



Ministero degli Affari Esteri

Direzione Generale
Per la Cooperazione allo Sviluppo

VALUTAZIONE TECNICO-ECONOMICA

Paese beneficiario	ETIOPIA
Titolo dell'iniziativa	Progetto di Assistenza Tecnica per il miglioramento dell'Industria del pellame in Etiopia - Nuova Fase
Settore	Sviluppo del Settore Privato
Capitolo di spesa	2182/0400
AID n.	9034
Canale di finanziamento	Multi-bilaterale
Organismo finanziatore	MAE/DGCS
Importo complessivo	Euro 834.000,00 MAE/DGCS di cui
	1. Finanziamento dell'iniziativa tramite contributo volontario a UNIDO: - Euro 750.000,00
	2. Fondo in Loco: - Euro 84.000,00
Organismo esecutore	- UNIDO
Modalità di finanziamento	Dono
Durata	24 mesi
Grado di slegamento	Slegato
Obiettivo del millennio	01 - T3; 08 - T5
Settore OCSE/DAC	
"DAC 5 codes"	321 - industry
"CRS codes"	32163 - textiles - leather and substitutes
Indicatori temi OECD/DAC	
- Uguaglianza di genere	Significativo
- Ambiente	Significativo
- Sviluppo partecipativo	Significativo
OCSE/DAC "trade marker"	Principale
OCSE/DAC "Rio Markers"	Non applicabile
- Diversità biologica	Non applicabile

<ul style="list-style-type: none"> - Cambiamento climatico - Desertificazione 	
OCSE/DAC “climate change adaptation marker”	Principale
Title in English	Technical Assistance Project for the Up-Grading of the Ethiopian Leather and Leather Products Industry
Summary in English	The main objective of the Project is the increase of competitiveness and turnover of clusters of micro, small and medium enterprises in the leather sector, both formal and informal. This will be achieved through an up-grading of technical and managerial capacities at firm level, and through the introduction of common strategies, a formalized organizational set up and coordination mechanisms at cluster level.
Sommario	Il principale obiettivo del Progetto è di incrementare la competitività e la capacità produttiva dei cluster di micro, piccole e medie imprese nel settore dei prodotti in pelle, sia formali che informali. Questo obiettivo sarà raggiunto tramite il miglioramento delle capacità tecniche e gestionali a livello delle singole imprese e tramite l'introduzione di strategie comuni, una struttura organizzativa formalizzata e meccanismi di coordinamento a livello di cluster.

Indice dell'iniziativa

VALUTAZIONE TECNICO-ECONOMICA	1
1. PRESENTAZIONE DELL'INIZIATIVA	4
<i>1.1 Sintesi dell'Iniziativa.....</i>	<i>4</i>
<i>1.2 Matrice del Quadro Logico.....</i>	<i>6</i>
<i>1.3 Schema finanziario</i>	<i>9</i>
2. ORIGINI E QUADRO GENERALE.....	10
<i>2.1 Origini.....</i>	<i>10</i>
<i>2.2 Sintesi del Contesto del Settore Industriale in Etiopia</i>	<i>11</i>
<i>2.3 Il Settore Industriale del Pellame in Etiopia.....</i>	<i>12</i>
<i>2.3.1 La produzione di pelli grezze.....</i>	<i>12</i>
<i>2.3.2 L'industria conciaria</i>	<i>12</i>
<i>2.3.3 L'industria calzaturiera e le MSMEs</i>	<i>12</i>
<i>2.3.4 La strategia governativa per lo sviluppo dell'industria del pellame.....</i>	<i>13</i>
<i>2.3.5 Il quadro istituzionale.....</i>	<i>13</i>
<i>2.3.6 Problemi da affrontare.....</i>	<i>14</i>
<i>2.3.7 Beneficiari</i>	<i>15</i>
3. STRATEGIA D'INTERVENTO	15
<i>3.1 Selezione della strategia d'intervento</i>	<i>15</i>
<i>3.2 Obiettivi.....</i>	<i>17</i>
<i>3.3 Risultati attesi e gruppi target.....</i>	<i>17</i>
<i>3.4 Tipologie di attività.....</i>	<i>18</i>
4. FATTORI ESTERNI.....	20
<i>4.1 Condizioni.....</i>	<i>20</i>
<i>4.2 Rischi</i>	<i>20</i>
<i>4.3 Adattabilità del progetto ai fattori esterni</i>	<i>21</i>
5. REALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO.....	21
<i>5.1 Metodologie e tecniche d'intervento.....</i>	<i>21</i>
<i>5.2 Esperti internazionali e locali.....</i>	<i>22</i>
<i>5.3 Gestione del Progetto: ruoli e responsabilità</i>	<i>22</i>
<i>5.4 Piano finanziario.....</i>	<i>23</i>
<i>5.5 Criteri di stima.....</i>	<i>25</i>
<i>5.6 Tempi di realizzazione.....</i>	<i>26</i>
<i>5.7 Contributi del Governo Etiope.....</i>	<i>29</i>
6. FATTORI DI SOSTENIBILITÀ.....	29
<i>6.1 Misure politiche di sostegno</i>	<i>29</i>
<i>6.2 Aspetti socio-culturali e benefici</i>	<i>29</i>
<i>6.3 Aspetti ambientali.....</i>	<i>30</i>
<i>6.4 Sostenibilità economico-finanziaria.....</i>	<i>30</i>
7. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE	30
8. CONCLUSIONI.....	31

1. PRESENTAZIONE DELL'INIZIATIVA

1.1 Sintesi dell'Iniziativa

L'iniziativa oggetto della presente Valutazione Tecnico-Economica rappresenta una prosecuzione delle attività cominciate sotto l'iniziativa denominata " Progetto di Assistenza Tecnica per il miglioramento dell'Industria del pellame in Etiopia" e portata a termine da UNIDO a Dicembre 2012. 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 presentata dal Direttore Generale dell'Istituto per lo Sviluppo dell'Industria del Pellame (LIDI) si colloca nella scia degli interventi a sostegno delle micro, piccole e medie imprese (MSMEs) che rappresentano una priorità all'interno della strategia di sviluppo industriale del Governo etiopico, evidenziata nel Piano di Crescita e Trasformazione 2010-2015 (GTP) adottato nel 2010.

L'iniziativa proposta, della durata complessiva di 2 anni, mira essenzialmente ad incrementare la competitività e la capacità produttiva dei cluster di MSMEs nel settore dei prodotti in pelle, supportando sia la creazione e formalizzazione dei cluster, sia il miglioramento delle capacità tecniche e gestionali delle singole imprese. I dati e le raccomandazioni raccolte nella Valutazione Indipendente del progetto appena concluso, suggeriscono di proseguire e ampliare le attività di supporto alle MSMEs includendo anche altri cluster oltre a quello di Addis Abeba. Il rapporto di valutazione sottolinea la necessità di migliorare l'organizzazione di questi gruppi di piccole imprese per aumentarne il fatturato domestico ed estero e quindi produrre un impatto significativo sulla riduzione della povertà urbana. Queste imprese, localizzate principalmente in centri urbani e appartenenti tanto al settore formale quanto a quello informale, rappresentano infatti la grossa parte dell'impianto produttivo locale e la maggiore fonte di impiego nel settore dei prodotti in pelle.

Di conseguenza, l'iniziativa in oggetto prevede di fornire assistenza tecnica specializzata e gestionale a quattro cluster di MSMEs del settore del cuoio. Il rafforzamento di questo settore avverrà tramite l'istituzione e la formalizzazione di organizzazioni per il coordinamento e l'indirizzo di questi cluster e tramite formazione professionale mirata alle singole imprese. 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 MSMEs 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 fatturato dell'industria del cuoio.

L'obiettivo specifico consiste nell'aumentare la qualità della produzione delle MSMEs nel settore dei prodotti in pelle in conformità agli standard domestici e internazionali.

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

1. Selezione dei cluster da assistere;
2. Studio diagnostico, ovvero un'analisi dei punti di forza, debolezza, e le opportunità dei cluster identificati, rivolta all'identificazione di attività specifiche.
3. Formulazione di obiettivi condivisi per ciascun cluster e di un piano strategico per conseguirli.
4. Organizzazione e formalizzazione dei cluster tramite l'introduzione di meccanismi di gestione e coordinamento delle attività al loro interno; rafforzamento dei network orizzontali e verticali.
5. Rafforzamento delle capacità tecniche e gestionali, incluso lo sviluppo e produzione di nuovi prodotti, l'introduzione di un sistema di Pianificazione delle Risorse d'Impresa (*Enterprise Resource Planning, EPR*), marketing e forniture.
6. Monitoraggio e Valutazione dei risultati qualitativi e quantitativi raggiunti dal progetto.

Il progetto verrà supervisionato da un Comitato Direttivo (Steering Committee) con funzioni di monitoraggio e coordinamento e sarà composto da membri di tutte le organizzazioni coinvolte, quali l'Unità Tecnica Locale della Cooperazione Italiana in Etiopia, il Ministero etiopico dell'Industria, il LIDI, l'UNIDO e i rappresentanti dei cluster.

Il costo complessivo dell'iniziativa è di Euro 834.000, di cui Euro 750.000 da trasferire all'UNIDO (Agenzia delle Nazioni Unite per lo Sviluppo Industriale) e Euro 84.000 come fondo di gestione in loco.

La presente proposta è stata predisposta dall'Esperto UTC Fabio Melloni, Direttore dell'Unità Tecnica Locale di Addis Abeba, con l'assistenza del dott. Filippo Archi, in servizio presso l'UTL come Project Officer.

1.2 Matrice del Quadro Logico

	Logica d'Intervento	Indicatori Oggettivi	Fonti di verifica	Rischi
Obiettivo Generale	Aumento di competitività e fatturato dell'industria del cuoio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Esportazione del settore cuoio (volume e valore). 2. Percentuale di sostituzione delle importazioni ottenuta. 3. Numero di posti di lavoro creati per uomini, donne e giovani nei settori manifatturiero e dei servizi. 	Dati sul settore target da raccogliere all'inizio del progetto.	Cambiamento della valutazione internazionale dell'Etiopia come una destinazione interessante per gli investimenti. Probabilità: <u>Bassa</u>
Obiettivo Specifico	Aumento della qualità della produzione delle MSMEs nel settore dei prodotti in pelle in conformità agli standard domestici e internazionali.	<ol style="list-style-type: none"> 4. Esportazioni delle MSMEs che compongono i cluster assistiti (volume e valore). 5. Percentuale di fatturato sul mercato domestico da parte delle MSMEs che compongono i cluster assistiti. 6. Numero di posti di lavoro creati per uomini, donne e giovani nei settori manifatturiero e dei servizi. 7. Numero di certificazioni ottenute dal LIDI. 	Dati sul settore target da raccogliere all'inizio del progetto.	Scarse capacità dei network di imprese ostacolerebbero la realizzazione delle attività di progetto. Probabilità: <u>Bassa</u>
Risultati attesi	Stabiliti i presupposti istituzionali e organizzativi per la formalizzazione di almeno quattro cluster di MSMEs nel settore dei prodotti in pelle.	<ol style="list-style-type: none"> 8. Numero di associazioni di imprese create. 9. Numero di cluster organizzati e operativi. 10. Numero di piattaforme stabilite per il dialogo tra gli attori coinvolti nei cluster. 11. Numero di utilizzatori finali/beneficiari formati. 	<ul style="list-style-type: none"> - Numero di cluster sviluppati e formalizzati. - Termini di paragone nazionali e internazionali sul miglioramento dei processi produttivi. 	I network di imprese non sono in grado di sostenere le attività tecniche introdotte alla conclusione del progetto. Probabilità: <u>Bassa</u>

	<p>Realizzato un piano congiunto di miglioramento della produzione nei cluster identificati.</p>	<p>12. Numero di nuovi prodotti sviluppati. 13. Numero di sistemi gestionali introdotti (ERP) 14. Numero di fiere commerciali/industriali visitate/organizzate</p>	<p>- Aumento complessivo delle vendite, piani di vendite e marketing. - Termini di paragone nazionali e internazionali sul miglioramento dei processi produttivi</p>
<p>Attività</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizzazione dell'Ufficio di Progetto. 2. Mappatura dei cluster preselezionati per approfondirne le potenzialità di mercato e l'impatto sulla riduzione della povertà. 3. Attività di sensibilizzazione dei network di MSMEs ed elaborazione preliminare di una strategia comune. 4. Corsi di formazione e workshop sulla creazione e formalizzazione di cluster di MSMEs, programmi di apprendimento congiunto con altre iniziative di sviluppo di cluster e attività relative al miglioramento dell'accesso al mercato. 5. Introduzione di meccanismi di cooperazione tra i diversi attori nella catena del valore, rafforzando i collegamenti con i principali stakeholder del settore a livello locale, regionale e nazionale. 6. Formulazione e realizzazione di attività rivolte allo sviluppo dei cluster e al rafforzamento delle capacità di networking. 7. Formulazione e realizzazione di attività di formazione per il miglioramento delle 		<p>Risorse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Esperti nazionali • Esperti internazionali • Viaggi • Formazione (inclusi viaggi studio) • Attività di formazione esternalizzate • Equipaggiamento e costi di funzionamento • Costi di gestione UNIDO <p>TOTALE</p>	<p>Costi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Euro 196.000,00 • Euro 195.000,00 • Euro 47.818,00 • Euro 95.000,00 • Euro 65.000,00 • Euro 83.000,00 • Euro 68.182 <p>Euro 750.000,00</p>

	<p>capacità tecniche e gestionali (inclusi lo sviluppo e produzione di nuovi prodotti, l'introduzione di sistemi di pianificazione delle risorse d'impresa <i>ERP</i>, corsi di marketing e gestione del magazzino ecc.) nei cluster selezionati, in stretta collaborazione con LIDI.</p> <p>8. Viaggi studio in paesi con esperienze di successo nello sviluppo di cluster per i prodotti in pelle (ed es. Italia e India).</p> <p>9. Sviluppo di un quadro di Monitoraggio e Valutazione del progetto.</p> <p>10. Formazione di un Comitato Direttivo nazionale incaricato della supervisione generale dell'iniziativa.</p>			
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

1.3 Schema finanziario

RISULTATO ATTESO	COMPONENTE	TOTALE	2013	2014
CONTRIBUTO DGCS (Euro)				
1) Contributo volontario a UNIDO		750.000	592.900	157.100
Stabiliti i presupposti istituzionali e organizzativi per la formalizzazione di almeno quattro cluster di MSMEs nel settore dei prodotti in pelle e	Esperti internazionali	15.000	15.000	0
	Viaggi	10.000	6.000	4.000
	Viaggi Staff UNIDO	11.000	5.500	5.500
	Esperti Nazionali	96.000	66.000	30.000
	Sub-appalti	40.000	40.000	
	Corsi di formazione (viaggi studio inclusi)	50.000	35.000	15.000
	Attrezzature	5.000	5.000	0
	Miscellanee (carburante, stampa, comunicazioni)	8.000	6.000	2.000
Realizzato un piano congiunto di miglioramento della produzione.	Esperti internazionali	180.000	150.000	30.000
	Viaggi	16.818	10.000	6.818
	Viaggi Staff UNIDO	10.000	5.500	4.500
	Esperti Nazionali	100.000	70.000	30.000
	Sub-appalti	25.000	25.000	0
	Corsi di formazione (viaggi studio inclusi)	45.000	35.000	10.000
	Attrezzature	50.000	50.000	0
	Miscellanee (carburante, stampa, comunicazioni)	20.000	15.000	5.000
Costi di gestione UNIDO (10%)		68.182	53.900	14.282
2) Gestione Diretta DGCS (Fondo in loco)		84.000	42.000	42.000
Finanziamento Totale DGCS		834.000	634.900	199.100

2. ORIGINI E QUADRO GENERALE

2.1 Origini

Già a partire dall'anno 2002, il Governo dell'Etiopia ha avviato una Strategia di Sviluppo Industriale. L'industria del pellame, che gode di indubbi vantaggi comparati in termini di disponibilità della materia prima, è stata identificata sin d'allora come uno dei settori strategici per l'avanzamento del settore privato e la crescita economica dell'Etiopia. Di fatto, il Ministero delle Finanze e dello Sviluppo Economico (MOFED) ha incluso nel nuovo *Growth and Transformation Plan* (GTP) ambiziosi obiettivi per lo sviluppo industriale, in termini di incremento dei livelli di produzione ed esportazione di prodotti finiti.

In risposta alle esigenze di sostegno nel settore 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" che è giunto a conclusione nel 2012.

La Valutazione Indipendente di quest'ultimo Progetto ha evidenziato un quadro soddisfacente in termini di raggiungimento di risultati. Le aziende coinvolte hanno migliorato il livello di produttività, oltre che la qualità e il design dei loro prodotti, grazie all'introduzione di sistemi di pianificazione delle risorse d'impresa (ERP), allo sviluppo di nuove collezioni e a strategie di marketing più aggressive per la penetrazione nei mercati locali ed esteri. La continuazione del supporto al LIDI ne ha ulteriormente rafforzato le capacità e si è tradotto in particolare nell'accreditamento internazionale del laboratorio di analisi e certificazione dei prodotti in pelle, che permette al settore di dotarsi di uno strumento importante per facilitare l'esportazione. La valutazione suggerisce inoltre di proseguire ed ampliare alcune aree di attività, con particolare riferimento al supporto dei cluster di micro e piccole imprese e del settore informale. Quest'area è quella a più alto impatto in termini di riduzione della povertà urbana e aumento dell'occupazione e, nel quadro dei risultati attesi dell'iniziativa, si riferisce alla componente "Aumento del fatturato delle esportazioni delle singole imprese nei settori conciario, calzaturiero, dei capi in pelle e nelle MSMEs del settore formale e informale".

In occasione del primo Forum Italia-Etiopia sul Commercio e gli Investimenti, tenutosi a Roma tra il 7 e il 9 Marzo 2012, UNIDO ha constatato la volontà da parte

delle controparti istituzionali, il MoI e il LIDI¹, e del settore privato etiopico di proseguire ed ampliare questa componente dell'iniziativa, includendo ulteriori cluster tra i beneficiari, oltre a quello già identificato.

2.2 Sintesi del Contesto del Settore Industriale in Etiopia

Alla base degli obiettivi di sviluppo per il 2015 contenuti nel GTP vi è la constatazione che il settore industriale abbia parzialmente disatteso gli ambiziosi obiettivi prefissati nel precedente piano di sviluppo (PASDEP, 2005/6 - 2009/2010), raggiungendo un seppur ragguardevole 10% di crescita media nel periodo, contro l'11-18% prefissato. Il GTP si propone quindi di spendere maggiori sforzi in questo settore, per rendere l'industria l'asse portante dell'economia del Paese.

L'attuale piano di sviluppo quinquennale del Governo dell'Etiopia 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 supportare 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 (in particolare zuccherifici), l'industria edile e del cemento e l'industria metallurgica. La politica del governo è pertanto quella di sostenere prioritariamente 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.

¹ Il Direttore Generale del LIDI ha inviato ufficialmente richiesta di finanziamento dell'iniziativa in data 06.11.2012

2.3 Il Settore Industriale del Pellame in Etiopia

2.3.1 La produzione di pelli grezze

Con 53.4 milioni di bovini, 25.5 milioni di ovini e 22.7 milioni di caprini (indagine 2011 dell'Agenzia Statistica Centrale, CSA), l'Etiopia è uno dei paesi con più alta disponibilità di bestiame e quindi con un enorme potenziale per il settore del pellame. Attualmente la capacità produttiva è 3.7 milioni di pelli bovine, 8.4 milioni ovine e 7.7 caprine, di qualità riconosciuta internazionalmente (in particolare ovine e caprine). Queste ultime sono utilizzate in particolare per la produzione di abbigliamento e guanti in pelle, oltre che scarpe.

2.3.2 L'industria conciaria

Al momento sono 26 le concerie operative nel Paese e impiegano 4557 lavoratori. Queste concerie hanno una capacità produttiva giornaliera di 153.650 pelli ovine e caprine e 9.725 pelli bovine, ma generalmente non pienamente sfruttata. I disincentivi del governo all'esportazione di pelli allo stadio iniziale di lavorazione hanno portato a un incremento dell'esportazione di prodotti a maggior valore di mercato, come il pellame finito e i prodotti dell'industria locale calzaturiera e dell'abbigliamento.

2.3.3 L'industria calzaturiera e le MSMEs

L'industria delle calzature si divide in due sotto-settori, il primo costituito dalle imprese meccanizzate e di maggiore dimensione e il secondo essenzialmente formato dalle cosiddette micro, piccole e medie imprese (MSMEs) appartenenti tanto al settore formale quanto a quello informale.

L'Associazione degli Industriali del Settore del Pellame (ELIA) conta 13 imprese meccanizzate, di cui 12 locate ad Addis Abeba, che impiegano 5.651 persone (dati *Central Statistical Agency* 2011), ovvero più della metà della forza lavoro del settore del pellame (formale) ma con uno stipendio inferiore alla media del settore. La capacità produttiva totale è di 10.000 paia di scarpe al giorno, ma solo parzialmente sfruttata (tra il 48% e il 56% secondo diversi studi). La maggior parte della produzione è rivolta all'esportazione, con Italia e Germania le due principali destinazioni.

Le MSMEs corrispondono generalmente a piccoli laboratori artigianali, spesso a conduzione familiare, formati da non più di una quarantina di operai. Insieme alle piccole e medie imprese, rientrano in questa classificazione anche le micro unità di produzione che appartengono al settore informale e sono per lo più situate nella zona di "Merkato" ad Addis Abeba. Altri cluster di MSMEs si trovano a "Yeka", un quartiere di Addis Abeba dove il Governo Etiopico ha recentemente predisposto lo spazio e le infrastrutture per queste piccole imprese, a Bahir Dar, nella regione Amhara e a Modjo, in Oromia. Questi cluster però, si compongono anche di imprese che producono capi d'abbigliamento, borse, guanti e altri prodotti in pelle che sono in forte crescita sul mercato locale. Non si conosce il numero esatto di tali imprese, ma in base a uno studio di UNIDO del 2005 se ne stimano circa 40 unità di medie

dimensioni, 75-100 unità di piccole dimensioni e 400-500 micro imprese. La capacità produttiva totale stimata è di 12.000 paia di scarpe al giorno, ovvero all'incirca quanto il settore formale/meccanizzato. Quest'ultimo talvolta esternalizza alcune fasi della produzione alle MSMEs informali.

2.3.4 La strategia governativa per lo sviluppo dell'industria del pellame

Nel 2005 il Ministero dell'Industria (MoI) 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 il LIDI (vedi paragrafo successivo), 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. Inoltre, il documento strategico include uno studio comparativo dell'industria del pellame in Etiopia con quelle di Italia, Vietnam, Cina e India, che ha portato all'identificazione delle aree d'intervento prioritarie, ossia: politiche macroeconomiche e finanziarie, materie grezze, gestione industriale e supporto al mercato, promozione degli investimenti e infrastrutture.

2.3.5 Il quadro istituzionale

Con una recente riforma il MoI ha unificato le due istituzioni di riferimento per il settore del pellame creando il *Leather Industry Development Institute* (LIDI), che concentra tutte le funzioni e attività di supporto per l'industria del pellame. Esso 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 recenti di UNIDO, finanziate dalla Cooperazione Italiana, si sono concentrate, tra le altre cose, 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 MoI, le istituzioni governative più rilevanti coinvolte nel settore sono: il Ministero dell'Agricoltura e dello Sviluppo Rurale, l'Agenzia Etiope per la Qualità e gli Standards e l'Agenzia Etiope per gli Investimenti. 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 MSMEs presenti nel paese, e conta 1200 membri.

Tra i donatori internazionali attivi nel settore, oltre all'Italia, vi sono USAID e GIZ. Il primo è impegnato nel miglioramento della qualità del prodotto nella fase relativa alla produzione di pelli grezze con il suo "Agribusiness Programme". L'Agenzia di Cooperazione Tedesca, invece, tramite l'"*Engineering Capacity Building Programme*" si focalizza sulla riprogettazione del ciclo produttivo delle imprese e sul sostegno al marketing per l'esportazione.

2.3.6 Problemi da affrontare

Per quanto riguarda i gruppi di MSMEs, target di questa iniziativa, i problemi principali sono legati a tre aspetti generali: la mancanza di organizzazione e coordinamento dei cluster, che ostacola l'azione comune delle singole unità e l'accesso al mercato; le limitate capacità tecniche e manageriali delle singole unità produttive e del cluster nel suo insieme, a cui è connessa la capacità di elaborare appropriate strategie di marketing e garantire la qualità dei prodotti; infine, le difficili condizioni di mercato, soprattutto nel settore delle calzature. Quest'ultimo in particolare pone una serie di 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 a mercati e a una serie di servizi di supporto che possono essere forniti dal cluster. Le limitate capacità tecniche e manageriali poi, non consentono ai singoli produttori di seguire le tendenze di mercato elaborando nuovi modelli, migliorandone la qualità e il design. 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. Le MSMEs

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). Pertanto, organizzare i cluster e dotarli di capacità tecniche e gestionali più avanzate permetterebbe loro di essere meglio attrezzati per superare le condizioni di mercato.

2.3.7 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 MSMEs, 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 MSMEs 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. Il miglioramento di qualità e design dei prodotti dovrebbe tradursi in maggiori esportazioni e quindi profitti in valuta estera.

3. STRATEGIA D'INTERVENTO

3.1 Selezione della strategia d'intervento

L'iniziativa è stata concepita come una nuova fase a continuazione ed ampliamento dell'iniziativa precedente. Il focus sarà su attività di supporto alle MSMEs nel settore del pellame e sullo sviluppo di distretti industriali e network di imprese, includendo quelli con potenziale di crescita ed esportazione. Costruendo sull'esperienza guadagnata nella prima fase, il nuovo progetto amplierà le attività già previste in origine includendo gruppi di MSMEs localizzati in altre regioni oltre ad Addis Abeba. 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 membri dei cluster o network di MSMEs a sviluppare una strategia comune condivisa per il cluster e rafforzando le capacità di un numero definito di imprese di realizzare tale

strategia. Questo processo sarà supportato 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 PMI estere.

Il progetto è ispirato al successo del modello italiano dei distretti industriali e dei cluster di piccole e medie imprese e prevede quindi la riorganizzazione in distretti produttivi delle micro, piccole e medie imprese etiopiche del settore formale e informale. La strategia è inoltre in linea con l'approccio "Top-Down Pull" adottata dal Governo, che prevede di migliorare le capacità e la qualità dei produttori 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, il miglioramento delle condizioni lavorative e l'introduzione di stipendi che garantiscano la sussistenza.

Il progetto sarà realizzato seguendo un approccio in sei fasi, da realizzare durante un arco temporale di 24 mesi:

1. Selezione dei cluster da assistere;
2. Studio diagnostico, per approfondire le informazioni sui punti di forza, di debolezza, e le opportunità di ciascun cluster selezionato, al fine di identificare le attività specifiche.
3. Formulazione di obiettivi condivisi per ciascun cluster e di un piano strategico per conseguirli.
4. Organizzazione e formalizzazione dei cluster tramite l'introduzione di meccanismi di gestione e coordinamento delle attività al loro interno; rafforzamento dei network orizzontali e verticali.
5. Rafforzamento delle capacità tecniche e gestionali, incluso lo sviluppo e produzione di nuovi prodotti, l'introduzione di un sistema di Pianificazione delle Risorse d'Impresa (*Enterprise Resource Planning, EPR*), marketing e forniture, ecc..
6. Monitoraggio e Valutazione dei risultati qualitativi e quantitativi raggiunti dal progetto.

3.2 Obiettivi

Obiettivo generale e relativi indicatori

L'obiettivo principale del progetto è di aumentare la competitività e il fatturato dell'industria del cuoio in modo da accelerare l'attuazione dell'approccio "Top-Down Pull" e sostenendo la penetrazione nei mercati internazionali. Gli indicatori previsti in riferimento a questo obiettivo sono:

1. Esportazione del settore cuoio (volume e valore).
2. Percentuale di sostituzione delle importazioni ottenuta.
3. Numero di posti di lavoro creati per uomini, donne e giovani nei settori manifatturiero e dei servizi.

Obiettivo specifico

L'obiettivo specifico del progetto è di aumentare la qualità della produzione delle MSMEs nel settore dei prodotti in pelle in conformità agli standard domestici e internazionali. L'obiettivo sarà raggiunto tramite un approccio integrato a livello di singole imprese e di cluster. Gli indicatori principali per misurare il contributo del progetto a questo obiettivo sono:

1. Esportazioni delle MSMEs che compongono i cluster assistiti (volume e valore).
2. Percentuale di fatturato sul mercato domestico da parte delle MSMEs che compongono i cluster assistiti.
3. Numero di posti di lavoro creati per uomini, donne e giovani nei settori manifatturiero e dei servizi.
4. Numero di certificazioni ottenute dal LIDI.

3.3 Risultati attesi e gruppi target

I risultati attesi dal progetto sono i seguenti:

- 1. Stabiliti i presupposti istituzionali e organizzativi per la formalizzazione di almeno quattro cluster di MSMEs nel settore dei prodotti in pelle.**
- 2. Realizzato un piano congiunto di miglioramento della produzione dei cluster selezionati.**

Target di questa iniziativa sono le numerosissime piccole imprese che fanno parte tanto del settore formale quanto di quello informale e che sono raggruppate in gruppi più o meno organizzati. La riqualificazione di gruppi di MSMEs in cluster

organizzati e dotati di capacità tecniche e gestionali diffuse verrà misurata dai seguenti indicatori:

1. Numero di associazioni di imprese create.
2. Numero di cluster organizzati e operativi.
3. Numero di piattaforme stabilite per il dialogo tra gli attori coinvolti nei cluster.
4. Numero di utilizzatori finali/ beneficiari formati.
5. Numero di nuovi prodotti sviluppati.
6. Numero di sistemi gestionali introdotti (ERP)
7. Numero di fiere commerciali/industriali visitate/organizzate

3.4 Tipologie di attività

Il primo ambito di attività di questa iniziativa riguarda lo sviluppo e la formalizzazione di almeno quattro cluster di MSMEs nel settore dei prodotti della pelle. Le attività quindi si concentreranno soprattutto sugli aspetti istituzionali e organizzativi interni ai cluster di imprese, ed anche sulla loro integrazione orizzontale e verticale nel settore.

Dopo aver organizzato l'Ufficio di Progetto, che sarà composto da un Coordinatore di Progetto, tre agenti incaricati dello sviluppo dei cluster, una persona per il supporto logistico e amministrativo del progetto e due autisti, il team procederà con uno studio di mappatura e selezione dei cluster. L'individuazione preliminare è già stata fatta e comprende due cluster ad Addis Abeba (nei quartieri di Merkato e Yeka), uno nella regione Amhara (Bahir Dar) e uno nella regione Oromia (Modjo). In queste aree vi sono già gruppi di imprese manifatturiere in virtù della presenza di conterie. Questa fase iniziale del progetto dovrà analizzare e approfondire le informazioni sui punti di forza, debolezza, e le opportunità presenti in ciascun cluster, al fine di fornire maggiori indicazioni sulla struttura e i processi della catena del valore, sulle capacità istituzionali e sulla strategia comune a cui gli attori dei cluster posso aspirare.

A seguito di questa fase di analisi e approfondimento, verranno avviate delle attività di sensibilizzazione e di formulazione di obiettivi e strategie comuni all'interno dei network di MSMEs. Queste attività iniziali sono finalizzate a creare un ambiente favorevole all'interno dei cluster, stimolando la partecipazione e la fiducia reciproca tra i membri. In seguito, saranno avviati dei corsi di formazione e dei workshop per la formalizzazione vera e propria dei cluster di MSMEs. In questa fase saranno avviati anche programmi di apprendimento congiunto con altre iniziative simili di sviluppo di cluster, al fine di condividere esperienze comuni, conoscere modelli di successo e favorire il trasferimento di conoscenze. Saranno avviate consulenze e programmi di formazione che copriranno i seguenti aspetti:

- Linee guide sui metodi di elaborazione di piani strategici per cluster/network di imprese
- Descrizione degli assetti legali che un cluster può assumere
- Attività per la promozione della leadership
- Dinamiche di gruppo e risoluzione dei conflitti

Le attività si concentreranno inoltre sul miglioramento dell'accesso al mercato locale di questi distretti industriali. Quest'ultimo, come detto in precedenza, è attualmente considerato uno dei limiti principali dai piccoli imprenditori che fanno parte di distretti industriali, ed è pertanto necessario favorire nuovi sbocchi sul mercato nazionale, in primis, e su quello internazionale.

Infine, il progetto mirerà a rafforzare il coordinamento dei cluster introducendo dei meccanismi di cooperazione tra i diversi attori della catena del valore. Oltre a ciò, verranno rafforzati i collegamenti con i principali stakeholder del settore a livello locale, regionale e nazionale, come l'università, l'*Ethiopian Business Development Services Network*, le istituzioni finanziarie e le agenzie governative.

Per quanto riguarda il secondo ambito di attività di questa iniziativa, ovvero il miglioramento delle capacità tecniche e gestionali delle MSMEs, verranno formulati degli adeguati moduli formativi e dei percorsi di sostegno manageriale e tecnico, da realizzare con il coinvolgimento del LIDI.

Le attività di formazione includeranno, ad esempio, corsi di gestione dell'impresa, marketing, amministrazione e contabilità, sviluppo e produzione di nuovi prodotti e nuove collezioni in linea con le tendenze del mercato, e corsi specifici su ogni fase della lavorazione (in base alle necessità rilevate durante la fase di analisi e formulazione dei moduli formativi) finalizzati a migliorare la qualità dei prodotti. Inoltre, come già sperimentato nell'iniziativa precedente, verranno introdotti sistemi semplificati Pianificazione delle Risorse d'Impresa (*Enterprise Resource Planning, EPR*), che permettono la gestione informatizzata di vari aspetti dell'attività d'impresa migliorandone l'efficienza. Questa fase include attività rivolte allo sviluppo dei cluster e al rafforzamento le capacità di *networking* degli stessi.

A completamento delle attività sopra descritte, saranno condotti viaggi studio in alcuni dei paesi che hanno sperimentato con successo la creazione di distretti industriali di micro e piccoli imprenditori, come ad esempio Italia e India. Per i rappresentanti dei cluster e degli micro/piccoli imprenditori etiopici questa sarà l'opportunità di confrontarsi con l'esperienza di altre realtà e ottenere indicazioni sui fattori di successo necessari a migliorare la propria attività al fine di affermarsi nel mercato locale e in quello internazionale. Inoltre, se possibile, le nuove collezioni sviluppate saranno esposte a fiere nazionali e internazionali. Sarà organizzato un workshop finale per condividere con il governo e gli altri stakeholders i risultati e le raccomandazioni scaturite dall'iniziativa, al fine di facilitarne possibili replicazioni.

Infine, sarà sviluppato un quadro di Monitoraggio e Valutazione del progetto. Il Capo Progetto sarà responsabile per il monitoraggio delle attività in ciascuna delle fasi sopra elencate. Egli sarà responsabile delle visite sui siti di progetto, degli incontri con vari esperti incaricati di ogni attività, della raccolta dei dati e delle informazioni necessarie alla valutazione dei progressi delle attività e alla compilazione del rapporto di monitoraggio da presentare al Comitato Direttivo.

Per quanto riguarda la valutazione del progetto, la Cooperazione Italiana si riserva il compito di condurre un esercizio di valutazione indipendente al termine delle attività, che sarà eseguito seguendo le procedure DGCS e con fondi propri. La valutazione sarà eseguita in comune accordo con la controparte, rappresentata all'interno del Comitato Direttivo. Inoltre saranno coinvolti gli altri donatori attivi nel settore, rappresentati nel gruppo di lavoro del DAG dedicato all'industria del cuoio.

4. FATTORI ESTERNI

4.1 Condizioni

Condizione essenziale per il raggiungimento dell'obiettivo della nuova fase del programma è che il Governo Etiope continui a sostenere con forza lo sviluppo delle MSMEs e dell'industria conciaria. A questo proposito, risultano particolarmente rilevanti gli sforzi del gruppo di donatori internazionali attivi nel settore dello sviluppo privato per potenziare il dialogo tra Pubblico e Privato e migliorare il quadro legislativo che regola il settore privato. Per quanto riguarda l'obiettivo di incremento della qualità e quantità delle calzature per l'esportazione sui mercati internazionali, una condizione cruciale è l'interesse da parte degli investitori internazionali nel mercato Etiopico in generale e la valutazione internazionale dell'Etiopia come mercato interessante. Inoltre, le condizioni del mercato interno sono critiche per i produttori locali per contrastare l'importazione di prodotti a basso costo/bassa qualità e guadagnare quote di mercato.

4.2 Rischi

I rischi più rilevanti per la buona riuscita della nuova fase del programma sono di varia natura. Il programma risentirebbe fortemente di un mancato appoggio al settore da parte del Governo, che le MSMEs dovranno assicurarsi in modo da ricevere supporto politico ai più alti livelli. Una ridotta competitività del mercato Etiopico come destinazione di investimenti internazionali avrebbe ugualmente un impatto rilevante sullo sviluppo del settore conciario. A livello di programma, il Comitato Direttivo dovrà possedere le capacità necessarie a coordinare efficacemente l'implementazione delle attività progettuali e le associazioni di settore dovranno sostenere le attività tecniche per tutta la durata del programma.

4.3 Adattabilità del progetto ai fattori esterni

Si prevede che le attività di assistenza tecnica previste dalla nuova fase del progetto possano essere modificate in itinere a seconda del risultato della valutazione delle esigenze e degli interventi più opportuni. I cambiamenti delle condizioni attuali del mercato internazionale del pellame potrebbero influire sulla visione che il Governo ha espresso riguardo lo sviluppo di questo settore, portando così ad una revisione degli obiettivi e dei punti di riferimento (benchmarks) stabiliti in vista del miglioramento delle capacità produttive delle aziende locali.

5. REALIZZAZIONE DELL'INTERVENTO

5.1 Metodologie e tecniche d'intervento

L'iniziativa verrà realizzata sul canale multi-bilaterale, designando l'UNIDO come ente realizzatore. A tal fine verrà stipulato un Memorandum of Understanding tra la DGCS e l'UNIDO, similmente a quanto avvenuto per il progetto "Assistenza Tecnica per il miglioramento dell'Industria del pellame in Etiopia", di cui l'attuale iniziativa rappresenta una continuazione. L'ammontare del dono di cui si propone il finanziamento verrà versato in due quote di Euro 634.900,00 e 199.100,00 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 che UNIDO sottoscriverà con la DGCS.

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 si baserà anche sulle raccomandazioni contenute nella Valutazione Indipendente del progetto appena concluso, che identifica l'*Ethio-International Footwear Cluster Cooperative Society* (EIFCCOS) come il canale principale di supporto alle MSMEs, ma suggerisce di focalizzarsi 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 il miglioramento delle condizioni lavorative.

Durante la fase iniziale delle attività, due mesi saranno dedicati alla valutazione delle esigenze dei cluster attraverso la metodologia dell'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), che faciliterà l'identificazione dei punti di forza e di debolezza delle imprese e delle istituzioni beneficiarie del programma. Si prevede poi l'utilizzo del "Business Process Re-engineering" all'interno delle imprese,

allo scopo di ottimizzare i loro processi produttivi, ridurre i costi e migliorare i propri prodotti in base alle indicazioni del mercato.

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.

5.2 Esperti internazionali e locali

Come emerge da quanto sopra esposto, l'attività principale attraverso la quale si mira a ottenere determinati risultati commerciali per i cluster di imprese interessati è quella formativa. Gli esperti internazionali e locali saranno responsabili di condurre moduli di formazione sugli aspetti tecnico-manageriali della produzione, fornire specifiche consulenze ed assistere il personale dei cluster e del LIDI nelle attività sopra illustrate (vedi par. 3.4), mirando al raggiungimento di una completa autonomia alla fine del periodo di due anni stabilito per la realizzazione degli obiettivi del progetto. Oltre a condurre l'attività di *coaching*, gli esperti saranno chiamati a monitorare regolarmente l'effettivo raggiungimento degli obiettivi stabiliti per ciascuno dei moduli di formazione, apportando, se e quando necessario, cambiamenti al programma di attività stabilito.

Pertanto, come dettagliatamente illustrato nel piano finanziario, si prevede l'utilizzo di circa sei esperti locali e di un esperto internazionale per il ruolo di Esperto Tecnico Junior con specifiche qualifiche. Ulteriori esperti, nazionali e internazionali, per consulenze a breve termine saranno individuati sulla base delle necessità di progetto.

5.3 Gestione del Progetto: ruoli e responsabilità

Similmente a quanto avvenuto per il progetto UNIDO precedente, questa iniziativa sarà gestita attraverso un Comitato Direttivo presieduto dal competente Vice Ministro del Ministero per l'Industria ed il Commercio. Il comitato sarà composto dai rappresentanti di suddetto Ministero, dal direttore generale del LIDI, dalla Cooperazione Italiana rappresentata dall'Unità Tecnica Locale presente in Etiopia, dall'Esperto Tecnico Junior di Progetto, dal Coordinatore Nazionale di Progetto e dal Coordinatore di Progetto presso l'UNIDO. Il Comitato Direttivo dovrà approvare la scelta dei tre cluster (oltre all'EIFCOSS) target dell'iniziativa. Ciascuno di essi sarà rappresentato nel Comitato Direttivo da due membri, che saranno invitati ufficialmente a prendere parte al CD entro un mese dalla scelta dei cluster. Entro due mesi da questa data il CD dovrà tenere la prima riunione con tutti i membri.

Un'unità di gestione del programma verrà stabilita in loco e l'Esperto Tecnico Junior di Progetto sarà responsabile della sua gestione complessiva e del coordinamento delle attività di progetto. In particolare:

L'Istituto per lo Sviluppo dell'Industria del Pelle (LIDI) 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;

La Direzione Generale per la Cooperazione allo Sviluppo opererà come ente finanziatore del progetto rappresentando il Governo Italiano, e firmerà il Memorandum of Understanding.

L'Ambasciata d'Italia e l'Unità Tecnica Locale di Addis Abeba rappresentano il Governo Italiano in Etiopia. Nel contesto di questo progetto, l'UTL parteciperà regolarmente al monitoraggio delle attività, insieme alle alte istituzioni coinvolte, quali il LIDI e l'UNIDO.

L'UNIDO, in veste di ente realizzatore del progetto, avrà un ruolo di supervisione generale delle attività del progetto in coordinamento con il Capo Progetto presente in loco.

5.4 Piano finanziario

Nella tabella sono riportati i costi stimati per le attività previste. Il contributo a dono richiesto alla DGCS è così schematizzabile:

- Dono di Euro 750.000,00 a copertura dei costi totali di progetto.
- Dono di Euro 84.000,00 come fondo di gestione diretta DGCS per attività specialistiche di indirizzo, di monitoraggio e di valutazione.

RISULTATO ATTESO	COMPONENTE	TOTALE	2013	2014
CONTRIBUTO DGCS (Euro)				
Stabiliti i presupposti istituzionali e organizzativi per la formalizzazione di almeno quattro cluster di MSMEs nel settore dei prodotti in pelle e	Esperti internazionali	15.000	15.000	0
	Viaggi	10.000	6.000	4.000
	Viaggi Staff UNIDO	11.000	5.500	5.500
	Esperti Nazionali	96.000	66.000	30.000
	Sub-appalti	40.000	40.000	
	Corsi di formazione (viaggi studio inclusi)	50.000	35.000	15.000
	Attrezzature	5.000	5.000	0
	Miscellanee (carburante, stampa, comunicazioni)	8.000	6.000	2.000
Realizzato un piano congiunto di miglioramento della produzione nei cluster selezionati.	Esperti internazionali	180.000	150.000	30.000
	Viaggi	16.818	10.000	6.818
	Viaggi Staff UNIDO	10.000	5.500	4.500
	Esperti Nazionali	100.000	70.000	30.000
	Sub-appalti	25.000	25.000	0
	Corsi di formazione (viaggi studio inclusi)	45.000	35.000	10.000
	Attrezzature	50.000	50.000	0
	Miscellanee (carburante, stampa, comunicazioni)	20.000	15.000	5.000
Costi di gestione UNIDO (10%)		68.182	53.900	14.282
Totale finanziamento DGCS tramite contributo volontario a UNIDO		750.000	592.900	157.100
Gestione Diretta DGCS				
Fondo in Loco		84.000	42.000	42.000
Finanziamento Totale DGCS		834.000	634.900	199.100

5.5 Criteri di stima

Tutti i costi sono stati stimati comprendendo, ove ritenuto necessario, anche gli importi per imprevisti fisici e per incremento prezzi. Sono riportati di seguito i criteri adottati per la stima dei costi relativi alle componenti principali.

Esperti Internazionali. 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 per Esperti aventi l'esperienza e le qualifiche richieste. In particolare, l'Esperto Tecnico Junior di Progetto 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 di prodotti e la produzione di prodotti in pelle. La scala salariale massima applicabile sarà pari a 12.000 euro al mese incluse tutte le spese sopra citate.

Esperti Nazionali, viaggi. 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. In particolare, saranno assunti dal progetto le seguenti figure professionali:

- 1 Coordinatore Nazionale di Progetto.
- 3 Agenti per lo Sviluppo dei Cluster.

Questi esperti avranno uno stipendio massimo di euro 2.000 al mese.

- 1 Assistente Senior di Progetto, stipendio massimo mensile euro 1.000.
- 2 autisti per le macchine acquistate dal progetto precedente, stipendio massimo mensile euro 500
- 1 Esperto Nazionale per l'implementazione del sistema di Pianificazione delle Risorse d'Impresa (EPR), stipendio mensile massimo euro 2.500.

Altri Esperti Nazionali potranno essere assunti dal progetto secondo necessità. Il loro stipendio mensile non eccederà i 2.500 euro.

Sub-appalti. Si prevede che tre specifiche attività saranno affidate tramite contratto a esperti o ditte esterne. In particolare:

- un contratto per la formazione dei tre Agenti per lo Sviluppo dei Cluster (contratto internazionale).
- un contratto per l'implementazione e diffusione del sistema EPR (contratto nazionale).
- un contratto per lo sviluppo e il design del prodotto (contratto internazionale).

I Termini di Riferimento specifici per ciascuna attività saranno preparati all'inizio del progetto. Per questi contratti sono stati allocati euro 65.000.

Corsi di formazione per il personale delle MSMEs in Etiopia e tramite viaggi studio all'estero. In questa stima generale sono stati inclusi i costi di viaggio, vitto, alloggio, e materiale formativo secondo i prezzi prevalenti sul mercato locale e per attività di formazione all'estero.

Attrezzature. In questa voce sono stati inclusi i costi per attrezzature per la manifattura di prodotti in pelle e guanti, secondo i prezzi prevalenti sul mercato. All'inizio del progetto dopo lo studio e la selezione dei cluster, verrà preparata una lista dettagliata di queste attrezzature.

Miscellanee. Un totale di Euro 28.000 è stato allocato per spese generali di funzionamento, quali carburante e manutenzione dei due veicoli, comunicazione e stampa.

Viaggi staff nazionale e viaggi staff UNIDO. Un totale di Euro 26.818 e di Euro 21.000 rispettivamente, è stato allocato per spese di viaggio per attività di monitoraggio e valutazione, secondo le tariffe prevalenti sul mercato.

Per quanto riguarda il Fondo in Loco, l'ammontare dovrà coprire il costo di un Collaboratore Tecnico assunto con contratto in loco (co.co.pro) della durata di due anni per permettere di accompagnare e monitorare efficacemente le attività per tutta la durata dell'iniziativa, partecipare alle riunioni del Comitato Direttivo, assicurare la valutazione dei report preparati da UNIDO e collaborare con il personale UNIDO durante tutte le fasi del progetto. La stima è stata fatta considerando un compenso netto mensile di 2.000,00 Euro per 24 mensilità. I costi di funzionamento per le attività del Coordinatore saranno assorbiti dall'UTL.

5.6 Tempi di realizzazione

Si prevede che l'iniziativa potrà essere realizzata in un arco di tempo complessivo di 24 mesi, a partire dalla data di trasferimento dei fondi dalla DGCS all'UNIDO. Tale trasferimento avrà luogo a seguito della firma del Memorandum of Understanding tra la DGCS e l'UNIDO. La ripartizione temporale delle attività del progetto è illustrata in dettaglio nel cronogramma presentato nella pagina seguente.

Descrizione dell'attività	2013												2014												2015					
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	11	12				
	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	G	F	G	F		
1.7 Formulazione e realizzazione, in stretta collaborazione con LIDI, di programmi per il rafforzamento delle capacità tecniche e manageriali delle MSMEs all'interno dei cluster selezionati.					X		X		X		X				X		X													
1.8 Formazione per i cluster tramite viaggi studio in paesi con esperienze di successo nello sviluppo di cluster nel settore dei prodotti in pelle (ad es. Italia e India)																			X	X										
1.9 Sviluppo ed esecuzione di linee guida per il Monitoraggio e Valutazione del progetto				X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
1.10 Creazione del Comitato Direttivo nazionale per la supervisione del progetto.				X						X																			X	

5.7 Contributi del Governo Etiope

Per quanto riguarda i costi che dovranno essere finanziati da parte etiopica, il LIDI, 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 contribuirà con il proprio staff a specifiche attività di formazione previste dall'iniziativa.

6. FATTORI DI SOSTENIBILITÀ

6.1 Misure politiche di sostegno

Si ritiene che il Governo Etiope abbia finora dimostrato un significativo e costante interesse per lo sviluppo del settore, inizialmente attraverso il documento programmatico di riduzione della povertà PASDEP (Plan for Accelerated and Sustained Development to End Poverty) applicato sul periodo 2006-2010, e successivamente con il piano di trasformazione e crescita GTP (Growth and Transformation Plan) per il periodo 2010-2015. Il GTP pone un accento fondamentale sullo sviluppo del settore industriale, e in particolare sulle MSMEs 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 Etiope. Lo sviluppo delle MSMEs 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.

6.2 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. Come indicato dalla Valutazione Indipendente relativa al progetto appena conclusosi, l'assistenza alle MSMEs 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.

6.3 Aspetti ambientali

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.

6.4 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 MSMEs 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.

7. MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

UNIDO, come agenzia realizzatrice del progetto, sarà responsabile per il monitoraggio costante delle attività ed il coordinamento generale delle attività. Tale monitoraggio sarà sottoposto 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 MoI ed includerà i rappresentanti di UNIDO, della Cooperazione Italiana, del LIDI, e di ciascun cluster.

Il Capo Progetto 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 l'Esperto Tecnico Junior di Progetto un rapporto mensile sullo stato di avanzamento che riassume le attività dei tre Agenti per lo Sviluppo dei Cluster.
- 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 l'Esperto Tecnico Junior 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.

La valutazione finale del progetto sarà condotta alla fine dei 24 mesi previsti per il completamento delle attività. La presente iniziativa nasce come proseguimento del progetto appena concluso, sulla base delle indicazioni contenute nella Valutazione Indipendente di quest'ultimo, fatta dal nucleo di valutazione di UNIDO. La Cooperazione Italiana si riserva il compito di condurre un esercizio di valutazione indipendente al termine delle attività, che sarà eseguito seguendo le procedure DGCS 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 all'industria del cuoio.

8. CONCLUSIONI

Per quanto di propria competenza, si esprime parere tecnico favorevole all'accettazione della richiesta pervenuta dal Ministero dell'Industria dell'Etiopia di destinare Euro 834.000,00 al finanziamento della nuova fase dell'iniziativa "Progetto di Assistenza Tecnica per il miglioramento dell'Industria del pellame in Etiopia", secondo la seguente ripartizione: 1) 750.000,00 Euro come contributo volontario a UNIDO e 2) 84.000,00 Euro come Fondo in Loco DGCS. Tale richiesta è coerente con le politiche nazionali settoriali, con gli obiettivi di sviluppo del Paese e gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio (OSM), mirando concretamente a rafforzarne l'attuabilità. In particolare, la presente iniziativa contribuisce al raggiungimento dei seguenti OSM: 1) Sradicare la povertà estrema e la fame tramite il raggiungimento di un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti, inclusi donne e giovani; 08) In cooperazione con il settore privato, rendere disponibili i benefici delle nuove tecnologie, specialmente per quanto riguarda l'informazione e la comunicazione.

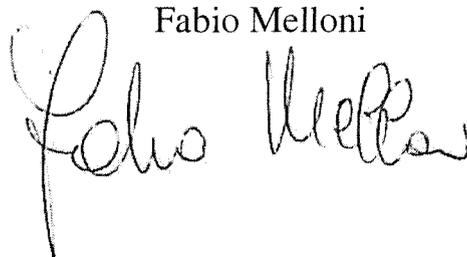
In conclusione, esaminata la documentazione pervenuta e completati tutti gli approfondimenti del caso, si ritiene che l'intervento:

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

possa essere positivamente valutato e favorevolmente sottoposto all'approvazione del Comitato Direzionale della Direzione Generale Cooperazione allo Sviluppo per un finanziamento a dono di Euro 834.000,00, di cui Euro 750.000 da trasferire all'UNIDO e Euro 84.000,00 come Fondo in Loco per attività di indirizzo, monitoraggio e valutazione. Tale importo è ammissibile a massimale, e si ritiene 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.

Il Direttore

Fabio Melloni



VISTO

Il Funzionario Preposto all'UTC

Min. Plen. Pier Francesco Zazo

