



Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo

---

## **PROPOSTA DI FINANZIAMENTO**

*(dono)*

---

## **ETIOPIA**

### **PROGETTO DI ASSISTENZA TECNICA PER IL MIGLIORAMENTO DELL'INDUSTRIA DEL PELLAME IN ETIOPIA - SECONDA FASE**

#### ***Proposta di finanziamento***

**Ufficio proponente:**

- **Sede Estera di Addis Abeba**

***Aprile 2016***

## A. INDICE

A. INDICE .....	3
B. ACRONIMI .....	4
C. OGGETTO DELLA PROPOSTA DI FINANZIAMENTO .....	5
1. DATI IDENTIFICATIVI DELL'INIZIATIVA .....	5
2. PRESENTAZIONE DELL'INIZIATIVA .....	6
2.1 Sintesi dei contenuti.....	6
2.2 Schema finanziario e sintesi dei costi.....	8
3. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO NELL'AMBITO DELLA COOPERAZIONE ITALIANA .....	8
4. VALUTAZIONE DEL DOCUMENTO DI PROGETTO .....	9
4.1 Coerenza e rilevanza dell'Iniziativa nel contesto locale .....	9
4.2 Analisi dei bisogni ed esigenze di intervento .....	10
4.3 Strategia di intervento .....	11
4.4 Beneficiari.....	12
4.5 Correlazione fra Attività, Risultati ed Obiettivi .....	13
4.6 Partner finanziatori e Modalità di finanziamento .....	16
4.7 Responsabilità esecutiva .....	16
4.8 Metodologia e Modalità di gestione ed esecuzione .....	16
4.9 Modalità di realizzazione.....	17
4.10 Condizioni per l'avvio .....	18
4.11 Piano Finanziario .....	18
4.12 Sostenibilità, impatto, replicabilità .....	21
4.13 Rischi e misure di mitigazione .....	22
4.14 Monitoraggio e Valutazione dei risultati.....	22
5. CONSIDERAZIONI GENERALI E CONCLUSIONI .....	23
6. ELENCO ALLEGATI.....	24

**B. ACRONIMI**

AICS	Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo
CD	Comitato Direttivo di Progetto
CDAs	Cluster Development Agents
EDC	Entrepreneurship Development Center (Programma UNDP)
EIFCCOSS	Ethio-International Footwear Cluster Cooperative Society
ELIA	Ethiopian Leather Industry Association
ERP	Enterprise Resources Planning
GTP	Growth and Transformation Plan 2011-2015
GTP 2	Growth and Transformation Plan 2016-2020
JPTA	Junior Project Technical Advisor
LIDI	Leather Industry Development Institute
MAECI	Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale
MoA	Ministry of Agriculture of the Federal Democratic Republic of Ethiopia
Mol	Ministry of Industry of the Federal Democratic Republic of Ethiopia
MPI	Micro e Piccole Imprese
OSS	Obiettivo di Sviluppo Sostenibile
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TVET	Technical Vocational Education Training
UNDP	United Nation Development Program
UNIDO	United Nation Industrial Development Organization
WEDP	Women Entrepreneurship Development Program
WEESI	Women Economic Empowerment and Social Inclusion

### C. OGGETTO DELLA PROPOSTA DI FINANZIAMENTO

La presente Proposta di Finanziamento si riferisce all'Iniziativa "Progetto di Assistenza Tecnica per il miglioramento dell'Industria del pellame in Etiopia - Seconda Fase " di cui al Documento di Progetto presentato da UNIDO in data 15.03.2016.

### 1. DATI IDENTIFICATIVI DELL'INIZIATIVA

<b>Area geografica</b>	Africa Subsahariana		
<b>Paese</b>	Etiopia		
<b>Località di intervento</b>	Addis Abeba		
<b>Titolo</b>	Progetto di Assistenza Tecnica per il miglioramento dell'Industria del pellame in Etiopia - Seconda Fase		
<b>Canale</b>	Multilaterale - Euro 2.799.236 Gestione diretta - Fondo esperti - Euro 200.000		
<b>Tipologia</b>	Dono		
<b>Settore prevalente</b>	Sostegno allo sviluppo endogeno, inclusivo e sostenibile, del settore privato		
<b>Oggetto dell'Iniziativa</b>	Il principale obiettivo del Progetto è di incrementare la competitività e la capacità produttiva dei cluster di micro, e piccole imprese nel settore dei prodotti in pelle, sia formali che informali. Questa fase dell'iniziativa dovrà portare a maturazione i 3 cluster ed i relativi 12 network già formati nella progetto precedente nell'area di Addis Abeba. Questo obiettivo sarà raggiunto tramite il miglioramento delle capacità tecniche e gestionali a livello delle singole imprese e tramite il consolidamento di strategie comuni, una struttura organizzativa formalizzata e meccanismi di coordinamento a livello di cluster.		
<b>Ente proponente</b>	UNIDO		
<b>Ente esecutore</b>	UNIDO		
<b>Enti realizzatori</b>	UNIDO/Leather Industry Development Institute		
<b>Durata</b>	36 mesi		
<b>Costo complessivo stimato</b>	Euro	2.999.236	% 100
<b>Partecipazione finanziaria richiesta</b>	Euro	2.999.236	% 100
<b>Altre partecipazioni finanziarie:</b>			
▪ <i>Partner locale</i>	Euro	0	%
▪ <i>Altri</i>	Euro	0	%

## 2. PRESENTAZIONE DELL'INIZIATIVA

### *2.1 Sintesi dei contenuti*

L'iniziativa oggetto della presente Proposta di Finanziamento rappresenta la naturale prosecuzione dell'iniziativa denominata "Progetto di Assistenza Tecnica per il miglioramento dell'Industria del pellame in Etiopia - Nuova Fase" le cui attività sono terminate nel febbraio 2016 e di cui la chiusura formale è prevista per Giugno 2016. Questo progetto si iscrive nel più ampio contesto degli interventi a favore dello sviluppo del settore privato, finanziati dalla Cooperazione Italiana nel corso degli ultimi quindici anni. La richiesta di avviare l'iniziativa sui cluster da parte del Direttore Generale dell'Istituto per lo Sviluppo dell'Industria del Pellame (LIDI) nel Novembre 2012, e successivamente dello State Minister dell'Industria nel Dicembre 2014 di proseguire il sostegno alla seconda fase di tale iniziativa, si collocano nella scia degli interventi a sostegno delle micro e piccole imprese (MPI) che rappresentano una priorità all'interno della strategia di sviluppo industriale del Governo etiopico, evidenziata nel Piano di Crescita e Trasformazione 2010-2015 (GTP) e 2016-2020 (GTP2) adottati rispettivamente nel 2010 e 2015.

L'iniziativa proposta, della durata complessiva di 3 anni, mira ad incrementare la competitività e la capacità produttiva dei cluster di MPI nel settore dei prodotti in pelle, supportando sia la formalizzazione dei cluster esistenti, sia il miglioramento delle capacità tecniche e gestionali delle singole imprese. I dati e i risultati generati nel corso del precedente progetto, suggeriscono di proseguire ed ampliare le attività di sostegno alle MPI portando a maturazione il processo di formazione dei cluster, processo che necessariamente richiede dai 5 ai 7 anni. Le attività realizzate finora hanno permesso di iniziare il processo di organizzazione e formalizzazione di 3 cluster ad Addis Abeba e 12 tra network a sub-network formati complessivamente da 377 imprese e circa 3800 lavoratori, aumentandone le capacità tecniche, le opportunità commerciali e quindi il fatturato.

Le micro e piccole imprese, localizzate principalmente in centri urbani e appartenenti tanto al settore formale quanto a quello informale, rappresentano la grossa parte dell'impianto produttivo locale e la maggiore fonte di impiego nel settore dei prodotti in pelle. Il rafforzamento di questo settore avverrà tramite il consolidamento delle capacità di networking assicurate dagli organi di coordinamento e indirizzo dei cluster, tramite formazione professionale mirata alle singole imprese (in particolare per il perfezionamento del design dei prodotti) e tramite il miglioramento delle condizioni lavorative dei dipendenti di tali imprese. In collaborazione con la municipalità di Addis Abeba, sarà sviluppato uno studio di fattibilità per la futura realizzazione di una struttura che diverrà un "cluster modello" in Etiopia per l'integrazione tra città e zona produttiva. Inoltre, verrà facilitato il contatto dei cluster con altre realtà simili di successo e con potenziali investitori stranieri. Oltre alle esportazioni, saranno formulate strategie per il rafforzamento della posizione di tali imprese nel mercato locale, al fine di facilitare la sostituzione delle importazioni di prodotti a basso costo dall'estero. I cluster di MPI beneficeranno della maggiore capacità produttiva e potenzialità di penetrazione nei mercati locali ed esteri grazie alle migliori capacità tecniche e manageriali e grazie agli interventi di modernizzazione e riorganizzazione dei processi produttivi all'interno dei cluster. L'intera industria del pellame beneficerà quindi dell'accresciuta produttività e qualità dei prodotti, grazie

a un effetto "a cascata" guidato dall'aumento della domanda di prodotti grezzi o semi-lavorati di qualità. Il mercato interno, e quindi la popolazione locale, beneficeranno dell'aumentata offerta di prodotti finiti di qualità e della creazione di nuovi posti di lavoro.

**L'obiettivo generale** dell'iniziativa consiste nell'aumentare la competitività e il fatturato del settore calzaturiero e dei prodotti in pelle, contribuendo alla creazione di posti di lavoro.

**L'obiettivo specifico** consiste nell'accrescere, a beneficio dei 3 cluster e relativi network formati ad Addis Abeba, la produttività e la qualità dei prodotti delle Micro e Piccole Imprese (MPI) nel settore calzaturiero e dei prodotti in pelle al fine di sfruttare economie di agglomerazione e di scala.

**Il risultato atteso** dell'iniziativa è il seguente: I network e i 3 cluster di MPI del settore calzaturiero e dei prodotti in pelle sono formalmente costituiti, sostenibili e generano nuovi posti di lavoro.

L'iniziativa verrà strutturata in fasi distinte per le quali sono previste, in sintesi, le seguenti attività:

1. Formalizzare e rafforzare i network e cluster di imprese, a cominciare dagli organi di coordinamento e indirizzo.
2. Rafforzare i rapporti con medie/grandi imprese per la fornitura di input di produzione.
3. Migliorare le tecnologie a disposizione e le condizioni di lavoro delle MPI.
4. Aumentare le capacità tecniche e manageriali delle MPI.
5. Aumentare gli sbocchi sul mercato locale e regionale dei cluster.
6. Migliorare la conoscenza e comprensione del modello dei cluster di MPI da parte di tutte le istituzioni etiopiche coinvolte e sostenere lo sviluppo iniziale di un "cluster modello" ad Addis Abeba.
7. Migliorare l'accesso al credito e a stabilimenti produttivi appropriati.
8. Stabilire un hub per lo sviluppo e l'innovazione dei prodotti dei cluster dal punto di vista del design.
9. Monitoraggio e valutazione dei risultati qualitativi e quantitativi raggiunti dal progetto.

Il progetto prevede un Comitato Direttivo (Steering Committee) con funzioni di supervisione e indirizzo strategico che sarà composto da membri di tutte le organizzazioni coinvolte, quali la Sede Estera dell'Agenzia della Cooperazione allo Sviluppo Italiana, il Ministero etiopico dell'Industria, il LIDI, l'UNIDO e i rappresentanti dei cluster.

Il costo complessivo dell'iniziativa è di Euro 2,999,236, di cui Euro 2,799,236 da trasferire all'UNIDO (Agenzia delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale) e Euro 200.000 come fondo esperti.

La presente proposta è stata predisposta dalla responsabile dell'iniziativa Ginevra Letizia, Titolare della Sede Estera di Addis Abeba, con l'assistenza del dott. Filippo Archi, in servizio

presso tale sede estera come Project Officer per lo Sviluppo del Settore Privato.

## 2.2 Schema finanziario e sintesi dei costi

N.	Categorie di spesa	Costo stimato (Euro)			% sul Tot. compl.		
		1a	2a	3a	1a	2a	3a
		<b>Fonti di finanziamento</b>					
		<i>Italia</i>			<i>Altri</i>		
		<i>Annualità</i>			<i>Annualità</i>		
		1a	2a	3a	1a	2a	3a
1	Junior Project Technical Adviser	84.000	84.000	84.000			
2	Consulenti internazionali	67.500	54.000	67.500			
3	Coordinatore Internazionale "creative hub"	54.000	54.000	54.000			
4	Valutazione intermedia e finale		50.000				
5	Costi di trasporto	15.000	15.000	15.000			
6	Viaggi per lo staff UNIDO	15.000	15.000	15.000			
7	Personale locale di supporto amministrativo	12.000	12.000	12.000			
8	Autisti	14.400	14.400	14.400			
9	Coordinatore locale di progetto	30.000	30.000	30.000			
10	Consulenti locali	126.000	126.000	126.000			
11	Subcontract - LIDI		25.000				
12	Subcontract - linea di produzione pilota	265.000					
13	Subcontract - Lavori civili ed equipaggiamento per migliorare le condizioni di lavoro nei cluster e studio di fattibilità cluster modello	70.000	140.000	30.000			
14	Attività di promozione, attrezzature e costi di formazione, study tour.	103.000	231.000	246.000			
15	Costi operativi	25.000	25.000	27.000			
16	Costi di Supporto UNIDO (13%)	114.517	113.802	93.717			
	<b>Totale per annualità</b>	<b>995.417</b>	<b>989.202</b>	<b>814.617</b>			
	<b>Totale per fonte di finanziamento</b>						
	<b>% per fonte di finanziamento</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>			
	<b>Totale contribuito a UNIDO</b>	<b>2.799.236</b>					<b>100</b>
	<b>Fondo Esperti</b>	<b>200.000</b>					
	<b>Totale complessivo</b>	<b>2.999.236</b>					

### 3. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO NELL'AMBITO DELLA COOPERAZIONE ITALIANA

In risposta alle esigenze di sostegno delle micro e piccole imprese (MPI) nel settore calzaturiero e dei prodotti in pelle manifestate dalla controparte locale, la Cooperazione Italiana ha avviato nel corso degli ultimi quindici anni una serie di iniziative, di cui la presente costituisce logica continuazione. Tra queste il "Programme Aid a sostegno dello Sviluppo Industriale" attraverso:

a) il sostegno alla privatizzazione di sette industrie manifatturiere del settore tessile e abbigliamento e b) il sostegno all'Istituto Tecnico di Formazione per la Pelle e i Prodotti in Pelle

(LLPTI, oggi LIDI); l'iniziativa "Assistenza al LLPTI per lo sviluppo delle sue capacità manageriali e operative"; ed infine, il "Progetto di Assistenza Tecnica per il miglioramento dell'Industria del pellame in Etiopia - Nuova Fase", che giungerà a conclusione nel giugno 2016. Nella programmazione Italia-Etiopia per il 2016 è stato inserito un nuovo contributo da 3MEUR a UNIDO per portare a maturazione i cluster di micro e piccole imprese attraverso attività di formazione e rafforzamento.

## 4. VALUTAZIONE DEL DOCUMENTO DI PROGETTO

### 4.1 Coerenza e rilevanza dell'Iniziativa nel contesto locale

L'attuale piano di sviluppo quinquennale del Governo dell'Etiopia, il Growth and Transformation Plan 2016-2020 (GTP2) si basa su una strategia di sviluppo industriale a base agricola (*Agriculture Development Led Industrialization*) ed identifica nella crescita del settore privato, ed in particolare delle micro e piccole imprese, uno dei veicoli principali per stimolare e sostenere la rapida crescita del settore agricolo. L'industria ad uso intensivo di manodopera e orientata alla produzione manifatturiera verso l'esportazione è indicata come asse centrale di questa strategia.

Data la loro rilevanza nel settore privato etiopico, lo sviluppo di micro e piccole imprese permetterebbe di creare occupazione e quindi ridurre la povertà (rurale e urbana), stimolare la domanda di prodotti locali, finiti e non, favorire il trasferimento tecnologico, aumentare la produzione e, non ultimo, le esportazioni. A tal fine, il governo si prefigge di sostenere le micro imprese tramite la formazione di base della manodopera e il miglioramento delle capacità gestionali e tecniche degli operatori, fornendo spazi e infrastrutture di base per le imprese e facilitando l'accesso al credito.

I settori industriali indicati come prioritari sono il tessile e l'abbigliamento, la pelle e i prodotti della pelle, l'agro-industria, l'industria edile e del cemento e l'industria metallurgica. La politica del governo è pertanto quella di sostenere in via prioritaria i programmi centrati sui prodotti ad alto valore aggiunto di origine agricola con potenzialità di dare un maggior contributo allo sviluppo economico del Paese, quali, per l'appunto caffè, cotone, zucchero, tessile, abbigliamento nonché prodotti in pelle.

Nel 2005 il Ministero dell'Industria (Mol) ha richiesto a UNIDO di preparare il piano operativo strategico per lo sviluppo dell'industria del pellame e dei prodotti della pelle. Tale piano operativo strategico, composto da un Master Plan e un Business Plan, è stato adottato dal governo come la strategia ufficiale di sviluppo del settore, ponendo degli obiettivi specifici in termini di livelli di produzione e di esportazione. Il documento identifica il cosiddetto approccio "*Top-Down Pull*" come la strategia più appropriata per lo sviluppo nel settore. Secondo questo approccio, lo sviluppo dell'industria calzaturiera, seguito da quello dell'industria dell'abbigliamento e di altri prodotti in pelle sono stati selezionati come obiettivi prioritari, in modo da accrescere la domanda di pellame lavorato di alta qualità e di conseguenza stimolare il miglioramento dell'industria conciaria; l'aumento del pellame di alta qualità permetterà ai produttori di calzature e abbigliamento di migliorare la qualità dei propri prodotti, e quindi la quantità venduta e i ricavi generati, aumentando di conseguenza la domanda di pellame di alta

qualità e generando quindi un circolo virtuoso di sviluppo dell'intero settore.

I principali pilastri su cui si articola l'approccio Top-Down Pull sono l'istituto di sviluppo di tale settore, il *Leather Industry Development Institute* (LIDI), e la produzione in subappalto, che hanno le potenzialità per aumentare la competitività del settore, facilitare il trasferimento di conoscenze e tecnologie, e migliorare le capacità produttive facilitando i contatti con l'industria del pellame sia a livello locale (settore informale incluso) che a livello internazionale. Per quanto riguarda le micro e piccole imprese, il Mol ha pienamente sposato il modello di sviluppo di "cluster d'impresa" per rafforzare la posizione sul mercato di queste ultime migliorando la qualità dei prodotti, le capacità commerciali e gestionali e quindi portando ad un aumento dell'occupazione e del fatturato. L'organizzazione di tali imprese in network e cluster permette di migliorare la loro capacità di accesso al mercato, locale e internazionale, e di collegamento con imprese di grandi dimensioni per l'acquisto di materie prime o la fornitura in subappalto di prodotti.

Il suddetto LIDI fornisce supporto tecnico e gestionale all'industria per migliorare la qualità dei prodotti e la capacità produttiva, incentiva l'esportazione promuovendo l'industria all'estero, effettua e divulga studi di settore dei mercati esteri e facilita investimenti stranieri. Le attività degli ultimi anni di UNIDO, finanziate dalla Cooperazione Italiana, si sono concentrate anche sul rafforzamento del LIDI. Da sottolineare, in particolare, il supporto dato per la certificazione dei laboratori di analisi del LIDI da parte di una società di certificazione internazionale, che permette all'industria locale di dotare i propri prodotti di un certificato di qualità riconosciuto internazionalmente, facilitandone così l'esportazione.

Oltre al Mol, le istituzioni governative più rilevanti coinvolte nel settore sono: il Ministero dell'Agricoltura, la Federal Micro and Small Enterprises Development Agency, l'Entrepreneurship Development Center e i Technical and Vocational Education Training (TVET) di Addis Abeba e delle maggiori città etiopi. Per quanto riguarda le associazioni di categoria, l'Associazione Etiope dell'Industria del Pellame (ELIA) riveste una particolare importanza in virtù dei suoi numerosi membri, attualmente 37 tra calzaturifici, aziende produttrici di capi in pelle e conterie. La *Ethio-International Footwear Cluster Cooperative Society (EIFCCOS)*, membro di ELIA, riunisce e rappresenta invece i produttori di calzature che compongono i vari "distretti industriali" (cluster) di MPI presenti nel paese, e conta 1200 membri. Infine, come nella fase precedente, saranno direttamente coinvolte le principali aziende di grosse dimensioni, locali e internazionali, presenti nel Paese, per facilitare rapporti commerciali con i cluster.

L'iniziativa proposta s'inserisce pienamente nel piano strategico governativo delineato sopra, coinvolgendo attivamente i partner pubblici e privati legati al settore: dal Mol alle amministrazioni locali fino al settore privato internazionale e alle associazioni di categoria. Visti gli ottimi risultati raggiunti finora, gli stakeholders governativi e privati appoggiano pienamente l'iniziativa e ne auspicano il proseguimento.

#### **4.2 Analisi dei bisogni ed esigenze di intervento**

Per quanto riguarda i gruppi di MPI, target di questa iniziativa, i problemi principali sono legati a tre aspetti generali: 1) la mancanza di organizzazione, coordinamento ed integrazione orizzontale e verticale nei cluster, che ostacola l'azione comune delle singole unità e l'accesso al mercato; 2) le limitate capacità tecniche e manageriali delle singole unità produttive e del cluster nel suo insieme, oltre che allo scarso livello di tecnologie disponibili, a cui è connessa la capacità di elaborare appropriate strategie di marketing e garantire la qualità dei prodotti; 3) infine, le

difficili condizioni di mercato, soprattutto nel settore delle calzature. Quest'ultimo in particolare pone una serie difficoltà ai piccoli produttori, specialmente se poco organizzati e preparati.

I cluster sono una realtà esistente in Etiopia, ma come indicato hanno problemi a sfruttare a pieno le loro potenzialità. In primo luogo, la mancanza di una struttura organizzativa formale non consente ai singoli produttori di beneficiare di un miglior accesso ai mercati e ad una serie di servizi di supporto che possono essere forniti dal cluster, tra cui training e accesso al credito. Questo limita anche la possibilità di istituire relazioni commerciali forti e profittevoli con imprese a monte e a valle della catena del valore (ad es. fornitori di materie prime ed imprese subappaltanti). Le limitate capacità tecniche e manageriali e le scarse tecnologie disponibili poi, non consentono ai singoli produttori di seguire le tendenze di mercato elaborando nuovi modelli, migliorando la qualità e il design dei propri prodotti e raggiungendo un'adeguata capacità produttiva per ridurre i costi unitari. La soluzione di tali problemi è tanto più rilevante se si considerano le difficili condizioni del mercato dei prodotti in pelle, calzature in particolare. Tale mercato è caratterizzato dalla stagionalità e volatilità tanto della domanda quanto dei prezzi. I rivenditori, per far fronte a questa imprevedibilità delle vendite, preferiscono formule di acquisto che trasferiscano il rischio completamente, o quasi, sui produttori (ad es. pagamento posticipato solo della merce effettivamente venduta). Questo chiaramente comporta condizioni molto difficili per i produttori, per l'imprevedibilità del fatturato e la diminuzione del capitale circolante, diminuendo la possibilità di crescita per le imprese con conseguente stagnazione del livello di occupazione. Le MPI calzaturiere in Etiopia subiscono inoltre una forte pressione competitiva dai prodotti a bassissimo prezzo importati dalla Cina che i prodotti locali, leggermente più cari, fanno fatica a contrastare. D'altronde, i prodotti importati sono anche di bassa qualità, dunque i prodotti locali hanno le potenzialità per contrastarli con adeguati investimenti sull'immagine e sul design (un esempio è l'etichettatura "*Made in Ethiopia*", che viene sempre più spesso utilizzata per differenziare i prodotti locali e che il presente progetto intende supportare). Pertanto, organizzare i cluster e dotarli di capacità tecniche e gestionali più avanzate permetterebbe loro di migliorare la qualità dei propri prodotti ed essere così meglio attrezzati per superare le condizioni di mercato e aumentare i posti di lavoro.

I bisogni a cui questa iniziativa risponde sono stati rilevati grazie ad una stretta collaborazione costruita con i beneficiari e con le controparti governative e private ad Addis Abeba e nelle principali capitali regionali etiopi nel corso dei primi tre anni di realizzazione della fase precedente di questo progetto. C'è pertanto una forte correlazione con le caratteristiche locali del contesto d'intervento e con le priorità espresse dalle controparti del progetto, siano esse pubbliche o private, su cui questo progetto agisce. Inoltre, si sono già create sinergie con altre iniziative in corso nelle aree d'intervento, ad esempio con il Women Entrepreneurship Development Program, finanziato anche dalla Cooperazione Italiana, per permettere l'accesso al credito alle imprese femminili, con l'Entrepreneurship Development Center, finanziato da UNDP e Canada, per la formazione manageriale degli imprenditori e con i programmi formativi degli istituti di formazione professionale del Ministero dell'Educazione (TVET).

### **4.3 Strategia di intervento**

L'iniziativa è stata concepita come una seconda fase a continuazione ed ampliamento dell'iniziativa precedente realizzata da UNIDO. Il focus sarà su attività di supporto alle MPI nel

settore del pellame e sullo sviluppo di cluster e network di imprese, includendo quelli con potenziale di crescita ed esportazione. Costruendo sull'esperienza guadagnata nella prima fase, il nuovo progetto porterà a maturazione i cluster e i network formati ad Addis Abeba, consolidandone la struttura organizzativa e rafforzandone i rapporti commerciali e le tecnologie a disposizione. Come la prima fase, anche questa iniziativa è stata pianificata in armonia con le strategie di sviluppo del Paese e d'accordo con le autorità etiopiche, nel rispetto dei principi di armonizzazione, allineamento ed efficacia dell'aiuto. In particolare, UNIDO proseguirà il rapporto di stretta collaborazione già instaurato con il LIDI per il coordinamento e la realizzazione congiunta delle attività.

La strategia del progetto intende realizzare gli obiettivi previsti aiutando i cluster o network di MPI a realizzare il piano d'azione di ciascuno elaborato nella fase precedente e rafforzando le capacità delle imprese a realizzare tale piano. Questo processo sarà accompagnato da attività di assistenza tecnica sia a livello di imprese singole che a livello di cluster, inclusi la facilitazione di gemellaggi tra le associazioni di settore etiopiche e internazionali e i contatti diretti con imprese di medie/grandi dimensioni locali ed estere.

Il progetto è ispirato al successo del modello italiano dei distretti industriali e dei cluster di piccole e medie imprese e prevede quindi l'organizzazione in distretti produttivi delle micro, e piccole imprese etiopiche del settore formale e informale e la costituzione tra di esse di rapporti orizzontali di collaborazione tecnica e commerciale. La strategia è inoltre in linea con l'approccio "Top-Down Pull" adottata dal Governo, che prevede di migliorare le capacità delle imprese e la qualità dei prodotti alla fine della catena del valore (calzaturifici in questo caso), al fine di indurre un miglioramento a cascata verso i fornitori locali di materie prime e prodotti semi-lavorati (concerie).

L'iniziativa intende rivolgere specifica attenzione alle questioni sociali come la proibizione del lavoro minorile, la non-discriminazione di genere e l'empowerment femminile (a cui sarà dedicato almeno il 5% del budget), il miglioramento delle condizioni lavorative e l'introduzione di stipendi che garantiscano la sussistenza.

#### **4.4 Beneficiari**

L'intera industria del pellame, incluso il settore informale che ne forma larga parte, beneficerà dei risultati attesi dall'attuazione dell'iniziativa in oggetto. Infatti, si prevede un generale incremento delle capacità produttive grazie al miglioramento delle capacità manageriali e tecniche, alla migliore organizzazione dei cluster di MPI, alla maggiore attenzione per la qualità e il design dei prodotti finiti. I produttori di pellame saranno incentivati a migliorare la qualità dei loro prodotti e produrre di più per il mercato domestico, spinti dall'aumento della domanda da parte dei produttori locali di calzature e altri prodotti in pelle. Il mercato domestico beneficerà dell'accresciuta offerta di prodotti finiti di buona qualità. Lo sviluppo dei cluster di MPI ha un grande potenziale in termini di aumento dell'occupazione, urbana in particolare, e quindi diminuzione della povertà. L'economia locale dovrebbe trarre benefici da questa iniziativa grazie a maggiori investimenti nel settore e, conseguentemente, all'espansione delle attività produttive esistenti e alla creazione di nuove in grado di favorire la creazione di posti di lavoro. Il miglioramento di qualità e design dei prodotti dovrebbe tradursi in maggiori esportazioni e quindi profitti in valuta estera.

I beneficiari diretti del progetto, le MPI, sono già stati chiaramente identificati nella prima fase del progetto (ad oggi 3 cluster e 12 tra network a sub-network ad Addis Abeba, formati complessivamente da 377 imprese e circa 3800 lavoratori). Tali beneficiari, imprese e lavoratori, si prevede che possano essere estesi ad altre zone di Addis Abeba e in altre città medio-grandi, dove il progetto precedente ha già avviato azioni di diffusione del modello di cluster presso le istituzioni pubbliche preposte allo sviluppo delle micro e piccole imprese. A queste si aggiungono le istituzioni pubbliche, come MoI, Municipalità di Addis Abeba inclusi i diversi uffici locali settoriali (industria, educazione e formazione professionale, micro-imprenditoria, giovani e donne), il LIDI, i TVET e gli istituti di microfinanza e leasing che beneficeranno del miglior coordinamento ed efficacia delle proprie attività e da un aumento dei propri beneficiari/clienti.

#### **4.5 Correlazione fra Attività, Risultati ed Obiettivi**

**L'obiettivo generale** dell'iniziativa consiste nell'aumentare la competitività e il fatturato del settore calzaturiero e dei prodotti in pelle, contribuendo alla creazione di posti di lavoro.

**L'obiettivo specifico** consiste nell'accrescere, a beneficio dei 3 cluster e relativi network formati ad Addis Abeba, la produttività e la qualità dei prodotti delle Micro e Piccole Imprese (MPI) nel settore calzaturiero e dei prodotti in pelle al fine di sfruttare economie di agglomerazione e di scala.

**Il risultato atteso** dell'iniziativa è il seguente: I network e i 3 cluster di MPI del settore calzaturiero e dei prodotti in pelle sono formalmente costituiti, sostenibili e generano nuovi posti di lavoro.

L'iniziativa verrà strutturata in fasi distinte per le quali sono previste, in sintesi, le seguenti attività:

- 1. Formalizzare e rafforzare i network e cluster di imprese, a cominciare dagli organi di coordinamento e indirizzo.**
  - 1.1. *Istituire e rafforzare associazioni settoriali di produttori di scarpe ed altri prodotti in pelle.*
  - 1.2. *Facilitare l'esecuzione dei piani strategici d'attività di istituzioni locali e network.*
  - 1.3. *Organizzare workshop su metodi ed esperienze di networking.*
  - 1.4. *Istituire e rafforzare network di imprese.*
  - 1.5. *Facilitare l'istituzione di network per l'acquisto in gruppo di materie prime, la commercializzazione dei prodotti, la creazione di collegamenti con le medie/grosse imprese ecc.*
- 2. Rafforzare i rapporti con medie/grandi imprese per la fornitura di input di produzione.**
  - 2.1. *Organizzare workshop per promuovere rapporti commerciali tra MPI e concerie, produttori di soles, importatori e distributori di componenti, ecc.*
  - 2.2. *Facilitare l'acquisto all'ingrosso di materie prime da parte di gruppi (network) di MPI.*
- 3. Migliorare le tecnologie a disposizione e le condizioni di lavoro delle MPI facenti parte dei**

**cluster.**

- 3.1. *Collegare le imprese con società di leasing finanziario per l'acquisto di macchinari.*
- 3.2. *Organizzare visite informative sulle tecnologie a disposizione presso il LIDI e altre grosse aziende.*
- 3.3. *Favorire l'acquisto di macchinari comuni all'interno dei cluster che migliorino la qualità e quantità della produzione.*
- 3.4. *Avviare una linea di produzione pilota presso uno dei tre cluster e facilitare il trasferimento di tecnologia e il rafforzamento delle capacità.*

La linea di produzione pilota sviluppata in Italia per l'industria calzaturiera sarà fornita al cluster che la gestirà e la metterà a disposizione delle singole imprese che ne faranno richiesta. Essa, in linea con il modello italiano, è stata pensata appositamente per le micro e piccole imprese artigiane e rappresenta il primo step per il miglioramento della tecnologia dei cluster. Si tratta infatti di una linea di produzione completa e modulare, composta da macchinari semplici e di dimensioni ridotte che permetteranno un sensibile aumento della qualità dei prodotti e della produttività, pur rimanendo di facile gestione e manutenzione.

- 3.4.1. Perizia presso il cluster per la definizione e selezione dei modelli di calzature.
- 3.4.2. Acquisto ed installazione dei macchinari.
- 3.4.3. Fornitura di modelli e materiali semi-lavorati (forme, soles, tomaie, accessori).
- 3.4.4. Formazione tecnica.
- 3.5. Riabilitare laboratori presso i cluster.

**4. Aumentare le capacità tecniche e manageriali delle MPI.****4.1. Training tecnici:**

- 4.1.1. Sviluppo dei design e dei modelli.
- 4.1.2. Preparazione della tomaia e della soletta, taglio e cucitura.
- 4.1.3. Preparazione delle forme e tecniche di fissaggio delle soles.
- 4.1.4. Riduzione dello spreco di materiale e miglioramento della qualità e della produttività.

**4.2. Training su gestione aziendale:**

- 4.2.1. Imprenditorialità.
- 4.2.2. Leadership.
- 4.2.3. Marketing.
- 4.2.4. Gestione finanziaria e definizione dei prezzi dei prodotti.

**5. Aumentare gli sbocchi nel mercato locale e regionale dei cluster.**

- 5.1. *Condurre studi di mercato nelle principali città del Paese e nella regione COMESA.*
- 5.2. *Facilitare la partecipazione dei cluster ad esibizioni, fiere commerciali a livello locale, regionale o internazionale.*
- 5.3. *Sviluppare brochures e materiale promozionale.*

- 5.4. *Supportare lo sviluppo di prodotti adatti alla commercializzazione locale e internazionale.*
- 5.5. *Facilitare la realizzazione di uno showroom e punti vendita comuni per i network.*
- 5.6. *Facilitare attività di sub-contracting con aziende medio/grandi locali che producono scarpe e prodotti in pelle.*
- 5.7. *Organizzare incontri tra compratori e venditori.*
- 5.8. *Facilitare contatti commerciali*
- 6. Migliorare la conoscenza e comprensione del modello dei cluster di MPI da parte di tutte le istituzioni etiopiche coinvolte, e sostenere lo sviluppo di un "cluster modello" ad Addis Abeba.**
  - 6.1. *Organizzare workshop per i leader delle istituzioni coinvolte.*
  - 6.2. *Organizzare training per esperti ed formatori.*
  - 6.3. *Analizzare i gap delle istituzioni strategiche di supporto (LIDI, Addis Ababa Capital Goods - società di leasing-, ecc.) e fornire training ad hoc.*
  - 6.4. *Condurre uno studio di fattibilità per la creazione di un nuovo "cluster modello" per lo sviluppo delle MPI attive nei settori d'intervento.*
  - 6.5. *Organizzare la presentazione dello studio di fattibilità del cluster modello al fine di facilitarne la realizzazione.*
- 7. Migliorare l'accesso al credito e a stabilimenti produttivi appropriati.**
  - 7.1. *Organizzare workshop tra produttori e istituzioni finanziarie.*
  - 7.2. *Facilitare l'accesso al credito per mezzo di strumenti finanziari innovativi.*
  - 7.3. *Facilitare l'allocazione da parte del governo/istituzioni locali di sedi produttive adeguate.*
- 8. Stabilire un hub per lo sviluppo e l'innovazione dei prodotti dei cluster dal punto di vista del design.**
  - 8.1. *Condurre uno studio diagnostico e formulare un piano di lavoro.*
  - 8.2. *Creare un network di produttori e collegamenti con i mercati di destinazione.*
  - 8.3. *Valutare la domanda di prodotti in pelle e calzature e aprire nuovi mercati.*
  - 8.4. *Supportare imprenditrici donne a sviluppare capacità su fashion e design.*
  - 8.5. *Sviluppare una collezione ad hoc per il network femminile LOMI, in stretta collaborazione con i propri membri e con il coinvolgimento delle istituzioni locali di supporto.*
  - 8.6. *Sviluppare e comunicare il brand LOMI.*
  - 8.7. *Creare/migliorare modelli commerciali ad hoc (eco/religioso/storico)*
  - 8.8. *Promuovere le attività e il modello commerciale di LOMI.*
- 9. Monitoraggio e valutazione dei risultati qualitativi e quantitativi raggiunti dal progetto.**

9.1. *Istituire il sistema di monitoraggio e valutazione del progetto.*

9.2. *Raccolta dati di baseline.*

9.3. *Valutazione intermedia e finale del progetto.*

Le attività risultano adeguate, correlate tra loro e coerenti con i risultati attesi e gli obiettivi del progetto.

#### **4.6 Partner finanziatori e Modalità di finanziamento**

Per quanto riguarda i costi che dovranno essere finanziati da parte etiopica, principalmente LIDI e il cluster di EIFCCOSS a Yeka, essi riguarderanno principalmente la fornitura della logistica e della segreteria per il progetto (locali per ufficio dotati di linea telefonica, collegamento internet, ecc.). Inoltre, il LIDI, l'Entrepreneurship Development Center (EDC), e i TVET contribuiranno con il proprio staff a specifiche attività di formazione previste dall'iniziativa.

Di norma i membri dei cluster contribuiscono ad una quota delle spese relative ai miglioramenti dei macchinari e degli spazi lavorativi.

#### **4.7 Responsabilità esecutiva**

UNIDO ha realizzato in Etiopia dal 1968 ad oggi circa 300 progetti di assistenza tecnica per lo sviluppo di vari settori produttivi. In particolare, dal 1999 ad oggi UNIDO è attivamente coinvolta nel settore del pellame, di cui ha formulato la strategia di sviluppo per il Ministero dell'Industria. Negli ultimi 15 anni ha realizzato inoltre progetti di sviluppo di tale settore finanziati dalla Cooperazione Italiana. L'ultimo rappresenta la fase iniziale dell'attuale iniziativa proposta ed ha permesso di mostrare l'ottima capacità organizzativa e tecnica dello staff di UNIDO, con piena soddisfazione delle controparti operative, del Governo etiopico e della sede di Addis Abeba della Cooperazione Italiana.

#### **4.8 Metodologia e Modalità di gestione ed esecuzione**

L'iniziativa verrà realizzata sul canale multi-bilaterale, designando l'UNIDO come ente realizzatore. A tal fine verrà stipulato un Memorandum of Understanding con l'UNIDO. L'ammontare del dono di cui si propone il finanziamento verrà versato a UNIDO in tre quote di Euro 995.417,00, 989.202,00 e 814.617,00 rispettivamente, presso il conto bancario indicato dall'organizzazione. I fondi verranno gestiti da UNIDO secondo le proprie procedure amministrative. Similmente, tutte le attività di acquisto di beni e servizi necessari alla realizzazione delle attività previste, come pure la selezione e l'invio di esperti internazionali, verranno effettuate secondo le procedure e i regolamenti dell'organizzazione, illustrati dettagliatamente nel Memorandum of Understanding.

Le attività si ispireranno al modello italiano dei distretti industriali, dove piccole imprese sono concentrate geograficamente e specializzate in una singola fase del processo produttivo. L'iniziativa utilizzerà l'*Ethio-International Footwear Cluster Cooperative Society* (EIFCCOS) come il

canale principale di supporto alle MPI, ma si focalizzerà anche su imprese, o cluster di imprese, non membri di quest'ultima e al di fuori di Addis Abeba. Tale supporto sarà multi-dimensionale, e quindi concentrato su vari aspetti, dalle tecniche di produzione, al marketing, alla gestione contabile e finanziaria. Inoltre, saranno perseguiti obiettivi sociali come la proibizione del lavoro minorile, l'equità di genere e l'empowerment femminile (a cui sarà dedicato almeno il 5% del budget) e il miglioramento delle condizioni lavorative.

Le attività saranno concentrate a sostenere i cluster e network creati nella realizzazione degli Action Plans specifici per ciascun gruppo d'impresa. Tali piani provengono dalla prima fase dell'iniziativa in cui, dopo l'analisi diagnostica delle MPI del settore attraverso la metodologia dell'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), UNIDO ha stimolato la realizzazione, partecipata e condivisa da tutte le imprese, di strategie dettagliate per lo sviluppo dei cluster identificati.

Elemento fondamentale della metodologia di realizzazione di tale iniziativa è il coinvolgimento e la partecipazione attiva di tutti gli stakeholders governativi e privati a vario titolo impegnati o interessati dalle MPI del settore. A tale scopo verrà mantenuto, come nella prima fase del progetto, un tavolo di coordinamento tecnico tra tutti questi attori, che verranno riuniti ogni due settimane al fine di discutere le questioni/problematiche affrontate dalle imprese e favorire la ricerca di soluzioni opportune e il coordinamento di azioni di supporto.

Gli esperti, nazionale e internazionali, condurranno delle attività di formazione all'interno dei cluster di imprese che verranno sottoposti a regolare monitoraggio. Oltre ai moduli di formazione realizzati in loco, viaggi studio ad-hoc sono già stati previsti dal piano finanziario del progetto.

La metodologia di realizzazione sopra descritta è stata messa alla prova nella prima fase dell'iniziativa e si è rivelata particolarmente efficace nel gestire l'azione coordinata di vari attori pubblici e privati e supportare fattivamente le imprese e i lavoratori beneficiari.

#### **4.9 Modalità di realizzazione**

Similmente a quanto avvenuto per il progetto precedente, questa iniziativa sarà supervisionata da un Comitato Direttivo presieduto dal competente Vice Ministro del Ministero dell'Industria. Il Comitato sarà composto dai rappresentanti di suddetto Ministero, dal Direttore Generale del LIDI, dalla Cooperazione Italiana rappresentata dalla Direttrice della sede estera presente in Etiopia, dall'Esperto responsabile dell'iniziativa presso tale sede, dal Junior Project Technical Adviser e dal Coordinatore Nazionale di Progetto presso l'UNIDO e da due membri per ciascuno dei tre cluster di imprese. Entro due mesi dall'inizio del progetto il CD dovrà tenere la prima riunione con tutti i membri. Il Comitato avrà il compito di supervisionare ed indirizzare dal punto di vista strategico l'iniziativa, assicurare il coinvolgimento ed il coordinamento di tutti gli stakeholders, monitorare l'iniziativa e approvare i piani d'azione annuali.

Un'unità di gestione del programma è già stata stabilita in loco nell'iniziativa precedente e Junior Project Technical Adviser sarà responsabile della sua gestione complessiva e del coordinamento delle attività di progetto. Nello specifico, l'unità sarà composta, oltre al suddetto esperto da: un coordinatore del progetto nazionale, incaricato dell'amministrazione e coordinamento del team, 3 "cluster development agents" incaricati di assistere i cluster e network nelle fasi del progetto,

una esperta di questioni di genere, 2 autisti e una segretaria/contabile.

Tale struttura di gestione ed esecuzione si è rivelata adeguata nella prima fase dell'iniziativa per garantire un adeguato coordinamento delle attività e facilitare il monitoraggio dell'iniziativa.

Gli attori coinvolti nella realizzazione sono i seguenti:

L'Istituto per lo Sviluppo dell'Industria del Pellame (LIDI), incaricato dal Ministero dell'Industria, assicurerà che tutte le istituzioni e le imprese locali coinvolte, forniscano la necessaria collaborazione nella fase di realizzazione, monitoraggio e valutazione del progetto. Esso faciliterà la regolare esecuzione del progetto, ivi incluso l'ottenimento di permessi, esenzioni e all'espletamento delle alte pratiche amministrative. Al LIDI saranno inoltre affidate le formazioni tecniche alle imprese;

L'Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) opererà come ente finanziatore del progetto rappresentando il Governo Italiano, e firmerà il Memorandum of Understanding con l'UNIDO.

La sede estera AICS di Addis Abeba rappresenta l'AICS in Etiopia. È responsabile della supervisione del contributo italiano e dei rapporti con le controparti del progetto. Parteciperà regolarmente, attraverso l'Esperto responsabile in loco dell'iniziativa, al monitoraggio e valutazione delle attività insieme alle altre istituzioni coinvolte, quali il LIDI e l'UNIDO.

L'UNIDO, in veste di ente realizzatore del progetto, sarà responsabile della realizzazione delle attività del progetto attraverso il Junior Project Technical Adviser presente in loco. Gestirà i fondi di progetto selezionando il personale nazionale ed internazionale ed acquistando il materiale e le attrezzature necessarie secondo le regole di procurement delle Nazioni Unite.

#### **4.10 Condizioni per l'avvio**

L'avvio delle attività avverrà alla firma del Memorandum of Understanding e all'erogazione del contributo a UNIDO.

#### **4.11 Piano Finanziario**

I costi del personale di progetto, calcolati secondo i parametri UNDP, sono:

- Junior Project Technical Adviser - responsabile della definizione e dell'implementazione delle attività in loco. Il costo totale per la voce di spesa è pari a Euro 252.000.
- Consulenti internazionali – per missioni di assistenza tecnica relativa alle attività di formazione tecnica del personale istituzionale locale e dei beneficiari del progetto, attività di gender mainstreaming e attività di visibilità e promozione del progetto (elaborazione video, brochure, etc.). Il costo totale per la voce di spesa è pari a Euro 189.000 (Euro 13.500 x 14 m/p).
- Coordinatore internazionale per la creazione del Creative hub (Attività 8): responsabile

della definizione e dell'implementazione delle attività relative alla creazione, avviamento e conduzione del "Creative hub". Nell'arco dei 36 mesi si prevedono brevi missioni in loco per un totale di 12 mesi. Il costo totale per la voce di spesa è pari a Euro 162.000.

- Consulenti nazionali - per attività relative all'implementazione del progetto (e.g. ricerca di mercato, analisi di filiera, organizzazione dei gruppi di beneficiari, formazione del personale delle istituzioni locali, etc.). Il costo totale per la voce di spesa è pari a Euro 378.000 (Euro 1.750 x complessivi 216 m/p).
- Coordinatore locale di Progetto - responsabile del raccordo delle istituzioni, del personale coinvolto a livello locale e del coordinamento amministrativo di Progetto. Il costo totale per la voce di spesa è pari a Euro 90.000 (Euro 2.500 x 36m/p).
- Personale locale di supporto amministrativo - Il costo totale per la voce di spesa è pari a Euro 36.000 (Euro 1.000 x 36 m/p).
- Autisti (2) - Il costo totale per la voce di spesa è pari a Euro 43.200 per un totale di 72 m/p a cui corrisponde uno stipendio mensile massimo di Euro 600.

I costi per la fornitura di assistenza tecnica attraverso Esperti Internazionali includono retribuzione, indennità, biglietto aereo a/r in classe economica, assicurazioni ecc. La stima è stata effettuata utilizzando i parametri retributivi adottati dall'UNIDO e già accettati in iniziative simili in Etiopia dalla Cooperazione Italiana per Esperti aventi l'esperienza e le qualifiche richieste. In particolare, il Junior Project Technical Adviser avrà esperienza relativa allo sviluppo dei distretti industriali e delle associazioni di categoria in Italia. Altri esperti saranno selezionati sulla base di specializzazioni sullo sviluppo e la produzione di prodotti in pelle. La scala salariale massima applicabile sarà pari a 13.500 euro al mese incluse tutte le spese sopra citate.

Per quanto riguarda la fornitura di assistenza tecnica attraverso Esperti Nazionali, la stima dei costi è stata effettuata utilizzando i costi prevalenti sul mercato etiopico per personale avente le qualifiche e competenze richieste dal progetto.

I "costi di trasporto" serviranno a coprire le spese relative agli spostamenti all'interno del Paese. Tali spostamenti serviranno a promuovere lo sviluppo di cluster anche in diverse Regioni del Paese, organizzando specifici workshop e presentazioni. Inoltre saranno funzionali alla promozione dei beneficiari attraverso la partecipazione ad eventi promozionali che si tengono nelle differenti Regioni. Il costo totale per la voce di spesa è pari a Euro 45.000. Tale voce appare ammissibile, considerata la stima del numero di partecipanti, i tempi e le distanze nel Paese.

I "viaggi per lo staff di UNIDO" saranno 3 all'anno e concerneranno i responsabili del progetto dalla sede di Vienna. Il costo (Euro 45.000) è ammissibile in quanto in linea con i prezzi praticati per simili spostamenti.

Un sistema di monitoraggio progettuale sarà realizzato con le stesse risorse umane del Progetto. Le spese per la valutazione intermedia e finale sono in linea con gli standard UN e riguarderanno, in particolare, l'onorario di almeno 2 esperti, i loro spostamenti e il materiale utile allo svolgimento di detta attività. Il costo totale per la voce di spesa è pari a Euro 50.000.

Attività di promozione dei prodotti dei beneficiari e facilitazione di accesso ai mercati a livello nazionale, regionale (Kenya, Tanzania e Uguanda) e internazionale attraverso la partecipazione a

fiere ed esibizioni di settore in loco e all'estero nel corso dei tre anni del progetto. Il costo totale di tale attività è di Euro 100,000 inclusi i costi di viaggio, vitto, alloggio, e materiale promozionale secondo i prezzi prevalenti sul mercato locale.

Attività di “formazione” per il potenziamento delle capacità tecniche e gestionali dei beneficiari (con particolare attenzione alle donne) attivi nella filiera delle calzature e prodotti in cuoio, del personale delle istituzioni locali e di altri attori attivi nella filiera, inclusa la commercializzazione e promozione dei prodotti. Il costo totale per la voce di spesa è pari a Euro 480.000 e comprende altresì la realizzazione del *Creative hub* descritto nel progetto, di study tour in Italia (Marche e Lombardia in particolare) per i rappresentanti dei cluster, i costi di trasporto per i beneficiari dei training e il materiale e le attrezzature per tali formazioni. Tale importo è giustificato per l'alto numero degli attori coinvolti, la diversità delle tematiche trattate, il materiale didattico da utilizzare, l'elaborazione dei manuali e i trasporti dei beneficiari.

Il progetto prevede dei subappalti che verranno così divisi:

- Al LIDI (Istituto Nazionale per l'Industria del cuoio) per un totale di euro 25.000. Tali costi serviranno a coprire le spese di utilizzo dell'attrezzatura tecnica e del personale del LIDI per svolgere attività di formazione tecnica dei beneficiari del progetto.
- Ad enti delegati ad installare due linee pilota per la produzione calzaturiera e dei prodotti in pelle. La voce di spesa, per un totale di Euro 265,000, prevede i costi di pre-valutazione, attrezzature e forniture, installazione e formazione. Tali costi risultano congrui ed in linea con quelli di mercato e sono pertanto da considerarsi ammissibili.
- Ad enti delegati a svolgere lavori civili di riabilitazione delle strutture dei cluster in generale e dei laboratori artigianali in particolare, oltre che equipaggiamento per migliorare le condizioni lavorative in tali laboratori. La voce di spesa, per un totale di Euro 240,000 comprende anche la definizione di uno studio di fattibilità per la creazione di un cluster modello attrezzato per accogliere micro, piccole e medie imprese attive nel settore calzaturiero e della pelletteria.

I “costi operativi” serviranno a far fronte all'acquisto di materiale di consumo per l'ufficio di progetto, le spese di funzionamento e manutenzione di due veicoli, le utenze e i costi di comunicazione e stampa. Il costo totale per la voce di spesa è pari a Euro 77.000. Tali previsioni di spesa sono state effettuate sulla base di progetti simili UNIDO in Etiopia.

L'ammontare di Euro 322.036 dei “Costi di supporto” UNIDO è pari al 13 % dell'importo totale previsto per le attività progettuali.

Per quanto riguarda il fondo esperti dell'iniziativa (Euro 200.000), esso sarà dedicato al coordinamento generale dell'iniziativa nonché a fornire assistenza tecnica per realizzare attività specialistiche di indirizzo, monitoraggio e valutazione dell'iniziativa presso la sede estera di Addis Abeba. Si prevedono un totale di 24 mesi/persona sui tre anni di attività, retribuiti a circa 8.300 Euro/mese inclusivi di spese di viaggio e assicurazione.

#### 4.12 Sostenibilità, impatto, replicabilità

##### Sostenibilità complessiva: impegno istituzionale

Si ritiene che il Governo Etiopico abbia finora dimostrato un significativo e costante interesse per lo sviluppo del settore, inizialmente attraverso il piano di trasformazione e crescita GTP (Growth and Transformation Plan) per il periodo 2010-2015 e successivamente con il GTP2 2016-2020. Il GTP pone un accento fondamentale sullo sviluppo del settore industriale, e in particolare sulle MPI e l'industria della produzione e lavorazione delle pelli. La "Industrializzazione Guidata dallo Sviluppo Agricolo" (*Agricultural Development-Led Industrialization*) è infatti considerata nel GTP come una colonna portante dello sviluppo industriale in Etiopia, e priorità è data a quelle industrie che utilizzano materie prime di origine agricola, con alta intensità di manodopera, orientate alle esportazioni e sostitutive delle importazioni. In questo ambito, il settore delle pelli riveste un'importanza strategica per il Governo Etiopico. Lo sviluppo delle MPI è anch'esso uno degli obiettivi chiave espressi nel GTP. Infine, la creazione dell'Istituto di Sviluppo dell'Industria del Pellame (LIDI), un'agenzia semi-autonomia collegata al Ministero dell'Industria che concentra tutte le responsabilità di supporto al settore del pellame, rappresenta una sufficiente garanzia dell'impegno del Governo a sostegno del settore.

##### Sostenibilità tecnica

Per quanto riguarda gli aspetti tecnici dell'iniziativa, particolare attenzione verrà posta sul miglioramento delle tecnologie a disposizione delle imprese, avendo cura di promuovere l'adozione di tecnologia adeguata al contesto e migliorando nel contempo le capacità e conoscenze tecniche dei lavoratori per garantirne un'adeguata assimilazione e rendere sostenibili tali investimenti. Uno degli aspetti critici da questo punto di vista è la manutenzione dei macchinari, per cui vi è l'ostacolo dell'accesso ai pezzi di ricambio. Per questo motivo, UNIDO e LIDI lavoreranno sulla creazione di legami commerciali con le aziende estere (per lo più europee e italiane) per la fornitura regolare di pezzi di ricambio ed assistenza.

##### Aspetti socio-culturali e benefici

Attraverso le attività di assistenza tecnica previste in questa sua nuova fase, il programma continuerà a sostenere la formazione e a facilitare l'impiego di giovani e donne nelle concerie, nei calzaturifici e nelle varie imprese locali collegate alla lavorazione del pellame. L'assistenza alle MPI non si limiterà agli aspetti tecnici ma avrà anche fini sociali come la proibizione del lavoro minorile, il miglioramento delle condizioni lavorative e l'applicazione di salari adeguati. Inoltre, l'espansione del progetto a più distretti sia ad Addis Abeba che in altre regioni dell'Etiopia e i conseguenti programmi di apprendimento congiunti potranno contribuire a creare dei forti legami in termini di solidarietà, collaborazione e scambio di informazioni tra i vari laboratori artigianali. Il rafforzamento di questi "network sociali" può contribuire notevolmente al miglioramento tanto della produttività individuale quanto di quella collettiva a livello nazionale.

##### Sostenibilità ambientale

La presenza nel Paese del "Centro per una Produzione più Pulita" (*Ethiopian Cleaner Production*

*Centre*), stabilito dall'UNIDO con il finanziamento della Cooperazione Italiana, allo scopo di collaborare con il settore privato per il rispetto degli standard ambientali internazionali, dimostra il forte impegno dell'agenzia UN a salvaguardia delle tematiche ambientali. L'assistenza tecnica presso i cluster sarà inoltre indirizzata all'utilizzo di pratiche rispettose dell'ambiente e della salute dei lavoratori.

#### Sostenibilità economico-finanziaria

La sostenibilità economico-finanziaria dei risultati prodotti dall'iniziativa dipenderà essenzialmente dalla capacità del settore del pellame etiope di attirare un numero sempre maggiore di investimenti, locali ed esteri, e di sviluppare delle joint ventures e/o dei contratti in subappalto con grandi aziende straniere. Nel caso delle MPI sarà fondamentale la capacità dei produttori di soddisfare le esigenze del mercato nazionale al fine di sostituire con i prodotti locali le importazioni, soprattutto provenienti dal continente asiatico.

#### Impatto di genere

Il progetto dedicherà un'attenzione particolare agli aspetti di genere, investendo almeno il 5% del budget su queste tematiche e cominciando da una raccolta dati disaggregati per sesso per l'analisi della situazione femminile nel settore. Come detto, uno dei cluster ad oggi creati è composto unicamente da imprenditrici donne, che ricevono e riceveranno assistenza tecnica specifica per loro bisogni, anche in sinergia con altre iniziative finanziate dalla Cooperazione Italiana e dedicate all'imprenditoria femminile (WEDP di Banca Mondiale, WEESI, Women and Youth Employment di UNIDO). A questo si aggiunge un'attenzione particolare alla presenza femminile nelle altre imprese/cluster, dove compongono la forza lavoro. Le questioni di genere saranno qui affrontate per contrastare le discriminazioni e garantire pari opportunità.

### **4.13 Rischi e misure di mitigazione**

La matrice dei rischi presentata da UNIDO è completa e realistica. Trattandosi di un'iniziativa che ad oggi ha avuto un buon successo e apprezzamento da parte di tutti gli attori coinvolti, i rischi più rilevanti per la buona riuscita della nuova fase del programma hanno una bassa probabilità di avverarsi: è già stato riscontrato l'interesse dei beneficiari, del settore privato e delle istituzioni e c'è consenso sulla necessità di realizzare i piani d'azione specifici per ciascun cluster. La sfida principale sarà diffondere le iniziative che per ora si sono sviluppate solo come "casi pilota": ad esempio per la collaborazione tra imprese per la partecipazione a gare d'appalto, o la creazione di rapporti commerciali con aziende più grandi locali o internazionali. La forza del progetto è di poter contare su esperienze di piccola scala ma positive per tutti i partecipanti.

### **4.14 Monitoraggio e Valutazione dei risultati**

UNIDO, come agenzia realizzatrice del progetto, sarà responsabile per la gestione del progetto ed il coordinamento generale delle attività. Tale gestione sarà sottoposta a regolare revisione del Comitato Direttivo, al pari di quanto avveniva precedentemente per l'altro progetto UNIDO, prosecuzione del presente, finanziato dalla Cooperazione Italiana. Il Comitato verrà presieduto dal Vice Ministro del Mol ed includerà i rappresentanti di UNIDO, della Cooperazione Italiana, del

LIDI e di ciascun cluster.

Il Capo Progetto presso UNIDO (Junior Project Technical Adviser) sarà incaricato di fornire rapporti trimestrali di monitoraggio a tutti i membri del Comitato. Il rapporto di monitoraggio sarà sottoposto per approvazione al Comitato Direttivo prima di ogni incontro.

Oltre al rapporto trimestrale, i seguenti rapporti saranno preparati dal team di Progetto:

- Il Coordinatore Nazionale preparerà per il Junior Project Technical Adviser un rapporto mensile sullo stato di avanzamento che riassume le attività dei tre Agenti per lo Sviluppo dei Cluster (Cluster Development Agents - CDAs).
- Gli Agenti prepareranno un rapporto mensile sull'avanzamento delle proprie attività per il Coordinatore Nazionale.
- Gli Esperti Internazionali prepareranno un rapporto tecnico di missione per il Junior Project Technical Adviser che, dopo la revisione, lo consegnerà al Coordinatore di Progetto UNIDO.

Sarà organizzato un workshop conclusivo per disseminare e condividere le esperienze del progetto. Inoltre, verrà preparato un Rapporto Finale alla conclusione del progetto.

Il Responsabile Progetto presso la sede estera AICS fornirà inoltre rapporti di fine missione in cui farà stato dell'avanzamento del progetto, delle attività svolte, di eventuali problematiche affrontate e delle relative misure adottate.

Le valutazioni intermedia e finale del progetto saranno condotte rispettivamente nel secondo anno di attività e alla fine dei 36 mesi previsti al completamento dell'iniziativa. La Cooperazione Italiana si riserva il compito di condurre un esercizio di valutazione indipendente al termine delle attività, che sarà eseguito seguendo le procedure AICS e con fondi propri. La valutazione sarà eseguita in comune accordo con la controparte, rappresentata all'interno del Comitato Direttivo. Saranno inoltre coinvolti gli altri donatori attivi nel settore, rappresentati nel gruppo di lavoro del DAG dedicato allo sviluppo del settore privato.

Si ritiene tale sistema di monitoraggio e valutazione adeguato a un opportuno controllo e gestione dell'iniziativa.

## 5. CONSIDERAZIONI GENERALI E CONCLUSIONI

Per quanto di propria competenza, si esprime parere tecnico favorevole all'accettazione della richiesta pervenuta dal Ministero dell'Industria dell'Etiopia di proseguire il supporto alla seconda fase dell'iniziativa dedicata ai cluster di PMI "Progetto di Assistenza Tecnica per il miglioramento dell'Industria del pellame in Etiopia" destinandovi un finanziamento di Euro 2.999.236,00, secondo la seguente ripartizione: 1) 2.799.236,00 Euro come finanziamento a UNIDO e 2) 200.000,00 Euro come Fondo in Esperti AICS. Tale finanziamento a UNIDO è suddiviso in tre annualità rispettivamente di Euro 995.417,00 per il 2016, Euro 989.202,00 per il 2017 ed Euro

814.617,00 per il 2018. Tale richiesta è coerente con le politiche nazionali settoriali, con gli obiettivi di sviluppo del Paese e gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS), mirando concretamente a rafforzarne l'attuabilità. In particolare, la presente iniziativa contribuisce al raggiungimento dei seguenti OSS: 1) Sconfiggere la povertà: porre fine alla povertà in tutte le sue forme, ovunque; 5) Parità di genere: raggiungere la parità di genere attraverso l'emancipazione delle donne e delle ragazze; 8) Buona occupazione e crescita economica: promuovere una crescita economica inclusiva, sostenuta e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti.

In conclusione, esaminata la documentazione pervenuta e completati tutti gli approfondimenti del caso, si ritiene che l'intervento:

**Progetto di Assistenza Tecnica per il miglioramento dell'Industria del pellame in Etiopia - Seconda fase**

possa essere positivamente valutato e favorevolmente sottoposto all'approvazione del Comitato Congiunto per la Cooperazione allo Sviluppo per un finanziamento a dono di Euro 2.999.236,00, di cui Euro 2.799.236,00 da trasferire all'UNIDO ed Euro 200.000,00 come Fondo Esperti per attività specialistiche di indirizzo, monitoraggio e valutazione. Tale importo è ammissibile ed adeguato alle attività da realizzare ed ai risultati che ci si prefigge di conseguire. La sua congruità è determinata dalle stime dei costi effettuate abitualmente da UNIDO per progetti di simile entità già finanziati dalla Cooperazione Italiana in Etiopia.

## 6. ELENCO ALLEGATI

- *Quadro Logico;*
- *Piano Finanziario;*
- *Cronogramma;*
- *Ripartizione dettagliata dei costi per annualità e Partner finanziatori;*
- *Bozza di Memorandum of Understanding;*
- *Documento di progetto UNIDO;*
- *Lettere richiesta Mol, LIDI, UNIDO.*

*Addis Abeba, 20.04.2016*

Redattore della Proposta di finanziamento:

*Filippo Archi*  


Direttore Sede Estera/Capo Ufficio Sede Centrale:

*Ginevra Letizia*  
