



RE-LAB: start-up your business LINEE GUIDA per il disegno e la realizzazione di iniziative imprenditoriali per TPI



Progetto co-finanziato da



UNIONE
EUROPEA



MINISTERO
DELL'INTERNO

FONDO EUROPEO PER I RIFUGIATI 2008 – 2013

AP 2011/2012 Azione 2 - Modulo 2

“RE-LAB: start up your business”



RE-LAB:
start-up your business

LINEE GUIDA
per il disegno e la realizzazione di
iniziative imprenditoriali per Titolari
di Protezione Internazionale (TPI)

Indice

Premessa	Obiettivo delle linee guida	6
PARTE I	INDIRIZZI GENERALI	
Contesto	1.1 Da dove siamo partiti	7
	1.2 L'ipotesi di fondo di RE-LAB	10
Che cosa è stato realizzato	1.3 Sintesi dell'azione pilota e dei risultati ottenuti	12
	1.4 Valutazione generale dell'esperienza	22
	1.5 Principali lezioni apprese	26
	1.6 Alcuni dilemmi generali	30
PARTE II	INDIRIZZI SPECIFICI	
Il modello d'intervento	2.1 Lo schema generale	33
	2.2 Strategia per coinvolgere e reclutare i destinatari	35
	2.3 La strategia di comunicazione	36
	2.4 Selezione dei potenziali imprenditori	39
	2.5 Formazione imprenditoriale	42
	2.6 Valutazione dei progetti d'impresa	47
	2.7 Assistenza all'avvio d'impresa	55
	2.8 Accompagnamento post avvio	57
	2.9 Valutazione esito start up e sviluppo d'impresa	59
	2.10 Creazione di un nucleo di tutor d'impresa	63
PARTE III	PRIME RACCOMANDAZIONI	
	3.1 Orientamenti per la valutazione dell'intervento pubblico a favore dell' autonomia economica dei TPI	65
	3.2 Dall'esperienza pilota alla programmazione ricorrente: prime raccomandazioni finali	71

Premessa

Obiettivo delle linee guida

L'obiettivo di questo documento è di offrire alcuni spunti di riflessione ed alcune indicazioni metodologiche tratte dall'analisi dell'esperienza pilota realizzata con il Progetto “*RE-LAB: start-up your business*”, utili per successive azioni volte a disegnare e implementare percorsi di sviluppo di auto-imprenditorialità a favore dei Titolari di Protezione Internazionale (TPI).

Le Linee Guida sono rivolte a un target ampio che comprende, innanzitutto, le Amministrazioni pubbliche responsabili della programmazione degli interventi all'interno delle nuove politiche comunitarie sull'asilo e la migrazione, le Associazioni di promozione sociale per l'accoglienza e l'inserimento socio economico dei

TPI, il sistema delle organizzazioni per la promozione e sviluppo imprenditoriale, come le associazioni imprenditoriali artigiane, le istituzioni camerali, etc.

Il documento è articolato in una breve descrizione dell'esperienza pilota, seguita dalla valutazione dei risultati ottenuti dai quali sono tratte le principali lezioni apprese ed una serie di indicazioni a sostegno della progettazione di interventi futuri nel campo dell'autoimprenditorialità per i TPI.

Infine, dalla lettura complessiva dell'esperienza pilota di RE-LAB, vengono delineate le conclusioni che riportano una serie di raccomandazioni indirizzate a tutti coloro che sono impegnati quotidianamente nella realizzazione di azioni innovative per assicurare un'effettiva e sostenibile integrazione socio-economica dei TPI.



Parte I . Indirizzi generali



1.1 Da dove siamo partiti

Il Progetto “*RE-LAB: start-up your business*” nasce nell’ambito del *Programma quadro di solidarietà e di gestione dei paesi terzi in materia di flussi migratori e asilo* promosso dalla Commissione Europea e implementato negli Stati Membri attraverso le rispettive autorità nazionali. RE-LAB risponde a un avviso pubblico lanciato a valere sul Fondo Europeo per i Rifugiati (FER) – Azione 2 “*Interventi finalizzati a promuovere l’iniziativa imprenditoriale di titolari di protezione internazionale (non appartenenti alle categorie vulnerabili) – Progetti 2011/2012 – Moduli 1 & 2*”.

Quadro introduttivo sul sistema di protezione per richiedenti asilo e rifugiati.

Il sistema di protezione a livello internazionale per i richiedenti asilo, rifugiati e beneficiari della protezione sussidiaria, come quella umanitaria, prevede la protezione dei diritti stabilita

negli strumenti normativi per i diritti umani in generale. Dopo la Dichiarazione Universale dei Diritti Umani del 1948, le Nazioni Unite hanno promosso una serie di trattati internazionali sulla salvaguardia dei diritti umani in diversi ambiti come i diritti economici, sociali e culturali. La Convenzione di Ginevra del 1951 Relativa allo Status dei Rifugiati rappresenta lo strumento universale più importante in materia di protezione di rifugiati. La Convenzione fornisce una definizione generale del rifugiato come persona che si trova fuori dal Paese di cui è cittadino o, nel caso degli apolidi, fuori dal paese in cui aveva residenza abituale perché teme, a ragione, di essere perseguitato per motivi di razza, religione, nazionalità, appartenenza ad un determinato gruppo sociale o per le sue opinioni politiche e non può o non vuole, a causa di questo timore, avvalersi della protezione del paese di appartenenza. La Convenzione prevede, inoltre, un elenco di diritti del rifugiato tra i quali il diritto ad intraprendere attività salariate, nonché attività

autonome nell'agricoltura, nell'industria, nell'artigianato e nel commercio oltre al diritto di creare società commerciali e industriali. La Convenzione di Ginevra del 1951 è considerata tutt'oggi la principale normativa di riferimento anche nell'evoluzione dei sistemi regionali di protezione dei rifugiati in Africa, America Latina e nell'Unione Europea. La Convenzione, tuttavia, non menzionando il diritto di asilo, sottopone il godimento di molti diritti elencati, come anche quello al lavoro dipendente ed autonomo, al soggiorno regolare del rifugiato nel paese di rifugio. La concessione del soggiorno e asilo al rifugiato da parte degli Stati non è obbligatoria.

La “prima generazione” della normativa UE sul diritto di asilo prevede un elenco di materie per le quali l'Unione avrebbe dovuto legiferare in forma di direttive, regolamenti e decisioni; elenco che va dall'accoglienza dei richiedenti asilo alla procedura per ottenere protezione, dalle regole sulla qualifica per il riconoscimento dello status di rifugiato, alla costituzione di un fondo europeo

per i rifugiati. L'armonizzazione delle politiche degli Stati membri dell'Unione si limita, in questa prima fase, a stabilire solamente “condizioni minime” di trattamento di richiedenti asilo e rifugiati, lasciando ampio margine di discrezionalità ai singoli Stati. La “prima generazione” di strumenti normativi comunitari si conclude nel dicembre del 2005 con l'approvazione della Direttiva sulla Procedura di Asilo. Tra gli aspetti più importanti della normativa europea di questo periodo spicca la “protezione sussidiaria”, inserita nella Direttiva sulla Qualifica della Protezione Internazionale del 2003 che fornisce un secondo strumento di protezione in favore di chi, tra i richiedenti asilo, non possiede i requisiti per lo status di rifugiato ai sensi della Convenzione di Ginevra, ma nei confronti del quale esiste il pericolo concreto di essere condannato a morte o sottoposto a tortura, trattamento inumano o degradante ovvero qualora esista una minaccia grave ed individuale alla vita derivante dalla violenza indiscriminata in situazioni di conflitto armato, in-

terno o internazionale. Negli ultimi dieci anni decine di migliaia di persone che, altrimenti, sarebbero rimaste prive di protezione, hanno beneficiato di questa riforma.

La “seconda generazione” della normativa UE sul diritto d'asilo incorpora la Carta dei Diritti Fondamentali dell'Unione Europea rendendola obbligatoria per gli Stati membri e garantisce il diritto di asilo. Inoltre, il Trattato stabilisce non solo “standard minimi” ma anche “standard comuni” per il trattamento di richiedenti asilo e per i beneficiari di protezione internazionale. Il processo legislativo per arrivare alla “seconda generazione” della normativa europea dell'asilo si è concluso a giugno 2013. Il nuovo pacchetto legislativo consiste in sostanziali modifiche alle direttive sulla qualifica per la protezione internazionale, sull'accoglienza dei richiedenti asilo e sulla procedura per il riconoscimento della protezione internazionale. Inoltre il pacchetto legislativo, chiamato “Sistema comune europeo di asilo”, include anche una revisione del “Sistema Dublino”.

L'Italia ha recepito la Direttiva sulla qualifica per la protezione internazionale attraverso il Decreto legislativo 21 febbraio 2014, n. 18 che modifica il precedente Decreto legislativo 19 novembre 2007, n. 251. Tra gli aspetti più importanti della riforma è da menzionare l'equiparazione pressoché totale tra lo status di rifugiato e quello di beneficiario della protezione sussidiaria. Entrambi gli status conferiscono ai beneficiari la titolarità della protezione internazionale, il diritto di ottenere un permesso di soggiorno per la durata di cinque anni, rinnovabile, e la possibilità di godere degli stessi diritti con riferimento all'accesso al mercato del lavoro. Viene inoltre abolita la preceden-



te distinzione relativa al diritto al ricongiungimento familiare. Il riconoscimento delle qualifiche professionali, dei diplomi, dei certificati e di altri titoli conseguiti all'estero devono essere sottoposti a sistemi appropriati di valutazione, convalida e accreditamento da parte delle amministrazioni competenti, anche in assenza di certificazioni da parte dello Stato di appartenenza. Il Decreto dedica un nuovo articolo alle misure per favorire l'integrazione dei titolari della protezione internazionale, istituendo presso il Ministero dell'Interno un tavolo di coordinamento con il compito di predisporre ogni due anni un piano nazionale d'interventi, ma non prevede un fondo per favorire l'integrazione. L'Italia nel 2013 si è aggiudicata, con circa 29.000 richieste di asilo, il quinto posto nella graduatoria dei Paesi dell'Unione Europea per quanto riguarda il numero delle richieste ricevute, dopo Germania, Francia, Svezia e Regno Unito. Su 26.000 domande di asilo sottoposte a decisione nello stesso anno, in quasi 2/3 dei casi

è stata riconosciuta una delle tre forme di protezione. A causa del forte aumento di richieste di asilo, dall'estate 2013 in poi, richiesta costituita in gran parte da persone di origine siriana ed eritrea – due nazionalità per le quali la protezione viene concessa nella pressoché totalità dei casi - è probabile che il tasso di riconoscimento relativo a quest'ultimo periodo supererà l'80%.

Molteplici sono i fattori che ostacolano la vita sociale ed economica del richiedente asilo in Italia. La mancata conoscenza del sistema Paese con le relative istituzioni, regole e consuetudini, la perdita del proprio ruolo professionale e sociale, la mancanza di una rete familiare e amicale e una condizione psicologica di angoscia, di senso di perdita, di nostalgia legata ai traumi vissuti nel paese di origine e durante il viaggio, sono tra i fattori che rendono più difficile l'accesso alla cittadinanza economica e sociale.

1.2 L'ipotesi di fondo di RE-LAB

1.2.1 Il percorso verso l'autonomia economica

Il Progetto persegue la finalità di promuovere l'integrazione socio-economica e la realizzazione di percorsi di sviluppo dell'autonomia economica da parte di titolari di protezione internazionale (TPI) attraverso la creazione d'impresa. Trattandosi di un'azione a carattere di sistema, l'ambito territoriale d'intervento e ricaduta è a livello nazionale.

RE-LAB è stato concepito come un progetto pilota il cui obiettivo era di rispondere ad alcuni quesiti specifici:

- ◆ I titolari di protezione internazionale hanno la possibilità di esprimere una progettualità imprenditiva autonoma, in grado di assicurare una piena esplicitazione del loro potenziale professionale e umano in una condizione di sostenibilità economica e sociale?
- ◆ A quali condizioni ?
- ◆ Con quali eventuali strumenti di supporto messi a disposizione da interventi pubblici, privati e di rete?

L'ipotesi imprenditoriale era stata indicata in uno studio finanziato dal FER¹ nel 2011. Nell'ambito di quella ricerca, attraverso un'indagine campionaria e l'animazione di alcuni *focus group*, era stata misurata, attraverso l'elaborazione e l'uso di alcuni indicatori, la tendenza imprenditiva e l'applicabilità dell'offerta di servizi di micro finanza alla popolazione dei TPI in Italia. I risultati di questo studio avevano classificato la popolazione dei TPI in quattro gruppi principali così denominati: "pro-attivi", "pre-attivi", "disorientati" e "fasce deboli"². Lo studio indicava azioni di supporto dirette all'imprenditività sia nel caso dei "pro-attivi" che in quello dei "pre-attivi" (circa il 30% del campione).



1 Cfr. Pizzo, Melchionda e altri, "Studio di fattibilità sulle opportunità di microcredito in favore dei titolari di protezione internazionale", 2011 - [http://www.serviziocentrale.it/file/server/file/Rapporto%20finale%20progetto%20FER%20-%20203142%20-%201%20parte\(1\).pdf](http://www.serviziocentrale.it/file/server/file/Rapporto%20finale%20progetto%20FER%20-%20203142%20-%201%20parte(1).pdf)

2 Rimandiamo al testo FER cit. per una completa descrizione delle categorie identificate e delle caratteristiche che le contraddistinguono.

Il progetto RE-LAB ha assunto come ipotesi di lavoro proprio le conclusioni dello Studio FER 2011, con l'obiettivo esplicito di validarne gli assunti e la portata quantitativa. E' importante richiamare l'ipotesi di fondo perché essa ha orientato le successive azioni di RE-LAB e l'assetto progettuale mirato ad amplificare i processi di autonomia economica quale fattore per la costruzione di cittadinanza economica dei TPI. Ridurre e contrastare l'esclusione finanziaria è stata ritenuta dal progetto RE LAB la chiave per valorizzare le competenze e le risorse proprie dei TPI, rendendo così effettivi gli obiettivi imprenditoriali identificati.

La concentrazione sull'aspetto "imprenditoriale" e sull'esclusione finanziaria, non risolve né annulla l'importanza essenziale di tutti quei fattori che determinano il percorso molto complesso e difficile di affrancamento del TPI dalla sua condizione iniziale di dipendenza dalle strutture di prima accoglienza e inserimento, e spesso di fragilità. Tuttavia, l'ipotesi di lavoro contenuta nello studio FER

2011, era quella di privilegiare come target i "pro-attivi" e i "pre-attivi", cioè coloro che avevano già alle spalle un primo livello d'inserimento e di autonomia minima sul piano individuale e sociale. Per questa ragione, è stata approfondita la fase di selezione del target, allo scopo di mobilitare gli attori territoriali e le agenzie competenti nella individuazione dei potenziali imprenditori.

E' utile aggiungere che la finalità dell'autonomia economica quale percorso di costruzione della cittadinanza, deve essere collegata a due fattori cruciali:

- le difficoltà nella creazione di nuove imprese, ancor più se micro, e le barriere all'entrata enormemente accresciute nel quadro macroeconomico europeo. Questo fattore comporta una riduzione di attese sulle condizioni per l'investimento e sul contesto socio-economico in cui le neo-imprese create da TPI dovranno operare, in cui coesistono reti inclusive e reti esclusive, con le relative dinamiche di riconoscimento e risentimento.

- il bisogno di conciliare la sperimentazione di soluzioni innovative (maggiore efficacia e maggiore sostenibilità) per proporre alternative alle politiche classiche di *welfare*, con il presupposto che i percorsi di autonomia economica non sono né universali né generalizzabili indistintamente a tutte le condizioni d'intervento. Molto vi è ancora da studiare e analizzare sulle condizioni effettive di versatilità e utilità di un'estensione e moltiplicazione delle dinamiche micro-imprenditoriali a soggetti e contesti di origine così diversi e culturalmente lontani dai modelli socio-economici occidentali. A questo riguardo, di grande aiuto potrebbe rivelarsi un approccio che allarghi l'analisi e l'azione verso le nuove e molteplici forme di economia sociale e mutualistica esistenti ed emergenti in Europa.

1.3 Sintesi dell'azione pilota e dei risultati ottenuti

Per fornire una risposta adeguata agli obiettivi dell'azione, RE-LAB ha messo in atto un programma finalizzato a:

- Costituire/rafforzare una rete territoriale di enti pubblici e privati e di *stakeholder* legati allo sviluppo di micro-impresa e al micro credito, per supportare i beneficiari del progetto nel garantire una sostenibilità futura alle potenziali idee imprenditoriali sviluppate.
- Favorire l'acquisizione di competenze e strumenti utili all'avvio di un'attività imprenditoriale autonoma.
- Facilitare l'identificazione e la creazione di almeno tredici iniziative imprenditoriali.
- Fornire strumenti per sostenere e completare il processo di avvio delle iniziative imprenditoriali identificate tramite l'erogazione di un servizio di accompagnamento puntuale e personalizzato.
- Individuare e formare tra i beneficiari di progetto un nucleo di *tutors* in grado di orientare e accompagnare il percorso formativo propedeutico all'avvio della micro-impresa.
- Capitalizzare e diffondere i risultati raggiunti dal progetto.



Sulla base di questi obiettivi, sono state realizzate le seguenti azioni tra loro complementari e interdipendenti:

INFORMAZIONE E ANIMAZIONE TERRITORIALE

Strategia per accedere al target: comunicazione; mobilitazione e animazione territorio; adesione all'iniziativa

SELEZIONE DEI DESTINATARI

Definizione dei criteri e degli strumenti; reclutamento candidature; valutazione; graduatoria per la selezione

FORMAZIONE E ORIENTAMENTO

Programma formativo per lo sviluppo imprenditoriale

Parte generale: orientamento alla micro imprenditorialità (32 ore)

Parte specifica: elaborazione del progetto d'impresa (64 ore)

Il programma formativo è stato elaborato sulla base dei manuali *Know About Business & Start and Improve Your Business* (SIYB) dell'ILO/ITC-ILO. E i materiali sono stati adattati alle specifiche esigenze e al contesto della formazione.

INDIVIDUAZIONE D'IDEE IMPRENDITORIALI PERCORRIBILI E SUPPORTO ALLA LORO REALIZZAZIONE

VALUTAZIONE dei progetti d'impresa: definizione dei criteri; istruttoria di valutazione con accompagnamento e assistenza tecnica personalizzata; selezione e approvazione

ACCOMPAGNAMENTO DEI NUOVI IMPRENDITORI

Assistenza all'avvio (start-up)

Assistenza post avvio (sviluppo d'impresa)

CREAZIONE DI UN NUCLEO DI TUTORS PER NUOVI START-UP

Programma formativo per l'orientamento all'avvio d'impresa

Tirocini per l'inserimento lavorativo e corsi di formazione ad hoc

DIFFUSIONE DEI RISULTATI

Strategia di comunicazione: sito web, *newsletter* mensili, *video clips* sul Progetto e sulle neo-imprese, incontri territoriali, convegno finale, linee guida

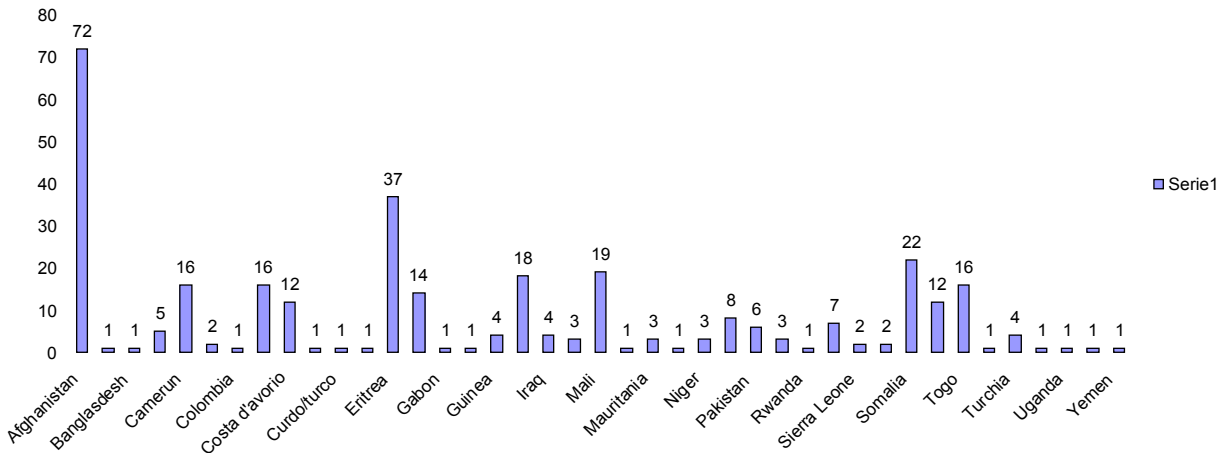
Di seguito vengono fornite alcune informazioni generali sulla popolazione destinataria delle attività formative realizzate dall'iniziativa.

Il Progetto RE-LAB ha coinvolto **341** Titolari di Protezione Internazionale (TPI), selezionato **125** di essi per la formazione imprenditoriale, di cui **98** hanno concluso il percorso formativo di sviluppo imprenditoriale con

successo, producendo **53** progetti d'impresa (*Business Plan*) potenzialmente fattibili. Di questi, **26** sono stati pre-selezionati per un processo di istruttoria che ha portato alla selezione finale di **14** progetti d'impresa che sono stati finanziati e accompagnati allo start-up tramite *mentoring* individuale.

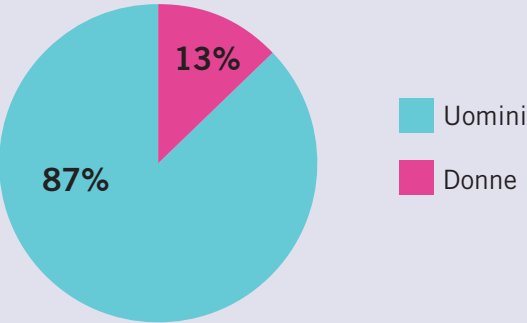
Inoltre, **12** tra i TPI formati hanno realizzato un percorso formativo aggiuntivo per costituire un "Nucleo di tutor d'impresa".

Nazionalità dei 341 TPI partecipanti

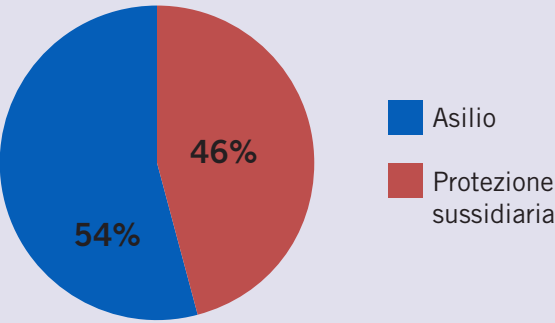


Distribuzione per genere, status giuridico, status lavorativo e esperienza di lavoro autonomo dei 341 TPI partecipanti.

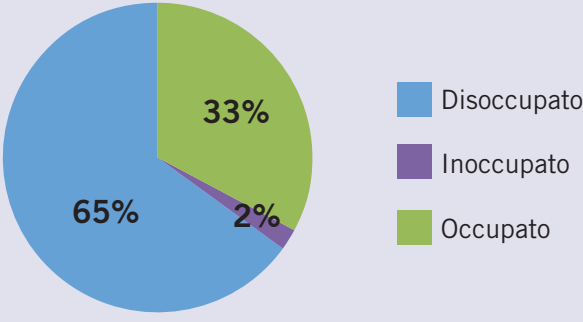
Genere:



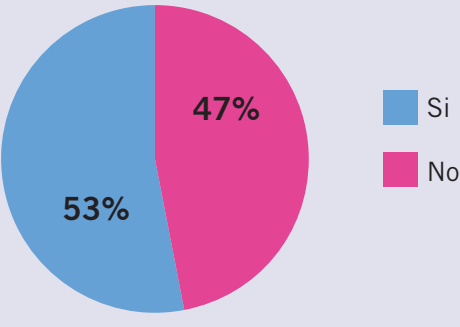
Status Giuridico:



Status Lavorativo:



Esperienza Lavoro Autonomo:



Formazione imprenditoriale

Partecipanti a RE-LAB Formazione allo sviluppo imprenditoriale (Modulo 1)				
Fase	Totale	M	F	Tasso F/M
Reclutamento	341	287	54	19%
Selezionati	125	103	22	21%
Completamento formazione	98	82	16	19%
<i>Business plan</i> presentati	53	46	7	14%
Pre-selezionati allo start up	26	23	3	13%
Nuove imprese	14	13	2	15%

Formazione per il Nucleo dei
tutor d'impresa

Partecipanti a RE-LAB Formazione per nucleo tutor d'impresa (Modulo 2)				
Fase	Totale	M	F	Tasso F/M
Autocandidature al corso	22	19	3	14%
Selezionati	15	13	2	20%
Completamento formazione	12	10	2	17%

Le informazioni generali sulle 14 neo imprese avviate sono riepilogate dai seguenti grafici.

Grafico 1.
Distribuzione per tipologia di attività

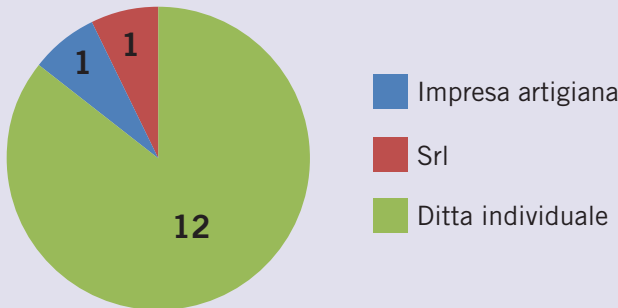


Grafico 2.
Distribuzione per genere dei titolari delle neo-imprese

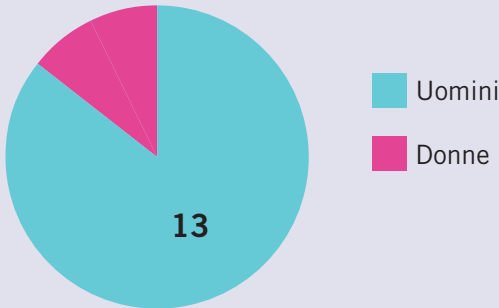
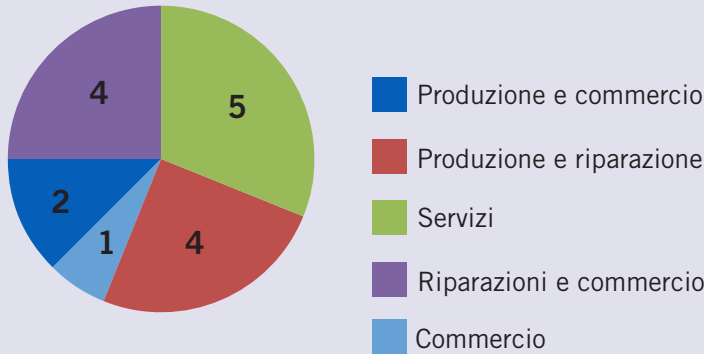


Grafico 3.
Distribuzione per settore di attività



In termini generali, è possibile indicare alcuni elementi che sono intervenuti a seguito dell'implementazione che possono essere considerati risultati ottenuti dai destinatari dell'intervento RE-LAB:

- Maggiore consapevolezza nei TPI partecipanti del ruolo, della responsabilità imprenditoriale e di che cosa significa fare impresa in Italia (chiarezza degli obiettivi d'impresa, importanza di fare rete, svilup-

po di prospettive per il futuro, costruzione della fiducia dei clienti e fornitori, etc.).

- Sviluppo delle conoscenze e degli strumenti tecnici utili per lo sviluppo d'impresa (capacità di elaborare in modo corretto un progetto d'impresa/*business plan*, analisi della concorrenza, strategie di marketing, gestione del *cash flow*, etc.)
- Aumento della capacità di valutare e selezionare percorsi di sviluppo e/o approfondimento di competenze necessarie per un programma di autonomia economica.



Grafico (1) Alcuni dati del Progetto RE-LAB suddivisi per area geografica

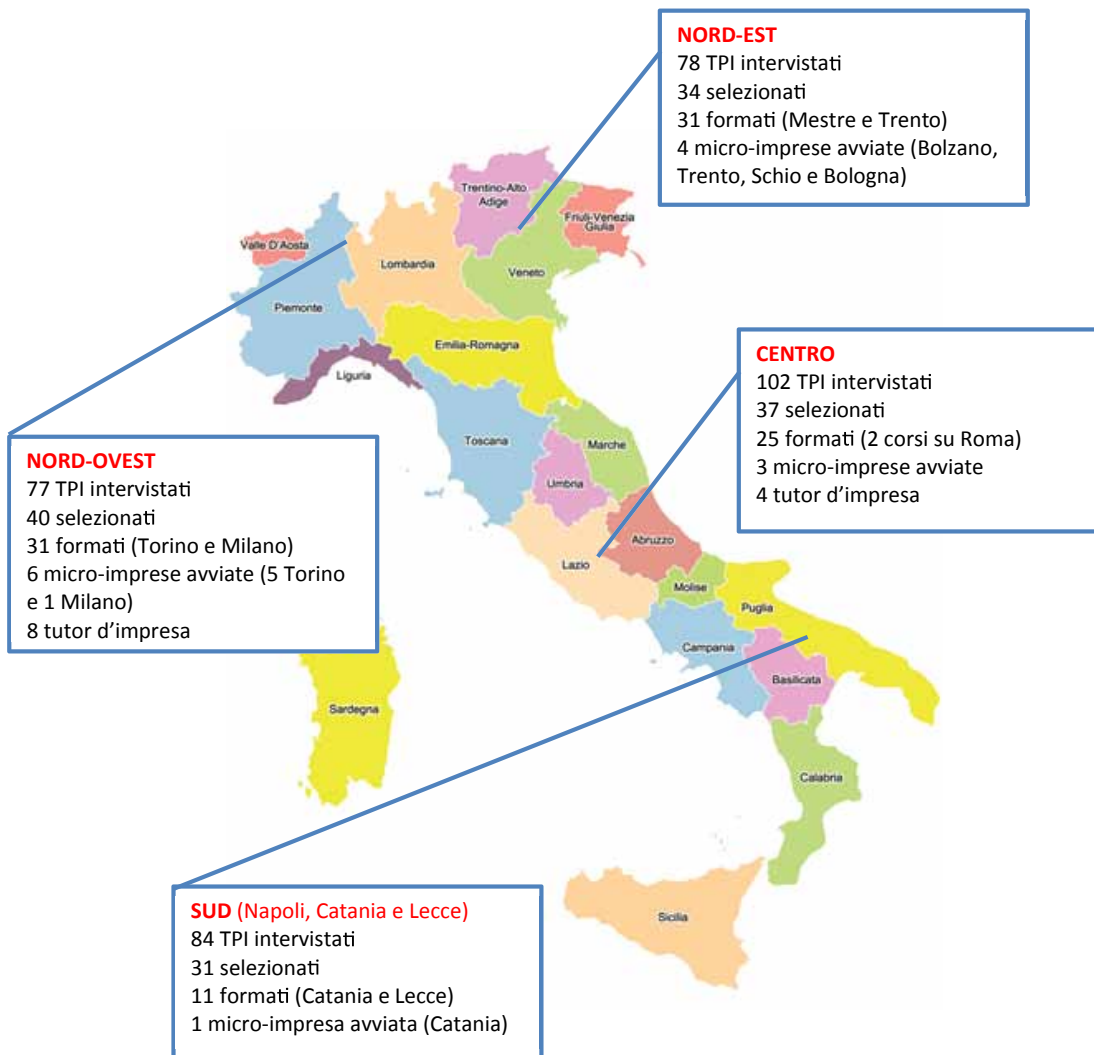
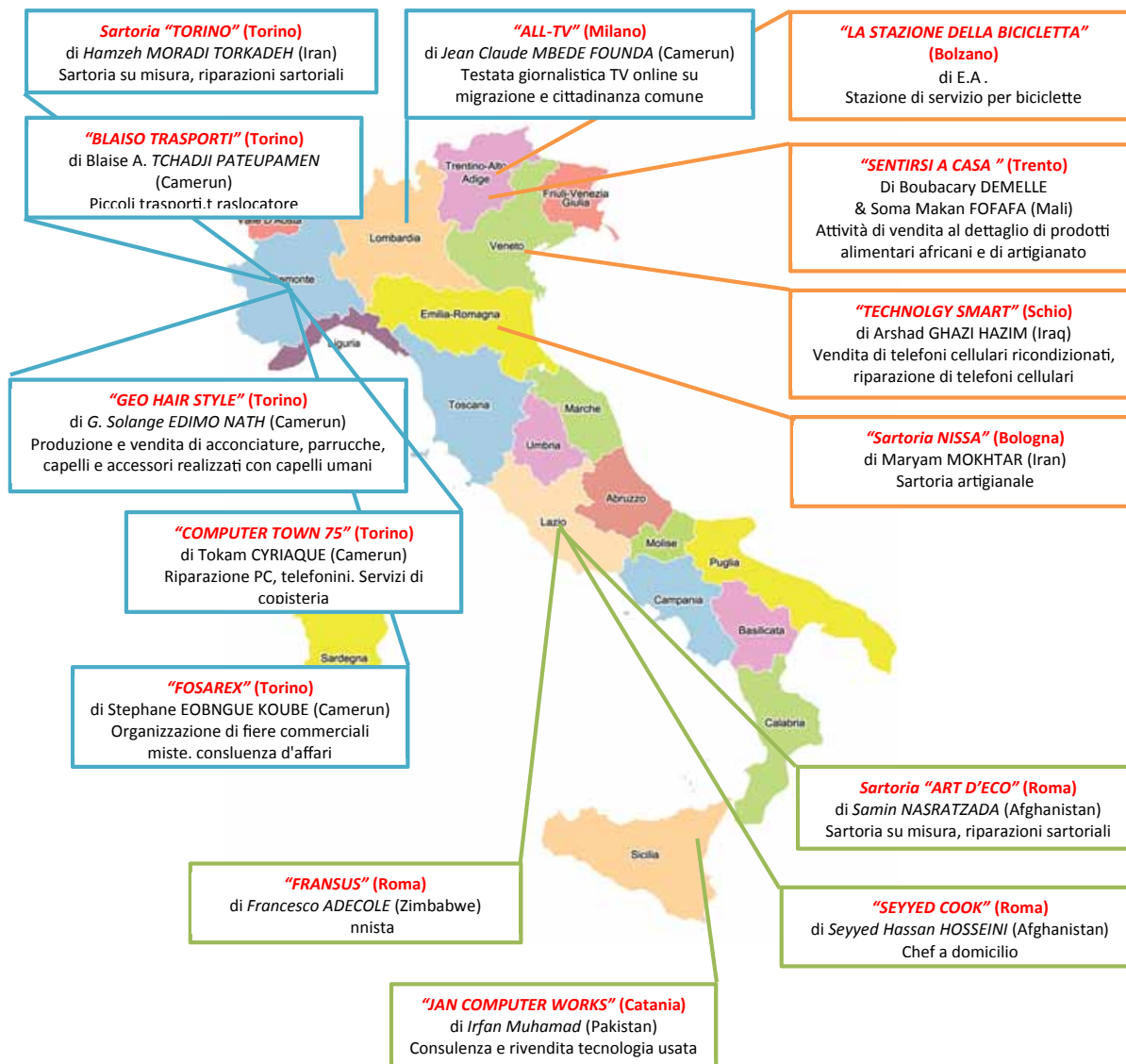


Grafico (2) La seguente immagine riassume le 14 imprese avviate da RE-LAB:



Alla conclusione delle varie fasi, il progetto ha sperimentato una metodologia mirata a:

- a. guidare in modo appropriato la selezione del target sulla base di criteri specifici rivolti all'analisi delle effettive attitudini imprenditoriali;
- b. orientare l'animazione di una pluralità di attori territoriali al fine di assicurare il sostegno nel tempo ai neo imprenditori;
- c. sviluppare le conoscenze e le attitudini imprenditoriali finalizzate all'elaborazione di un progetto d'impresa/*business plan* sostenibile e finanziabile;
- d. guidare la valutazione dei progetti d'impresa e accompagnare la fase di start up e gestione iniziale di un'attività autonoma.

L'impianto metodologico ha compreso, inoltre, le linee guida finalizzate a sviluppare conoscenze e strumenti per svolgere la **funzione di tutor d'impresa** nei confronti di altri TPI e migranti con aspirazioni imprenditoriali. Considerata la natura innovativa di questa fun-

zione di orientamento allo sviluppo di un percorso imprenditoriale e l'interesse suscitato in alcune organizzazioni e associazioni nei settori dell'imprenditorialità e dell'integrazione, il Progetto ha sperimentato un programma con una durata minima di aula seguito da una fase applicativa attraverso tirocini presso alcune

realtà (CEIP, Cooperative, Associazioni di promozione sociale, etc.) e la valutazione delle reali condizioni di fattibilità di questa "funzione" a cui sono seguite le indicazioni metodologiche per la messa a punto in futuro di un intervento strutturato.



1.4 Valutazione generale dell'esperienza

L'imprenditorialità, per i suoi caratteri e dinamiche, costituisce un percorso parallelo a quello inclusivo che può rafforzare, quando la micro-impresa ha successo, ma allo stesso tempo indebolire, quando il progetto autonomo perde rilievo e fattibilità. Intervenire, come ha fatto RE-LAB, su queste complesse traiettorie vitali ed economiche significa offrire un insieme di servizi integrati (dall'orienta-

mento alla creazione di autoimprenditorialità, dalla formazione imprenditoriale e all'assistenza post start up) capaci di sperimentare modalità innovative di sostegno. Soddisfatte le condizioni di un intervento "integrato", che associa il sostegno all'imprenditorialità con l'eventuale supporto psico-sociale, lo schema d'intervento proposto può superare i test di validità su altri gruppi di TPI diversi e più estesi di quelli coinvolti con il progetto RE-LAB.

La valutazione si è concentrata sull'esame delle interdipendenze fra le varie azioni, sulle caratteristiche delle attività progettuali distribuite sul territorio e sulla loro congruenza, al fine di rendere trasferibili i risultati raggiunti. A essi si è aggiunta una valutazione dei punti di forza e di debolezza della struttura progettuale, al fine di trarre le considerazioni finali.

In quanto progetto, RE-LAB è stato sottoposto alla valutazione di conformità, intesa come la corrispondenza fra obiettivi e



risultati raggiunti attraverso gli indicatori richiesti dall'Autorità responsabile.

La valutazione ha messo in luce, in primis, i seguenti aspetti :

- il bisogno di integrare nel percorso auto imprenditoriale la dimensione economica con quella socio-culturale in tutta la sua ampiezza;
- l'estrema utilità e importanza del metodo adottato nella formazione centrato sull'*experiential learning*, tenuto conto anche delle limitazioni linguistiche dei destinatari, uno degli elementi chiave da considerare per la scelta delle opzioni metodologiche e didattiche;
- per quanto riguarda la popolazione coinvolta, la bassa numerosità delle donne TPI associata alla bassa numerosità dei profili imprenditoriali femminili ha confermato le barriere per lo start up d'imprenditrici "donne" (minore accesso al credito, difficoltà a inserirsi nelle reti imprenditoriali; esigenze di cura).

1.4.1 Osservazioni sull'intervento realizzato

I risultati ottenuti dal progetto RE-LAB consentono di esaminare le potenzialità di replicabilità dell'attuale linea d'intervento. Per ragionare di futura dimensione e generalizzazione degli interventi, è indispensabile poter definire le condizioni necessarie al *mainstreaming* tra cui:

- Le reti identificative
- Il "contratto" con il promotore d'impresa
- Un ambiente "*friendly*": per passare dalle reti "deboli" e "ostili" alle reti cooperative (risentimento *versus* riconoscimento)

Le reti identificative: sono le reti presenti sul territorio che permettono di raggiungere efficacemente i TPI e in particolare i segmenti pro-attivi e pre-attivi. L'attenzione dovrebbe focalizzarsi su enti/strutture che già operano nell'ambito specifico dell'integrazione dei TPI .

Questo elemento diventa essenziale per raggiungere quote elevate della popolazione di TPI da cui individuare le persone con tendenze imprenditoriali spiccate. Considerando che le reti esistenti sono indirizzate prevalentemente ai servizi di prima assistenza e meno alla promozione dell'autonomia economica, diventa indispensabile stabilire livelli approfonditi di coordinamento e di apprendimento reciproci con le agenzie preposte alla funzione economico-finanziaria.

Il secondo punto su cui insistere riguarda la natura della relazione contrattuale proposta e praticata, tra i responsabili dell'azione e i promotori d'impresa coinvolti. Vale la pena rilevare come il contratto debba essere pienamente esplicitato, senza incertezze quanto alla ricercata condizione di simmetria delle parti, sia nell'esercizio dei propri diritti che nell'adempimento delle obbligazioni derivanti dal "*deal*".

La terza condizione riguarda la costruzione e lo sviluppo di un ambiente favorevole ai promotori d'impresa TPI. Appare evidente

come nell'attuale congiuntura europea questo tipo di popolazione venga troppo spesso percepito come un problema e non come una risorsa. Non si tratta solo di un fatto di comunicazione e d'informazione: siamo di fronte, molto più semplicemente, a dinamiche sociali ed economiche in condizioni di accesso a risorse considerate come limitate.

E' qui che nasce la dinamica del pregiudizio che sfocia in un'ostilità che non facilita di certo le *chances* di successo della nuova impresa. Questo vale ancor di più nel caso dei TPI che non possono contare su comunità straniere strutturate e territorialmente radicate.

Una pista di lavoro fruttuosa riguarda la valorizzazione del carattere internazionale del TPI,

della sua potenziale capacità di aprire nuove relazioni – anche economiche e commerciali – in contesti poco conosciuti. Se il TPI fosse percepito dalle reti imprenditoriali territoriali ordinarie come una risorsa per lo *scouting* su nuovi mercati e/o nicchie di mercato in Italia e all'estero, forse allora le reti cooperative potrebbero diventare preponderanti su quelle inerti e/o ostili.



1.4.2 La valutazione dell'assetto progettuale

La valutazione ha confermato la funzionalità della struttura progettuale per un intervento pubblico destinato allo sviluppo dell'imprenditorialità dei TPI, con le raccomandazioni su cosa fare e cosa evitare per ogni specifica fase (Animazione territoriale, Selezione, Formazione imprenditoriale, Preparazione dei progetti d'impresa e start up, Accompagnamento *ex-ante* ed *ex-post* con l'accesso al credito e il piano di sostenibilità aziendale).

Inoltre, la sperimentazione ha consentito di validare lo schema utilizzato per promuovere l'imprenditorialità quale strumento d'inclusione economica verificando la successione logica e coerente tra le varie fasi. Infine, è stata evidenziata la natura "multidisciplinare" delle politiche integrative che si snoda in multilivelli operativi, a partire dalla pluralità di competenze tecniche necessarie (*multi-stakeholders*), e articolazioni territoriali (*multi-level*).

L'esecuzione delle diverse azioni ha fatto emergere la necessità di prevedere - nel caso di future iniziative analoghe - una tempistica adeguata, sufficiente per testare in via preliminare le varie condizioni di fattibilità all'interno di ciascuna macro-azione e l'esi-

stenza di procedure amministrative legate alla gestione dei fondi, che siano flessibili e coerenti con la finalità di un programma di sviluppo imprenditoriale per TPI.



1.5 Principali lezioni apprese

Il Progetto RE-LAB ha evidenziando alcuni concetti chiave e alcuni dilemmi.

Il percorso imprenditoriale e i tragitti vitali dei rifugiati

Un tema considerato solo parzialmente in fase di disegno progettuale ma che ha dimostrato di condizionare non poco la fase d'implementazione riguarda la questione della mobilità. Infatti, l'ipotesi di fondo di RE-LAB era centrata sulla “stanzialità” dei TPI, assumendo che il rifugiato intendesse sviluppare il proprio progetto imprenditivo in Italia.

È stata più volte richiamata l'importanza di porre l'attenzione sulla positiva correlazione tra la propensione al rischio (il “viaggio” migratorio come capacità di far fronte a pericoli, sfide, incertezze) e il profilo imprenditoriale del TPI. Al tempo stesso, si è faticato ad andare sino in fondo a questa giusta assunzione riconoscendo che parte di quel progetto imprenditoriale derivava proprio

dalla condizione di mobilità del TPI. È importante richiamare questo profilo perché, se fosse trascurato, originerebbe importanti distorsioni nel percorso di accompagnamento del promotore d'impresa e minaccerebbe le probabilità di successo di alcuni progetti imprenditoriali.

A margine di questo ragionamento vale la pena richiamare l'attenzione sui cambiamenti profondi che accadono nella struttura sociale e nei modi di produzione delle nostre società globalizzate. La dimensione stanziale resiste ancora molto nella fascia media e medio-bassa della struttura sociale ma si è radicalmente modificata agli estremi: alla base della piramide, si trova il percorso migrante di risorse umane alla ricerca di migliori condizioni

di vita; mentre nella fascia alta trova spazio una nuova élite globalizzata e transnazionale che si muove a proprio agio nella “società liquida”, come la definisce Zygmunt Bauman.

La questione aperta è dunque la seguente: insistere su interventi progettuali disegnati e tarati su popolazioni residenti o dimoranti per lunghi periodi, sapendo che questo restringe e condiziona grandemente la popolazione coinvolgibile e la tipologia d'impresa, oppure concepire e implementare veri e propri progetti transnazionali? Appare chiaro come questa seconda opzione potrebbe essere ricca di opportunità: in primis, l'attivazione di quelle reti lunghe di cui le comunità migranti dispongono e che, talvolta, faticiamo a riconoscere e ad aiutare a emergere.

Lezioni apprese

Gli insegnamenti dell'esperienza di RE-LAB vengono di seguito riassunti.

Per future azioni sarà importante tener conto della scelta dell'**approccio** (*top down* oppure *bottom*



up), per decidere il tipo di coinvolgimento dei TPI nel disegno di un intervento progettuale coerente con la logica dello sviluppo di autonomia economica ma anche con i bisogni e le potenzialità dei TPI.

Appare strategico introdurre fin dall'inizio nelle modalità di **rapporto** con i destinatari la logica di **tipo contrattuale** con l'indicazione di regole precise da concordare con l'aspirante imprenditorie per assicurare lo sviluppo del senso di responsabilità necessario per affrontare le sfide dello start up.

Una riflessione specifica va rivolta alla **scelta del tipo d'impresa**: individuale o collettiva. Questo fattore determina implicazioni e rischi aggiuntivi rispetto al livello d'incertezza e debolezza che in generale contraddistingue qualsiasi avvio di lavoro autonomo. Nel caso specifico, per i TPI la decisione di avviare un'impresa a responsabilità limitata, ad esempio, può comportare ulteriori elementi di rischio e fragilità.

L'efficace gestione di future iniziative di sviluppo imprenditoriale è legata anche alla previsione

di **procedure amministrative più coerenti** con gli strumenti d'inclusione economica e con lo *start-up*.

Il Progetto RE-LAB ha messo in luce la necessità di **utilizzare reti territoriali già attive** per garantire il reclutamento e la selezione dei TPI adeguato alle finalità del percorso di autoimprenditorialità. Il ruolo degli attori territoriali per l'*empowerment* imprenditoriale dei TPI assume, inoltre, un altro aspetto rilevante in risposta alle dinamiche legate alla percezione concorrenziale dei "TPI neo imprenditori". Ai pregiudizi culturali si aggiungono le paure di una concorrenza fondata sul prezzo all'interno di una situazione economica di stallo e strutturalmente in cambiamento.

L'**aspetto cooperativo**, già fattore critico nell'ambiente della piccola impresa e dell'artigianato, merita di essere approfondito al fine di cogliere le dinamiche di reciprocità fra imprenditori italiani e neoimprenditori TPI.

Una pista di lavoro promettente, e già accennata, riguarda la **va-**

lorizzazione del carattere internazionale del TPI che offre una potenziale capacità di aprire nuove relazioni – anche economiche e commerciali – in contesti poco conosciuti dall'imprenditoria italiana.

Dall'esperienza realizzata nel corso dell'istruttoria dei *business plan* emerge un altro fattore determinante per la valutazione della sostenibilità dell'impresa, rappresentato dal **bilancio familiare**.

Nel corso della fase di accompagnamento alle imprese avviate è stato possibile ricavare un'altra importante indicazione che riguarda la necessità di svolgere un'**azione mirata di mentorship** per accrescere la consapevolezza dei neo TPI imprenditori sulla responsabilità gestionale dell'impresa dal punto di vista degli obblighi fiscali e tributari. Questo aspetto merita un'attenzione particolare in quanto minaccia ulteriormente la fragilità della neo impresa e rischia di scoraggiare fortemente i TPI alle prese con le prime scadenze fiscali.

Un ulteriore elemento riguarda l'**architettura del progetto** che deve essere **coerente**, in termini di obiettivi, procedure e risorse. La nuova programmazione FEI/ FER potrebbe senz'altro favorire l'apertura di nuove modalità progettuali in grado di interpretare questa linea di sviluppo nelle attività di supporto ai percorsi di autonomia economica dei TPI. Una nuova generazione di progetti che siano agili, efficaci e capaci di dotarsi di una *governance* e capacità di azione adeguate ai bisogni imprenditoriali dei TPI. La nuova struttura progettuale dovrà consentire una massima valorizzazione delle risorse per attività dirette e una struttura aperta di dialogo e sperimentazione con quanto di meglio le comunità di TPI possono esprimere e creare.

In ultimo, un filone di ricerca da sviluppare e sul quale capitalizzare l'esperienza biennale del progetto RE-LAB riguarda la difficile e controversa **relazione tra investimento, contributo e credito**. Il percorso che conduce dall'assistenza all'*empowerment* richiede il corretto uso delle modalità

“investimento” e “credito”. Le esperienze europee e internazionali in materia di micro credito potrebbero aiutare molto per un netto miglioramento delle performance d'impresa. Il carattere progettuale e necessariamente “impermanente” di RE-LAB ha reso più problematico il collegamento con i servizi di accesso al credito di natura “permanente”. In particolare, il micro credito non ha potuto liberare tutte le “esternalità” positive della finanza inclusiva introducendo la popolazione destinataria all'uso dei servizi finanziari innovativi. Diventa a questo proposito centrale sviluppare la cultura e gli strumenti per utilizzare la leva finanziaria fra capitale proprio del neo-imprenditore e le risorse finanziarie esterne.



Limiti incontrati	Leve utilizzate
● Approccio <i>top down</i> ● Architettura progettuale rigida ● Procedure amministrative complesse ● Tempi limitati ● Bacino e canali di reclutamento ristretti ● Imprenditività come unica opzione occupazionale ● Contributo a fondo perduto e natura assistenziale ● Ipotesi di stanzialità dei TPI ● Limitata partecipazione femminile	● Approccio <i>bottom up</i> ● Rapporto fiduciario (patto formativo) ● Utilizzo risorse del bilancio familiare ● Convolgimento delle reti territoriali attive ● Scelta micro impresa ● Approccio cooperativo ● <i>Mentorship</i> personalizzata ● Valorizzazione del carattere internazionale ● Transizione dal lavoro informale alla formalità



1.6 Alcuni dilemmi generali

Gli incontri di Partenariato hanno messo in luce le molteplici angolazioni metodologiche e evidenziato interrogativi sia sulle politiche di inclusione sociale ed economica sia sugli aspetti micro progettuali. I dilemmi metodologici hanno riguardato le caratteristiche della popolazione destinataria, con particolare riferimento alle competenze imprenditoriali derivanti dall'esperienza nei Pa-

esi di origine, la progettualità dei rifugiati e i loro tragitti vitali a partire dalla loro mobilità in Italia e in Europa, oppure il ruolo della leva finanziaria per l'avvio d'impresa. Nel seguente box si riassumono alcuni degli interrogativi emersi nel corso di RE-LAB.

Interrogativi generali

- ◆ Progettazione partecipata o predefinita?
- ◆ Caratteri della popolazione destinataria (selettivo/universale)?
- ◆ Stanzialità o mobilità dei rifugiati?
- ◆ Bisogno di multidisciplinarietà?
- ◆ Fondo per il capitale di rischio?
- ◆ Natura della formazione imprenditoriale?
- ◆ Alfabetizzazione finanziaria?
- ◆ Valutazione dell'impatto delle neo-imprese?

Di seguito si descrivono brevemente le aree degli interrogativi sopra indicate.

◆ Progettazione partecipata o predefinita?

Gli approcci prevalenti relativi a popolazione migrante e rifugiata sono fondati su metodi *top down* che ripropongono un meccanismo di coinvolgimento limitato alle attività durante la loro esecuzione. Sarebbe utile capire i vantaggi di una progettazione partecipata che includa la popolazione destinataria nel momento stesso del disegno d'intervento e nella definizione delle ipotesi di fondo, di natura macro-programmatica e micro-progettuale.

◆ Popolazione destinataria

E' importante valutare l'opportunità di organizzare interventi selettivi (per livello d'istruzione, esperienze pregresse, status giuridico, nazionalità) oppure interventi universali (copresenza di rifugiati e immigrati di paesi diversi).

◆ Popolazione stanziale o in transito

Occorre capire i profili di *policy* (favorevoli alla stanzialità) oppure favorevoli all'erogazione dei servizi imprenditoriali anche per la popolazione in transito.

◆ Approccio multidisciplinare

Dal momento che la vita emozionale è inseparabile dalla vita sociale ed economica, è necessario comprendere l'utilità e la fattibilità di un approccio multidisciplinare capace di interloquire sia con il profilo sociale ed emozionale sia con quello imprenditoriale, economico e finanziario. Non si ritiene possibile svincolare la sfera lavorativa dagli altri aspetti che costituiscono la vita di una persona e che concorrono, attraverso il loro intreccio, a garantire la sostenibilità del percorso di integrazione. In quest'ottica si propone un approccio multidisciplinare nel quale si affianchi al supporto tecnico e finanziario per lo *start up* anche un sostegno alla persona nella sua interezza.

◆ Fondo per l'avvio delle imprese (Fondo per il capitale di rischio)

E' necessario approfondire la necessità e la funzione del fondo per l'avvio delle imprese. Poiché il confine tra facilitare l'accesso al credito e condizionare il rischio d'impresa è sottile, è indispensabile studiare gli effetti del fondo finanziario per l'avvio delle imprese, il suo funzionamento e il relativo impatto.

◆ Formazione imprenditoriale

Sono state sperimentate più formule apprenditive nelle diverse sedi della formazione che hanno confermato la validità della metodologia del "*cooperative learning*". Questo metodo può essere considerato un fattore di *mainstreaming* in interventi pubblici rivolti allo sviluppo imprenditoriale di rifugiati.

◆ Alfabetizzazione finanziaria

La dimensione finanziaria e l'utilità dell'equilibrio finanziario possono rilevarsi fattori decisivi nella fase di *start up*. Per questa ragione va compresa l'utilità di aggiungere servizi informativi e formativi per l'educazione finanziaria.

◆ Valutazione dell'impatto delle neo imprese

Valutare l'impatto delle neo imprese è cosa diversa dalla valutazione d'impatto del progetto. Qualora la valutazione degli effetti e dell'impatto fosse ritenuta essenziale, allora si dovrebbe includere questa funzione tra le attività del progetto o tra le richieste da parte delle Amministrazioni pubbliche responsabili della gestione degli interventi.



Parte II Indirizzi specifici

2.1 Lo schema generale

Dopo la prima parte che aveva l'obiettivo di riepilogare l'esperienza di RE-LAB, richiamando la sua origine (da dove siamo partiti), le sue attività (cosa abbiamo fatto) e i risultati salienti (quali sono gli insegnamenti), vengono di seguito presentati gli indirizzi specifici riguardati l'intero processo di RE-LAB e la metodologia utilizzata.

Come accade per ogni progetto sociale, il contatto e l'interazio-

ne con i destinatari possono richiedere il cambiamento/adattamento di alcune attività previste arrivando talvolta a generare soluzioni alternative.

La parte riguardante gli indirizzi specifici, dunque, intende evidenziare per ogni fase progettuale, una riflessione mirata ad aiutare eventuali futuri soggetti gestori d'iniziative simili dirette alla promozione dell'autonomia economica di rifugiati, nella realizzazione degli interventi.



Il percorso di RE-LAB

Animazione reti

- Campagna comunicazione
- Animazione reti territoriali

Candidatura

- Scheda Anagrafica Candidati

Selezione

- Questionario Intervista
- GET TEST (autovalutazione attitudini imprenditoriali)

Formazione

- Patto Formativo
- SELF Test (autovalutazione dell'apprendimento)
- Manuali Formativi
- Attestato di frequenza

Accompagnamento

- Business plan
- Istruttorie
- Selezione progetti d'impresa
- Azioni di tutoraggio e assistenza tecnica start-up

Nucleo tutor d'impresa

Avvio impresa

- Registrazione impresa
CCIAA / Apertura P.IVA

Sviluppo impresa

- Azioni di tutoraggio
e assistenza tecnica
post avvio

2.2 Strategia per coinvolgere e reclutare i destinatari

Al fine di intercettare i potenziali beneficiari sul territorio nazionale è stata realizzata una strategia di comunicazione e animazione territoriale.

L'animazione territoriale

L'attività di animazione territoriale è stata pensata e programmata nell'ottica di garantire il coinvolgimento e la partecipazione degli attori economici e sociali che nei rispettivi ambiti potessero supportare e implementare le attività di progetto e, in prospettiva (II° modulo), progettare e definire congiuntamente piani e programmi, in un'ottica di sistema, attraverso la costituzione di reti territoriali.

Per tale motivo l'attività non si è focalizzata esclusivamente sul contatto e attivazione di singoli enti e organizzazioni in grado di fornire un contributo specifico al progetto, ma anche, nel cercare di favorire, a più lungo termine,

rapporti di collaborazione tra TPI, enti, associazioni e interlocutori significativi del territorio (stakeholders), con l'intento di creare spazi di confronto e discussione oltre a nuove e durature opportunità lavorative.

L'idea sottostante è quella di accompagnare gli attori territoriali (istituzioni, *stakeholders*, attori privilegiati ecc.) nell'analisi delle specificità dei TPI e delle vocazioni territoriali e nell'individuazione di strategie di sviluppo condivise, adeguate e sostenibili rispetto all'imprenditorialità autonoma per questo target specifico. In questo senso si suggerisce di coinvolgere enti e organizzazioni di diversa natura per un'integrazione tra servizi pubblici e privati, per la creazione di filiere e reti d'impresa, e per la promozione di iniziative di welfare locale.

L'attività di animazione territoriale dovrebbe prevedere quindi, nella fase preliminare, una mappatura territoriale di tutte le istituzioni, servizi, punti nodali e realtà territoriali che a vario titolo si occupano della tematica

dell'asilo e del lavoro. Successivamente, è necessario realizzare le diverse azioni di informazione, sensibilizzazione e animazione volte a presentare il progetto, le sue finalità, gli obiettivi ed interventi con il duplice intento di promuovere forme di collaborazione sinergica che, da un lato, garantiscano la segnalazione di possibili beneficiari e, dall'altro, sostengano in modo diretto o indiretto il progetto sia a breve, medio e lungo termine.

Rispetto alla metodologia utilizzata nell'ambito di RE-LAB, tale attività di animazione territoriale è stata svolta attraverso contatti telefonici, via mail e incontri in cui, oltre alla distribuzione del materiale informativo del progetto, si è cercato di sensibilizzare e informare i diversi interlocutori degli obiettivi e opportunità offerte dal progetto.

2.3 La strategia di comunicazione

L'obiettivo della campagna è quello di raggiungere i potenziali beneficiari a livello territoriale fornendo loro informazioni necessarie sull'iniziativa, indirizzandoli verso gli sportelli operativi del Progetto.

Il progetto RE-LAB Ha previsto la realizzazione di una campagna di comunicazione, articolata nello sviluppo di materiali cartacei (locandina e pieghevole) e nella creazione di un sito web di progetto (www.ideatua.it). Il Target

di riferimento del progetto erano i TPI presenti sul territorio nazionale che avessero raggiunto già un buon livello d'integrazione, in termini di conoscenza della lingua italiana e dei servizi del territorio, come definito in base ai criteri di selezione individuati.

2.3.1 Il messaggio

Lo sviluppo di una campagna di comunicazione con quest'obiettivo e questo specifico target di destinatari non può prescindere da uno studio accurato del messaggio e del linguaggio da utilizzare.

Il linguaggio da utilizzare dovrebbe prevedere almeno i seguenti elementi:

- immagine grafica pulita,
- testi sintetici articolati per punti chiave, che possano rendere gli strumenti di semplice e immediata fruizione,
- semplificazione di contenuti complessi, legati al mondo del micro-credito e della creazione di impresa.

Nell'individuazione del messaggio è necessario porre particolare attenzione nel non generare aspettative nei potenziali destinatari rispetto alla possibilità di ricevere concreti aiuti, soprattutto in termini economici, soffermandosi sulla descrizione del processo di selezione e formazione che solo per alcuni può concretizzarsi in un effettivo finanziamento dell'idea d'impresa.

Nel progetto RE-LAB, il messaggio che si è voluto veicolare con chiarezza è che la persona rifugiata è invitata a partecipare ad una selezione e che l'opportunità



che si offre è di ricevere una formazione adeguata per lo sviluppo dell'idea imprenditoriale, a prescindere dal supporto finanziario.

La campagna dovrebbe, inoltre, orientarsi alla quella ricerca di un linguaggio nuovo che non ceda alla tentazione di utilizzare *standard* comunicativi fondati su stereotipi legati alle mansioni lavorative di basso profilo che in genere sono associate agli stranieri, che possono quindi indurre al pietismo invece che spronare all'autodeterminazione e all'autonomia della persona.

2.3.2 La scelta del linguaggio

Nel progetto RE-LAB il titolo del progetto ha costituito la base da cui si sono sviluppati successivi ragionamenti per orientarsi alla definizione del *pay off* e del messaggio chiave della campagna. Tuttavia, si è scelto di non adottare la lingua inglese perché avrebbe potuto non essere compatibile con le diverse comunità di TPI a cui il Progetto si rivolgeva, si è invece scelto di utilizzare in tutta la comunicazione del Progetto

esclusivamente la lingua italiana. Anche la parola "*business*", contenuta nel titolo del Progetto è stata scartata in quanto avrebbe potuto nuovamente generare aspettative troppo alte e quindi difficili da contenere nella fase d'implementazione. Nella ricerca del linguaggio si è puntato a individuare frasi brevi, anche ermetiche, ma immediate che fossero in grado di riconsegnare alla persona rifugiata un senso identitario forte, una capacità di far fronte alla sua vita, di poterla governare, di esserne padrone, autonomo. Lo *slogan* doveva richiamare l'idea di poter ricominciare a pensarsi, a costruirsi, a farsi una nuova vita non dovendo subire esperienze non-scelte, dalla fuga fino alle condizioni di accoglienza in Italia che troppo spesso sviliscono la dignità della persona. Da questi ragionamenti è emersa la proposta di utilizzare come slogan "un'idea tua" che nella declinazione della campagna viene accompagnato da un sottotitolo che chiarisce il Progetto: "Progetto di formazione e avviamento alla micro-impresa

rivolto a titolari di protezione internazionale". Inoltre, è stato elaborato un "messaggio invito" ad aderire al progetto che esplicita a chi il messaggio si rivolge e cosa offre il Progetto.

- ◆ Sei un rifugiato?
- ◆ Vuoi iniziare una tua attività?
- ◆ Hai un'idea da proporre?
- ◆ Proviamo a realizzarla insieme!"

2.3.3 I contenuti del pieghevole

Il pieghevole è stato pensato come un foglio A 4 piegato a metà perché potesse essere scaricato dal sito di progetto.

I contenuti sono stati articolati nelle seguenti aree:

- messaggio d'invito ad aderire al Progetto
- abilità/risultati che potranno essere conseguiti al termine del percorso formativo

- breve descrizione del Progetto
- attività offerte dal progetto
- tempistica di riferimento relativa sia la Modulo I che al Modulo II
- contatti degli sportelli territoriali

La pianta/lampada è l'idea che cresce per mezzo dell'uomo che la cura. L'immagine complessiva rimanda alla "dedizione" nel coltivare un'idea. Ma anche l'idea: un nuovo lavoro, una nuova possibilità.



Un codice a barre che rimanda blandamente al concetto di *business* e modernità, è il terreno nel quale la pianta-idea può crescere. Questo elemento aiuta a capire il tema generale senza sottolineare troppo i concetti di lavoro o finanziamento diretto.

Il *payoff* "io ho un'idea", "la tua idea" o il semplice "un'idea" sottolineano l'importanza dell'azione soggettiva e svelano quale sarà il primo criterio di valutazione per la scelta dei soggetti che usufruiranno del Progetto.

2.3.4 Sito web

Il **sito web** rappresenta lo strumento centrale per la diffusione delle attività e dei risultati, garantisce un'ampia visibilità anche oltre le aree geografiche poli d'intervento e soprattutto molti beneficiari hanno più familiarità con internet che con materiale informativo in italiano.

Nel progetto RE Lab all'interno della struttura dell'homepage, nel primo anno si è dato particolare rilievo alla mappa degli sportelli territoriali, ai box di appro-



fondimento sulla micro impresa e alla pagina con i materiali comunicativi prodotti, che potevano essere facilmente scaricabili.

Nel secondo anno, la struttura dell'home page è cambiata in quanto si è scelto di mettere in primo piano le *news* di aggiornamento sull'iniziativa. Anche i contenuti di alcune pagine sono stati progressivamente aggiornati. L'invio telematico di **newsletter mensili**, indirizzate alla rete dei TPI beneficiari del progetto e alle reti mappate nell'attività di animazione, ha rappresentato lo strumento per fornire puntuali aggiornamenti sulle attività in corso e mantenere vivo l'interesse e l'adesione agli obiettivi e alle opportunità offerte dal progetto.

2.3.5 Materiale video di documentazione

La produzione di **materiale video di documentazione** del progetto, affidata ad una delle neo-imprese avviate nel Modulo I, ha costituito un elemento innovativo per veicolare in un modo più d'impatto e dal punto di vista di un

beneficiario i risultati che il progetto andava maturando.

L'organizzazione di **incontri territoriali** a Milano, Trento, Torino e Catania ha risposto al duplice obiettivo di presentare i risultati del progetto a livello locale, con la rete del territorio che era stata attivata nel corso dei due anni di progetto e di raccogliere input significativi e contributi per la redazione delle linee guida previste dal progetto per orientare eventuali programmi di incentivazione all'imprenditorialità dei TPI. La veicolazione della comunicazione è, inoltre, stata garantita attraverso i canali di ciascun partner di progetto e attraverso alcune collaborazioni sviluppate con media sensibili o altre organizzazioni del settore, tra cui il portale del Ministero del Lavoro "Integrazione Migranti" e il *Rapporto su Immigrazione e Imprenditoria* a cura del centro studi IDOS (2014).

2.4 Selezione dei potenziali imprenditori

2.4.1 La copertura

Una selezione adeguata dovrebbe saper distinguere fra i TPI che necessitano di intervento ma non lo richiedono ("*in need*") e la popolazione che lo richiede ma non è nella condizione "appropriata" ("*in demand*" soprattutto riferita all'imprenditorialità).

Per evitare le distorsioni della selezione, è indispensabile distinguere le due "*selection bias*" (corrispondenti all'incrocio fra TPI che richiedono l'intervento ma non sono coerenti con i servizi offerti e quelli che ne hanno bisogno e sono coerenti ma non lo richiedono), da quella della *coverage* (i TPI che richiedono l'intervento e si trovano nella condizione di effettivo bisogno coerente con i servizi imprenditoriali).

L'indice di copertura viene misurato nel modo seguente: $\text{Copertura} = \frac{\text{Numero di TPI bisognosi}}{\text{Totale TPI sul territorio}} - \frac{\text{Numero di TPI bisognosi e serviti}}{\text{Totale TPI}}$. L'indice di copertura non è stato calcolato a causa della mancanza di dati sui territori coinvolti, ma sarebbe di grande utilità per i progetti futuri.

Un secondo profilo riguarda la forte interdipendenza fra attività preliminari e comunicative, la mobilitazione successiva degli attori territoriali e il processo di reclutamento e selezione derivante dalle attività menzionate. La distinzione condotta è stata fra:

- Contatto e informazione dei TPI

- Reclutamento
- Interviste
- Somministrazione del test per l'analisi dell'attitudine imprenditoriale "*General Entrepreneurial Tendency (GET) Test*"
- Analisi degli esiti della selezione
- Approvazione e validazione delle liste finali di 125 TPI selezionati

La fase di selezione svolge un ruolo decisivo e le decisioni devono conciliare l'obiettivo della creazione di nuove imprese (necessariamente discriminante) e l'obiettivo inclusivo (necessariamente anti-discriminatorio). Il concetto di copertura (erogare i servizi progettuali a chi ha effettivamente bisogno e ha le caratteristiche stabilite) impone la conoscenza statistica delle popolazioni oggetto dell'intervento e la definizione dettagliata degli obiettivi da raggiungere, inclusi i tempi della misurazione.



2.4.2 Fasi e criteri di selezione nel Progetto RE-LAB

La selezione è stata condotta attraverso tre fasi:

- 1. Verifica dei requisiti (es. titolarità TPI, maggiore età, conoscenza lingua italiana)

- 2. Intervista
- 3. Test sull'imprenditorialità (GET Test)

L'intervista, in particolare, guidata da un questionario semi-strutturato, ha permesso di verificare le informazioni generali, di seguirli riportate:

Informazioni raccolte tramite i questionari/interviste
● Tempo di permanenza in Italia ● Presenza/grado di qualche forma di vulnerabilità riconosciuta ● Grado di autonomia economica alloggiativa e lavorativa ● Inserimento in una rete sociale di connazionali/italiani, formale e informale ● Capacità di orientarsi sul territorio/conoscenza dei servizi ● Padronanza della lingua italiana, parlata e scritta (conoscenza di altre lingue e dell'informatica) ● Esperienze professionali pregresse in Italia (ambito di lavoro, mansioni, tipo di contratto, durata, motivo della cessazione, etc.) ● Esperienze professionali pregresse nel paese d'origine ● Esperienze di lavoro autonomo ● Formazione formale e trasversale ● Possesso di attestati di qualifica/titoli di studio convertibili ● Fattibilità e sostenibilità dell'idea imprenditoriale ● Motivazione ● Disponibilità e flessibilità alla frequenza al corso

Infine, i criteri di selezione sono i seguenti:

- I. Competenza linguistica
- II. Processo adottato per la costruzione di un'idea imprenditoriale.
- III. Attinenza dell'idea con le esperienze pregresse del candidato
- IV. Capitale Sociale (costruzione rete, conoscenza del contesto)
- V. Dimensioni legate all'imprenditorialità (*achievement, autonomy, creative tendency, risk taking, locus of control*).



2.5 Formazione imprenditoriale

La formazione è stata una delle componenti principali del Modulo 1 del Progetto RE-LAB ed è stata programmata tenendo conto di due principali obiettivi:

- Assicurare un servizio formativo in grado di integrare il sapere imprenditoriale con la capacità di gestione di una micro impresa.

- Offrire un percorso formativo intensivo focalizzato sulle competenze imprenditoriali essenziali.
- Supportare la definizione di progetti d'impresa, la programmazione finanziaria e l'autovalutazione del mercato individuato.

Per conseguire gli obiettivi formativi sono state utilizzati metodi e

materiali del Capofila ITC-ILO³ per la generazione e lo sviluppo di idee imprenditoriali, programmando due specifici moduli:

- uno generale, di orientamento all'imprenditorialità;
- uno di carattere specifico, di elaborazione del progetto d'impresa.

3 Manuali *Know About Business* (KAB) & *Start and Improve Your Business* (SIYB) dell'ILO/ITC-ILO.

Il programma formativo di RE-LAB per lo sviluppo imprenditoriale

Modulo formativo 1 – Orientamento all'imprenditorialità		
Unità 1.1	Introduzione al programma formativo	4
Unità 1.2	Perché diventare imprenditore?	8
Unità 1.3	Il contesto economico italiano: opportunità per l'imprenditorialità	8
Unità 1.4	Valuta un'idea imprenditoriale	12
		32

Modulo formativo 2 – Sviluppo di un progetto d'impresa		
Unità 2.1	Identificare il mercato e sviluppare una strategia di posizionamento	16
Unità 2.2	Formalizzare l'impresa	4
Unità 2.3	Organizzare l'impresa: disegno del piano operativo	10
Unità 2.4	Calcolo dei costi	12
Unità 2.5	Il piano finanziario	16
Unità 2.6	Dalla teoria alla pratica: cosa fare ora?	6
		64

Al fine di ottimizzarne l'efficacia e potenziare il trasferimento delle conoscenze, sono state adottate metodologie e strumenti che facilitassero l'apprendimento e la partecipazione e che fossero armonizzate a un contesto multiculturale ampio e a differenti livelli di conoscenza e di esperienza. Tali approcci metodologici sono riconducibili a processi di apprendimento collaborativo (*cooperative learning*) e di formazione esperienziale, nel quale si predilige il trasferimento delle conoscenze non solo tramite lezioni frontali, ma attraverso esercizi, interazione tra docenti e discenti.

Di seguito si segnalano alcune considerazioni di base rispetto all'intero ciclo formativo.

2.5.1 Formazione formatori

Il Progetto RE-LAB ha privilegiato un programma equilibrato, in termini di monte ore previsto, che facilitasse l'organizzazione dei calendari didattici e la partecipazione dei destinatari.

Con l'obiettivo di garantire un approccio formativo coordinato, l'utilizzo di materiali e strumenti omogenei e metodologie didattiche uniformi e condivise, è stato previsto un incontro di "Coordinamento della Formazione" (**formazione di formatori**) con i diversi team di docenti delle varie aree geografiche, preliminare all'avvio dei corsi, gestito dal team di esperti dell'ITC-ILO che ha disegnato il programma formativo e gli strumenti didattici.

2.5.2 Formazione imprenditoriale: alcune indicazioni specifiche

Dall'esperienza del progetto RE -LAB è possibile dedurre una serie di indicazioni utili per disegnare e realizzare interventi formativi specifici rivolti ai TPI, quali:

- come già accennato, l'adozione di metodologie di apprendimento collaborativo, di formazione esperienziale, da rafforzare con l'elaborazione e l'adozione di laboratori di simulazione delle dinamiche imprenditoriali;

- il supporto di un facilitatore, in particolare facilitazione visiva, che semplifichi e sintetizzi i concetti ricorrendo a esempi, anche disegnati, utili a verificare la comprensione dei processi e il trasferimento degli stessi. Nei casi in cui tale figura è stata presente la partecipazione e l'apprendimento si sono dimostrati maggiori;
- l'utilizzo di materiale didattico con un ampio apparato visivo e grafico, possibilmente da focalizzare maggiormente sulle specificità del target.

Si aggiungono altre considerazioni che potrebbero aumentare l'efficacia dei processi formativi:

- Alternare le lezioni frontali con una prima fase di tutoraggio, nel corso della quale immediatamente trasferire quanto appreso in aula sullo specifico piano d'impresa. L'alternarsi quindi delle attività di formazione, di tutoraggio individuale, di laboratori legati alle unità formative, che applichino subito i concetti appresi, senza che



tale fase sia demandata principalmente all'impegno personale da svolgere fuori aula.

- Minore compressione del ciclo formativo in termini di calendario didattico, al fine di permettere di tenere non solo lezioni in aula, ma d'inframezzarle con visite didattiche da imprenditori, dai concorrenti, presso i centri che erogano servizi, istituti di credito, in modo da prendere diretto contatto con i contesti.
- Assegnazione di casi studio da analizzare in piccoli gruppi e da riproporre in aula, possibilmente ricorrendo anche a metodi di formazione mutuati dai laboratori teatrali che puntino a ricostruire quanto appreso e che facciano interagire tutti i discenti. In tale modo questi laboratori si configurerebbero come vere e proprie business clinic, che ricostruiscano l'esperienza di organizzazione, vendita e l'approccio del cliente.

Si segnalano alcuni elementi critici dell'azione formativa. La pianificazione dei processi potrebbe essere migliorata, rendendo più fluido l'intero processo e aumentando la coerenza tra le singole fasi, in particolare tra la fase di selezione e quella di formazione. Tali criticità si riferiscono ai due moduli formativi. In effetti, i moduli sono stati pianificati e realizzati come parte di un processo formativo unico, senza prevedere dei momenti di verifica ovvero vincolando l'accesso al secondo modulo al possesso di taluni requisiti.

Ecco alcuni aspetti da evidenziare:

- **Ingaggio.** Il progetto ha proposto un patto formativo a tutti i destinatari, quale strumento informativo e di ingaggio. Esso si è rivelato utile, tuttavia non in grado di attivare dinamiche di comprensione e partecipazione più complesse. I processi d'ingaggio sono stati focalizzati sul percorso di selezione, spronando i destinatari a mettere in atto azioni destinate più a essere selezionate che a valorizzare il processo di

apprendimento. Potrebbe essere opportuno prevedere uno spazio di negoziazione degli obiettivi e delle metodologie in tale fase, un piano per rendere più coscienti i destinatari, aumentarne l'ingaggio rispetto alla proposta formativa e alla spendibilità di tali conoscenze. Altro aspetto connesso all'ingaggio dei partecipanti è relativo all'indennità di frequenza ricevuta dagli stessi: si crede sia più opportuno non prevedere diarie di frequenza che possano distogliere la motivazione dei partecipanti dal percorso didattico.

- **Targetizzazione.** Il piano didattico ha risentito dell'assenza dell'analisi dei bisogni formativi. La risposta a esigenze, singole o condivise, è stata affidata di volta in volta all'interazione tra docenti e tutor con i destinatari, per lo più tramite lo scambio in aula con domande o la richiesta d'incontri personali con il tutor di progetto. Potrebbe essere utile predisporre almeno una griglia di analisi delle competenze e

delle esperienze dei partecipanti, ancor più opportuno sarebbe un bilancio delle competenze, al fine di elaborare una proposta formativa, non necessariamente di tipo frontale, per gruppi di destinatari ritenuti affini sulla base dei bisogni formativi esplicitati.

- **Autovalutazione.** Il percorso formativo, benché articolato in due moduli distinti, non ha previsto, da parte dei formatori e dei tutor, un percorso di verifica ovvero un primo momento di preselezione formalizzato, che definisse un chiaro passaggio tra i due livelli di formazione. I team hanno raccolto molte informazioni dall'interazione con i partecipanti, senza tuttavia sistematizzarle ma utilizzandole per assistere meglio i destinatari stessi e rendere più efficace il percorso formativo e la futura fase di accompagnamento e selezione dei *business plan*. I questionari di *self assessment* sono stati strumenti utili, ma molto complessi, probabilmente perché rivolti alla verifi-

ca esclusiva delle competenze tecniche acquisite.

- **Flessibilità.** La prima parte, inerente l'orientamento all'imprenditorialità, poteva rappresentare un primo filtro rispetto all'attitudine imprenditoriale e al contempo una verifica rispetto all'effettiva esistenza di pre-condizioni per la cantierabilità del proprio piano di impresa, in accordo, in particolare, con il livello di integrazione dei destinatari stessi. Simulare la realtà imprenditoriale avrebbe permesso di valutare subito i soggetti meno propensi o in possesso di minori requisiti per l'avviamento delle proprie imprese, consentendo di offrire loro proposte formative o di servizi, più focalizzate sui propri bisogni e sulle proprie condizioni.
- **Contenuti.** In generale i contenuti didattici si sono rivelati pertinenti rispetto all'obiettivo di trasferire competenze di tipo tecnico, necessarie nella pianificazione e gestione di un'impresa. Pur partendo

dall'analisi di casi specifici e procedendo per deduzione, tuttavia i contenuti affrontati in aula sono stati percepiti come tendenzialmente astratti, almeno fino a quando si è avuta la possibilità di metterli in pratica nella fase finale della formazione, la quale ha previsto un esercizio di scrittura del proprio progetto di impresa in affiancamento al tutoraggio individuale.

Per future iniziative si suggerisce di:

- allineare la fase di formazione a quella di tutoraggio, per verificare nel corso degli incontri individuali le competenze apprese e l'utilizzo in aula dei casi concreti interni
- prevedere un percorso di tutoraggio adeguato per facilitare il reperimento delle informazioni necessarie ovvero la verifica di quelle già in possesso.

2.6 Valutazione dei progetti d'impresa

I processi di valutazione del primo e del secondo modulo del progetto RE-LAB sono stati sensibilmente differenti. Il primo modulo è stato caratterizzato da alcune criticità che hanno impattato negativamente sul processo, obbligando il partenariato a prediligere un approccio di *problem solving* alla strutturazione di un processo più articolato che avrebbe richiesto un quadro informativo, di normative, di condizioni interne ed esterne, non solo più chiaro ma anche favorevole o quanto meno coerente rispetto agli obiettivi di progetto. Si ricorda, in questa sede, solo

due tra le criticità che più hanno influito: contrazione dei tempi di realizzazione del progetto, incertezza rispetto la tipologia di spese eleggibili e le modalità con la quali compierle.

2.6.1 Criteri per la selezione dei progetti d'impresa

Il Partenariato ha condiviso i criteri di valutazione dei progetti di impresa, elaborando le metodologie di assegnazione dei punteggi. I criteri sono risultati pertinenti rispetto alla dimensione dell'imprenditorialità, nonché rispetto alle attitudini e alla dimensione personale dei destinatari, direttamente connessa alla condizione di integrazione degli stessi.



Criteri per la selezione dei 20 Business Plan	
Dimensioni	Criteri
Persona	Esperienza professionale
	Conoscenza del contesto
	Attitudine imprenditoriale
	Motivazione (convinzione)
Investimenti	Capitale necessario
	Capitale richiesto
	Consapevolezza ammontare investimenti
	Capitale proprio
Fattibilità	Caratteristiche della sede identificata
	Tempo di avvio a regime
	Tipologia requisiti impresa
	Clienti già acquisiti
Rischio	Situazione abitativa
	Rete sociale
	Status lavorativo
	Strategie complementari
Credibilità del progetto d'impresa	Adeguatezza descrizione mercato
	Congruenza competenze necessarie
	Grado d'innovazione
	Completezza informazioni

La scheda di valutazione per selezionare i progetti impresa eleggibili (minimo 20, come previsto dagli indicatori di Progetto) è stata articolata in 5 Dimensioni equi-ripartite su 4 criteri (per ciascuna dimensione).

I criteri, pur non rispettando i requisiti *standard* (esaustività, univocità, uni-dimensionalità, etc.) offrono un quadro valutativo plausibile per l'individuazione dei progetti d'impresa da avviare alla fase di avvio e *start-up*.

2.6.2 Considerazioni sui criteri e procedura di valutazione: dei progetti d'impresa

Tra i criteri adottati occorre prestare particolare attenzione ai seguenti:

- **legalità:** vale a dire l'attitudine dell'aspirante imprenditore a evitare di applicare azioni di elusione o di evasione fiscale, a lavorare nel rispetto delle norme di sicurezza ed eventualmente d'igiene. È un elemento particolarmente complesso da analizzare, che richiede un doppio livello di analisi:
 - uno di ordine qualitativo, che emerge dal modo con il quale il TPI descrive l'impresa, risponde a eventuali domande volte a raffigurare condizioni di stress o di rischio che possono far intraprendere scorciatoie;
 - un secondo di tipo quantitativo, basato sull'analisi dei dati contenuti nel business plan, che in taluni casi pos-

sono rivelare cifre che il TPI mutua da condizioni di irregolarità (ad es. la retribuzione del personale, prezzi di vendita dei propri prodotti/servizi o di acquisto di materie prime/materiali molto più bassi di quelli a mercato o di preventivi raccolti).

- **Disponibilità di risorse economiche vs finanziamento a fondo perduto.**

La sperimentazione avviata da RE-LAB era stata pensata per quella piccola parte dei TPI che si trovavano in una fase avanzata del proprio percorso di integrazione: persone che avessero una certa stabilità abitativa, avessero maturato un buon capitale sociale, che avessero entrate economiche abbastanza stabili (anche da attività svolte in modo irregolare). L'intento del progetto era evitare una logica esclusivamente assistenziale, che assegnasse quindi solo contributi a fondo perduto e che finanziasse il 100% degli investimenti iniziali ovvero del primo capitale circolante. Non tutte le condizioni erano identiche, sia

per la disponibilità di risorse, sia per il fabbisogno di investimenti del piano di impresa. Tale requisito non aveva un peso principale nei criteri di scelta, tuttavia si è progressivamente teso a privilegiare soggetti che disponevano di almeno una piccola parte delle risorse, probabilmente a compensare lo strumento del “fondo perduto”, che in qualche modo costringe i destinatari dell'aiuto a subirlo (alimentando l'auto-percezione di essere soggetti da aiutare), anziché sentirsi parte attiva e proattiva del loro percorso imprenditoriale (rafforzando la convinzione di “potercela fare da soli”). Rispetto alle possibili modalità alternative di sostegno economico all'avvio di impresa auspicabilmente da attivare (quali ad esempio restituzione a tasso zero, ovvero quota finanziamento a fondo perduto da sbloccare solo al raggiungimento di una pari quota restituita a tassi agevolati, finanziamento quale effetto leva, etc.), la scelta di favorire “in un sis-

tema a fondo perduto”, i TPI aspiranti imprenditori capaci di dimostrare una disponibilità di risorse economiche, anche solo molto piccola, rischia tuttavia di escludere buoni progetti d'impresa, persone capaci che non hanno avuto la possibilità di accumulare risparmi sufficienti o non hanno nel breve periodo possibilità di accesso a risparmi accumulati in passato; a beneficio invece di chi ha maggiore capitale, o che punta su un business dimensionalmente contenuto, o ancora che dimostri maggiore propensione al rischio (magari dovuta anche al non avere figli a carico o famiglie a cui mandare rimesse nel proprio paese). Tutti questi aspetti possono portare a una valutazione non propriamente ottimale, che non premia necessariamente la bontà dell'idea e le competenze del proponente, indebolendo di conseguenza le componenti legate a un intervento di *empowerment* che promuova non solo l'integrazione, ma la mobilità sociale degli individui.

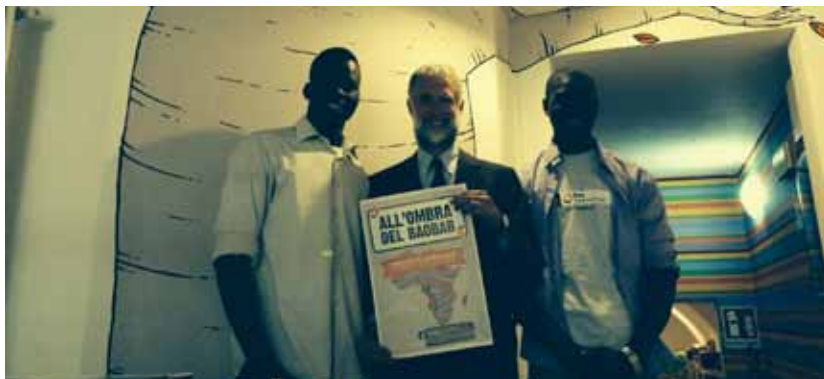
M. è un giovane iraniano iscritto alla facoltà universitaria in Italia, dove si è stabilito da circa 5 anni e dove ha ricevuto aiuto da un connazionale, già imprenditore nell'ambito della produzione di gelato artigianale. M. per essere indipendente e guadagnarsi da vivere ha lavorato nel laboratorio e in una gelateria di questo connazionale, imparando perfettamente sia la preparazione del gelato, che la fase di vendita. Il giudizio sintetizzato dall'operatrice del CIR, che ha effettuato con lui il colloquio di selezione è il seguente: *“Ottima capacità relazionale e di comunicazione. Chiarezza d'esposizione e proprietà di linguaggio. Colto e consapevole delle sue potenzialità. Dimostra uno spiccato senso critico e d'analisi. Esprime una forte tendenza all'innovazione che manifesta nell'ideazione di un'idea imprenditoriale che risponda alle esigenze specifiche di una fetta del mercato. Dichiarò di essere in grado di produrre gelati con particolare attenzione agli aspetti biologici, chimici e fisici degli ingredienti e dei semilavorati trattati, di calcolare il bilanciamento e preparazione delle miscele e dell'uso degli emulsionanti, addensanti e gelificanti consentiti dalle leggi vigenti. In grado di gestire il funzionamento di bollitori, pastorizzatori, tini di conservazione, macchine gelatiere e di tutti i macchinari per la produzione e la conservazione del gelato e affini. Dimostra conoscenza dei gruppi di consumatori di riferimento, dei mutamenti nella domanda e nei consumi e delle potenzialità di nuovi segmenti di mercato. Propensione allo studio e all'approfondimento.”*



M. ha frequentato tutte le lezioni e durante la fase di accompagnamento ha elaborato un ottimo business plan, affrontando autonomamente anche la parte economico-finanziaria. I tempi molto ristretti d'istruttoria non hanno consentito all'aspirante imprenditore di incasellare correttamente tutte le componenti necessarie per la cantierabilità della sua proposta d'impresa: pur disponendo di alcuni risparmi (circa 10.000 €) ai quali sommare il massimo erogabile dal fondo di "RE-LAB" (15.000 €), l'imprenditore necessitava di ulteriori risorse (prestito di micro-credito o bancario, oppure accensione di un leasing per l'acquisto di attrezzature o la sottoscrizione di cambiali) che richiedevano tempi non brevi, inoltre la ricerca di un punto vendita/laboratorio che disponesse di determinate caratteristiche e localizzato in un'area sufficientemente di passaggio che doveva essere bloccato con una proposta di locazione, non ci ha permesso di poter ritenere finanziabile la sua attività. Anche durante il secondo modulo di progetto, aggiornare il business plan, ritagliandolo su un nuovo punto vendita e riverificando le possibilità di acquistare con risorse aggiuntive le attrezzature necessarie (o reperire attrezzature usate a un costo inferiore), non prevedeva tempi compatibili con le sue necessità e i suoi impegni lavorativi. Verosimilmente in questo caso sarebbe stato importante avere tempi di istruttoria più ampi e flessibili, al fine di poter risolvere adeguatamente tutti gli elementi inerenti la fattibilità della proposta d'impresa, premiando le capacità del destinatario eventualmente accrescendo la dotazione che RE-LAB avrebbe potuto dare a lui (magari sommando subito i 5.000 € previsti per la seconda annualità) al fine di ridurre quel gap di risorse economiche necessarie all'avvio: in questo modo si sarebbe premiato sia un giovane imprenditore disposto a rischiare i piccoli risparmi accumulati, ma anche una persona esperta professionalmente (oltretutto professionalità acquisita nel nostro Paese) e con un set di ulteriori competenze.

- **Eleggibilità delle scorte di magazzino.** Il fondo RE-LAB, a causa delle regole di eleggibilità delle spese ha avuto numerosi limiti nel finanziare spese relative al capitale operativo delle aziende, in particolare per quanto concerne le scorte di magazzino di materie prime o prodotti che sarebbero stati venduti senza alcun processo di trasformazione. Tale limite, relativo alla impossibilità che gli acquisti coperti dal progetto generassero degli utili, ha portato a escludere dalla selezione diversi aspiranti imprenditori che operavano in ambito commerciale o che avevano un ridotto apporto di processi di trasformazione.

A. è un giovane rifugiato che svolgeva un lavoro irregolare di vendita di pneumatici usati. Il destinatario aveva maturato un'ampia expertise nel selezionare pneumatici usati che potevano essere ancora utilizzati da un target di clienti con ridotta capacità di spesa: tale tipologia di clienti è molto diffusa in diversi paesi africani, per i quali si è creato un vero e proprio mercato di scambio a livello locale. Sulla base dei contatti già sviluppati e delle esperienze maturate, A. avrebbe venduto pneumatici usati in specifici mercati in Togo, dove le gomme acquistate da intermediari locali vengono smistate ai diversi rivenditori di numerosi paesi dell'Africa Occidentale. Il business plan elaborato con il destinatario evidenziava prospettive economico-finanziarie non solo sostenibili, ma potenzialmente molto redditizie. Pur avendo un socio con il quale avrebbe costituito una società di capitali, anch'egli rifugiato, disponibile a investire qualche migliaia di Euro di risparmi, il principale fabbisogno di investimenti da coprire era relativo all'acquisto di materie prime, tipologia di spesa non eleggibile, in quanto l'impresa avrebbe poi spedito la merce direttamente in Africa per essere venduta senza alcuna trasformazione. Almeno altri due casi simili a questo sono stati affrontati nel progetto, senza poter dar seguito all'idea d'impresa a causa delle regole di eleggibilità delle spese.



● **Organicità del percorso.** Come accennato nel precedente paragrafo relativo alla formazione, un'ipotesi da considerare attentamente è quella di inserire una prima fase di selezione all'interno del piano formativo. La fase più idonea è quella di orientamento all'imprenditorialità che, in questo caso, avrebbe la valenza di verificare il possesso dei requisiti attitudinali (o quanto meno il loro possibile sviluppo o maturazione) e di quelli di contesto (o la previsione che possano essere acquisiti). Taluni destinatari, già in modo sufficientemente chiaro, avevano mostrato durante la prima fase diverse criticità rispetto al possesso o alla possibile acquisizione di taluni fattori legati alla dimensione dell'imprenditorialità (e, non va scordato, d'integrazione); pertanto si sarebbe potuto concentrare gli sforzi solo sui soggetti ritenuti idonei all'avvio di impresa e attivare per i non selezionati un'offerta di tipo differente.

● **Tipologia d'impresa eleggibili.** Il fondo ha finanziato principalmente imprese individuali, tipologia giuridica più coerente con le aspirazioni dei destinatari e con attività più consone a microimprese. Il progetto aveva stabilito l'apertura ovvero l'attivazione di una nuova partita IVA, l'indicatore per verificare il raggiungimento dei risultati attesi dell'apertura di nuove imprese sostenute dal fondo. Tale indicatore avrebbe dovuto permettere una buona flessibilità che comprendesse il coronamento di percorsi di autoimpiego o di auto-impre-

ditoria, oltre che l'apertura di vere e proprie piccole imprese (sia che fossero società di persone o capitali, oppure cooperative di qualsiasi tipologia). Alcuni dei destinatari provenivano da percorsi diversi, di lavoro irregolare, piuttosto che parte di un'organizzazione già attiva, oppure erano già titolari di partita iva o soci di imprese esistenti (necessariamente non attive). Non è stato possibile in questi casi né attivare *spin off* di impresa, né considerare processi di ristrutturazione, né in alcuni casi consentire processi di emersione.



2.6.3 Processo di selezione e istruttoria

La selezione ha previsto una graduatoria finale da comunicare ai destinatari. Tale graduatoria è stata determinata sulla base del giudizio del Comitato Scientifico del progetto.

Nel caso di future iniziative, si ritiene possibile migliorare tutto il processo, nonché generare valore aggiunto, grazie all'applicazione delle seguenti soluzioni:

- Co-valutazione dei progetti. I destinatari sono chiamati a esprimere un proprio giudizio, non necessariamente formulato su tutti gli stessi criteri e con le stesse metodologie, che andrà a formare una propria graduatoria.
- Valutazione esterna. Formare una commissione di rappresentanti ed esperti che comprenda, a es. esperti di associazioni di categoria, enti di credito, investitori sociali, enti di secondo livello. La loro valutazione, basata sugli stessi criteri del Comi-

tato Scientifico di progetto, formerà una terza graduatoria. Coinvolgere i rappresentanti di questi enti, potrebbe consentire di stabilire connessioni utili a trovare nuove opportunità, migliorare il servizio di accompagnamento o a supportare i progetti d'impresa non finanziabili o supportabili direttamente dal progetto.

- Graduatoria finale. Organizzare un evento finale in presenza, nel corso del quale esporre le graduatorie, spiegando i criteri di selezione, le scelte e chiedendo ai partecipanti di esprimere le proprie valutazioni, in una sessione di confronto.

Ecco alcune delle considerazioni emerse a latere di questa fase:

- Rafforzare il processo di condivisione delle informazioni con i destinatari.
- Evidenziare in modo chiaro sia quali siano le informazioni necessarie da raccogliere presso gli aspiranti imprendi-

tori e i loro progetti d'impresa, ma anche approfondire come si struttura il processo e quali saranno i criteri di valutazione che saranno applicati. Un aspetto piuttosto delicato è quello relativo alle risorse economiche a disposizione o facilmente attivabili tramite le reti parentali e sociali da parte dei destinatari. La scelta di privilegiare in modo abbastanza netto progetti di impresa proposti da destinatari che possono contare anche sull'impiego di proprie risorse economiche, è un criterio potenzialmente conflittuale, che richiede un livello di trasparenza e di fiducia tra le parti molto alto. Rafforzare la relazione, cercando di spostarla su un livello approfondito, di valutazione oggettiva, serena e non quale un processo ispettivo, impone che la fase di istruttoria implichi trasparenza, accettazione e validazione dei processi che la contraddistinguono.

- I tempi di gestione dell'istruttoria sono il fattore più delicato, in quanto essi possono incidere

sulla cantierabilità del progetto di impresa, sulla valutazione del progetto e del possesso dei requisiti, sulla qualità della relazione. Quest'ultimo aspetto, a seconda delle tempistiche adottate, può da un lato consentire di valutare la proattività della risposta, l'impegno e la gestione dello stress nel destinatario, ma al tempo stesso può produrre dei comportamenti indotti e che dunque non sarebbero replicati in condizioni ordinarie o di autonomia. L'approccio desiderabile dovrebbe essere quello di assicurare un certo margine di flessibilità a tale processo, tarandolo sulla complessità degli aspetti da valutare (in particolare in relazione alla fattibilità del progetto), sulle esigenze del destinatario, chiamato a negoziare con i valutatori e con il proprio tutor i tempi entro i quali acquisire, discutere e validare le informazioni presentate.

- La valutazione dei criteri psico-sociali e d'integrazione dei TPI è un processo complesso, che presenta elementi meno

“oggettivi” rispetto alla valutazione del piano d'impresa. Si consiglia a tal proposito un'integrazione molto più profonda tra i soggetti che devono esaminare queste due componenti, con il tentativo di rendere il più possibile attendibili le informazioni raccolte. Uno dei modi è acquisire testimonianze, delle “garanzie morali” da parte di soggetti in stretta relazione con i destinatari: eventuali parenti, operatori sociali, colleghi, amici, formatori e finanche datori di lavoro, che dovrebbero accrescere le informazioni, validarle e offrire ulteriori referenze.

2.7 Assistenza all'avvio d'impresa

L'assistenza all'avvio d'impresa è una fase che ha caratterizzato in modi diversi il supporto offerto ai destinatari, il cui prevalente tratto comune è l'aspetto estremamente pratico, improntato al *problem solving* e al raggiungimento degli obiettivi di cantierabilità.

Le principali indicazioni sono attenenti ai seguenti fattori:

- **Conoscenza del contesto e dimensione multiculturale.** Questi due fattori sono strettamente correlati tra di loro e portano il destinatario a doversi relazionare con il proprio contesto territoriale e di operatività, secondo le proprie mappe mentali che, spesso, tendono a essere identificate come esaustivamente descrittive ed esplicative del territorio stesso. L'assistenza deve consentire di seguire l'imprenditore nelle sue relazioni con il territorio e aiutarlo a creare nuove connessioni, stabilire sinergie e creare quindi un contesto

più abilitante e facilitante rispetto al proprio avvio d'impresa. Tale attività è sensibilmente più efficace quando può essere fornita da *tutor e coach* che conoscono bene il territorio oggetto di avvio d'impresa, ovvero nel quale possono avvalersi di reti di supporto.

- **Valutazioni tecniche.** La fase di supporto all'avvio può presentare di problemi di varia entità e natura generalmente connessa con il settore di attività, inclusi i piani organizzativi e i processi di realizzazione dell'impresa. Spesso, all'inter-

no dei team di supporto possono mancare alcune conoscenze specifiche di settore, utili tuttavia nel valutare la congruità e la coerenza degli acquisti, le priorità stabilite dall'imprenditore nel proprio piano di avvio e la bontà delle scelte strategiche effettuate. Poiché si ritiene particolarmente complesso ampliare il team di tutor o di esperti, è auspicabile mettere in atto una azione di coinvolgimento di soggetti esterni. I principali soggetti da coinvolgere sono le associazioni di categoria (ad es. quelle di artigianato, agri-

coltura, ecc.), di rappresentanza o enti di secondo livello (centrali di cooperative, ecc.), chiedendo a loro esperti dei suggerimenti. Una seconda tipologia di soggetti è quella dei fornitori che possono essere "intervistati" per ottenere indicazioni tecniche di settore. Infine riteniamo importante coinvolgere altri imprenditori, degli omologhi che, sulla base della propria esperienza, possano validare il piano di impresa e dare utili suggerimenti per la realizzazione di precisi *task*.

- **Reperimento di risorse aggiuntive.** Il partenariato ha attivato una serie di protocolli, convenzioni e altre tipologie di accordi con alcuni soggetti finanziari, in particolare nel micro credito e nel mondo del credito. In taluni casi è stato possibile anche far ricevere ulteriori fondi da parte di enti di erogazione. Nella maggior parte dei casi invece il piano di reperimento delle fonti di finanziamento è stato accentrato sulle disponibilità del fondo di progetto "RE-LAB".



Si reputa che potrebbe essere efficace l'avvio di partnership con istituti di credito, per le quali si devono prevedere metodologie e strumenti condivisi per rendere più fluido, veloce e potenzialmente efficace il processo di istruttoria e rating della proponente impresa. Soprattutto si ritiene utile inserire da subito precise azioni per almeno identificare le modalità con le quali reperire risorse aggiuntive, anche ricorrendo a precise azioni da mettere in atto per la richiesta di finanziamenti pubblici o di enti privati, per la valutazione di avvio di campagne di raccolta fondi o di *crowdfunding*. Infine, potrebbe essere utile, anche a partire da questa fase, curare maggiormente gli aspetti finanziari dell'impresa.

2.8 Accompagnamento post avvio

L'accompagnamento post avvio d'impresa è una fase particolarmente complessa e delicata, in quanto non sempre le priorità identificate dal neo imprenditore coincidono con quelle identificate con il proprio tutor d'impresa. I fattori che portano a un certo disallineamento sono molteplici e ulteriormente accresciuti dalla diversa prospettiva con la quale è analizzata la situazione, poiché da un lato l'imprenditore subisce il rischio del fenomeno così detto della "visione a tunnel" (una specie di paraocchi provocato dall'osservazione della situazione solo dall'interno dell'impresa) e il tutor invece normalmente si deve affidare alle informazioni che l'imprenditore gli fornisce, motivo per cui la sua percezione rischia di essere parziale e superficiale rispetto all'intero scenario.

Per quanto attiene a questa fase si possono in ogni caso già formulare le seguenti considerazioni:

- **Business plan.** Il business plan

messo a punto e in seguito validato e aggiornato nel corso della fase di assistenza all'avvio di impresa, è uno strumento relativamente attendibile e resta una mappa che deve essere sempre contestualizzata. Questo fenomeno si manifesta nella quasi totalità delle fasi di start up: per definizione le previsioni sono fatte per essere smentite, tuttavia troppo spesso ci si dimentica che il vero compito di questi documenti è quello di prevenire i rischi e mettere in atto azioni correttive che assicurino sostenibilità ed eventualmente sviluppo per l'impresa nascente. Il business plan deve rappresentare una fotografia dello stato dell'arte in un preciso momento. Normalmente effettuare nuovi scatti a precise scadenze temporali è difficoltoso e soprattutto eccessivo. Più corretto mettere a punto uno strumento parallelo, un "*evolving business plan*" da aggiornare secondo precise scadenze o nel caso si verifichino alcuni eventi di particolare importan-



za e in coincidenza di precise esigenze economico-finanziarie (accesso al credito). Questo *evolving business plan*, serve all'imprenditore per registrare gli avvenimenti che progressivamente caratterizzano il suo start up di impresa e metterli più agevolmente a confronto con le ipotesi formulate nel business plan iniziale.

- **Condivisione delle priorità.** Condividere le priorità della fase di assistenza post avvio è particolarmente complesso, anche per alcune delle ragioni già evidenziate nell'introdu-

zione alla presente sezione. L'intervento dei tutor d'impresa può apparire sovente quale arbitrario, non allineato, stressante e invasivo; pertanto esso può non favorire la collaborazione da parte del destinatario e al contrario portare alla mancata condivisione di informazioni o alla generazione di conflitti.

- L'approccio che potrebbe risultare più efficace dovrebbe essere basato sulla negoziazione e condivisione delle priorità da approfondire, per le quali l'imprenditore chiede un pre-

ciso supporto. Il processo d'identificazione condivisa delle priorità può essere facilitato dall'utilizzo de già citato *evolving business plan*, che richiede un periodico lavoro di raccolta e sistematizzazione delle informazioni, nonché un processo di valutazione ex-post alla fase di redazione dello stesso. Altro supporto potrebbe derivare dall'utilizzo del bilancio di competenze quale matrice per verificare eventuali progressi rispetto alle criticità e assenza di competenze mappata in tale documento. Un processo d'identificazione delle priorità condiviso potrebbe essere lanciato utilizzando giochi e simulazioni, avvalendosi di persone terze che evidenzino difficoltà e criticità da approfondire.

● **Social Innovation Approach.**

Valorizzare l'apporto che può giungere sia dalle reti e dai singoli individui che ne costituiscono i nodi, indipendentemente dal capitale sociale di cui dispongono i neoimprenditori, sia dal partenariato di

progetto. Le metodologie e le pratiche di innovazione sociale si contraddistinguono per la capacità di favorire collaborazione tra gli individui per risolvere problemi comuni, partendo dalla consapevolezza che più soggetti in rete migliorino l'efficacia delle soluzioni elaborate. Coinvolgere gli individui consente di elevare il coefficiente di moltiplicazione del potenziale impatto, accresce le opportunità e consente di identificare soluzioni più velocemente e a costi più contenuti. Tale approccio potrebbe essere applicato in modo piuttosto semplice invitando imprenditori, professionisti, studenti a candidarsi quali ulteriori tutor personali dei neoimprenditori, trasferendo loro in modo gratuito competenze, confrontando le esperienze e accrescendo il capitale sociale dei destinatari grazie alla condivisione di nodi di rete.

2.9 Valutazione esito start up e sviluppo d'impresa

Riguardo alla fase di accompagnamento post avvio si ritiene ancora prematuro presentare suggerimenti strutturati rispetto a precisi indicatori di valutazione d'impatto delle azioni applicate in favore dei neoimprenditori e soprattutto formulare un giudizio netto rispetto alle modalità con le quali le loro imprese sono state gestite. Nonostante ciò si ritiene opportuno esporre in questa sede alcune riflessioni relative a quali aspetti sarebbe auspicabile valutare o quanto meno indagare con una maggiore attenzione.

- **Sostenibilità.** Sono molteplici le accezioni che tale termine può assumere, a seconda del contesto in cui esso è collocato. Rispetto a un percorso di start up d'impresa l'ambito principe di analisi è di natura economica. Nel periodo in oggetto, caratterizzato da una congiuntura economica di lungo periodo particolarmente negativa, il tasso di mortalità

delle nuove attività di impresa o di commercio è molto elevato. A oggi le numerose analisi hanno individuato una serie di fattori che pesano maggiormente: domanda stagnante o in recessione in moltissime categorie merceologiche, *credit crunch*, sottocapitalizzazione finanziaria delle imprese, sotto dimensionamento delle risorse umane/competenze che generano indici di produttività contenuti, assenza di un ambiente favorevole all'iniziativa privata (eccessiva burocrazia, insufficienza delle infrastrutture di trasporto e comunicazione, ecc.). A essi si può aggiungere un ulteriore fattore: il ridotto capitale cognitivo delle nostre organizzazioni d'impresa, spesso incapaci di penetrare sui mercati esteri o banalmente, nel caso delle micro imprese di applicare metodi di gestione e di strategia efficaci, di accedere a servizi e di innovare. Tale debolezza, ancor più strutturale nelle micro e piccole imprese, può essere colmata ricor-

rendo ad azioni di formazione mirata, alla condivisione delle esigenze con altri soggetti di settore al fine di individuare soluzioni più efficaci e accessibili e condividere i costi di un investimento. Stimolare la proattività degli imprenditori, spronandoli a mettere in atto soluzioni spontanee e consapevoli consente di introiettare i processi di apprendimento e dunque far crescere il capitale cognitivo dell'imprenditore, indirizzandolo a compiere azioni improntate verso la sostenibilità.

- Altro fattore fortemente impattante e che espone a rischi numerose microimprese, particolarmente là dove sono costituite da soggetti che presentano vulnerabilità, è la disponibilità di ridotte risorse economiche. Nel caso dei TPI che avviano progetti di auto-imprenditoria, è particolarmente importante poter mettere gli imprenditori nelle condizioni di far fronte anche al così detto “*worst case scenario*”, ovvero a uno start up

di impresa nel quale le previsioni di vendita o di costi effettuate in fase di redazione del business plan si dimostrano poi molto distanti rispetto all'obiettivo di arrivare al *break even* economico nel minor tempo possibile, dunque a rendere sostenibile un'impresa e pronta ad affrontare una fase di sviluppo. Considerando la stretta creditizia e soprattutto il livello di *rating* bancario che caratterizza la quasi totalità degli aspiranti imprenditori, vale a dire il più basso, nonché le imprese in *start up* che non hanno ancora rag-

giunto i tre anni di esercizio, il fondo avrebbe dovuto valutare non solo la possibilità di facilitare l'accesso al micro credito grazie alla prima dotazione sostenuta, ma forse un processo inverso: legare l'intervento di soggetti di erogazione all'acquisto di beni durevoli, focalizzandosi invece sull'iniezione di liquidità da spendere quale capitale circolante.



N. è un sarto che ha ricevuto il sostegno finanziario dal fondo di RE-LAB nel corso del primo modulo dopo il compimento, con esito positivo, dell'istruttoria di valutazione del business plan. Il neo imprenditore ha ricevuto, entro il termine del primo modulo, una dotazione finanziaria di circa 12.000 € da parte del fondo di RE-LAB. Ha provveduto personalmente a sostenere altri investimenti relativi a deposito cauzionale per la locazione del locale, pagamento dei primi canoni di affitto, pagamento di un insegna luminosa, prime fatture relative alle utenze. Il fondo di RE-LAB, nel corso della seconda annualità ha deciso di sostenere il sarto con un'ulteriore dotazione di circa 5.000 € per sostenere altri investimenti e per il pagamento della prestazione professionale della contabile. I primi mesi di attività della sartoria hanno registrato, come succede nella larga maggioranza delle nuove imprese, una perdita mensile che indebolisce la capacità di sostenere la fase di start up da parte di un soggetto che non dispone di una certa stabilità economica e/o di una rete familiare che ne assicuri adeguata protezione o la contribuzione ad assolvere alle principali esigenze personali. L'imprenditore è ricorso a prestiti informali da parte di componenti della sua rete, al fine di poter sostenere le diverse esigenze: finanziare il capitale corrente di una start up, per un istituto di credito o di un ente di erogazione di micro credito, è solitamente una pratica che viene evitata; pertanto N. ricorre a prestiti informali che rischiano di condizionarlo nei rapporti e di esporlo a dinamiche che potrebbero rivelarsi stressanti e negativamente impattanti su di lui. Inoltre il ricorso a prestiti informali non immette l'imprenditore nel circuito bancario.

- **Autorealizzazione.** Il percorso imprenditoriale, almeno in termini ideali, dovrebbe rappresentare anzitutto un'opportunità di autorealizzazione personale, più che una risposta ai problemi di inserimento lavorativo strettamente interconnessi ai processi di integrazione. Valutare tale aspetto non è particolarmente complesso in fase di selezione, stante la disponibilità di infor-

mazioni relative alle esperienze lavorative dei destinatari da quando sono giunti nel nostro Paese e la loro attuale condizione occupazionale. Anche dai colloqui con le persone è facile valutare quali sono gli stimoli che muovono maggiormente le persone: opportunità di guadagno, orgoglio sociale e realizzazione professionale, bisogno di indipendenza, etc. Il lavoro più complesso sarà

valutare se il percorso d'imprenditoria avviato, ha effettivamente soddisfatto le aspettative dei destinatari in fase di partenza. Da un lato si potranno valutare i risultati operativi ed economico-finanziari con una maggiore facilità, dall'altro sarà più complesso indagare la soddisfazione, il benessere, il carico di stress e di rischio sopportato, d'impegno orario molto ampio.

Sarà necessario raccogliere le lezioni apprese, capire quali siano i correttivi che possono essere applicati a sostegno degli imprenditori. Tutto questo non è mai semplice per una micro-impresa in fase iniziale, nella quale l'imprenditore spesso lotta solo contro tutti, i processi organizzativi e di gestione dei compiti non sono ancora stati messi in atto, lo stress, l'impegno, le responsabilità e le risorse limitate tendono a schiacciarlo imponendogli scelte obbligate. L'attività o il parere di un consulente spesso sono visti come invasivi, supponenti e irrispettosi per le sue capacità e impegno, intaccando i meccanismi di fiducia e rispetto che si generano quando la comunicazione è valutata tra due soggetti di pari grado. Intervenire su tali dinamiche con strumenti e risposte adeguate, stabilendo insieme le priorità, le modalità di intervento, possono porre in atto quelle dinamiche che danno un sostegno anche di ordine psicologico

GOODY PIZZA	
VINO, ACQUA, OLIO	
PIZZA BIANCA	10.000 AL NO
PIZZA ROSSA/MARRONATA	10.000 AL NO
PIZZA PATATE E ROMANO	11.000 AL NO
PIZZA PATATE E MOZZARELLA	12.000 AL NO
PIZZA AI PEPERONI	12.000 AL NO
PIZZA MARGHERITA	12.000 AL NO
PIZZA ALICI E MOZZARELLA	13.000 AL NO
PIZZA PROSCIUTTO, SALIZICIA, MOZZARELLA	13.000 AL NO
PIZZA PROSCIUTTO COTTO E MOZZARELLA	13.000 AL NO
PIZZA PANCETTA, OLIVE NERE, MOZZARELLA DI BUFALA	14.000 AL NO
PIZZA FUNGHI PORCINI E MOZZARELLA	14.000 AL NO
PIZZA FIORI DI ZUCCA, MOZZARELLA E ALICI	14.000 AL NO
SUPPLI	1.800 CADALINO
FIORE DI ZUCCA FRITTO	1.800 CADALINO
FILETTO DI BACCALA FRITTO	2.800 CADALINO
CALZONE TUTTI I TIPO	3.800 CADALINO

con effetti positivi sul piano emotivo e che consentano all'imprenditore di avere una diversa valutazione e consapevolezza del proprio percorso e del raggiungimento di quell'obiettivo di autorealizzazione, che dovrebbe essere la principale leva per intraprendere un percorso imprenditoriale. Una corretta valutazione del processo di start up, dovrebbe includere anche tale dimensione e tenere conto adeguatamente delle criticità che possono essere sorte nel rapporto con il destinatario ed eventuali

mancanze sotto il profilo della comunicazione e del sostegno psicologico ed emotivo. A tal fine si potrebbe anche valutare una sessione di coaching per indagare quali dinamiche hanno caratterizzato questo periodo d'imprenditorialità e quale sia il livello di percezione e di soddisfazione del percorso compiuto.

2.10 Creazione di un nucleo di tutor d'impresa

La creazione di un nucleo di “tutor d'impresa” costituito da TPI, ha rappresentato il tentativo di RE-LAB di dare continuità all'azione sperimentale, promuovendo un possibile effetto moltiplicatore dell'esperienza. Da una prima ipotesi progettuale, che vedeva il tutor d'impresa “...come una figura che potesse replicare in autonomia il percorso formativo proposto...”, è stato sviluppato un programma formativo e di affiancamento individuale per avviare un percorso di “**orientamento informativo**” all'imprenditorialità svolto da TPI. La sperimentazione di questa nuova funzione è apparsa una valida alternativa per un futuro professionale dei TPI nell'attuale contesto caratterizzato, da un lato, da un crescente flusso migratorio verso il nostro paese, dai limiti del sistema di accoglienza e dalle difficoltà d'integrazione e, dall'altro lato, dall'aumento dell'imprenditorialità straniera in Italia conseguente forse alle scarse opzioni occupazionali offerte dal mercato del lavoro.

Questa ipotesi, relativamente innovativa nel panorama italiano, prevede il ruolo attivo degli stessi TPI, in qualità di testimoni e portavoce diretti dei propri fabbisogni di creazione di una nuova identità e di un'autonomia economica indispensabile per un reale processo di integrazione sociale ed economica nel nostro paese. Il “tutor d'impresa” di RE-LAB mira a svolgere una funzione informativa che tende ad orientare, sostenere e sviluppare le potenzialità dell'utente/cliente, promuovendo atteggiamenti pro attivi e stimolando le capacità di scelta, svolgendo un ruolo “cerniera” tra le esigenze degli utenti/clienti e il sistema territoriale.

Alcune raccomandazioni per futuri interventi:

- È necessario il coordinamento con la rete territoriale esistente, in un'ottica strategica, per progettare iniziative finalizzate alla creazione d'impresa, sviluppo locale, integrazione dei migranti, marketing territoriale, etc.
- Molte delle realtà pubbliche o private che lavorano con l'u-

tenza immigrata, non hanno a disposizione fondi a sufficienza e i tutors d'impresa potrebbero avere difficoltà a realizzare tale funzione. Questa figura potrebbe prestare la propria consulenza nelle associazioni volontarie di migranti, presso enti e sportelli dedicati, sulla base di esperienze e modelli di riferimento già attuati a livello europeo.

- La figura del tutor d'impresa potrebbe avere un valore aggiunto, purché si ponga attenzione alla definizione dei profili in entrata: forti competenze inerenti il contesto locale (quadro istituzionale-normativo) per lo start-up d'impresa, ottima conoscenza della lingua, reti di supporto, (buon inserimento sociale); capacità comunicative, empatia.
- Il “tutor d'impresa” quale figura sperimentale, in grado di rispondere ad un bisogno crescente, richiede l'affiancamento presso enti strutturati interessati a colmare questo bisogno di professionalità. In questo modo, i “tutor d'impre-

sa” potrebbero, sviluppare in forma itinerante modalità di animazione sul territorio rivolta allo star up d’impresa presso altre Associazioni, attraverso un grande lavoro di rete.

Visto l’arco temporale del Progetto e la brevità del percorso formativo proposto (40 ore), le competenze che i TPI hanno acquisito durante il corso per “tutor d’impresa” potranno consentire loro di svolgere esclusivamente un ruolo di orientamento e mediazione ai servizi presenti sul territorio già dedicati allo start-up d’impresa. La professionalizzazione della funzione di “Consulente d’impresa” potrà essere successivamente acquisita e sviluppata dai TPI interessati attraverso l’esperienza e il rafforzamento delle competenze richieste, tramite percorsi formativi aggiuntivi.

Parte III

Prime raccomandazioni

3.1 Orientamenti per la valutazione dell'intervento pubblico a favore dell'autonomia economica dei TPI

Svolgere una professione e ottenere un reddito significa rendere concreta la protezione accordata ai rifugiati. Per esercitare una professione in un paese diverso da quello di origine è necessario affrontare difficoltà aggiuntive nei mercati del lavoro di destinazione, a partire dalla conoscenza della lingua per continuare con la conformità alla normativa vigente delle professioni. Per esempio, mentre in alcuni Paesi potrebbe essere sufficiente predisporre un cartello con la scritta “parrucchiere”, in Italia è indispensabile una qualifica, rilasciata dalle istituzioni competenti, dopo il riconoscimento di competenze acquisite attraverso la formazione professionale, per l'esercizio della professione. Sorgono conseguentemente alcuni interrogativi sul tipo di attività autonoma da promuovere, sulla scelta da privilegiare fra la continuità dei saperi

imprenditoriali appresi nei paesi di origine oppure la formazione imprenditoriale ex novo, sulla necessità di insistere sulla padronanza della lingua italiana, sulla priorità da dare alla micro-impresa, sugli indicatori da selezionare per la valutazione dell'impatto e sull'impegno metodologico per la valutazione dell'efficacia. Questi profili vengono di seguito brevemente descritti.



Tipologia di attività autonoma da promuovere

Anche per i rifugiati, le tipologie professionali variano da quelle di natura dipendente a quelle autonome, differenziate tra l'attività imprenditoriale, disciplinata dal codice civile e l'attività autonoma. Secondo il Codice, è imprenditore chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o servizi. I requisiti imprenditoriali sono dunque l'economicità dell'attività, la professionalità, la presenza di un'organizzazione, il raggiungimento di finalità collegate alla produzione o allo scambio di beni e servizi.

A sua volta, il Codice definisce l'azienda come il complesso dei beni organizzati dall'imprenditore per l'esercizio dell'impresa. Le nozioni d'imprenditore e d'impresa sono correlate e interdipendenti: è imprenditore che esercita un'impresa. L'impresa è l'attività svolta dall'imprenditore. Le attività d'impresa o l'impresa *tout court* è diversa dall'attività di lavoro au-

tonomo. Sia le attività d'impresa sia quelle di lavoro autonomo, rientrano nella categoria più generale, ma senza qualificazione giuridica, di attività di lavoro indipendente. In particolare, l'attività di lavoro autonomo (Art. 222" CC) comprende, il Lavoro autonomo occasionale, la Collaborazione coordinata e continuativa e l'Esercizio di arti e professioni.

Apparirà chiara la difficoltà di distinguere l'attività di lavoro autonomo dall'attività d'impresa quando l'organizzazione non è bene distinta e il volume di affari basso. Con riferimento alla micro impresa o alla piccola impresa, il Codice considera imprenditore artigiano chi esercita personalmente, professionalmente e in qualità di titolare l'impresa artigiana, assume la piena responsabilità dell'impresa, con tutti gli oneri e rischi inerenti la sua direzione e gestione e svolge prevalentemente in prima persona l'attività, intervenendo anche manualmente nel processo produttivo.

Infine, l'impresa artigiana, cioè la micro impresa è quella che

ha un numero limitato di dipendenti ed è rivolta alla produzione di beni e di servizi a esclusione delle attività agricole, alle attività commerciali e alle attività ausiliarie di quelle commerciali.

Questa distinzione introduttiva è mirata a far capire che la via percorribile a un rifugiato senza capitale proprio, senza un'azienda già costituita nel Paese di origine, o attività famigliari di natura imprenditoriale, è quella della micro-impresa (attività d'impresa) o del lavoro autonomo (attività di lavoro autonomo).

Conseguentemente, la preconditione di ogni servizio pubblico finalizzato al sostegno dell'imprenditorialità è collegata a iniziative imprenditoriali "minori", rispetto all'impresa *tout court*.

Elementi chiave per la valutazione dell'intervento pubblico per l'autonomia economica dei rifugiati

- Saperi imprenditoriali nei paesi di origine e formazione imprenditoriale ex novo
- Lingua italiana e saperi imprenditivi
- Micorcredito e micro impresa
- Indicatori d'impatto

Gli elementi chiave vengono di seguito descritti.

Saperi imprenditoriali nei paesi di origine e formazione imprenditoriale *ex-novo*

Una seconda precisazione riguarda la differenza tra imprenditorialità e imprenditività. Per imprenditorialità s'intende l'insieme delle competenze per creare e condurre una propria impresa. L'imprenditività, invece, è l'esercizio dell'impresa, utilizzando il sapere imprenditivo, spesso tacito e non codificato. La seconda può essere acquisita nei

Paesi di origine. La prima rientra nei percorsi formativi organizzati nelle *business school*.

Qualsiasi servizio al sostegno dell'imprenditorialità (fase potenziale che precede l'impresa, oppure fase concomitante al suo esercizio) e al supporto dell'imprenditività (start up o consolidamento dell'impresa) della popolazione rifugiata (nelle condizioni sopra elencate), dovrebbe escludere intenti finalistici rivolti all'esercizio dell'impresa come è disciplinato nelle scuole di management ed essere confinati alla dimensione della micro-impresa o impresa artigiana, dove prevale il sapere imprenditoriale e l'articolazione multidimensionale delle attività d'impresa.

Questa preconditione non significa limitare l'azione imprenditiva dei rifugiati, bensì valorizzare i saperi e le competenze essenziali, acquisite nei Paesi di origine per costruire piani professionalizzati realistici. Al tempo stesso, si ottimizza l'efficienza dell'uso delle risorse pubbliche riducendo il tasso di mortalità imprenditoriali.

Lingua italiana e saperi imprenditivi

La conoscenza della lingua italiana costituiva il pre-requisito per l'ammissibilità delle candidature.

Questa condizione nasce dall'assunto che la lingua italiana sia determinante per contatti con le autorità competenti (pratiche di avvio attività, contatti camerali, adempimenti fiscali, etc.) e la rettificazione territoriale.



Questa ipotesi trascina un corollario: la conoscenza della lingua italiana implica la presenza (e permanenza) sul territorio italiano di una certa durata, condizione temporale che spiega il “radicamento” nelle reti territoriali, sociali ed economiche. Tuttavia, i neo imprenditori di RE-LAB sostengono che la permanenza in Italia da una lunga durata (fino a 10 anni) non implica necessariamente il radicamento sul territorio e la creazione di reti sociali. Il requisito della conoscenza linguistica, oltre all’impatto dissuasivo sulla popolazione di riferimento, ha comportato anche altre difficoltà legate all’omogeneizzazione linguistica e ai relativi canoni comunicativi e relazionali nei gruppi didattici. I neo imprenditori sostengono che la conoscenza della lingua italiana non implica necessariamente la conoscenza dei linguaggi economici o imprenditoriali necessari alla creazione dell’impresa. Probabilmente, l’accessibilità alla formazione in lingua inglese avrebbe allineato maggiormente il rifugiato con gli insegnanti

sul gergo imprenditoriale, come *business plan, cash flow, break event point, financial risk*, etc., termini comunemente usati nei materiali didattici. Senza sottovalutare le motivazioni che inducono a considerare la conoscenza della lingua italiana come requisito indispensabile, l’intento è quello di aprire un orizzonte diverso per cogliere un impatto di *policy* che l’iniziativa del Ministero dell’Interno merita.

Alcuni indicatori per il monitoraggio dei progetti imprenditoriali

Molteplici sono i profili che le diverse istituzioni dovrebbero considerare all’interno di un’azione di sostegno imprenditoriale come le variabili demografiche, i percorsi migratori, il capitale umano, i percorsi di accoglienza, il capitale sociale.

Utile al riguardo è l’azione di un’autorità interdisciplinare, come l’*Office of Refugee Settlement* (US, 2013) che ha studiato i programmi di micro impresa destinati a 10.800 rifugiati, lungo

19 anni, constatando un tasso di continuità imprenditoriale del 88% con un tasso di rientro dei finanziamenti bancari del 98% molto più alto di quello delle micro imprese statunitensi. Solo nel 2012, i 5.32 milioni di dollari concessi a 3.000 micro imprese di rifugiati hanno mobilitato altri 6 milioni di dollari d’investimenti non provenienti dal sistema pubblico, con la creazione di 1090 nuovi posti di lavoro (comprendendo lavoratori dipendenti e con contratto part time). Da questa buona pratica si possono ricavare alcuni indicatori utili alla valutazione e richiamati nella seguente scheda.

Indicatori per il monitoraggio

- Numero di rifugiati beneficiari di aiuti per l'imprenditorialità
- Arco temporale del sostegno pubblico
- Tasso di continuità (rapporto tra imprese ancora operanti su imprese servite in un dato tempo)
- Tasso di rientro dei finanziamenti (importo restituito su quello concesso)
- Moltiplicatore del credito (rapporto tra volume totale di finanziamenti diviso finanziamenti direttamente concessi)
- Attrattività delle nuove imprese (rapporto tra finanziamenti privati e finanziamenti pubblici)
- Tasso di occupazione diretta e indiretta legata alle nuove microimprese.

Gli indicatori sopra ricordati possono conseguire un'osservazione più estesa di quella conseguibile con gli indicatori di *compliance*.

Verso un percorso integrato

Dalla prima accoglienza, alla formalizzazione della domanda d'asilo, ai servizi di sostegno all'integrazione, il percorso della persona richiedente asilo e rifugiata dovrebbe essere accompagnato adeguatamente al fine di garantire un'entrata efficace nel

mercato del lavoro, nei sistemi formativi e nei processi d'integrazione socio-culturale. Perché questo avvenga, la fase dell'accoglienza dovrebbe essere riconosciuta come parte integrante del percorso d'integrazione che deve pertanto iniziare dal giorno dell'arrivo. In questo senso, lo schema progettuale s'innesta

in un processo integrato fra accoglienza e inclusione economica che inizia con l'accesso nel territorio italiano e prosegue con la procedura di richiesta di asilo, fino idealmente alla piena integrazione. Il concetto d'integrazione sociale, peraltro, è multidimensionale e strutturalmente sostenuto da una molteplicità di variabili interrelate e non sempre distinguibili in modo netto. Tra di esse pesano fattori oggettivi, quali la configurazione sociale, economica e culturale, la storia dei territori e le politiche sociali adottate, il tempo di permanenza del rifugiato all'interno di uno specifico servizio territoriale; dall'altra parte hanno rilevanza alcuni fattori soggettivi, quali l'approccio individuale al contesto di arrivo e le scelte compiute nel percorso d'inserimento, la qualità dell'interazione con i cittadini italiani, le competenze pregresse, il grado individuale di resilienza, le capacità di elaborazione e di autonomia, le circostanze familiari e l'eventuale adesione della famiglia al percorso di inserimento socio-economico.



co, le aspettative nei confronti della società di accoglienza e ancora il ruolo della cultura di origine e delle precedenti esperienze di vita e di lavoro.

Al fine di armonizzare progettualità territoriali, servizi offerti e fruibilità dei diritti, è necessario introdurre un programma nazionale di integrazione per TPI che preveda una diretta corrispondenza tra il fabbisogno territoriale e l'offerta di servizi, in particolare rivolti all'inserimento lavorativo, all'auto-impiego e alla promozione di imprese individuali o collettive.

La valutazione dell'efficacia

In queste linee guida sono state espresse “molteplici” valutazioni (la valutazione generale dell'esperienza, la valutazione sui progetti d'impresa, la valutazione dell'esito del processo di start up e sviluppo d'impresa e la valutazione generale dell'intervento) ma non si è formulato un giudizio sulla valutazione dell'efficacia. Definire il significato di efficacia significa stabilire il disegno valutativo e la relativa organizzazione per l'ottenimento delle informazioni convalidanti le ipotesi valutative. Cultura valutativa dell'interven-

to pubblico, risorse finanziarie e arco temporale pluriennale sono fattori che impediscono, in generale, il perseguimento di finalità valutative in grado di oltrepassare il monitoraggio o la “customer satisfaction”. Nei programmi sociali, inoltre, l'efficacia viene definita come relazione tra “obiettivi e risultati”, senza incidere sulle “relazioni causali” dell'intervento pubblico con le conseguenze in termini di cambiamenti sociali generati “direttamente” dall'azione progettuale. La difficoltà di “isolare” le variabili intervenienti da quelle oggetto di studio spinge spesso a “ripiegare” su finalità di *compliance*, *monitoring* o *customer satisfaction* lasciando al suo destino *l'outcome* o *l'impact*, che a loro volta impongono disegni sperimentali o quasi sperimentali. Lo scopo valutativo di RE-LAB non è stato quello di esprimere giudizi validi (relazione tra realtà e esiti valutativi) e attendibili (validità dei risultati nel tempo) per la generalizzabilità dei risultati, ma l'esercizio valutativo è stato limitato dal Partenariato all'osservazione della *compliance*, sulla

base degli indicatori ministeriali e della *customer satisfaction*, attraverso interviste con i destinatari dell'intervento. Tuttavia, riconosciuta l'importanza di andare oltre queste tipologie valutative, il Partenariato esprime il bisogno di includere la valutazione dell'efficacia negli interventi per i rifugiati al fine di ricavare le informazioni necessarie per decidere se continuare, rafforzare, modificare o sospendere simili misure. Come non si può esprimere un giudizio sulla relazione casuale tra le azioni di RE-LAB con le 14 neo imprese avviate, allo stesso modo non si è in grado di spiegare le relazioni casuali tra le neo imprese che sono state avviate dai partecipanti al progetto RE-LAB e che non rientrano tra i progetti d'impresa inizialmente selezionati.

Intuitivamente, anche i partecipanti alla formazione imprenditoriale che *non sono stati* selezionati tra i business plan finanziabili, *ma che hanno* generato la loro impresa senza i contributi del progetto, dovrebbero essere inclusi tra i "risultati del progetto". Nemmeno le 14 neo imprese di

RE-LAB possono essere assegnate "casualmente" al progetto perché non si può sapere se sarebbero sorte "in ogni caso" e indipendentemente dal progetto. Solo la valutazione dell'efficacia potrebbe dirlo. Si può solo dire che 14 neo imprenditori hanno creato la loro imprese in "relazione" al progetto RE-LAB, partecipando alla formazione imprenditoriale, alla preparazione dei piani d'impresa e all'accompagnamento prima dell'avvio e dopo l'avvio dell'impresa, anche se la dettagliata conoscenza del Partenariato, sulle storie di vita e sulle condizioni "intervenienti" (come i risparmi familiari disponibili o le reti di sostegno non legate a RE-LAB) fanno pensare in modo ottimista. Credibilità e robustezza del disegno valutativo, infine, dipendono dall'accuratezza delle statistiche disponibili sui rifugiati, argomento altrettanto sensibile per chi volesse perseguire la valutazione dell'efficacia. La riflessione si ferma qui ma vorrebbe aprire un orizzonte valutativo nuovo che RE-LAB ha contribuito a delineare.

3.2 Dall'esperienza pilota alla programmazione ricorrente

Le raccomandazioni hanno l'obiettivo di condividere le lezioni apprese e discendono dalla valutazione condotta all'interno del Progetto RE-LAB. Attraverso questa sezione si intende mettere in luce alcuni elementi generali e specifici utili alla programmazione d'interventi pubblici nella prospettiva di future azioni finalizzate a rendere praticabili percorsi di autonomia economica per TPI come il Progetto RE-LAB.

Prime raccomandazioni

Dall'esperienza realizzata nel Progetto RE-LAB si evidenzia, innanzitutto, che l'autonomia economica è una condizione essenziale per qualsiasi individuo, e lo è ancora di più per l'integrazione socio-economica di persone che devono portare avanti un nuovo percorso di vita e di ricerca di identità, in un paese diverso da quello di origine. Da questa prima considerazione scaturisce



la necessità di tener conto, nelle future azioni, della rilevanza strategica di “pensare al dopo accoglienza” in un’ottica di servizio strutturato di “orientamento” indirizzato ad accompagnare un percorso volto a proseguire l’esperienza professionale costruita nel paese di origine, inclusa la valutazione delle potenzialità e delle attitudini verso il lavoro autonomo e imprenditoriale, at-

traverso progetti e/o iniziative in grado di affiancare in modo definitivo le persone fino ad allora interessate da una condizione di assistenza e dipendenza.

Da ciò, discende l’importanza di prendere in considerazione una serie di elementi chiave per indirizzare la scelta di future iniziative/programmi, dal punto di vista generale e specifico.

A livello di orientamenti generali di “policy”, assume rilievo la previsione dei seguenti aspetti:

- Posizionare il sostegno all’imprenditorialità nella fase successiva al percorso di accoglienza, quale elemento strategico delle politiche di integrazione, anche in un’ottica di supporto alla *formalizzazione*, coordinando la transizione.

- Rafforzare (tramite *capacity building* e professionalizzazione) le reti già esistenti: operatori della seconda accoglienza, servizi pubblici e privati a supporto dell'avvio d'impresa, associazioni di migranti, etc. per la gestione dei programmi di sostegno all'imprenditorialità e la valutazione dei loro effetti sulla popolazione destinataria.
- Proporre modelli territoriali di partenariato pubblico/privato (attraverso l'analisi e la trasferibilità di buone pratiche già collaudate in alcune regioni, utili ad amplificare gli effetti positivi del partenariato e a integrare competenze complementari, professionalità specifiche e risorse finanziarie aggiuntive).
- Costruire economie di scala, per consentire di incrementare i risultati di progetto (razionalizzando l'azione e mantenendo un forte radicamento territoriale, attraverso un'organizzazione multilivello e un'omogeneità metodologica, coerenti con le politiche d'integrazione).
- Promuovere accordi tra Stati europei per assicurare la mobilità delle neo-imprese, rafforzando la dimensione transnazionale della cooperazione economica.
- Promuovere e favorire il processo di riconoscimento formale delle competenze acquisite dalla persona nel paese di origine (tenendo conto delle limitazioni che la protezione internazionale allo stesso tempo riconosce e impone ai TPI nei rapporti con le istituzioni di quel paese) e nel proprio percorso di vita.
- Includere nei Fondi europei misure per favorire la creazione di micro imprese da parte di titolari di protezione internazionale.
- Facilitare progetti imprenditoriali di TPI volti ad un più facile accesso al micro credito ed al supporto creditizio in generale.
- Prevedere nella valutazione della fattibilità di progetti imprenditoriali la partecipazione

di istituzioni finanziarie e agenzie di promozione economica sensibili alla condizione del titolare della protezione internazionale.

Metodologia

- Approfondire la conoscenza delle caratteristiche socio-demografiche e dei caratteri imprenditoriali dei titolari di protezione internazionale, al fine di verificare la coerenza con i percorsi imprenditoriali.
- Valutare attentamente la tipologia di reti territoriali identificative da coinvolgere, soprattutto per quanto attiene la segnalazione di TPI con potenzialità imprenditive, coinvolgendo anche quelle reti che hanno già esperienza e sensibilità istituzionale nella valutazione del profilo professionale ed economico del candidato imprenditore.
- Disegnare i servizi all'imprenditorialità seguendo un metodo differenziale (animazione territoriale, reclutamento, selezione, formazione, progetto

d'impresa, assistenza *ex-ante* ed *ex-post* l'avvio della neo-impresa) e adottando un approccio multidimensionale (*multi-stakholder /multilevel*).

- Assicurare le competenze tecniche necessarie (*expertise* nell'avvio e nello sviluppo d'impresa, e conoscenza del contesto territoriale di riferimento) del personale addetto all'erogazione dei servizi di accompagnamento.
- Assicurare la prossimità dell'erogazione dei servizi di accompagnamento e la loro distribuzione geografica.
- Ripensare il modello di sostegno alla micro-imprenditorialità dei rifugiati, nato nelle *business schools* occidentali, con approcci imprenditoriali più aperti alla reciprocità degli apprendimenti (*capacity development*).

Raccomandazioni specifiche

- Rendere sostenibili le azioni sul piano istituzionale, sociale ed economico (introducendo nella fase di disegno progettuale, oltre ad azioni di formazione/orientamento, criteri rigorosi e stringenti di valutazione *ex-ante* della sostenibilità dei progetti imprenditivi).
- Generalizzare gli interventi, proponendo un approccio flessibile e modulare (attraverso forme di progettazione/implementazione più snelle e semplificate, con carattere modulare).
- Coinvolgere le reti territoriali di natura economica e associativa per valorizzare le dinamiche imprenditive e gli apprendimenti organizzativi, nonché per fornire ai neo imprenditori le conoscenze sugli aspetti culturali da un lato e legali/amministrativi dall'altro lato, indispensabili per facilitare lo sviluppo d'impresa.

- Integrare i servizi di supporto specificatamente introdotti dai progetti, con i servizi permanenti già operanti nei territori di riferimento.

Metodo

- Disegnare i servizi all'imprenditorialità adottando un approccio integrato che coordini le diverse istanze personali, familiari e imprenditoriali tra cui in particolare i bisogni abitativi, di salute, educativi e della legalità, aspetti imprescindibili per assicurare una positiva gestione della sfera imprenditoriale.
- Focalizzare i servizi di sviluppo imprenditoriale alla co-progettualità, per assicurare una maggior partecipazione attiva dei rifugiati, tenendo in considerazione anche i loro tempi e la loro "mobilità" progettuale e di vita.
- Prevedere la co-gestione delle formule imprenditoriali che includano la cooperazione tra imprenditori italiani e neo-imprenditori rifugiati. La logica di un

servizio chiuso ed esclusivo per TPI appare limitativa e, per certi versi, ghetizzante. L'introduzione d'incentivi che favoriscano l'avvio d'imprese miste (straniere e italiani) è auspicabile.

- Ridurre le condizioni ostative e innescare fattori virtuosi per rendere evidenti le reciprocità e i vantaggi che potrebbero derivare da una co-operazione tra tessuto economico territoriale e intervento progettuale: transnazionalità, multiculturalità, saperi artigianali rivalorizzati, codici comunicativi innovativi, o altro ancora. Queste potrebbero rappresentare alcune delle idee-forza su cui investire per far prevalere le reti cooperative "pro-attive" su quelle "ostili", per passare cioè dal risentimento al riconoscimento sociale.

Strumenti/azioni per contribuire alla progettazione futura (ciclo di programmazione 2014-2020)

- Rafforzare le azioni di *capacity building* in un'ottica multilivello (destinate sia a *stakeholder* che ai beneficiari finali dell'azione).
- Rendere strutturato il servizio di *coaching* per integrare e armonizzare le molteplici fasi dello sviluppo del progetto imprenditoriale (dall'idea, all'incubazione e sviluppo della micro-impresa). Si propone un modello il più personalizzato possibile durante le fasi di elaborazione del *business plan* e di selezione e avvio di impresa attraverso un esperto/tutor capace di stabilire una relazione personale, continua e di interazione tra pari.
- Accompagnare finanziariamente lo *start-up* dell'impresa prevedendo un approccio "misto", che comprenda una quota d'investimento nella capitalizzazione della neo-impresa e la messa in rete effettiva di una

serie d'istituti in grado di offrire servizi di inclusione finanziaria. L'accompagnamento verso finanziamenti esterni dovrebbe tenere possibilmente conto di strumenti finanziari specifici disegnati appositamente per popolazione migrante e rifugiata ed in grado quindi di incontrare efficacemente le esigenze da essa espresse.

- Rendere flessibili le regole di gestione dei fondi europei per futuri progetti volti allo sviluppo imprenditoriale per TPI e considerare interventi di durata pluriennale con orizzonte di medio periodo.
- Rafforzare l'autostima della popolazione richiedente asilo e, più in generale, educare alle emozioni sostenibili, come la fiducia e l'ottimismo, quale fondamento essenziale di ogni percorso imprenditivo verso l'autonomia economica.
- Integrare la sfera emozionale con la componente razionale del percorso imprenditivo, e accompagnare tutte le fasi

della creazione dell'impresa dalla formazione imprenditoriale fino allo start up e all'accompagnamento successivo.

- Estendere la professionalizzazione dell'offerta dei servizi all'interdipendenza fra reti delle istituzioni finanziarie e le reti sociali e comunitarie in un'osmosi culturale prima che tecnico-finanziaria.
- Perseguire la piena attuazione del Decreto legislativo 21 febbraio 2014, n. 18, facilitando il riconoscimento dei titoli e delle qualifiche ottenute nel Paese di origine, in considerazione del fatto che il rifugiato spesso non può rivolgersi alle autorità nazionali del suo Paese di origine.
- Incoraggiare ogni forma procedurale facilitativa del percorso di autonomia economica.

International Training Centre of the ILO (ITC-ILO) www.itcilo.org (Capofila)	Agenzia appartenente al sistema delle Nazioni Unite, operante quale braccio formativo dell'Organizzazione Internazionale del Lavoro.
Associazione Microfinanza e Sviluppo (MF) www.microfinanza.it (Partner)	Associazione Onlus senza scopo di lucro che promuove progetti di microcredito e di sostegno alle microimprese in Europa e nei paesi emergenti iniziative d'informazione, formazione e ricerca nel campo della micro-finanza e dei problemi dello sviluppo sostenibile.
Consiglio Italiano per i Rifugiati (CIR) www.cir-onlus.org (Partner)	Ente morale e Onlus, costituitasi nel 1990, sotto il patrocinio dell'UNHCR, che persegue l'obiettivo di difendere i diritti dei rifugiati e dei richiedenti asilo a livello nazionale, europeo e nei paesi di transito.
Micro Progress Onlus (MP) www.microprogress.org (Partner)	Associazione di utilità sociale senza fine di lucro, fondata a Roma nel 2004 per promuovere e realizzare progetti di microcredito e di micro-finanza in Italia e all'estero.
Comune di Venezia (CdV) www.comune.venezia.it (Partner)	Opera nell'ambito della protezione internazionale mediante il Servizio Immigrazione e Promozione dei Diritti di Cittadinanza e dell'Asilo, con l'unità Interventi e Progetti per la Protezione Internazionale e il progetto Fontego, nell'ambito del Sistema nazionale Sprar.

