



Work package 1: Ricerca e capacity building

Strategia per l'implementazione dei workshop a livello locale.



Co-funded by the
AMIF Programme
of the European Union

Indice

Indice.....	1
Introduzione.....	2
Strumenti e attività didattiche da svolgere nel corso dei <i>workshop</i>	8
Modulo 1: Sviluppo delle competenze personali e trasversali	10
I <i>workshop</i> - Presentazioni	10
II <i>workshop</i> - Ice-breaker	10
III <i>workshop</i> - Competenze comunicative	11
IV <i>workshop</i> - Sviluppo delle competenze trasversali	12
V <i>workshop</i> - L'importanza della perseveranza nel mondo degli affari	13
Modulo 2: Educazione all'imprenditorialità, cultura, etica e responsabilità sociale d'impresa.....	15
II <i>workshop</i> - Il <i>business plan</i>	17
III <i>workshop</i> - Educazione finanziaria	17
IV <i>workshop</i> - Evitare il fallimento	19
V <i>workshop</i> - Analisi SWOT	20
VI <i>workshop</i> - Leggi che regolano l'esercizio delle imprese	21
VII <i>workshop</i> - Opportunità di finanziamento	21
VIII <i>workshop</i> - Marketing	22
IX <i>workshop</i> - Buone pratiche	23
X <i>workshop</i> - Un concorso per il migliore <i>business plan</i>	24
Modulo 3: " <i>Learning by Doing</i> "	26
3 visite ad imprese gestite da migranti (3 <i>workshop</i>)	26
IV <i>workshop</i> - Dalla teoria alla pratica	27
V <i>workshop</i> - che cosa abbiamo imparato?	27
Al termine dei workshop	28
Riferimenti bibliografici	32

Introduzione

ARISE–Appetite for Enterprise è un progetto dalla durata di 24 mesi che vede coinvolti nelle attività del progetto 6 *partner* provenienti da Italia, Grecia, Francia, Austria, Germania e Svezia. I Paesi che compongono il partenariato costituiscono le principali mete di destinazione per i richiedenti asilo secondo i dati forniti dall'Eurostat per il terzo trimestre del 2015, il comunicato stampa 112/2015 del giugno 2015 e le statistiche in materia di asilo del maggio 2015, pubblicate sempre dall'Ufficio statistico dell'Unione Europea. Essi, dunque, sono stati scelti, infatti, proprio in virtù di queste informazioni al fine di supportare lo sviluppo di strategie di integrazione coerenti a livello nazionale, regionale e locale.

Il progetto ARISE è finanziato con il sostegno della Commissione Europea attraverso il fondo Asilo, Migrazione e Integrazione (FAMI).

La strategia proposta punta all'elaborazione e allo sviluppo di idee e pratiche volte ad offrire alle donne migranti la possibilità di migliorare la propria condizione attraverso esperienze di mobilità, e, allo stesso tempo, alla creazione di una rete informale di attori in campo sociale il cui compito sarà quello di individuare misure atte ad offrire migliori condizioni lavorative e garantire una maggiore autonomia. A tali aspetti è legato l'emergere di un nuovo senso di appartenenza, su cui influiscono fattori di tipo sociale determinati, anche, dalle politiche in materia di integrazione. La guida presenta numerose idee utili a creare le condizioni necessarie per promuovere l'imprenditoria sociale fra le donne migranti. Il progetto ARISE mette a disposizione dei beneficiari una vasta gamma di corsi di formazione professionale, programmi per l'acquisizione delle cosiddette competenze per la vita, attività creative e di socializzazione e sostegno fondamentali per accedere a servizi specialistici e realizzare il proprio progetto imprenditoriale all'interno della comunità locale. La forza dell'impresa sociale riflette la condivisione di un impegno da parte della comunità locale, delle imprese e del settore dell'imprenditoria allo scopo di raggiungere obiettivi e risultati nel campo sociale ed economico.

Il fenomeno migratorio è una conseguenza naturale dell'evoluzione della società. È stato alimentato dalla globalizzazione, che ha ampiamente contribuito all'esplosione dei flussi migratori, connessi alla ricerca di migliori condizioni di lavoro. Non è che una delle dinamiche legata agli scenari economici globali che hanno determinato delle crescenti disuguaglianze a livello sociale ed economico. Le donne scelgono di migrare verso i Paesi di destinazione in quanto soggetti economici attivi o come individui che provvedono al sostentamento della famiglia. Ciò contraddice il modello dominante dell'uomo-migrante, capo famiglia la cui principale responsabilità è di fornire ai propri familiari il necessario per vivere. La presenza forte di donne migranti indipendenti, il cui unico scopo è quello di cercare un lavoro, è divenuta una componente essenziale dei flussi migratori contemporanei. Tuttavia, oggi non è facile per i migranti entrare legalmente nel mercato del lavoro del Paese ospitante, e le donne sono, spesso, costrette a rivolgersi a quello irregolare. Se le autorità sembrano tollerare la condizione delle donne migranti che svolgono lavori domestici o prestano servizi di cura e assistenza, contribuendo a consolidare tali consuetudini, chi lavora nell'industria del sesso deve fare i conti con dei controlli molto rigidi e la possibilità di essere espulsa. Si osserva una generale carenza di informazioni e una scarsa accessibilità a servizi e programmi di formazione volti a migliorare il livello di istruzione di queste donne o insegnare loro un mestiere. Inoltre, è difficile per loro rivolgersi e ricevere i consigli e le indicazioni dei consulenti del lavoro. Per tutte queste ragioni le donne migranti non possiedono e non riescono ad acquisire competenze o conoscenze professionali, sociali e lavorative adeguate. Si rivela, dunque, necessaria la creazione di un sistema di servizi di orientamento completo che coinvolga tutti i soggetti interessati. Appare, però, evidente che nel settore dell'imprenditoria sociale le differenze di genere siano meno rilevanti rispetto al settore tradizionale e commerciale, in quanto le donne sembrano più altruiste e attente al sociale rispetto agli uomini, e sono maggiormente inclini a finanziare o a gestire un'impresa con obiettivi solidali (*Woman's Social Entrepreneurship and Innovation*, OCSE, 2015).

L'impresa sociale potrebbe favorire l'integrazione delle donne migranti nel mercato del lavoro e all'interno della comunità locale. Attività di questo tipo migliorano la coesione sociale: una risorsa fondamentale sia a livello sociale che economico. Creano lavoro e contribuiscono ad

un aumento della produttività. Iniziative finalizzate a sfruttare le possibilità messe a disposizione dalle imprese sociali possono produrre dei ritorni consistenti a livello economico e sociale moltiplicando le ricadute positive e le innovazioni, incoraggiando l'acquisizione di competenze e abilità imprenditoriali, migliorando le condizioni del mercato del lavoro, soprattutto per quanto concerne le trasformazioni sociali e le ricadute economiche. Infatti, oggi le donne migranti non riescono ad avere accesso ad informazioni riguardanti il funzionamento e l'avviamento di un'impresa.

Il progetto ARISE prevede l'implementazione di un corso di formazione non formale in 3

moduli:

- ❖ Modulo 1: 5 *workshop* dedicati all'acquisizione e al potenziamento di competenze personali e trasversali;
- ❖ Modulo 2: 10 *workshop* riguardanti l'educazione all'imprenditorialità, la cultura, l'etica e la responsabilità sociale d'impresa.
- ❖ Modulo 3 "*Learning by Doing*"

I metodi didattici adottati prevedono il coinvolgimento delle partecipanti. Esse avranno un ruolo chiave e potranno imparare pur provenendo da contesti culturali differenti e dovendo esprimersi in una lingua diversa da quella parlata nel loro Paese d'origine. L'apprendimento collaborativo si è già rivelato una strategia efficace in questo senso (Edvantia: 2007, p. 90). I dibattiti, poi, costituiscono un metodo didattico efficace poiché riescono a stimolare i partecipanti e a promuovere l'apprendimento e la tolleranza. Secondo alcune ricerche, i docenti di studi sociali hanno il compito di informare gli studenti riguardo ai processi democratici e all'importanza di accettare i punti di vista e le opinioni differenti da quelle espresse dalla maggioranza, uno degli elementi chiave delle democrazie moderne (McMurray: 2007, p 49). McMurray afferma "*è necessario promuovere delle discussioni interessanti e costruttive per verificare che il processo di apprendimento si svolga correttamente, le convinzioni si fondino su argomentazioni e le opinioni minoritarie difese*" (p. 49).

Le metodologie adottate sono le seguenti:

- i. attività di apprendimento non formale ideate sulla base delle esigenze delle discenti/partecipanti, implementate in maniera partecipativa;
- ii. percorsi di apprendimento flessibili;
- iii. pensiero creativo → come trovare soluzioni innovative a problemi attraverso delle attività dedicate all'elaborazione di idee;
- iv. apprendimento esperienziale → aiutare le donne migranti a sperimentare le loro possibilità per offrire loro l'opportunità di lavorare e guadagnare;
- v. apprendimento collaborativo → l'uso di approcci olistici rispetto ai temi dell'imprenditoria e del coinvolgimento delle donne migranti in attività economiche attraverso gruppi di lavoro e/o di supporto in cui sia possibile condividere le proprie esperienze;
- vi. apprendimento fra pari → la possibilità di imparare gli uni dagli altri e da modelli di ruolo di migranti attraverso delle visite studio ad imprese sociali di successo, collaborazioni e incontri con imprenditori di successo migranti; scambio di buone pratiche ed esperienze attraverso la costruzione di una rete informale;
- vii. apprendimento interculturale → fra le donne migranti e le comunità ospitanti, nel corso di eventi cui possano prendere parte anche membri della comunità locale;
- viii. il modello TRIO per l'elaborazione di progetti imprenditoriali condurrà le partecipanti attraverso un percorso di scoperta (ideazione, empatia, ricerca, osservazione e ricerca), di pianificazione e implementazione (*project management*), e di creazione di prototipi (sperimentazione);
- ix. sfruttamento e diffusione dei risultati → dare maggiore visibilità agli strumenti, ai canali e alle risorse sviluppate attirando l'attenzione dei principali soggetti interessati.

Il formatore avrà il compito di creare le condizioni adeguate al fine di analizzare i temi dell'imprenditoria, consentire alle partecipanti di porre delle domande, condividere i loro punti di vista, applicare saperi e conoscenze per raggiungere obiettivi personali e collettivi, percorrere modalità di azione alternative e valutare la loro partecipazione.

Il progetto in sintesi

Il progetto prevede l'organizzazione di 20 *workshop* a livello locale, con i seguenti obiettivi:

- ✓ promuovere attività di *networking*, l'acquisizione di conoscenze e la condivisione di esperienze fra assistenti sociali, formatori, mediatori culturali e altri attori chiave al fine di potenziare le risorse volte a sostenere il processo di integrazione delle donne migranti ed il loro accesso al mercato del lavoro e l'ideazione di iniziative imprenditoriali;
- ✓ aiutare le donne migranti ad integrarsi meglio all'interno della comunità locale e ad esprimere il proprio potenziale economico attraverso l'acquisizione di competenze trasversali e imprenditoriali, ponendo particolare attenzione alle attività legate all'industria alimentare e della ristorazione;
- ✓ promuovere le capacità sociali e imprenditoriali delle donne migranti attraverso lo sviluppo e lo sfruttamento di saperi e competenze legate al tema della nutrizione che forniscano opportunità per la creazione di attività economiche;
- ✓ stimolare l'elaborazione e l'implementazione di progetti imprenditoriali innovativi nel settore alimentare come strumenti atti a promuovere il dialogo e la reciproca conoscenza fra le culture delle donne migranti e quelle delle comunità ospitanti;
- ✓ condividere conoscenze ed esperienze fra i Paesi partner con il coinvolgimento di imprenditori ed imprenditrici migranti di successo che sensibilizzino le partecipanti rispetto all'importanza delle imprese e delle cooperative sociali come iniziative capaci di sostenere il processo di integrazione delle donne migranti e di facilitare il loro ingresso nel mercato del lavoro;
- ✓ promuovere il dialogo interculturale e una cultura dell'accoglienza nei Paesi partner, al fine di ridurre l'emarginazione e l'esclusione sociale dei migranti e contribuire a una loro migliore integrazione.

Obiettivi del progetto ARISE

- ✚ Incoraggiare e formare le donne migranti affinché queste intraprendano le loro carriere da imprenditrici e prendano in considerazione l'idea di creare piccole e medie imprese sociali.
- ✚ Stimolare lo spirito di adattamento delle donne attraverso l'apprendimento ed iniziative volte a promuovere la loro integrazione professionale.
- ✚ Aiutare le donne migranti attraverso l'organizzazione di *workshop*, affinché queste si inseriscano meglio nel tessuto sociale ed esprimano il proprio potenziale economico grazie all'acquisizione di competenze imprenditoriali e trasversali e lo studio dell'industria alimentare e della ristorazione.
- ✚ Promuovere le capacità imprenditoriali e sociali delle donne migranti attraverso l'elaborazione e lo sfruttamento di saperi e competenze legate alla nutrizione che possano consentire anche l'avviamento di attività economiche.
- ✚ Stimolare l'elaborazione e l'implementazione di idee di impresa innovative nel settore alimentare come strumenti atti a promuovere il dialogo e la reciproca conoscenza fra le culture delle donne migranti e quelle delle comunità ospitanti.

Strumenti e attività didattiche da svolgere nel corso dei *workshop*

Prima di procedere alla presentazione di ciascun *workshop*, riteniamo sia utile illustrare alcuni strumenti e metodi didattici utilizzati al fine di aiutare i formatori e ottenere il massimo da ciascuna partecipante.

Pensiamo possa essere utile variare le attività nel corso dei *workshop*, al fine di rispondere alle diverse esigenze ed inclinazioni delle partecipanti. Alcune di loro impareranno meglio se impegnate in attività di gruppo, mentre altre preferiranno lavorare da sole. Alcune potrebbero essere attratte dai giochi, mentre altre potrebbero mostrare di preferire le storie. Dal momento che ciascuno individuo ha un proprio stile di apprendimento, è bene programmare una serie di attività didattiche miste e rendere le sessioni divertenti e stimolanti per tutti in modo da garantirne l'efficacia.

Alternare attività individuali e di gruppo è una modalità sempre efficace per rispondere ad esigenze di apprendimento diverse. Lavorando in autonomia, le partecipanti potranno sviluppare un certo senso di indipendenza e acquisire fiducia in loro stesse. Tuttavia, anche il lavoro di gruppo è ugualmente importante per coltivare la cooperazione e dare a tutte modo e tempo di discutere e condividere idee ed opinioni.

È probabile che durante i *workshop* emergano dei problemi, come una certa riluttanza da parte delle partecipanti a lasciarsi coinvolgere nelle attività. Esistono, però, numerosi metodi atti a garantire che esse continuino ad interessarsi e partecipino attivamente per tutta la durata dei *workshop*. Bisogna prestare attenzione ad alcuni aspetti, ad esempio, se è sempre il formatore a parlare, allora è ovvio che tutte le altre si annoino. Porre delle domande alle partecipanti darebbe loro la possibilità di condividere conoscenze, un aspetto essenziale nel campo della formazione degli adulti. È fondamentale, però, preparare domande stimolanti, che non prevedano semplicemente un sì o un no come risposta, ma possano favorire la

discussione e lo scambio di opinioni. I formatori potrebbero anche interrogare le partecipanti riguardo ad esperienze reali connesse agli argomenti affrontati nel corso dei *workshop*, in modo da attrarre la loro attenzione e convincerle ad aprirsi.

Oltre alle discussioni, anche i giochi possono catturare l'attenzione delle partecipanti, poiché costituiscono una modalità di apprendimento interattiva. I giochi funzionano benissimo quando è il momento di far aumentare i livelli di energia o aiutare le partecipanti a riflettere. D'altra parte, il movimento favorisce l'apprendimento, poiché serve a rendere ogni argomento più vicino e concreto, nonché più facile da memorizzare. Le partecipanti sembrano assionate o annoiate? Allora il momento di fare un gioco!

Anche riflettere sulle esperienze è fondamentale nel campo della formazione degli adulti. Al fine di facilitare dei momenti di riflessione fruttuosi suggeriamo di focalizzare l'attenzione su esperienze ed opinioni personali, lasciando che le partecipanti si esprimano in un clima accogliente e di apertura. Per fare ciò, è importante che le partecipanti abbiano instaurato dei legami di fiducia al fine di condividere delle storie personali con il resto del gruppo, dal momento che non è facile aprirsi di fronte a delle persone sconosciute.

Non bisogna, però, dimenticare che i *workshop* sono pur sempre delle lezioni, pertanto è importante mantenere alcuni elementi tradizionali. È bene avere una lavagna a fogli mobili che permetta alle partecipanti di concentrare la loro attenzione, scrivere o porre in evidenza i concetti più importanti. Inoltre potrebbe rivelarsi utile anche per spiegare concetti complessi o chiamare qualcuno a svolgere un'attività, mentre il resto della classe osserva. Costituisce un ulteriore elemento di interattività al *workshop*, essenziale ai fini del raggiungimento degli obiettivi di apprendimento previsti. E poi, non bisogna dimenticare le pause! Nel momento in cui avverti che le energie delle tue partecipanti vanno scemando, concedi loro una breve pausa per distendere e sgranchire i muscoli, bere un po' d'acqua e sgranocchiare qualcosa, e tornare al lavoro piene di energia positiva.

Modulo 1: Sviluppo delle competenze personali e trasversali

Il presente modulo è costituito da cinque *workshop*, dedicati all'acquisizione di competenze personali e trasversali utili nel campo dell'imprenditoria. Saper pensare in maniera creativa, possedere capacità di *leadership*, spirito di iniziativa e senso degli affari, saper lavorare in gruppo, gestire compiti e mansioni, correre dei rischi, comunicare e trasformare i problemi in sfide da superare sono solo alcune delle competenze prese in esame.

I *workshop* - Presentazioni

Nel corso del primo *workshop* tutte le partecipanti avranno la possibilità di incontrarsi e conoscersi meglio. A seguito di una breve introduzione e presentazione del progetto ARISE, degli obiettivi perseguiti e della metodologia adottata, a cura del *project manager* o del formatore, le partecipanti riceveranno informazioni specifiche riguardo ai *workshop*.

Il principale obiettivo del I *workshop* consiste nel gettare le basi per la creazione di un ambiente di apprendimento adeguato. Le partecipanti avranno a disposizione del tempo per presentarsi.

Al termine del primo incontro, il gruppo fisserà i propri obiettivi e regole di condotta, inoltre prenderà in esame il percorso ed il livello di crescita collettiva e personale che le partecipanti intendono raggiungere alla fine del corso di formazione

Il *workshop* - *Ice-breaker*

Il secondo *workshop* si concentra, invece, sui cosiddetti *ice-breaker*, delle attività utili a rompere il ghiaccio, e sulla creazione di un clima di fiducia reciproca. Dal momento che i *workshop* successivi prevedranno una serie di attività dedicate alla riflessione e alla condivisione di esperienze personali, è importante che aiutare le partecipanti a sentirsi a proprio agio e pronte ad aprirsi. Non è un compito facile, soprattutto quando si ha a che fare

con gli adulti. Costruire un clima di fiducia, dunque, attraverso giochi ed esercizi fa parte, dunque, di un lungo processo che è opportuno avviare fin dalle prime fasi dei *workshop*.

Potrebbe essere interessante far sì che le partecipanti fissino i propri obiettivi e le proprie aspirazioni rispetto al *workshop* e discutano delle modalità da adoperare per valutare i loro progressi. Potresti chiedere loro per quale ragione abbiano deciso di unirsi al gruppo e quali sono i loro obiettivi ed i loro programmi al termine del progetto. Nel corso dell'ultimo *workshop*, infatti, potrebbe essere interessante per loro leggere quanto hanno scritto e confrontare le loro aspettative con i risultati ottenuti.

III *workshop* - Competenze comunicative

Il *workshop* successivo affronterà il tema del potenziamento delle competenze comunicative, sia individuali sia collettive.

Le partecipanti acquisiranno familiarità con alcune nozioni elementari riguardanti le competenze comunicative necessarie nel campo dell'imprenditoria, che le aiuteranno a sviluppare la capacità di comprendere e rispondere alle richieste dei clienti. Servirsi delle competenze comunicative e interpersonali permetterà loro di instaurare dei rapporti di fiducia con soggetti del mondo dell'impresa e promuovere con efficacia i loro prodotti discutendo con clienti ed investitori, e, destreggiarsi nel mondo della burocrazia, delle leggi e dei servizi pubblici.

Di seguito, presentiamo i principali temi affrontati nel corso del *workshop*:

- competenze comunicative di base;
- ascolto attivo: prestare attenzione e comprendere il cliente;
- regole per una buona comunicazione: modello EPIC (*Engage, Problem, Inform, Call to action*);
- coltivare le proprie competenze interpersonali.

Tabella n° 1: Risultati di apprendimento del III workshop: sviluppo delle competenze comunicative

Risultati di apprendimento	Comprendere l'importanza della comunicazione e delle interazioni nel mondo dell'imprenditoria.
Conoscenze	Servirsi delle competenze interpersonali e comunicative per attrarre i clienti e far crescere la propria impresa
Capacità	<ul style="list-style-type: none"> – Ascolto attivo e attenzione verso i bisogni degli altri; – essere capaci di esprimersi in maniera chiara; – interagire con i clienti e guadagnarsi le loro fiducia; – informare i clienti ed i partner riguardo alla propria offerta di prodotti e servizi, nonché le esigenze che essi possono soddisfare; – essere franche e trasparenti nelle interazioni quotidiane.
Competenze	Essere capaci di interagire in maniera appropriata con i clienti ed altri attori del mondo dell'imprenditoria (fornitori, <i>partner</i> , concorrenti, ecc.)

IV workshop - Sviluppo delle competenze trasversali

Durante il IV *workshop* le partecipanti impareranno a comprendere l'importanza delle competenze trasversali per chi gestisce un'impresa. Attraverso giochi ed esercizi, saranno incoraggiate ad acquisire fiducia in loro stesse e a credere nelle loro capacità e nel loro potenziale. Divenendo amiche di loro stesse, le partecipanti apprenderanno ad individuare e ad accettare le loro debolezze per trasformarle caratteristiche che le rendono differenti da tutti gli altri e confermano la loro unicità.

Il *workshop* affronterà i seguenti temi:

- competenze trasversali di base;
- acquisire fiducia in sé stesse;
- conoscere i propri punti deboli e trasformarli in punti di forza;
- adottare un atteggiamento positivo, trovando del buono anche in situazioni negative.

Tabella n° 2: Risultati di apprendimento del IV workshop: sviluppo delle competenze trasversali

Risultati di apprendimento	Comprendere l'importanza delle competenze trasversali per chi gestisce un'impresa
Conoscenze	Imparare a sfruttare le competenze trasversali di base ogni giorno nei rapporti di affari.
Capacità	<ul style="list-style-type: none"> – Acquisire competenze trasversali di base necessarie nel mondo dell'imprenditoria; – acquisire fiducia in sé stesse ed essere motivate; – imparare a trasformare i punti deboli e gli aspetti negativi in punti di forza positivi.
Competenze	Servirsi delle competenze trasversali per gestire un'impresa di successo

V workshop - L'importanza della perseveranza nel mondo degli affari

Nel corso del *workshop* conclusivo del primo modulo, le partecipanti cominceranno a tastare il terreno e ad entrare nel mondo delle imprese. È importante affrontare fin dall'inizio il tema della costanza e della perseveranza in questo settore, per far sì che le partecipanti siano il più preparate possibile quando decideranno di avviare la propria attività.

Sarà loro presentata una serie di aspetti gestionali importanti, che, se non affrontati a dovere, potrebbero mettere a repentaglio la stabilità dell'impresa. In questo caso consigliamo di riflettere sull'opportunità di organizzare delle attività da svolgere in piccoli gruppi allo scopo di suscitare l'interesse delle partecipanti. Ad esempio, potrebbero lavorare su scenari simili al seguente: *avete sentito per caso un commento negativo sulla vostra impresa. Come reagireste e gestireste questa situazione?* In questo modo, potranno assimilare meglio le conoscenze e sarà per loro più semplice metterle in pratica quando necessario.

Di seguito, presentiamo i principali temi affrontati nel corso del quinto *workshop*:

- comprendere le incertezze e la necessità di perseverare nel mondo degli affari;

- saper gestire lo stress:
- saper gestire il tempo a disposizione:
 - sfruttare bene ogni minuto;
 - trovare un equilibrio fra tempo da dedicare al lavoro e alla vita privata
- paura e gestione dei rischi:
 - gestione dei rischi
 - capacità di *leadership* e motivazione necessaria per governare la paura e gestire i rischi
- intelligenza emotiva;
- gestione dei conflitti: negoziare e porre in evidenza i vantaggi comuni.

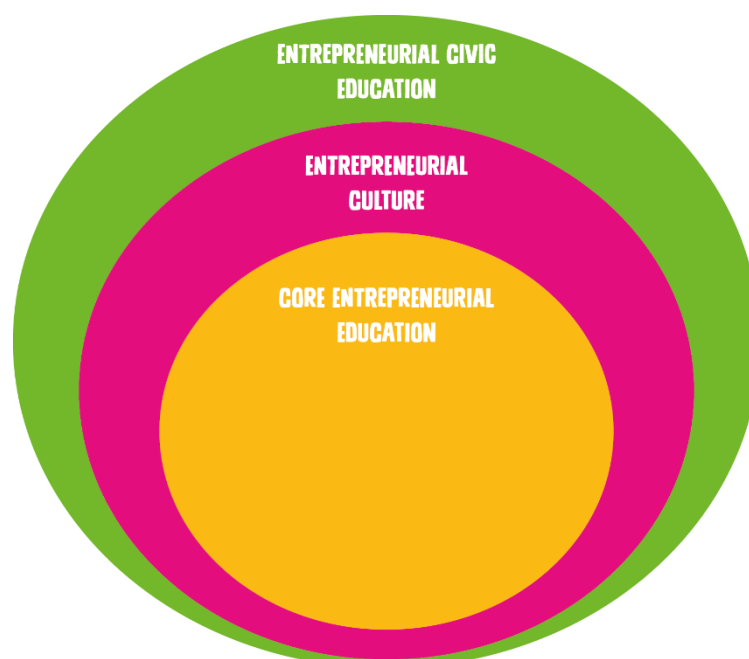
Tabella n° 3: Risultati di apprendimento del V workshop: l'importanza della perseveranza nel mondo degli affari

Risultati di apprendimento	Comprendere l'importanza della perseveranza nel mondo dell'imprenditoria e essere consapevoli di tutti gli aspetti di cui è necessario tenere conto al fine di raggiungerla.
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> – Saper gestire in maniera efficace. <ul style="list-style-type: none"> • stress; • tempo; • paure e rischi; • emozioni; • conflitti.
Capacità	<ul style="list-style-type: none"> – Essere capaci di individuare i fattori che possono influire sulla funzionalità dell'impresa; – sapere come gestire i fattori di instabilità.
Competenze	Perseverare ed ottenere successo nel mondo delle imprese.

Modulo 2: Educazione all'imprenditorialità, cultura, etica e responsabilità sociale d'impresa

Il presente modulo è costituito da 10 *workshop*, dedicati all'imprenditorialità, alla cultura, all'etica e alla responsabilità sociale d'impresa. Per fare ciò, ci serviremo del modello TRIO per l'educazione all'imprenditorialità:

- i. cultura d'impresa: promuovere una mentalità imprenditoriale aperta, la capacità di correre dei rischi e fissare degli obiettivi, cultura della sostenibilità; esempi di modelli d'impresa sociale nell'industria alimentare e della ristorazione, economicamente sostenibili (ristoranti temporanei, casalinghi, itineranti, reti di cene sociali, lezioni di cucina, mercati, cooperative per la cura dell'infanzia, attività di vendita diretta);
- ii. educazione all'imprenditorialità: servirsi del *Business Model Canvas*, dell'analisi SWOT, costruire reti di partenariato, modelli di impresa sostenibili, e processi innovativi;
- iii. etica e responsabilità sociale d'impresa: modelli d'impresa sostenibili, strumenti pratici atti a innescare e favorire l'innovazione sociale, sviluppo di nuovi modelli di cittadinanza attiva e responsabile, strategie per la creazione di reti e partenariati da cui possano trarre beneficio non solo i singoli, ma anche per l'ambiente e l'intera comunità.



I *workshop* - Introduzione

Il primo *workshop* del presente modulo costituisce un'introduzione volta ad illustrare il significato di alcuni termini e concetti elementari nel settore dell'imprenditoria. Le partecipanti familiarizzeranno con i principali temi connessi all'educazione all'imprenditorialità, all'etica e alla cultura d'impresa, ai principali modelli e alle differenze fra diverse tipologie di imprese.

Consigliamo di avvicinare i termini del linguaggio economico a parole di uso comune più vicine all'esperienza delle partecipanti. Ad esempio, i formatori potrebbero servirsi di una metafora abbastanza diffusa, ma piuttosto chiara, che paragona la struttura di un'impresa ad un albero con molti rami. Così facendo, le partecipanti avranno un'immagine del termine che potranno richiamare alla memoria quando necessario.

Più specificamente, il primo *workshop* si concentrerà sui seguenti temi:

- educazione all'imprenditorialità;
- comprendere la cultura d'impresa;
- etica e responsabilità sociale d'impresa;
- imprese ed imprenditori: modelli e concezioni differenti;
- competenze imprenditoriali di base.

Tabella n° 4: Risultati di apprendimento del I workshop: Introduzione

Risultati di apprendimento	Conoscere i principali termini e concetti legati al mondo dell'imprenditoria
Conoscenze	Familiarizzare con i concetti legati al mondo dell'imprenditoria e la cultura d'impresa, comprendere alcuni termini elementari del linguaggio economico.
Capacità	<ul style="list-style-type: none"> – Distinguere fra diverse tipologie di impresa; – individuare le principali competenze imprenditoriali.
Competenze	Accostare la teoria agli aspetti pratici connessi alla gestione di un'impresa.

Il *workshop* - Il *business plan*

Durante il *workshop*, le partecipanti familiarizzeranno con alcuni aspetti connessi alla redazione di un *business plan*, quindi verrà loro chiesto di prepararne uno per la loro impresa. Potrebbe non essere semplice cimentarsi in questa attività e creare un progetto imprenditoriale completo e convincente in questa fase, tuttavia, tale tentativo potrebbe costituire un punto di riferimento da utilizzare nel corso dell'ultimo *workshop* al fine di osservare progressi compiuti nel corso delle sessioni, le conoscenze acquisite e le nuove idee elaborate.

Il *workshop* affronta i seguenti temi:

- Che cos'è un *business plan*?
- necessità di redigere un *business plan*;
- principali elementi di un *business plan* (prodotto, mercato, fattori tecnici, infrastrutture, sostenibilità finanziaria).

Tabella n° 5: Risultati di apprendimento del II *workshop*: il *business plan*

Risultati di apprendimento	Sapere cos'è e di quali elementi è costituito un <i>business plan</i>
Conoscenze	Comprendere l'importanza del <i>business plan</i> e sapere come crearne uno
Capacità	<ul style="list-style-type: none"> – Esaminare le esigenze e le opportunità presenti sul mercato; – riconoscere e servirsi dei vantaggi comparati; – individuare gli elementi costitutivi di un <i>business plan</i>.
Competenze	Sviluppare ed implementare un <i>business plan</i> coerente

III *workshop* - Educazione finanziaria

Gli argomenti affrontati nel corso del terzo *workshop* sono fondamentali, poiché avviare e gestire un'impresa è, per definizione, un'iniziativa finanziaria. Le partecipanti familiarizzeranno con alcuni termini e concetti propri del linguaggio economico e

impareranno ad utilizzare tali conoscenze al fine di compiere scelte oculate per il futuro della loro impresa.

Dal momento che i contenuti del *workshop* potrebbero apparire un po' troppo astratti agli occhi di alcune partecipanti, consigliamo caldamente di utilizzare esercizi pratici e attività di riflessione nel corso della sessione. È importante chiedere loro di prendere parte attivamente alla sessione, esprimere commenti ed opinioni, condividere esperienze personali legate agli argomenti discussi.

Educazione finanziaria significa imparare a:

- gestire i propri soldi: perdite e profitti;
- rispettare il budget;
- creare un piano di risparmio;
- riconoscere restrizioni e ostacoli di natura finanziaria:
 - ottenere un prestito: tipologie, tassi di interessi e modalità di rateizzazione differenti;
 - vendere e comprare a credito;
 - modalità di finanziamento di un'impresa.

Tabella n° 6: Risultati di apprendimento del III workshop: Educazione finanziaria

Risultati di apprendimento	Acquisire familiarità con i principali aspetti legati alla gestione di una piccola impresa e riconoscere le principali incertezze finanziarie, potenziali restrizioni e ostacoli che si potrebbe essere costretti ad affrontare.
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> – Individuare profitti e perdite; – essere capaci di gestire in maniera adeguata il bilancio di una piccola impresa; – imparare a comprendere il concetto di risparmio; – conoscere alcune problematiche finanziarie di base e le loro principali conseguenze sulle imprese.
Capacità	<ul style="list-style-type: none"> – Sapere cosa determina profitti e perdite in determinate circostanze; – conoscere le dinamiche che regolano il rapporto fra perdite e profitti ed in che modo questi possono trasformarsi in perdite e viceversa. – sapere in che modo razionalizzare la spesa tagliando le uscite; – saper come gestire un bilancio; – sviluppare ed implementare un piano di risparmio; – decidere se sia il caso di chiedere un prestito ed individuare la modalità più appropriata;

	– individuare vantaggi e svantaggi delle diverse opportunità di finanziamento.
Competenze	Applicare conoscenze e capacità per gestire un'impresa sostenibile ed essere capaci di gestire in maniera efficace ostacoli e restrizioni, optando per le strategie più adeguate per rispondere a un problema.

IV *workshop* - Evitare il fallimento

Nel corso di questo *workshop* le partecipanti impareranno a conoscere uno degli aspetti fondamentali per chi è a capo di un'impresa: la possibilità che questa fallisca. Dal momento che si tratta di un gruppo di donne adulte, si potrebbe pensare che non sia così difficile insegnare loro come evitare e gestire il fallimento. Tuttavia, l'investimento non solo economico, ma anche emotivo e mentale in un progetto imprenditoriale rende comprendere e studiare il fallimento un elemento cruciale e delicato del corso di formazione.

Il *workshop* tratta i seguenti temi:

- Perché le imprese falliscono?
 - impreparazione degli organi direttivi;
 - problemi finanziari (entrate < spese; rimanere a corto di liquidi prima che l'impresa faccia dei profitti, debiti non pagati);
 - problemi personali;
 - altre ragioni
- Come gestire il fallimento di un'impresa

Tabella n° 7: Risultati di apprendimento del IV workshop: evitare il fallimento

Risultati di apprendimento	Riconoscere potenziali fallimenti, individuarne e affrontarne le cause.
Conoscenze	Riconoscere le ragioni più comuni che portano al fallimento, ma trovare dei modi per evitarle/affrontarle.
Capacità	<ul style="list-style-type: none"> – Conoscere le ragioni all'origine del fallimento di un'impresa; – individuare i segnali di allarme; – sapere come evitare il fallimento; – gestire il fallimento.
Competenze	Essere capaci di minimizzare i rischi finanziari e non, e, quando questi si presentano, essere capaci di superarli.

V *workshop* - Analisi SWOT

Il quinto *workshop* del secondo modulo si concentra su un metodo comunemente utilizzato anche nell'ambito della gestione delle imprese: l'analisi SWOT. Le partecipanti impareranno a conoscere il metodo nei suoi aspetti principali, allo scopo di acquisire una maggiore familiarità e servirsene per prendere decisioni riguardanti il futuro della loro impresa.

Ancora una volta, consigliamo di adoperare delle modalità interattive per presentare i contenuti del *workshop*, poiché alcune partecipanti potrebbero essere confuse o annoiate dalla presentazione teorica del modello di analisi. Incoraggiamo i formatori a tentare di stimolare la partecipazione attiva ponendo domande e condividendo esperienze.

Il *workshop* affronterà i seguenti temi:

- riconoscere i fattori che possono influire sulle decisioni e sui progetti di un'impresa;
- individuare punti di forza, punti deboli, opportunità e minacce;
- servirsi dell'analisi SWOT per prendere decisioni riguardanti l'impresa.

Tabella n° 8: Risultati di apprendimento del V workshop: l'analisi SWOT

Risultati di apprendimento	Acquisire familiarità con i principali aspetti connessi all'analisi SWOT
Conoscenze	<ul style="list-style-type: none"> – riconoscere fattori interni ed esterni che possono influire su delle decisioni o dei risultati; – servirsi di tali fattori nel corso del processo decisionale o per la pianificazione di una strategia.
Capacità	individuare punti di forza, punti deboli, opportunità e minacce di ogni idea o progetto.
Competenze	Servirsi dell'analisi SWOT per pianificare strategie atte a far crescere la propria impresa

VI *workshop* - Leggi che regolano l'esercizio delle imprese

Oggi ogni impresa costituisce un'entità legale, ogni imprenditore, pertanto, deve dotarsi di conoscenze di base nel campo del diritto. Il presente *workshop* servirà a presentare alle partecipanti alcune leggi che regolano l'esercizio delle imprese e a dare loro un'idea dei loro diritti e dei loro doveri in qualità di imprenditrici. Saranno, poi, fornite loro delle indicazioni e dei requisiti burocratici in base al contesto in cui si svolgerà *il workshop*.

Di seguito presentiamo gli argomenti trattati nel corso del sesto *workshop*:

- principali termini utilizzati nel diritto commerciale;
- leggi che regolano l'esercizio delle imprese;
- diritti e doveri di chi gestisce un'impresa (tasse, assicurazioni, sicurezza sul lavoro, ecc.)
- procedure burocratiche (autorità competenti, documentazione).

Tabella n° 9: Risultati di apprendimento del VI workshop: leggi che regolano l'esercizio delle imprese

Risultati di apprendimento	Comprendere le principali leggi che regolano l'esercizio delle imprese.
Conoscenze	Conoscere i principali temi utilizzati nel diritto commerciale, diritti e doveri e procedure burocratiche.
Capacità	<ul style="list-style-type: none"> – Sviluppare un senso di legalità; – essere capace di comprendere ed attenersi agli obblighi stabiliti dalla legge; – conoscere i diritti dei proprietari d'impresa; – comprendere e sapere come espletare le principali procedure burocratiche.
Competenze	Gestire con successo un'impresa nel rispetto della legalità.

VII *workshop* - Opportunità di finanziamento

Il *workshop* fornisce alle partecipanti competenze e conoscenze utili per individuare e sfruttare opportunità di finanziamento. Anche per le piccole e medie imprese, infatti, trovare dei canali di finanziamento adeguati dipende in gran parte dell'esperienza e dalla capacità di svolgere delle attività di *networking*, inoltre la possibilità di accedere a dei fondi è essenziale per gestire un'impresa solida.

Nel corso del *workshop*, saranno discussi i seguenti temi:

- Mobilitazione delle risorse (meccanismi e fornitori);
- risorse interne;
- vantaggi e svantaggi delle seguenti modalità di finanziamento
 - fondi privati;
 - regali e offerte;
 - prestiti;
 - crediti;
 - sovvenzioni.
- accesso a programmi di finanziamento;
- imprenditoria sociale: opportunità e sfide.

Tabella n° 10: Risultati di apprendimento del VII workshop - opportunità di finanziamento

Risultati di apprendimento	Conoscere le diverse opportunità di finanziamento e comprendere vantaggi e svantaggi di ciascuna.
Conoscenze	Conoscere le principali modalità, fondi e programmi di finanziamento.
Capacità	<ul style="list-style-type: none"> – Distinguere fra le diverse fonti di finanziamento; – riconoscere e sfruttare i vantaggi di ciascuna opportunità; – ottenere l'accesso a programmi di finanziamento; – familiarizzare con il concetto di imprenditoria sociale.
Competenze	Individuare i canali di finanziamento più appropriati, sapere come accedervi e quali diritti e obblighi prevedono.

VIII workshop - Marketing

Durante il *workshop*, le partecipanti familiarizzeranno con alcuni termini e strumenti legati al settore del *marketing*. Nel mercato contemporaneo, infatti, esso offre enormi possibilità per attrarre i consumatori e rendere l'impresa più fiorente. I metodi e le pratiche in questo settore sono innumerevoli e possono soddisfare le esigenze di qualunque impresa.

Ciononostante, il concetto di *marketing* potrebbe apparire un po' astratto agli occhi di alcune partecipanti, pertanto consigliamo di utilizzare alcune metafore o analogie familiari che possano aiutarle ad assimilare e a ricordare alcuni termini essenziali. Ad esempio, il formatore potrebbe fare riferimento all'analogia fra il *marketing* ed i fiori, questi infatti sono utilizzati dalle piante allo scopo di attrarre insetti e sopravvivere. Allo stesso modo le imprese hanno bisogno di qualcosa che attragga i clienti e garantisca la loro stabilità.

L'ottavo *workshop* ruoterà intorno ai seguenti argomenti:

- terminologia elementare nel settore del *marketing*;
- le quattro P: *Product, Price, Place, Promotion* (prodotto; prezzo, distribuzione e promozione);
- processi di *marketing*: ricerche di mercato, valutazione dei *deficit* e della domanda;
- scegliere le strategie di *marketing* più appropriate.

Tabella n° 11: Risultati di apprendimento dell'VIII workshop: marketing

Risultati di apprendimento	Comprendere il concetto di <i>marketing</i> e le nozioni ad esso collegate
Conoscenze	Acquisire familiarità con strumenti e strategie di <i>marketing</i> ed imparare ad utilizzarle.
Capacità	<ul style="list-style-type: none"> – condurre ricerche di mercato e valutare la domanda; – servirsi delle strategie di <i>marketing</i> per attrarre clienti; – scegliere delle strategie di <i>marketing</i> adatte alle esigenze dell'impresa.
Competenze	Individuare le strategie di <i>marketing</i> più appropriate servendosi del modello delle 4 P

IX *workshop* - Buone pratiche

Nel corso del *workshop*, le partecipanti avranno la possibilità di scoprire come mettere in pratica tutto ciò che hanno imparato. Saranno presentate loro una serie di buone pratiche, al fine non solo di analizzare degli esempi, ma anche per aiutarle a convincersi che possono fare tutto, basta che abbiano un po' di buona volontà. Inoltre comprenderanno che tutte le nozioni teoriche che hanno appreso, hanno un'applicazione diretta nel mondo reale. Sarà loro

presentata una serie di strumenti e reti europee fondamentali nel campo dell'imprenditoria femminile, su cui potranno contare in futuro.

Il penultimo *workshop* del secondo modulo tratta argomenti quali:

- esempi di buone pratiche nel campo dell'imprenditoria femminile (nei Paesi partner e in generale);
- esempi di imprese sociali e cooperative nel settore alimentare e della ristorazione;
- strumenti e reti per l'imprenditoria femminile:
 - La piattaforma online per le donne imprenditrici (WEgate)
 - La *European Community for Women Business Angels and women entrepreneurs*
 - La rete europea per la promozione dell'imprenditoria femminile (WES)

Tabella n° 12: Risultati di apprendimento del IX workshop: buone pratiche

Risultati di apprendimento	Riconoscere le reali opportunità che consentono l'avvio di un'impresa, e acquisire familiarità con strumenti e reti rilevanti per l'imprenditoria.
Conoscenze	Cominciare ad adottare un approccio più pratico per l'avviamento e la gestione di un'impresa.
Capacità	<ul style="list-style-type: none"> – Applicare le proprie conoscenze per avviare un'impresa nel settore alimentare; – riconoscere opportunità di crescita e <i>networking</i>.
Competenze	Essere capaci di fare propri elementi caratteristici di imprese di successo ed applicarli ai propri piani industriali ed idee imprenditoriali, sfruttare a proprio vantaggio strumenti e reti.

X workshop - Un concorso per il migliore business plan

Il *workshop* conclusivo del secondo modulo non è altro che un gioco fra le partecipanti: un concorso che premierà il migliore *business plan*. Dovranno dunque mettere in pratica tutto ciò che hanno imparato.

Consigliamo, ad esempio, di far svolgere un gioco di ruolo alle partecipanti simile al seguente. In ciascuna coppia di partecipanti vi sarà una che assumerà il ruolo dell'imprenditrice in cerca di finanziamenti; mentre l'altra reciterà la parte dell'impiegata della banca che deve essere

convinta ad erogare il prestito. Per assicurarsi che il piano sia tanto buono da convincere i finanziatori, l'aspirante imprenditrice dovrà mettere in pratica tutte le conoscenze e le competenze acquisite nel corso dei *workshop*, quali la capacità di condurre un'analisi SWOT ed individuare e valutare i possibili ostacoli finanziari. Il *business plan* sarà, poi, ancor più interessante se conterrà anche una solida descrizione delle strategie di *marketing*, da sviluppare attraverso il metodo delle 4 P, come quelle prese in esame nel corso dell'ottavo *workshop*.

L'obiettivo del *workshop* consiste nel fornire alle partecipanti l'opportunità di fare una vera esperienza e comprendere gli scenari che potrebbero dover affrontare nella vita reale. Grazie a tali attività, inoltre, sarà possibile chiarire eventuali dubbi o perplessità riguardanti i concetti presi in esame nel corso dei *workshop*, e fornire dei chiarimenti. Al termine dei *workshop* previsti dal modulo, le partecipanti dovrebbero avere un'infarinatura su quasi tutti gli aspetti connessi all'avviamento e alla gestione di piccole imprese, ed essere capaci di compiere i primi passi nel mondo dell'imprenditoria.

Modulo 3: “*Learning by Doing*”

Il presente modulo è costituito da 5 *workshop*, così articolati:

- 3 visite ad imprese gestite da migranti e/o incontri con imprenditori ed imprenditrici migranti di successo;
- 2 *workshop* volti a finalizzare i piani industriali sviluppati nel modulo 2. Buttare giù delle idee servendosi del *business model canvas* sotto la guida di esperti. Valutazione della sostenibilità dell’impresa da parte del gruppo di esperti.

3 visite ad imprese gestite da migranti (3 *workshop*)

Il ruolo dell’esperienza è sempre più fondamentale. Le partecipanti potranno imparare come avviare un’impresa e creare il loro progetto imprenditoriale. Quest’attività è volta ad esaltare l’importanza dell’apprendimento esperienziale.

Di seguito presentiamo i principali obiettivi delle visite:

- ✓ promuovere il dialogo interculturale fra imprenditori ed imprenditrici migranti e donne migranti;
- ✓ promuovere la condivisione di conoscenze ed esperienze e la creazione di reti;
- ✓ motivare le partecipanti a creare il proprio progetto imprenditoriale nel settore alimentare;
- ✓ condividere conoscenze ed esperienze riguardanti imprese sociali di successo
- ✓ dare alle partecipanti la possibilità di apprendere dei trucchi, strategie di *marketing* di successo e per la creazione di iniziative imprenditoriale;
- ✓ creare dei rapporti di cooperazione con le imprese visitate sul lungo periodo al fine di sostenere l’integrazione delle donne migranti;
- ✓ ricevere consigli e riscontri da parte dei consumatori per facilitare l’accesso al mercato del lavoro.

IV *workshop* - Dalla teoria alla pratica

Il *workshop* ruota attorno alla possibilità di intraprendere un percorso nel mondo dell'imprenditoria. Le partecipanti comprenderanno che i *workshop* sono solo la prima tappa di un viaggio molto più lungo che le porterà a gestire una propria impresa. Se è bello sognare e parlare dell'avviamento di un'impresa, è pur sempre necessario che le donne migranti sappiano che per raggiungere i propri obiettivi dovranno prima compiere il primo passo.

Le partecipanti saranno invitate a programmare le loro prossime mosse, ad esempio, lavorando in gruppi e condividendo le attività che intendono intraprendere. Tali azioni possono essere incluse nei piani industriali da loro elaborati, dal momento che esse dovrebbero ora avere una visione più chiara di come avviare un'impresa.

Il *workshop* ruoterà attorno ai seguenti temi:

- servirsi del *business model canvas* per buttare giù delle idee sotto la guida di esperti;
- far valutare la sostenibilità dell'impresa a un gruppo di esperti;
- creare dei piani d'azione personali semplici.

V *workshop* - che cosa abbiamo imparato?

Al termine del corso di formazione, le partecipanti avranno l'opportunità di riflettere su ciò che hanno imparato, condividere idee e opinioni e valutare i progressi compiuti nel corso dei *workshop*.

Esse potranno discutere della loro esperienza in piccoli gruppi. L'obiettivo è di far loro comprendere e condividere quanto imparato. Di seguito presentiamo alcuni quesiti che potrebbero stimolare il processo di riflessione:

- Qual è la cosa più importante che hai imparato?
- Perché pensi sia importante?
- In che modo utilizzerai ciò che hai imparato?
- Che cosa ti ha motivato nel corso dei *workshop*?

Al termine dei workshop

Partendo dall'esperienza rispetto al mercato del lavoro e dalle conoscenze acquisite durante la formazione, le partecipanti compileranno un questionario di auto-valutazione, che sarà sviluppato specificamente per loro. In seguito, il formatore condurrà un colloquio, durante il quale verranno discussi i punti di forza e di debolezza di ogni partecipante. Lo scopo di questo colloquio è di analizzare i punti di debolezza delle donne migranti, di sviluppare la sicurezza di sé e la fiducia nelle proprie idee, così che possano concretamente dare avvio alle loro idee di impresa.

Al termine di ciò, verrà chiesto alle partecipanti di compilare un questionario di valutazione del corso di formazione e verranno loro consegnati i certificati durante una piccola cerimonia. La formazione si concluderà in un'atmosfera positiva e ottimista, augurando alle partecipanti buona fortuna e rinnovando la speranza che riescano a trovare la loro strada e muovere i primi passi all'interno del mondo dell'imprenditoria.

Oltre alla valutazione interna ed esterna, a conclusione della formazione ci sarà un momento di confronto affinché le partecipanti possano esprimere i loro bisogni, dare i loro feedback sugli aspetti positivi e negativi della formazione ARISE e ricevere raccomandazioni e risposte dall'ente organizzatore.

Partendo dai bisogni delle partecipanti al progetto ARISE, le questioni relative ai finanziamenti e al supporto economico sono risultate le più importanti in Grecia e Austria, evidenziando l'importanza dell'insegnare alle donne migranti quali passaggi devono essere affrontati per finanziare e dare inizio ad una attività imprenditoriale.

Inoltre in Austria, la maggioranza delle donne migranti non avevano molte conoscenze riguardo il mercato del lavoro, mentre in Germania vi erano bisogni diversi da donna a donna

dato che alcune di loro avevano già un'idea di impresa, altre volevano acquisire conoscenze durante la formazione o avevano una idea di imprendisa senza però avere un piano concreto per la sua realizzazione. È stato inoltre rilevato che in Italia vi era il timore espresso da alcune donne di non essere capaci di comprendere pienamente il contenuto dei workshop o di non riuscire a dare avvio alla loro idea di impresa. Parallelamente, alcune donne in Italia e Svezia, in particolare quelle con un basso livello di istruzione, hanno espresso la necessità di ricevere ulteriore consulenza a livello individuale riguardo la loro idea di impresa.

Infine, in Italia si è riscontrata una confusione generale per quanto riguarda gli adempimenti burocratici e i documenti necessari per fare impresa, assieme alla insoddisfazione di alcune donne sul livello di coesione all'interno del gruppo di lavoro.

A detta di tutti i partner, la formazione ARISE ha avuto diversi aspetti positivi che evidenziano la buona riuscita dei workshop. Nello specifico, in Austria, Svezia, Italia e Francia si è osservato che le donne partecipanti hanno avuto la possibilità di avvicinarsi le une alle altre, fare amicizia, promuovere il multiculturalismo attraverso la comunicazione, hanno espresso inoltre la volontà di condividere le loro precedenti esperienze di vita e di organizzarsi per lavorare insieme nell'immediato futuro.

Un altro aspetto positivo, sottolineato da Austria e Italia, riguarda l'utilizzo dei metodi di educazione non-formali per facilitare l'acquisizione di informazioni e di esperienze secondo un nuovo tipo di apprendimento strutturato. Inoltre, le partecipanti in Grecia ritengono di aver appreso il processo da seguire per avviare un'impresa, come gestire tempo a disposizione e stress, come superare i pregiudizi, i pericoli e gli ostacoli.

Inoltre, l'esperienza e l'alta qualità dei formatori è stata evidenziata in Austria, Italia e Germania, in particolare la loro flessibilità ha reso facile adattare il contenuto della formazione alle necessità delle partecipanti. Oltre alla parte teorica che è stata insegnata durante i workshop, ci sono stati anche degli ulteriori vantaggi (sulla base degli sforzi e capacità di ogni partner) per le partecipanti, come l'organizzazione di asili nido in Austria, le lezioni di Francese, lezioni di informatica e corsi di igiene in Francia, visite a vere imprese e alle cucine delle grandi aziende in Grecia e Francia. Infine, la formazione ARISE è stata di aiuto per ulteriori connessioni con altri progetti e con le organizzazioni partner locali.

Per quanto riguarda gli aspetti negativi che si sono presentati durante la formazione, Austria e Italia riferiscono che la differenza tra le donne, in termini di cultura e livello di istruzione, ha reso difficile soddisfare le esigenze di ogni partecipante, a ciò si aggiungono difficoltà di concentrazione per le donne poco scolarizzate e la necessità dei formatori di abbassare il livello di intensità del corso.

Inoltre, un importante aspetto negativo è stato la difficoltà per le donne partecipanti di impegnarsi e frequentare i corsi a causa di diversi fattori come impegni familiari e di cura dei figli in Italia, Grecia e Svezia, ore lavorative estenuanti in Grecia. I trasporti sono stati un grande problema in Svezia e Grecia, come in fatto di avere altre attività a cui partecipare in Svezia.

Queste difficoltà hanno causato qualche ritardo o assenza in quasi tutti i Paesi della partnership, un problema che i partner hanno provato a risolvere attraverso solleciti e contatti continui con le partecipanti. In aggiunta, il lungo periodo di pausa tra la fine del corso di formazione e la conferenza finale ad Hannover rappresenta un problema per la maggioranza dei partner i quali devono mantenere alto l'interesse delle donne. Ciò ha richiesto un ulteriore sforzo per mantenere alto il livello di coinvolgimento attraverso l'organizzazione di incontri fuori programma.

A conclusione della formazione, la maggior parte dei partner di progetto ha sottolineato la propria preoccupazione circa la realizzazione dei passaggi successivi e su come le donne avrebbero potuto trovare dei finanziamenti per realizzare le loro idee di impresa dato che il progetto non fornisce alcun finanziamento per l'avvio. Al di là di questo, in Germania le donne hanno espresso alcune perplessità riguardo la mancanza di supporto individuale nella creazione di un piano di impresa concreto, mentre in Francia si sono rilevate divisioni tra le donne causate dai diversi livelli di istruzione e conoscenza.

Altri problemi da tenere in considerazione, sono stati quelli relativi alle barriere linguistiche, specialmente in Austria, Svezia e Italia, il tasso di abbandono a causa di altri impegni (Svezia) o la presa di coscienza delle donne che hanno deciso di non intraprendere più un percorso di tipo imprenditoriale (Germania).

In considerazione di tutti gli aspetti negativi a cui si è fatto riferimento, i partner hanno espresso raccomandazioni e suggerimenti con l'obiettivo di intraprendere o migliorare iniziative simili in futuro. Prima di tutto, i partner italiani e austriaci hanno suggerito che la formazione di gruppi più omogenei tramite una selezione più rigida delle partecipanti avrebbe effetti positivi riguardo il livello di coinvolgimento e partecipazione: ciò eviterebbe problemi di ritardi, abbandoni, gelosie ecc.

Inoltre, viene consigliata una gestione più rigida delle presenze, ad esempio attraverso un sistema di sanzioni per coloro che ripetutamente non rispettano le regole prese in accordo con tutto il gruppo. Un altro suggerimento riguarda la cura dei bambini: dedicare in altri termini parte del budget per il reclutamento di baby-sitter che si occupino dei bambini delle partecipanti in modo da aiutare loro a mantenere un buon livello di concentrazione durante i workshop.

In aggiunta a ciò, è stato proposto da Svezia, Germania, Austria di svolgere un percorso formativo più esteso, far visitare alle partecipanti istituzioni per loro significative o incontrare delle figure da cui trarre ispirazione e pianificare una nuova serie di workshop in futuro per donne imprenditrici con lo scopo di fornire più opportunità alla donne migranti per essere maggiormente coinvolte e inserite nel mercato del lavoro.

Vale infine la pena menzionare che, a detta del partner Greco, mantenere i contatti con le partecipanti e rimanere a loro disposizione (dando consigli, assistenza, aggiornamenti riguardo opportunità di finanziamento e altri programmi) a conclusione dei workshop è molto importante per l'inizio del loro progetto, mentre la creazione di un gruppo Whatsapp in Francia ha reso la comunicazione tra le partecipanti più facile. Altri suggerimenti significativi riguardano il lavorare con formatori poliglotti, preferibilmente donne, che hanno un background migratorio (Austria), fornire diversi aggiornamenti sui progressi del progetto (Francia), essere flessibili e creativi durante i workshop senza concentrarsi eccessivamente sulle difficoltà linguistiche (Austria) e dividere alcuni workshop in due incontri o dividerli in due sessioni durante la medesima giornata (Francia).

Riferimenti bibliografici

1. Alchian, A. (1963, October). *Reliability of progress curves in airframe production*. *Econometrica* 31 (4), 679 — 693. Arrow, K. J. (1958, January). Utilities, attitudes, choices: A review article. *Econometrica* 26(1), 1—23
2. https://en.wikipedia.org/wiki/Learning_curve
3. [https://en.wikipedia.org/wiki/Learning-by-doing_\(economics\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Learning-by-doing_(economics))
4. *Instructional-design Theories and Models: A New Paradigm of Instructional Theory*, (2009, New York), Charles M. Reigeluth
5. Barry, B. (1982). *Strategic planning workbook for non-profit organizations*. St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation.
6. Bryson, J. (1988). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
7. Kansas Health Foundation. *VMOSA: An approach to strategic planning*. Wichita, KS: Kansas Health Foundation.
8. Lord, R. (1989). *The non-profit problem solver: a management guide*. New York, NY: Praeger Publishers.
9. Murray, E., & Richardson, P. (2002). *Fast Forward: Organizational Changes in 100 Days*. New York, NY: Oxford University Press.
10. Olenick, J., & Olenick, R. (1991). *A non-profit organization operating manual: planning for survival and growth*. New York, NY: Foundation Center.
11. Stonich, P. J. (1982). *Implementing strategy: making strategy happen*. Cambridge: Ballinger Publishing Company.
12. Unterman, I., & Davis, R. (1984). *Strategic management of not-for-profit organizations*. New York, NY: CBS Educational and Professional Publishing.
13. Watson-Thompson, J., Fawcett, S.B., & Schultz, J. (2008). *Differential effects of strategic planning on community change in two urban neighborhood coalitions*. *American Journal of Community Psychology*, 42, 25-38.
14. Wolff, T. (1990). *Managing a non-profit organization*. New York, NY: Prentice Hall Press.
15. Wolff, T. (2010). *The Power of Collaborative Solutions: Six Principles and Effective Tools for Building Healthy Communities*. San Francisco: Jossey-Bass.

16. Fook, J. (2002) *Social Work: Critical Theory and Practice*. London: Sage
17. https://en.wikipedia.org/wiki/Design_thinking#cite_note-3
18. Dorst, Kees (2012). *Frame Innovation: Create new thinking by design*. Cambridge, MA: MIT Press. ISBN 978-0-262-32431-1.
19. Tim Brown. *Design Thinking*. Harvard Business Review, June 2000

