante la missione sul campo molti degli strumenti inizialmente proposti sia per l'intervista semi-strutturata (ISS) che per il focus group (FG) sono stati modificati sulla base delle informazioni raccolte, in particolare tenendo conto del diverso stato di avanzamento delle componenti dei diversi partner (quello affidato al MoWA, quello affidato al MoSD, quello implementato dall'AICS).

Il modello per i *focus group* rivolti ai Tawasol è stato adattato, includendo dati sui partecipanti e informazioni sul ruolo loro assegnato; è stata aggiunta una griglia per i focus group con le OSC che hanno collaborato direttamente o indirettamente all'implementazione delle attività di WELOD3; infine, è stata ristrutturata la griglia per le interviste alle OSC in funzione delle prime informazioni raccolte già in fase di preparazione della missione di campo.

L'indagine qualitativa ha previsto un approccio intensivo, basato su un'intervista attorno a vari argomenti da valutare (misurati) come *follow-up* degli interventi integrati attuati in Cisgiordania e con un forte valore dato dal team di valutazione alla libera espressione degli intervistati. La valutazione ha riguardato (a) la componente di sostegno al bilancio del governo, (b) le attività di sviluppo delle capacità e (c) le attività di sensibilizzazione promosse congiuntamente con le organizzazioni della società civile.

L'indagine ha cercato di rispondere alle domande di valutazione precedentemente stabilite per facilitare la comprensione degli elementi che caratterizzano lo sviluppo del programma e il reperimento di informazioni sostanziali. Le informazioni raccolte si sono concentrate sulla rilevanza, la coerenza, l'efficacia, l'efficienza e la fattibilità: (i) dei meccanismi messi in atto per promuovere le migliori pratiche nella prevenzione della violenza contro le donne e le bambine e nella protezione e riabilitazione di donne e bambine; (ii) della capacità dei gruppi più vulnerabili che risiedono nelle aree di intervento di accedere e utilizzare i servizi proposti; (iii) dell'approccio di genere utilizzato.

L'**intervista semi-strutturata** (ISS) è stata utilizzata per raccogliere una grande quantità di informazioni e dati. Tale strumento ha permesso di raccogliere i punti di vista degli informatori chiave su vari aspetti delle attività e degli argomenti da valutare, in particolare le loro percezioni, la comprensione e l'identificazione dei cambiamenti legati al programma. L'obiettivo era quello di far luce sul "perché" e sul "come", spiegando nello specifico i risultati relativi agli interventi.

**Le interviste di gruppo** hanno contribuito a creare una dinamica che ha facilitato la discussione e la riflessione collettiva e hanno fornito un ambiente che ha incoraggiato l'espressione e la discussione, anche di opinioni controverse e tra loro differenziate. L'intervista, d'altra parte, è uno strumento che genera uno scenario complesso, aperto all'interpretazione e che può mancare di obiettività. Per questo motivo, è stato importante effettuare una "analisi del contesto", cercando parallelamente fonti di verifica, che permettessero di osservare e confermare le informazioni e i dati raccolti. In tale quadro, la triangolazione è servita a consolidare l'affidabilità delle informazioni raccolte.

Il **focus group**, come strumento di indagine qualitativa, mirava a raccogliere le opinioni e le percezioni dei membri della comunità/popolazione target sull'impatto degli interventi. Le informazioni e i dati sono stati raccolti da gruppi target dello stesso interesse, selezionati attraverso tecniche di campionamento casuale semplice in base a criteri precisi e all'area geografica e/o alla categoria di partecipazione al programma (componente di sostegno al bilancio del governo o componente di miglioramento socio-economico delle donne vittime o sopravvissute alla VBG, intervento delle ONG). Le discussioni sono state facilitate da intervistatori. I focus group sono stati organizzati sotto forma di workshop di discussione tra i partecipanti, che hanno avuto l'opportunità di analizzare gli aspetti principali del programma, nonché il loro posizionamento e la loro influenza nel contesto dell'intervento.

Nelle discussioni di gruppo, il valutatore ha avuto il ruolo di moderatore della discussione, ascoltando le risposte dei partecipanti, ma anche osservando come i partecipanti interagivano e se erano d'accordo o meno su un determinato argomento.

## 5. I risultati dell'esercizio valutativo

L'Analisi Comune dei Paesi (ACN) del 2022 individua come principale ostacolo al raggiungimento dell'Agenda 2030 e degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) l'occupazione israeliana, insieme ai ricorrenti conflitti, alla divisione politica interna palestinese e alla crisi fiscale dell'Autorità Palestinese. Oltre a rappresentare un ostacolo per la pace, queste barriere si traducono in sfide significative per il buon governo, il godimento dei diritti umani e l'uguaglianza di genere, la crescita economica, la stabilità fiscale e lo sviluppo umano.

Dal punto di vista della performance analizzata del programma WELOD3 non si può non tenere conto della situazione difficile e complessa in cui si trova la Palestina, degli ostacoli quotidiani per raggiungere piccoli progressi e dei grandi sforzi per mantenere una vita quotidiana, e dunque del contesto particolare riguardo alla situazione delle tematiche legate alle politiche di gender in cui il programma WELOD3 si è trovato ad operare.

### 5.1 Rilevanza

Il programma è dotato di rilevanza in quanto risponde alle esigenze delle donne e delle ragazze palestinesi che subiscono quotidianamente atti di discriminazione e frequenti violenze fisiche e psicologiche, a causa del tradizionale sistema patriarcale in vigore e dell'occupazione israeliana. Allo stesso tempo, contribuisce a sostenere lo sviluppo delle capacità istituzionali dei Ministeri dello Sviluppo sociale (MoSD) e degli Affari femminili (MoWA) nei settori della fornitura di servizi di protezione, consulenza e accompagnamento per il reinserimento di donne e ragazze vittime e sopravvissute alla violenza. Tuttavia, la **rilevanza appare mitigata dalle carenze di progettazione dell'iniziativa** che non ha tenuto sufficientemente conto, da una parte delle reali capacità istituzionali dei principali attori, e dall'altra da una comprensione attualizzata dell'ambiente, delle sue potenzialità e delle sue debolezze.

WELOD3 si articola con altre azioni finanziate dal Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale italiano in Palestina e beneficia delle precedenti esperienze realizzate dalla Cooperazione Italiana (AICS) (ex Unità Tecnica Locale) di Gerusalemme, specificamente dedicate a potenziare i servizi sociali del MoSD responsabili dell'accompagnamento e della protezione delle donne, o a collaborare con le ONG locali per fornire assistenza legale alle vittime di violenza. Inoltre, il programma integra un approccio di sviluppo delle competenze rivolto alle giovani donne che sono state costrette ad abbandonare gli studi a causa delle violenze subite, considerando la formazione professionale e il rafforzamento delle competenze un vettore di sviluppo economico, sociale e umano.

Tuttavia, il team di valutazione ha constatato che la rilevanza dell'azione proposta non era supportata da una reale comprensione dell'ambiente, delle sue potenzialità e delle sue debolezze. Sembra che WELOD3 sia stato concepito più come una mera continuazione di WELOD1 e 2 che come un intervento per raggiungere obiettivi rilevanti. Le principali aree di debolezza nella progettazione del quadro logico sono: i) l'assenza di output e risultati chiari e la quasi assenza di output dettagliati, che li rende quasi inutili per l'esercizio di rendicontazione dei risultati e di scarsa utilità per la gestione dei progetti; ii) indicatori poco chiari e mal formulati, che si riferiscono principalmente alle attività; iii) obiettivi talvolta definiti in modo errato e, nel caso del rafforzamento delle capacità, non dettagliati.

Sarebbe stata opportuna una valutazione delle necessità effettive a fronte di quanto realizzato precedentemente, tenendo presente l'evoluzione in atto delle caratteristiche contestuali, con particolare riferimento alle istituzioni ed alla specifica posizione del MoWA in relazione all'intero sistema istituzionale. Infatti, la relativamente recente creazione del MoWA, (già di per sé contestata dai vari attori istituzionali e non, in quanto spesso percepita quale frutto dell'espressione della comunità internazionale e non degli stessi palestinesi), si è presto scontrata con un ambiente tutt'altro che favorevole, per motivi di origine varia (esterni ed interni). Tenendo presente tale importante fattore, una valutazione iniziale di necessità avrebbe fornito i dati indispensabili per identificare i valori di riferimento e i valori obiettivo, entrambi da includere nel quadro logico. Tali valori di riferimento sarebbero stati utili per la creazione di un sistema di M&E appropriato per elaborare i dati raccolti, consentendo l'analisi dello stato di avanzamento e il monitoraggio del raggiungimento dei risultati. Il sistema, inoltre, avrebbe dovuto consentire di valutare le differenze nell'accesso alle opportunità fornite dal programma, in base al tipo di vulnerabilità e ai cambiamenti nella cultura organizzativa dei partner e delle ONG/OSC coinvolte, con un'attenzione specifica agli impatti di genere sul luogo di lavoro. La raccolta dei dati avrebbe dovuto essere progettata in modo da rilevare accuratamente gli indicatori sensibili al genere e essere monitorata attentamente per ogni partner del programma, compresi i ministeri.

Infine, se la rilevanza viene interpretata come il criterio di valutazione che più di tutti dovrebbe permettere ad un intervento di apprezzare **la molteplicità, la pluralità ed anche la complessità del sistema** in cui esso va ad operare, l'intervento in questione non è stato in grado di leggere e quindi adeguatamente rispondere in maniera attualizzata alle esigenze del contesto palestinese.

## 5.2 Coerenza

Un elevato grado di **coerenza interna ed esterna** a livello di tutti i partners coinvolti. Dal punto di vista della coerenza interna, il programma rispetta completamente le linee guida della Cooperazione Italiana e gli standard e i criteri internazionali adottati in materia di diritti delle donne e questioni di genere oltre a una buona compatibilità con le politiche che il MoWA e il MoSD, principali partners nel programma, intendono attuare. Anche la coerenza esterna è alta poiché l'intervento si presenta come complementare con le principali iniziative degli altri donatori internazionali attivi negli stessi settori di intervento.

## 5.3 Efficacia

Una **efficacia** non molto solida tenuto conto delle capacità disomogenee delle istituzioni ai livelli centrale e locale, l'assenza di coordinamento e di un'adeguata articolazione tra le due principali istituzioni coinvolte che hanno limitato la globale realizzazione di vari aspetti del programma. Infatti, l'azione di ogni stakeholder sembra essere stata realizzata separatamente. Di conseguenza, i risultati ottenuti non sono stati consolidati e non hanno prodotto un risultato positivo complessivo. Tuttavia, vanno rilevati alcuni aspetti positivi quali: i) i progressi nel miglioramento dei servizi di protezione, offerti dalle case di accoglienza, in particolare le opportunità di studio offerte attraverso borse di studio assegnate alle vittime e alle giovani sopravvissute alla violenza, che attualmente rappresentano le attività più efficaci implementate; e ii) le iniziative di prevenzione e di lotta alla violenza attraverso il coinvolgimento delle ONG, in particolare nell'attuazione di un'azione di sensibilizzazione globale, che ha coinvolto ragazzi e ragazze e ha raggiunto la comunità a diversi livelli, consentendo la diffusione di messaggi chiave per la produzione di trasformazioni e cambiamenti nel tessuto sociale.

Al fine di analizzare correttamente l'efficacia del programma, la presente sezione riporterà ogni singola attività, debitamente raggruppata per S.O.

### 5.3.1 In relazione a S.O.1

#### *Attività 1.1. Sostegno al budget del MoWA per le politiche e i servizi di empowerment socio-economico delle donne*

È dimostrato che i "centri" Tawasol sono stati creati come sportelli situati all'interno degli 11 uffici governatoriali interessati, come espressamente richiesto dal Ministero degli Affari Femminili (MoWA), in accordo con l'AICS, al fine di migliorare l'operatività del MoWA a livello locale. Lo sportello è stato attrezzato grazie ai finanziamenti WELOD, mentre lo stipendio del funzionario Tawasol è pagato dal governatorato<sup>2</sup>.

Come riferito durante le interviste, questa attività ha incorporato almeno tre iniziative di *capacity building*, volte a migliorare soprattutto i servizi degli 11 Tawasol nel fornire orientamento e sviluppo di competenze per l'emancipazione socioeconomica delle donne. I corsi di formazione organizzati con il supporto di ONG o di istituti di istruzione superiore (come SHAMS, Istituto di studi sulle donne dell'Università di Berzeit, ecc.) hanno riguardato diversi argomenti, dall'assistenza legale da fornire alle vittime di violenza alle opportunità di reintegrazione. Considerando che i corsi non sono stati realizzati di recente, non è stato possibile raccogliere prove e dati sufficienti per capire se il personale dei Tawasols abbiano acquisito le competenze previste per promuovere l'empowerment socioeconomico delle donne.

Per quanto riguarda le politiche, l'intervento di WELOD3 ha dato pochi contributi. Si percepisce un buon livello di impegno nel sostenere l'approvazione urgente della legge sulla famiglia.

#### *Attività 1.2. Sostegno al bilancio del MoWA per la formazione e la programmazione di genere*

In base alle relazioni, durante l'ultimo anno di attuazione condotto dal MoWA (2019), un workshop organizzato dal MoWA in collaborazione con la *Palestinian Anti-corruption Coalition* (PACC) e il *General Personnel Council* (GPC), incentrato sul ruolo che le donne svolgono nella lotta alla corruzione all'interno delle istituzioni, ha visto la partecipazione del personale delle Gender Unit e dei Tawasol. Nell'ambito dell'attività 1.2, si è tenuta a Ramallah la prima "Conferenza nazionale sui media sensibili al genere". Un gruppo di 17 aziende di media e comunicazione attive in Palestina ha presentato la propria strategia d'azione per promuovere la parità di genere nei media palestinesi e combattere gli stereotipi negativi sul ruolo delle donne.

Infine, il MoWA ha assunto la guida del processo di pianificazione e attuazione dei "16 giorni di attivismo sulla violenza contro le donne e le ragazze", in collaborazione con UN Women e le organizzazioni femminili. Insieme, hanno lavorato per definire il tema dell'anno e sviluppare la messaggistica della campagna.

In termini generali, le risorse umane incluse nell'azione possedevano le conoscenze e l'esperienza necessarie per realizzare adeguatamente l'intervento, tuttavia, dalle interviste, si nota che il MoWA non ha abbastanza personale da assegnare a tempo pieno alla gestione delle attività, e il personale non ha ancora una buona conoscenza degli approcci di genere (nonostante i numerosi corsi di formazione frequentati dal personale nell'ambito di altri progetti finanziati dalla Cooperazione Italiana e da altri donatori).

---

<sup>2</sup> Non è ancora chiaro se i fondi WELOD3 siano stati utilizzati anche per finanziare una specifica percentuale degli stipendi dei Tawasol.

### *Attività 1.3. Sostegno al bilancio del MoSD per la protezione e la cura di donne e bambini vittime di violenza*

Si tratta del sostegno alle attività organizzate all'interno della casa di accoglienza di Mehwar e allo sviluppo delle capacità del personale del ministero, in particolare degli assistenti sociali. In base ai rapporti prodotti dal MoSD, nel centro Mehwar venivano organizzate varie attività di intrattenimento, sport, istruzione, ecc. a beneficio delle donne ospitate nel centro. Secondo gli intervistati, queste attività sono tuttavia diminuite nel tempo, soprattutto in seguito all'affidamento del centro da parte di UNFPA, UN Women e AICS interamente alla responsabilità del MoSD.

#### *5.3.2 In relazione a S.O.2*

##### *Attività 2.1: Formazione e accompagnamento per la creazione di imprese femminili*

Sulla base della valutazione delle idee imprenditoriali sviluppate dalle donne che hanno partecipato alla formazione organizzata da 11 Tawasol durante l'attuazione di WELOD 2, il Centro per la formazione continua (CCE) dell'Università di Birzeit ha identificato 5 proposte imprenditoriali valide e sostenibili da sostenere con ulteriori attività di formazione e coaching e da affidare a organizzazioni specializzate. Questa attività non ha prodotto alcun risultato a livello di idea imprenditoriale sviluppata, come rilevato durante il lavoro sul campo e attraverso le interviste.

Nel 2016-2017, è stata organizzata una formazione, facilitata dal "*Business Women Forum*" - BWF, sull'imprenditoria femminile, sulla stesura del business plan, sull'identificazione dei clienti e sulla fattibilità economica per 16 beneficiarie provenienti dai vari governatorati e dai Tawasol. Considerando la valutazione positiva fornita dai beneficiari, è stata organizzata una seconda fase di un intervento più ampio e altri 54 beneficiari sono stati formati dal BWF.

Tenendo conto dei risultati della valutazione della formazione, promossa congiuntamente da MoSD, MoWA e dai coordinatori di Tawasol, è stata elaborata una revisione del ruolo dei Tawasol nell'area dell'empowerment economico delle donne, con lo sviluppo di una *road-map* dettagliata e l'identificazione dei principali bisogni formativi.

Nel 2017-2018 sono stati realizzati una serie di corsi di formazione organizzati dai Tawasol, con il coinvolgimento e la facilitazione di ONG (come El MIFTAH). Gruppi di donne, fino a 25 ciascuno (tra cui donne imprenditrici - PMI), hanno beneficiato dei corsi di formazione sull'"Empowerment economico delle donne" (*business plan*; creazione e gestione di piccole e medie imprese; microcredito)". Come riferito durante le interviste, i destinatari delle formazioni spaziavano da donne già con esperienza imprenditoriale a giovani apprendiste.

##### *Attività 2.2 Sensibilizzazione della popolazione sull'impresa sociale e sulle produzioni femminili locali*

Fondi locali sono stati assegnati dall'AICS a ONG locali come Shashat, El Miftah e REFORM, per realizzare iniziative che promuovessero la consapevolezza della comunità sull'importanza di sostenere i ruoli femminili.

Shashat ha organizzato un seminario rivolto a ragazzi e ragazze di Qualquilia, Selfit e Jenin. I workshop miravano a rompere gli stereotipi tradizionali sui ruoli di genere, a prevenire la discriminazione e a sviluppare un pensiero positivo. Inoltre, i workshop miravano a rafforzare la resilienza della comunità e a diffondere messaggi di mascolinità positiva, incoraggiando le donne e le ragazze a dare voce e a partecipare agli spazi decisionali a tutti i livelli. L'organizzazione REFORM ha formato 15 adolescenti, ragazze e ragazzi sulla trasformazione sociale, sulla rottura degli stereotipi e sulla promozione del cambiamento della comunità.

I centri Tawasol hanno integrato l'azione sopra descritta organizzando le seguenti attività:

- campagne di sensibilizzazione locali sui diritti legali, economici, sanitari e di cittadinanza delle donne che hanno coinvolto circa 50 donne per governatorato, per un totale di circa 550 donne con *spill-over* alla comunità circostante;
- eventi di sensibilizzazione per la lotta alla violenza contro le donne e per il reinserimento delle donne vittime di violenza nella società, come la partecipazione alle cerimonie in occasione dell'8 marzo e dei "16 giorni per la lotta contro la violenza di genere", oltre a fiere dell'artigianato femminile locale (almeno due fiere: in Giordania e Turchia), premiazioni di donne *role models* nella società palestinese e *sit-in* in luoghi strategici come ministeri ed organizzazioni internazionali. Ogni evento ha coinvolto un minimo di 100 donne per governatorato per un totale di 1.100 beneficiarie.

### *Attività 2.3. Creazione di un nuovo Centro Tawasol nel Governatorato di Gaza*

La creazione del centro Tawasol a Gaza è stata preceduta da uno studio di valutazione dei bisogni di competenze nell'area di intervento, oggetto di una *call for proposal* lanciata dall'AICS attraverso un workshop pubblico per diffondere le iniziative, e per orientare i partecipanti sul focus che avrebbe dovuto essere dato alla valutazione. La proposta dell'ONG "*Women Affairs Technical Committee*" (WATC) è stata quella selezionata, e lo studio le è stato affidato nel 2016. Il WATC ha un ufficio operativo a Gaza, che ha facilitato la realizzazione dell'indagine attraverso personale reclutato localmente. In questo modo è stata garantita l'operatività e la vicinanza all'area della ricerca.

Lo studio è durato tre mesi e si è concluso nel 2017. Dopo il completamento della valutazione dei bisogni è stato organizzato un secondo workshop per diffondere i risultati e le principali conclusioni della valutazione.

Purtroppo, la costruzione del centro non è stata realizzata a causa delle divergenze politiche esistenti tra la PA, in particolare tra il MoWA, grande sostenitore della creazione di un centro Tawasol a Gaza, e il governo de-facto di Gaza. Considerando le tensioni e i disaccordi politici esistenti, l'AICS ha deciso di abbandonare l'idea di costruire il centro.

La WATC si è offerta di sostenere le attività di *advocacy* a favore della creazione del centro, ritenendo che la necessità di installare un servizio di questo tipo in un'area particolarmente vulnerabile sia una risposta concreta ai problemi legati alla diffusione della violenza di genere. Tuttavia, la WATC non poteva certo garantire una concreta mediazione politica, in quanto queste attività non rientravano nel suo mandato di associazione non governativa.

Dopo la presentazione dello studio, si sono avuti vari scambi tra AICS, MoWA e WATC, ma data la fragilità del momento politico in cui si trova Gaza, la decisione di rinunciare alla costruzione del centro è stata poi confermata dall'AICS.

Tuttavia, il WATC è riuscito a svolgere attività di sensibilizzazione per incoraggiare l'accesso ai diritti/servizi legali e sottolineare l'importanza dell'assistenza da fornire anche alle donne con disabilità.

### *Attività 2.4. Creazione di moduli di formazione universitaria per operatori specializzati nella prevenzione della violenza di genere e nell'assistenza alle vittime*

Per aumentare la capacità del MoSD di rispondere ai casi di violenza e alle competenze di consulenza, sono stati finanziati 3 corsi nell'ambito del WELOD3. Il terzo corso (43 ore di formazione) è stato completato nel 2018 ed è stato personalizzato per rispondere alle esigenze di competenze degli operatori sociali. L'idea era quella di riunire tutti i settori: giuridico, sociologico e psicologico. Il

corso avrebbe dovuto essere integrato nei curricula accademici, ma la mancanza di fondi non lo ha permesso.

Sulla base delle dichiarazioni degli intervistati, la struttura del corso è stata progettata per analizzare la violenza in modo completo, includendo il concetto di trauma sociale delle vittime, tenendo conto delle esigenze di tali competenze possedute dagli operatori sociali e dagli agenti di polizia.

*Attività 2.5. Formazione nei governatorati sull'uso degli strumenti internazionali per combattere la violenza di genere e sull'applicazione del sistema nazionale di riferimento per la gestione dei casi*

In 10 governatorati (Gerusalemme, Ramallah, Qalqilya, Betlemme, Tubas, Salfit, Tulkarem, Nablus, Jenin e Gerico) sono stati condotti in totale 21 seminari rivolti alle donne e alla loro applicazione a livello internazionale e locale. Sono stati inoltre realizzati piani di sensibilizzazione della comunità per un totale di 166 organizzazioni femminili e CBO locali. Nel 2016 è stato organizzato un evento/conferenza finale sul Sistema Nazionale di Riferimento (Takamol).

I Tawasol sono stati coinvolti nella diffusione delle conoscenze e degli strumenti internazionali utilizzati per combattere la violenza contro le donne a beneficio delle organizzazioni della società civile membri della rete Tawasol (per un totale di 250 beneficiari): 10 seminari sono stati condotti da ONG locali esperte nel campo dei diritti umani e della protezione delle donne, come Al-Haq, *Women's Centre for Legal Aid and Counseling* (WCLAC), *Defense for Children International* (DCI) e la Commissione Indipendente per i Diritti Umani (ICHR) in 10 Centri Tawasol su questioni relative ai diritti delle donne e alla loro regolamentazione a livello internazionale e locale. È stata, inoltre, elaborata una strategia della rete dei media, che rappresenta un impegno culturale a lungo termine per eliminare la discriminazione contro le donne.

*Attività 2.6. Facilitare il reinserimento delle donne vittime di violenza nella società*

È stata condotta un'azione di *advocacy* attraverso una conferenza sullo scambio di buone pratiche e sullo stato dell'arte del processo di approvazione della legge sulla protezione della famiglia. Una formazione professionale per le donne sopravvissute è stata condotta dal Centro INAD per il teatro e l'associazione artistica. All'inizio dell'intervento sono state condotte altre formazioni professionali a beneficio delle donne protette. In totale sono state condotte 10 sessioni su: 1. Cucito e cucito a mano (tradizionale) (4 sessioni) e riciclo a mano (6 sessioni); 2. parrucchiere e trucco per le donne protette utilizzando la nuova struttura del Centro Mehwar (salone di bellezza per 15 sessioni); 6 borse di studio sono state assegnate a ragazze maltrattate e sopravvissute alla GBV provenienti da diversi governatorati (Nablus, Hebron e Jenin) per proseguire gli studi universitari. Tre di loro si sono iscritte all'Università aperta di Al Quds e la quarta all'Università di Al Najah, Tra queste, due sono state assunte dal centro Mehwar e le altre due dalla società di difesa della famiglia / Nablus. Il programma di borse di studio si rivolgeva specificamente alle donne vittime di GBV, ospitate nella casa di accoglienza di Mehwar, con l'obiettivo di sostenere la loro reintegrazione consentendo la prosecuzione degli studi. I criteri di selezione per il programma includevano la volontà di proseguire gli studi, una situazione economica difficile e l'impossibilità di pagare le tasse scolastiche. Il programma ha fornito assistenza finanziaria coprendo le tasse scolastiche e offrendo una piccola somma per le spese quotidiane. In totale, 24 donne hanno beneficiato di questa iniziativa di borse di studio.

Infine, uno studio sul reinserimento nella società delle donne vittime di violenza è stato condotto dall'Istituto di studi sulle donne dell'Università di Birzeit e completato nel 2016. Pubblicato sia in arabo che in inglese, è stato presentato in una conferenza e distribuito a dipartimenti universitari, organizzazioni della società civile e donatori che si occupano di questioni di genere. Lo studio può essere considerato una ricerca preliminare sul tema del reinserimento delle donne vittime di violenza dopo aver lasciato i centri antiviolenza sul territorio.

*Attività 2.7 Sensibilizzazione dell'opinione pubblica sulle politiche di empowerment delle donne e di contrasto alla violenza di genere, comunicazione sociale e visibilità, seminari internazionali*

Le associazioni locali AGAIN (dell'Associazione Dansewood) e Al Harah hanno realizzato due spettacoli teatrali, tredici repliche del "WOMB" ("utero") sono state condotte nell'area target di intervento. È stato inoltre condotto un workshop con gli artisti di Al-Harah e Dansewoods insieme alle organizzazioni che fanno parte dei centri Tawasol sugli effetti dell'infertilità sul benessere psico-fisico delle donne e della famiglia.

L'associazione teatrale Inad Center for Theater and Arts è stata incaricata di elaborare un manuale sulle buone pratiche per l'empowerment delle donne attraverso il teatro; purtroppo, al momento della valutazione, non sono state trovate disponibili copie del toolkit.

Una seconda indagine è stata condotta dal Centro per la formazione continua dell'Università di Birzeit nel 2016 (con la collaborazione di esperti esterni) sull'occupazione informale delle donne in Palestina, sulle sue cause e implicazioni ("*Women's Informal Employment in Palestine: Key Characteristics, Challenges and Recommendations for Future Strategic Interventions*").

Infine, nell'ambito della campagna mondiale 16 Giorni per la lotta alla violenza di genere (dal 25 novembre al 10 dicembre 2019), è stata lanciata una campagna di sensibilizzazione attraverso la rete radiofonica Radio Nisaa.

### *5.3.3 In relazione a S.O.3*

*Attività 3.1. Coordinamento del gruppo di Paesi membri europei attivi nei Territori palestinesi sui temi dell'uguaglianza di genere e dell'empowerment femminile finalizzato alla condivisione della strategia per l'empowerment economico delle donne e la lotta alla violenza di genere.*

I Paesi membri europei hanno unito le forze per sviluppare una strategia congiunta a sostegno della Palestina allo scopo di stabilire un quadro di riferimento per una programmazione coordinata e fungere in questo modo da ombrello strategico per la programmazione bilaterale e i piani di attuazione dei partner dell'UE per lo sviluppo. L'uguaglianza di genere è stata identificata come una questione trasversale all'interno di questa strategia, con particolare attenzione al contributo all'SDG5. Inoltre, la strategia congiunta pone un'enfasi specifica sulla necessità di garantire leggi e regolamenti che rispondano alle esigenze di genere, così come un bilancio e una pianificazione che rispondano a tali esigenze. Gli aspetti di genere sono considerati trasversali anche nell'ambito del Pilastro 5: Sviluppo economico sostenibile, che comprende aree quali lo sviluppo del settore privato e del commercio, l'agricoltura e il lavoro<sup>3</sup>.

*Attività 3.2. Coordinamento e redazione delle relazioni annuali sull'attuazione del Piano d'azione dell'UE per l'uguaglianza di genere e l'emancipazione femminile 2010-2015 (GAP).*

Dal 2014 è stato stabilito un collegamento tra la Cooperazione Italiana (UTL prima e AICS poi) e la Delegazione dell'UE a Gerusalemme; attualmente è in discussione una potenziale collaborazione nell'ambito del nuovo Piano d'azione dell'UE per l'uguaglianza di genere e le donne, che riguarda anche la promozione dei risultati di WELOD. Sulla base dell'analisi dei rapporti, la Cooperazione Italiana ha fornito un contributo all'elaborazione del GAP europeo il 2014-2015. Non sono state rintracciate altre evidenze relative a ulteriori contributi all'aggiornamento del GAP.

---

<sup>3</sup> <https://south.euneighbours.eu/wp-content/uploads/2023/02/European-Joint-Strategy-2021-2024.pdf>

### *Attività 3.3. Sostegno alle istituzioni palestinesi nelle politiche di mainstreaming di genere nel quadro della divisione del lavoro nei vari settori dell'APS nei Territori Palestinesi*

Il sostegno concreto dell'intervento alle istituzioni nelle politiche di mainstreaming di genere è evidente in vari aspetti, in particolare:

- Il Piano di sviluppo nazionale palestinese 2021-2023 comprende diverse politiche nazionali che delineano la direzione strategica del governo per migliorare la vita dei palestinesi. Una delle agende politiche chiave, la numero 20, si concentra sull'uguaglianza di genere e sull'empowerment delle donne. Questa politica sottolinea l'impegno della Palestina a proibire ogni forma di discriminazione contro le donne e a combattere la violenza di genere. La Palestina aspira inoltre a eliminare qualsiasi ostacolo alla piena partecipazione delle donne allo sviluppo comunitario ed economico, nonché alla vita pubblica.<sup>4</sup>
- Il Gruppo di lavoro di genere (GSWG), durante le riunioni dell'ottobre 2021 e del maggio 2022, ha ribadito il proprio sostegno. Il MoWA ha espresso la reale volontà politica del governo di considerare il *Family Protection Bill* (FPB) come una necessità nazionale e ha affermato la proprietà della Palestina della terminologia del FPB. L'Italia e i membri del *Gender Technical Working Group* restano impegnati a sostenere l'approvazione della legge e a fornire supporto finanziario e tecnico per assicurarne la tempestiva attuazione.<sup>5</sup>

### *Attività 3.4. Partecipazione della società civile locale e internazionale ai piani strategici nazionali e alle proposte di azioni di risposta*

Il contributo più significativo dato dalla società civile (come l'organizzazione REFORM) alla definizione delle politiche è l'estensione del periodo di congedo di maternità da 72 a 90 giorni.

La partecipazione delle ONG *Rural Women Development Society*, El MFTAH è stata registrata anche in diversi eventi organizzati attraverso WELOD3 sull'imprenditoria femminile.

## 5.4 Efficienza

Un'efficienza in parte compromessa dalla mancanza di un sistema di monitoraggio e valutazione che garantisca un efficiente follow-up della spesa e dell'attuazione delle attività. Inoltre, la mancanza di un'adeguata sistematizzazione dei documenti e delle informazioni prodotte durante il ciclo di vita del programma non ha permesso di apportare le necessarie correzioni al meccanismo di attuazione, ampliando così il divario già esistente tra diverse modalità di intervento e quindi tra i risultati prodotti dalle due componenti del programma. I ritardi registrati nell'attuazione delle attività di responsabilità del MoWA hanno rallentato il progresso complessivo della realizzazione dei risultati e quindi il raggiungimento degli obiettivi. La scarsa capacità operativa osservata all'interno del MoWA e la mancanza di strumenti tecnici hanno creato discrepanze che hanno portato a registrare i progressi su due livelli non correlati, quello del sostegno al bilancio ministeriale e quello dei fondi locali gestiti dall'AICS. Questa situazione ha inciso particolarmente sulla tracciabilità dei risultati e non ha permesso di elaborare uno schema di governance che servisse all'attuazione, oltre che ai gravi ritardi nelle attività di *capacity building* delle componenti 1 e 2. Il rafforzamento delle competenze è stato sviluppato in modo confuso senza un chiaro modus operandi e il relativo sviluppo delle capacità non è stato completato. Non sono ancora state sviluppate le capacità istituzionali per migliorare l'*empowerment* socioeconomico delle donne. La spesa di bilancio ha subito ritardi a causa di problemi

<sup>4</sup> [https://andp.unescwa.org/sites/default/files/2021-06/National%20Development%20Plan%202021-2023\\_English.pdf](https://andp.unescwa.org/sites/default/files/2021-06/National%20Development%20Plan%202021-2023_English.pdf)

<sup>5</sup> Relazione sull'attuazione della Strategia europea comune 2021-2024 2021:  
<https://www.eas.europa.eu/sites/default/files/documents/2023/European%20Joint%20Strategy%20Annual%20Report%20%202021.pdf>

di attuazione e di una rendicontazione inadeguata. In particolare, il MoWA non è riuscito a spendere una parte del budget necessaria a raggiungere l'80% della spesa per avere accesso all'ultima tranche del budget. Pertanto, una parte dei fondi (320.000 euro) ha dovuto essere assegnata al MoSD.

Su un piano più generale, va rilevato che il programma si è sforzato di allocare le risorse finanziarie e umane in modo strategico. La riallocazione dei fondi tra i ministeri è stata attuata per risolvere le discrepanze di bilancio, garantendo un utilizzo efficiente delle risorse. L'istituzione del Comitato direttivo e il rispetto dei processi di approvazione indicano un approccio sistematico e strategico alla gestione delle risorse. Tuttavia, i ritardi riscontrati nella presentazione della documentazione da parte dei Ministeri e nel rispetto dei requisiti di rendicontazione indicano aree di miglioramento, soprattutto nell'area del monitoraggio.

## 5.5 Sostenibilità

Il programma ha operato su diversi livelli di sostenibilità: da quella socio-culturale a quella economica e istituzionale. In generale è possibile affermare che la **sostenibilità generale** del programma è scarsa. In particolare:

- I meccanismi di coordinamento interni non hanno presentato un alto livello di sostenibilità, mentre la sostenibilità del coordinamento con gli attori esterni, soprattutto nelle aree degli impegni istituzionali, è solida;
- Si osserva un buon livello di sostenibilità per quanto riguarda i servizi offerti grazie alle attività promosse nell'ambito di WELOD3;
- Le case di accoglienza continuano a sostenere le donne vittime di violenza. In particolare, il "*Mehwar Centre for the protection and empowerment of women and families*" di Betlemme;
- L'"Osservatorio nazionale GBV" non è ancora completamente funzionante in quanto la sostenibilità istituzionale è scarsa;
- il programma non prevede alcuna "*exit strategy*" che accompagni il consolidamento delle azioni realizzate durante il programma.

## 5.6 Impatto

L'**impatto** del programma sembra molto contenuto in quanto WELOD3 non ha ancora funzionato come ci si aspettava nel promuovere il raggiungimento dell'uguaglianza all'interno della società. Infatti, per prevenire efficacemente la violenza di genere, si sarebbe dovuto intensificare il miglioramento delle azioni volte a raggiungere un equilibrio di genere, garantendo un accesso più equo ai servizi di base, alle risorse e alle opportunità. WELOD3 non ha preso in considerazione tali esigenze né ha accompagnato il MoWA nell'affrontare le suddette carenze, di conseguenza non ha contribuito a creare un solido meccanismo istituzionale per un approccio globale che dia priorità ai diritti e al benessere di tutte le donne colpite da GBV. Anche il rafforzamento dei Tawasol, ai quali il programma ha dedicato gran parte della sua attenzione, si è scontrato con l'equilibrio interno del potere e della capacità di influenza esercitata da altri stakeholder nei governatorati e dalle istituzioni centrali generando il risultato inaspettato che l'efficacia dei Tawasol dipende dalla capacità e dall'impegno degli individui assegnati a tale funzione. Più in generale, la creazione dei Tawasol non ha permesso di creare opportunità di riabilitazione e reinserimento, che è fondamentale per le donne e le ragazze che sono state emarginate o addirittura escluse dalle loro comunità e società perché hanno denunciato le violenze subite e quindi "disonorato" le proprie famiglie.

Inoltre, WELOD3 non è stato in grado di raggiungere le donne molto emarginate, vittime o sopravvissute alla violenza, la maggior parte delle quali risiede nelle aree rurali e/o nell'area C, dove le autorità locali non possono accedere facilmente. In effetti, si può rilevare che le azioni di sviluppo delle competenze hanno prodotto benefici importanti solo per le donne che avevano già una certa

esperienza lavorativa, ma effetti molto deboli sulla maggior parte delle donne formate che non hanno fondi e ulteriori capacità professionali e tecniche per poter avviare una piccola impresa.

Tuttavia, WELOD3 ha prodotto anche effetti positivi nella promozione della trasformazione sociale, coinvolgendo ONG come REFORM e Shashat che lavorano specificamente sulla costruzione delle capacità di cambiamento di ragazze e ragazzi. La maggior parte degli adolescenti coinvolti nei workshop sui social media e nei corsi di formazione per la promozione del cambiamento sociale ha imparato a riconoscere la violenza e la disuguaglianza, acquisendo una migliore comprensione dei comportamenti che portano a maltrattamenti, abusi e umiliazioni della dignità delle persone.

Infine, nonostante gli sforzi compiuti, sono stati raggiunti ben pochi risultati in termini di rafforzamento istituzionale;

## 5.7 Il criterio aggiunto della comunicazione e della visibilità

Sul versante della **comunicazione e della visibilità**, WELOD3 ha raggiunto performance molto più soddisfacenti, soprattutto per una componente di sensibilizzazione molto importante, anche se è mancato lo sviluppo di una strategia di comunicazione ad hoc. Per quanto riguarda la visibilità, essa è stata adeguatamente promossa a tutti i livelli di attività.

## 6. Lezioni apprese e buone pratiche

### 6.1 Lezioni apprese

Il team autore della valutazione ha documentato una serie di lezioni apprese, che raccolgono le conoscenze acquisite durante l'attuazione del programma.

- L'esercizio di valutazione relativo a WELOD3 ha messo in evidenza i grandi sforzi promossi dall'**AICS** nel tentativo di far fronte a una situazione in continua evoluzione in Palestina, all'occupazione israeliana, alle difficoltà e alle contraddizioni della PA. La ricostruzione del programma e delle attività implementate dall'**AICS** come uno dei partner di WELOD3 è stata particolarmente ardua, a causa della mancanza di un sistema di reportistica unificato (che includesse formati e tempistiche per la presentazione dei rapporti). Inoltre, a causa della durata del programma e del turn over del personale, è stato molto complicato ricostruire l'intera situazione, anche dal punto di vista finanziario. Tra i donatori, l'**AICS** è riconosciuta particolarmente solida per il sostegno fornito alle istituzioni palestinesi e in particolare al MoWA e al MoSD. Inoltre, durante la valutazione, è stato chiaramente rilevato un generale e consolidato riconoscimento del suo forte ruolo nel promuovere iniziative "coraggiose", come il Mehwar, nato in un periodo in cui ancora parlare di GBV era considerato "haram" (proibito).
- La **questione di Gaza** (attività 2.3) ha evidenziato che nonostante gli sforzi e le ottime capacità operative degli attori coinvolti, la realizzazione del centro non è stata possibile. Le divergenze politiche esistenti tra la PA, in particolare il MoWA, grande sostenitore della creazione di un centro Tawasol a Gaza, e il governo de-facto di Gaza. Nello stesso periodo in cui è stato condotto lo studio parte dell'attività, si sono registrati momenti di tensione tra il governo de-facto di Gaza e le organizzazioni internazionali, anche a seguito della morte di alcuni attivisti italiani in tale area. Considerando le tensioni e i disaccordi politici esistenti, l'**AICS** ha deciso di abbandonare l'idea di costruire il centro.
- È stato riconosciuto che **l'emancipazione economica delle donne** è un processo multiforme che va oltre lo sviluppo delle capacità e il miglioramento delle conoscenze e delle competenze delle donne. Dovrebbe essere accompagnato da interventi completi che sostengano le donne nell'avvio di attività in proprio o in altre forme di imprenditorialità. Questo approccio può

creare un empowerment economico significativo e aiutare le donne a raggiungere l'indipendenza economica.

- Comprendere le **dinamiche di potere** esistenti all'interno della società è fondamentale per affrontare le norme sociali e culturali che ostacolano la parità di genere. Costruire alleanze con vari gruppi della comunità, tra cui leader comunitari, leader religiosi, partiti politici, genitori e altri, è essenziale per prevenire qualsiasi contraccolpo negativo o violento contro i programmi volti ad affrontare la violenza di genere. Inoltre, è importante considerare attentamente gli strumenti utilizzati, come il cinema e l'arte, soprattutto nelle comunità relativamente tradizionali. Queste comunità potrebbero aver bisogno di tempo e di sforzi per riconoscere e abbracciare questi mezzi come strumenti efficaci di cambiamento sociale.
- È riconosciuto il ruolo essenziale svolto dal **MoWA** nella sensibilizzazione e soprattutto nella costituzione di un ministero che rappresenti le questioni di genere a livello di politica nazionale e a livello internazionale. Tuttavia, il suo ruolo e soprattutto le sue funzioni devono essere ridefiniti, concentrandosi maggiormente sulla funzione di monitoraggio e valutazione piuttosto che sulla realizzazione diretta delle attività.
- Si osserva l'importanza del piano di **coinvolgimento della società civile**, soprattutto per quanto riguarda la selezione dei beneficiari, l'attuazione delle azioni di *capacity building* e la garanzia del corretto svolgimento della formazione. In tal senso, è importante sottolineare che per rendere più efficace l'azione formativa, l'intervento avrebbe dovuto affidare alle ONG il ruolo di coaching nella creazione di attività produttive da parte delle donne destinatarie e il *follow-up* per un breve periodo all'inizio dell'avvio delle suddette attività, oltre ad attività di counselling per produrre effetti positivi soprattutto sulle condizioni di vita delle vittime e delle sopravvissute.
- L'opportunità di tornare all'università e di proseguire gli studi, offerta dalle **borse di studio per le giovani donne vittime di GBV**, ha svolto un ruolo di trasformazione, rafforzando la loro autostima e la loro capacità di emancipazione. Tuttavia, nonostante l'iscrizione all'università e il possesso di un certificato accademico, le donne intervistate hanno riferito di aver dovuto affrontare una serie di sfide, in termini di emarginazione sociale e di ricerca di un impiego. È venuto a mancare un percorso di accompagnamento all'impiego, che avrebbe dovuto essere identificato a monte del varo dell'iniziativa, al quale avrebbe dovuto essere affiancato un sostegno mirato alla rimozione delle difficoltà discriminatorie eventualmente createsi in itinere.
- La scarsa reputazione che le case di accoglienza hanno tra la popolazione, in quanto sono considerate l'ultima risorsa a cui rivolgersi in caso di violenza (soprattutto domestica), crea una serie di ostacoli in termini di creazione di nuove strutture e di sostegno a quelle esistenti da parte del governo.

## 6.2 Buone pratiche

In base alla valutazione, sono state individuate le seguenti buone pratiche:

- L'attuazione del **programma di borse di studio** si è dimostrata una pratica efficace per sostenere le donne vittime di GBV, consentendo loro di diventare autosufficienti e di reintegrarsi nella società. Il programma di borse di studio ha sostenuto in modo specifico queste donne nell'iscrizione all'università e nel proseguimento degli studi. Di conseguenza, queste donne hanno acquisito fiducia in sé stesse e hanno sviluppato una visione per un futuro migliore dopo aver conseguito i loro titoli accademici.
- Il **MoSD** ha dimostrato nel programma di avere la giusta capacità di sfruttare le sue funzioni principali. L'attività di rendicontazione è consolidata e, nonostante le grandi difficoltà incontrate da tutte le istituzioni della PA (ad esempio, tutti i dipendenti della PA percepiscono solo il 30% dello stipendio), il personale è molto proattivo, motivato e professionale. La

gestione dei rifugi non è un compito facile, soprattutto a causa delle limitate risorse disponibili (ad esempio, il supporto psicologico al personale dei rifugi). Tuttavia, rispetto a qualche anno fa, le attività dei rifugi sono ben svolte.

## 7. Raccomandazioni

### 7.1 Raccomandazioni generali

- Al fine di potenziare l'apprendimento e azioni di trasformazione si raccomanda la **creazione di spazi per l'apprendimento riflessivo** con tutte le parti interessate, attraverso piattaforme o *workshop* ad hoc. Questi spazi dovrebbero essere progettati per facilitare una riflessione approfondita, incoraggiare la condivisione di pratiche di successo, approcci innovativi e identificare opportunità di collaborazione e sinergie.
- Esiste un chiaro margine di miglioramento nel meccanismo di attuazione degli interventi futuri se si fornisce assistenza tecnica ad hoc alle istituzioni nel campo del coordinamento, dell'organizzazione (includendo un chiaro **schema di governance del programma** che mostri tutti gli attori coinvolti) e del monitoraggio quotidiano delle attività pianificate.

### 7.2 Raccomandazioni specifiche

- Sulla base dei risultati della valutazione, appare chiaro che il rafforzamento dei **meccanismi governativi e non governativi di monitoraggio e responsabilità** esistenti in Palestina aiuterà l'intero ambiente a rispondere meglio alle esigenze reali e, soprattutto, darà alla comunità dei donatori l'opportunità di investire dove i fondi possono avere un impatto reale. In pratica, è sempre più necessario passare dalla creazione di politiche all'attuazione delle stesse, alla prevenzione e all'applicazione delle leggi esistenti.
- **Sistema sistematico di monitoraggio e valutazione (M&E) per supportare i partner e le controparti nella misurazione dei risultati e nella raccolta di feedback.** Sulla base dei risultati di questa valutazione finale, una raccomandazione fondamentale per il programma WELOD è quella di organizzare un solido sistema di M&E. Questo sistema dovrebbe essere progettato per aiutare i partners e le controparti a misurare efficacemente i risultati ottenuti e a raccogliere feedback preziosi. Stabilendo un quadro strutturato di M&E, il programma può gradualmente instillare una cultura del processo decisionale e dell'apprendimento basato su dati concreti. Inoltre, la raccolta di indicatori sensibili al genere dovrebbe essere una componente chiave del sistema di M&E per garantire l'inclusività e affrontare l'impatto differenziale delle attività su uomini, donne, ragazzi e ragazze nella società palestinese.
- Un piano di **C&V e una strategia di sensibilizzazione e advocacy** dovrebbero accompagnare gli ulteriori interventi, per diffondere la conoscenza e creare una comprensione comune dell'azione e dei risultati da raggiungere.
- Riferire e informare sui principali esiti o risultati attraverso **una reportistica consolidata e standardizzata**. Ciascuno dei partner esecutivi e dei principali stakeholder deve contribuire ad alimentare i rapporti fornendo una solida analisi dei risultati o dei progressi degli obiettivi raggiunti e non solo una descrizione delle attività.
- Condurre una **valutazione approfondita delle esigenze di sviluppo delle capacità dei principali ministeri attuatori nella fase di progettazione**, al fine di affrontare meglio le debolezze strutturali/sistematiche esistenti all'interno delle istituzioni della PA, in modo da garantire la sostenibilità e l'impatto. A ciò, **deve** essere affiancato un sistema di monitoraggio e valutazione della PA, non solo a livello degli obiettivi, ma anche dei **processi** (*locus* effettivo del sopravvalutato "**gender mainstreaming approach**").

- L'esercizio di valutazione ha evidenziato una diffusa e ben registrata "**stanchezza da formazione**" tra i funzionari della PA, il personale delle ONG e delle istituzioni. Le persone sono abituate a frequentare corsi di formazione su tutto, senza alcun parametro di valutazione dell'impatto, e passano da un corso all'altro, spinti più dall'esigenza di assentarsi dal proprio ufficio che da quella di apprendere e progredire effettivamente nel proprio curriculum. La formazione deve prevedere fasi di **follow-up** in cui il partecipante possa essere valutato non solo al termine della formazione stessa, ma anche dopo un periodo specifico (da indicare nella proposta di progetto). Solo in questo modo la formazione garantirà un risultato corretto.
- Mentre le istituzioni tendono ad avere difficoltà a progredire rapidamente nel sostenere le donne in difficoltà con risposte innovative e più rispondenti, le **CSO** hanno dimostrato non solo una solida capacità di penetrare nei canali interni della società, ma anche di rispondere correttamente ai principali bisogni delle donne, soprattutto delle aree più remote. Sarebbe di grande impatto creare un collegamento tra le istituzioni e le CSO in termini di **formazione da fornire al personale delle istituzioni e delle autorità locali**, in particolare a quello che lavora in aree sensibili come il genere e la violenza di genere.
- La progettazione dovrebbe essere maggiormente basata sui risultati (TOC). Si potrebbe adottare lo strumento **della gestione basata sui risultati (RBM)**. Inoltre, l'inclusione di un sistema di M&E dovrebbe essere concepita in modo tale da superare il monitoraggio delle attività per arrivare a monitorare e valutare i risultati ottenuti ed i processi istituiti. I rapporti di monitoraggio devono elaborare i problemi e le sfide affrontate dagli attuatori, includendo i principali punti di discussione e le soluzioni suggerite.
- Alla luce delle sfide politiche, economiche e di governance, la valutazione raccomanda di concentrarsi prioritariamente sul **settore privato come motore per l'occupazione e la crescita**, sulla microfinanza e su un approccio basato sull'area, volto a creare la capacità a livello subnazionale e municipale di identificare i bisogni, stabilire le priorità, pianificare, attuare i progetti e gestire le risorse in modo trasparente e partecipativo, consentendo alle donne di essere vere entità proattive.
- Viste le incertezze fiscali e finanziarie e il calo dei bilanci dei donatori, il team di valutazione ha sottolineato la necessità che i programmi di sviluppo siano finanziariamente sostenibili. Nell'ambito di questa raccomandazione, è importante sottolineare che quando si affrontano i temi dell'uguaglianza di genere, dei diritti delle donne e dell'emancipazione economica di donne e ragazze, è particolarmente importante considerare anche coloro che subiscono forme multiple e intersecanti di discriminazione, come le donne e le ragazze con disabilità, le donne anziane, le sopravvissute alla violenza, le donne capofamiglia e coloro che vivono nelle aree rurali. È necessario elaborare una **valutazione delle necessità**, concepita per targets di popolazione e per aree geografiche, per definire meglio i settori imprenditoriali in cui le donne possono investire e impegnarsi.

