



Unione Europea



Fondo Sociale Europeo

Numero monografico dedicato alla Sostegno Globale E1 - Regione Lazio



QUADERNI ASSFORSEO

4

Centoimprese

per promuovere e sostenere l'inserimento occupazionale delle donne e lo sviluppo dell'imprenditorialità femminile

Anno 6 – numero 4 – novembre 2008

Centoimprese
per promuovere e
sostenere
l'inserimento
occupazionale delle
donne
e lo sviluppo
dell'imprenditorialità
femminile

LA SOVVENZIONE GLOBALE E1
"Impresa Femminile"
Numero monografico

QUADERNI ASSFORSEO

Responsabile Scientifico : Prof. Orazio Niceforo

Comitato di Redazione : Paolo Luci
Claudia Cavalieri
Elisabetta Verrecchia
Luigi Rosati
Gabriele Levi

Segreteria : ASSFORSEO
Via G.A. Badoero n.51
00154 – ROMA
tel. 06/51435086
fax 06/5123716
web www.assforseo.it

Stampa Tipografia SA.GRAF. srl
Rona – tel. 06.8818330

INDICE

	Prefazione di Silvia Costa, Assessore all'Istruzione, Diritto allo Studio e Formazione della Regione Lazio	<i>pag</i> 5
1.	La sovvenzione globale E1 "Impresa femminile", di <i>Luigi Rosati</i>	7
2.	Filosofia e metodologia dell'intervento, di <i>Luigi Rosati</i>	10
	2.1 L'approccio metodologico di Ass.For.SEO ai servizi a supporto della creazione d'impresa. Il contributo esperienziale di Disamis	10
	2.2 L'approccio alla progettazione della Sovvenzione Globale	14
3.	Le azioni realizzate, di <i>Elisabetta Verrecchia e Gabriele Levi</i>	16
	3.1. Piccoli contributi/sussidi per la nascita di imprese femminili	18
	3.1.1 Il bando Centoimprese,	19
	3.1.2. I servizi di informazione, orientamento, assistenza tecnica, tutoraggio	21
	3.1.3. Azioni di supporto	24
	3.1.4. Impatto e dinamiche dell'intervento Centoimprese,	28
	3.2. I Centri Servizi per l'imprenditorialità femminile	61
	3.2.1. I risultati raggiunti	68
	3.3. Azioni sperimentali: botteghe di transizione e passaggio generazionale	73
	3.3.1. I risultati raggiunti	88
	POSTFAZIONE di Elisabetta Longo, Direttore della Direzione Fondo Sociale Europeo, Formazione Professionale e altri interventi della Regione Lazio	93

Prefazione

*Silvia Costa, Assessore
all'Istruzione, Diritto allo Studio e
Formazione della Regione Lazio*

La Regione Lazio pone al centro delle strategie di sviluppo l'attenzione alla condizione delle donne e alla loro partecipazione a tutti i settori produttivi, e si è avvalsa, in particolare, del Fondo Sociale Europeo (FSE), nell'ambito della Programmazione 2000-2006, per promuovere interventi diretti alle donne e rafforzare la partecipazione femminile alla formazione e al mercato del lavoro anche attraverso politiche di conciliazione.

In particolare, l'attenzione alle politiche di genere è stata intensificata dall'Assessorato all'Istruzione, Diritto allo Studio e Formazione nella Giunta Marrazzo, proponendo un nuovo sistema di coinvolgimento della rete delle donne, attraverso la costituzione di un tavolo di lavoro rappresentativo delle diverse istanze femminili, che ha consentito di:

- ascoltare e recepire le istanze dell'Associazionismo femminile e delle parti sociali;
- identificare i fabbisogni concreti ed i macro obiettivi di intervento;
- individuare azioni mirate accanto all'attenzione alle ricadute

sulle donne di tutte le strategie formative realizzate;

- sostenere l'inserimento ed il re-inserimento lavorativo delle donne con più di 40 anni;
- promuovere l'imprenditoria femminile nei diversi campi;
- individuare nuove forme di conciliazione famiglia-lavoro.

Sulla scorta dei risultati della concertazione con il partenariato e i portatori di interesse, è stato identificato un pacchetto di proposte in grado di rispondere efficacemente ai fabbisogni concreti rilevati, condiviso trasversalmente tra l'Assessorato all'Istruzione, Diritto allo Studio e Formazione e l'Assessorato alle Pari Opportunità e alle Politiche Sociali.

Il pacchetto di proposte identificato, utilizzando una combinazione di strumenti, azioni di *mainstreaming* ed azioni positive dirette, si è concentrato nei seguenti obiettivi prioritari:

- promuovere forme di welfare innovativo a favore delle famiglie e delle donne;

- promuovere l'occupazione femminile e contrastare nuove forme di marginalità sociale e forme di discriminazione multipla;
- interpretare i cambiamenti della società e programmare meglio le risorse pubbliche;
- sostenere i percorsi femminili in processi e settori innovativi.

Le Sovvenzioni Globali hanno rappresentato un nuovo strumento di intervento attivato nell'ambito della Programmazione Obiettivo 3 del Fondo Sociale Europeo 2000-2006, strumento che ha avuto la finalità di sostenere lo sviluppo dell'occupazione attraverso la realizzazione di azioni positive capaci di sostenere l'inserimento occupazionale e lavorativo delle donne e la promozione dell'imprenditorialità femminile.

6

Tra le proposte progettuali da finanziarie attraverso la Sovvenzione Globale E1, è stata individuata anche la concessione di piccoli contributi a fondo perduto, finalizzata allo *start up* di nuove imprese femminili.

Rivolto all'intero territorio regionale, con articolazione su base provinciale, il bando Centoimprese è stato diretto alla nascita e sviluppo di microimprese femminili. Hanno potuto accedere imprese femminili da costituire o costituite da non più di 24 mesi dalla data di scadenza dell'Avviso e che avessero sede legale ed operativa nella Regione Lazio.

Il finanziamento a fondo perduto assegnato, per ogni impresa, ha previsto una copertura fino al 70% dell'investimento ammissibile, per un minimo di 10.000 euro ed un massimo di 35.000 (in applicazione della regola del *de minimis*). Per l'intero intervento, a livello regionale, sono stati stanziati fondi complessivamente per 3.801.565,23 euro.

Dei circa 600 progetti presentati per il bando Centoimprese, sono state complessivamente finanziate 108 imprese.

Con un'azione aggiuntiva sono stati anche attivati in tutte le Province del Lazio, dei Centri Servizi per fornire informazioni, orientamento, assistenza tecnica e servizi reali alle imprese femminili in corso di costituzione o già operanti.

Nello specifico, l'intervento Centoimprese ha sostenuto un modello di sviluppo che, favorendo la crescita dell'imprenditorialità femminile, ha contemporaneamente operato per rimuovere gli ostacoli che impediscono l'inserimento lavorativo delle donne.

E' intenzione dell'Assessorato mantenere un'attenzione specifica a questa tipologia d'intervento anche nell'ambito della nuova Programmazione 2007-2013 che, come noto non prevede più un asse dedicato alle Pari Opportunità, ma l'attivazione di un approccio di genere (*mainstreaming*) in tutti gli assi.

1. LA SOVVENZIONE GLOBALE E1 "IMPRESA FEMMINILE"

Luigi Rosati

La sovvenzione globale è una particolare modalità di gestione dei fondi strutturali europei, prevista dal Regolamento comunitario di competenza¹. In particolare la SG fornisce l'opportunità alle Autorità di gestione di uno specifico programma (in accordo con lo Stato membro e la Commissione), di potersi avvalere del contributo di un soggetto qualificato ("intermediario") cui affidare la realizzazione di specifiche parti del programma. La ratio della SG è quella della efficacia e della economicità, nel rispetto delle regole di mercato e concorrenza. L'autorità di gestione può individuare un soggetto che, per particolari attività, possiede esperienze e offre garanzie tali da rendere più efficace ed economica la realizzazione di specifiche azioni, rispetto alla gestione ordinaria del programma di riferimento. In particolare, nel testo normativo si fa riferimento alle garanzie offerte dagli

intermediari in merito "alla loro competenza ed esperienza riconosciuta in materia di gestione amministrativa e finanziaria", nonché alla loro collocazione nelle regioni interessate, alla loro esperienza nei settori di riferimento e alla loro mission pubblica e network con il tessuto socioeconomico.

Al di là di tali annotazioni di ordine tecnico, si deve prender atto che la SG è uno strumento efficace per la realizzazione di iniziative che prevedono la realizzazione di macroprogetti, in genere comprensivi sia di azioni di sistema e finalizzate all'erogazione di servizi, sia dell'erogazione di piccoli sussidi. In particolare, a livello nazionale, c'è stato un ampio uso di tale strumento nell'ambito delle attività previste nei POR per la misura B1, destinata ai soggetti svantaggiati (ovviamente per la passata programmazione 2000-2006). Diverse Regioni hanno utilizzato tale strumento per poter realizzare iniziative di sostegno finanziario per la nascita o il supporto di organizzazioni operanti nel settore dello svantag-

¹ REGOLAMENTO (CE) N. 1260/1999 DEL CONSIGLIO del 21 giugno 1999 recante disposizioni generali sui Fondi strutturali.

gio e/o gestite da lavoratori svantaggiati. In particolare, la possibilità di avvalersi di soggetti terzi, con adeguate esperienze e capacità, ha permesso di gestire con maggiore rapidità ed efficienza tale tipologia di azioni (con particolare riferimento alla gestione delle pratiche di concessione dei piccoli sussidi). L'esperienza positiva ha poi portato all'impiego di tale strumento anche in altri ambiti, ovvero la realizzazione di esperienze analoghe a valere su altre misure dei PO.

Infatti, la gestione delle pratiche di concessione dei contributi economici (in genere piccoli sussidi, spesso in relazione a quanto indicato nel Regolamento sul Fondo Sociale Europeo) richiede una flessibilità burocratico-organizzativa e una competenza amministrativa specifica che è più facile trovare in organizzazioni terze che non nelle amministrazioni pubbliche incaricate di gestire i PO.

Tuttavia, si deve allo stesso modo sottolineare che l'affidamento di una SG a un soggetto intermediario non rappresenta una delega completa ma un affidamento che mantiene inalterato il coordinamento e il presidio politico e strategico dell'Autorità di Gestione. In tal senso, l'azione dell'organismo intermedio (termine con cui è definito l'intermediario) si caratterizza per lo stretto rapporto con l'Autorità di Gestione e la forte aderenza alle politiche della stessa, nonché alla coerenza della misura del PO in oggetto.

La Regione Lazio, nell'ambito del Programma Operativo Regionale da attuarsi con il Fondo Sociale Europeo per il periodo 2000-2006, ha previsto un ampio uso dello strumento della SG, attivando tre iniziative di questo tipo. In particolare, sono state affidate alla realizzazione di sovvenzioni globali segmenti delle seguenti misure:

- Misura B1 - Inserimento lavorativo e reinserimento di gruppi svantaggiati;
- Misura D.3 - Sviluppo e consolidamento dell'imprenditorialità con priorità ai nuovi bacini di impiego e Misura D.4 - Miglioramento delle risorse umane nel settore della Ricerca e Sviluppo tecnologico;
- Misura E.1 - Promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro.

Gli organismi intermediari sono stati selezionati con procedure di evidenza pubblica che hanno portato, quindi, all'affidamento delle relative SG.

Le tre esperienze del Lazio si sono caratterizzate per la diversa vocazione legata alle misure affidate; la specializzazione ha riguardato, in linea generale, la tipologia di beneficiari e, di conseguenza, le strategie di azione attuate.

In linea generale, si può evidenziare come l'adozione della SG ha consentito una maggiore personalizzazione e caratterizzazione delle singole azioni e operazioni realizzate. Si può affermare che – pur nella cornice del POR – ogni SG è riuscita a costruire una linea pro-

grammatica a sé, sia in relazione agli obiettivi perseguiti e alle attività realizzate, sia attraverso un processo di comunicazione e informazione integrata.

2. FILOSOFIA E METODOLOGIA DELL'INTERVENTO

Luigi Rosati

La SG E1 è l'esperienza oggetto di questo volume e, come detto, prende le mosse dal POR, ovvero dal Complemento di Programmazione dello stesso e, in particolare, dalla decisione dell'Autorità regionale di realizzare parte delle finalità specifiche previste dalla misura E1 attraverso lo strumento della Sovvenzione Globale.

10

L'avviso pubblico con cui la Regione Lazio ha selezionato i soggetti cui affidare la SG, poneva indicazioni specifiche al fine di identificare efficacemente le organizzazioni più affidabili, richiedendo, inoltre, uno sviluppo procedurale delle azioni oggetto dell'affidamento.

La SG era stata già "pensata" come realizzazione di cinque azioni specifiche:

1. Azione A – Orientamento e sensibilizzazione del territorio,
2. Azione B – Sostegno alla nascita di impresa,
3. Azione C – Sostegno allo sviluppo di impresa,
4. Azione D – Supporto all'attuazione della SG
5. Azione E – Attuazione della SG.

Le ultime due azioni vengono affidate direttamente all'OI incaricato e riguardano la realizzazione stessa dell'operazione nel suo complesso; altresì, le prime tre azioni sono affidate con procedure di evidenza pubblica alle tipologie di beneficiari previste.

Tutte le azioni fanno riferimento ad attività previste dalla misura E1 del POR e dal relativo Complemento di Programmazione.

2.1. L'approccio metodologico di Ass.For.SEO ai servizi a supporto della creazione d'impresa. Il contributo esperienziale di Disamis

La proposta progettuale è stata elaborata coerentemente con l'approccio sviluppato da Ass.For.SEO in oltre venti anni di attività nel campo della creazione d'impresa. In questo senso la proposta ha come oggetto un'azione coordinata che unisce efficienza organizzativa e procedurale ad una consulenza personalizzata che pone sempre al centro dell'azione le esigenze specifiche del singolo utente.

In particolare, il modello sviluppato e adottato da Ass.For.SEO si fonda sui seguenti tre capisaldi:

- la centralità della persona,
- il partenariato territoriale,
- i servizi integrati.

Sulla base di tali principi si sviluppa idealmente l'organizzazione del centro servizi quale modalità in grado di garantire al meglio il perseguimento di tali obiettivi. Da un punto di vista strettamente metodologico, invece, si insiste sul ruolo attivo del futuro imprenditore, il cui percorso di sviluppo deve essere sostenuto più che guidato attraverso la messa a disposizione di risorse cui attingere, secondo un modello di formazione continua.

Il servizio di assistenza al futuro imprenditore – in questo caso imprenditrice - viene erogato in forma consulenziale adottando, in funzione dell'utenza, tecniche di coaching adeguate. L'utilizzo della metodologia di coaching, deriva dal fatto che, per una certa tipologia di utenza (aspiranti imprenditrici con idee progettuali poco strutturate), non basta soltanto fornire informazioni specifiche perché queste vengano utilizzate al meglio, bensì occorre favorire lo sviluppo di motivazioni e attitudini che facilitino l'apprendimento, la comprensione e la sperimentazione dei contenuti del percorso di creazione di impresa.

A tal fine, sin dai primi incontri, il piano di lavoro personalizzato, diviene strumento di accompagnamento nelle verifiche di fattibilità e viene costruito insieme ai potenzia-

li imprenditori con l'obiettivo di condivisione degli *step* necessari per un corretto processo di valutazione dell'idea.

Centrale diventa quindi, nell'erogazione del servizio, oltre al contenuto, lo stile relazionale. Pur nella distinzione dei ruoli, la potenziale imprenditrice da un lato e il "metodologo" delle analisi di fattibilità dall'altro, l'assistenza si concretizza in una serie di passaggi operativi che coinvolgono l'una e l'altra parte. Il consulente non è solo colui che da informazioni o dice cosa fare, ma prepara un terreno favorevole per alimentare la "motivazione ad imparare", favorendo la costruzione di un percorso di apprendimento e miglioramento continuo.

La potenziale imprenditrice non delega al consulente le verifiche per ottenere un prodotto chiavi in mano, ma partecipa attivamente e direttamente avviando un percorso di formazione continua.

Quello a cui spesso capita di assistere è che l'aspirante imprenditrice viva il business plan esclusivamente come strumento per ottenere un finanziamento agevolato. In genere, ciò la induce a rivolgersi ad un consulente esperto, avendo prevalentemente a riferimento il mercato privato, e, quindi, sostenendo un costo per la redazione di un business plan che gli è spesso piuttosto estraneo nei criteri adottati e nella forma. Con questo non si vuole mettere in discussione la qualità dei business plan prodotti, sicuramente eccellenti e ben strutturati, né le ca-

pacità dell'imprenditrice di comprenderne valore e significato, ma bensì le logiche fondanti e di processo che sottendono il percorso di elaborazione.

Se un'Amministrazione decide di investire nello sviluppo di imprenditorialità, attivando pertanto anche interventi di affiancamento alla creazione di impresa, sicuramente si pone come obiettivo non solo quello di finanziarla ma soprattutto quello di "formare e diffondere" una cultura di impresa, di assistere la potenziale imprenditrice nel passaggio da aspirante ad imprenditrice vera e propria.

Il business plan deve, dunque, diventare per la potenziale imprenditrice un modo di pensare e di operare e non esclusivamente un documento finanziario da redigere obbligatoriamente.

12

Ed è in questo percorso di sviluppo di un "saper fare, saper essere e saper divenire" che il consulente alla creazione di impresa gioca il suo ruolo strategico, svolgendo il compito di "facilitatore" in fase di acquisizione ed elaborazione di informazioni necessarie allo sviluppo del business plan. Proprio perché metodologo e non tuttologo, il consulente alla creazione di impresa, in attuazione dei piani di lavoro concordati con le potenziali imprenditrici, dovrà studiare o aggiornarsi su normative specifiche, su trend di settore, su indirizzi utili, su prodotti, al fine di poter affiancare efficacemente il potenziale imprenditore nel suo percorso di analisi. Anche per questo nel modello di interven-

to di Ass.For.SEO, è inserita una significativa fase operativa che abbiamo definito "back office".

Non è solo l'imprenditore che deve essere preparato, ma anche il consulente deve acquisire una buona conoscenza trasversale sull'argomento; altrimenti, il suo ruolo è praticamente snaturato e di scarsa utilità o, comunque, non riesce a superare la soglia dell'informazione generica. Sostanzialmente, si ritiene che l'esperto in creazione di impresa non sia solo un conoscitore o uno specialista di leggi agevolative.

Tale approccio metodologico, porta a dei risultati partecipati e condivisi, non importa se positivi o negativi in termine di creazione di impresa. Anche quando gli esiti delle valutazioni risultano negativi infatti, i beneficiari del servizio restano soddisfatti in quanto maturano una forte consapevolezza delle analisi sviluppate, dei punti di forza e di debolezza, degli elementi di criticità.

E' chiaro che il livello di assistenza necessaria, varia a seconda della tipologia di utenza, del livello d'istruzione, dell'ambito di operatività, della motivazione ecc., ed è per questo che oltre che di consulenza si parla di coaching: l'affiancamento è in realtà una vera e propria forma di "allenamento" finalizzato a favorire la messa in campo delle abilità di tutti coloro che sono coinvolti nel processo di valutazione delle idee progettuali. Nella relazione fra consulente e potenziale imprenditrice, il primo de-

ve essere in grado di favorire lo sviluppo di un approccio all'idea di impresa basato sul concetto di ponderazione e di analisi. Deve quindi essere in grado di svolgere un ruolo guida e di individuare strumenti idonei, informazioni utili condividendo il processo con il fruitore del servizio.

Si tratta di costruire un rapporto di fiducia alla pari, dove sia la potenziale imprenditrice che il consulente, maturano la consapevolezza di trovarsi in un percorso di apprendimento.

Questa è di fatto la metodologia che caratterizza Ass.For.SEO e che fino ad oggi ha premiato in termini di risultati e di rapporti con l'utenza.

Ci siamo fino ad ora soffermati sugli aspetti dell'assistenza alla creazione di impresa, ma identici sono i presupposti che ci caratterizzano nell'erogazione del servizio di tutoraggio in fase di start up. Obiettivi diversi e contenuti diversi, ma analoga la metodologia: consulenza e affiancamento. In base all'esperienza pluriennale nell'erogazione di tale specifico servizio, soprattutto abbinata all'ottenimento da parte delle imprese di un finanziamento agevolato, tendiamo, metodologicamente, a distinguere una fase di "pretutoraggio" dalla fase di tutoraggio vero e proprio.

Riteniamo che si debba parlare di pretutoraggio quanto meno fino alla conclusione degli investimenti e all'ottenimento dei relativi finanziamenti. In quella fase gli impen-

ditori sono troppo presi dalla soluzione della miriade di piccoli/grandi problemi burocratici relativi all'avvio, e non hanno la possibilità di potersi concentrare sull'inserimento operativo nel mercato di riferimento che richiede in ogni caso, la realizzazione degli investimenti.

I problemi infatti che le imprese "agevolate" si trovano a dover affrontare in fase di avvio, sono prevalentemente collegati: alla costituzione giuridica; alle iscrizioni burocratiche amministrative che richiedono l'essere in regola con le vigenti normative igienico-sanitarie ed in materia di sicurezza; all'ottenimento dei finanziamenti e quindi alla produzione della relativa documentazione; all'accesso al credito per linee finanziarie di supporto. E' superfluo parlare, fino a che tali imprese non si sono regolarizzate e fino a che non hanno concluso il loro piano di investimenti, di: marketing, controllo di gestione e di tutti gli altri aspetti che rappresenteranno poi il cuore dei servizi di tutoraggio.

Quella del pretutoraggio è una fase delicatissima dove il rischio di mortalità è molto elevato, anche in considerazione di taluni circoli viziosi che si innescano e non sempre sono risolvibili. Per esempio, in genere, l'ottenimento di un finanziamento è subordinato all'esibizione di determinate iscrizioni come quella alla C.C.I.A.A., che a sua volta è vincolata all'ottenimento di autorizzazioni o rilasci di certificati di idoneità tecnico sanitaria, il cui rilascio è

sussequente all'accertamento della presenza in azienda dei beni di investimento, presenza in loco che presuppone il fatto che gli stessi vengano acquistati. E qui il problema dell'accesso al credito, le neoimprese non hanno certo una forza contrattuale significativa e le banche chiedono garanzie. In questi passaggi il ruolo del tutor è strategico e "di mediazione", e può favorire la comunicazione fra le parti. E altrettanto importante è il ruolo del partenariato attivo che si è riusciti ad attivare.

Tanto più i tempi di pretutoraggio sono contenuti, tanto più le azioni di tutoraggio sono esplicabili ed efficaci, in quanto non si perdono tempi preziosi per l'inserimento dell'impresa nel mercato di riferimento. Anche in tal caso il tutor, come il consulente alla creazione di impresa è prevalentemente un metodologo, capace di "crescere" insieme all'imprenditore e di trasferire conoscenze e metodo. In fase di tutoraggio vero e proprio, gli ambiti di consulenza si allargano ed il tutor diviene prezioso nei processi di valutazione e di scelte operative a vario livello (marketing, finanza, gestione, comunicazione).

Per concludere circa le peculiarità dei servizi di assistenza tecnica alla creazione di impresa e il tutoraggio, vorremmo sottolinearne ancora:

a) la significativa interrelazione, che a nostro avviso li caratterizza: nelle esperienze vissute abbiamo riscontrato un livello di efficacia maggiore del servizio di tutoraggio, quando erogato in

continuità con quello di assistenza tecnica.

b) l'esigenza di combinazione di consulenze specialistiche che entrambi i servizi possono richiedere: è compito del consulente alla creazione di impresa e del tutor, attivare a loro volta reti di consulenti specialistici in funzione delle esigenze specifiche rilevate (informatici, ingegneri, operatori di settore, commercialisti, legali, ecc.)

Il contributo di Disamis integra l'esperienza di Ass.For.SEO apportando al progetto il lavoro svolto nella valutazione di istanze di finanziamento. Le competenze specifiche di tale organizzazione, infatti, si concentrano proprio nelle metodologie valutative e nell'esperienza dei singoli nel settore della creazione d'impresa.

La partecipazione di Disamis, in tal senso, gioca un ruolo qualitativo importante poiché fornisce ampie garanzie di obiettività e scientificità, nonché esperienza organizzativa. nell'impostazione del lavoro di valutazione e analisi delle istanze di finanziamento (nonché dei progetti presentati dagli operatori per i bandi di servizi).

2.2. L'approccio alla progettazione della sovvenzione globale

L'adesione al modello presentato ha ovviamente guidato la stesura del progetto presentato in risposta

all'avviso pubblico regionale, in relazione alla gestione della SG.

La logica che ha sotteso lo sviluppo della proposta è stata quella di garantire:

- l'erogazione di servizi centrati sui fabbisogni specifici delle donne,
- la costruzione di una rete di servizi che migliorasse, da un lato, l'efficienza delle procedure amministrativo-burocratiche e, dall'altro, l'accesso delle beneficiarie alle opportunità offerte.

L'impianto progettuale, oltre ovviamente a seguire le direttive del bando, si è caratterizzato per una analisi dettagliata delle procedure da applicare e delle relative risorse da impiegare, nonché degli strumenti utilizzati.

In particolare, è stata avviata una riflessione interna, condotta coinvolgendo tutte le competenze impiegate nella gestione di iniziative analoghe e finalizzata a definire tutte le problematiche che potevano insistere sugli obiettivi da perseguire. In questo modo si è tentato di definire le "migliori procedure possibili" tenendo conto dei vincoli e delle opportunità che insistevano sul progetto da sviluppare.

L'impiego del bagaglio di esperienze dei consulenti coinvolti ha caratterizzato il quadro presentato che, da un lato, presenta un carattere fortemente pragmatico, e dall'altro orientato all'utenza finale.

Le scelte progettuali hanno portato alla presentazione delle seguenti soluzioni:

- l'affidamento di operazioni centrate sulla realizzazione di servizi di promozione ed assistenza tecnica provinciali,
- l'affidamento di operazioni inerenti la sperimentazione di forme innovative di sostegno alla creazione d'impresa (botteghe di transizione),
- l'erogazione di piccoli sussidi all'utenza finale.

I principali processi produttivi sono quelli relativi alla pubblicizzazione e gestione delle procedure di evidenza pubblica per l'affidamento delle risorse disponibili. In particolare, sono stati identificate le fasi specifiche relative alla valutazione delle proposte e le modalità di evasione delle pratiche.

3. LE AZIONI REALIZZATE

Elisabetta Verrecchia, Gabriele Levi

16

La Sovvenzione Globale ha rappresentato un nuovo strumento di intervento, attivato dalla Regione Lazio, nell'ambito della Programmazione Obiettivo 3 del Fondo Sociale Europeo 2000 – 2006, che ispirandosi alla strategia di Lisbona, ha avuto tra gli obiettivi quello di attuare misure capaci di incentivare la partecipazione femminile nel mercato del lavoro, eliminare gli stereotipi nei ruoli lavorativi e le differenze di retribuzione e incentivare politiche di conciliazione tra la vita professionale e quella privata.

La Sovvenzione Globale E1 ha avuto la finalità di sostenere lo sviluppo dell'occupazione nella Regione Lazio attraverso la realizzazione di azioni positive capaci di **promuovere l'inserimento occupazionale e lavorativo delle donne e la promozione dell'imprenditorialità femminile.**

L'intervento si è posto i seguenti obiettivi:

- rendere più semplice l'accesso delle donne a settori, posizioni, ruoli e qualifiche che attualmente le vedono scarsamente rappresentate;

- sviluppare processi di auto impiego e di imprenditorialità femminile;

L'intervento, affidato all'**ATI Ass.For.SEO – Disamis quale Organismo Intermediario (O.I.)** della Regione Lazio, si è presentato nel suo complesso integrato ed orientato ad utilizzare strumenti concreti, anche finanziari, atti a valorizzare l'imprenditorialità ed il protagonismo femminile nell'impresa, nel rispetto e nell'evidenziazione della differenza di genere.

Le iniziative attivate si sono articolate nelle seguenti tipologie di intervento:

- **Erogazione di piccoli contributi/sussidi per la nascita di imprese femminili.** Iniziativa attivata nell'ambito delle possibilità offerte dall'articolo 4 del Regolamento del F.S.E., che ha previsto l'erogazione di contributi a fondo perduto nella misura massima di 35.000 euro a copertura del 70% delle spese per gli investimenti, a nuove imprese femminili attraverso il Bando Centoimprese;
- **Orientamento e sensibilizzazione del territorio.** Attività di assistenza tecnica, monitoraggio

- e tutoraggio propedeutiche e conseguenti all'accesso ai piccoli sussidi, attraverso l'attivazione di centri in tutte le province della Regione Lazio;
- **Sostegno allo sviluppo di impresa.** Erogazione di servizi specifici di assistenza tecnica (informazione, orientamento, formazione, tutoraggio) con la creazione di tre Centri servizi (uno per il Comune di Roma, uno per la Provincia di Roma, escluso il Comune di Roma, ed uno per le province di FR, LT, VT e RI);
 - **Attività di animazione e promozione delle imprese.** Azioni finalizzate a fornire servizi reali di comunicazione e marketing operativo e a promuovere e sostenere la costruzione di un network tra le imprese beneficiarie dei contributi e dei servizi erogati nell'ambito della Sovvenzione Globale. Più nel dettaglio:
 - la realizzazione di una Forum dell'impresa femminile: un evento pubblico che oltre ad essere di presentazione dei risultati raggiunti degli interventi attuati nell'ambito della Sovvenzione Globale, ha posto al centro dell'azione la promozione delle imprese sostenute dalla SG;
 - la realizzazione di un Portale web: la progettazione, lo sviluppo e la realizzazione di un portale dedicato alle imprese con la possibilità di sviluppare un proprio spazio web e costruzione di una community;
 - l'elaborazione dei contenuti dei messaggi promozionali pubblicitari e loro layout grafico, per ogni impresa femminile, interessata dalla Sovvenzione Globale E1;
 - sviluppo di azioni di tipo cooperativo (gruppi di acquisto, sviluppo di convenzioni interne alla rete di imprese, ecc.).
 - **Sostegno alla nascita di impresa.** Attività volte a favorire la strutturazione di reti tra imprese esistenti per lo sviluppo di specifici settori attraverso l'attivazione di botteghe di transizione e progetti volti a favorire il passaggio generazionale e/o la successione di impresa;
 - **Studio sulle ricadute dell'intervento ed azioni di diffusione e sensibilizzazione.** Ricerca sulle ricadute degli interventi posti in essere nell'ambito della Sovvenzione Globale, con l'obiettivo di fornire dati ed elementi, sia quantitativi che qualitativi, sul fenomeno dell'imprenditoria femminile e di fungere così da supporto nell'assunzione di decisioni su future politiche attive da attivare nella Regione Lazio nel periodo di programmazione 2007-2013;
- Con l'obiettivo di attivare azioni trasversali di diffusione delle azioni previste a valere sulla Sovvenzione Globale E1, tutte le attività realizzate nell'ambito della Sovvenzione

Globale sono state promosse, diffuse e supportate attraverso l'attivazione di un numero verde e di un sito dedicato (www.impresafemminile.it).

E' stato ideato un logo e di uno slogan per la promozione dell'avviso pubblico per il finanziamento delle imprese femminili. Il sito ha previsto le seguenti sezioni:

- In evidenza dedicata a segnalare aspetti di particolare rilevanza
- Sovvenzione globale in cui si riporta una presentazione delle finalità della Sovvenzione Globale E1
- Attività a bando dedicata alla promozione dei bandi di gara attivati per la realizzazione degli interventi. In tale sezione è attiva un'area faq ed è disponibile la documentazione per la partecipazione alla gara.
- Erogazione piccoli sussidi Centoimprese per la promozione dell'avviso pubblico per il finanziamento delle imprese. In tale sezione è stata disponibile la documentazione necessaria per la richiesta del finanziamento.

3.1. Piccoli contributi/sussidi per la nascita di imprese femminili

Nell'identificare le proposte progettuali da finanziarie attraverso la Sovvenzione globale E1, è stata individuata, quale strumento principale di sostegno atto a favorire lo sviluppo dell'imprenditoria femminile nel territorio regionale, la con-

cessione di piccoli contributi a fondo perduto. La formula del piccolo sussidio è stata pertanto utilizzata per mettere a punto un intervento che potesse contribuire alla nascita e allo sviluppo di imprenditorialità femminile, e, contemporaneamente, agevolare l'inserimento lavorativo delle donne.

Il **bando Centoimprese** si è articolato su tutte le province della Regione Lazio, ed è parte integrante, se non centrale, del percorso individuato per valorizzare l'imprenditorialità e la presenza femminile nell'impresa.

All'interno dello stesso percorso, nell'ottica di voler caratterizzare la Sovvenzione Globale E1 come "filiera", accanto a sostegni concreti e finanziari come quelli dei piccoli sussidi, sono stati realizzati **servizi reali di accompagnamento** delle imprese femminili, sia in fase di costituzione che di start up e sviluppo, affidati ai Centri servizi e ai Centri di assistenza tecnica territoriali appositamente attivati con obiettivi di assistenza tecnica e tutoring con riferimento al medesimo bando. A questi servizi, si sono aggiunte **azioni di comunicazione** e marketing al fine di sostenere le singole esperienze imprenditoriali, promuovendone i prodotti/servizi offerti.

3.1.1. Il bando centoimprese*

Publicato nell'aprile 2006, con scadenza settembre 2006, rivolto all'intero territorio della Regione Lazio, con articolazione su base provinciale, il bando Centoimprese è stato finalizzato alla nascita e sviluppo di microimprese femminili, ponendo come obiettivo il sostegno dell'imprenditoria emergente. Hanno potuto accedere al bando, imprese femminili da costituire o costituite da non più di 24 mesi dalla data di scadenza dell'Avviso, che avessero sede legale ed operativa nella Regione Lazio e fossero in possesso dei seguenti requisiti alla data di presentazione della domanda:

- a) per le **imprese individuali**, che il titolare fosse donna;
- b) per le **società di persone**, che le donne socie rappresentassero la maggioranza numerica dei componenti della compagine sociale e detenessero la maggioranza delle quote;
- c) per le **società di capitali**, che le donne socie detenessero almeno i due terzi delle quote del capitale sociale, fossero almeno i due terzi dei soci e costituissero almeno i due terzi del totale dei componenti dell'organo di amministrazione;
- d) per le **società cooperative**, che le donne costituissero la maggioranza numerica dei soci e rappresentassero la maggioranza

del Consiglio di Amministrazione.

Il finanziamento a fondo perduto assegnato, per ogni impresa, ha previsto una copertura fino al 70% dell'investimento ammissibile, per un minimo di 10.000 euro ed un massimo di 35.000 (in applicazione della regola del *de minimis*). Per l'intero intervento, a livello regionale, sono stati complessivamente stanziati fondi per € 3.801.565,23. L'attribuzione delle risorse alle diverse aree provinciali, oggetto dell'intervento, è stata calcolata sulla base della popolazione residente.

I campi di attività ammessi al finanziamento, riportati in un allegato all'avviso pubblico e rientranti nei codici ATECOFIN, hanno compreso i più svariati settori merceologici (commercio, artigianato e attività manifatturiere in genere, servizi alle persone e alle imprese alberghi, ristorazione, ecc.).

La predisposizione dell'avviso e dei suoi allegati è stata effettuata con il coinvolgimento di esperti in creazione e sviluppo di impresa, in servizi di assistenza alla creazione di impresa, in valutazione di business plan, amministrativisti, il tutto in stretto raccordo con la Direzione Fondo Sociale Europeo, Formazione Professionale e altri interventi della Regione Lazio. La stesura dell'avviso è stata preceduta da un'attenta analisi di strumenti analoghi utilizzati sia nell'ambito delle Sovvenzioni Globali in Italia, sia con riferimento alle normative nazionali e regionali in materia di in-

* di Elisabetta Verrecchia

centivazione alla nascita e sviluppo di impresa. Nella predisposizione del formulario per la stesura del business plan da presentare in sede di partecipazione al bando, l'obiettivo è stato quello di creare uno strumento comprensibile e di facile compilazione, esaustivo, in grado di evidenziare le coerenze interne dell'iniziativa e che fosse immediatamente rispondente ai criteri di valutazione individuati.

Il nome attribuito all'avviso, Centoimprese, racchiude l'obiettivo individuato in fase di progettazione dell'intervento, in termini di numero di imprese da finanziare. Gli esiti sono andati oltre la previsione: 617 sono state le domande pervenute, 519 le istanze valutate; **108 le imprese che hanno avviato l'iniziativa ed hanno ottenuto l'erogazione del contributo.**

20

L'approvazione delle domande è avvenuta con atto deliberativo dell'Organismo Intermediario, sulla base degli esiti di una commissione di valutazione appositamente costituita.

L'esperienza, nel suo intero percorso, ha evidenziato elementi innovativi rispetto ad altri strumenti agevolativi dedicati alla piccola e media impresa:

- a) nel target di imprenditoria femminile raggiunto dall'Avviso Centoimprese: iniziative con al massimo due anni di vita (e quindi in piena fase di start up); microimprese con investimenti che si attestano intorno a € 50.000;

- b) nella funzione attribuita ai centri di assistenza tecnica territoriali per lo svolgimento dei servizi di accompagnamento sia in fase di presentazione della domanda, che in fase di start up delle imprese finanziate;
- c) nella celerità delle procedure per la valutazione delle domande, la pubblicazione delle graduatorie e l'erogazione dei finanziamenti;
- d) nei criteri di valutazione adottati per l'analisi dei progetti da ammettere a finanziamento, che hanno privilegiato: la coerenza dei profili delle donne con l'iniziativa proposta; la capacità di rispondere alle vocazioni del territorio; la cantierabilità reale dell'iniziativa proposta;
- e) nelle modalità di accompagnamento adottate, basate su una tempistica di riscontro molto celere, sulla forte personalizzazione del servizio attraverso un costante interfaccia con le imprese, e su metodologie di coaching atte a favorire processi di progressiva acquisizione di consapevolezza della scelta del fare impresa.

Le molteplici problematiche emerse nel percorso di ciascuna impresa finanziata hanno comportato la necessità per le beneficiarie di apportare modifiche rispetto al progetto presentato in fase di partecipazione al bando (investimenti, sede operativa, compagine sociale ecc.). Ogni richiesta è stata risolta tenendo conto delle specificità di ciascun caso,

delle criticità incontrate e della tipologia di attività. Sono state sviluppate attente analisi e valutazioni, con l'obiettivo di favorire processi che dessero certezza all'O.I., ma anche alle stesse imprese, di essere nelle condizioni reali di poter realizzare il progetto di impresa e di poter ottenere, nei tempi, l'erogazione dei contributi concessi. I tempi di risposta, da parte dell'O.I., con l'ausilio dei centri di assistenza tecnica territoriali creati ad hoc, sono stati molto celeri. Nei casi in cui le problematiche riscontrate si sono ritenute non risolvibili e impedissero la sussistenza dei requisiti di ammissibilità, è stato necessario procedere alla comunicazione di decadenza del contributo. In altri casi, l'impresa stessa non ha ritenuto opportuno proseguire nell'iter previsto e ha comunicato la volontà di rinunciare al finanziamento assegnato. Tali decadenze e rinunce hanno liberato fondi che sono stati tempestivamente reimpegnati attraverso lo scorrimento in graduatoria delle imprese risultate ammissibili in sede di valutazione, ma non finanziabili, in prima istanza, per indisponibilità dei fondi. L'esperienza nel suo complesso ha mostrato che, nonostante il percorso imprenditoriale non sia mai semplice e lineare, le imprenditrici beneficiarie hanno dimostrato un considerevole entusiasmo e un'elevatissima capacità di mettersi in gioco, spesso anche in età non giovane o in realtà di mercato non sempre semplicissime.

3.1.2 I servizi di informazione, orientamento, assistenza tecnica, tutoraggio propedeutici e conseguenti all'accesso ai contributi/sussidi del bando Centoimprese*

Nel realizzare una strategia globale per promuovere la cultura di genere e quindi la partecipazione delle donne alla vita economica e sociale del territorio, sono stati realizzati percorsi integrati di orientamento, formazione, accompagnamento e consulenza, con particolare riguardo alle fasi di start up e consolidamento dell'impresa, garantendo servizi di supporto *ex ante*, in itinere ed *ex post* alle imprese femminili che intendevano richiedere e/o avessero ottenuto la concessione dei contributi del bando Centoimprese.

Contestualmente alla pubblicazione dell'Avviso pubblico Centoimprese, sono stati attivati, su tutto il territorio regionale, punti di assistenza tecnica dedicati. Sono stati strutturati ed avviati servizi di informazione, orientamento, assistenza tecnica nella fase di predisposizione della domanda di finanziamento e quindi di partecipazione al bando, e tutoraggio nello start-up, propedeutici e conseguenti all'accesso ai contributi.

Le donne interessate ad accedere ai piccoli contributi, pertanto, hanno potuto fruire, fin dall'inizio, in ciascun territorio provinciale, di servi-

* di Elisabetta Verrecchia

zi gratuiti di accompagnamento nella valutazione della propria idea progettuale, nella redazione del business plan e, successivamente all'ammissione a finanziamento, di servizi di tutoraggio nella fase di start up e consolidamento dell'impresa.

I servizi sono stati erogati da Enti aggiudicatari di una specifica gara di appalto, con pluriennale esperienza nel settore della creazione e sviluppo della piccola impresa.

Enti affidatari dei Centri di assistenza territoriali

Area di riferimento	Ente affidatario
Provincia di Roma (<i>escluso Comune di Roma</i>)	Consorzio Ulisse Scarl
Comune di Roma (<i>solo</i>)	R.T.I. tra Ciofs FP Lazio e Cotecno
Latina	R.T.I. tra Oescmi e Due PL Srl
Rieti	R.T.I tra Asi. Form e Secom
Frosinone	R.T.I. tra Secom sas e IN.SI. spa
Viterbo	R.T.I. tra Secom e Stedi

In particolare, nella prima parte dell'intervento, il servizio è stato destinato alle imprese o alle aspiranti imprenditrici che intendevano intraprendere o proseguire il percorso imprenditoriale e avevano intenzione di presentare la domanda di finanziamento nell'ambito del bando Centoimprese. I centri di assistenza hanno pertanto operato, *ex ante*, in più direzioni con il compito e l'obiettivo di:

- promuovere l'iniziativa capillarmente;
- sensibilizzare l'utenza potenziale;
- orientare le donne nella valutazione del "fare impresa";
- affiancare le interessate, nel percorso di valutazione per la predisposizione del progetto di impresa;
- assistere le proponenti nella predisposizione della pratica da inoltrare all'Organismo Intermediario.

Successivamente alla pubblicazione delle graduatorie delle beneficiarie dell'Avviso pubblico Centoimprese, gli stessi Enti sono stati incaricati di fornire il servizio di tutoraggio per lo start up di impresa e per l'erogazione dei finanziamenti concessi. In particolare, hanno fornito:

- supporto e tutoraggio alle imprese beneficiarie delle agevolazioni nella fase di realizzazione delle attività previste (supporto *in itinere*);
- attività di monitoraggio in corso d'opera delle singole iniziative e della sussistenza dei requisiti di ammissibilità;
- supporto alla richiesta di saldo del contributo e verifica della completezza e correttezza della documentazione prevista da bando;
- visita finale di accertamento in azienda (supporto *ex post*).

Il servizio, *in itinere* ed *ex post*, ha previsto quindi sia un'attività di

supporto per le beneficiarie nella fase di realizzazione delle attività previste nel progetto di impresa, sia un'attività di affiancamento nella richiesta di erogazione del contributo e in tutti gli adempimenti previsti, inclusa la rendicontazione delle spese sul sistema di monitoraggio della Regione Lazio.

Il percorso che porta dall'idea all'impresa e quindi dal business plan alla reale realizzazione del progetto imprenditoriale, risulta generalmente complesso e di difficile gestione per soggetti inesperti. Di fondamentale importanza è stato pertanto il contributo consulenziale erogato, a titolo esclusivamente gratuito, finalizzato ad affiancare le imprenditrici nei percorsi di start up e/o consolidamento imprenditoriale.

Da un confronto effettuato a fine lavori tra l'O.I. e gli enti affidatari, anche sulla base delle relazioni finali presentate, è risultato di rilevante interesse soffermarsi su un'analisi delle modalità di erogazione del servizio e dei rapporti tra i vari attori dell'intervento, e, quindi, tra O.I. e gli enti di assistenza tecnica e tra questi ultimi e le imprese. Gli aspetti organizzativi e relazionali si configurano sicuramente come tra i maggiori punti di forza dell'intervento.

La prima tipologia di rapporto si è basata, fin da subito e per tutta la durata dell'intervento, su un quotidiano interfaccia tra l'O.I. e il coordinamento operativo e scientifico degli enti di assistenza, al fine di garantire un valido ed efficace flus-

so informativo, affrontare le difficoltà in termini di celere risoluzione, apportare azioni correttive in casi di maggior criticità e verificare costantemente lo stato d'avanzamento delle attività.

Certamente il punto di forza del rapporto tra O.I. ed enti di assistenza si è basato su una indiscutibile condivisione di intenti nel fornire un sostegno concreto, efficace ed efficiente al maggior numero di imprese. Il coordinamento costante dell'O.I. e il suo rapporto di raccordo e collaborazione con gli enti di assistenza tecnica, ha consentito all'O.I. stesso di non perdere il contatto con le singole imprese, seppur con la mediazione degli enti incaricati.

Per quanto riguarda invece il rapporto tra i punti di assistenza tecnica e le imprese assistite, ci si è posti fin da subito, in stretto raccordo con gli enti incaricati, l'obiettivo di creare un servizio di assistenza professionale mirato e puntuale. La pluralità delle imprese, le peculiarità delle competenze, i diversi itinerari professionali, la molteplicità delle esigenze, legate anche ad un'ottica di genere, hanno richiesto un'attenzione specifica nell'erogazione del servizio, che ha dovuto essere in grado di costruire risposte "su misura" ad una domanda diversificata.

Gli esperti incaricati hanno cercato di "adeguare" il rapporto consulenziale alle singole imprese. Questo ha comportato la massima elasticità da parte dei consulenti che, di caso in caso, hanno instaurato tipologie

di rapporti differenti. Tali rapporti, seppur non rientranti nello standard consulenziale, si sono rivelati comunque efficaci, in quanto calibrati sulle singole esperienze. Quindi, da una parte si sono create relazioni formali e professionali in cui le imprenditrici si sono perfettamente riconosciute, dall'altra è stato necessario instaurare un rapporto che non fosse solo consulenziale, ma anche "amicale", mirato il più delle volte a generare motivazione e "conforto" nell'affrontare un percorso nuovo e spesso difficile.

Lo stretto rapporto creato tra gli enti di assistenza tecnica e le imprenditrici ha consentito di rilevare le peculiarità, le esigenze e le criticità di ognuna.

Nella stessa ottica si è cercato di garantire la massima disponibilità effettuando incontri individuali, sia presso gli uffici dei centri di assistenza tecnica che presso le sedi delle imprese stesse, anche al fine di conciliare le esigenze che caratterizzano la cultura imprenditoriale di genere.

Il servizio erogato, in conclusione, nel suo intervento ex ante, per la predisposizione del business plan, in itinere ed ex post, come attività di accompagnamento e verifica (tutoraggio e monitoraggio) a supporto della corretta implementazione e realizzazione dei progetti d'impresa, si configura sicuramente come un'azione fondamentale per consentire ad imprenditrici o aspiranti imprenditrici di realizzare progetti d'impresa con sussidi/contributi pubblici.

3.1.3. Azioni di supporto*

Con l'intento di approntare un sistema di strumenti che assicurino non solo la nascita di nuove imprese, ma, soprattutto, ne rafforzino le probabilità di successo, sono state realizzate azioni finalizzate a fornire servizi reali di comunicazione e marketing operativo al fine di promuovere e sostenere le imprese femminili, beneficiarie di servizi e/o contributi nell'ambito della Sovvenzione Globale E1 della Regione Lazio.

Nell'intento di contribuire al rafforzamento competitivo della nuova imprenditorialità, tali azioni, oltre alla finalità diretta di fornire servizi di promozione, sono state volte a creare e sostenere la costruzione di un network tra le imprese beneficiarie.

E' risultato, pertanto, essenziale, a conclusione dell'ideale percorso realizzato nell'ambito della Sovvenzione Globale E1, realizzare un evento pubblico, che, oltre ad essere di presentazione dei risultati raggiunti, ponesse al centro dell'azione le imprese stesse, capitalizzando la storia imprenditoriale delle beneficiarie, enfatizzandone le caratteristiche peculiari e creando una vera e propria occasione di visibilità nei confronti del mercato nel senso ampio del termine, e quindi nei confronti di potenziali clienti, di potenziali partner tecnico e/o commerciali e di potenziali finanziatori.

* di Elisabetta Verrecchia

Il Forum “Centoimpreselazio – Itinerari al femminile” è stato realizzato il 14 e 15 novembre 2008, presso l’Acquario Romano – Casa dell’architettura di Roma, sede scelta in quanto ritenuta idonea sia per la logistica della struttura, che per la vicinanza alla Stazione Termini, snodo e punto d’incontro per tutto il territorio regionale, nel quale si è realizzato e articolato l’intervento della Sovvenzione Globale.

La *location* ha fornito un’area espositiva adeguata per servizi, prestigio e accessibilità, e ha previsto, oltre a interventi istituzionali con la partecipazione dei rappresentanti delle istituzioni regionali coinvolte (tra cui Silvia Costa, Assessore all’Istruzione, Formazione e Diritto allo studio e Piero Marrazzo, Presidente della Regione Lazio), momenti tradizionali di confronto e di studio, attraverso l’organizzazione di incontri, dibattiti, workshop formativi, spazi informativi sulle opportunità a favore delle imprese femminili, testimonianze delle imprenditrici, mostre, eventi culturali e musicali con la partecipazione di artisti di livello nazionale.

Il Forum “Centoimpreselazio – Itinerari al femminile”, si è voluto quindi caratterizzare come un momento di rilancio dei valori e del messaggio che la SGEI della Regione Lazio ha sostenuto in questi ultimi anni, ovvero di promozione di un’imprenditoria di genere caratterizzata da una parte da forti spinte motivazionali, dall’altra da una necessità di sostegno a vari livelli e

non per ultimo a livello promozionale.

In questo senso si è voluto unire ai momenti tradizionali di confronto e di studio, la presentazione delle imprese che hanno beneficiato dei contributi/servizi erogati nell’ambito della Sovvenzione, attraverso la realizzazione di spazi espositivi dedicati, a loro disposizione a titolo gratuito, al fine di promuovere i prodotti/servizi offerti. E’ stata data la possibilità di partecipazione a circa 180 imprese della Regione Lazio, tra quelle del bando Centoimprese e quelle beneficiarie dei servizi erogati dai centri servizi nati nel comune e nella provincia di Roma, nonché nelle province di Latina, Rieti, Frosinone e Viterbo. Di queste più di 100 le adesioni ricevute. Sono stati allestiti 110 spazi espositivi personalizzati.

Al fine di garantire un maggior successo dell’iniziativa è stata effettuata una capillare campagna promozionale su tutto il territorio regionale e sono stati attivati i consueti canali di promozione e pubblicizzazione, quali le maggiori testate giornalistiche, reti televisive e radiofoniche e giornali locali.

Nell’ambito delle attività realizzate attraverso la Sovvenzione Globale E1, al fine di offrire alle imprese femminili, un percorso promozionale completo, sono state avviate azioni specifiche inerenti l’implementazione di strumenti per la comunicazione e l’informazione. In fase di avvio d’impresa è infatti necessario poter contare su un’adeguata impostazione dei con-

tenuti e delle forme dei messaggi utilizzati. In particolare, è stata offerta la realizzazione di un portale web dedicato e un servizio finalizzato a soddisfare le necessità di comunicazione e pubblicità di ogni impresa, attraverso l'elaborazione dei contenuti promo-pubblicitari e del layout grafico utilizzato nella comunicazione d'impresa.

Enti affidatari dei servizi di comunicazione

- Realizzazione del portale web: Percorsi SpA
- Elaborazione dei contenuti promo-pubblicitari e layout grafico: Korus Srl

Il **Portale web** www.centoimpreselazio.it, dedicato alle aziende interessate dalla Sovvenzione Globale E1, la cui realizzazione è stata affidata, tramite bando di gara oltre essere strumento di promozione, si inserisce in una logica di network orientata a sviluppare comportamenti imprenditoriali di tipo cooperativo. Il portale è stato pertanto strutturato in modo da consentire sia lo sviluppo di un portale unico, quale accesso di tutte le imprese che ne hanno dato adesione, sia l'inserimento dei diversi siti web delle singole imprese, realizzati dalla società incaricata, e gestibili autonomamente dalle imprese stesse, attraverso un tutorial, ovvero un corso di autoistruzione in grado di guidare l'imprenditrice (o chi per lei) nello sviluppo del sito, e di un servizio di assistenza on-line.

Il portale funziona inoltre, come motore dei **servizi di community** che mette in relazione le imprenditrici attraverso lo sviluppo di forum, servizi di messaggistica, newsletter e sistemi informativi comuni. L'obiettivo di promuovere una logica di comunità e di rete tra le imprese femminili risponde alla necessità di sostenerne lo sviluppo anche attraverso una decisa spinta verso uno "spirito di gruppo", ovvero verso un senso di identità da porre alla base di una rete tra le imprenditrici, attraverso una efficace circolazione delle informazioni e lo sviluppo di iniziative congiunte di tipo produttivo e commerciale, finalizzate a consentire alle imprese l'accesso a migliori opportunità. In tale contesto si inserisce la costituzione dell'**Associazione Centoimprese**, destinata alle imprese femminili che hanno beneficiato dei piccoli contributi del Bando Centoimprese e dei servizi specialistici presso i centri regionali di orientamento e assistenza alla creazione e sviluppo di imprese femminili.

L'Associazione Centoimprese nasce come risposta delle imprenditrici alla loro volontà di garantire la continuità ad una esperienza che le ha viste finalmente protagoniste nella realizzazione di un progetto che prima ancora di essere professionale è di autodeterminazione: l'essere imprenditrici.

L'Associazione si pone infatti la finalità non solo di promuovere e tutelare gli interessi generali delle imprese aderenti ma anche di promuovere politiche e interventi che

abbiano lo scopo di favorire una maggiore e migliore partecipazione delle donne nel mercato del lavoro, anche mediante l'adozione di azioni finalizzate a rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità.

La significatività delle azioni sistemiche rivolte alle donne messe in campo dalla Sovvenzione Globale si ritrova nella consapevolezza acquisita dall'impresa "utente" che solo la forza dello strumento associativo può garantire azioni efficaci per il raggiungimento di obiettivi condivisi.

Per rispondere in maniera tangibile e fin da subito all'esigenza di promuovere lo scambio, la collaborazione ed il networking tra le imprese, l'Associazione ha disciplinato con un articolo specifico del suo Statuto, la nascita di **Gruppi di Acquisto territoriali e settoriali** tra le imprese femminili associate. In tal senso, il Gruppo di Acquisto si configura come Laboratorio di sperimentazione per attività condivise, su un tema di importanza strategica per l'impresa, ovvero l'esigenza di approvvigionamento. Le azioni sostenute possono essere riepilogate in:

- promozione di gruppi di acquisto sia relativamente all'acquisizione di singole e specifiche forniture che alla stipula di convenzioni quadro con determinati fornitori comuni;
- sviluppo di convenzioni tra imprese interne alla rete per la fornitura di prodotti/servizi;

- studio di fattibilità per la creazione di servizi comuni, basati sullo sviluppo di una minima massa critica;
- studio di fattibilità per la costituzione di associazioni o consorzi.

L'attività è stata realizzata attraverso un'azione preparatoria, d'informazione e sensibilizzazione e sulla base dei feedback acquisiti direttamente dalle imprese.

Se l'esperienza della Sovvenzione Globale ha dato vita a questo "spin-off", intenzione delle socie aderenti è quella di promuovere, presso tutto il mondo dell'imprenditoria femminile i principi e gli scopi fondanti dell'Associazione, perché il tema delle pari opportunità e l'abbattimento di tutte le barriere in entrata nel mondo del lavoro diventi patrimonio acquisito e condiviso dalla coscienza e dalla cultura di tutte le donne.

Il portale ha dedicato, inoltre, una sezione specifica all'evento "Centoinpreselazio – Itinerari al femminile" di supporto all'organizzazione e alla promozione del Forum.

Sia in relazione alle due azioni promozionali sopra esposte, sia relativamente alle normali necessità di comunicazione e pubblicità, per le imprese interessate è stato realizzato lo sviluppo (o aggiornamento e miglioramento) del **layout grafico** utilizzato nella comunicazione d'impresa (logo, linea grafica, ecc.) e dei **contenuti impiegati nei messaggi promozionali** (presentazioni aziendali, slogan, testi promo, ecc.).

Tale servizio, affidato, tramite bando di gara, ha previsto la progettazione della linea grafica per ogni impresa, all'interno di un panel di opzioni di base. Ogni impresa ha potuto disporre di un pacchetto di prodotti quali il logo dell'azienda, i contenuti e la grafica del materiale promozionale (carta intestata, busta, brochure ecc.). Ha potuto inoltre contare su un servizio individualizzato, finalizzato allo sviluppo di un kit web funzionale alla creazione del sito personalizzato dell'impresa all'interno del portale www.centoimpreselazio.it.

In conclusione il Forum si è posto come evento conclusivo delle azioni finanziate dalla Regione Lazio e gestite attraverso l'O.I. al fine di sostenere e promuovere la cultura di genere; la realizzazione del portale e il servizio di elaborazione contenuti e layout grafico, da una parte sono stati funzionali all'organizzazione dell'evento, fornendo alle imprese gli strumenti più idonei per una proficua promozione dell'attività, dall'altra hanno consentito di dare continuità all'intervento attivato nell'ambito della Sovvenzione Globale, ponendo le basi ad azioni di sostegno, sviluppo e promozione delle imprese femminili, protagoniste dell'esperienza realizzata.

3.1.4 Impatto e dinamiche dell'intervento Centoimprese*

Le domande pervenute

Le domande pervenute sono state in totale 617 così ripartite:

* di Gabriele Levi

- 223 per il solo Comune di Roma;
- 134 per la Provincia di Roma escluso il Comune di Roma;
- 54 per la Provincia di Viterbo;
- 16 per la Provincia di Rieti;
- 87 per la Provincia di Latina;
- 103 per la Provincia di Frosinone.

Come preventivabile, in termini di progetti presentati, la risposta più consistente è relativa all'area territoriale "Comune di Roma" che ha complessivamente interessato il 35% del totale dei progetti presentati. Il 22% dei progetti ricade nei restanti comuni della Provincia di Roma.

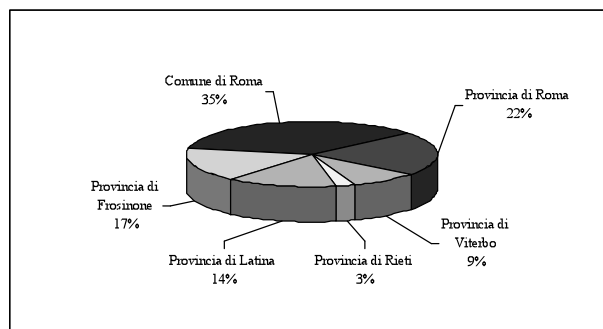
Tra le altre aree territoriali: il 17% dei progetti riguarda il territorio della Provincia di Frosinone, il 14% la Provincia di Latina. Una risposta più contenuta si è registrata per le Province di Viterbo (9%) e Rieti (3%).

La tabella 1 mostra il raffronto tra la distribuzione delle domande pervenute e la distribuzione risorse. Dall'analisi risulta una sostanziale linearità tra il livello di partecipazione dei singoli territori e la distribuzione delle risorse allocate.

La tabella permette di evidenziare che:

- nella Provincia di Frosinone, un alto numero di domande (103) pervenute a fronte di un minor valore delle risorse (11,3% sul totale delle risorse);

Grafico 1: Distribuzione geografica delle domanda pervenute



Fonte: Elaborazione Disamis

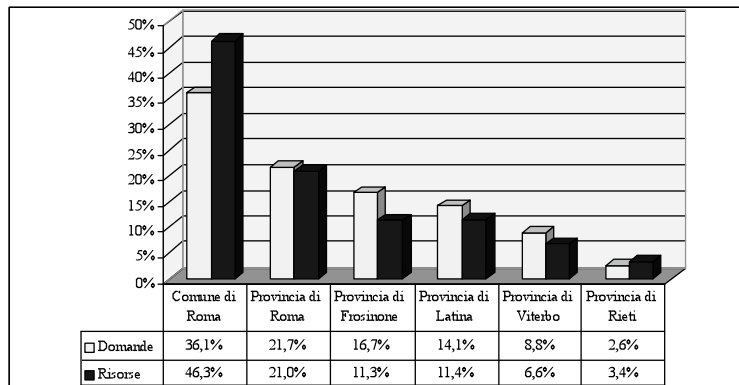
- nel Comune di Roma, le domande pervenute (223) hanno potuto contare sul 46,3% delle risorse totali disponibili;
 - sostanzialmente in linea il dato relativo alla Provincia di Roma (21,7% di progetti a fronte del 21,0% di risorse allocate).
- Rispetto alle previsioni, l'avviso ha suscitato un significativo interesse nelle Provincia di Frosinone, Latina e Viterbo; più contenuto il peso percentuale dei progetti relativi al solo Comune di Roma ed alla Provincia di Rieti.

Tabella 1: Raffronto tra domande pervenute e distribuzione risorse

Territorio di riferimento	Distribuzione domande pervenute		Distribuzione risorse iniziale	
	V.A.	%	V.A.	%
Comune di Roma	223	36,1%	€ 1.505.253,83	46,3%
Provincia di Roma	134	21,7%	€ 681.831,40	21,0%
Provincia di Frosinone	103	16,7%	€ 365.708,70	11,3%
Provincia di Latina	87	14,1%	€ 369.558,26	11,4%
Provincia di Viterbo	54	8,8%	€ 215.575,65	6,6%
Provincia di Rieti	16	2,6%	€ 111.637,39	3,4%
Totale	617	100%	€ 3.249.565,23	100%

Fonte: Elaborazione Disamis

Grafico 2: Raffronto tra domande pervenute e risorse.



Fonte: Elaborazione Disamis

I Progetti Valutati

Delle 617 domande pervenute, il 15,9% (pari a complessivi 98 progetti) è stato escluso dalla fase valutazione a causa di vizi procedurali o in quanto non presentavano i requisiti di ammissibilità previsti dall'Avviso.

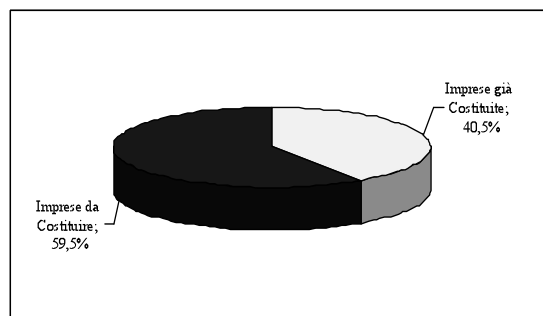
30

Dei 519 progetti ammessi alla valutazione, 210 (pari al 40,5%) hanno

riguardato imprese costituite (da non oltre 24 mesi dalla pubblicazione del Bando) e 309 (59,5%) imprese da costituire.

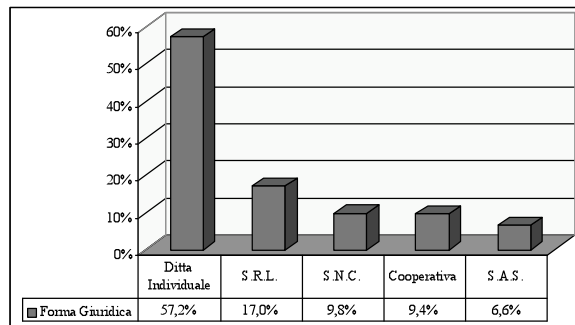
Il grafico seguente sintetizza la ripartizione delle domande pervenute per forma giuridica di riferimento.

Grafico 3: Imprese costituite e non.



Fonte: Elaborazione Disamis

Grafico 4: Distribuzione per forma giuridica delle imprese



Fonte: Elaborazione Disamis

I dati consentono di evidenziare che:

- le ditte individuali costituiscono la forma giuridica prevalente con il 57,2% corrispondente a 297 imprese;
- il 9,8% sono SNC (51 imprese) e il 6,6% sono SAS (34 imprese);
- le società di capitali in forma di SRL sono 88 pari al 17,0% del totale;
- le cooperative costituiscono il 9,4% (49 imprese).

Dall'analisi della distribuzione territoriale delle imprese per sede operativa emerge come l'intervento sia stato promosso in modo capillare sull'intero territorio. In particolare appare opportuno evidenziare che :

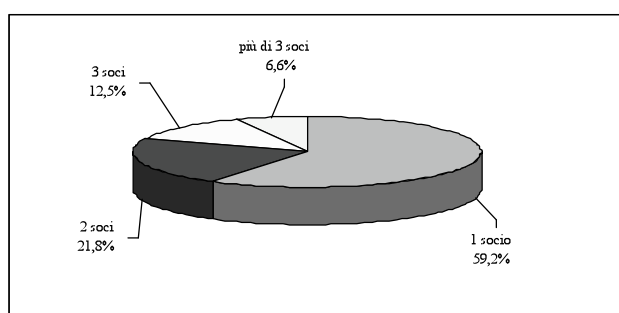
- i progetti presentati erano localizzati in 131 differenti comuni del territorio regionale;
- la Provincia di Roma ha interessato il più alto numero di comuni (45);
- nella Provincia di Frosinone sono stati coinvolti 36 comuni;
- per la Provincia di Viterbo e quella di Latina sono stati interessati rispettivamente 21 e 18 comuni.

La tabella seguente riporta nel dettaglio la ripartizione del numero delle imprese costituite per la Provincia di riferimento indicando il numero complessivo dei comuni nei quali c'è la sede operativa dell'impresa.

Tabella 2: Distribuzione territoriale per sede operativa

Provincia di Riferimento	N° Comuni indicati come sede operativa dell'impresa	Specifica
Provincia di Roma	45 comuni	Oltre a Roma (200), Frascati, Anzio e Velletri (6)
Provincia di Frosinone	36 comuni	Il maggiore Sora (11), Frosinone (10) e Cassino (9)
Provincia di Latina	18 comuni	Il maggiore Latina (19), Aprilia (8) Formia (8) e Gaeta (8)
Provincia di Viterbo	21 comuni	Il maggiore Viterbo con 13 progetti e Vetralla con 5
Provincia di Rieti	11 comuni	Il maggiore Rieti con 5 progetti

Grafico 5: Percentuale del numero dei soci nelle imprese



Fonte: Elaborazione Disanis

32

In termini di compagine sociale, nel 59,2% dei casi è composta da un unico socio (sia come ditta individuale che come società unipersonale). Nel 21,8% dei casi, le imprese sono formate da due soci, meno consistente il numero di compagini sociali con un numero di soci superiore a due (il 19,1% pari a 99 imprese).

La tabella 3 illustra la ripartizione del numero dei soci per il numero specificando l'area geografica di riferimento.

Tabella 3: Ripartizione del numero dei soci per numero nell'area geografica di riferimento.

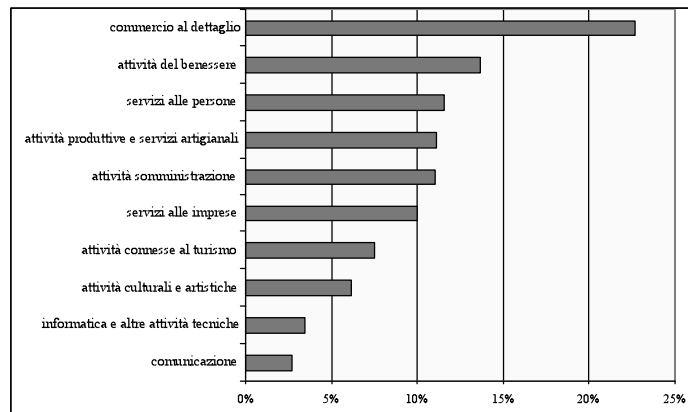
	Comune Roma	Provincia di Roma	FR	LT	VT	RI	Totale
1 socio	104	73	54	39	25	12	307
2 soci	50	19	21	20	2	1	113
3 soci	31	10	4	10	9	1	65
più di 3 soci	15	5	2	7	4	1	34
Totale	200	107	81	76	40	15	519

Fonte: Elaborazione Disamis

Il grafico 6 riporta il settore economico di riferimento dei progetti d'impresa presentati.

- il 14% riguarda attività di impresa legate al benessere;
- sia l'attività somministrazione che l'attività produttive e servizi

Grafico 6: Ripartizione dei progetti per settore economico



Fonte: Elaborazione Disamis

Dall'analisi dei settori economici emerge che:

- il commercio al dettaglio rappresenta il settore di riferimento del 23% delle imprese femminili oggetto di valutazione;
- il 14% riguarda attività di impresa legate al benessere;
- i servizi alle imprese riguardano il 10% delle imprese;
- le restanti percentuali riguardano attività culturali e artistiche (8%), attività connesse al turismo (8%), comunicazione (3%),

informatica e altre attività tecniche (3%).

In sintesi, nelle schede che seguono, sono riportati il numero dei Progetti ritenuti idonei sia finanzia-

ti che non finanziati ed il numero dei Progetti qualitativamente ritenuti non idonei specificando l'area territoriale di riferimento.

Schede di sintesi su specificità territoriali

Comune di Roma			
	n.	Tipologia	
		costituite	da costituire
Progetti ritenuti idonei (finanziati e non finanziati)	126	52	74
Progetti qualitativamente ritenuti non idonei	74	18	56
Tot. Istanze Valutate	200	70	130

Provincia di Roma			
	n.	Tipologia	
		costituite	da costituire
Progetti ritenuti idonei (finanziati e non finanziati)	75	26	49
Progetti qualitativamente ritenuti non idonei	32	11	21
Tot. Istanze Valutate	107	37	70

Viterbo			
	n.	Tipologia	
		costituite	da costituire
Progetti ritenuti idonei (finanziati e non finanziati)	25	10	15
Progetti qualitativamente ritenuti non idonei	15	3	12
Tot. Istanze Valutate	40	13	27

Rieti			
	n.	Tipologia	
		costituite	da costituire
Progetti ritenuti idonei (finanziati e non finanziati)	9	5	4
Progetti qualitativamente ritenuti non idonei	6	2	4
Tot. Istanze Valutate	15	7	8

Latina			
	n.	Tipologia	
		costituite	da costituire
Progetti ritenuti idonei (finanziati e non finanziati)	51	34	17
Progetti qualitativamente ritenuti non idonei	25	9	16
Tot. Istanze Valutate	76	43	33

Frosinone			
	n.	Tipologia	
		costituite	da costituire
Progetti ritenuti idonei (finanziati e non finanziati)	59	33	26
Progetti qualitativamente ritenuti non idonei	22	7	15
Tot. Istanze Valutate	81	40	41

Le imprese finanziate

Al termine del percorso, le imprese effettivamente finanziate sono state 108 per una erogazione complessiva di risorse finanziarie pari a € 2.814.639,82 ed una media di € 26.061,48 per impresa.

Roma, con 47 imprese, è il comune in cui risiedono il maggior numero di imprese beneficiarie, segue il Comune di Latina con 4 imprese ed i comuni di Viterbo e di Ciampino con tre imprese.

35

Tabella 4: Ripartizione del numero delle imprese finanziate per comune.

Area geografica	Comune della sede operativa delle imprese	N. imprese
Provincia di Roma	Albano Laziale	1
	Anguillara Sabazia	1
	Anzio	1
	Ariccia	1
	Bracciano	1
	Campagnano di Roma	1
	Ciampino	3
	Civitavecchia	1
	Grottaferrata	1
	Marino	1
	Montelibretti	1
	Monterotondo	2
	Morlupo	1
	Rocca Santo Stefano	1
	Sacrofano	1
	Tivoli	2
	Velletri	1
	Zagarolo	1

Provincia di Roma Totale		22
Comune di Roma	Roma	47
Comune di Roma Totale		47
Latina	Aprilia	1
	Fondi	1
	Formia	2
	Itri	2
	Latina	4
	Minturno	2
	Monte San Biagio	1
	Ponza	1
	Priverno	1
Terracina	1	
Latina Totale		16
Rieti	Toffia	1
Rieti Totale		1
Frosinone	Casalvieri	1
	Cassino	1
	Ceccano	2
	Ceprano	1
	Coreno Ausonio	1
	Esperia	1
	Ferentino	1
	Monte San Giovanni Campano	1
	S. Apolinare	1
	S. Giorgio a Liri	1
	San Donato Val Comino	2
Sant'Elia Fiume Rapido	1	
Frosinone Totale		14
Viterbo	Civita Castellana	1
	Monterosi	1
	Onano	1
	Vetralla	2
	Viterbo	3
Viterbo Totale		8
TOTALE		108

Fonte: Elaborazione Disamis

La tabella precedente riporta il numero delle imprese ripartito per il Comune in cui si trova la sede operativa e per il lotto/area geografica di riferimento.

La metà delle imprese finanziate risulta essere una ditta individuale, mentre il 21,3% è costituito da s.r.l. seguono le cooperative (12 impre-

se), le s.a.s. (11 imprese), le s.n.c. (8 imprese).

Le compagini sociali delle imprese finanziate sono composte quasi esclusivamente da donne (nel complesso 203), la presenza maschile si limita a 9 unità (5 in cooperative e 4 in s.r.l.).

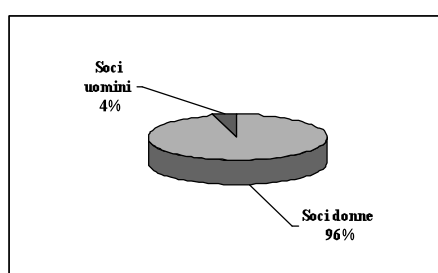
Tabella 5: Il numero delle imprese finanziate ripartito per la natura giuridica

Natura Giuridica		
Ditta individuale	54	50,0%
s.r.l.	23	21,3%
cooperativa	12	11,1%
s.a.s.	11	10,2%
s.n.c.	8	7,4%
Totale	108	100,0%

Fonte: Elaborazione Disamis

Oltre alle 54 ditte individuali, nella opera nel commercio, principal-
maggioranza dei casi delle società mente negozi e vendita al dettaglio,

Grafico 7: Ripartizione dei soci delle imprese finanziate ripartito per genere

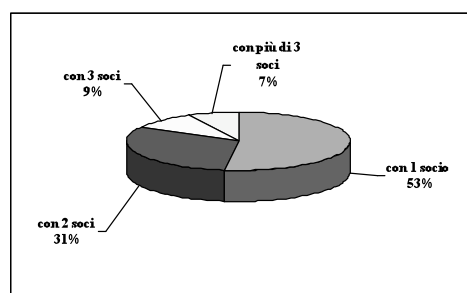


Fonte: Elaborazione Disamis

37

di persona l'impresa è gestita da due donne. Nelle cooperative la componente femminile è ricompresa tra tre e nove unità. Il 19,4% delle imprese finanziate mentre il 15,7% offrono servizi alle imprese di diverso genere: dalle consulenze fiscali a quelle promozionali o tecnico-informatiche.

Grafico 8: Percentuale del numero dei soci nelle imprese finanziate



Fonte: Elaborazione Disamis

Molte (19,4%) sono le imprese che operano nel sociale, in particolare svolgono: attività ricreative, culturali o sportive; attività di istruzione e formazione; gestione di servizi di assistenza all'infanzia o sociale.

Parrucchiere e centri estetici rappresentano il 10,2% delle neo-imprese, localizzate soprattutto nel Comune di Roma, mentre l'apertura dei attività ricettive caratterizza i piccoli comuni.

Tabella 6: Il numero delle imprese finanziate ripartite per il settore economico

Settore economico	N. imprese	%
Commercio	21	19,4%
Servizi alle imprese	16	14,8%
Servizi dei parrucchieri e di trattamenti di bellezza	11	10,2%
Ristorante	9	8,3%
Affittacamere	7	6,5%
Attività ricreative, culturali e sportive	7	6,5%
Asilo Nido	7	6,5%
Altri servizi in genere	6	5,6%
Assistenza sociale	4	3,7%
Attività delle agenzie di viaggio e di assistenza turistica	4	3,7%
Manifatturiero	4	3,7%
Informatica ed attività connesse	3	2,8%
Istruzione ed attività culturale	3	2,8%
Editoria, stampa e servizi connessi alla stampa	3	2,8%
Bar/Pasticceria/Gelateria	3	2,8%
	108	100,0%

Fonte: Elaborazione Disamis

La percezione delle imprenditrici

Al fine di rilevare il grado di soddisfazione delle imprese coinvolte nell'iniziativa Centoimprese nell'ambito della SGE1, si è proceduto alla somministrazione di uno specifico questionario ai rappresentanti delle imprese che hanno beneficiato dei contributi a fondo perduto destinati all'avvio di un'attività.

Il questionario è strutturato su 25 domande (delle quali 16 a risposta chiusa e 9 a risposta aperta), suddivise in sette sezioni:

- la prima sezione, intitolata "Approccio all'imprenditorialità", è mirata a rilevare le motivazioni che hanno spinto le intervistate ad avviare una loro attività ed il grado di soddisfazione della scelta compiuta;
- la seconda sezione, "La fase di start up", è stata utilizzata per evidenziare le principali difficoltà incontrate dalle intervistate ed i soggetti che hanno offerto loro il maggior supporto nella fase di avvio dell'impresa;
- nella terza sezione, "Rapporti con il mercato", le intervistate sono state invitate ad individuare, secondo la loro opinione, i punti di forza e di debolezza della loro attività ed a stilare un profilo della provenienza geografica della loro clientela;
- la quarta sezione, "Gli aspetti organizzativi dell'impresa", è

mirata a rilevare gli aspetti di conciliabilità tra vita lavorativa e vita privata;

- la quinta sezione, "La promozione dell'attività", punta a specificare quali siano le attività promozionali e di marketing utilizzate dalle intervistate per promuovere le loro attività;
- la sesta sezione, "L'accesso al credito", permette di esaminare i rapporti con le banche e gli aspetti tecnico-finanziari legati all'avvio dell'impresa;
- la settima sezione, "Centoimprese", mira a rilevare le modalità di contatto con l'iniziativa Centoimprese, un giudizio complessivo e sui singoli aspetti dell'iniziativa Centoimprese, le principali difficoltà incontrate nell'ambito del progetto, suggerimenti migliorativi.

La somministrazione è avvenuta per via telefonica nel periodo maggio e settembre ed ha coinvolto complessivamente 80 imprese delle 108 beneficiarie dell'iniziativa Centoimprese. Le imprese contattate sono state selezionate tra tutte quelle che avevano già ricevute il saldo finale. Le interviste andate a buon fine sono state, nel complesso, 72.

La tabella seguente (7) riporta nel dettaglio l'insieme dei contatti telefonici effettuati.

Tabella 7: Risultati dei Contatti telefonici effettuati

Esito dei contatti telefonici		
	N.	%
Interviste telefoniche andate a buon fine	72	90%
Non interessato a rispondere al questionario	8	10%
Totale riferimenti telefonici forniti	80	100%

La metodologia di rilevazione telefonica ha permesso di allargare nel corso dei colloqui il campo d'indagine oltre alle domande strutturate nel questionario e di cogliere aspetti significativi che sono integrati nelle considerazioni analitiche che seguono.

Il campione di indagine (a-e)

L'indagine è stata elaborata sulle 72 interviste telefoniche andate a buon fine analizzando le risposte fornite dai rappresentati delle imprese.

Il 51,4% del campione di indagine è attivo nel Lotto 2, che identifica

l'area geografica del Comune di Roma.

Le imprese hanno la propria sede operativa in 29 Comuni ripartite per 4 Province della Regione Lazio: Frosinone, Latina, Roma e Viterbo. Il Comune in cui risiedono il maggior numero delle imprese del campione d'indagine è Roma con 37 imprese, seguono Viterbo e Latina con 3 imprese.

Il 45% del campione d'indagine risulta essere una ditta individuale (33 imprese). Il 25% sono s.r.l., il 13% s.a.s., il 10% s.n.c. ed il 7% cooperative.

40

Tabella 8: Suddivisione delle imprese intervistate suddivisi per area geografica di riferimento

Area geografica di riferimento	n. imprese	%
Provincia di Roma	12	16,7%
Comune di Roma	37	51,4%
Provincia di Latina	5	6,9%
Provincia di Frosinone	12	16,7%
Provincia di Viterbo	6	8,3%
	72	100,0%

Fonte: Elaborazione Disamis

Tabella 9: Suddivisione delle imprese per la sede operativa

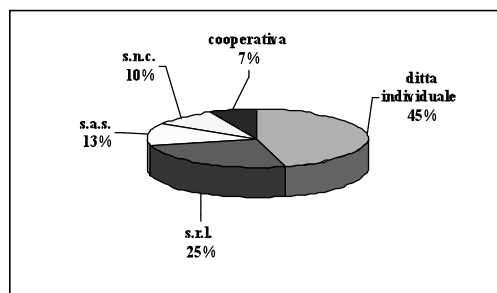
Provincia	Comune della sede operativa	N. impresa
Frosinone	Casalvieri	1
	Cassino	1
	Ceccano	2
	Coreno Ausonio	1
	Esperia	1
	Ferentino	1
	S. Apollinare	1
	San Donato Val Comino	2
	San Giorgio a Liri	1
	Sant'Elia Fiume Rapido	1
	FR Totale	
Latina	Aprilia	1
	Latina	3
	Priverno	1
LT Totale		5
Roma	Albano Laziale	1
	Campagnano di Roma	1
	Ciampino	1
	Civitavecchia	1
	Marino	1
	Monterotondo	2
	Morlupo	1
	Rocca Santo Stefano	1
	Roma	37
	Tivoli	1
	Velletri	1
	Zagarolo	1
RM Totale		49
Viterbo	Civita Castellana	1
	Monterosi	1
	Vetralla	1
	Viterbo	3
VT Totale		6
Totale imprese intervistate		72

Fonte: Elaborazione Disamis

Il 20,8% delle imprese opera nel settore economico riguardante i servizi alle imprese, il 18,1% opera nel commercio in particolare vendi-

ta al dettaglio ed il 12,5% sono negozi di parrucchiera o centri di trattamento di bellezza e benessere.

Grafico 9: La natura giuridica delle imprese campione d'indagine



Fonte: Elaborazione Disamis

Tabella 10: Suddivisione delle imprese per settore economico di riferimento

Settore di riferimento	N. imprese	%
Servizi alle imprese	15	20,8%
Commercio	13	18,1%
Servizi dei parrucchieri e di trattamenti di bellezza	9	12,5%
Ristorante	7	9,7%
Affittacamere	5	6,9%
Asilo Nido	5	6,9%
Attività ricreative, culturali e sportive	4	5,6%
Bar/Pasticceria/Gelateria	3	4,2%
Agenzia di viaggio ed Attività di assistenza turistica	3	4,2%
Editoria, stampa e riproduzione di supporti registrati	2	2,8%
Informatica	2	2,8%
Manifatturiero	2	2,8%
Istruzione ed attività culturale	1	1,4%
Noleggio di beni	1	1,4%
Totale complessivo	72	100,0%

Fonte: Elaborazione Disamis

42

L' approccio all'imprenditorialità

Le motivazioni di base alla scelta di avviare un'attività imprenditoriale sono principalmente riconducibili a:

- il *desiderio di autonomia*: principalmente scaturito da anni di lavoro dipendente che non offriva la giusta gratificazione né a livello personale né a livello retributivo o da un forte desiderio di cambiamento professionale;
- la *necessità di lavorare*: per cui la scelta di avviare un'attività imprenditoriale è apparsa la soluzione migliore per far fronte alla mancanza di lavoro o alla

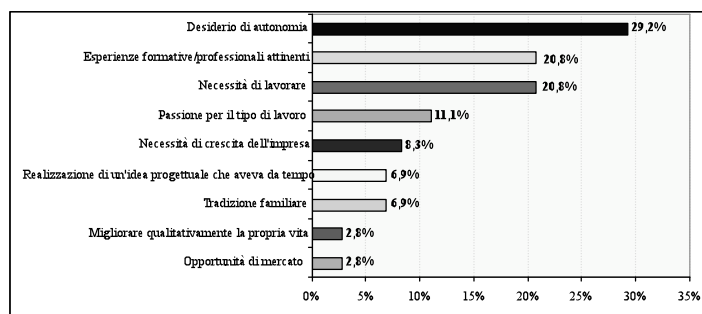
difficoltà di inserimento lavorativo (in particolare per l'utenza straniera) o per uscire da una situazione lavorativa precaria;

- le *esperienze formative/professionali attinenti*: potenzialmente valorizzabili in ottica di impresa.

le era finalizzato ad una necessità di crescita complessiva o adeguamento dell'impresa alle esigenze di mercato.

In alcuni casi, l'avvio di una propria impresa ha coinciso con la realizzazione di un'idea progettuale coltivata da tempo ma che, soprattutto per mancanza di risorse finan-

Grafico 10: Le principali motivazioni per avviare un'impresa (possibili 2 risposte)



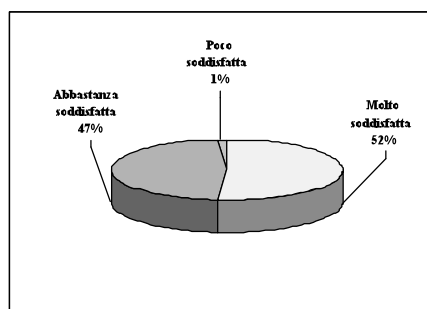
Fonte: Elaborazione Dismis

Tra le altre motivazioni significative si segnala la forte passione per il tipo di lavoro svolto e la tradizione familiare. Per le imprese già costituite alla data di presentazione della domanda, il progetto imprenditoria-

ziarie, non si era ancora potuta attuare.

Della scelta fatta di avviare un'impresa, la quasi totalità delle

Grafico 11: Il grado di soddisfazione della scelta fatta di avviare un'impresa



Fonte: Elaborazione Dismis

intervistate si ritiene “molto” (52%) o “abbastanza” (47%) soddisfatta (sola una persona si è dichiarata “poco soddisfatta”).

Tale livello di soddisfazione non è condizionato dalle difficoltà (segnalate dalle intervistate) di avviare e gestire una propria attività, soprattutto in un momento di crisi congiunturale. Non sono mancate e non mancano le difficoltà finanziarie e di gestione, ma nessuna ha dipinto un quadro così critico che possa metter a rischio la propria attività. In generale, comunque, va ricordato che molte delle intervistate non hanno ancora potuto fare un bilancio preciso dell’esperienza imprenditoriale data la recente o recentissima costituzione delle imprese.

intervistate sono state di natura burocratica ed amministrativa (41,7%), mentre per quasi la metà si sono riscontrati problemi finanziari sia legati in generale al reperimento del capitale che all’accesso al credito.

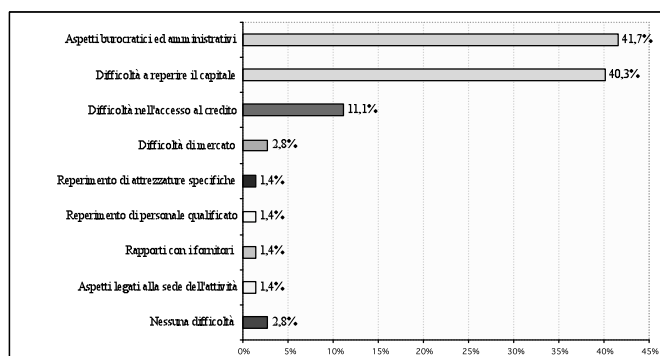
Tra gli aspetti ritenuti problematici sono stati segnalati quelli collegati al mercato, alla sede, ai rapporti con i fornitori, al reperimento del personale qualificato o di attrezzature specifiche.

Solo il 2,8% del campione d’indagine non ha segnalato difficoltà nella fase di star up.

E’ da sottolineare che le difficoltà burocratiche amministrative sono spesso legate alla documentazione, numerosa e di non facile reperimento, necessaria per avviare un’attività. Per chi lavora e/o per chi vive in piccole realtà risulta difficile recarsi nei diversi uffici, so-

44

Gráfico 12: Le principali difficoltà incontrate nella fase di avvio dell’impresa (possibili 2 risposte)



Fonte: Elaborazione Disamis

La fase di start up

Nella fase di avvio dell’impresa le principali difficoltà incontrate dalle

prattutto se hanno orari di sportelli diversificati nei giorni e negli orari. Anche i tempi di attesa per ottenere

i certificati non agevolano gli utenti soprattutto per coloro che hanno scadenze.

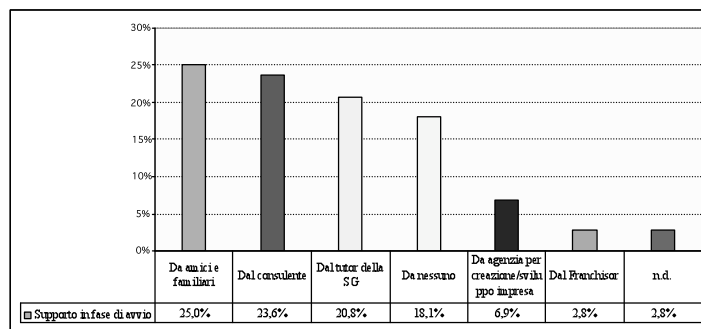
Molte delle difficoltà nella fase di avvio dell'impresa sono state superate anche grazie all'assistenza di

Il 18% del campione di indagine dichiara di non aver avuto specifiche necessità di assistenza o supporto nella fase di avvio.

I rapporti con il mercato

Le imprese finanziate sono orienta-

Grafico 13: Maggiore assistenza/supporto nella fase di avvio



Fonte: Elaborazione Dinamis

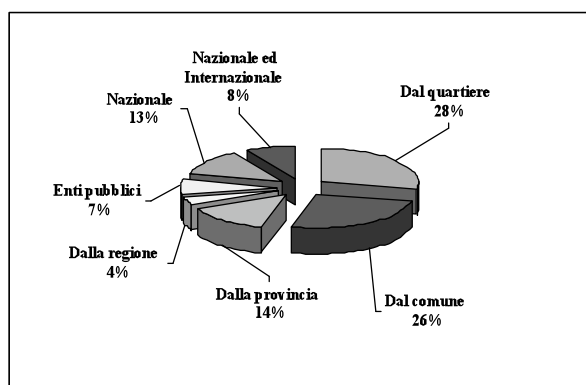
cui hanno potuto usufruire le utenti. In particolare, il 25% è stato aiutato da familiari ed amici che hanno offerto un supporto non solo fisico ma anche morale, mentre il 23,6% ha ricevuto un'assistenza specialistica usufruendo della consulenza di un commercialista o di un avvocato o di un esperto del lavoro. Il 20,8% ha usufruito dell'assistenza dei tutor messi a disposizione dall'iniziativa Centoimprese per mezzo della Sovvenzione Globale. Alcune (6,9%) si sono rivolte ad agenzia e/o società specializzata nella creazione e sviluppo di impresa.

Discorso a parte per le attività in franchising che hanno ricevuto un supporto direttamente dal loro franchisor.

te prevalentemente ad un mercato locale di dimensioni medio-piccolo, identificabile, a seconda della diversa posizione geografica, come comunale o "di quartiere".

Significativa, comunque, la presenza di imprese che hanno un mercato di riferimento su scala nazionale (13%) o rivolta anche ad una clientela straniera (8%).

Grafico 14: Provenienza geografica della clientela



Fonte: Elaborazione Disamis

Tabella 11: I principali Punti di Forza delle imprese (possibili 2 risposte)

I principali Punti di Forza delle imprese	
Competenza e professionalità	39%
Qualità del prodotto o del servizio offerto	38%
Innovatività del prodotto o del servizio offerto	17%
Unicità/Specificità del servizio e/o prodotto offerto	14%
Prezzi di vendita	4%
Buona Posizione della sede operativa	4%
L'area geografica di riferimento	3%
Nessuna concorrenza a livello territoriale	3%
Il settore di riferimento	1%
I contatti con il territorio	1%
Immagine consolidata dell'impresa	1%

Fonte: Elaborazione Disamis

46

Per quanto concerne i punti di forza, gli elementi di successo delle imprese sono riconducibili a:

- *la tipologia di prodotto/servizio offerto*; che si caratterizza per una buona qualità complessiva

accompagnato da elementi di innovatività od unicità in grado di fidelizzare il cliente. Solo in misura marginale è considerato quale fattore di forza il prezzo di vendita;

- *il livello di competenze e professionalità della compagine;*
- *la localizzazione dell'impresa;* sia in termini di posizionamento della sede operativa che di area geografica di riferimento. I contatti già attivati sul territorio e l'assenza di una forte concorrenza territoriale può facilitare il consolidamento dell'immagine dell'impresa.
- *la recente costituzione dell'impresa* a cui si aggiunge un dimensionamento limitato sia in termini di risorse umane che di struttura;
- *il non adeguato livello di competenze operative* sia su aspetti gestionali, di comunicazione e di marketing, ma anche nella capacità di relazionarsi sia con il cliente che con i potenziali stakeholders.

La tabella 11 riporta nel dettaglio i principali punti di forza segnalati.

In riferimento ai punti di debolezza, gli aspetti segnalati riguardano prevalentemente:

- *la contrazione del mercato* sia in generale, in termini di contrazione di consumi, che con riferimento al settore specifico di interesse;

Tra gli altri aspetti segnalati, una delle difficoltà è rappresentata dall'attuale livello di concorrenza e dall'eccessiva pressione fiscale.

La tabella 12 riporta nel dettaglio i principali punti di debolezza segnalati.

**Tabella 12: I principali Punti di Debolezza delle imprese
(possibili 2 risposte)**

I principali Punti di Debolezza delle imprese	
La contrazione del mercato (soprattutto quello di riferimento)	27,8%
L'essere un'attività nuova e di piccole dimensioni	19,4%
Carenza nelle competenze gestionali, operative e di marketing	19,4%
I livelli di concorrenza	12,5%
Eccessiva pressione fiscale	9,7%
La scarsa disponibilità di capitale	1,4%
Rapporti con la burocrazia pubblica	1,4%
Rapporti difficili con il Franchisor	1,4%
Tempi lavorativi difficili da conciliare con la vita privata	1,4%
Nessun punto debole evidente	14,0%

Fonte: Elaborazione Disamis

E' da osservare che il 14% delle intervistate non individua alcun punto di debolezza specifico; in molti casi la recente costituzione dell'impresa non ha ancora permesso di capire se esista qualche elemento negativo o se non sia, al momento, identificabile.

Gli aspetti organizzativi dell'impresa

Dal punto di vista organizzativo le imprese finanziate sono di piccolissime dimensioni con un limitato numero di risorse umane. In particolare:

- nel 33% dei casi le imprenditrici gestiscono l'impresa da sole, evidenziando comunque che sarebbe loro utile essere coadiuvate da qualcuno sia per ridurre il carico di lavoro sia per avere maggior tempo da dedicare alla propria vita privata;
- il 34% delle imprese è gestita con l'ausilio della compagine sociale;
- un 14% riceve un supporto lavoro-

rativo da parte di un familiare, spesso il coniuge;

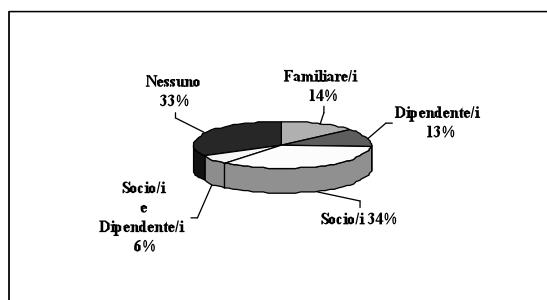
- ridotto è il ricorso all'impiego di dipendenti e collaboratori.

In riferimento all'orario lavorativo, le percentuali sono quasi equamente distribuite tra coloro che dichiarano di avere un orario di lavoro rigido (il 51%) e coloro che ritengono che sia flessibile (il 49%). L'orario di lavoro è strettamente legato al tipo di impresa avviata: la gestione di un'attività commerciale (negozi, centro estetico, ristorante etc) richiede, per sua stessa natura, un impegno temporale più esteso. Alcune non hanno un orario di lavoro specifico, ma può capitare loro di dover lavorare anche molte ore consecutive per scadenze urgenti. Non mancano coloro per le quali il lavoro è una passione tale che non si rendono conto del tempo che trascorrono lavorando.

Per il 41% delle intervistate l'avvio e la gestione dell'impresa risulta *abbastanza* conciliabile con la vita

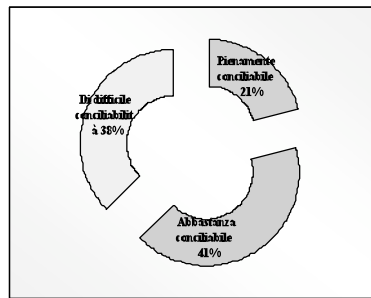
48

Grafico 15: Chi costituisce un supporto lavorativo per le imprese



Fonte: Elaborazione Disanis

Grafico 16: Conciliabilità tra vita lavorativa e vita privata



Fonte: Elaborazione Disamis

familiare, mentre per il 21% è *pienamente* conciliabile.

Il 38% delle intervistate ha dichiarato che conciliare vita lavorativa e vita privata è *difficile*.

Le attività di cura dei figli (26%) rappresenta l'aspetto meno conciliabile con la gestione dell'impresa (Tabella 13).

Appare opportuno evidenziare che per il 65% delle imprenditrici non

vi è un aspetto in particolare della vita privata meno conciliabile con la vita lavorativa. Molte delle intervistate non hanno ancora una famiglia o dei figli quindi riescono meglio a conciliare gli aspetti, tuttavia sono consapevoli delle difficoltà che possono sorgere nel caso in cui le condizioni cambiassero. Altre ammettono che ricevono un grande supporto dai familiari, in particolare dai nonni che si rendono molto disponibili nella gestione dei figli.

Tabella 13: Gli aspetti della vita privata meno conciliabili con la vita lavorativa

Aspetto meno conciliabile	
Figli	26,4%
E' un'attività che si aggiunge al lavoro abituale	1,4%
Tempo libero	2,8%
Non più uno spazio suo da chiamare casa	1,4%
Distanza casa-lavoro	1,4%
Gestione della casa	1,4%
Nessun aspetto in particolare	65,3%

Fonte: Elaborazione Disamis

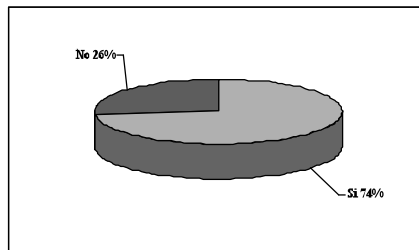
La promozione dell'attività

Le imprese, nonostante la loro recente costituzione, hanno già attivato specifiche strategie promozionali; il 74% ha realizzato azioni di promozione e marketing, del restante 26% alcune non hanno ancora avviato l'attività promozionale, altre non lo ritengono uno strumento necessario.

Guardando al futuro, gran parte delle imprese non ha ancora definito una specifica strategia promozionale, percentuale probabilmente condizionata dal recente avvio dell'attività.

Tra le azioni già definite le imprese sono prevalentemente orientate verso la promozione via web (in particolare migliorando o costruendo un

Grafico 17: Per l'avvio delle attività sono state attivate azioni di promozione e marketing?



Fonte: Elaborazione Disamis

50

Delle imprese che hanno realizzato una campagna promozionale, il 58,5% ha utilizzato le modalità classiche collegate alla realizzazione e distribuzione del materiale informativo (volantini, brochure, biglietti da visita etc), mentre l'11,3% ha fatto ricorso ad una promozione via web. Tenuto conto del dimensionamento delle imprese e del limitato mercato di riferimento è frequente comunque il ricorso al pas-

sapaparola. sito internet) o verso le modalità classiche di distribuzione del materiale informativo.

Nel 12,2% dei casi non è prevista la realizzazione di attività promozionale per il futuro.

Con riferimento al sito internet, il 61% delle imprese intervistate lo ha già allestito, mentre il 28% non lo ritiene necessario per la natura dell'impresa.

Tabella 14: Le principali azioni di marketing attuate in avvio dell'attività

Azioni di promozione e marketing all'avvio dell'attività	
Realizzazione e distribuzione di materiale promozionale (volantini, brochure, biglietti da visita, etc)	58,5%
Promozione tramite web	11,3%
Spazi pubblicitari su radio e giornali	9,4%
Creazione di un logo	9,4%
Passaparola	9,4%
Attività di marketing diretto	7,5%
Offerte promozionali	7,5%
Partecipazione ad eventi/fiere	3,8%
Promozione legata al Franchising	1,9%

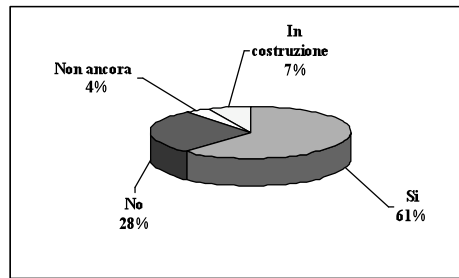
Fonte: Elaborazione Disamis

Tabella 15: Le azioni promozionali ritenute utili da utilizzare in futuro

Azioni Promozionali utili da utilizzare in futuro	
Promozione tramite web	15,3%
Realizzazione e distribuzione di materiale promozionale (volantini, brochure, biglietti da visita, gadget, etc)	13,9%
Offerte promozionali	4,2%
Partecipare alle fiere, eventi che possono costituire un'occasione di promozione	4,2%
Marketing diretto	4,2%
Inserzioni sui giornali	2,8%
Networking	2,8%
Si, vorrebbe fare promozione in futuro ma non sa ancora con esattezza quali azioni promozionali utilizzare	8,3%
NO, al momento non ha intenzione di fare attività promozionali per il futuro	12,5%
Non sa	31,9%

Fonte: Elaborazione Disamis

Grafico 18: La sua impresa ha un sito internet?



Fonte: Elaborazione Disamis

L'accesso al credito

In riferimento alla qualità dei rapporti con il sistema bancario, il 47% delle intervistate li ha giudicati *normali*, mentre il 19% *buoni* ed il 7% *ottimi*.

Solo il 13% del campione di indagine invece ha avuto *molte difficoltà* a rapportarsi con le banche che spesso hanno manifestato poca fiducia nel piano progettuale delle aspiranti imprenditrici nonostante fosse stato selezionato per ricevere il contributo a fondo perduto.

Un 14% non ha dato un giudizio sui rapporti con le banche o perché non ha avuto la necessità di recarsi

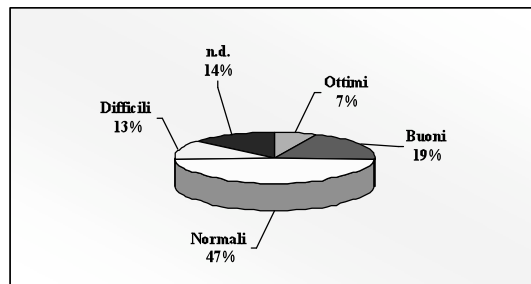
presso un istituto di credito o perché non ha avuto rapporti diretti avendo preferito che se ne occupasse una persona con maggiore esperienza e competenza.

Per la realizzazione del progetto, il 62% delle intervistate ha dovuto ricorrere a finanziamenti bancari, mentre il 38% non ha necessitato di alcun finanziamento dal momento che disponeva di fondi propri da poter investire o ha potuto usufruire del supporto economico da parte di familiari.

Per coloro che hanno dovuto

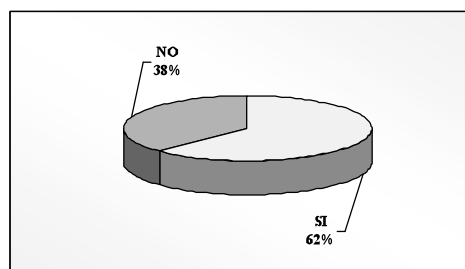
52

Grafico 19: I rapporti con il sistema bancario



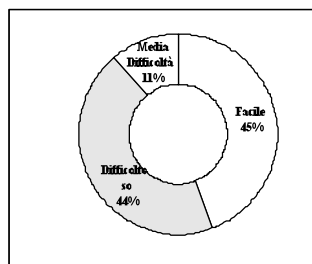
Fonte: Elaborazione Disamis

Grafico 20: Ripartizione percentuale tra chi ha e non ha dovuto ricorrere a finanziamenti bancari



Fonte: Elaborazione Disamis

Grafico 21: Il grado di difficoltà all'accesso al credito



Fonte: Elaborazione Disamis

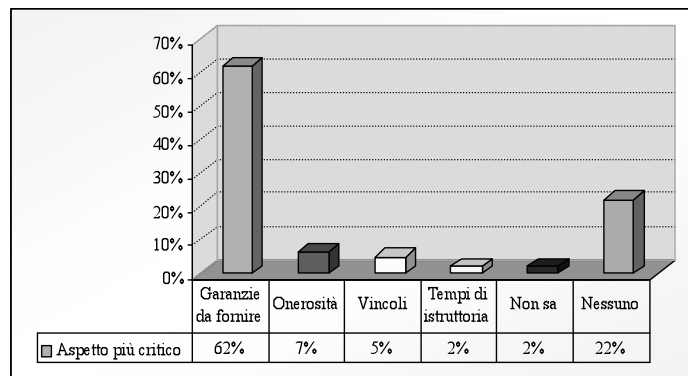
ricorrere al finanziamento bancario, il giudizio sull'accesso al credito presenta delle significative divergenze di opinione tra coloro che lo hanno giudicato facile (45%) e coloro che lo ha definito difficoltoso (44%).

E' da osservare che per alcune intervistate l'accesso al credito è stato facilitato dalla lunga conoscenza tra l'intervistata (od un suo familiare) e la banca, il rapporto di fiducia ha permesso loro di non avere difficoltà.

L'aspetto segnalato come "più critico" in relazione all'accesso al credito è sicuramente rappresentato dalle garanzie da fornire.

Il 22% di intervistate non hanno rilevato un aspetto particolarmente critico.

Grafico 22: L'aspetto più critico in relazione all'accesso al credito



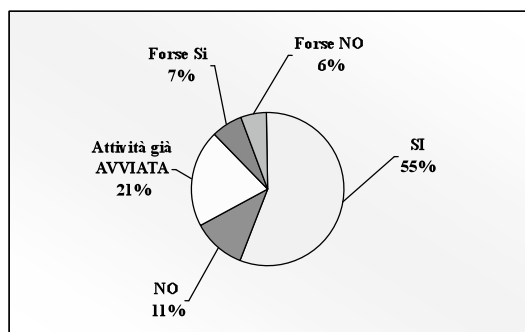
Fonte: Elaborazione Disamis

Centoimprese

Riguardo all'avvio dell'impresa, la maggior parte delle intervistate dichiara che, indipendentemente dalle agevolazioni di Centoimprese, avrebbe comunque avviato l'attività. Spesso il progetto di avviare un'impresa era già presente anche se l'iniziativa Centoimprese ha contribuito alla sua realizzazione, rappresentando un aiuto prezioso, soprattutto per le giovani imprenditrici con poco capitale a disposizione.

- una quota di intervistate non è in grado di fornire una risposta certa ("forse sì"- "forse no") evidenziando come l'iniziativa Centoimprese abbia svolto un ruolo di stimolo nella scelta di intraprendere la via dell'imprenditorialità, contribuendo a superare l'esitazione e le paure che spesso accompagnano la decisione di avviare un'attività;
- nel 21% dei casi l'impresa era già avviata (anche se da poco), l'iniziativa Centoimprese ha of-

Grafico 23: Senza le agevolazioni di Centoimprese avrebbe comunque avviato l'attività?



Fonte: Elaborazione Dicanis

Il grafico 23 consente di evidenziare che:

- il 55% avrebbe comunque avviato la propria attività;
- per l'11% del campione, i servizi (sia economici che consulenziali) erogati nell'ambito di Centoimprese sono stati un fattore indispensabile per la realizzazione dell'idea imprenditoriale;

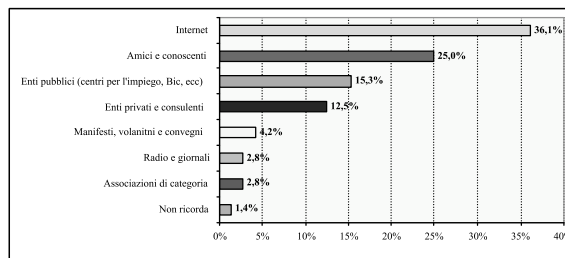
ferto la possibilità di rinnovarsi realizzando una ristrutturazione dei locali o un ampliamento del ventaglio di servizi e/o prodotti.

Le percezioni espresse dalle neo imprenditrici appaiono evidenziate come l'intervento "Centoimprese" sia stato in grado di stimolare la realizzazione di progetti fondati principalmente su una già consolidata motivazione alla creazione di un'impresa piuttosto che di progetti

nati in funzione dell'esistenza di contributi pubblici. In tale contesto l'iniziativa Centoimprese ha rappresentato l'input per realizzare le idee progettuali che si sarebbero concretizzate in un domani non precisato o forse mai.

per avviare un'impresa. Nonostante si trattasse di un intervento nuovo, un buon livello di informazione è stato assicurato dalle differenti società od agenzie (pubbliche e private) che si occupano di creazione e sviluppo di impresa sparse sul territorio regionale. Il

Grafico 24: Come le intervistate sono venute a conoscenza dell'Avviso Centoimprese



Fonte: Elaborazione Disamis

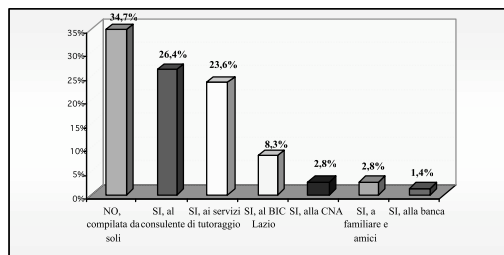
56

In riferimento alle modalità con cui si è venuti a conoscenza dell'Avviso Centoimprese, si rileva che il 36,1% del campione d'indagine ha appreso dell'iniziativa tramite Internet, per mezzo del quale, la maggior parte delle volte, stava cercando informazioni su possibili finanziamenti

25% delle intervistate sono, invece, venute a conoscenza dell'Avviso tramite amici e conoscenti.

Per la predisposizione della domanda di contributo il 34,7% ha compilato da sola la domanda, chiedendo a volte chiarimenti al tutor messo a disposizione

Grafico 25: Ha richiesto assistenza per la predisposizione della domanda di contributo iniziale?



Fonte: Elaborazione Disamis

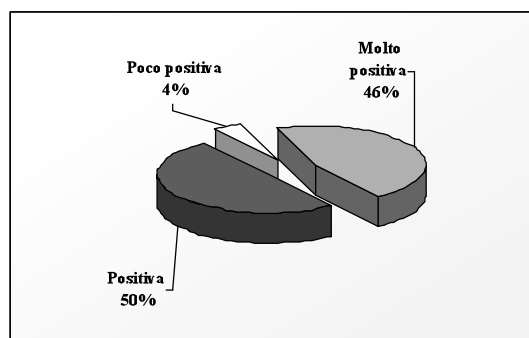
dell'iniziativa, mentre il 26,4% l'ha compilata con l'assistenza di un esperto ed il 23,6% si è rivolta al servizio di tutoraggio predisposto.

Nel complesso, l'Iniziativa Centoimprese ha ottenuto ottimi risultati in termini di gradimento da parte delle beneficiarie: le intervistate hanno giudicato l'iniziativa *molto positiva* nel 46% dei casi e *positiva* nel 50%. Non sono stati registrati giudizi negativi, solo un 4% l'ha giudicata poco positiva.

Con riferimento ad alcuni degli aspetti che hanno caratterizzato l'intervento, è stato chiesto alle intervistate di esprimere un giudizio di merito.

Tutti gli aspetti valutati hanno raggiunto la piena sufficienza ed alcuni hanno fatto registrare ottimi giudizi, confermando nel singolo il buon giudizio dato a livello complessivo. Giudizi particolarmente positivi sono stati espressi per i servizi di tutoraggio, i livelli di informazioni ed il livello di contributo concesso.

Grafico 26: Giudizio complessivo sull'Iniziativa Centoimprese



Fonte: Elaborazione Disamis

57

Tabella 16: Giudizi su alcuni aspetti dell'Iniziativa Centoimprese

Aspetti dell'Iniziativa	Voto
Il livello delle informazioni che ha ricevuto	8
La modulistica per accedere al contributo (Avviso pubblico, formulario etc.)	7
I servizi di tutoraggio offerti	8,5
Le procedure e gli adempimenti richiesti	6,5
Il livello di contributo concesso	7,5
I rapporti con l'organismo intermedio	7
I tempi di risposta dell'Organismo Intermedio	7
I tempi di erogazione del contributo	6,5

Fonte: Elaborazione Disamis

Nella tabella 16 sono riportati i servizi per i quali è stato richiesto un parere e la valutazione media ottenuta da ciascuno.

In riferimento alle difficoltà che le intervistate hanno incontrato nell'ambito di Centoimprese, gli adempimenti burocratici, necessariamente richiesti vista l'erogazione di finanziamenti pubblici, hanno rappresentato un punto critico nel vissuto delle beneficiarie.

Tra le altre criticità segnalate si evidenziano:

- i tempi di attesa (in particolare riferiti agli adempimenti burocratici);
- le difficoltà nell'anticipare il capitale per la realizzazione degli investimenti.

58

Il 13% del campione d'indagine non ha incontrato nessuna difficoltà all'interno dell'iniziativa Centoimprese, o segnalano che eventuali difficoltà sono state superate grazie al tutor messo a disposizione del progetto.

A conclusione del quadro valutativo sull'iniziativa Centoimprese, si è cercato di rilevare se ci fossero servizi od attività, non previsti dall'iniziativa, che avrebbero potuto, secondo l'opinione delle intervistate, agevolare l'avvio delle attività.

Il 43,8% del campione d'indagine non ha suggerito alcun servizio od attività mancante o migliorativa

dell'iniziativa, il 21,9% non si ritiene in grado di dare indicazioni valide. Tuttavia non sono mancati alcuni suggerimenti che possono costituire un utile spunto per iniziative analoghe da realizzare in futuro.

Tra i suggerimenti indicati si segnalano:

- la creazione di un networking tra le imprese che beneficiano della medesima iniziativa;
- l'organizzazione di periodici momenti di confronto per condividere problemi, difficoltà ed esperienze;
- un ampliamento della fase di assistenza anche in fase di start up e consolidamento dell'impresa;
- la realizzazione di corsi di base per gestione ed amministrazione di un'attività imprenditoriale.

La Percezione dei tutors

In fase di definizione ed avvio delle attività, le imprenditrici hanno potuto usufruire di un servizio di tutoraggio finalizzato a fornire una specifica assistenza tecnica nella fase di costituzione ed avvio dei singoli progetti di impresa.

E' apparso quindi utile rilevare alcune percezioni dei consulenti per verificare:

- principali fabbisogni manifestati dalle imprenditrici in fase di realizzazione del progetto
- le principali difficoltà incontrate dalle utenti
- le tipologie di servizi aggiuntivi che potrebbero migliorare l'attuale modello di intervento

- il giudizio di sintesi sul servizio di tutoraggio fornito
- la potenziale sostenibilità delle imprese finanziate
- il rapporto instaurato tra il tutor e la singola impresa.

Nel seguito si riporta una sintesi delle percezioni rilevate.

I fabbisogni delle neo imprenditrici

Sulla base dell'esperienza diretta dei tutors, in termini di competenze, i principali fabbisogni rilevati dalle neo imprenditrici nella fase di avvio dell'attività sono riconducibili a due macrocategorie:

- Aspetti legati alla **gestione aziendale** dell'impresa: in particolare sono emerse carenze su aspetti fiscali, finanziari e commerciali con un complessivo livello di preparazione non adeguato in relazione agli aspetti gestionali di base ("Manca un'infarinatura sull'ABC dell'impresa"). In tale contesto il servizio di tutoraggio è stato utile per fornire le prime informazioni sugli elementi di base della gestione amministrativa e finanziaria.
- Aspetti legati alla **cantierabilità dell'iniziativa**. Uno dei principali fabbisogni ha riguardato la scarsa capacità delle utenti di orientarsi nella ricerca e verifica delle autorizzazioni necessarie per avviare le attività. È stata rilevata una generalizzata scarsa

conoscenza della prassi relativa alla costituzione di un'impresa e degli adempimenti richiesti. Le aspiranti imprenditrici hanno una buona idea di impresa ma non sanno come si concretizza nella realtà e quali sono i meccanismi ed i tempi burocratici - amministrativi di avvio.

Le imprenditrici hanno evidenziato un buon livello di competenze tecniche con molte idee e molta voglia di fare. In tale ottica le attività della Sovvenzione Globale sono state molto apprezzate, così come il fatto di essere seguite, gratuitamente, passo dopo passo direttamente nel proprio territorio senza doversi recare a Roma.

Le difficoltà in fase di avvio

Le principali difficoltà che hanno incontrato le imprenditrici nella fase di avvio dell'impresa hanno riguardato due aspetti principali:

- la prima difficoltà, riconducibile a quanto rilevato in termini di fabbisogni, ha riguardato la tempistica necessaria per ottenere le necessarie autorizzazioni per avviare l'attività. Molto difficile per le imprese è stato il confronto ed il rapporto con gli enti pubblici per ottenere le diverse autorizzazioni. Le difficoltà hanno riguardato sia la chiara definizione del tipo di autorizzazione richiesto che i tempi di risposta. Spesso venivano sottovalutati i tempi necessari per ottenere le autorizzazioni. I vincoli più critici hanno riguardato le sedi operative: in corso d'opera

molte imprese hanno dovuto variare la sede rispetto a quanto previsto in fase progettuale.

- la seconda difficoltà è esclusivamente di natura finanziaria connessa alla realizzazione degli investimenti; poche imprenditrici sono riuscite ad ottenere prestiti bancari, la maggior parte ha preferito richiedere un aiuto economico a parenti ed amici. Complessivamente problematico il rapporto con le banche per ottenere le fidejussioni. Spesso anticipavano totalmente l'investimento per non entrare nell'ottica delle banche in un territorio in cui si ha paura delle conseguenze.

Inoltre, rispetto al progetto "Centoimprese", una delle criticità emerse ha riguardato la difficoltà di adeguarsi agli adempimenti collegati alla richiesta di contributi (ad esempio: i pagamenti tramite conto dedicato e non un conto intestato ad altri per garantirne la tracciabilità) evidenziando quindi una sostanziale difficoltà a conformarsi ai meccanismi di monitoraggio e verifica collegati alla fase di erogazione dei contributi.

Ulteriori servizi auspicati

Complessivamente il servizio di tutoraggio si è dimostrato molto flessibile ed adeguato alle necessità delle singole imprese. Il compito del tutor è stato finalizzato a sanare quelle che erano le difficoltà emerse in corso d'opera. In concreto il

tutoraggio è stato quasi esclusivamente incentrato sull'avvio dell'impresa dedicando meno attività alle azioni di consulenza specialistica. Tra i servizi ulteriormente potenziabili per il futuro sono stati suggeriti:

- una maggior assistenza e supporto di tipo contabile, fiscale e gestionale;
- un percorso formativo incentrato sullo start-up d'impresa con specifici approfondimenti sui principali elementi base di gestione di impresa e marketing;
- un ciclo di seminari informativi a carattere tecnico, operativo e amministrativo;
- la definizione di specifiche convenzioni di supporto con istituti di credito.

Va, comunque, segnalato che molte imprese non hanno necessitato di un supporto così specifico e che sono state in grado di partire autonomamente.

Un giudizio di sintesi sul servizio di tutoraggio

Complessivamente è molto positivo il giudizio espresso dai tutor sul servizio erogato. Il servizio è stato basato su un contatto non formale ma sostanziale con le imprenditrici (non un controllo ma un supporto pratico ed operativo) che ha consentito alle imprese l'avvio delle attività. In alcuni casi senza l'attività di tutoraggio alcune imprese "si sarebbero perse" e non sarebbero state avviate. Un'esperienza bella e formativa per

il territorio, per le utenti e per i consulenti.

La sostenibilità delle imprese femminili

Le previsioni di sostenibilità sono ottime. Guardando al futuro, i tutor manifestano molta fiducia sulla sostenibilità economica delle imprese femminili avviate: sono imprese che effettivamente svolgono e continueranno a svolgere questa attività. La loro passione, la voglia di fare e la loro tenacia nel risolvere i problemi evidenziano un elevato grado di interesse cui si accompagna un significativo livello di competenze tecniche. In linea di massima la mortalità prevista è stimata inferiore al 10% nell'arco dei prossimi primo tre anni.

Il rapporto con le imprenditrici

Il rapporto tra i tutor e le società è stato caratterizzato da una prima fase di diffidenza legata anche alla difficoltà da parte delle imprenditrici di comprenderne il ruolo. Successivamente, riconosciuta l'importanza di tale consulenza, si è instaurato un ottimo rapporto di fiducia. Nel tempo la fiducia si è consolidata poiché la struttura di tutoraggio è stata in grado di capire le problematiche emerse e contribuire alla loro risoluzione.

Complessivamente è stato un rapporto di piena collaborazione, leale, diretto ed aperto; le utenti sono state contente e stupite del servizio e della tempistica di risposta. Le attività sono state incentrate su un confronto efficace e continuativo. Un

rapporto di collaborazione senza paletti; alle imprese era data la massima reperibilità (sia il numero di casa che di cellulare). In generale il rapporto sul territorio è stato molto apprezzato ed ha fatto sentire più vicine le istituzioni. In alcuni casi il rapporto tra le imprese ed i tutor continua anche adesso.

3.2. I centri servizi per l'imprenditorialità femminile*

Dall'esigenza di prevedere servizi che sostengano e sviluppino l'imprenditorialità femminile come strumento di inserimento nel mercato del lavoro, è emersa la necessità di realizzare azioni mirate di informazione, orientamento, assistenza specialistica e tutoraggio nella fase di start up. Da qui è nata l'idea di completare il percorso intrapreso nell'ambito della Sovvenzione Globale E1, attivando lo strumento del **centro servizi**, come intervento finalizzato, da una parte ad offrire alle potenziali imprenditrici azioni e strategie per l'iniziativa e lo sviluppo della loro idea d'impresa, dall'altra a rispondere all'esigenza di creare la massima sinergia tra tutti i soggetti e servizi che operano sul territorio, in un'ottica di solidarietà e collaborazione.

L'intervento, che si è posto l'obiettivo di rappresentare quindi un punto di congiunzione tra l'intervento della Sovvenzione Globale E1 e le altre politiche attive a favore dell'imprenditoria

* di Elisabetta Verrecchia

femminile, ha riguardato, anche in questo caso, tutto il territorio regionale. Sono stati attivati i seguenti centri servizi:

- Centro servizi “**Capitale Donna**” attivo nel Comune di Roma;
- Centro servizi “**Impresa femminile**” operante inizialmente solo nella Provincia di Roma, successivamente attivato anche sulle altre province del Lazio (Viterbo, Rieti, Frosinone e Latina).

La realizzazione dei centri servizi è stata affidata, tramite bando di gara a società di grande esperienza nel settore, ma soprattutto presenti nel territorio in cui andavano ad operare.

Enti affidatari dei servizi di comunicazione

62

- Centro servizi nel Comune di Roma: RTI tra Comune di Roma Dip. XV e IRS Europa Soc. Coop. Arl
- Centro servizi nella Provincia di Roma: RTI tra Strategie Srl e CEIS
- Centro servizi nelle Province di VT, RI, FR, LT: RTI tra Strategie Srl – SECOM sas - CEIS

La connotazione operativa dei Centri è stata quella di agire con logiche di incubazione diffusa, atte cioè a favorire percorsi integrati e personalizzati in grado di attivare processi di sviluppo monitorato delle imprese coinvolte.

In particolare, i centri servizi hanno realizzato:

- azioni di sensibilizzazione e animazione territoriale;
- attività di informazione e pubblicizzazione sul complesso delle opportunità esistenti per la creazione e lo sviluppo dell’imprenditorialità femminile;
- attività di orientamento all’imprenditorialità femminile;
- assistenza tecnica, consulenza alla creazione di impresa femminile;
- azioni di incubazione diffusa, con erogazione di servizi reali, prioritariamente in favore delle imprese femminili che sono risultate beneficiarie dei piccoli sussidi attivati nell’ambito della SG E1.

Le destinatarie dei servizi sono state:

- donne occupate e disoccupate comprese anche quelle che in età lavorativa intendevano reinserirsi nel mercato del lavoro dopo un periodo lungo di assenza, o che in questo mercato non sono mai entrate;
- imprese femminili beneficiarie dei contributi erogati nell’ambito del bando Centoimprese;
- imprese femminili costituite o in fase di costituzione.

Sono state pertanto realizzate tutte quelle attività necessarie, da una parte a sensibilizzare le destinatarie del progetto promuovendo politiche di pari opportunità, diffondendo la cultura di impresa e illustrando le

opportunità esistenti sul territorio, in particolare il bando Centoimprese, stimolando così lo spirito imprenditoriale femminile, dall'altra a coinvolgere tutti gli attori locali presenti sul territorio, a livello regionale, promuovendo l'imprenditorialità di genere come fattore di sviluppo locale.

Di fondamentale importanza è stata l'attività di **informazione e comunicazione** svolta dai centri servizi, che ha garantito la circolazione delle informazioni e la promozione sul territorio delle azioni realizzate e delle opportunità rivolte alle utenti, attraverso una campagna informativa costante e svolta in modo capillare su tutto il territorio regionale. In particolare, ogni centro servizi ha organizzato eventi di presentazione del servizio erogato, ha creato un marchio che lo ha connotato, ha realizzato materiale promozionale di supporto alle iniziative svolte e ha pubblicato un sito internet per la gestione ed erogazione online di servizi di informazione ed orientamento (www.capitale donna.it – www.centroimpresafemminile.it). Le azioni fin qui descritte sono state propedeutiche e di accompagnamento ad azioni più specifiche di orientamento, assistenza tecnica alla creazione di impresa e incubazione diffusa.

E' stato realizzato un servizio di sportello per l'erogazione di informazioni e **counseling orientativo** finalizzato a centrare l'intervento sui bisogni per l'accoglienza, l'informazione, la valutazione sulle opportunità offerte per

l'autoimpiego, il lavoro autonomo e per l'inserimento o il reinserimento delle donne nel mercato del lavoro. Dal punto di vista metodologico, fondamentale in questo passaggio, è stato il servizio di **accoglienza** delle utenti, in quanto tale momento, che presiede il processo di erogazione del servizio, costituisce una fase particolarmente delicata ponendo le basi per l'analisi dei bisogni e della domanda e per la costituzione della relazione tra l'utente e il servizio.

Una volta instaurato un rapporto individuale e diretto con l'utente, il counseling orientativo ha consentito di supportare le destinatarie del servizio nella loro scelta professionale attraverso percorsi individuali, analizzando nello specifico tutte le problematiche legate alla difficoltà di collocazione nel mercato del lavoro, attivando un processo di autodeterminazione e ponendo le basi per un'eventuale percorso imprenditoriale.

Lo step successivo è stato quello di fornire servizi di **assistenza tecnica** con l'obiettivo di trasferire le conoscenze di base e aiutare le potenziali imprenditrici, che avevano già affrontato un percorso di orientamento alla creazione d'impresa, ad affrontare consapevolmente il processo di progettazione, assicurando una guida al complesso processo decisionale che va dall'individuazione dell'idea imprenditoriale, allo studio di fattibilità del progetto, fino alla costituzione dell'impresa. Le consulenze hanno riguardato tutte le fasi tipi-

che di un percorso d'impresa: dalla scelta del settore di attività e della forma societaria, alla stesura del piano d'impresa, alla consulenza per la finanza agevolata, all'accompagnamento in fase di start up.

Accanto alle azioni fin qui descritte è stato attivato, inoltre, un processo di **incubazione diffusa** che, mantenendo i presupposti funzionali di un incubatore inteso nel senso più classico del termine, ossia come sistema integrato di funzioni e relazioni finalizzate a favorire nuove attività produttive, ha cambiato dimensione spaziale delle imprese incubate. Lo spazio fisico è stato infatti sostituito da uno spazio virtuale all'interno del quale l'impresa ha ritrovato l'insieme di servizi reali che l'hanno accompagnata nella delicata fase di avvio, aumentando la possibilità di sopravvivenza. Lo spazio virtuale si è configurato come luogo di incontro e scambio tra le imprese incubate, che hanno avuto a disposizione, in modo continuativo, la possibilità di confronto e di informazione.

Tipologia di utenza e fabbisogni emersi

Complessivamente i servizi erogati dai Centri hanno riscosso un significativo grado di interesse sul territorio regionale; l'utenza è stata composta da:

- donne occupate e disoccupate;
- imprese femminili beneficiarie dei sussidi "Centoimprese";

- imprese femminili costituite o in fase di costituzione nel territorio provinciale.

Il servizio ha coinvolto donne di tutte le età; in prevalenza le utenti avevano un'età compresa tra i 25 ed i 35 anni, ma significativa anche la quota di utenza over 40.

Il *primo approccio* dell'utenza al centro servizi era prevalentemente rivolto alla ricerca di un finanziamento o comunque di una forma di supporto economico (a fondo perduto) per la realizzazione di idee imprenditoriali o per lo start up o consolidamento di imprese femminili già operative.

Le idee imprenditoriali oggetto di assistenza hanno riguardato quasi esclusivamente microimprese (in prevalenza ditte individuali) con un volume di investimento stimato inferiore ai 30 mila euro. Le aspiranti imprenditrici, spesso impreparate alle tematiche imprenditoriali, hanno potuto usufruire di uno specifico percorso di orientamento ed assistenza sul tema dell'imprenditorialità.

I fabbisogni e la **domanda** di consulenza emersa dalle utenti ha riguardato principalmente i seguenti aspetti:

- o *L'accesso al credito e forme di finanziamento*: ricerca e selezione di modalità di accesso al credito e di strumenti di finanziamento a valere su interventi na-

zionale e regionali a supporto della nascita o dello sviluppo di impresa;

- la definizione del progetto di impresa: tale ambito rivolto alle aspiranti imprenditrici ha riguardato le diverse tematiche connesse alla definizione di un progetto di impresa che vanno dalla scelta della natura giuridica, ad un supporto nella definizione del potenziale mercato di riferimento o nell'individuazione del piano degli investimenti necessario;
- la verifica della cantierabilità e della sede dell'attività: in tale ambito rientrano le consulenze finalizzate alla verifica dei requisiti soggettivi ed oggettivi richiesti per avviare l'attività. Inoltre una specifica richiesta emersa dal territorio riguarda un supporto nell'individuazione della sede operativa; tale aspetto ha costituito spesso un elemento di criticità ed un deterrente alla nascita di nuove imprese;
- pianificazione economica e finanziaria: in particolare analisi dei bilanci, identificazione dei fabbisogni finanziari, pianificazioni economiche.

Altro importante segmento di utenza è stato quello delle imprese già operative sul territorio; i loro fabbisogni hanno riguardato tematiche specialistiche (dal supporto nel rapporto con le banche alla defini-

zione di strategie di marketing) e, per le imprese femminili in difficoltà, alla definizione di ipotesi di rilancio imprenditoriale (“esisto, come faccio a rilanciare la mia attività?”).

Elementi caratterizzanti l'esperienza

Tra gli elementi di forza che hanno contraddistinto l'esperienza ed il successo dei centri si segnalano i seguenti:

Network: nella fase di *animazione territoriale* è emerso un significativo livello di interesse alle tematiche legate all'imprenditorialità femminile; importante il livello di partecipazione del territorio e dei diversi attori locali che ha portato all'implementazione di una buona rete di contatti e collaborazione operativa su più livelli:

- a livello istituzionale, la rete ha coinvolto i differenti servizi del lavoro (Centri per l'Impiego, COL, Informagiovani, amministrazioni locali e territoriali, municipi, scuole professionali ecc); tale network ha consentito da un lato di ampliare la portata delle informazioni e, dall'altra, di stimolare l'attenzione delle istituzioni alla crescita di imprese femminili;
- a livello di utenti ed imprese coinvolte; si è creato un network di confronto e scambio di servizi. In particolare, l'attività di networking tra le imprese ha consentito di avviare forme di col-

laborazione tra imprese che, nella fase di incubazione diffusa, si è concretizzata in veri e propri accordi commerciali;

- a livello di soggetti attuatori, si è instaurato un buon rapporto tra i diversi centri Servizi attivati e con alcuni degli altri soggetti attuatori di azioni. In particolare la collaborazione ha consentito di veicolare presso il Centro Servizi di competenza alcuni contatti ed utenti sulla base della territorialità.

L'attività ha coniugato momenti di promozione, partecipazione e collaborazione. Alcune imprese sollecitate fanno parte tuttora del quadro dei soggetti territoriali ancora attivi. Alcune sono diventate protagoniste sul territorio anche in forma di impresa, altre cooperative sono diventate il riferimento su tematiche specifiche (fasce deboli ecc). Molto alta la partecipazione ai workshop anche delle associazioni culturali gestite da donne che volevano avvicinarsi al fare impresa ed alla cultura di impresa.

Flessibilità ed Interattività del servizio: i Centri sono stati in grado di adeguare i servizi offerti alle specifiche esigenze dell'utenza. Rispetto ai servizi standard richiesti dal bando sono stati attivati ulteriori servizi di supporto all'accesso al credito (ad esempio la convenzione con Unicredit del Comune di Roma) che hanno dato risultati positivi così come servizi rivolti alla finanza agevolata attivata, presente a livel-

lo regionale e nazionale. I servizi erogati di consulenza specialistica ed orientamento ha permesso di instaurare un rapporto quotidiano con le imprese e le imprenditrici. Complessivamente è ritenuta un'esperienza di successo, caratterizzata da una forte interattività tra i diversi soggetti coinvolti. Tale interattività è stata un elemento dominante su tutte le azioni poste in essere (dall'animazione ai workshop alla rete di imprese ecc) favorendo l'armonia tra domanda e offerta di consulenza.

Gratuità del servizio: elemento di forza non secondario è stato il fatto di fornire sul territorio un servizio completamente gratuito. Tale aspetto ha favorito l'avvicinamento dell'utenza potenziale alle tematiche legate alla creazione e sviluppo dell'imprenditorialità femminile.

A supporto delle attività sono stati attivati due portali informativi internet che hanno facilitato le attività di comunicazione e garantito un significativo flusso di informazioni sulle tematiche legate all'imprenditorialità femminile. Per entrambi i portali è stato registrato un significativo numero di contatti (anche da fuori Regione).

Analisi SWOT dello strumento Centro Servizi

Sulla base delle percezioni emerse dai soggetti gestori dei Centri, è possibile sintetizzare in un matrice SWOT in punti di forza e di debolezza del progetti e definire le opportunità ed i rischi.

Tra le considerazioni emerse appare utile sottolineare la potenziale importanza che potrebbe costituire il modello “centro servizi” quale elemento di orientamento alla creazione di impresa per le studentesse delle scuole professionali (in particolare di quelle operanti nel settore moda). Tale attività potrebbe consentire di verificare le grandi potenzialità e competenze delle stu-

dentesse in termini di cultura di impresa.

In generale, l’interesse sui centri servizi hanno confermato il sostanziale innalzamento e diffusione di consapevolezza e cultura di impresa femminile sul territorio regionale. Interesse che ha coinvolto anche le istituzioni locali ed ha costituito uno stimolo allo sviluppo dell’impresa femminile anche in contesti esterni a quello del Comune di Roma.

In tale ottica, il principale elemento di efficacia del Centro servizi è stato quello di orientare alla creazione d’impresa un tipo di utenza completamente digiuna della materia.

Home page dei siti dei Centri servizi



Punti di Forza e Debolezza Opportunità e rischi futuri

<i>Punti di forza dello strumento</i>	<i>Punti di debolezza</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Offerta gratuita dei servizi reali • Network in grado di stimolare il protagonismo degli attori locali nella creazione di rete e la collaborazione tra le imprese • Flessibilità ed Interattività dei servizi proposti in grado di coniugarsi con i bisogni del territorio • Presenza capillare sul territorio • Alta professionalità al servizio di PMI • Possibilità di accesso a strumenti di finanziamento creati ad hoc (Convenzione Unicredit) • Il livello di attenzione delle istituzioni alla crescita di imprese femminili 	<ul style="list-style-type: none"> • Carenza di strumenti agevolati gestiti direttamente dai centri • Programmazione a breve termine delle attività • Mancanza di servizi guida alla localizzazione e ricerca sede (non esistono servizi ad hoc di supporto alla ricerca della sede per le imprese) • Rete di professionisti / aziende convenzionate per la realizzazione concreta di alcune attività (web agency, studi di consulenza ecc)
<i>Opportunità future</i>	<i>Rischi e Difficoltà future</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Innalzamento e diffusione di consapevolezza e cultura di impresa • Creazione di rete tra imprese femminili e nascita di gruppi di collaborazione tra le imprese per sviluppare nuovi progetti ed aprire nuovi mercati • Contatti ed interesse delle scuole professionali sul tema dell'imprenditorialità 	<ul style="list-style-type: none"> • La continuità del servizio con la conclusione del progetto • Finanziamenti limitati nel tempo • Sfiducia dell'utenza sui servizi attivi per brevissimo periodo • Tempi brevi e mancanza di continuità Durata del servizio offerto

68

3.2.1. I risultati raggiunti*

Le seguenti tabelle sintetizzano, per ciascun centro realizzato, i risultati conseguiti ripartiti per macro-azione di riferimento.

* di Gabriele Levi

Area Territoriale Provincia di Roma (escluso Comune di Roma) A.T.I. tra Centro Italiano di Solidarietà e Multiproject s.r.l.	
Macro-azioni	Principali Risultati
Sensibilizzazione e animazione territoriale	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Convegno di inaugurazione - Brochure e cartoline d'invito - Locandine in formato 70X100 per le affissioni - 2 comunicati stampa differenti per canale utilizzato (on e off line) - 1 Sito internet interattivo suddiviso in 4 sezioni: News, Bibliografia, Agevolazioni, L'esperto risponde e con un Forum - Statistiche del FORUM: <ul style="list-style-type: none"> • 101 messaggi inviati dagli utenti • 441 utenti registrati - Statistiche del sito internet: <ul style="list-style-type: none"> • 35.607 visite al sito • Il traffico diretto è stato pari al 49,10% del totale - Incontri di contatto di animazione e messa in rete con altri servizi già esistenti - 5 Workshop informativi
Attività di informazione e pubblicizzazione sul complesso delle opportunità	<ul style="list-style-type: none"> - 410 utenti destinatari di newsletter di cui 210 iscritti alla mailing list, utenti e referenti istituzionali - Pubblicizzazione e diffusione di tutti i corsi formativi gratuiti offerti dai vari Enti - 1 linee telefonica dedicata - Un forum di condivisione informazioni
Attività di Orientamento, Assistenza tecnica, Consulenza alla creazione d'impresa	<ul style="list-style-type: none"> - 1 Banca dati - 99 incontri di assistenza tecnica di cui: <ul style="list-style-type: none"> o 48 incontri di orientamento o 36 incontri di assistenza tecnica o 11 appuntamenti con erogazione di servizi reali o 14 secondi appuntamenti - 178 telefonate evase
Azioni di incubazione diffusa, con erogazione di servizi reali	<ul style="list-style-type: none"> - Incontri di coordinamento - Servizi reali erogati - Consulenze on line - 48 appuntamenti di orientamento - 25 appuntamenti di assistenza su leggi agevolative - 36 appuntamenti di assistenza tecnica - 3 appuntamenti di consulenza per la definizione del Business Plan - 4 appuntamenti di consulenza bancaria - 6 appuntamenti di marketing - 1 consulenza legale - 15 utenti hanno effettuato un secondo appuntamento di consulenza

Area Territoriale Comune di Roma Ats tra Comune di Roma e Società cooperativa IRS Europa	
Macro-azioni	Principali Risultati
Sensibilizzazione e animazione territoriale	<ul style="list-style-type: none"> - 6 sportelli attivati - 102 attori locali coinvolti
Informazione e comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> - 1 marchio del Centro Servizi - Materiale pubblicitario e promozionale realizzato <ul style="list-style-type: none"> o 2000 cartelline o 500 locandine o 500 inviti alla Conferenza stampa di presentazione del Centro servizi o 5 pannelli promozionali o 40.000 depliant o 1.000 buste intestate o 50.000 cartoline o 2.000 DVD
Orientamento	<ul style="list-style-type: none"> - 1001 utenti accolte - 643 utenti orientate - 3 seminari di mentoring e networking
Assistenza tecnica e consulenza alla creazione e sviluppo d'impresa femminile	<ul style="list-style-type: none"> - 495 incontri consulenziali frontali (compresi gli incontri di consulenza specialistica) - 288 utenti all'esame di pre-fattibilità - 283 utenti arrivate ai servizi di pre-fattibilità di cui il 64,6% aspiranti imprenditori - 150 utenti alla consulenza specialistica - 107 piani di impresa di cui: <ul style="list-style-type: none"> o 67 completati o 8 elaborati al 75% o 32 elaborati al 50% - 26 utenti accompagnate nell'avviamento di nuove attività
Incubazione diffusa	<ul style="list-style-type: none"> - 54 imprese incubate - 212 consulenze specialistiche on line - 142 consulenze specialistiche frontali offerti alle 50 imprese incubate - 8 workshop tematici organizzati sulla base delle richieste ed esigenze rilevate tenutesi presso la struttura di Via Ostiense 131/L a cura di consulenti aziendale, finanziario e fiscale-lavoro - 1 Forum attivo aperto alle imprese incubate per scambiare lo scambio di informazioni e delle idee, sviluppo di partnership strategiche etc - 3 incontri tematici tra le imprese aderenti - Messa in rete per scambio di prodotti e servizi - 1 Spazio WEB dedicato "Vetrina delle Imprese" per ogni impresa incubata per promuoversi nelle pagine del portale - Organizzazione di eventi promozionali dell'incubatore e delle sue imprese - 1 Cortometraggio realizzato intitolato PASSAPAROLA e del dvd con la vetrina

Area Territoriale Provincia di Rieti, Viterbo, Frosinone e Latina) A.T.I. tra Centro Italiano di Solidarietà e Multiproject s.r.l.	
Macro-azioni	Principali Risultati
Sensibilizzazione e animazione territoriale	<p>- Num. 11 workshop/incontri sul territorio</p> <p>- Num. 3 seminari presso il Polo Didattico di Poggio Mirteto, dal titolo “Mettersi in proprio. Guida all’impresa ed al lavoro autonomo” con i seguenti contenuti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introduzione • Mettersi in proprio • Requisiti necessari (chiediamoci se...) • Lo sviluppo dell’idea imprenditoriale • Le diverse tipologie d’impresa • Il business plan • Un esempio pratico <p>hanno ottenuto ottimi riscontri, ricevendo da parte di molte alunne richieste di consulenza per l’apertura di centri estetici, di parrucchieri e di laboratori di cucito.</p> <p>- Produzione num. 2 comunicati stampa: avvio attività e inaugurazione attività</p>
Attività di informazione e pubblicizzazione sul complesso delle opportunità	<ul style="list-style-type: none"> - 6 newsletter prodotte che hanno raggiunto 463 utenti - Aggiornamento costante sezioni portale: news, forum, agevolazioni, esperto risponde, bibliografia - Numero di visite al portale: 50.000 pagine visitate e 10000 utenti in media ogni mese - Pubblicazione comunicati stampa: diffusione on ed off line. - Pubblicizzazione televisiva (Teleuniverso , 5 passaggi al giorno, spot 30” dal 16/03/08 al 31/07/08)
Attività di Orientamento, Assistenza tecnica, Consulenza alla creazione d’impresa	<ul style="list-style-type: none"> - orientamento: 40 incontri - assistenza tecnica: 30 consulenze - consulenza creazione d’impresa: 109 consulenze
Azioni di incubazione diffusa, con erogazione di servizi reali	<p>Gli argomenti più trattati con le nostre utenti sono stati:</p> <p>Apertura e gestione di Asilo Nido – Start up</p> <p>Aprire una ludoteca</p> <p>Editoria – Business Plann</p> <p>Aprire un agriturismo</p> <p>Bandi per finanziamento a ditte individuali – Monitoraggio Bandi</p> <p>Centro estetico – Normativa e autorizzazioni</p> <p>Ambulatorio Veterinario – Start up</p>

Considerazioni di sintesi

Complessivamente i Centri Servizi sono rilevati un utile strumento per incoraggiare l'occupazione femminile nei settori innovativi d'impresa e supportare operativamente le donne intenzionate a creare un'impresa e sviluppare un'idea imprenditoriale nel territorio regionale.

Complessivamente appare come un'esperienza di successo che ha

fatto registrare un forte interesse in tutte le tipologie di azione realizzate (dall'animazione alla consulenza specialistica) con una forte interattività tra i diversi soggetti coinvolti.

Con riferimento all'articolazione logica dei servizi erogati è possibile individuare alcuni giudizi di sintesi sugli elementi caratterizzanti il processo posto in essere:

72

<i>Tipologia di intervento</i>	<i>Considerazioni di sintesi</i>
Sensibilizzazione e animazione territoriale	<p>Le attività realizzate hanno riscontrato un elevato livello di interesse sul territorio regionale confermando come la tematica dell'imprenditorialità femminile rappresenti un significativo volano per lo sviluppo del territorio.</p> <p>Importante è stata l'attivazione di specifici network con gli <i>stakeholders</i> locali che si sono attivati nei diversi contesti territoriali e le forme di collaborazione e contatto tra le imprese del territorio. In linea generale, le attività realizzate hanno contribuito ad un sostanziale innalzamento e diffusione di consapevolezza e cultura di impresa.</p>
Attività di informazione e pubblicizzazione sul complesso delle opportunità	<p>L'impianto informativo posto in essere ha assicurato un buon livello di informazioni. L'opportunità di utilizzare un panel differente di strumenti (sito internet, newsletter, bacheche, mail interattive) ha consentito di raggiungere un considerevole e diversificato target di utenza.</p>
Attività di Orientamento, Assistenza tecnica, Consulenza alla creazione d'impresa, incubazione diffusa, con erogazione di servizi reali	<p>La flessibilità di un servizio di assistenza specificatamente tarato sulle esigenze del singolo hanno consentito di realizzare un percorso consulenziale coerente con i fabbisogni delle singole utenti.</p> <p>I servizi erogati sono stati in grado di rispondere sia ai fabbisogni delle aspiranti imprenditrici che alle esigenze delle imprese femminili già operative sui diversi territori.</p>

3.3. Azioni sperimentali: botteghe di transizione e passaggio generazionale*

Nell'ambito della Sovvenzione Globale una specifica attività ha riguardato il sostegno alla nascita di impresa attraverso la sperimentazione di **botteghe di transizione**.

Le botteghe di transizione rappresentano modalità innovative di promozione dell'imprenditorialità che utilizzano a diverso titolo, e comunque attraverso strutture flessibili ed aperte, le metodologie del mentoring e dell'incubazione d'impresa.

In particolare, sono stati promossi interventi in favore della creazione o a supporto di reti tra le imprese per lo sviluppo di specifici settori per l'imprenditoria femminile. L'attivazione di botteghe di transizione ed azioni analoghe sono state finalizzate a favorire il passaggio generazionale e/o la successione di impresa a beneficio di donne occupate e disoccupate, comprese le donne in età lavorativa che vogliono entrare per la prima volta, o rientrare dopo un lungo periodo di assenza, nel mercato del lavoro.

Gli obiettivi delle proposte progettuali potevano riguardare diversi aspetti in via combinata od alternativa:

- creazione e/o supporto di reti tra imprese esistenti, per favorire l'accesso dell'imprenditorialità femminile a specifici settori produttivi, attraverso

l'attivazione di botteghe di transizione;

- attività di informazione, sensibilizzazione e animazione territoriale, sia verso le imprese che verso la potenziale utenza femminile, sulle botteghe di transizione come strumento di sviluppo dell'imprenditorialità femminile;
- individuazione e definizione di modelli d'intervento, in relazione agli aspetti economici, funzionali, giuridici, finanziari ed operativi per l'attivazione di botteghe di transizione per l'imprenditorialità femminile;
- individuazione e analisi di significative esperienze, buone pratiche e casi di studio di iniziative assimilabili alla bottega di transizione attivate nel contesto locale;
- sperimentazione di progetti pilota di botteghe di transizione, a supporto delle fasi di start up di iniziative di imprenditorialità femminile;
- sperimentazione di modelli d'intervento e di azioni mirate a favorire l'accesso ed il posizionamento delle donne nel passaggio generazionale e/o nella successione di impresa.

Gli interventi realizzati

La Bottega di Transizione è di fatto uno strumento sperimentale per promuovere l'imprenditoria femminile. E' stato utilizzato come elemento di supporto sia per favorire il passaggio generazionale o la successione di impresa, che per tra-

* di Gabriele Levi

smettere esperienze di realtà imprenditoriali già avviate che potessero costituire un esempio ed uno stimolo per tutte coloro che volevano intraprendere l'attività imprenditoriale.

I progetti selezionati sono stati:

Titolo Progetto	Descrizione	Soggetto Attuatore
"In Transito"	Sperimentazione Botteghe di transizione	Trasversale srl
"In Transito"	Sperimentazione Botteghe di transizione	Trasversale srl
"Art up"	Sperimentazione Botteghe di transizione	ATI C. Borgomeo & CO. srl - Sviluppo Impresa srl - L'officina GBS
"Di padre in figlia: le donne nella successione dell'impresa"	Sensibilizzazione sul tema della successione generazionale al femminile	ATI Formare srl - Inprendo spa
"Botteghe di transizione"	Sperimentazione Botteghe di transizione	IZI spa
"Successione e d'impresa in rosa: individuazione e definizione di un modello d'intervento nella Provincia di Viterbo"	Definizione di linee guida per gli interventi a sostegno della successione generazionale nella Provincia di Viterbo	ATI Formare srl - Inprendo spa

La difficoltà di definire concretamente il raggio di azione di una bottega di transizione ha portato alla sperimentazione di progetti tra loro differenti ma che inquadrano il concetto di bottega come un luogo "non fisico" che rappresenta lo spa-

zio dell'esperienza. Un'idea adattabile a diversi contesti, a diverse tipologie di utenti ed alle diverse specificità dei territori.

Le sperimentazioni realizzate sono state basate su impostazioni metodologiche che, a seconda dei casi, delineano le botteghe di transizione come "luogo":

- di supporto al passaggio generazionale, ovvero il ricambio generazionale che determina il trasferimento della guida dell'impresa nel segno delle donne: da genitori a figlie o da imprenditore/trice affermato/a ad aspiranti imprenditrici;
- di mentoring, utilizzato come tecnica a supporto delle aspiranti imprenditrici al fine di trasferire la conoscenza e l'esperienza di un'imprenditrice di successo. Il mentoring è un rapporto uno ad uno, nel quale un'imprenditrice di successo è disposta a trasferire la propria esperienza ad aspiranti imprenditrici che desiderano avviare un'attività non necessariamente nel medesimo settore economico;
- di sensibilizzazione e formazione sul tema del passaggio generazionale al femminile, in particolare con la finalità di accrescere la consapevolezza che esiste un significativo bacino di competenze sui vari territori che può costituire un potenziale strumento di sviluppo dell'imprenditorialità femminile.

In particolare, lo strumento di eccellenza per attuare il passaggio di competenze è stato individuato nel mentoring ovvero un tecnica di apprendimento nel quale, chi ha maturato esperienza e conoscenze (il mentor), cerca di trasferirla a chi le vuole apprendere (mentee).

Il mentoring si basa di fatto su un rapporto tra due persone e pertanto richiede una lunga fase di preparazione: la ricerca di coloro che vogliono fare il mentor, la selezione di coloro che vogliono fare il mentee, l'abbinamento e la realizzazione dei momenti di incontro per lo scambio .

Complessivamente, tramite le sperimentazioni attivate, le aspiranti imprenditrici hanno potuto realizzare un'esperienza di affiancamento

presso persone esperte, affidabili e che hanno saputo dar loro la forza di continuare nella loro idea imprenditoriale od offrire loro concrete possibilità lavorative, facendo nascere nuove sinergie e collaborazioni proficue.

Il bando ha lasciato libera l'interpretazione del concetto di bottega di transizione da parte dei soggetti attuatori, ma ha avuto come elemento comune il trasferimento di competenze nella gestione di impresa.

Con riferimento a quanto richiesto in fase di gara, sulla base dei documenti esaminati è possibile effettuare una prima classificazione delle attività realizzate ripartite per singola esperienza:

Tipologia di azioni attivabili	Prov. Roma	Comune di Roma	LT	RI	FR	VT
Creazione e/o supporto di reti tra imprese esistenti	√	√			√	
Attività di informazione, sensibilizzazione e animazione territoriale sulle botteghe di transizione	√	√		√		√
Individuazione e definizione di modelli d'intervento per l'attivazione di botteghe di transizione per l'imprenditorialità femminile	√	√	√		√	√
Individuazione e analisi di significative esperienze, buone pratiche e casi di studio di iniziative assimilabili alla bottega di transizione	√	√				√
Sperimentazione di progetti pilota di botteghe di transizione, a supporto delle fasi di start up di iniziative di imprenditorialità femminile	√	√	√		√	
Sperimentazione di modelli d'intervento e di azioni mirate a favorire le donne nel passaggio generazionale e/o nella successione di impresa	√	√	√		√	

Di seguito sono sintetizzate le esperienze progettuali di ciascun Soggetto attuatore in riferimento ai 6 lotti assegnati

Area di competenza	Provincia di Roma
Budget	€ 127.776,98
Titolo del Progetto	"In Transitò"
Soggetto Attuatore	Trasversale srl
Descrizione	Il progetto ha realizzato l'obiettivo di mettere in contatto, con il supporto delle reti esistenti per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile, tutti gli imprenditori artigiani che intendono cedere la propria attività con le donne, occupate e non, che aspirano a diventare imprenditrici. Il progetto è stato focalizzato sul passaggio generazionale ed ha operato sulla base di alcuni elementi concettuali di fondo: la bottega di transizione è stata concepita come un spazio temporaneo in cui gli artigiani trasmettono la loro esperienza e attività a donne dotate di capacità imprenditive e disposte a rilevare l'attività e ad imparare le tecniche del mestiere. Inoltre, ha realizzato azioni di assistenza per favorire il passaggio generazionale nelle imprese familiari offrendo quasi un "supporto psicologico" alla fase di passaggio. In particolare, sono state realizzate nella Provincia di Roma 9 Botteghe di transizione (compresa la Bottega Collettiva dei Maestri Artigiani di Riano) e 4 passaggi generazionali.
Obiettivi	<p>Recupero e conservazione di mestieri dell'artigianato tipico, tradizionale e artistico e della produzione di prodotti tipici locali destinati a scomparire a causa di una mancanza di possibilità di trasferire ad altri la propria azienda</p> <p>Attivazione di nuovi percorsi imprenditoriali legati soprattutto alla necessità delle grandi aree urbane</p> <p>Analisi della situazione degli imprenditori che non hanno ancora previsto piani di trasmissione della azienda o di ricambio generazionale</p>
Attività	<ol style="list-style-type: none"> 1. creazione e supporto di reti tra imprese esistenti 2. individuazione e definizione di modelli di intervento delle botteghe di transizione 3. attività di informazione, sensibilizzazione e animazione territoriale 4. individuazione e analisi di buone pratiche 5. sperimentazione di progetti pilota di botteghe di transizione 6. sperimentazione di modelli di intervento e di azioni mirate per favorire il passaggio generazionale e/o la successione di impresa
Stakeholders	Associazioni imprenditoriali, reti del volontariato e del terzo settore
Sito	http://www.trasversale.com/intransito/progetto

Area di competenza	Comune di Roma
Budget	€ 282.088,49
Titolo del Progetto	"In Transitò"
Soggetto Attuatore	Trasversale SRL
Descrizione	Il progetto ha realizzato l'obiettivo di mettere in contatto, con il supporto delle reti esistenti per lo sviluppo dell'imprenditoria femminile, tutti gli imprenditori artigiani che intendono cedere la propria attività con le donne, occupate e non, che aspirano a diventare imprenditrici. Il progetto è stato focalizzato sul passaggio generazionale ed ha operato sulla base di alcuni elementi concettuali di fondo: la bottega di transizione è stata concepita come un spazio temporaneo in cui gli artigiani trasmettono la loro esperienza e attività a donne dotate di capacità imprenditive e disposte a rilevare l'attività e ad imparare le tecniche del mestiere. Inoltre, ha realizzato azioni di assistenza per favorire il passaggio generazionale nelle imprese familiari offrendo quasi un "supporto psicologico" alla fase di passaggio. In particolare, sono state realizzate nel Comune di Roma 7 Botteghe di transizione e 10 passaggi generazionali.
Obiettivi	<p>Recupero e conservazione di mestieri dell'artigianato tipico, tradizionale e artistico e della produzione di prodotti tipici locali destinati a scomparire a causa di una mancanza di possibilità di trasferire ad altri la propria azienda</p> <p>Attivazione di nuovi percorsi imprenditoriali legati soprattutto alla necessità delle grandi aree urbane</p> <p>Analisi della situazione degli imprenditori che non hanno ancora previsto piani di trasmissione della azienda o di ricambio generazionale</p>
Attività	<ol style="list-style-type: none"> 1. creazione e supporto di reti tra imprese esistenti 2. individuazione e definizione di modelli di intervento delle botteghe di transizione 3. attività di informazione, sensibilizzazione e animazione territoriale 4. individuazione e analisi di buone pratiche 5. sperimentazione di progetti pilota di botteghe di transizione 6. sperimentazione di modelli di intervento e di azioni mirate per favorire il passaggio generazionale e/o la successione di impresa
Stakeholders	Associazioni imprenditoriali, reti del volontariato e del terzo settore
Sito	http://www.trasversale.com/intransito/progetto

Area di competenza	Provincia di Latina
Budget	€ 54.346,80
Titolo del Progetto	“Art up”
Soggetto Attuatore	ATI tra C. Borgomeo & CO. Srl, Sviluppo Impresa Srl e L’officina GBS
Descrizione	Il progetto ha puntato a definire modelli d’intervento per la promozione dello sviluppo locale e della nuova imprenditorialità femminile. Ha combinato una fase di formazione in aula (che ha spaziato dai fondamenti della gestione di impresa allo sviluppo di elementi quali l’autostima e la leadership) ad una fase di affiancamento presso delle artigiane precedentemente abbinate loro per mezzo di un preciso lavoro di matching. Il progetto ha puntato a sostenere alcune aspiranti imprenditrici a realizzare il proprio sogno di avviare una propria attività nel campo artigianale, nel quale le esperienze di affiancamento presso altri artigiani non rappresentano il passaggio generazionale ma attività utili a far conoscere dal “vivo” la vita d’impresa e le professioni.
Obiettivo	Definizione di un modello di sostegno all’auto-imprenditorialità femminile Garantire un elevato impatto in termini di congruenza e coerenza tra innovazione nel modello di bottega di transizione e le attività di sperimentazione Sperimentare il modello-processo di auto imprenditorialità femminile nella Provincia di Latina
Attività	Fase 1: Attività per la definizione delle procedure operative ed attività di campo Fase 2: Attività per la pianificazione della sperimentazione tra cui selezione di mentor e mentee con relativo matching Fase 3: Attività legate alla sperimentazione del progetto pilota di bottega di transizione nella Provincia di Latina tra cui la sperimentazione dei percorsi di apprendimento in aula
Stakeholders	Centri per l’impiego della provincia di Latina, imprese artigiane iscritte al CNA, associazionismo femminile, parrocchie

Area di competenza	Provincia di Rieti
Budget	€ 16.417,27
Titolo del Progetto	<i>"Di padre in figlia: le donne nella successione dell'impresa"</i>
Soggetto Attuatore	ATI tra Formare SRL e Inprendo SPA
Descrizione	Il progetto ha compiuta un'azione di sensibilizzazione sul tema della successione generazionale al femminile nell'imprenditoria realizzando un ciclo di tre seminari di orientamento e rivolti ad imprenditori, imprenditrici ed aspiranti imprenditrici, siano donne occupate o disoccupate. Il progetto ha puntato a sensibilizzare sul tema, a promuovere l'assunzione di un ruolo guida e presa di responsabilità in imprese già consolidate ed a diffondere informazione sugli strumenti tecnico-finanziari a supporto del passaggio generazionale. La Bottega di transizione ha assunto, in questo caso l'aspetto di un vademecum sul passaggio generazionale illustrandone nei tre seminari gli aspetti strategici ed organizzativi, i servizi reali e la finanza a suo supporto.
Obiettivi	Assunzione di un ruolo guida e presa di responsabilità di imprese già consolidate Informazione sugli strumenti tecnico-finanziari a supporto del passaggio generazionale
Attività	1. progettazione, elaborazione, predisposizione del materiale didattico di supporto all'attività seminariale 2. animazione del territorio ed organizzazione dei seminari 3. erogazione dei seminari
Stakeholders	FederLazio

Area di competenza	Provincia di Frosinone
Budget	€ 53.780,69
Titolo del Progetto	<i>“Botteghe di transizione”</i>
Soggetto Attuatore	IZI SPA
Descrizione	Il progetto è stato finalizzato a studiare ed a mettere in atto le metodologie del mentoring applicato alle imprese femminili, in particolare sono stati realizzati 3 progetti pilota in cui una imprenditrice esperta, la “mentor”, ha trasferito le proprie competenze, conoscenze ed esperienze precedentemente acquisite alle neo imprenditrici od aspiranti tali, le “mentee”. La bottega di transizione in questo caso ha fatto “transitare” non l’attività o il passaggio generazionale ma l’essere imprenditrici. Il progetto, infatti, ha abbinato, alle neo imprenditrici od aspiranti tali, imprenditrici di successo che non stanno per abbandonare la loro attività né svolgono un’attività attinente a quella che le mentee vogliono svolgere.
Obiettivo	Creare una rete “solidale” tra donne già imprenditrici e donne che lo vogliono diventare Fare del mentoring lo strumento d’eccellenza per supportare il passaggio di competenze
Attività	1. ricognizione critica sulle principali Best Practises in progetti analoghi realizzati in Italia 2. un’indagine sulla situazione degli artigiani nella provincia di Frosinone realizzata sia attraverso l’analisi di dati statistici che attività di campo (interviste telefoniche agli artigiani) 3. definizione dei “progetti tipo”; 4. realizzazione di 3 “progetti-tipo” ; 5. disseminazione dei principali risultati acquisiti in un convegno del 19 dicembre 2007 presso la sala consiliare della Provincia di Frosinone
Stakeholders	Assessorato alle Politiche del Lavoro e Formazione professionale della Provincia di Frosinone; CNA di Frosinone
Sito	www.bottegheditransizione.org

Area di competenza	Provincia di Viterbo
Budget	€ 31.702,30
Titolo del Progetto	<i>“Successione d’impresa in rosa: individuazione e definizione di un modello d’intervento nella Provincia di Viterbo”</i>
Soggetto Attuatore	ATI tra Formare SRL e Inprendo SPA
Descrizione	Ha realizzato una ricerca volta ad individuare ed a definire le modalità d’intervento per sostenere i processi di successione generazionale al femminile nelle imprese della Provincia di Viterbo. La Bottega di Transizione ha focalizzato il passaggio generazionale definendo le linee guida per gli interventi a sostegno della successione generazionale nella Provincia di Viterbo sulla base di un’analisi delle best practices nazionali ed internazionali e di un’indagine sui fabbisogni delle imprese viterbesi entrambe in tema di successione generazionale al femminile realizzate dal soggetto attuatore quali azioni propedeutiche per la definizione delle linee guida.
Obiettivi	Elaborare delle linee guida per gli interventi volti a rispondere alle esigenze di successione generazionale del tessuto imprenditoriale locale, con particolare riferimento a quei processi che vedono coinvolte le donne come attori principali Sensibilizzare gli attori locali sul tema della successione generazionale e sull’importanza che tali processi assumono nelle politiche a favore dell’imprenditorialità femminile
Attività	<ol style="list-style-type: none"> 1. analisi delle best practices a livello nazionale ed internazionale in tema di successione generazionale al femminile 2. un’indagine sui fabbisogni delle imprese viterbesi in tema di passaggio generazionale al femminile 3. la definizione di linee guida per gli interventi a sostegno della successione generazionale nella Provincia di Viterbo 4. la definizione di linee guide per progettare e definire interventi a sostegno del passaggio generazionale con particolare riferimento a quei processi che vedono protagonista le donne 5. la realizzazione di una conferenza stampa a Viterbo per la presentazione e la condivisione dei risultati con gli attori locali
Stakeholders	Associazioni di categoria, Camere del Commercio, FederLazio

Le percezioni dei soggetti attuatori

Il giorno 31 gennaio 2008, presso la sede dell'Ass.For.SEO, a Roma, si è tenuto un Focus group organizzato nell'ambito della, con l'obiettivo di focalizzare le dinamiche e le specificità emerse in fase di attuazione degli interventi previste per – la realizzazione delle Botteghe di transizione.

All'incontro sono stati invitati a partecipare i referenti degli organismi attuatori al fine di (a) condividere le esperienze e commentare i risultati degli interventi attuati; (b) individuare i punti di forza e di debolezza della sperimentazione delle Botteghe di transizione quale modalità innovativa di promozione dell'imprenditorialità; (c) identificare possibili elementi migliorativi del servizio.

82

La realizzazione del Focus Group ha permesso di condividere i percorsi progettuali approntati da ciascun soggetto attuatore ed è stato possibile rilevare che l'esperienza delle botteghe di transizione si è tradotta in modo molto differenziato all'interno delle 6 aree di intervento, pertanto non è apparso possibile fornire una definizione univoca.

In linea di massima sono emersi degli *elementi comuni* che hanno accompagnato e contraddistinto le differenti esperienze:

- la bottega di transizione è un luogo NON fisico ma rappresenta lo *spazio dell'esperienza*;
- la bottega costituisce un'idea adattabile a diversi contesti, a

diverse tipologie di utenti, ed alle diverse specificità dei territori;

- la bottega non è un modello con regole di applicazione già fissate;
- la bottega è uno strumento *flessibile* (non collegato a “domande” ed iter burocratici) che permette di catturare e non disperdere le competenze. Esiste un grosso bacino di competenze “*disponibile*” sui vari territori; si tratta di competenze diffuse e qualificate che costituiscono un importante capitale sociale;
- la bottega costituisce la *via di mezzo* tra animazione e distretto territoriale.

Durante lo svolgimento del focus group è stata compiuta dai soggetti attuatori un'analisi dei punti di forza e di debolezza, delle opportunità e dei rischi che hanno caratterizzato le Botteghe di transizione, quale strumento di carattere sperimentale. Nonostante le diverse esperienze, è stato possibile evidenziare che:

- la *flessibilità* del modello risulta essere un punto di forza decisivo per la buona riuscita della sua applicazione, soprattutto per rispondere meglio ai bisogni dei soggetti beneficiari e per una sua replicabilità in ambiti diversi;
- il *mentoring* è ritenuto il migliore strumento per trasferire competenze e capacità imprenditoriali;
- i *principali punti di debolezza* sono individuati nelle ridotte ri-

- sorse finanziarie destinate all'imprenditoria femminile in generale ed all'iniziativa delle Botteghe di Transizione in particolare;
- la *standardizzazione* del modello è avvertito come il rischio che maggiormente potrebbe compromettere l'efficacia e la sostenibilità delle Botteghe di transizione;
 - i soggetti attuatori ritengono che il *sistema imprenditoriale* sia, a volte, così rigido da non permettere l'utilizzo di strumenti sperimentali volti a favore l'imprenditoria in genere e quella femminile in particolare;
 - la mentalità del "*fai da te*" condiziona sia il passaggio generazionale che l'iniziativa imprenditoriale;
 - l'individuazione delle *buone pratiche* di mentoring e di *linee guida* della trasmissione d'impresa potrebbero costituire strumenti di supporto all'imprenditoria, non solo a favore delle donne.
- Opinioni diverse sono state espresse dai partecipanti del focus in relazione alle opportunità future. Ciascuno ha proposto elementi legati alla propria esperienza progettuale:
- si ritiene necessario costruire strumenti adattabili per favorire l'imprenditoria femminile, ed anche incoraggiare la creazione di imprese collettive che meglio possano supportare le donne nel campo non sempre agevole del mercato;
 - viene segnalata l'esistenza di un bacino di competenze diffuso che andrebbe meglio sollecitato e sfruttato, e si suggerisce di puntare sull'offerta di servizi reali a costo più limitato rispetto alla tradizionale formazione e di promuovere il mentoring nei processi di programmazione;
 - ci sarebbe un maggior numero di opportunità qualora si realizzasse una revisione dei modelli di sostegno all'imprenditoria ed in particolare di quelli a sostegno delle donne e si tenesse conto del capitale sociale nello sviluppo territoriale;
 - importante è supportare il passaggio generazionale quale occasione di cambiamento e sviluppo nel sistema produttivo provinciale attraverso un'offerta di servizi per le piccole imprese in grado di integrare i servizi offerti dagli studi legali, dai commercialisti e dalle società di consulenza.
- La combinazione di tali elementi potrebbe costituire un utile suggerimento per migliorare lo strumento delle Botteghe di transizione e rendere più efficace l'eventuale riutilizzo in futuro.
- Le percezioni dei soggetti coinvolti nelle sperimentazioni*
- Al fine di avere un quadro esaustivo dell'esperienza delle Botteghe di transizione si è ritenuto opportuno integrare le percezioni raccolte presso i soggetti attuatori con le percezioni di coloro che a diverso

titolo sono stati coinvolti nell'iniziativa.

E' opportuno osservare che quanto presentato in questo paragrafo riflette le indicazioni fornite da un panel di partecipanti alle sperimentazioni formulate a valere su esperienze progettuali molto differenziate per contenuti e tipologia.

Dall'analisi dei risultati delle interviste è possibile comunque rilevare che l'esperienza, seppur diversa per ciascun Lotto, è stata complessivamente *positiva*.

Il merito principale dei diversi progetti realizzati è stato di aver permesso a coloro che avevano un'idea imprenditoriale di iniziare a conoscere la realtà imprenditoriale, di apprendere come si avvia o si gestisce un'impresa, di focalizzare l'attenzione sulle principali difficoltà che si incontrano, di accedere alla reti ed alle filiere imprenditoriali.

La metodologia d'indagine

Le percezioni sull'iniziativa sono state rilevate attraverso la somministrazione, per via telefonica, di un questionario ai rappresentati delle imprese che hanno fornito la loro disponibilità a collaborare al progetto, ed alle beneficiarie dell'iniziativa.

Sono stati elaborate due specifiche tracce d'intervista, una rivolta alle utenti delle botteghe ed una ai referenti delle imprese che hanno ospitato le utenti o che hanno partecipato ad incontri di confronto.

La traccia di intervista è stata strutturata su 10 domande (8 a risposta

aperta e 2 a risposta chiusa), mirate a rilevare:

- un giudizio complessivo sull'esperienza;
- le modalità di coinvolgimento nell'iniziativa;
- i motivi dell'adesione;
- il ruolo svolto nell'iniziativa e le competenze acquisite;
- la percezione sui punti di forza e debolezza dell'iniziativa;
- eventuali suggerimenti da proporre per iniziative simili attuabili in futuro;
- aspetti di conciliabilità.

La somministrazione è avvenuta per via telefonica dal 19/03/2008 al 30/03/2008 e ha coinvolto complessivamente 14 persone che hanno preso parte ai progetti pilota della sperimentazione delle botteghe artigiane, i cui nominativi sono stati forniti dai soggetti attuatori dei singoli progetti.

Le modalità di coinvolgimento

Le modalità di coinvolgimento nel progetto sono risultate molto differenziate a seconda del ruolo ricoperto all'interno del progetto; in particolare:

- le utenti beneficiarie (mentee) sono venute a conoscenza dell'iniziativa prevalentemente tramite i momenti di informazione posti in essere nell'ambito delle singole esperienze o tramite consiglio e suggerimento di conoscenti ed amici;
- le imprese che hanno fatto da mentor sono state prevalentemente contattate dalle associazioni di categoria (in particolare

tramite CNA) o dagli stessi soggetti attuatori, previa indagine della realtà locale.

Da segnalare come, in alcune delle sperimentazioni realizzate, un significativo ruolo di supporto è stato svolto dalle amministrazioni locali (ad esempio il Comune di Riano e la provincia di Frosinone) che hanno supportato le iniziative nelle fasi di sensibilizzazione e di implementazione, garantendone la sostenibilità anche oltre il termine del progetto.

Le motivazioni della adesione all'iniziativa

L'adesione all'iniziativa da parte sia dei/delle mentor che dei/delle mentee è avvenuta principalmente perché ritenevano l'iniziativa molto interessante ed utile.

In particolare, dall'analisi delle interviste riservate ai titolari delle imprese coinvolte, chiamati a svolgere il ruolo di mentor, è possibile rilevare che i principali motivi che hanno supportato l'interesse ad aderire al progetto sono stati:

- la volontà di trasferire le proprie competenze, non necessariamente per motivi di passaggio generazionale;
- l'intenzione di cedere la propria impresa cercando di assicurarsi che ciò che avevano costruito fino a quel momento non andasse perduto.

E' interessante rilevare come spesso i mentor percepiscono la propria impresa come una creatura cui hanno dato vita, una specie di "figlio" e

pertanto risulta loro difficile vivere la cessione dell'attività in maniera serena. Spesso sono preoccupati che coloro che rileveranno l'azienda, siano figli o terzi, non siano in grado di gestire al meglio la situazione o che non siano in possesso delle competenze giuste per farlo. L'esperienza delle botteghe di transizione ha permesso loro di affrontare ansie e paure che accompagnano il passaggio generazionale ed il trasferimento dell'azienda.

Se da una parte gli incontri tra mentor, mentee e staff dei soggetti attuatori vertevano sulla condivisione e discussione degli aspetti, finanziari, organizzativi, strutturali, manageriali legati all'impresa, dall'altra l'attività di tutoraggio e supporto è andata oltre ed ha costituito un sostegno psicologico per coloro che vivono con difficoltà il momento di passaggio generazionale e/o di cessione della propria azienda.

Per quanto concerne l'adesione da parte delle mentee, nella maggior parte dei casi si è trattato di donne non occupate, in cerca di un'opportunità che potesse interessarle od aiutarle ad individuare, "e magari ottenere", uno sbocco professionale.

Alcune mentee avevano già un'idea di cosa fare, ma non sapevano come attuarla e "da dove cominciare". Gli incontri con le mentor hanno rappresentato un veicolo di informazioni e di primo contatto con il mondo imprenditoriale.

Altre mentee hanno aderito all'iniziativa delle botteghe di transizione per capire quale fosse l'attività che meglio potesse esprimere le loro qualità e potesse rappresentare un percorso progettuale di crescita professionale.

Per tutte le intervistate, l'iniziativa rappresentava un'opportunità per acquisire, attraverso gli incontri con le mentor o negli affiancamento/stage presso le imprese, nozioni di base sia riguardo alle competenze gestionali/amministrative, sia soprattutto in relazione alle competenze tecniche per svolgere il mestiere scelto.

Il ruolo svolto dai mentor e dalle mentee

Il ruolo delle mentor all'interno del progetto è stato quello di soggetto che ha maturato un'esperienza lavorativa in un determinato settore, spesso con successo, e che desidera trasferire le competenze e conoscenze acquisite. In particolare, i mentor hanno *raccontato* la propria esperienza ai mentee, nella convinzione che potesse costituire un utile esempio ed un potenziale modello da seguire. Nelle interazioni con le mentee, i mentor hanno cercato di porre l'attenzione sulle difficoltà che si incontrano nell'avviare e gestire l'azienda ed hanno ascoltato e discusso gli aspetti più significativi delle idee progettuali proposte dalle mentee.

In taluni casi, le mentor hanno rivestito il ruolo di semplice consigliere, senza alcuna pretesa di trasferire competenze, ed hanno incoraggiato

le mentee ad osare qualora l'unico vero ostacolo fosse costituito solo dal timore di non farcela.

Le mentee hanno avuto esperienze differenziate, a seconda delle diverse modalità di realizzazione dell'iniziativa delle botteghe di transizione adottate da parte dei soggetti attuatori. Alcune hanno partecipato ad interventi formativi e successivamente hanno svolto un piccolo stage presso le imprese che si erano dichiarate disponibili ad ospitarle; altre sono state invitate a partecipare a incontri con titolari di imprese già avviate per una condivisione di esperienze e di idee.

Le competenze trasferite o acquisite

Le competenze trasferite o acquisite riguardano principalmente gli aspetti gestionali di un'impresa e le capacità tecniche. Nella gran parte dei casi, si tratta di prime nozioni di base, che necessitano di un ulteriore approfondimento sia con corsi di formazione, sia direttamente sul campo con la pratica quotidiana.

I punti di forza dell'iniziativa

I principali punti di forza dell'iniziativa segnalati, da mentor e mentee, riguardano i seguenti aspetti:

- l'affiancamento e il tutoraggio a supporto del passaggio generazionale o del trasferimento dell'attività;
- l'informazione sugli strumenti tecnico-finanziari legati all'avvio e alla gestione di un'impresa;

- la creazione e/o supporto di rete tra imprenditori e aspiranti imprenditrici;
- il confronto tra diverse realtà imprenditoriali;
- per le mentee, la possibilità di conoscere esperienze imprenditoriali che meglio possono far capire loro quali siano le difficoltà e le opportunità legate alla conduzione di un'impresa;
- per le mentor, l'opportunità di trasferire competenze;
- la competenza, la serietà e la disponibilità dei soggetti attuatori.

I punti di debolezza dell'iniziativa

Per quanto concerne i punti di debolezza, le percezioni delle mentor e delle mentee riguardano:

- l'esiguità del tempo a disposizione per gli incontri e gli affiancamenti;
- il ridotto numero dei corsi di formazione e la mancanza di una loro specificità;
- la limitata disponibilità da parte delle imprese ad accogliere le utenti;
- in alcuni casi, il limitato coinvolgimento delle istituzioni locali.

Da alcune interviste è emersa la percezione di una difficile sostenibilità dei benefici dell'iniziativa: solo l'impegno dei soggetti attuatori ha permesso, in tali casi, di dare continuità a quanto intrapreso.

I suggerimenti migliorativi proposti

In generale, da parte degli interlocutori non sono emersi significativi suggerimenti circa modifiche e mi-

glioramenti da apportare all'iniziativa *botteghe di transizione* nel caso in cui la Regione intendesse riproporre in futuro interventi di questo genere. Alcune intervistate non hanno avuto ancora il tempo necessario per valutare l'iniziativa nel suo complesso perché da poco coinvolte o, nel caso dei laboratori di Riano, l'attività di trasferimento e acquisizione di competenze non erano ancora iniziate al momento dell'intervista. E' possibile, comunque, evidenziare alcuni suggerimenti, non strettamente legati alla specifica iniziativa delle botteghe, ma in generale volti a favorire lo sviluppo dell'imprenditorialità femminile. In particolare:

- le maggiore coinvolgimento delle istituzioni locali;
- maggiore informazione e promozione delle iniziative da parte dei promotori;
- maggiore informazione e pubblicizzazione dei contenuti dell'iniziativa una volta avviata;
- promuovere l'incontro tra imprenditori che lasciano ed aspiranti imprenditrici per favorire il passaggio generazionale;
- valorizzazione delle risorse umane disponibili con attenzione alle diverse realtà territoriali ed alle potenzialità che queste offrono all'iniziativa privata;
- offrire incentivi economici sia a favore della creazione di impresa, sia per incoraggiare gli imprenditori ad assumere nuove risorse;

- assicurare facilitazioni per l'accesso al credito per chi desidera avviare una nuova attività;
- programmare un numero maggiore di corsi di formazione relativi sia agli aspetti gestionali-amministrativi di un'impresa che all'acquisizione delle competenze tecniche.

La conciliabilità

In termini di conciliabilità tra lavoro e cura familiare, il periodo di affiancamento è stato per le mentee pienamente conciliabile, perché il tempo dedicato era previamente concordato con le mentor, che hanno sempre cercato di venire incontro alle esigenze delle utenti che dovevano affiancare.

La conciliabilità è stata favorita anche dal fatto che le mentee non erano occupate ed non avevano impegni lavorativi. Si è rilevata una certa preoccupazione per il futuro da parte delle mentee, in quanto sono consapevoli che la conciliabilità risulterà minore quando saranno impegnate a tempo pieno e non potranno far fronte da sole alla cura familiare.

88

3.3.1. I risultati raggiunti*

Le seguenti tabelle sintetizzano, per ciascuna esperienza realizzata, i risultati conseguiti.

* di Gabriele Levi

I Risultati delle botteghe di transizione	
Area di riferimento	Principali Risultati
Provincia di Roma (escluso Comune di Roma)	<ul style="list-style-type: none"> • 1 manuale di procedure per la creazione delle botteghe di transizione • 1 manuale di Individuazione e Analisi delle BUONE PRATICHE • 1 manuale per l'individuazione delle possibili tipologie di intervento e definizione del MODELLO di funzionamento delle botteghe di transizione • 30 Meeting tematici per la diffusione e la sensibilizzazione dell'utenza femminile • 8 Seminari ed incontri presso gli stakeholders individuati sul territorio • 7 Botteghe di Transizione compresa 1 Bottega collettiva che ha portato alla costituzione dell'Associazione dei Maestri Artigiani di Riano • 4 Passaggi generazionali • 114 donne coinvolte - 4 imprese coinvolte nel passaggio generazionale
Comune di Roma	<ul style="list-style-type: none"> • 1 manuale di procedure per la creazione delle botteghe di transizione • 1 report sull' Individuazione e analisi delle buone pratiche • 12 Seminari ed incontri presso gli stakeholders individuati sul territorio • 11 Meeting tematici per la diffusione e la sensibilizzazione dell'utenza femminile • 9 Botteghe di transizione concluse delle 11 avviate • 10 Passaggi generazionali • protocolli d'intesa firmati con: Agenzia Lavoro Roma – BIC LAZIO spa – Comune di Roma XIV Dipartimento politiche per lo sviluppo locale, formazione e lavoro • 140 donne coinvolte • 10 imprese coinvolte nei passaggi generazionali
Provincia di Latina	<ul style="list-style-type: none"> • mini-depliant per la promozione del progetto distribuito alla Fiera di San Michele a Sermoneta ed un manifesto affisso nello Stand della CNA allestito in fiera. • un incontro presso la Sala Conferenze del CNA di Latina per presentare il progetto e selezionare 5 aspiranti imprenditrici • colloqui conoscitivi per la selezione degli artigiani avvenuti presso la Sala Conferenze del CNA di Latina nei giorni 23 Ottobre ed 11 Novembre 2006 • 3 giornate di formazione relative a nozioni di creazione e gestione d'impresa presso la Sala Conferenze del CNA di Latina nei 11-12-13 Dicembre 2006 • 3 sessioni di coaching nei giorni 24 Gennaio, 19 Febbraio, 15 Marzo 2007 che hanno avuto la finalità di sostenere lo sviluppo personale delle beneficiarie in vista del raggiungimento dei risultati concordati ed in relazione all'attività di progetto

	<ul style="list-style-type: none"> • corsi di qualificazione professionalizzanti per accrescere le competenze tecniche delle mentee selezionate • 3 affiancamenti presso le tre imprese che hanno aderito all'iniziativa • 8 aspiranti imprenditrici che hanno partecipato ad un incontro presso la Sala Conferenze del CNA di Latina durante il quale è stato illustrato il progetto. Le aspiranti imprenditrici che hanno mostrato interesse al progetto sono state 7 e ne sono state selezionate 6 (una in più rispetto a quanto previsto). 3 aspiranti imprenditrici hanno fatto il percorso di affiancamento presso gli artigiani
Provincia di Rieti	<ul style="list-style-type: none"> • i materiali didattici realizzati e distribuiti durante il ciclo dei tre seminari • la brochure di progetto • il questionario conoscitivo per le aziende • il questionario di soddisfazione dei seminari • 46 donne partecipanti ai tre seminari: 13 al primo seminario, 17 al secondo e 16 al terzo
Provincia di Frosinone	<ul style="list-style-type: none"> • 424 artigiani contattati per l'indagine di campo • 142 interviste utili realizzate • 3 progetti pilota sperimentati • 6 donne coinvolte (tre mentor-tre mentee) • 1 Incontro conclusivo tenutosi il 19 Dicembre 2007 presso la Sala Consiliare della Provincia di Frosinone nel corso del quale sono stati presentati i risultati : Introduzione di una metodologia innovativa di sostegno all'imprenditoria femminile, Felice sinergia tra tutti i soggetti coinvolti, Valutazione positiva all'iniziativa espressa da Mentor e Mentee, Creazione di una rete di relazioni
Provincia di Viterbo	<ul style="list-style-type: none"> • 1 report di ricerca sui si compongono le linee guida per la definizione di interventi locali a sostegno della successione generazionale femminile a cui gli attori locali possono ispirarsi nell'ideazione e progettazione di azioni specifiche sul territorio viterbese • 1 conferenza stampa per la presentazione del report di ricerca, ed il relativo materiale ivi presentato • Interventi pubblicati su gli organi di stampa locale • 6 Interviste realizzate a testimoni privilegiati per l'indagine sui fabbisogni delle imprese viterbesi • 5 Interviste realizzate con imprenditrici subentrate nell'impresa di famiglia per l'indagine sui fabbisogni delle imprese viterbesi • 1 Intervista realizzata con un Responsabile di un'Associazione di categoria con sede a Viterbo

Considerazioni di sintesi

Le sperimentazioni realizzate rappresentano un importante primo momento di riflessione per identifi-

care i margini di sviluppo delle botteghe di transizione nel territorio regionale. Le botteghe hanno consentito di valorizzare il bacino di competenze disponibili nei diversi

contesti favorendo i momenti di confronto e scambio di esperienze.

Con riferimento ad alcuni dei principali aspetti delle sperimentazioni

è possibile individuare alcune valutazioni di sintesi sulle peculiarità del processo posto in essere:

<i>Elemento caratterizzante</i>	<i>Considerazioni di sintesi</i>
Il modello di intervento	<p>Le sperimentazioni sono state contraddistinte per la loro flessibilità operativa che ne ha facilitato la riuscita. La bottega non è un modello con regole di applicazione già fissate ma rappresenta un'idea di trasferimento di competenze adattabile a diversi contesti, a diverse tipologie di utenti, ed alle diverse specificità dei territori. Il modello funziona proprio grazie alla sua adattabilità che consente, a seconda dei casi, di focalizzare l'attenzione ora su processi di mentoring ora sul ricambio generazionale, avendo come filo conduttore la capacità di trasferire competenze tecniche e gestionali.</p> <p>Il fatto di basarsi su un modello di intervento flessibile comunque non preclude la possibilità di individuare delle <i>buone pratiche</i> di mentoring e definire le <i>linee guida</i> della trasmissione d'impresa quali strumenti di supporto all'imprenditoria femminile.</p>
Il ruolo delle botteghe di transizione per l'imprenditorialità femminile e lo sviluppo locale	<p>Tra le varie definizioni rilevate, la bottega di transizione è stata definita come una via di mezzo tra animazione e distretto territoriale. Un luogo in cui si rende "<i>disponibile</i>" un grosso bacino di competenze diffuse e qualificate che costituiscono un importante capitale sociale. Conseguentemente potrebbe svolgere un ruolo di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stimolo a testare e mettere alla prova le proprie capacità professionali nel ruolo di potenziale imprenditore; - verifica delle effettive competenze e definizione degli eventuali fabbisogni; - supporto ad una scelta consapevole del proprio futuro percorso professionale <p>Con riferimento allo sviluppo locale in generale, la bottega può consentire di analizzare quali sono i mestieri tradizionali ed artigianali che possono ancora rappresentare un settore in cui investire.</p>

<p>Gli attori principali</p>	<p>Gli utenti del servizio (siano essi mentor che mentee) hanno ritenuto le sperimentazioni interessanti.</p> <p>Dalle percezioni rilevate emerge come l'esperienza possa costituire un significativo <u>punto di contatto</u> tra due attori con esperienze, aspettative ed esigenze molto diverse.</p> <p>Nei mentor, da un lato è emersa la voglia di trasferire le proprie competenze, dall'altro, l'esperienza delle botteghe di transizione ha permesso loro di affrontare ansie e paure che accompagnano il passaggio generazionale ed il trasferimento dell'azienda.</p> <p>Per quanto concerne l'adesione da parte delle mentee, nella maggior parte dei casi si è trattato di donne non occupate, in cerca di un'opportunità che potesse interessarle od aiutarle ad individuare, "e magari ottenere", uno sbocco professionale. Inoltre le sperimentazioni hanno consentito alle mentee di definire quale fosse l'attività che meglio potesse esprimere le loro qualità e potesse rappresentare un percorso progettuale di crescita professionale o di provare a mettere in pratica un'idea che non sapevano come attuare e "da dove cominciare".</p>
<p>Il supporto della rete</p>	<p>Le esperienze realizzate sottolineano ulteriormente quanto sia importante poter attivare una rete territoriale all'interno di un processo di sperimentazione come quello delle botteghe. Tale rete che può coinvolgere imprese, associazioni ed istituzioni appare indispensabile per individuare, da un lato, quali siano le competenze da trasmettere e dall'altro, quali realtà imprenditoriali possano rappresentare il luogo di trasmissione di queste "competenze". In termini di sostenibilità, solo una buona rete può favorire lo sviluppo di nuove sperimentazioni.</p>
<p>La conciliabilità dei tempi</p>	<p>In termini di conciliabilità tra lavoro e cura familiare, appare opportuno segnalare come il periodo di affiancamento è stato per le mentee pienamente conciliabile. La flessibilità degli interventi ha consentito di concordare pienamente i tempi con le mentor, che hanno sempre cercato di venire incontro alle esigenze delle persone che dovevano affiancare.</p> <p>La conciliabilità è stata favorita anche dal fatto che le mentee non erano occupate ed non avevano impegni lavorativi.</p> <p>Per le mentee, il poter vivere in prima persona gli effettivi tempi di lavoro delle imprese ospitanti ha costituito un ulteriore momento di presa di consapevolezza in ottica di avvicinamento all'imprenditorialità.</p>

Postfazione

*Elisabetta Longo, Direttore della
Direzione Fondo Sociale Europeo,
Formazione Professionale e altri in-
terventi della Regione Lazio*

Le profonde trasformazioni in atto sul mercato del lavoro e le conseguenze che queste generano nelle condizioni di vita della popolazione del Lazio richiedono una nuova integrazione tra le politiche attive del lavoro, dello sviluppo locale e del welfare. In tale ottica, le politiche del lavoro e della formazione che vengono proposte nel programma operativo 2007-2013 sono volte a favorire

l'incremento dell'occupazione regionale in un quadro di superamento delle diversità territoriali esistenti e di quelle che caratterizzano le diverse componenti del mercato del lavoro. Si tratta di favorire l'incremento e la qualità dell'occupazione, facilitando l'incontro tra domanda e offerta di lavoro, attraverso anzitutto la qualificazione ed il potenziamento dei Servizi per l'impiego e la loro maggiore integrazione con gli interventi promossi in materia di formazione professionale e di sviluppo locale. In questo ambito si intende inoltre migliorare significativamente i livelli di cooperazione e di integrazione tra servizi pubblici e privati, così da innalzare l'efficacia complessiva del sistema, a tutto

vantaggio delle componenti più deboli del mercato del lavoro.

Nello specifico, ridurre le disparità di genere e migliorare l'accesso delle donne all'occupazione è un obiettivo di particolare rilevanza per la Regione Lazio non solo in considerazione dei ritardi che ancora si registrano nei tassi di occupazione femminile rispetto ai target di Lisbona, ma anche perché è convinzione che la piena partecipazione delle donne alla vita professionale sia un fattore fondamentale di crescita economica e sociale del territorio nel suo complesso e una modalità attraverso cui si attiva un circolo virtuoso di creazione di bisogni, di attività e d'occupazione.

A questo proposito appare cruciale promuovere una migliore conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, rappresentando questo aspetto uno dei principali vincoli per il raggiungimento effettivo delle pari opportunità nei percorsi di accesso, di crescita professionale e di retribuzione. Ugualmente necessari sono considerati gli interventi per la componente femminile del mercato del lavoro volti a: favorire la partecipazione al mercato del lavoro;

contrastare ogni forma di segregazione che possa inibirne le opportunità di carriera e nelle retribuzioni, anche in ambiti tradizionalmente a maggiore presenza maschile; sostenere le politiche orientate alla creazione d'impresa e al lavoro autonomo.

Una direzione di intervento che trova sintesi nel seguente obiettivo operativo:

- Rafforzare l'accesso all'occupazione, il mantenimento ed il reinserimento nonché la partecipazione sostenibile al mercato del lavoro da parte delle donne;
- Qualificare le competenze dei soggetti impegnati nei servizi di cura alle persone e alle famiglie.

Nel Programma Operativo del FSE Ob. 2 si stima che saranno circa 10.000 le donne destinatarie di interventi ed azioni miranti a migliorare l'accesso al lavoro e ridurre le disparità di genere e che il tasso di inserimento occupazionale lordo della popolazione femminile raggiunta dagli interventi regionali dovrebbe aumentare di circa 8 punti percentuali, passare quindi dal 44% del 2007 al 52% nel 2013.

Tra le azioni primarie previste nel programma operativo oltre, come già accennato, ad azioni formative e di incentivo per una presenza maggiore delle donne, nei settori a tradizionale presenza maschile, con particolare attenzione al settore della ricerca e sviluppo, si prevedono interventi di analisi, studio e valutazione nel campo delle pari oppor-

tunità, interventi formativi per sostenere e consolidare professionalità e competenze degli operatori impegnati in servizi di cura ed assistenza in campo sociale e sanitario, azioni di sensibilizzazione, informazione ed implementazione di pratiche conciliative tra vita familiare e vita professionale all'interno delle imprese, anche attraverso il supporto e l'impegno delle parti sociali e delle associazioni di categoria e datoriali.

Per meglio specificare gli interventi e le azioni che verranno prossimamente messe in essere a valere sul FSE è utile spiegare quali novità siano state introdotte per la programmazione del FSE 2007-2013. Il rafforzamento del principio di sussidiarietà tanto orizzontale quanto verticale del sistema di governance del Fondo e una maggiore trasparenza dei processi decisionali e di governo del programma stesso hanno portato ad un maggiore coinvolgimento nelle pianificazione, nella gestione, come anche nella fase di controllo e monitoraggio del FSE da parte dell'Assessorato al Lavoro, Pari Opportunità e Politiche Giovanili, dell'Assessorato alle Politiche Sociali e delle Province che vengono investiti della possibilità di operare nel quadro di tutti i possibili interventi previsti dal Programma Operativo 2007-2013 e più nello specifico dal Piano Esecutivo Triennale 2007-2010.

Di concerto con la Direzione Formazione Professionale, FSE e altri interventi cofinanziati, la Direzione Lavoro, Pari Opportunità e Politi-

che Giovanili e le Province hanno attivato una serie di iniziative finanziate dal FSE, Asse Occupabilità, Obiettivo specifico f) Migliorare l'accesso delle donne all'occupazione e ridurre le disparità di genere.

Tra gli interventi previsti nella programmazione 2007-2010 a valere sul FSE, come già accennato, di particolare rilevanza è la qualificazione delle competenze dei soggetti impegnati nei servizi di cura alle persone, alle famiglie e il sostegno all'impresa sociale, allo scopo di sostenere e consolidare professionalità in un settore dove prevale la presenza femminile. In questo contesto, la Provincia di Rieti prevede progetti di durata triennale rivolti agli operatori dei servizi di conciliazione con particolare attenzione alle donne, la provincia di Latina, oltre a promuovere un'azione ampia e articolata di riqualificazione degli operatori impiegati nelle cooperative sociali, prevedendo l'acquisizione e la riformulazione delle loro competenze su prodotti e servizi di carattere innovativo, prevede un'azione di tipo consulenziale alle imprese cooperative che le accompagni ad una riformulazione della propria missione imprenditoriale con progetti, anch'essi di durata triennale; la Provincia di Viterbo, inoltre, ha in programma di realizzare interventi formativi professionalizzanti specifici per genere e settore: seminari, convegni, campagne informative sulle opportunità formative messe a disposizione, per aiutare l'inserimento la-

vorativo di donne qualificate nei servizi di cura alle persone ed alle famiglie.

I dati disponibili dimostrano, inoltre, come non solo il tasso di occupazione femminile sia notevolmente ridotto rispetto a quello maschile ma le donne incontrino maggiori ostacoli, di tipo retributivo e di carriera, alla propria piena affermazione professionale. Nonostante da molti anni tale problema sia al centro dell'attenzione, è evidente come sia ancora necessario sostenere politiche di pari opportunità, focalizzate esplicitamente sulle donne e finalizzate sia ad un loro ingresso nel mercato del lavoro che prescindendo dal dato di genere, che all'attenzione a politiche di parità di genere per le occupate.

In tal senso saranno messe in essere azioni volte a rafforzare l'accesso all'occupazione, il mantenimento e il reinserimento nonché la partecipazione sostenibile al mercato del lavoro da parte delle donne. La provincia di Latina prevede, nello specifico, di realizzare interventi rivolti alle donne laureate su qualifiche e competenze di tipo avanzato, strettamente correlate con il tessuto imprenditoriale locale e finalizzate a garantire progressi di carriera e promuove, inoltre, una azione di sostegno e di attuazione di work exeprienze in impresa, privilegiando l'inserimento delle donne in ambiti a tradizionale prevalenza maschile. Alcuni strumenti di inserimento lavorativo, quali le borse lavoro e i tirocini formativi hanno dimostrato tutta la loro efficacia diventando un

ventando un importante elemento di accesso al mondo del lavoro e di relazione tra gli agenti formativi ed il sistema produttivo. I benefici non sono solamente relativi al sostegno offerto ma producono i loro effetti in maniera più ampia, ad esempio riportando al centro dell'attenzione l'impresa come soggetto produttrice di competenze elevando, in tal modo, i livelli di responsabilità sociale dell'impresa stessa e innescando una dinamica dialogante con gli agenti formativi oltre che con l'allievo stesso. La provincia di Roma, al fine di rimuovere fenomeni di segregazione e differenziali retributivi, prevede, in continuità con quanto attuato nella precedente programmazione per la misura dedicata alle pari opportunità, l'erogazione di servizi di orientamento, di percorsi formativi in aula e on the job e di misure di sostegno al reddito (in raccordo ed integrazione con eventuali dispositivi attivati a livello regionale) per donne in ingresso e reingresso nel mercato del lavoro anche in termini di lavoro autonomo, condizionate dal dover assistere minori, disabili e anziani non autosufficienti e azioni formative e di incentivo per una presenza maggiore delle donne, nei settori a tradizionale presenza maschile, con particolare attenzione al settore della ricerca e sviluppo. La Provincia di Frosinone si impegna a finanziare tra il 2008 e il 2010 interventi finalizzati a rafforzare la presenza delle donne nella ricerca scientifica per favorire l'occupazione femminile e agevolare l'accesso

delle donne all'assunzione di posizioni apicali. Al fine di consentire alle donne passaggi di livello e progressi di carriera, soprattutto in mansioni e settori che prevedono innovazioni di carattere tecnologico o di processo, la Provincia di Latina ha, inoltre, previsto moduli formativi, di adeguamento competenze o di riqualificazione, rivolti a donne occupate.

Al fine di garantire la conciliazione tra vita familiare e vita professionale, preconditione per garantire l'accesso delle donne all'occupazione e ridurre le disparità di genere, la Provincia di Roma e la Provincia di Frosinone, in continuità con quanto espletato nella passata programmazione, prevedono l'erogazione di servizi di sensibilizzazione, informazione, partecipazione ed implementazione di pratiche conciliative tra vita familiare e vita professionale all'interno delle imprese, anche attraverso il supporto e l'impegno delle parti sociali e delle associazioni di categoria e datoriali, in particolar modo la Provincia di Frosinone ha in programma l'apertura di uno sportello donna presso il C.I Provinciale; la Direzione Lavoro Pari Opportunità e Politiche Giovanili prevede l'erogazione di assegni di servizio ed altre misure di agevolazione dirette a consentire l'accesso o la permanenza al lavoro di donne con carichi familiari e la creazione di banche del tempo, finalizzate all'occupazione, dirette a favorire, anche attraverso accordi con organizzazione del terzo settore e del

volontariato, l'accesso o la permanenza al lavoro di donne con carichi familiari. La Provincia di Viterbo prevede, inoltre, la realizzazione di tavoli di concertazione tra istituzioni, parti sociali, associazioni di categoria e datoriali al fine di individuare modalità operative di conciliazione della vita lavorativa con quella familiare e seminari/convegni, rivolti ad imprenditori, sulla diffusione degli strumenti normativi messi a disposizione per il sostegno della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro delle donne.

La Direzione Lavoro Pari Opportunità e Politiche Giovanili prevede, infine, la progettazione di iniziative di stabilizzazione del lavoro delle donne attraverso la creazione di una piattaforma di informazione (newsletter) e di e-learning e l'istituzione di un repertorio di buone pratiche in materia di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Per poter attuare la Strategia Europea dell'Occupazione, per poter vivere e svilupparsi in un mercato globalizzato le imprese debbono innovare i loro modelli organizzativi, un cambiamento che comporta nuove pratiche di organizzazione del lavoro, nuovi modelli di cultura partecipativa, nuove modalità e contenuti formativi, nuove politiche di sviluppo delle risorse umane, oltre a strategie di mercato, di innovazione produttiva. Dunque è necessario per le aziende sviluppare e gestire flessibilità: flessibilità nelle forme dei lavori, flessibilità nella gestione e nei mo-

delli organizzativi, flessibilità nello sviluppo di reti di impresa in grado di integrare produzione e servizi. Non vi è dubbio che "la centralità del tempo" e la sua flessibilità divengono elementi centrali per la partecipazione femminile al mercato del lavoro; i nuovi modelli organizzativi d'impresa non possono prescindere da innovative modalità di gestione del tempo di lavoro e di politiche di conciliazione. Far emergere e valorizzare il lavoro femminile, come messo in luce in alcune esperienze di organizzazione e formazione condotte a livello comunitario, ma anche a livello italiano e finanziate dal Fondo Sociale Europeo, può divenire il nuovo vantaggio competitivo per le imprese. Gestire il potenziale femminile nel corso del suo iter di carriera, anche nelle fasi critiche di maternità, mediante modelli manageriali innovativi sostenendo e valorizzando le potenzialità femminili prima, durante e dopo la fase di congedo parentale, anche con strumenti quali i voucher per i servizi può divenire elemento di sviluppo aziendale. "Il tema della conciliazione", se inquadrato in questa prospettiva, esce da un'ottica riduttiva di ricerca di soluzioni per le esigenze ed i bisogni personali del soggetto femminile, legati a specifici e definiti cicli vitali, per divenire elemento di innovazione del sistema produttivo e del tessuto sociale e per fornire la chiave di volta di un sistema integrato di politiche organizzative d'impresa, di politiche occupazionali e di sviluppo.

Appendice

Le beneficiarie del bando Centoimprese

98

1. VITA NOVA soc.coop
2. L'ESTETICA DI POLLYSIL snc
3. IL NUOVO NIDO srl (Anghingò)
4. DE.RI S.A.S. (Il Re del Gelato)
5. SCARSELLA ISABELLA AYDA D.I (La dolce pizza)
6. DAMA.FLA snc (La via Lattea)
7. PLURES DESIGN srl
8. Anna Calderoni D.I (Otto Arte)
9. Micronido comunale di Torraccia
10. GB EDITORIA D.I
11. UNIQUE SOLUTION SRL
12. ENJOY SRL
13. S.S SERVICE D.I
14. CENTRO CULTURALE MARGANA D.I
15. Centro Estetico Torrino D.I (Kalon)
16. LORY 2006 Srl
17. ITACA Soc.Coop
18. ITINER-ANTI Soc.Coop
19. LEONARDO PRO SAS
20. LADIF Srl
21. MICONI Srl
22. Elena Montorsi D.I (1° BEAUTIFUL VILLA IN ROME WITH B&B)
23. VIAGGI MONAMOUR D.I
24. ACTING IN ENGLISH D.I
25. SAMSARA di Fulvia Checchè D.I
26. CON GLI OCCHI DEI BAMBINI SAS
27. Cerruti Roma di Bruschetti Dania D.I
28. PARADOXA SAS
29. AC.CA Soc.Coop
30. U.V.E. Srl

31. CRISTIANA GIANNINI S.a.S
32. BE.LO.VA. Snc (Libreria "Il Vascello")
33. OKUME' Srl
34. AISI Srl
35. SIRO CONSULTING-SERVIZI LINGUISTICI D.I
36. ART'E' snc
37. ARENA RESPONSABILE D.I
38. TAILSFILM PRODUCTION D.I
39. TUBA srl
40. PIZZERIA TERESA D.I
41. Devitofranceschi Lorella D.I (L' Armadio di Lorella)
42. FISIOMUSICA Srl
43. IL FARO di Tartaglia Anna D.I
44. I GIOCHI DELL'ARTE Srl
45. INTERAGENS Srl
46. VANITY GIRL D.I.
47. BREAK CAFE' D.I
48. Centro Laser Viterbese di Danilova Olga D.I
49. S.I.A.T S.A.S DI PATILLI TAMARA E SCAIA FLORA
50. PASSAGGI Soc Coop
51. Tuscia Art Training di Bambino Maria Grazia D.I (L' Amaca B&B)
52. Roberta Giulietti D.I
53. Letizia Segatori D.I
54. Qproject srl
55. Pizzeria La Sirenetta D.I
56. Il Cedrone srl
57. Esmarreda di Marinella Matrostefano D.I (La Taverna del lago)
58. Affittacamere Miranda D.I
59. Anima Coop.Soc. a rl
60. Ago e filo di Nardone e Buffolino SNC
61. Martucci Alessandra D.I
62. Geodes Laboratori di Bevilaqua M.G.&C. Snc
63. KRISSDANCE DI MARIA CRISTINA CELARDI S.A.S
64. ROSELLI S.A.S. DI MORELLI ROSAURA & C. (Affittacame-
re Brigantessa)
65. Cardillo Eugenia D. I (Autolavaggio Top Service)
66. Irene D'Alessandro D.I
67. B. & B. OFFICE S.R.L.
68. Tiziana Falasca D.I
69. Criserv di Cerroni Antonia e C. Snc
70. PIGMALIONE SOCIETA' COOP SOC
71. "I Giardini di Aleph" - Coop. Soc. ONLUS

72. Monte San Biagio B&B di Angela Patrizia Calvaruso D.I (Oltre la Vista)
73. Archalcubo Soc. Coop.
74. Bimbolandia soc. coop. (La gatta matta)
75. OBSESSION CALZATURE DI LAURETTI ROSSELLA D.I
76. Neverland srl (C' era una volta)
77. Evangelista Daniela D.I
78. Puzone Maria D.I
79. Thun Shop di FINOCCHI CHIARA D.I
80. Driadi sas di D'Acunto Maria Teresa & C. Sas
81. Il Levante libreria editrice sas di Giuseppina Pupulin &C. Sas
82. Anna Gammardella D.I
83. MONDO CARTUCCE di Cinzia Lillo D.I
84. Frasacco Sonia D.I
85. Erboristeria di Fulli Elisabetta D.I
86. D.E.M.T. Srl (Il nido del Chiurlo)
87. IN ITINERE SOC. COOP. A R.L.
88. PA.RI.2006 srl
89. FORME DI LUCE snc
90. Digitex di Cristina Madrid Gibert D.I
91. PICCOLO BORGO ANTICO DI SILVESTRONI MIRELLA D.I
92. D'Uffizi Luigina D.I
93. Fabi Angela D.I
94. UNIAPPEAL COMUNICAZIONI srl
95. "Crescere Insieme per.." srl (La Villa dei bimbi)
96. Fotograficashop di Lanciotti Paola D.I
97. Res International di Mihaela Rodica Mengheres D.I
98. NUMA SAS DI FERRARELLI MARIANNA & C. Sas
99. ROBAZZA ALESSANDRA D.I
100. COMUNICAZIONE & MODA DI SILVIA FIORI D.I
101. Rosati Sara D.I
102. Night e Day video S.r.l.
103. Il Marchese del Grill D.I
104. MARIANI GIULIANA D.I (Gelateria Rocca Santo Stefano)
105. Eventi - confetti di Sulmona D.I
106. MQ Spazio Giovani D.I
107. Sorio Clarita D.I
108. Mammarella Tosè Sabrina D.I (Naturarte Erboristeria)X

La Sovvenzione Globale E1 è una iniziativa finanziata dalla Regione Lazio, Assessorato all'Istruzione, Diritto allo Studio e Formazione con il contributo del Fondo Sociale Europeo - POR Obiettivo 3 - FSE LAZIO 2000/2006.

Gestita dall'Organismo Intermediario della Regione Lazio, A.T.I. Ass.For.SEO e Disamis, ha favorito il sostegno e lo sviluppo di azioni positive capaci di promuovere l'inserimento occupazionale, lavorativo delle donne e il miglioramento delle capacità di intervento attraverso servizi reali di supporto



Sede nazionale:

00154 - Roma

Via G.A. Badoero, 51

Tel: +39 06 51.43.50.86

Fax: +39 06 51.23.716

www.assforseo.it

Sedi regionali

accreditate:

- Prov. Aut. Bolzano
- Calabria • Sicilia
- Sardegna • Lazio