



Analisi dei percorsi di formazione ed assistenza ad imprenditori immigrati

INDAGINE PERSONALIZZATA

Luglio 2007



Programma di Iniziativa Comunitaria EQUAL
“Koiné – L’integrazione degli immigrati nella società locale e nell’impresa”
Cod. PS: IT-G2-LOM-001

Il progetto Koiné è finanziato dall’Iniziativa Comunitaria Equal ed è realizzato dalla Partnership di Sviluppo costituita da Unioncamere Lombardia quale ente capofila, Comune di Milano, Comune di Brescia, Provincia di Cremona, Lecco Lavoro Srl, Formaper azienda speciale della C.C.I.A.A. di Milano, Università Commerciale Luigi Bocconi, Synergia Srl, Centro di Iniziativa Europea. Questi soggetti agiscono in comune e coordinatamente su diversi fronti (lavoro, società e territorio) per raggiungere il medesimo obiettivo: sviluppare strumenti, metodi e pratiche per agevolare l’integrazione e l’inserimento degli immigrati nella comunità locale e nell’impresa. Gli obiettivi di dettaglio prefissati a favore degli immigrati extra comunitari sono: maggiore stabilità occupazionale, maggiori opportunità di mobilità orizzontale e verticale, migliori condizioni di inserimento in azienda, servizi territoriali più accessibili e rispondenti ai nuovi fabbisogni, accesso più facile e mirato ai servizi del sistema camerale per imprenditori o aspiranti tali, minori barriere e discriminazioni rispetto all’accesso al mercato immobiliare.

All’interno di questo progetto, Formaper si occupa della parte relativa agli imprenditori immigrati realizzando attività di ricerca, erogazione di servizi integrati di formazione ed assistenza per il consolidamento e lo sviluppo delle attività imprenditoriali di immigrati, realizzazione di uno sportello appositamente dedicato ai fabbisogni di aspiranti ed imprenditori immigrati. L’attività di ricerca realizzata da Formaper si compone di tre parti che perseguono medesimi fini utilizzando metodologie diverse: una metodologia quantitativa, una “personalizzata” e infine una qualitativa. Gli obiettivi di queste attività sono: accrescere e migliorare le conoscenze relative al fenomeno imprenditoriale frutto dell’attività di immigrati in Lombardia; fornire un’analisi del contesto, delle caratteristiche e delle problematiche del fenomeno imprenditoriale utili alla definizione di politiche e azioni di intervento a favore dell’imprenditorialità degli immigrati quale importante strumento di sviluppo economico locale e potenziale meccanismo d’integrazione.

L’analisi qualitativa rileva e sintetizza le principali caratteristiche e problematiche degli imprenditori immigrati in Lombardia attraverso 200 interviste opportunamente pesate per essere rappresentative dell’universo dell’imprenditorialità immigrata lombarda.

L’analisi quantitativa innova l’integrazione, realizzata con un precedente progetto EQUAL, delle banche dati di fonte Registro Imprese–Infocamere consentendo di effettuare analisi sull’imprenditorialità immigrata in Lombardia che superano alcuni problemi conoscitivi: considerazione di tutte le forme giuridiche includendo anche le società controllate da imprenditori immigrati, migliore classificazione delle provenienze utilizzando l’informazione sulla cittadinanza e non sulla nazionalità degli imprenditori, individuazione della natimortalità “netta” d’impresa e non più “lorda” dovuta a distorsioni anagrafiche. In questo modo è possibile fornire una fotografia completa, aggiornata ed esaustiva della presenza di imprese ed imprenditori immigrati in Lombardia mettendo a disposizione degli interessati le conoscenze adeguate per realizzare azioni di sostegno e di governo del fenomeno.

L’analisi personalizzata ha lo scopo di dettagliare concretamente le caratteristiche di alcuni percorsi imprenditoriali e gli aspetti più rilevanti che alcuni imprenditori immigrati affrontano nella gestione della loro impresa. A tal fine, l’indagine è stata condotta sinergicamente alla realizzazione dei servizi integrati di formazione ed assistenza previsti nel progetto e si è fondata sull’analisi delle esperienze imprenditoriali dei partecipanti, evidenziandone gli elementi più significativi e fornendo una sintesi dei percorsi seguiti e dei fattori critici di successo o insuccesso. Il presente rapporto ne illustra i risultati.

STESURA DEL RAPPORTO A CURA DI *SOFIA GINIE ANTONELLA ROSSO*

Coordinamento del progetto a cura di Antonella Rosso

Elaborazione dei dati a cura di Andrée Pedotti e Susanna Serra

Editing a cura di Adriana Mongelli

Si ringraziano Ezio Casavola, Monica Perego e Paola Tomagra per la disponibilità dimostrata e le indicazioni fornite sui rispettivi percorsi di assistenza ed Anna Soru per il contributo dato all’impostazione ed ai contenuti del presente lavoro.



Indice

1.	Introduzione	3
2.	I servizi integrati di formazione ed assistenza per imprenditori immigrati: una visione di insieme	5
	2.1. Finalità, aree tematiche e struttura dei servizi.....	5
	2.2 Il profilo degli imprenditori immigrati coinvolti.....	8
	2.3. Obiettivi e contenuti didattici dei percorsi.....	13
3.	Situazione iniziale delle imprese, contenuti e risultati dei percorsi	19
	3.1. Comunicazione: la situazione prima degli interventi.....	19
	3.1.1. Le principali aree di intervento delle assistenze.....	22
	3.1.2. I risultati conseguiti.....	22
	3.2. Gestione economica e finanziaria: la situazione prima degli interventi...	34
	3.2.1. Le principali aree di intervento delle assistenze.....	38
	3.2.2. I risultati conseguiti.....	39
	3.3. Sistema informatico: la situazione prima degli interventi.....	50
	3.3.1. Le principali aree di intervento delle assistenze.....	54
	3.3.2. Risultati conseguiti.....	55
	3.4. Imprenditori pluri-percorso.....	66
4.	Conclusioni	69

1. Introduzione

Il presente **rapporto** è uno dei tre prodotti dell’Attività 2.1 “*Ricognizione della creazione d’impresa e percorsi lavorativi degli imprenditori immigrati operanti in Lombardia*” e illustra i risultati dei percorsi cui hanno partecipato le imprese di immigrati coinvolte nella Attività 2.2 “*Servizi integrati di formazione e assistenza per imprenditori immigrati*”. Entrambe le Attività appartengono alla medesima fase del Progetto Equal “**Koinè – L’integrazione degli immigrati nella società locale e nell’impresa**” - Macrofase 2, Azioni di promozione dello sviluppo imprenditoriale dirette a imprenditori stranieri.

L’**obiettivo** del lavoro svolto è quello di raccogliere informazioni ed elementi rilevanti per la comprensione e la valutazione dei percorsi integrati seguiti dagli imprenditori immigrati (indicazioni qualitative sull’andamento dei percorsi, efficacia del lavoro congiunto di consulenti e imprenditori, livello di gradimento da parte degli imprenditori, valutazione finale dei consulenti) attraverso la realizzazione di una forte integrazione tra la parte di ricerca e la formazione ed assistenza, sintetizzando le conoscenze acquisite.

La **metodologia** utilizzata è stata quella di coprogettare l’indagine e i relativi strumenti coinvolgendo le funzioni preposte: la ricerca, la formazione, la consulenza. Ne è scaturito uno sviluppo congiunto dei metodi e dei contenuti e un confronto in corso d’opera. Il primo strumento sviluppato ed utilizzato è stato quello della “scheda personalizzata” che rilevasse in modo sufficientemente sintetico le caratteristiche qualitative e quantitative generali dell’impresa oggetto della formazione/assistenza oltre che approfondire in modo specifico le caratteristiche e problematiche inerenti il macro-tema del percorso (comunicazione o amministrazione e finanza o informatizzazione aziendale); veniva anche chiesto di attribuire un punteggio sintetico al grado di autonomia iniziale posseduto dal partecipante sulla materia.. Questa scheda è stata somministrata dal consulente all’imprenditore durante le prime ore di consulenza. Questo strumento, uguale per tutti i partecipanti, si affiancava al questionario standard di entrata (QE) previsto per tutti i corsi di formazione erogati da Formaper e compilato in autonomia dagli imprenditori nel primo giorno d’aula. La medesima “scheda personalizzata” al termine del percorso veniva completata dal solo consulente che vi inseriva gli argomenti trattati e le soluzioni attivate durante le assistenze e che dava una valutazione sintetica sul grado di autonomia finale raggiunto dal partecipante sulla materia. In aggiunta a queste informazioni vi erano anche quelle fornite dal questionario standard di uscita (QFB) previsto per tutti i corsi di formazione erogati da Formaper e compilato in autonomia dagli imprenditori nell’ultimo giorno d’aula.

Tutti i **dati** sono stati acquisiti su supporto informatico e integrati sia con i dati dei QE/QFB sia con le informazioni qualitative raccolte tramite gli strumenti di ricognizione definiti ad hoc durante la fase di microprogettazione della formazione finalizzati alla reportistica delle assistenze individuali. L’elaborazione di tutte queste informazioni ha consentito di realizzare il presente rapporto entro cui i dati verranno illustrati in maniera anonima nel rispetto della legge sulla privacy.

Il successivo capitolo si occupa di descrivere nel loro insieme i servizi integrati di formazione ed assistenza realizzati entro il progetto Koinè e rivolti agli imprenditori immigrati, illustrandone e commentandone sia gli obiettivi, le modalità di erogazione e i contenuti didattici sia il profilo complessivo dei destinatari.

Il terzo capitolo analizza e presenta i risultati dei percorsi realizzati con le valutazioni date dagli imprenditori e dai consulenti secondo la propria esperienza.

Infine il capitolo delle conclusioni riassume le principali evidenze e propone delle indicazioni utili per la realizzazione di percorsi analoghi.

2. I servizi integrati di formazione ed assistenza per imprenditori immigrati: una visione di insieme

2.1. Finalità, aree tematiche e struttura dei servizi

Gli imprenditori extra comunitari non solo affrontano tutte le sfide tipiche dell’apertura e della gestione di impresa, ma devono anche risolvere le questioni legate al loro *status* di cittadini stranieri.

Ne consegue l’importanza di poter far affidamento su un **servizio altamente personalizzato**, a supporto dell’attività imprenditoriale in Italia, che, da un lato, non ghettoni, ma riconosca le specificità culturali e le valorizzi e, dall’altro, prenda in considerazione le differenti criticità, siano esse burocratico-formali o di altra natura, che gli stranieri devono gestire e gli effetti che queste producono nel percorso lavorativo/imprenditoriale.

A partire da queste considerazioni, è stata definita l’offerta di **servizi integrati di formazione ed assistenza** fortemente tagliati su misura per le esigenze dell’imprenditoria extra comunitaria, sia in termini di contenuti, che di modalità di erogazione.

La **finalità**, cui i servizi dovevano rispondere, era **duplice**: da un lato, accompagnare la crescita degli imprenditori extra comunitari beneficiari, preparandoli e supportandoli nel gestire concretamente gli aspetti più rilevanti della propria attività e, dall’altro, capitalizzare al meglio l’esperienza, anche grazie all’intreccio del percorso di lavoro con l’azione di analisi personalizzata, di cui il presente report ne è il risultato finale, individuando gli aspetti più significativi e/o critici per l’imprenditoria extra comunitaria e ponendo le condizioni per definire gli strumenti più adeguati per rispondervi.

La **scelta** delle **aree tematiche** oggetto dei servizi integrati, è stata fatta partendo dalle necessità primarie delle imprese per il loro funzionamento e considerando il livello di attese e di preparazione del target di riferimento. In particolare, sono stati utilizzati, da un lato, i ritorni tratti dalla precedente esperienza di Equal con il target degli immigrati, soprattutto le informazioni raccolte con il lavoro a suo tempo svolto con gli imprenditori extra comunitari e, dall’altro, le indicazioni emergenti in sede di Consulta di ASIIM, (Associazione per lo Sviluppo dell’Imprenditorialità Immigrata a Milano), composta da rappresentanti degli imprenditori immigrati di diverse nazionalità.

Considerando, quindi, le esigenze, soprattutto delle micro e piccole attività extra comunitarie, le aree tematiche individuate sono state tre:

- 1) la comunicazione per il mercato e la vendita;
- 2) la micro gestione economica e finanziaria;
- 3) la messa a punto dell'informatizzazione aziendale.

Per ogni area tematica individuata, è stato strutturato un servizio integrato, **articolato in:**

- **due giornate iniziali di formazione in aula**, per inquadrare il tema proposto ed offrire l'opportunità di costruire un insieme omogeneo e condiviso di conoscenze e di linguaggio specialistico, accogliendo e valorizzando le specificità culturali della nazionalità di ogni partecipante;
- **tre mezza giornate di assistenza individuale su appuntamento** (12 ore in totale) per ciascun imprenditore immigrato partecipante alla formazione in aula, al fine di porre le basi per intervenire più in profondità ed approfondire gli argomenti scelti in aula con il docente/consulente, attraverso un'attività personalizzata di *counselling* individuale, sempre nel rispetto delle specificità culturali e personali di ciascun beneficiario; **una giornata finale di formazione in aula**, per sintetizzare, elaborare ed arricchire insieme a tutto il gruppo quanto emerso nelle assistenze e capitalizzare l'esperienza per la collettività.

Graficamente, la struttura di ciascun servizio può essere così rappresentata:

Schema 2-1 Struttura dei servizi integrati di formazione ed assistenza

ATTIVITA'	compilazione del questionario d'entrata da parte dell'imprenditore	fotografia delle azioni svolte negli anni precedenti	punti di forza e di debolezza	valutazione iniziale del consulente	analisi dei fabbisogni sui temi oggetto delle assistenze	accordo sugli obiettivi da raggiungere	lavoro in affiancamento consulente imprenditore sugli obiettivi concordati	valutazione finale dell'imprenditore	valutazione finale del consulente
TEMPI	avvio parte formativa con 2 giornate d'aula consecutive	prime ore di assistenza			svolgimento e chiusura delle assistenze		chiusura parte formativa e condivisione risultati assistenze 1 giorno d'aula	chiusura dei lavori del consulente	

LEGENDA

AULA
ASSISTENZE
CONSULENTE

Grazie ai fondi messi a disposizione dal progetto Equal Koiné, è stato dunque possibile realizzare tre servizi integrati di formazione ed assistenza, che hanno permesso di sviluppare tutte le aree tematiche individuate e di costituire quindi una risposta articolata alle esigenze delle imprese e dell’imprenditoria immigrata.

In sintesi i tre servizi sono stati offerti con le modalità e le tempistiche qui sotto rappresentate:

Schema 2-2 L’offerta dei servizi integrati di formazione ed assistenza

Titolo	Programma delle attività
1) <i>La comunicazione al mercato e al cliente della piccola impresa extra comunitaria</i>	<i>Formazione Iniziale in Aula:</i> 14 e 15 dicembre 2005 <i>Assistenze individuali:</i> 3 appuntamenti per ciascun partecipante concordati nel periodo 9 gennaio – 24 marzo 2006 <i>Formazione Finale in Aula:</i> 30 marzo 2006
2) <i>La gestione economica e finanziaria della piccola impresa extra comunitaria</i>	<i>Formazione Iniziale in Aula:</i> 14 e 15 marzo 2006 <i>Assistenze individuali:</i> 3 appuntamenti per ciascun partecipante concordati nel periodo 20 marzo – 31 maggio 2006 <i>Formazione Finale in Aula:</i> 7 giugno 2006
3) <i>La gestione efficace ed economica del sistema informatico per la piccola impresa extra comunitaria</i>	<i>Formazione Iniziale in Aula:</i> 15 e 16 novembre 2006 <i>Assistenze individuali:</i> 3 appuntamenti per ciascun partecipante concordati nel periodo 22 novembre – 26 gennaio 2007 <i>Formazione Finale in Aula:</i> 30 gennaio 2007

2.2. Il profilo degli imprenditori immigrati coinvolti

I servizi integrati di formazione ed assistenza erano rivolti ad imprenditori immigrati provenienti da Paesi extra comunitari a medio e basso reddito, con un’impresa già avviata in Lombardia (soprattutto Milano e provincia).

Ciascun servizio integrato, data la complessità in termini di articolazione delle attività e di personalizzazione dei contenuti, poteva rispondere ad un massimo di 12 imprenditori immigrati per un totale, sui tre percorsi, di 36 partecipanti.

In realtà, gli imprenditori immigrati che hanno fruito dei servizi sono stati 26, in funzione del fatto che alcuni di loro hanno partecipato a più iniziative.

Come nella precedente iniziativa Equal, è stata mantenuta la scelta di non puntare solo su determinate aree di provenienza, ma di lasciare completo spazio alla multietnicità.

Il motivo di questa scelta deriva dalla significativa opportunità di arricchire i percorsi e i processi di lavoro di ciascun partecipante con esperienze e matrici culturali differenti, che supera di gran lunga l’iniziale maggior difficoltà di comprensione/integrazione.

La provenienza degli imprenditori immigrati beneficiari dei tre servizi integrati è, infatti, risultata molto variegata, come si evince dalla tabella che qui di seguito la rappresenta.

Schema 2-3 La provenienza degli imprenditori immigrati beneficiari

Area	Paesi di origine	N. imprenditori immigrati
Est Europa	Albania	1
	Moldova	1
	Romania	1
	Serbia	1
Totale beneficiari per area		4
Africa	Costa d'Avorio	1
	Egitto	1
	Marocco	6
	Senegal	1
Totale beneficiari per area		9
Asia	Cina	2
	Iran	1
Totale beneficiari per area		3
America Latina	Colombia	2
	Ecuador	1
	Perù	7
Totale beneficiari per area		10
Totale imprenditori immigrati beneficiari		26

Dalla tabella, oltre alla varietà delle provenienze dei beneficiari dei tre servizi integrati di formazione ed assistenza, si evidenzia, inoltre, come nonostante la numerosità degli asiatici immigrati in Italia, in particolare dei cinesi a Milano, sia ancora molto difficile allacciare rapporti con le loro comunità. Fatto questo già rilevato nella precedente esperienza Equal.

Sono elevate, invece, le possibilità di rapportarsi con gli immigrati provenienti dall'America Latina, che, soprattutto in Milano e provincia, sono numericamente più presenti ed attivi che nel resto della regione.

Al fine di descrivere ulteriormente il profilo degli imprenditori immigrati che hanno beneficiato dei servizi integrati di formazione ed assistenza, abbiamo scelto due chiavi di lettura, di cui la seconda particolarmente in linea con gli obiettivi dei percorsi realizzati:

- la prima, incrocia il genere con l'età;
- la seconda, considera la combinazione di settore, forma giuridica, addetti e fabbisogno di supporto.

Rappresentiamo qui di seguito le due chiavi descrittive.

Schema 2-4 Il profilo degli imprenditori immigrati beneficiari: genere ed età

		GENERE		Totale
		Uomo	Donna	
FASCE DI ETÀ	<25 anni	0	0	0
	25 – 35 anni	4	2	6
	36 - 50 anni	13	3	19
	> 50 anni	1	3	4
Totale		18	8	26

La tabella mostra che tra i partecipanti ai tre percorsi didattici vi era una prevalenza di uomini non più giovani, data la posizione imprenditoriale raggiunta (imprese già avviate da alcuni anni).

Le donne, oltre ad essere in minoranza, avevano un’anzianità maggiore, che potrebbe rispecchiare, anche più in generale, le maggiori difficoltà di conciliazione di ruoli personali e professionali, che possono ritardare il decollo delle imprese da loro create e condotte.

Nella tabella successiva, che invece descrive il profilo degli imprenditori immigrati coinvolti attraverso le principali caratteristiche delle loro imprese e i fabbisogni espressi all’inizio dei percorsi didattici, è possibile individuare, grazie ai raggruppamenti distinti secondo una logica di area tematica delle richieste iniziali, quegli imprenditori che hanno beneficiato di più servizi integrati.

Anticipiamo qui alcune informazioni che possono essere tratte dalla lettura della tabella.

Più della metà delle aziende beneficiarie erano ditte individuali. Come si accennerà più avanti nel terzo paragrafo relativamente alla scelta delle forme giuridiche di impresa, questo fatto potrebbe non essere solo derivante dalla ridotta dimensione aziendale, ma anche da un motivo economico di disponibilità di risorse finanziarie, in quanto la ditta individuale è la forma giuridica meno costosa. Non sempre però è la più adeguata.

La maggioranza delle imprese erano nel settore dei servizi, mentre le rimanenti erano suddivise paritariamente tra commercio ed industria.

All'interno delle tre aree tematiche oggetto dei percorsi didattici, i fabbisogni espressi mostrano alcune richieste iniziali ricorrenti quali:

- per l'area comunicazione, la focalizzazione del proprio mercato e la messa a punto dei principali strumenti di presentazione ai clienti (spesso i più economici, come lettere o brochure molto semplici);
- per l'area economico-finanziaria, l'acquisizione di finanziamenti, il rapporto con banche e commercialisti;
- per l'area dell'informatizzazione aziendale, l'uso di Internet per ricercare clienti e fornitori e la valutazione della presenza sul Web.

In aggiunta, vi sono state diverse richieste, trasversali alle tre aree, di analisi rispetto a nuovi *business* entranti o a semplici ipotesi di nuove aree di *business*. A volte queste richieste derivano non solo da vitalità imprenditoriale, ma possono anche nascondere una ancor poco chiara strategia di impresa che porta gli immigrati a “buttarsi” in diverse attività prima di riuscire ad assestarsi in modo efficace sul mercato.

Schema 2-5 Il profilo degli imprenditori immigrati beneficiari: caratteristiche di impresa e fabbisogno

Settore, forma giuridica ed attività	Addetti	Fabbisogno/Richiesta iniziale
Settore: Servizi Totale imprese: 16		
Società Cooperativa di pulizia	1	Ampliare il business
Ditta individuale di pulizia	10	<ul style="list-style-type: none"> - Migliorare i rapporti con i clienti; definire strumenti di <i>customer care</i> - Arricchire le conoscenze sul finanziamento alle piccole imprese, soprattutto fonti di finanziamento ordinarie (banche) ed agevolate - Comprendere, sulla base del piano di marketing, come impostare e far realizzare un sito Web finalizzato alla ricerca di nuovi clienti
Ditta individuale di pulizia	20	<ul style="list-style-type: none"> - Valutare i finanziamenti in corso; verificare il rapporto con il commercialista; informarsi sui finanziamenti agevolati - Comprendere come organizzare il sistema informatico aziendale alla luce della struttura organizzativa ed apprendere le modalità per garantire la sicurezza delle informazioni trattate e la privacy dei dati
Ditta individuale di pulizia	4	Impostare e far realizzare un sito Web per la ricerca di nuovi clienti
Ditta individuale di consulenza tecnica (preval. settore tessile)	1	Migliorare l'uso di Internet per ricercare potenziali fornitori e clienti
Ditta individuale di traduzione	1	Ricercare nuove aree di business
Ditta individuale di consulenza legale	3	<ul style="list-style-type: none"> - Migliorare le azioni di comunicazione aziendale - Approfondire le conoscenze sugli aspetti legali del fisco italiano; ricercare finanziamenti agevolati
S.a.S. di selezione del personale	4	Definire le politiche di comunicazione
S.r.l. di consulenza contabile	10	Ampliare il business
S.r.l. di intermediazione finanziaria	8	Analizzare la gestione e verificare il rapporto con le banche e quello con il commercialista; analizzare e verificare la scelta della forma giuridica
S.r.l. di consulenza informatica	2	<ul style="list-style-type: none"> - Arricchire le conoscenze sul funzionamento del sistema economico italiano (banche, fisco, forme giuridiche); analizzare la fattibilità economica e finanziaria di nuove opportunità di business - Valutare l'adeguatezza del sito aziendale per il money transfer
S.a.S. di consulenza e intermediazione di impresa / (società di import export di elettrodomestici)	4	<ul style="list-style-type: none"> - Definire e penetrare la nuova area di business - Analizzare la gestione amministrativa, finanziaria e fiscale per l'attività di import export e per la società di consulenza
Associazione per la promozione della cultura e tradizione etnica	5	Migliorare le capacità di negoziazione complessa
S.r.l. phone center	6	Migliorare i rapporti con le banche; arricchire le conoscenze sul fisco italiano; analizzare la fattibilità economica e finanziaria nuovo business
S.n.c. agenzia di viaggi	1	Valutare l'economicità dell'impresa; analizzare i fidi bancari; ridefinire il rapporto con il commercialista
S.r.l. di assistenza alla persona	15	Comprendere come organizzare il sistema informatico aziendale alla luce della struttura organizzativa ed apprendere le modalità per garantire la sicurezza delle informazioni trattate e la privacy dei dati

(segue)

Settore, forma giuridica ed attività	Addetti	Fabbisogno/Richiesta iniziale
Settore: Commercio Totale imprese: 5		
Ditta individuale di import export prodotti di artigianato etnico	1	Ampliare il business
Ditta individuale di import di abbigliamento etnico (negozi)	1	Migliorare le azioni comunicative
Ditta individuale di import export tessile	1	Migliorare l'utilizzo di Internet per la ricerca di potenziali clienti e fornitori; comprendere le opportunità offerte dalle aste on line
S.a.S. di import export settore alimentare ed abbigliamento	11	- Individuare le varie opportunità di finanziamento; analisi di fattibilità economico finanziaria di nuovi business - Valutare l'adeguatezza del sito Web aziendale
S.r.l. di import export (prodotti vari)	1	Migliorare l'utilizzo di Internet per la ricerca di potenziali clienti e fornitori
Settore: Industria Totale imprese: 5		
Ditta individuale di manifattura prodotti industriali (per ascensori)	1	- Definire nuovi strumenti di comunicazione - Impostare un sistema di controllo delle informazioni e dei dati presenti sul sistema informativo aziendale; analizzare e valutare la struttura del sistema informatico e le modalità di protezione dati
Ditta individuale di creazione di gioielli	1	Definire appropriate azioni di comunicazione
S.r.l. di costruzioni	4	Analizzare la modalità di richiesta fido; arricchire le conoscenze sul fisco italiano e sulle garanzie dei soci a responsabilità limitata nelle S.r.l.
Ditta individuale di costruzioni	3	- Valutare l'economicità dell'impresa; analizzare i fidi bancari; verificare il rapporto con il commercialista - Comprendere come usare le potenzialità di Internet per impostare e far realizzare un sito Web finalizzato alla ricerca di nuovi clienti in modo armonioso con gli altri strumenti già a disposizione per la promozione
Ditta individuale di costruzioni (per altre imprese)	3	Valutare l'economicità dell'impresa; analizzare i fidi bancari; verificare il rapporto con il commercialista

2.3. Obiettivi e contenuti didattici dei percorsi

Sulla base della scelta delle aree tematiche più significative per il funzionamento delle piccole imprese e delle caratteristiche del target degli imprenditori immigrati extra comunitari, sono stati progettati i contenuti di ciascun servizio integrato, sia in una prima fase di proposta promozionale, sia successivamente, in modo più dettagliato, prima e durante le attività di aula e di assistenza individuale.

Pur essendoci, ovviamente, forti analogie con i contenuti sui quali abitualmente si lavora con gli italiani, in virtù del comune *status* di imprenditori, è anche vero che delle differenze esistono ed, infatti, sono emerse nel momento in cui sono stati approfonditi i vari temi oggetto dei percorsi. Differenze che non

stanno solo nel livello di partenza delle conoscenze del target degli imprenditori immigrati, che, generalmente, è più basso rispetto a quello dei nostri connazionali, in quanto spesso sono fortemente autodidatti, ma anche in oggettive diversità nella gestione delle proprie attività imprenditoriali, come evidenzieremo brevemente per ogni servizio.

Inoltre, la caratteristica della varietà delle diverse nazionalità di appartenenza dei gruppi di partecipanti che hanno beneficiato dei tre servizi integrati, ha reso ancor più evidente la diversità di approccio a temi e problemi in funzione delle matrici culturali di origine, oltreché delle caratteristiche personali.

L'attenzione, quindi, alla specificità etnico - culturale è stata sempre molto elevata all'interno dei percorsi realizzati, grazie alla abilità dei professionisti impiegati che hanno saputo accoglierla e valorizzarla all'interno dei contenuti proposti, trasformandola in una leva per il *problem solving* più originale e fertile.

Descriviamo qui sotto i contenuti didattici proposti per ogni servizio integrato di formazione ed assistenza, sulla base dei quali sono stati realizzati sia i momenti di lavoro di gruppo, nella parte di aula, sia quelli di lavoro individuale, nella parte di *counselling*, con una forte personalizzazione di temi e modalità di approccio. Si è inoltre sempre privilegiato il principio della economicità delle soluzioni proposte durante i percorsi di lavoro per garantire una risposta realmente concreta ed efficace alle esigenze delle imprese a titolarità extra comunitaria.

Schema 2-6 Primo Servizio integrato

LA COMUNICAZIONE AL MERCATO E AL CLIENTE DELLA PICCOLA IMPRESA EXTRA COMUNITARIA		
Domande/fabbisogno cui rispondere	Obiettivi didattici	Contenuti
Come riuscire ad applicare alla propria impresa i principi del marketing per avere più successo sul mercato?	Far apprendere come applicare e personalizzare per la propria realtà imprenditoriale i principi del marketing	COME IL MARKETING PUÒ AIUTARE LA PICCOLA IMPRESA <ul style="list-style-type: none"> • I principi del marketing e la centralità del cliente come “filosofia aziendale” • Le scelte strategiche del marketing: la segmentazione del mercato, la scelta del target e il posizionamento
Come riuscire a comunicare in modo efficace ai clienti attuali e potenziali chi siamo e cosa facciamo?	Supportare nella definizione di una modalità efficace per impostare la comunicazione della propria attività ai clienti attuali e potenziali	GLI STRUMENTI DELLA COMUNICAZIONE ALLA PORTATA DELLA PICCOLA IMPRESA <ul style="list-style-type: none"> • Le metodologie e gli strumenti per la gestione strategica dell'immagine aziendale • Gli strumenti della comunicazione aziendale per la piccola impresa, in relazione al suo budget
Come migliorare il rapporto con i propri clienti, attraverso una buona relazione interpersonale ed una vendita orientata al marketing?	Sviluppare capacità per migliorare il rapporto con i propri clienti	LA VENDITA ORIENTATA AL MARKETING <ul style="list-style-type: none"> • Gli strumenti pratici per gestire il rapporto con i clienti e prevenire le criticità

Soprattutto nell'ambito dei temi di questo primo servizio, le specificità culturali del Paese di origine influenzano l'output finale.

Ad esempio, la definizione della propria *mission* e del posizionamento aziendale, l'impostazione di una *brochure*, di un'offerta promozionale, di una lettera al cliente, di un sito Internet, la modalità di relazionarsi con i clienti sono, infatti, portatrici di valori personali e quindi culturali. Prima ancora, l'approccio stesso a queste attività cambia a seconda delle matrici culturali di riferimento.

La valorizzazione della specificità etnico - culturale può essere, quindi, un'importante leva di marketing in funzione delle diverse scelte aziendali, anziché una fonte di diffidenza e pregiudizio.

Schema 2-7 Secondo Servizio integrato

LA GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA DELLA PICCOLA IMPRESA EXTRA COMUNITARIA		
Domande/fabbisogno cui rispondere	Obiettivi didattici	Contenuti
Come riuscire ad applicare i principi della gestione economica e finanziaria per garantire la sopravvivenza e lo sviluppo della propria impresa?	Far apprendere come applicare i principi della gestione economica e finanziaria per garantire la sopravvivenza e lo sviluppo della propria impresa	COME UNA CORRETTA E CONSAPEVOLE GESTIONE ECONOMICA E FINANZIARIA PUÒ AIUTARE LA PICCOLA IMPRESA <ul style="list-style-type: none"> • I principi della gestione economica e finanziaria • Le nozioni economiche e finanziarie di base che ogni piccolo imprenditore deve possedere per individuare i punti di forza e i punti deboli della propria impresa e per prendere decisioni corrette
Quali sono le variabili economiche da gestire?	Aiutare ad individuare le variabili economiche da gestire	LA GESTIONE ECONOMICA <ul style="list-style-type: none"> • Il conto economico e il suo contenuto • I costi e le decisioni aziendali
Quali condizioni regolano l'equilibrio finanziario aziendale e come la piccola impresa extra comunitaria può gestire il rapporto con le banche?	Chiarire le condizioni che regolano l'equilibrio finanziario aziendale e migliorare l'impostazione del rapporto con le banche	LA GESTIONE FINANZIARIA ED IL RAPPORTO CON LE BANCHE <ul style="list-style-type: none"> • La programmazione dei flussi di cassa • Il rapporto con le banche (con cenni agli Accordi di Basilea 2)

Anche il lavoro nell'area tematica economica-finanziaria risente sia dello *status* di straniero, sia delle specificità etnico-culturali degli imprenditori immigrati.

Innanzitutto, per esempio, è più difficile per uno straniero conoscere e comprendere le norme fiscali e societarie del nostro Paese.

In secondo luogo, le ridotte disponibilità economiche che spesso caratterizzano le piccole imprese, ancor più se a titolarità extra comunitaria, spesso costringono a scelte di forme giuridiche non adeguate alla attività, ma meno costose. Diventa quindi importante con gli imprenditori immigrati indagare bene questi aspetti e verificare se è possibile intervenire.

Altra fonte di specificità diventa quella dell'impostazione del rapporto con banche e commercialisti. Nel primo caso, possono giocare maggiormente i pregiudizi sulle diverse etnie, creando difficoltà

nell’accesso al credito ed una sua maggior onerosità; nel secondo caso, spesso la scarsa comprensione del linguaggio e del sistema legislativo e fiscale italiano portano gli imprenditori immigrati a delegare eccessivamente al proprio commercialista con un consistente aumento degli oneri ed un’effettiva perdita di controllo di preziose informazioni utili ad una miglior gestione della propria attività.

Da qui l’importanza, da un lato, di agire sul piano delle conoscenze e, dall’altro, di lavorare sulle modalità di presentazione personali e della propria attività, cosicché si possano valorizzare le proprie caratteristiche e non diventare “vittime” degli stereotipi.

Schema 2-8 Terzo Servizio integrato

LA GESTIONE EFFICACE ED ECONOMICA DEL SISTEMA INFORMATICO PER LA PICCOLA IMPRESA EXTRA COMUNITARIA		
Domande/fabbisogno cui rispondere	Obiettivi didattici	Contenuti
<p>Come deve essere impostato e gestito il sistema informatico? Come scegliere i fornitori di servizi? Come sfruttarlo per ottenere riduzione di costi?</p>	<p>Far apprendere come valutare la situazione informatica dell’impresa ed individuare gli opportuni miglioramenti per una riduzione dei costi di gestione aziendali</p>	<p>IL SISTEMA INFORMATICO PER LA PICCOLA IMPRESA</p> <ul style="list-style-type: none"> • La struttura del sistema informatico: soluzioni a confronto per le piccole imprese • La scelta dei fornitori di tecnologia • Le telefonate con Internet ed altri servizi per ridurre i costi di impresa
<p>Come sfruttare le potenzialità di Internet per la ricerca dati di settore, clienti, concorrenti e fornitori? Come proporsi sul Web con un sito efficace e ben posizionato nei motori di ricerca?</p>	<p>Migliorare la capacità di utilizzare Internet per l’analisi del settore, della concorrenza, dei potenziali clienti e fornitori</p> <p>Sviluppare le conoscenze per valutare adeguatamente l’opportunità di un sito Web ed il suo posizionamento nei motori di ricerca</p>	<p>SFRUTTARE INTERNET</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utilizzare in modo più efficace gli strumenti di ricerca su Internet • La progettazione di un sito chiaro, mirato ed adatto alla piccola impresa • La promozione del sito sul Web • La scelta dei fornitori per lo sviluppo del sito
<p>Come disporre di un sistema informatico sicuro a costi contenuti? Quali sono gli adempimenti della normativa italiana in merito alla gestione del sistema informatico ed alla tutela dei dati?</p>	<p>Trasmettere conoscenze per la sicurezza del sistema informatico e per la tutela dei dati</p>	<p>SICUREZZA, PRIVACY E LEGISLAZIONE ITALIANA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protezione e sicurezza del sistema informatico (intrusioni, virus, perdita dei dati) • L’analisi dei rischi • Gli adempimenti legislativi per adeguare l’impresa al Codice della Privacy (D. Lgs. 196/2003)

Pur permanendo il discorso sullo *status* di stranieri e sulle specificità etnico - culturali, che influiscono sul livello di conoscenza degli aspetti legislativi dell’informatica in Italia e dei fornitori di tecnologia, così come sul livello di predisposizione all’utilizzo di Internet, che può essere più sviluppata negli imprenditori immigrati, soprattutto per ragioni pratiche di comunicazione con il Paese di origine, questa area tematica, tuttavia, risente meno delle altre della diversità delle provenienze, anche se, quando si tratta di realizzare un proprio sito Web, la matrice culturale di riferimento influenza i messaggi veicolati e la loro rappresentazione, in quanto rientranti nell’area più ampia della comunicazione.

3. Situazione iniziale delle imprese, contenuti e risultati dei percorsi

L’obiettivo di questo capitolo è quello di analizzare distintamente i tre gruppi di assistenze approfondendo le caratteristiche iniziali delle imprese rispetto ai temi dei percorsi cercando delle analogie e dei legami che aiutino a spiegarne gli esiti.

Le imprese e gli imprenditori sono citati singolarmente ma in modo anonimo: è infatti importante poterli identificare tramite un elemento distintivo per seguirne i percorsi ed i risultati. L’identificazione del singolo imprenditore è perciò avvenuta tramite il settore di attività dell’impresa e una lettera, per distinguere settori uguali entro il medesimo percorso o rintracciare gli stessi imprenditori quando seguono percorsi diversi.

Nei successivi paragrafi, per ciascun gruppo di beneficiari dei tre servizi integrati, si illustrano:

- la situazione all’inizio del percorso (ovvero relativamente al tema oggetto del servizio sono state analizzate: a) le caratteristiche iniziali delle imprese, b) se e quali azioni erano state intraprese nel passato dall’imprenditore, c) i principali punti di forza e di debolezza, d) la valutazione del consulente sull’autonomia e comprensione degli imprenditori all’inizio del percorso);
- le principali aree di intervento delle assistenze;
- la sintesi dei risultati conseguiti al termine dei percorsi di formazione ed assistenza e un dettaglio analitico per ciascun imprenditore raggruppando tra loro esperienze simili.

3.1. Comunicazione: la situazione prima degli interventi

Tra le 12 imprese che hanno seguito il servizio integrato di formazione ed assistenza *“La comunicazione al mercato e al cliente della piccola impresa extra comunitaria”* volto al potenziamento della loro comunicazione aziendale, 6 hanno attuato alcune, anche se in maggioranza limitate, azioni di comunicazione (pubblicità su internet o su pagine gialle, realizzazione di una brochure, direct mailing, partecipazione a fiere o attività di pubbliche relazioni) mentre altre 6 non hanno attuato alcuna azione: si tratta, infatti, o di attività ancora in fase di start up in cui il business da comunicare e i destinatari cui comunicarlo non

sono stati ancora definiti oppure di imprese già avviate ma in crisi e quindi bisognose di ridefinire la propria linea strategica ed eventualmente di decidere se chiudere l’attività.

Sono comunque nel complesso imprese che hanno agito e riflettuto poco rispetto alla comunicazione: la loro partecipazione all’iniziativa di formazione ed assistenza dimostra la necessità e la volontà di affrontare questo argomento, anche eventualmente per disporre di uno strumento e di un supporto che li aiuti in un’analisi che vada al di là della sola riflessione sulla comunicazione spaziando sulla situazione complessiva dell’impresa.

Schema 3-1 Azioni di comunicazione attuate prima della partecipazione ai percorsi

	Totale
Nessun intervento	6
Pubblicità su giornali/riviste	2
Brochure informative su prodotti e azienda	1
Invio informazioni per posta o e-mail	1
Partecipazione a fiere	1
Azioni di potenziamento delle pubbliche relazioni	1

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Considerando la media dei punteggi dati dal consulente in affiancamento all’imprenditore alle voci predefinite relative ai punti di forza della comunicazione di queste imprese, si evidenziano dei punteggi medi livellati verso il basso poiché sono poche le imprese che presentano elementi di forza che sono legati soprattutto alla notorietà e alla definizione del posizionamento.

Schema 3-2 Elementi di forza nella comunicazione

	Media dei punteggi
Notorietà	2,08
Posizionamento definito	1,83
Rete di conoscenze	1,67
Storico di comunicazione coerente	1,33
Budget	1,08

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Risulta un chiaro elemento di debolezza: il budget a disposizione per le azioni di comunicazione. Considerando le risposte date alle voci di debolezza predefinite, risulta più frequente la mancanza di una chiara individuazione e sufficiente conoscenza della clientela di riferimento; è anche scarsa la disponibilità di tempo da dedicare alle azioni di comunicazione. Probabilmente, poiché non ne conoscono le potenzialità, non comprendono come lo strumento della comunicazione possa migliorare la loro situazione aziendale.

Schema 3-3 Elementi di debolezza nella comunicazione

	Numero delle risposte
Definire la clientela di riferimento	5
Conoscere la clientela di riferimento	4
Tempo da dedicare alla comunicazione	4
Definire gli obiettivi aziendali	3
Trovare i canali di comunicazione adatti	3
Trovare i contenuti della comunicazione adatti	3
Risorse umane	2

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Anche l'analisi dei punti di forza e di debolezza permette di evidenziare una diffusa problematicità di queste imprese di fronte alle azioni ed ai temi della comunicazione aziendale.

È stato chiesto al consulente di dare una valutazione sintetica della situazione complessiva rispetto alla comunicazione all'inizio dei percorsi di assistenza. Nel 50% dei casi non vi è autonomia rispetto alle tematiche della comunicazione (si tratta proprio di quelle imprese che non hanno intrapreso alcuna azione autonoma di comunicazione prima di partecipare al corso), in un terzo dei casi l'autonomia è ancora poca e solo per 1/6 delle imprese (due casi) è discreta.

Schema 3-4 Grado di gestione ed autonomia dell'imprenditore sugli aspetti del marketing e comunicazione all'inizio dell'intervento

	Numero	Media
Per niente	6	
Poco	4	
Abbastanza	2	
Molto	0	
Totale risposte	12	
Punteggio medio dato nelle risposte		1,67

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

3.1.1. Le principali aree di intervento delle assistenze

Nel corso delle assistenze sono state soprattutto affrontate tematiche relative alla definizione di un nuovo business (2,5 la media dei punteggi) e in un buon numero di casi si è affrontato il tema della ricerca di nuovi spazi e clienti per le attività esistenti; seguono le attività volte a migliorare l’efficacia del business attuale.

Schema 3-5 Miglioramento dell’efficacia degli strumenti di comunicazione

Azioni di miglioramento	Media dei punteggi
Relativi alla definizione di un nuovo business	2,5
Relativi al business attuale	2,2
Relativi all’ampliamento del business	1,9

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Le soluzioni portate avanti dal consulente insieme agli imprenditori immigrati partecipanti alle assistenze sono soprattutto relative allo sviluppo di strumenti di comunicazione (brochure, cataloghi, tariffari, lettere di presentazione, marchi, etc.) seguiti da un vero e proprio piano complessivo di comunicazione entro cui, spesso, è stato necessario inquadrare gli strumenti sviluppati.

Minoritari ma presenti sono stati altri tipi di interventi, più strutturali, legati all’organizzazione e alla stesura del business plan. Solo in un caso è stata interrotta l’assistenza.

Schema 3-6 Soluzioni attivate

Tipo soluzione	Numero dei casi
Strumenti di comunicazione	7
Piano di comunicazione	6
Piano organizzativo	2
Business plan	2
Strumenti di organizzazione	2
Interruzione assistenza	1

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

3.1.2. I risultati conseguiti

Le valutazioni finali del consulente sul grado di autonomia e gestione delle tematiche di comunicazione da parte degli imprenditori al termine dei percorsi riguardano tutte le esperienze di assistenza, anche

quella non conclusa, e sono in una posizione pari a 2,83 cioè a dire che, al termine dei percorsi, mediamente gli imprenditori sono “abbastanza” in grado di comprendere e di agire autonomamente rispetto alle tematiche della comunicazione che le loro imprese devono affrontare costantemente.

Tale risultato è influenzato dai due percorsi negativi la cui autonomia finale è nulla rispetto al tema della comunicazione e del marketing e da altri tre percorsi al termine dei quali gli imprenditori hanno ancora poca autonomia. Sono stati più numerosi i percorsi con esito positivo: in due casi l’autonomia è abbastanza soddisfacente ed in cinque casi è molto elevata. Nel complesso il percorso ha supportato gli imprenditori nel miglioramento della propria autonomia rispetto alla comunicazione d’impresa: si passa dal punteggio medio di 1,67 a 2,83.

Schema 3-7 Gestione ed autonomia dell’imprenditore sugli aspetti della comunicazione all’inizio ed alla fine dell’intervento (1=per niente 2=poco 3=abbastanza 4=molto)

	Gestione e autonomia all’inizio	Gestione e autonomia alla fine
Per niente	6	2
Poco	4	3
Abbastanza	2	2
Molto	0	5
Totale risposte	12	12
Punteggio medio dato con le risposte	1,67	2,83

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Schema 3-8 Imprenditori valutati per grado di comprensione e autonomia al termine del percorso di comunicazione (1=per niente 2=poco 3=abbastanza 4=molto)

Settore	Punteggio espresso
Servizi di traduzione	1
Servizi di pulizia - A	1
Commercio - A	2
Commercio - B	2
Manifattura - A	2
Servizi di selezione del personale e consulenza	3
Servizi di consulenza d’impresa - A	3
Servizi di pulizia – B	4
Servizi di consulenza d’impresa – B	4
Servizi di consulenza d’impresa – C	4
Promozione della cultura e delle tradizioni del proprio paese	4
Manifattura - B	4
Media complessiva	2,83

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Se consideriamo le valutazioni complessive espresse dagli imprenditori sulla soddisfazione attribuita ai percorsi seguiti, vengono forniti i giudizi di 8 imprenditori, a fronte dei 10 questionari di feedback restituiti e dei 12 partecipanti iniziali. Mediamente la valutazione è buona essendo pari a 4,38 (a metà tra “per la maggior parte” e “completamente”).

Schema 3-9 Soddisfazione degli imprenditori al termine del percorso di comunicazione (1=per niente 2=solo in parte 3=abbastanza 4=per la maggior parte 5=completamente)

Settore	Punteggio espresso
Commercio - A	3
Servizi di selezione del personale e consulenza	3
Servizi di consulenza d'impresa - A	4
Manifattura - B	5
Manifattura - A	5
Servizi di consulenza d'impresa – C	5
Servizi di consulenza d'impresa – B	5
Servizi di pulizia – B	5
Media complessiva	4,38

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Banca dati corsisti Formaper

Anche la valutazione data dagli imprenditori all’applicabilità di quanto appreso nei percorsi è alta (pari a 4,40).

Schema 3-10 Applicabilità di quanto appreso espressa dagli imprenditori al termine del percorso di comunicazione (1=per niente 2=solo in parte 3=abbastanza 4=per la maggior parte 5=completamente)

Settore	Punteggio espresso
Commercio - A	3
Servizi di consulenza d'impresa - A	3
Manifattura - B	4
Promozione della cultura e delle tradizioni del proprio paese	4
Servizi di selezione del personale e consulenza	5
Servizi di traduzione	5
Servizi di pulizia – B	5
Servizi di consulenza d'impresa – B	5
Servizi di consulenza d'impresa – C	5
Manifattura - A	5
Media complessiva	4,40

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Banca dati corsisti Formaper

Consideriamo ora nel dettaglio il percorso di ciascun imprenditore, collegandolo poi alla valutazione data dagli stessi e dai consulenti, per cercare di ottenere delle indicazioni utili alla comprensione degli esiti di queste esperienze ed alla progettazione ed organizzazione di assistenze simili.

ATTIVITÀ: Servizi di pulizia - A
FORMA GIURIDICA: Piccola società cooperativa
ADDETTI: 1

L'impresa è in crisi, non ha nessun cliente, dai tre soci iniziali ne è rimasto solo uno attivo. Non c'è nessuna forma di comunicazione in atto: la consulenza può servire per ridefinire il business o chiudere. Durante lo svolgersi degli incontri il consulente, in accordo con il responsabile del progetto e con la direzione, decide di interrompere l'assistenza perché emerge che la piccola società cooperativa può essere una copertura per favorire l'immigrazione di connazionali con falsi permessi di lavoro e il comportamento assunto dall'assistito diventa aggressivo. Per questo la valutazione del consulente sull'autonomia è negativa sia all'inizio sia alla fine del percorso e l'imprenditore dal canto suo non ha consegnato le proprie valutazioni non avendo più frequentato le assistenze.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Commercio - B
FORMA GIURIDICA: Ditta individuale
ADDETTI: 1

Si tratta di un negozio di artigianato etnico (tappeti, lampade, soprammobili, oggettistica, piccoli mobili, ceramiche) sito in provincia di Milano che svolge attività di import export dal paese d'origine dell'imprenditore che è sempre stato commerciante amando molto il contatto con la gente. Si trova in Italia da 12 anni con discreta continuità e guadagna soprattutto con le fiere e i mercati. L'impresa è nata per aiutare a commercializzare i prodotti degli artigiani suoi connazionali. Non è stata realizzata alcuna azione di comunicazione tranne la partecipazione a fiere. Nel complesso l'imprenditore è molto ricco di idee ma forse un po' confuse e troppo ambiziose. L'assistenza si è concentrata sulla ricerca delle norme e regolamenti relativi a questo tipo di business attraverso internet e sulla ricerca di partners commerciali e di immagine, oltre che a stilare una prima definizione di business plan per la realizzazione di una carovana itinerante di artigianato etnico. La grande propositività dell'imprenditore non si accompagna però a concreti risultati positivi sul fronte dell'apprendimento delle tecniche e degli strumenti di comunicazione che restano, secondo la valutazione del consulente, a un livello basso. L'imprenditore non partecipa alla giornata finale d'aula e non consegna la propria valutazione sul percorso di formazione ed assistenza.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

Si tratta di due percorsi valutati negativamente negli esiti dal consulente e non valutati dagli imprenditori: la sostanziale inesistenza dell'impresa in un caso e la difficoltà ad organizzarsi e strutturarsi in qualcosa di più del piccolo commercio nell'altro, si sommano con la personalità problematica o dispersiva dell'imprenditore determinando l'esito finale negativo.

ATTIVITÀ: Servizi di traduzione
FORMA GIURIDICA: Ditta individuale
ADETTI: 1

Si tratta di un imprenditore molto giovane e confuso, completamente assorbito dall'attuale attività, ma desideroso di aprirsi a nuove prospettive. Il fatto di non tenere minimamente conto di ciò che vuole e può fare, secondo i desideri e le specializzazioni possedute, lo rende troppo aperto a qualunque tipo di business: ha preso varie patenti o specializzazioni (agente di commercio, camionista, etc.) ma si muove un po' alla cieca e non ha messo in atto nessun tipo di comunicazione (proprio a causa delle idee confuse sul business). Durante l'assistenza è stato molto difficile indagare le motivazioni personali da mettere in correlazione con una specifica idea di business. Anche al termine dell'assistenza, l'imprenditore vagava tra molte possibilità, senza riuscire a sceglierne in realtà nessuna.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

Nonostante vi sia una valutazione negativa data dal consulente su questo percorso sia all'inizio sia alla fine dell'assistenza, l'imprenditore valuta molto positivamente l'applicabilità di quanto appreso, probabilmente proprio perché si tratta di strumenti utili non solo a comunicare la propria attività d'impresa ma soprattutto importanti per chiarire quali siano i propri obiettivi, i propri business e i target cui indirizzarli. Inoltre in questo caso vi è probabilmente una maggiore volontà da parte dell'imprenditore di uscire dalla propria situazione di stallo e confusione. Solo a medio termine sarebbe possibile verificare se l'apporto dato dalle consulenze porterà dei frutti.

ATTIVITÀ: Commercio - A
FORMA GIURIDICA: Ditta individuale
ADDETTI: 1

L'imprenditrice è una persona semplice, che è arrivata ad avere un negozio dopo varie attività di badante e di ambulante. Ha perciò attuato poche forme di comunicazione per le attività della sua impresa (un piccolo annuncio sulle pagine gialle e sui giornali gratuiti) e anche la vetrina del negozio è scarna e non ci sono promozioni. Dal canto suo l'impresa può vantare un'alta qualità del prodotto, quasi di nicchia. L'obiettivo delle assistenze è stato quello di trasmettere piccoli ma determinanti accorgimenti per migliorare la visibilità e l'organizzazione dell'attività, in modo da renderla autonoma nella gestione delle attività di comunicazione. Le azioni studiate hanno come obiettivo quello di aumentare il numero di visite nel negozio e quindi un probabile conseguente aumento delle vendite. Si è esaminato il target della clientela del negozio e si è scoperto nelle palestre un buon potenziale da esplorare in quanto l'imprenditrice vende tute in cotone ecologico. Si è stabilito un piano annuale di promozioni, con relativa tipologia di esposizione della merce. Infine si è cercato di fornire qualche elemento di merchandising e di efficace allestimento delle due vetrine, dal momento che la situazione iniziale si presentava molto vicina al caos totale. Per questo il consulente valuta ancora scarsa l'autonomia dell'imprenditrice dopo le assistenze mentre l'imprenditrice dal canto suo reputa di aver acquisito discreti strumenti tramite questo percorso anche se valuta criticamente l'organizzazione dei tempi per materia e la durata delle assistenze.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Manifattura - A
FORMA GIURIDICA: Ditta individuale
ADDETTI: 1

L'impresa è forte dell'esperienza tecnica dell'imprenditrice e dei suoi legami con alcune grosse imprese clienti ma è molto debole sul fronte dell'organizzazione e della comunicazione perché non ha né un catalogo, né una presentazione, né un sito web. Nel paese d'origine dell'imprenditrice la comunicazione si basa sul passaparola e tempo fa l'impresa era ben conosciuta in madrepatria dove le relazioni d'affari si creavano grazie alle conoscenze personali: ciò garantiva le commesse all'impresa accompagnandosi anche con un buon livello tecnico. Le assistenze si sono prefisse di studiare una nuova segmentazione della clientela, e di definire un posizionamento specifico, basato sui valori della flessibilità dell'azienda e della massima personalizzazione del prodotto finale. Sono poi stati progettati degli strumenti di comunicazione: una bozza del nuovo marchio, il testo del catalogo, un modello di lettera di presentazione ai clienti. Il consulente valuta ancora

scarsa l'autonomia dell'imprenditrice sul fronte della comunicazione mentre l'imprenditrice ha valutato molto positivamente l'esperienza fatta.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

Anche in questi due casi la valutazione del consulente e dell'imprenditore non coincidono: probabilmente su un substrato di scarse conoscenze e competenze sulla comunicazione (che restano deboli anche alla fine del percorso) gli imprenditori valutano positivamente i percorsi perché migliorativi rispetto alla loro situazione iniziale, totalmente negativa, di cui sono consapevoli.

Schema 3-11 Risultati sintetici del percorso per ciascun imprenditore

Settore	Grado di autonomia e gestione prima dell'intervento	Grado di autonomia e gestione dopo l'intervento	Soddisfazione sul percorso di Comunicazione	Applicabilità di quanto appreso nel percorso di Comunicazione
Servizi di pulizia - Marocco	Per niente	Per niente	Non consegnato	Non consegnato
Commercio artigianato etnico	Per niente	Poco	Non consegnato	Non consegnato
Servizi di traduzione	Per niente	Per niente	ND	Molto
Commercio - A	Per niente	Poco	Abbastanza	Abbastanza
Manifattura - A	Per niente	Poco	Molto	Molto
Servizi di selezione del personale e consulenza	Per niente	Abbastanza	Abbastanza	Molto
Servizi di consulenza d'impresa - A	Poco	Abbastanza	Per la maggior parte	Abbastanza
Servizi di consulenza d'impresa – C	Poco	Molto	Molto	Molto
Promozione della cultura e delle tradizioni del proprio paese	Poco	Molto	ND	Per la maggior parte
Manifattura - B	Poco	Molto	Molto	Per la maggior parte
Servizi di pulizia – B	Abbastanza	Molto	Molto	Molto
Servizi di consulenza d'impresa – B	Abbastanza	Molto	Molto	Molto

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè e Banca dati corsisti Formaper

ATTIVITÀ: Servizi di selezione del personale e di consulenza

FORMA GIURIDICA: Sas

ADDETTI: 4

L'impresa eredita una struttura da una precedente gestione cui è subentrata ma i soci attuali non hanno chiaro neppure il proprio business e gli strumenti di comunicazione sono solo quelli mutuati dalla gestione precedente: è una situazione d'impresa ancora confusa. L'azione di supporto alla comunicazione parte dalla definizione dei servizi offerti e degli strumenti di comunicazione necessari. Durante le consulenze viene perciò impostato un piano di comunicazione per il nuovo business e vengono definiti e redatti gli idonei strumenti di comunicazione relativi (brochure di presentazione con la nuova definizione dei servizi, tariffario, annunci e lettere di presentazione, definizione contenuti sito internet). La valutazione congiunta del consulente e dell'assistito sono “in crescendo”: il consulente valuta migliorata l'autonomia dell'imprenditore da un livello minimo ad un livello medio e l'imprenditore è abbastanza soddisfatto dell'intero percorso (valuta criticamente la distribuzione dei tempi per materia e la durata dell'intervento) e ritiene molto applicabile quanto appreso.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Servizi di consulenza d'impresa - A

FORMA GIURIDICA: Srl

ADDETTI: 10

L'impresa si occupa di fornire assistenza e consulenza ad altre imprese nell'ambito della contabilità aziendale, delle paghe e contributi, degli adempimenti fiscali e contabili. L'azienda non investe sulla comunicazione ma vive di “passaparola”. Ora vogliono aprire una nuova sede e avviare iniziative per favorire l'integrazione dei connazionali nel quartiere in cui risiedono in forte densità, per questo hanno desiderio e bisogno di attivarsi sulla comunicazione. L'assistenza si è prefissa di mettere a punto azioni di cultura e responsabilità sociale per favorire l'integrazione della comunità nel quartiere, studia il posizionamento per la nuova sede romana, predispone azioni di comunicazione relative. Vengono dati dei suggerimenti sull'ottimizzazione dell'organizzazione delle risorse umane all'interno dell'ufficio. Pur essendo totalmente a digiuno delle problematiche della comunicazione, il partecipante, che è avvocato, ha raggiunto un buon grado di consapevolezza riguardo all'importanza della comunicazione e ai suoi effetti sul business: per questo il consulente valuta abbastanza soddisfacente il

percorso raggiunto dall'imprenditore analogamente a quanto espresso dall'imprenditore stesso che però valuta con maggior soddisfazione il percorso complessivo e meno l'applicabilità di quanto appreso.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Servizi di consulenza d'impresa - C

FORMA GIURIDICA: Sas

ADDETTI: 4

L'imprenditrice, pur avendo un'attività già consolidata nell'import-export di elettrodomestici tra l'Italia e la madrepatria, partecipa per ricevere assistenza a favore di un'iniziativa di servizi all'intermediazione da lei appena avviata. L'assistenza perciò si sofferma sulla definizione della mission, delle attività, della concorrenza, dei prezzi e della comunicazione tramite sito web. Si tratta in questo caso di una vera e propria start-up. Attraverso un'approfondita attività di ricerca e comparazione di siti esistenti sugli stessi temi, si è impostato un business plan, focalizzandosi sul tipo di attività da offrire, sulla tipologia di clienti e sulle modalità di comunicazione. Il risultato è stato soddisfacente: dopo aver impostato il piano di marketing, si sono definiti i principali strumenti di comunicazione: contenuti del sito internet, della brochure, della lettera di presentazione alle aziende, individuate attraverso una ricerca via internet. Il consulente valuta assai positivamente il percorso di apprendimento e di autonomia dell'imprenditrice (da poco a molto) e l'imprenditrice a sua volta è molto soddisfatta di quanto appreso e di quanto pensa potrà applicare concretamente nel suo lavoro.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Promozione della cultura e delle tradizioni del proprio Paese

FORMA GIURIDICA: Associazione

ADDETTI: 5

L'imprenditore è un soggetto esperto nel proprio lavoro ed istruito. Si presenta alle assistenze per sottoporre l'analisi e l'intervento sulla comunicazione di un'associazione etnica di cui è Presidente e vuole riflettere sulle sue capacità di negoziazione per migliorarle. Si tratta perciò di un intervento sulla comunicazione di un'iniziativa anche in questo caso in fase di sostanziale start-up. Risulta particolarmente difficile per l'imprenditore stabilire un confine tra il lavoro in azienda e il suo ruolo all'interno dell'associazione, in cui è presente come leader carismatico, cui tutti si rivolgono in cerca di aiuti di vario genere, anche economici. Tramite le assistenze sono state studiate varie strategie per evitare di essere fagocitato dal ruolo nell'associazione, per riuscire a lavorare meglio, per negoziare con efficacia sia sul lavoro sia con i vari componenti dell'associazione. Al termine del percorso il consulente valuta molto migliorata l'autonomia dell'imprenditore rispetto alla comunicazione e l'imprenditore, pur non esprimendosi con un giudizio complessivo sul percorso sperimentato, dà una valutazione alta all'applicabilità di quanto appreso.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Manifattura - B

FORMA GIURIDICA: Ditta individuale

ADDETTI: 1

L'imprenditrice è in possesso di una licenza come ambulante e si occupa della creazione di gioielli ispirati alle antiche civiltà precolombiane. Si tratta di pezzi lavorati a mano: orecchini, anelli, bracciali, collane girocollo, spille in lega di 3 metalli, etc. Fino all'inizio del corso non era stata realizzata nessuna comunicazione relativa ai prodotti ma durante le assistenze parteciperà ad una fiera che le permetterà di definire la sua clientela grazie anche al supporto fornito dal consulente. Grazie al lavoro congiunto dell'imprenditrice con il consulente ed al fatto che si tratta di prodotti di alto livello, gli obiettivi raggiunti sono soddisfacenti: l'imprenditrice sceglie il suo nome come marchio, modifica ampliandolo il posizionamento, definisce la clientela, studia nuove collezioni di gioielli in modo da presentarsi al pubblico con un prodotto completo e organizzato in linee. Si definiscono inoltre gli strumenti di comunicazione essenziali: il biglietto che accompagna le creazioni, una bozza di catalogo, pubblicabile anche in un futuro sito, le modalità di presentazione e vendita personale alla clientela, la necessità di stabilire un rapporto diretto con le redazioni dei giornali di moda, per poter pubblicare i

gioielli. Per questo motivo sia la valutazione del consulente sia quella dell'imprenditrice sono molto positive al termine dell'intervento.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Servizi di pulizia - B
FORMA GIURIDICA: Ditta individuale
ADDETTI: 10

L'imprenditore è una persona molto istruita e collaborativa e già molto preparata e consapevole dell'importanza della comunicazione: possiede una presentazione ufficiale dell'impresa, lettere di presentazione e materiale vario elaborato da un consulente precedentemente contattato proprio dall'imprenditore. Tramite l'assistenza sono stati raggiunti tutti gli obiettivi: il partecipante ha acquisito un'ottica strategica che gli consente una buona autonomia nella progettazione ed elaborazione di strumenti di comunicazione quali presentazioni, lettere, preventivi, questionari di soddisfazione del cliente, schede cliente. Tutti questi strumenti sono stati rivisti, se esistenti, o elaborati sotto la guida del consulente, che, grazie alla massima serietà e intelligenza dell'assistito, è riuscito a far comprendere alcuni “trucchi del mestiere”, necessari per comunicare in modo efficace con il mercato. Di conseguenza, sia il consulente sia l'imprenditore valutano molto positivamente i risultati raggiunti al termine del percorso.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Servizi di consulenza d'impresa - B
FORMA GIURIDICA: Ditta individuale
ADDETTI: 3

L'impresa si rivolge soprattutto ai singoli fornendo consulenze legali per diversi temi e specifiche sulle tematiche della migrazione. L'imprenditore ha avviato questa attività quasi per caso: è avvocato e in patria aveva uno studio associato. Attualmente collabora anche con il consolato. Pur avendo una buona attività d'impresa non si è mai soffermato sulla

comunicazione. Ora l'imprenditore vuole rivolgersi anche alle imprese e non solo più alle persone perciò ha bisogno di strumenti più efficaci. La consulenza verte sulla definizione del sito internet, dalla struttura ai contenuti, in italiano e in spagnolo; pianificazione di dieci trasmissioni televisive per la tv peruviana via internet, con individuazione delle risorse, definizione delle tematiche e struttura delle puntate: una puntata tematica al mese di un'ora (con una introduzione, un caso-intervista, la risposta ai quesiti, intervista ad una persona nota nel campo, percorso didattico), cui seguono altre tre puntate più brevi di sole risposte ai quesiti arrivati in redazione; studio di iniziative di comunicazione per particolari occasioni, per esempio le elezioni in madrepatria. Si tratta di una persona molto istruita e proattiva, per questo il consulente valuta molto positivamente il percorso fatto ed i risultati raggiunti al termine. Anche l'imprenditore dal canto suo è molto soddisfatto dei contenuti e dell'applicabilità di quanto appreso.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

Questo ultimo gruppo di casi (7 imprese) sono valutate abbastanza o molto bene nei loro percorsi da parte del consulente e mediamente bene o molto bene da parte degli imprenditori; si tratta di imprese sia solide sia in fase di start up ma la differenza sembra essere portata dalla figura degli imprenditori, motivati, proattivi, recettivi degli stimoli proposti nella consulenza: solo questo tipo di lavoro (prima ancora delle condizioni d'impresa) basato su una buona e concreta interazione tra consulente e imprenditore può portare ad un esito positivo nei percorsi.

In generale possiamo dire che il lavoro sulla comunicazione di un'impresa che voglia veicolare il suo prodotto/servizio, affronta temi più ampi del solo aspetto comunicazionale coinvolgendo in realtà anche la definizione di elementi legati alla situazione complessiva dell'azienda quali la missione, l'organizzazione, la clientela, i concorrenti, il posizionamento etc. soprattutto quando si tratta di piccole e micro imprese (o addirittura di lavoro autonomo nelle vesti dell'impresa), quali sono in maggioranza quelle gestite da imprenditori immigrati, che si occupano spesso solo di realizzare i propri prodotti o servizi e non hanno competenze, tempo e risorse per nient'altro. Per questo motivo le azioni consulenziali messe in atto a favore delle imprese gestite da immigrati sono state spesso “a tutto campo” e sono servite per realizzare un focus sulla strategia aziendale o per renderne consapevole l'imprenditore stesso.

3.2. Gestione economica e finanziaria: la situazione prima degli interventi

Delle 12 imprese che hanno seguito il servizio integrato di formazione ed assistenza “*La gestione economica e finanziaria della piccola impresa extra comunitaria*” volto al potenziamento della gestione economica finanziaria della loro impresa, la maggioranza appartiene al terziario (9 imprese): di queste, 4 svolgono attività di servizi alle imprese, 2 commercio, 2 telecomunicazioni e 1 intermediazione monetaria. Le imprese restanti (1/4 del totale) appartengono invece al settore dell'edilizia.

Schema 3-12 Imprese partecipanti ai percorsi economico-finanziari per settore di attività

Settore	Numero imprese
Edilizia	3
Commercio (import export)	2
Telecomunicazioni (phone centre)	1
Intermediazione (money transfer)	1
Attività immobiliari noleggio informatica ricerca servizi alle imprese, di cui:	4
Consulenza	3
Servizi di pulizia	2
Totale	12

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

La forma giuridica non è in maggioranza quella della ditta individuale (come invece si verifica nell'universo delle imprese gestite da immigrati in Lombardia) rappresentata da 5 casi, bensì è quella delle società (8 casi), in particolare prevalgono le società di capitali (5) su quelle di persone (3). Tale composizione anomala rispetto alla realtà lombarda delle imprese di immigrati è dettata dal tema oggetto delle assistenze che evidentemente risulta più problematico per le società piuttosto che per le ditte e quindi ne richiama l'attenzione.

Schema 3-13 Imprese partecipanti ai percorsi economico-finanziari per forma giuridica

Settore	Numero imprese
Ditte individuali	4
Società di persone	3
Società di capitali	5
Totale	12

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Sono in maggioranza micro imprese (in 9 hanno meno di 10 addetti) solo 3 hanno più di 10 addetti e quindi rientrano nella definizione di “piccola impresa”.

Schema 3-14 Imprese partecipanti ai percorsi economico-finanziari per classi di addetti

Classi di addetti	Numero imprese
Al massimo 3 addetti	6
Da 4 a 9	3
Da 10 in su	3
Totale	12

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Uno dei parametri che può indicare le potenzialità di queste imprese può essere il dato sul numero di clienti raggiunti: in tre casi sono meno di 100 (si tratta delle imprese edili o di una piccola impresa di pulizie) mentre nei negozi e nelle altre attività di servizi e in una grossa impresa di pulizie i clienti sono più di 100. Il numero maggiore di clienti viene “catturato” dal phone centre e dall’attività di intermediazione finanziaria.

Schema 3-15 Imprese partecipanti ai percorsi economico-finanziari per classi di clienti

Classi di clienti	Numero imprese
Meno di 100	3
Da 100 a 500	7
Più di 500	2
Totale	12

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Viceversa se osserviamo l’autovalutazione data dagli imprenditori ad alcuni parametri sulle risorse umane coinvolte in azienda, emergono delle criticità: in 8 casi su 12 il numero di addetti non è considerato sufficiente ad affrontare i fabbisogni determinati dall’attività d’impresa, le competenze possedute sono sì in 5 casi “discrete” ma in altrettanti sono “insufficienti” e infine a fronte di 6 casi in cui le condizioni organizzative sono sufficienti/discrete ve ne sono però 5 che manifestano condizioni carenti.

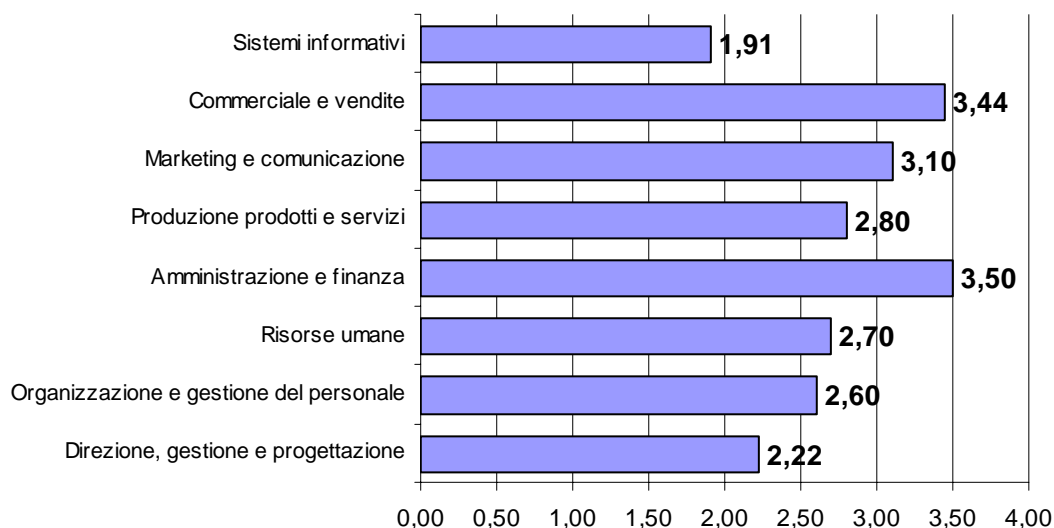
Schema 3-16 Imprese partecipanti ai percorsi economico-finanziari: autovalutazione di alcuni parametri aziendali

	Insufficiente	Sufficiente	Discreto	Ottimo	Totale risposte
Numero di addetti	8	4	0	0	12
Competenze possedute dagli addetti	5	1	5	1	12
Condizioni organizzative	5	3	3	1	12

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Sembra perciò necessario un potenziamento (quantitativo e qualitativo) sul fronte delle risorse umane e dell’organizzazione (che appaiono probabilmente fattori un po’ “rigidi” la cui migliorabilità è valutata pari ad “abbastanza”), ma non solo: risulta infatti più urgente per le 12 aziende assistite migliorare il versante dell’amministrazione e finanza (motivo dell’iscrizione al percorso) seguito dall’ambito commerciale/ vendite e dal marketing/comunicazione.

Schema 3-17 Aree migliorabili all’interno dell’impresa (autovalutazione: 1=per niente, 2=poco, 3=abbastanza, 4=molto)



Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Tutte le imprese hanno attuato degli interventi negli ultimi due anni per affrontare i problemi economico finanziari ma in maggioranza si sono limitate ad azioni volte alla riduzione di propri costi o a consultazioni con il commercialista, seguite dalla negoziazione con la banca per cercare di migliorare le proprie condizioni di conto corrente. Solo in pochi casi ci si è organizzati per cercare di espandere la propria capacità finanziaria tramite finanziamenti agevolati o nuovi partner apportatori di mezzi economici.

Schema 3-18 Interventi messi in atto per affrontare i problemi economici e finanziari

Interventi	Numero di casi
Tentativi di ridurre i propri costi	11
Consultazioni con il commercialista	9
Negoziazioni con la banca per migliorare le condizioni	8
Ricerca di finanziamenti agevolati	3
Ricerca di partners finanziari	2

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Considerando la media dei punteggi dati alle voci relative ai punti di forza del sistema economico finanziario, si evidenzia che, in conseguenza di quanto detto sugli interventi, la prima voce considerata come punto di forza è la conquistata capacità di contenere i costi ed i prezzi. Segue una voce dedicata ancora ai costi, questa volta quelli fissi che non sembrano, vista la struttura “micro” di queste imprese, incidere sulla redditività economico finanziaria delle imprese. Anche la disponibilità di “capitale proprio” è un punto di discreta forza: come accade in modo diffuso per la gran maggioranza delle imprese di immigrati in Lombardia, l’accesso al credito è difficoltoso e per sopperire a ciò intervengono le reti di supporto di parenti, amici e connazionali.

Collegato a questo fattore vi è la dichiarazione di debolezza sul fronte della disponibilità di garanzie per l’accesso ai finanziamenti. Un altro elemento negativo è costituito dal dover affrontare una forte concorrenza.

Schema 3-19 Punti di forza delle imprese nell’area economico finanziaria (1=per niente, 2=poco, 3=abbastanza, 4=molto)

Dati	Totale
Capacità di contenere i costi e quindi i prezzi	3,3
Scarsa incidenza dei costi fissi	2,8
Disponibilità di capitale proprio	2,7
Disponibilità di garanzie per ottenere finanziamenti	2,3
Concorrenza limitata	1,8

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

È stato chiesto al consulente di dare una valutazione sintetica sulle capacità degli imprenditori di comprendere e agire relativamente alla gestione economico-finanziaria della propria impresa all’inizio dei percorsi. Complessivamente il giudizio è scarso, 2 soggetti sono valutati non capaci di azione autonoma e 6 su 12 sono poco autonomi. Solo 4 sono abbastanza autonomi rispetto a tali aspetti prima di iniziare i percorsi di formazione ed assistenza.

Schema 3-20 Grado di gestione ed autonomia dell'imprenditore sugli aspetti economico finanziari all'inizio dell'intervento

	Numero di risposte	Media
Per niente	2	
Poco	6	
Abbastanza	4	
Molto	0	
Totale risposte	12	
Punteggio medio dato nelle risposte		2,17

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

3.2.1. Le principali aree di intervento delle assistenze

L'elemento di partenza per quasi tutte le assistenze è stata l'analisi degli estratti conto per poter strutturare una base di rinegoziazione delle condizioni concesse dalle banche. Sono state in molti casi fornite informazioni sul reperimento dei finanziamenti e sono stati cercati insieme bandi e occasioni per l'ottenimento di nuovi fondi. Altrettanto frequentemente sono stati affrontati i temi fondanti del fisco italiano e della legislazione societaria. Nella metà delle assistenze realizzate si è reso opportuno valutare la congruità dell'attuale forma giuridica con l'assetto economico organizzativo d'impresa.

Schema 3-21 Soluzioni attivate durante gli interventi

Soluzioni attivate	Numero di casi
Analisi estratti conto per rinegoziazione	11
Informazioni sul fisco italiano	9
Reperimento finanziamenti	8
Elementi di diritto societario	8
Analisi dell'attuale forma giuridica	6
Analisi del bilancio e dei rapporti con il commercialista	4
Valutazione di nuovi business	4
Analisi del Modello Unico	3
Analisi delle relazioni sussistenti tra i soci	2
Controllo dei costi	1
Supporto alla formazione di una impiegata contabile	1
Tenuta dei registri IVA per risparmio costi	1

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

3.2.2. I risultati conseguiti

Al termine dei percorsi vi è stato, a giudizio del consulente, un deciso miglioramento nelle capacità degli imprenditori di gestire in autonomia le tematiche economico/finanziarie della propria impresa rispetto all'inizio delle consulenze. Da una media di 2,17 (“poco”) si è passati a 3,83 (vicino cioè a “molto”).

Schema 3-22 Grado di gestione ed autonomia dell'imprenditore sugli aspetti della gestione economico finanziaria all'inizio ed alla fine dell'intervento

	Gestione e autonomia all'inizio	Gestione e autonomia alla fine
Per niente	2	0
Poco	6	0
Abbastanza	4	2
Molto	0	10
Totale risposte	12	12
Punteggio medio dato con le risposte	2,17	3,83

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Schema 3-23 Imprenditori valutati per grado di autonomia nella gestione economico finanziaria al termine del percorso (1=per niente 2=poco 3=abbastanza 4=molto)

Settore	Punteggio espresso
Servizi di consulenza informatica	3
Servizi di pulizia – B	3
Phone centre	4
Costruzioni – A	4
Costruzioni – B	4
Costruzioni – C	4
Agenzia viaggi	4
Commercio - C	4
Servizi di consulenza d'impresa – B	4
Commercio – D	4
Servizi di pulizia – C	4
Servizi finanziari - A	4
Media complessiva	3,83

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Tutti e 12 gli imprenditori partecipano alla giornata finale d'aula e compilano i questionari di valutazione: anche questo è indice dell'efficacia e della qualità dei percorsi realizzati. Il punteggio di soddisfazione complessivamente attribuito alle esperienze realizzate è alto (4,17) e l'applicabilità delle nozioni apprese è valutata ancora meglio (4,42).

Schema 3-24 Soddisfazione degli imprenditori al termine del percorso (1=per niente 2=solo in parte 3=abbastanza 4=per la maggior parte 5=molto)

Settore	Punteggio espresso
Phone centre	2
Costruzioni – A	3
Servizi di consulenza informatica	4
Costruzioni – B	4
Costruzioni – C	4
Agenzia viaggi	4
Commercio – C	4
Servizi di pulizia – B	5
Servizi di consulenza d’impresa – B	5
Commercio – D	5
Servizi di pulizia – C	5
Servizi finanziari – A	5
Media complessiva	4,17

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Banca dati corsisti Formaper

Schema 3-25 Applicabilità di quanto appreso espressa dagli imprenditori al termine del percorso (1=per niente 2=solo in parte 3=abbastanza 4=per la maggior parte 5=molto)

Settore	Punteggio espresso
Servizi di consulenza informatica	4
Servizi di consulenza d’impresa – B	4
Costruzioni – B	4
Costruzioni – C	4
Phone centre	4
Commercio – C	4
Costruzioni – A	4
Agenzia viaggi	5
Servizi di pulizia – C	5
Servizi finanziari – A	5
Servizi di pulizia – B	5
Commercio – D	5
Totale	4,42

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Banca dati corsisti Formaper

Vediamo di analizzare ogni percorso di consulenza cercando di raggruppare le esperienze che presentano tra loro delle analogie.

Schema 3-26 Risultati sintetici del percorso per ciascun imprenditore

Settore	Autonomia all'inizio dell'intervento	Autonomia al termine dell'intervento	Soddisfazione sul percorso economico finanziario	Applicabilità del percorso economico finanziario
Servizi di consulenza informatica	Poco	Abbastanza	Per la maggior parte	Per la maggior parte
Servizi di pulizia – B	Poco	Abbastanza	Molto	Molto
Phone centre	Poco	Molto	Solo in parte	Per la maggior parte
Costruzioni – A	Poco	Molto	Abbastanza	Per la maggior parte
Costruzioni – C	Per niente	Molto	Per la maggior parte	Per la maggior parte
Costruzioni – C	Poco	Molto	Per la maggior parte	Per la maggior parte
Commercio – C	Abbastanza	Molto	Per la maggior parte	Per la maggior parte
Agenzia viaggi	Per niente	Molto	Per la maggior parte	Molto
Servizi di consulenza d'impresa – B	Abbastanza	Molto	Molto	Per la maggior parte
Servizi di pulizia – C	Poco	Molto	Molto	Molto
Servizi finanziari – A	Poco	Molto	Molto	Molto
Commercio – D	Abbastanza	Molto	Molto	Molto

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè e Banca dati corsisti Formaper

ATTIVITÀ: Servizi di consulenza informatica
FORMA GIURIDICA: Srl
ADDETTI: 2

Si tratta di un'attività che fornisce servizi di telecomunicazioni, consulenza software alle PMI, vendita di software e di attrezzature informatiche. L'obiettivo principale dell'impresa è quello di aumentare la clientela di PMI cui fornire consulenze informatiche. La partecipante è una persona molto confusa, con molte idee ma tutte piuttosto vaghe e una progettualità molto scarsa. L'assistenza ha avuto perciò l'obiettivo di chiarire gli elementi fondamentali degli aspetti economico finanziari d'impresa e di analizzare la fattibilità dei vari progetti per consentire di avviare una scelta ponderata. Sono stati affrontati i temi della legislazione societaria e fiscale italiana, i rapporti con le banche, la ricerca di finanziamenti agevolati (in particolare sul nuovo bando della Legge 215/92), la possibilità di realizzare nuove opportunità di business tra l'Italia ed il paese d'origine. Al termine degli incontri stata costruita una base per rinegoziare con le banche oltre che trovare informazioni (sul clima, le condizioni agronomiche, i contatti, etc.) per valutare un progetto di produzione dell'olio di oliva da piante italiane nel paese d'origine dell'imprenditrice. Il consulente valuta molto criticamente la situazione dell'assistita: la debolezza complessiva della persona impedisce l'esistenza di reali prospettive di sviluppo imprenditoriale. L'imprenditrice dal canto suo valutati criticamente alcuni elementi della consulenza (essenzialmente fattori legati al “tempo”: durata del percorso, orari, organizzazione dei tempi per materia).

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

Si tratta di un caso limite, una situazione imprenditoriale molto debole che non può emanciparsi grazie solo a un percorso di consulenza e formazione personalizzata per quanto valido e strutturato ad hoc; dal canto suo l'assistita partendo da un livello molto basso di conoscenze valuta abbastanza positivamente il percorso seguito.

ATTIVITÀ: Servizi di pulizie

FORMA GIURIDICA: Ditta individuale

ADDETTI: 10

Una caratteristica di quest'impresa di pulizie è quella di offrire gratuitamente una prima giornata di lavoro perchè il cliente possa valutare la qualità del servizio offerto. Il problema principale affrontato dall'impresa è quello della carenza di mezzi finanziari per acquistare le attrezzature che consentirebbero il salto di qualità necessario per ampliare il numero dei clienti (che al momento sono una trentina tra condomini, bar, uffici e appartamenti), partecipare a gare d'appalto ed assumere come dipendente qualcuno di quelli che ora sono collaboratori. Durante le assistenze sono stati affrontati i temi relativi al finanziamento alle piccole imprese, la legislazione fiscale italiana, i rapporti con le banche, la ricerca di finanziamenti agevolati. Sono stata illustrata le forme di finanziamento accessibili ad un'impresa individuale e fornite informazioni e siti su fisco italiano. È stata costruita una base per rinegoziare con le banche ed è stato analizzato il Modello Unico. L'impegno e l'interesse dell'imprenditore, persona solida dalle idee molto precise, hanno permesso di superare le iniziali difficoltà (linguistiche e di diffidenza) raggiungendo gli obiettivi prefissati.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

La difficoltà oggettiva nel reperimento di finanziamenti aggiuntivi (assenza di capitale proprio e assenza di garanzie per accedere a finanziamenti) rappresentano per quest'imprenditore un ostacolo al raggiungimento di una piena autonomia imprenditoriale dal punto di vista economico-finanziario. Dal canto suo l'imprenditore apprezza molto il percorso realizzato probabilmente perché aiuta ad affrontare proprio il nodo critico della sua attività imprenditoriale.

ATTIVITÀ: Phone centre
FORMA GIURIDICA: Srl
ADDETTI: 6

L'imprenditore gestisce un phone center ed ha avviato in parallelo un'attività di export di pannelli solari dall'Italia verso il proprio paese d'origine. Si tratta di un soggetto molto brillante, sicuro di sé, ha molte idee innovative e concrete, è ben integrato e con molte amicizie in Italia. Durante le assistenze sono stati trattati i temi della legislazione societaria e fiscale italiana, i rapporti con le banche, la valutazione di una nuova opportunità di business. È stata confermata la validità dell'attuale soluzione societaria, sono state fornite informazioni e siti su fisco italiano ed è stato analizzato il Modello Unico della dichiarazione dei redditi. Si è costruita una base per rinegoziare con le banche e sono state valutate nuove opportunità di business tra Italia e il paese d'origine da affiancare all'attività già avviata di export di pannelli solari. La valutazione del consulente è positiva mentre più critico risulta il giudizio dell'imprenditore sul percorso realizzato legato soprattutto alla scarsa soddisfazione sull'organizzazione dei tempi e degli orari.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Costruzioni
A. FORMA GIURIDICA: Ditta individuale
ADDETTI: 20

L'obiettivo dell'imprenditore è quello di sviluppare l'impresa trasformandola da ditta di costruzioni a immobiliare edile che svolga anche attività di compravendita. Si tratta di un imprenditore solido che opera da anni con successo, acquisendo

numerosi contratti per la manutenzione generale di vari condomini, alcuni ubicati nelle vie del centro storico di Milano. Le sue parole d'ordine sono qualità, puntualità e piena assunzione di responsabilità per i lavori svolti. Durante le assistenze sono stati affrontati i temi della legislazione societaria e fiscale italiana, i rapporti con le banche, l'analisi del rapporto con il commercialista. Si è deciso di mantenere l'attuale struttura giuridica dell'impresa e sono stati approfonditi i temi fiscali relativi all'imposizione diretta. Sono stati sviluppati gli strumenti idonei per valutare la performance economica dell'impresa, rinegoziare le condizioni con le banche e rendere più efficace il rapporto con l'attuale commercialista. L'imprenditore ha collaborato attivamente durante le consulenze anche ponendo numerose domande specifiche: trattandosi di un soggetto capace e intraprendente presenta ulteriori margini di soddisfazione che richiederebbero probabilmente interventi di maggior durata.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

Si tratta di due imprenditori che hanno raggiunto l'autonomia rispetto alle tematiche della gestione economico finanziaria d'impresa ma che non sono del tutto soddisfatti in particolare a causa della durata delle assistenze e dell'organizzazione dei tempi e degli orari giudicati non adeguati alle aspettative.

ATTIVITÀ: Costruzioni – C
FORMA GIURIDICA: Ditta individuale
ADDETTI: 3

L'attività dell'impresa è quella degli interventi di edilizia per altre imprese (si tratta di un artigiano contoterzista specializzato in contro soffittature e pareti in cartongesso). L'imprenditore non lamenta la mancanza di lavoro, ma la sua personale incapacità di gestire le variabili economico-finanziarie e fiscali e di comprendere il linguaggio del commercialista e delle banche: ciò lo fa sentire in condizioni di inferiorità non disponendo di strumenti per poter interagire pariteticamente e saper valutare gli interlocutori. Nel corso delle assistenze si affrontano i temi dei rapporti con gli istituti di credito, le registrazioni IVA, il sistema fiscale italiano. Viene costruita una piattaforma per ri-negoziare le condizioni con le banche, per gestire il rapporto con il commercialista attraverso una migliore conoscenza del linguaggio e del sistema fiscale

italiano e per tenere da sé i registri IVA per risparmiarne il relativo costo amministrativo; viene anche analizzato il Modello Unico per la dichiarazione dei redditi. Al termine delle assistenze l'imprenditore dichiara di sentirsi più sicuro di sé nel comprendere le tematiche trattate e nel negoziare su questi temi.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Costruzioni – B

FORMA GIURIDICA: Srl

ADDETTI: 4

L'attività dell'impresa è quella delle ristrutturazioni, manutenzioni e lavori edili. L'imprenditore vive in Italia da molti anni con i suoi fratelli ed ha una moglie italiana: si sente perciò realizzato ed integrato; è una persona colta e dimostra una buona e positiva comprensione di ciò che avviene in Italia. La sua curiosità e la sua determinazione hanno consentito di svolgere un lavoro efficace. Durante gli incontri sono stati affrontati i temi della legislazione societaria e fiscale italiana, i rapporti con le banche, la ricerca di finanziamenti agevolati. Sono stati valutati i vari aspetti della responsabilità civile dei soci e forniti informazioni e siti sul fisco italiano, analizzando anche il Modello Unico. Sono stati analizzati gli estratti-conto ed è stata costruita una base per ri-negoziare con le banche. Si sono anche analizzati i diversi bandi e leggi, senza che al momento si sia individuata alcuna opportunità per reperire nuovi finanziamenti.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Commercio – C
FORMA GIURIDICA: Sas
ADDETTI: 11

L’impresa si occupa di importare prodotti alimentari dal paese d’origine dell’imprenditore e di esportare li abbigliamento di marche italiane. Per il futuro ci sono nuovi progetti in cantiere: un ristorante di alto livello a Milano e una catena in franchising di negozi che vendono prodotti etnici. L’imprenditore vive in Italia da molti anni e dimostra di conoscere bene i pregi e i difetti del nostro paese e di avere un’ampia rete di connazionali in Italia. Si tratta di una persona brillante, molto strutturata, con notevoli capacità di critica moderata ed obiettiva: tutto ciò, unitamente alla sua vivace curiosità, ha consentito di svolgere un lavoro soddisfacente. Durante le assistenze sono stati anche affrontati il bilancio dell’azienda nell’ottica dei principi di Basilea2, sono stata valutate le condizioni praticate dalle banche e l’opportunità di avviare nuovi business in Italia, oltre che le opportunità di accesso ad agevolazioni finanziarie concludendo che non ve ne sono al momento. Sono così state individuate delle aree di bilancio suscettibili di miglioramento, le condizioni da ridiscutere con le banche ed è stato realizzato un approfondimento e una valutazione dei nuovi business.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Agenzia di viaggi
FORMA GIURIDICA: Snc
ADDETTI: 1

Si tratta di un’agenzia di viaggio che organizza e vende tour verso il paese d’origine dell’imprenditore. Il Pullman è di proprietà dell’imprenditore. L’obiettivo della sua attività è quello di creare pacchetti-viaggio originali (es. per anziani in zone termali di cui il suo paese è ricco) e sviluppare l’attività turistica verso il paese d’origine essendo collegati con tre agenzie di viaggio presenti in diverse località. Vuole progettare iniziative turistiche diverse da quelle offerte dagli altri tour operator anche se l’interessato non ha ancora raggiunto una linea strategica definitiva, avendo tentato in molti settori. L’apertura dell’agenzia viaggi e l’acquisto di un pullman per il trasporto passeggeri sono recenti e successive ad altre attività iniziate e poi abbandonate. L’assistenza è stata pertanto più di natura “formativa” su tematiche ritenute poco note e probabili concause degli insuccessi passati, piuttosto che di natura “consulenziale strategica”. Sono stati anche trattati i temi della legislazione fiscale e societaria italiana, i rapporti con le banche ed è stata confermata la validità

dell'attuale soluzione della Srl. Sono state fornite informazioni e siti su fisco italiano oltre che a costruire una base per rinegoziare con le banche. Il successo nei risultati raggiunti è collegato al forte interesse ed all'ampia collaborazione dell'imprenditore durante le assistenze.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Servizi di consulenza d'impresa – B

FORMA GIURIDICA: Ditta individuale

ADDETTI: 3

L'attività principale è quella legale e consulenziale per pratiche attinenti la madrepatria o il territorio italiano. L'interesse è anche quello di estendere l'attività a un servizio commercialista a favore della comunità di connazionali in Lombardia. Assai forti sembrano essere le relazioni del soggetto con la comunità dei connazionali in Lombardia e con il Consolato a Milano. Nel corso delle assistenze sono stati affrontati i temi della legislazione societaria e fiscale italiana, i rapporti con le banche fornendo informazioni e siti di interesse. Sono state valutate diverse opportunità per l'espansione dello studio e sono stati esaminati gli estratti conto e costruita una piattaforma per rinegoziare le condizioni con la banca.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Servizi di pulizia – C

FORMA GIURIDICA: DITTA INDIVIDUALE

ADDETTI: 20

L’impresa svolge principalmente attività di pulizie presso condomini e aziende; secondariamente si occupa di traslochi, trasporti e piccole ristrutturazioni. L’imprenditrice è una persona dalla personalità solida, efficace nel comunicare e nel negoziare, volitiva e molto orientata al risultato; ha svolto attività come dipendente ed oggi, a 38 anni, ha un’azienda in cui operano (tra dipendenti e collaboratori) 23 persone. La dimensione dovrebbe aumentare per evitare di dover rifiutare richieste della clientela a causa dell’attuale insufficienza della capacità produttiva. Le consulenze si concentrano sulla legislazione societaria italiana, sui rapporti con le due attuali banche, sulla ricerca di finanziamenti agevolati (vengono fornite informazioni sulla Legge. 215/92), sulla riorganizzazione dell’amministrazione, sull’analisi del rapporto con l’attuale commercialista. Al termine degli incontri l’imprenditrice decide di abbandonare il progetto di trasformazione da ditta individuale a società, si termina il rapporto con una delle due banche, si forma una nuova figura contabile opportunamente istruendo un’impiegata interna e viene sostituito il commercialista. La valutazione finale, sia del consulente sia dell’imprenditore, è molto positiva soprattutto se si considera il punto di partenza modesto sui temi oggetto della consulenza.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Servizi finanziari – A

FORMA GIURIDICA: Srl

ADDETTI: 8

L’attività svolta dall’impresa è quella del trasferimento di denaro dalla Lombardia al paese d’origine degli stranieri (soprattutto latino-americani). L’azienda si è sviluppata in modo brillante, con una redditività elevata grazie alle valide strategie adottate. Il punto debole, secondo l’imprenditore, risiede nelle scarse conoscenze degli aspetti finanziari e fiscali. L’intervento è stato soprattutto incentrato sull’obiettivo di completare la formazione dell’interessato sui temi da lui stesso indicati. Sono così stati trattati gli argomenti della legislazione societaria italiana, i rapporti tra soci e i rapporti con le

banche; è stato approfondito il diritto societario ed esaminati aspetti delle relazioni tra soci e amministratori. Sono stati operativamente analizzati gli estratti-conto e costruita una base per ri-negoziare con le banche. La valutazione finale è molto positiva, sia dal punto di vista del consulente sia dell'imprenditore, in quanto anche in questo caso il punto di partenza sui temi oggetto della consulenza era modesto.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Commercio – D
FORMA GIURIDICA: Sas
ADDETTI: 3

L'attività svolta dall'imprenditrice è quella l'export di elettrodomestici dall'Italia a rivenditori locali del proprio paese d'origine (sostanzialmente si tratta di un'attività di business to business). L'assistenza tecnica è curata dalla stessa ditta italiana e i rivenditori sono strettamente seguiti anche tramite l'invio periodico di newsletter. L'imprenditrice è un soggetto colto e brillante con una visione assai chiara sulle prospettive del proprio business ed una buona capacità di analisi critica delle diverse opportunità. Nel corso delle assistenze si affrontano i temi della legislazione societaria e fiscale italiana, vengono ricercati i punti deboli della gestione, si cercano dei finanziamenti agevolati e si affronta il tema della collegabilità tra i bilanci del paese d'origine e quelli italiani. Al termine delle assistenze si decide di mantenere la struttura societaria italiana nella forma della Sas, si esaminano gli strumenti di controllo dei costi (breakevent-point e margine di contribuzione), ci si dota degli strumenti per poter usufruire del futuro bando sulla legge 215/92 e si sviluppa la capacità di confrontare la struttura dei bilanci del paese d'origine con quella dei bilanci italiani, costruendo un modello di raccordo tra bilanci italiani e bilanci serbi. La valutazione finale complessiva è molto positiva, sia da parte del consulente sia dell'imprenditrice.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

In questi 8 casi il successo delle assistenze è determinato dalla lunga permanenza sul territorio lombardo (cui consegue la conoscenza della lingua italiana, la comprensione del contesto, relazioni, denaro proprio ma anche garanzie per ottenere prestiti, etc.) dalla presenza di una struttura aziendale discreta o solida (frutto delle forti capacità imprenditoriali e personali dei soggetti coinvolti) oltre che dalla determinata collaborazione dei medesimi imprenditori. Tali percorsi sono particolarmente positivi soprattutto perché in molti casi vi erano delle competenze economico/finanziarie iniziali assai modeste. Anche questo ha contribuito a generare l’elevato gradimento dei partecipanti.

Nel complesso sembra che entro questa tematica tecnica, magari per alcuni ostica ma sicuramente più specifica e applicativa, si possano realizzare percorsi di maggiore autonomia rispetto a quanto accaduto per la tematica della comunicazione che sembra aver dimostrato essere per gli imprenditori coinvolti un argomento più complicato perché più ampio. Gli imprenditori seguiti sembrano percepire maggiormente l’utilità degli strumenti trasmessi con il percorso qui analizzato e quindi sono più interessati all’apprendimento.

3.3. Sistema informatico: la situazione prima degli interventi

Tra le 11 imprese che hanno seguito il servizio integrato di formazione ed assistenza “*La gestione efficace ed economica del sistema informatico per la piccola impresa extra comunitaria*” volto al potenziamento del loro sistema informatico aziendale, 4 possiedono alcuni computer collegati in rete tra loro e un server adeguato alle esigenze, 2 possiedono alcuni computer collegati in rete ma non un server, 4 possiedono solo un computer ma adeguato alle esigenze perché abbastanza nuovo, uno possiede un solo computer obsoleto. Tutti delegano la contabilità all’esterno e, se del caso, anche la gestione delle pratiche relative al personale è esternalizzata.

Schema 3-27 Caratteristiche del sistema informatico

	Numero di casi
Alcuni computer collegati in rete e server	4
Alcuni computer collegati in rete	2
Solo un computer ma nuovo	4
Solo un computer ed obsoleto	1
Totale	11

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

La posta elettronica è normalmente utilizzata in 9 casi, in un caso è scarsamente utilizzata e in un altro caso non lo è affatto.

Schema 3-28 Utilizzo della posta elettronica

	Totale
Normalmente utilizzata	9
Scarsamente utilizzata	1
Non utilizzata	1
Totale	11

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

La maggioranza delle imprese coinvolta dalle assistenze non possiede un sito web; solo due imprese, entrambe latinoamericane, lo hanno realizzato ma risultano carenti o dal punto di vista della struttura e della grafica o per la lentezza dell’aggiornamento e l’inadeguatezza dell’indicizzazione sui principali motori di ricerca.

Schema 3-29 Presenza di un sito web

	Totale
Non è stato creato	9
È stato creato	2
Totale	11

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Dai dati illustrati si delinea un panorama duplice: da una parte le imprese “informaticamente più evolute” (6) con più di un computer, collegamento alla rete e in alcuni casi anche la presenza di un server (in questo gruppo rientrano le due che hanno realizzato un sito web); dall’altra le rimanenti imprese (5) “informaticamente meno evolute” perchè possiedono solo un computer. Vedremo che questa bipartizione è collegabile in parte alle performance dei percorsi di assistenza.

Quasi tutte le imprese hanno attuato degli interventi negli ultimi due anni per affrontare i problemi relativi al sistema informatico, e molti hanno messo in pratica anche più di un’iniziativa: in 9 casi si sono avvalsi di un professionista esterno per la gestione del sistema informatico, altri (4) della presenza di un socio esperto del tema o di un dipendente (3); in pochi casi (2) ci si è rivolti ad una società esterna. Tutti hanno fatto interventi volti a migliorare la gestione del sistema informatico in autonomia tramite corsi di formazione o varie modalità di auto-apprendimento.

Schema 3-30 Interventi negli ultimi due anni

	Numero di casi
Interventi volti al miglioramento della acquisizione da parte dell'imprenditore e dei suoi collaboratori nella gestione del sistema informatico in autonomia	11
Utilizzo di un professionista esterno per la gestione del sistema informatico	9
Presenza di un socio esperto del tema	4
Presenza di un dipendente esperto del tema	3
Utilizzo di una società esterna per la gestione del sistema informatico	2

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Si tratta comunque di iniziative ancora nel complesso poco o mediamente strutturate da un punto di vista informatico: vediamone i principali elementi di forza e di debolezza.

Considerando la media dei punteggi dati alle voci relative ai punti di forza del sistema informatico, si evidenzia un certo appiattimento dei valori verso il basso senza che nessuna voce raggiunga mai una media vicina alla risposta “molto”. Le imprese si sono espresse, rispetto alle domande a risposta chiusa, dichiarando abbastanza forza nella partnership realizzata con fornitori qualificati ed efficienti (2,6 la media delle risposte date) che rappresenta l’elemento più considerato, seguito a breve dalla possibilità di disporre di valide competenze informatiche all’interno (2,5 legato al dato illustrato in precedenza e relativo agli interventi messi in atto per potenziare il sistema informatico), e dall’affidabilità e sicurezza del sistema informatico (2,5).

Schema 3-31 Elementi di forza nel sistema informatico

	Media dei punteggi
Partnership realizzata con fornitori qualificati ed efficienti	2,6
Possibilità di disporre di valide competenze informatiche all’interno	2,5
Affidabilità e sicurezza del sistema informatico	2,5

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Viceversa, rappresentano altrettanti punti di debolezza nei sistemi informatici di queste imprese gestite da immigrati le voci che ottengono un punteggio molto basso: in molte di queste aziende il sistema informatico non riesce a coprire tutti i processi aziendali (2,1), non offre ai clienti servizi di pre e post vendita (1,5) e non è quasi mai presente la possibilità di accedere in remoto al sistema (1,4).

Per i due soggetti che possiedono il sito internet si evidenzia una sostanziale assenza di problemi relativi al sistema informatico, le uniche lacune sono relative al sito stesso.

Schema 3-32 Elementi di debolezza nel sistema informatico

	Media dei punteggi
Sistema informatico che copre tutti i processi aziendali	2,1
Sistema informatico che offre ai clienti servizi di pre e post vendita	1,5
Possibilità di accedere in remoto al sistema	1,4

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Nel corso delle assistenze veniva anche posta una domanda a risposta aperta sui punti di debolezza: dall’analisi delle risposte si evidenzia soprattutto il problema dovuto alla mancanza di un sito internet per promuovere commercialmente l’impresa (debolezza manifestata da 4 imprese) ed alla mancanza di possedere le adeguate conoscenze per la ricerca di fornitori e potenziali clienti tramite internet (3). È anche citato il problema dell’organizzazione del disco di server (ma solo in 2 casi) ed in altri 2 casi è sostanzialmente assente il sistema informatico stesso (pur in presenza di un PC aziendale) e le relative competenze necessarie a gestirlo. Più raramente è citata la mancanza di protezione del sistema informatico dagli accessi impropri (1) e di sicurezza e privacy nel trattamento dei dati dei clienti (1).

Si evidenzia perciò in maggioranza una diffusa “semplicità” dei sistemi informatici di queste 11 imprese, i cui punti di forza sono rappresentati dai requisiti minimi per potervi operare (qualità dei fornitori, competenze interne, sicurezza) ma che solo in pochi casi hanno sviluppato elementi tipici dei sistemi informatici un po’ più complessi.

Questa situazione è intrinsecamente connessa spesso sia con il settore di attività sia con la struttura aziendale, il più delle volte snella, e con l’organizzazione ancora poco complessa.

È stato chiesto al consulente di dare una valutazione sintetica della situazione complessiva sull’autonomia e comprensione che gli 11 imprenditori coinvolti nelle assistenze dimostravano di possedere rispetto ai propri sistemi informatici all’inizio dei percorsi.

Complessivamente l’autonomia è scarsa (media di 1,91) ma la composizione della popolazione degli imprenditori immigrati assistiti con questo intervento è piuttosto variegata, suddividendosi infatti proporzionalmente tra coloro che possedevano una minima conoscenza e padronanza del tema (5) e coloro che ne avevano una maggiore (6); tale suddivisione è congruente con quanto illustrato nel primo paragrafo in cui si distingueva tra imprese “informaticamente più evolute” e “meno evolute”.

Schema 3-33 Grado di comprensione ed autonomia dell'imprenditore sugli aspetti informatici

	Numero di risposte	Media
Per niente	1	
Poco	4	
Abbastanza	4	
Molto	2	
Totale risposte	11	
Punteggio medio dato con le risposte		1,91

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

3.3.1. Le principali aree di intervento delle assistenze

Come abbiamo visto, le imprese coinvolte utilizzano quasi tutte le posta elettronica ed hanno una connessione ad internet, ma non usano il web per potenziare la propria attività aziendale: la prima area di miglioramento è stata perciò relativa all'uso di internet finalizzato ad aumentare la conoscenza che queste imprese hanno del mercato e conseguentemente accrescerne la presenza; sono stati spesso trattati il tema della struttura del sistema informatico e quello dei costi ad esso connessi; meno frequentemente sono stati affrontati i temi relativi alla sicurezza ed alla privacy dei dati trattati.

Si tratta soprattutto di interventi basilari, finalizzati ad illustrare e condurre gli imprenditori verso un utilizzo efficace e proficuo delle tecnologie di cui già dispongono, tanto che in alcuni casi ci si è anche soffermati ad approfondire (a livello base per due imprese ed avanzato per tre imprese) gli strumenti di Office (word, excel, powerpoint, etc.). Solo in pochi casi è stato possibile, perché già in presenza di un sito internet e quindi di soggetti informaticamente più evoluti o perché in presenza di imprese più strutturate e complesse, avviare procedure più articolate finalizzate all'ottimizzazione di siti web esistenti o alla strutturazione di un sistema di controllo di gestione delle attività aziendali.

Schema 3-34 Aree di miglioramento trattate durante i percorsi (1=per niente 2=poco 3=abbastanza 4=molto)

	Media dei punteggi
L'uso di internet per potenziare la presenza sul mercato	3,64
La struttura del sistema informatico	2,91
La riduzione dei costi connessi al sistema informatico	2,36
La sicurezza dei dati e l'affidabilità del sistema informatico	2,27
La privacy	1,91

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Per raggiungere questi risultati si è cercato soprattutto di potenziare la formazione delle risorse che gestiscono il sistema informatico all'interno dell'azienda (mentre poco frequentemente è stato scelto di introdurre collaboratori più competenti per gestire il sistema) e si è attivato ed illustrato il percorso per cercare dei partner affidabili cui dedicare la gestione del proprio sistema informatico. Solo raramente si è scelto di mantenere la gestione attuale del sistema informatico perché, come abbiamo visto in precedenza, solo in due casi si trattava di sistemi soddisfacenti.

Schema 3-35 Soluzioni attivate durante i percorsi (1=per niente 2=poco 3=abbastanza 4=molto)

	Media dei punteggi
Potenziare la formazione delle risorse interne per la gestione del sistema informatico	3,64
Ricerca partner più affidabili nella gestione del sistema informatico	2,91
Introdurre collaboratori più competenti per la gestione del sistema informatico	2,64
Mantenere l'attuale gestione del sistema informatico	1,55

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

3.3.2. Risultati conseguiti

Complessivamente il livello di autonomia degli imprenditori rispetto al sistema informatico era basso (inferiore alla valutazione “poco”). Al termine dei percorsi era però nettamente cresciuto, diventando quasi pari a “molto”.

Schema 3-36 Grado di gestione ed autonomia dell'imprenditore sugli aspetti della gestione informatica all'inizio ed alla fine dell'intervento

	Gestione e autonomia all'inizio	Gestione e autonomia alla fine
Per niente	1	0
Poco	4	0
Abbastanza	4	2
Molto	2	9
Totale risposte	11	11
Punteggio medio dato con le risposte	2,64	3,82

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Schema 3-37 Imprenditori valutati per grado di autonomia al termine del percorso (1=per niente 2=poco 3=abbastanza 4=molto)

	Punteggio espresso
Servizi di pulizia – D	3
Servizi di consulenza d'impresa – C	3
Servizi di pulizia – B	4
Servizi di pulizia – C	4
Servizi di assistenza alla persona	4
Commercio – E	4
Manifattura – A	4
Servizi finanziari – A	4
Commercio – F	4
Commercio – G	4
Costruzioni – A	4
Media	3,7

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè

Sono 8 imprenditori su 11 ad esprimere una propria valutazione finale sui percorsi. Per loro la soddisfazione è molto elevata, un punteggio di poco inferiore viene dato all'applicabilità.

Schema 3-38 Soddisfazione degli imprenditori al termine del percorso (1=per niente 2=solo in parte 3=abbastanza 4=per la maggior parte 5=completamente)

	Punteggio espresso
Commercio – G	3
Servizi di pulizia – C	5
Servizi finanziari – A	5
Costruzioni – A	5
Manifattura – A	5
Commercio – E	5
Servizi di pulizia – D	5
Servizi di pulizia – B	5
Media	4,80

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Banca dati corsisti Formaper

Schema 3-39 Applicabilità di quanto appreso espressa dagli imprenditori al termine del percorso (1=per niente 2=solo in parte 3=abbastanza 4=per la maggior parte 5=completamente)

	Punteggio espresso
Commercio – G	3
Servizi di pulizia – C	4
Servizi di pulizia – B	4
Servizi finanziari – A	5
Costruzioni – A	5
Manifattura – A	5
Commercio – E	5
Servizi di pulizia – D	5
Media	4,50

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Banca dati corsisti Formaper

Consideriamo ora nel dettaglio ciascun intervento di consulenza raggruppando le esperienze che hanno tra loro delle similitudini.

ATTIVITÀ: Servizi di consulenza d'impresa – C

FORMA GIURIDICA: Ditta Individuale

ADDETTI: 1

COMPUTER: 1

L'impresa fornisce servizi di consulenza tecnica alle imprese dei connazionali per trovare fornitori in Italia di macchine, impianti e parti di ricambio: il settore di riferimento principale è il tessile. Premessa la scarsa conoscenza della lingua italiana (parlata, mentre nettamente migliore è il livello di comprensione) e una parziale reticenza nel fornire le informazioni da parte della partecipante, è stato particolarmente difficile raccogliere i dati relativi all'impresa che

risultano particolarmente lacunosi in alcune parti. L'impressione è che sia una realtà imprenditoriale in fase di start-up. Il sistema informatico è molto semplice ed è attualmente rappresentato da un solo computer utilizzato per la gestione dell'impresa che, di fatto, attualmente non ha dipendenti. Tutta la contabilità è affidata all'esterno. La posta elettronica è scarsamente utilizzata. L'impresa non dispone di un sito internet. Durante le assistenze sono state affrontate le tecniche ricerca su web per individuare fornitori e clienti, sono state fornite informazioni sulle norme di settore, sulle istituzioni e sulle fiere di interesse. L'imprenditore non ha partecipato all'ultima giornata d'aula manca quindi il suo feedback complessivo sul percorso realizzato.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Servizi di pulizia – D
FORMA GIURIDICA: Ditta Individuale
ADDETTI: 4
COMPUTER: 1

L'impresa offre servizi di pulizie prefiggendosi di mantenere contenuti i costi di vendita pur preservando un buon livello di qualità del servizio. Si tratta di una piccolissima impresa a carattere familiare con limitatissime problematiche di organizzazione e gestione delle risorse: l'aspetto più critico è relativo all'azione commerciale che risulta comunque piuttosto carente ed affidata esclusivamente ai meccanismi del passaparola. Il sistema informatico è molto semplice ed è attualmente rappresentato da un solo computer piuttosto obsoleto utilizzato per la preparazione di offerte e documentazione promozionale. Tutta la contabilità è affidata all'esterno. La posta elettronica non è di fatto utilizzata. L'azienda non dispone di un sito internet. Durante le assistenze è stato elaborato del materiale finalizzato alla comunicazione del servizio (previa definizione dei servizi offerti e dei relativi punti di forza) e sono stati affrontati gli strumenti di Office; è stata iniziata l'impostazione di un sito ed avviata la ricerca di SW e HW adatto all'attività aziendale. In questa assistenza la valutazione del consulente è migliorata al termine dell'intervento essendo partita da un livello minimale, ma resta bassa; viceversa la soddisfazione dell'imprenditore è alta: probabilmente proprio la completa mancanza di familiarità dell'imprenditore con i temi trattati fa sì che anche solo un piccolo progresso venga valutato molto positivamente dal soggetto che ne beneficia.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

Schema 3-40 Risultati sintetici del percorso per ciascun imprenditore

	Grado di autonomia e gestione prima dell’intervento	Grado di autonomia e gestione dopo l’intervento	Soddisfazione sul percorso di Comunicazione	Applicabilità di quanto appreso nel percorso di Comunicazione
Servizi di consulenza d’impresa – C	Poco	Abbastanza	ND	ND
Servizi di pulizia – D	Per niente	Abbastanza	Completamente	Completamente
Commercio – F	Abbastanza	Molto	Abbastanza	Abbastanza
Servizi di assistenza alla persona	Abbastanza	Molto	ND	ND
Servizi di pulizia – C	Poco	Molto	Completamente	Per la maggior parte
Servizi di pulizia – B	Abbastanza	Molto	Completamente	Per la maggior parte
Commercio – C	Molto	Molto	ND	ND
Commercio – E	Poco	Molto	Completamente	Completamente
Manifattura – A	Poco	Molto	Completamente	Completamente
Costruzioni – A	Abbastanza	Molto	Completamente	Completamente
Servizi finanziari – A	Molto	Molto	Completamente	Completamente

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè e Banca dati corsisti Formaper

ATTIVITÀ: COMMERCIO – G
FORMA GIURIDICA: Srl
ADDETTI: 1
COMPUTER: 1

L’attività è quella della commercializzazione di prodotti tramite attività di import-export: l’impresa si trova attualmente in fase di start-up e pertanto non è possibile fornire informazioni dettagliate sulla struttura aziendale. Nella realtà imprenditoriale opera il solo imprenditore, un giovane ragazzo con alle spalle una famiglia con forte esperienza in campo imprenditoriale. La missione dell’azienda e le specificità devono ancora essere completamente messe a fuoco. Il sistema informatico è molto semplice ed è attualmente rappresentato da un solo computer adeguato alle esigenze in quanto piuttosto nuovo, utilizzato per la gestione dell’impresa. Tutta la contabilità è affidata all’esterno. La posta elettronica è utilizzata in modo costante. L’impresa non dispone di un sito internet. Durante le assistenze sono stati trattati i temi della ricerca sul web tramite i siti di settore e istituzionali, oltre che individuare le fiere di interesse; infine anche gli strumenti avanzati di Office sono stati oggetto degli incontri. Si tratta di un intervento che ha avuto un’evoluzione positiva dal punto di vista del consulente, mentre viene valutato discretamente dall’imprenditore senza che nel questionario di feedback ne vengano precisate le motivazioni.

	x niente	poco	abbastanza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

In queste tre consulenze si può evidenziare una performance non del tutto soddisfacente: la difficoltà a comunicare o l'assenza di conoscenze di base o la presenza di una struttura imprenditoriale modestissima non hanno consentito di svolgere un lavoro più complesso. Questi tre casi appartengono al gruppo prima definito “informaticamente meno evoluto”: tale caratteristica può quindi essere pre-condizione per un limitato successo.

ATTIVITÀ: Servizi di assistenza alla persona

FORMA GIURIDICA: Srl

ADDETTI: 15

COMPUTER: alcuni

L'impresa si occupa di offrire servizi di assistenza alla persona con attenzione all'offerta di servizi di qualità garantiti da un'attenta e rigorosa qualificazione del personale. La direzione ha un ruolo molto incisivo. Il sistema informatico è rappresentato da alcuni computer collegati in rete ed ad un server in grado di soddisfare ampiamente le esigenze dell'impresa. Tutta la contabilità e i servizi di gestione amministrativa del personale sono affidati all'esterno. La posta elettronica è normalmente utilizzata e l'impresa non dispone di un sito internet. Le assistenze si sono concentrate sull'impostazione del server, sui criteri di accesso e di protezione dei dati (anche con il back up) oltre che affrontare il tema della ricerca su internet di fornitori, clienti e concorrenti. L'imprenditore non ha partecipato all'ultima giornata d'aula manca quindi il suo feedback complessivo sul percorso realizzato. Si tratta di un intervento che dal punto di vista della valutazione del consulente ha avuto esito positivo grazie alla collaborazione e proattività dell'imprenditore.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Servizi di pulizia – C

FORMA GIURIDICA: Ditta Individuale

ADDETTI: 20

COMPUTER: 3

L'attività d'impresa è volta ad offrire un servizio di pulizie affidabile e di elevata qualità ottenuto tramite un alto tasso di fidelizzazione dei propri collaboratori. L'imprenditrice è una donna di grandi capacità che ha saputo creare, in un settore molto concorrenziale, un ambiente molto positivo di crescita e sviluppo per i propri collaboratori che sono consapevoli di quanto la qualità del proprio lavoro possa incidere sul benessere dell'impresa e sul proprio guadagno. Il sistema informatico è rappresentato da alcuni

computer collegati in rete ed ad un server in grado di soddisfare ampiamente le esigenze dell'impresa. Tutta la contabilità e i servizi di gestione amministrativa del personale è affidata all'esterno. La posta elettronica è utilizzata normalmente. L'impresa non dispone di un sito internet. Durante le assistenze è stata data un'impostazione al server aziendale: condivisione, protezione, privacy, accesso e back up dei dati. Questo percorso ha avuto un esito molto positivo sia secondo quanto affermato dal consulente sia dall'imprenditrice (pur con una minore valutazione dell'applicabilità di quanto appreso): la realtà imprenditoriale creata e l'intelligenza e proattività dell'imprenditrice hanno fatto sì che si realizzasse una forte recettività dei temi trattati.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Servizi di pulizia – B
FORMA GIURIDICA: Ditta Individuale
ADDETTI: 10
COMPUTER: 1

Si tratta di una realtà imprenditoriale ben organizzata e presidiata da un imprenditore competente, aggressivo sul mercato ed in grado di guidare bene i propri collaboratori con senso di responsabilità. L'obiettivo è quello di offrire servizi di pulizia e servizi connessi in modo da ampliare il campo d'intervento. Il sistema informatico è molto semplice ed è attualmente rappresentato da un solo computer di recente acquisizione utilizzato per la gestione d'impresa. La contabilità ed il servizio di gestione amministrativa del personale sono affidati all'esterno. La posta elettronica è utilizzata normalmente. L'impresa non dispone di un sito internet. Le consulenze si sono concentrate sulla definizione dei servizi erogati, sui punti di forza, sull'impostazione di un sito web e sulla sua indicizzazione, oltre che sull'uso degli strumenti di office finalizzata all'organizzazione degli archivi aziendali. Anche in questo caso il percorso è molto positivo (pur con una minore valutazione dell'applicabilità di quanto appreso da parte dell'imprenditore) ed è dovuto alla personalità dell'imprenditore capace e interessato ad apprendere.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

Si tratta di tre casi simili (anche se il primo non fornisce una valutazione dell'imprenditore sul percorso): da un livello medio/basso di autonomia si passa ad uno elevato (grazie all'intelligenza e proattività degli imprenditori che hanno permesso di rendere efficace il lavoro). È elevata la valutazione complessiva nei casi in cui viene espressa ma l'applicabilità è di poco inferiore: forse, trattandosi di due imprese di pulizie, non valutano cruciale il fattore informatico per migliorare le performance della loro attività, legate più alla possibilità di partecipare a gare d'appalto, alla disponibilità di mezzi tecnici e finanziari e alla motivazione, organizzazione e preparazione dei collaboratori.

ATTIVITÀ: Commercio – C
FORMA GIURIDICA: Sas
ADDETTI: 11
COMPUTER: alcuni

L'attività è specializzata nella commercializzazione di prodotti alimentari dalla zona d'origine dell'imprenditore e di esportare li abbigliamento di marche italiane. L'obiettivo è quello di offrire prodotti di difficile reperimento nel mercato italiano, con formule di vendita al dettaglio ed all'ingrosso. Si tratta di un'interessante impresa che fa della capacità di reperire prodotti particolari il suo principale punto di forza. L'imprenditore sta lavorando per espandere il mercato di riferimento anche in altre aree geografiche, sia nazionali sia internazionali. Il sistema informatico è rappresentato da alcuni computer collegati in rete in grado di soddisfare le esigenze dell'impresa. Tutta la contabilità e i servizi di gestione amministrativa del personale sono affidate all'esterno. La posta elettronica è utilizzata normalmente ed è presente un sito internet che è stato sviluppato in madrepatria: risente pertanto di un'impostazione grafica tipica della zona d'origine dell'imprenditore che non è sempre in grado di soddisfare le esigenze di design a cui sono abituati gli italiani. L'aggiornamento del sito viene garantito sempre dal fornitore originario con una tempistica che non è del tutto adeguata alle esigenze dell'impresa. Durante le consulenze sono state affrontate le tematiche dell'analisi di siti concorrenti e del sito stesso dell'impresa per apporre miglioramenti (reperimento di fornitori per sviluppare il sito, tecniche di indicizzazione su web, etc.) oltre che affrontare l'utilizzo di word avanzato. L'imprenditore non ha consegnato il questionario finale, manca quindi il suo feedback complessivo sul percorso realizzato ma che viene valutato molto positivamente dal consulente già all'ingresso. La competenza dell'imprenditore in materia è tale per cui il lavoro proposto è stato del tutto recepito.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Commercio – E
FORMA GIURIDICA: Ditta Individuale
ADDETTI: 1
COMPUTER: 1

Si tratta di una realtà imprenditoriale commerciale che opera nel settore dell'import-export prevalentemente nel settore tessile. Le competenze dell'imprenditore sono fortemente orientate al commercio ma l'organizzazione d'impresa è molto semplice. Il sistema informatico è attualmente rappresentato da un solo computer, adeguato alle esigenze in quanto piuttosto nuovo, utilizzato per la gestione dell'impresa. Tutta la contabilità è affidata all'esterno. La posta elettronica è utilizzata in modo costante. L'impresa non dispone di un sito internet. Le consulenze si sono perciò concentrate su temi “di base” quali la ricerca su web (per settore d'interesse e istituzionale) le aste on line, l'uso di excel. Nonostante la scarsa autonomia in partenza e le tematiche non complesse, si tratta di un percorso con esito positivo in quanto anche pochi elementi informatici ma ben ponderati possono rappresentare dei fattori di grande impulso per una microimpresa commerciale di questo tipo.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Manifattura – A
FORMA GIURIDICA: DITTA INDIVIDUALE
ADDETTI: 1
COMPUTER: 2

L'attività consiste nella commercializzazione di parti di ricambio per ascensori (di provenienza del paese d'origine dell'imprenditrice) e di servizi d'installazione degli ascensori. Si tratta di una realtà imprenditoriale da molti anni presente in Italia, ben gestita da una direzione competente che si è affermata per i costi contenuti e la qualità del servizio offerto. Il sistema informatico è rappresentato da due computer di cui uno collegato alla rete. Tali strumenti risultano comunque adeguati in relazione alle esigenze del sistema informatico aziendale. Tutta la contabilità e i servizi di gestione amministrativa del personale sono affidati all'esterno. La posta elettronica è utilizzata normalmente e l'impresa non dispone di un sito internet. Durante le assistenze è stato affrontato il tema dell'impostazione e aggiornamento del sistema di controllo di gestione, la protezione e il back up dei dati, dei dati, le ricerche su internet, l'uso avanzato di excel. Nonostante la scarsa autonomia in partenza è stato possibile realizzare un percorso molto positivo grazie alla partecipazione dell'imprenditrice e alla sua necessità di apprendere e fruire di nozioni e strumenti per l'impostazione ed ottimizzazione degli elementi informatici in azienda.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Costruzioni – A
FORMA GIURIDICA: Ditta Individuale
ADDETTI: 20
COMPUTER: alcuni

Si tratta di una realtà imprenditoriale caratterizzata da una buona gestione, considerando anche l'estrazione medio-alta della famiglia di origine dell'imprenditore, che fa dell'aggiornamento della normativa di settore il punto di forza dell'impresa. Il modus operandi dell'imprenditore è quello di agire nel settore dell'edilizia privata soprattutto civile ma anche industriale, offrendo un buon rapporto prodotto/qualità. Il sistema informatico è rappresentato da alcuni computer collegati in rete ed ad un server in grado di soddisfare ampiamente le esigenze dell'impresa. Tutta la contabilità e i servizi di gestione amministrativa del personale sono affidati all'esterno. La posta elettronica è utilizzata normalmente. L'impresa non dispone di un sito internet. Le consulenze si concentrano sull'analisi della concorrenza e sulla progettazione di un sito ad hoc. La discreta autonomia in partenza e la forte personalità e capacità dell'imprenditore hanno permesso un'efficace interazione tra le parti che ha portato a risultati molto positivi come dichiarato da entrambi.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

ATTIVITÀ: Servizi finanziari – A
FORMA GIURIDICA: Srl
ADDETTI: 8
COMPUTER: alcuni

Si tratta di una realtà imprenditoriale ben gestita ed organizzata in grado di soddisfare una nicchia di mercato con servizi personalizzati in cui il rapporto di fiducia è basilare: questo permette di affrontare una concorrenza rappresentata da imprese multinazionali in grado di offrire condizioni molto vantaggiose. Il sistema informatico è rappresentato da alcuni computer collegati in rete ed ad un server in grado di soddisfare ampiamente le esigenze dell'impresa. Tutta la contabilità e i servizi di gestione amministrativa del personale è affidata all'esterno. La posta elettronica è utilizzata normalmente. Il

sito internet è presente ed è stato sviluppato in Italia da connazionali, pertanto risente di un'impostazione grafica tipica del paese d'origine; tale scelta è peraltro congruente in quanto i connazionali rappresentano il mercato di riferimento per il servizio. L'indicizzazione del sito sui motori di ricerca non è però assolutamente adeguata alle esigenze aziendali: questo aspetto è emerso in modo rilevante in sede di assistenza ed ha costituito l'oggetto principale dell'intervento, insieme all'analisi dei siti di concorrenti e all'analisi di offerte di potenziali fornitori per il sito. L'elevata preparazione sul tema e la proattività dell'imprenditore hanno consentito di concentrarsi, nel corso delle assistenze, su temi di particolare interesse permettendo di colmare specifiche lacune del sistema informatico aziendale.

	x niente	poco	abbast anza	x > parte	molto/c ompl
autonomia prima					
autonomia dopo					
soddisfazione					
applicabilità					

In questi ultimi cinque casi l'esito dei percorsi è stato nettamente positivo. In maggioranza c'è stato un chiaro miglioramento delle competenze accompagnato da un completo gradimento e da una valutazione di totale applicabilità dei contenuti espressa dagli imprenditori (solo per il primo imprenditore del gruppo il dato non è espresso). Si tratta sia di persone che partivano da un livello di competenze medio/basso sia di persone già competenti in materia: la mancanza di competenze, come pure la semplicità del sistema informatico, non pregiudica quindi necessariamente l'esito finale del percorso che è determinato principalmente dal fattore umano (imprenditori dalla personalità solida, capaci, determinati e intraprendenti) e dall'efficace interazione tra le parti, oltre che dall'utilità che la consulenza può avere per uno specifico settore di attività piuttosto che per un altro (nel caso dell'impresa con un solo computer l'attività svolta è quella dell'import/export cui effettivamente una consulenza informatica ben erogata può fare la differenza).

Anche per questo gruppo, come per il precedente, è importante evidenziare che una tematica tecnica (come quella del sistema informatico) può condurre mediamente a percorsi di maggior successo di quanto accada con temi di più ampio respiro. Inoltre anche qui si evidenzia che le condizioni strutturali di partenza possono, certo, pre-determinare negativamente l'esito delle assistenze, ma non è necessariamente sempre così. In generale secondo il parere del consulente, si può dire che si tratta di imprenditori con delle “marce in più” rispetto alla media degli imprenditori italiani: il fatto di aver superato molti ostacoli per emigrare, inserirsi ed avviare un'impresa li ha resi più forti. Inoltre spesso è

emerso nel corso delle consulenze che alle spalle dell’imprenditore vi è un gruppo familiare che offre un sostegno (morale ed economico) significativo. Tutti questi fattori insieme spiegano perché si tratti di persone più brillanti e con tempi di apprendimento più veloci rispetto alla media. Viceversa la loro provenienza da paesi stranieri li rende più “ingenui” rispetto agli elementi fondamentali del sistema informatico (fornitori, aste, ricerche via web) e conseguentemente molto avidi di apprendere nozioni per loro del tutto nuove.

3.4. Imprenditori pluri-percorso

Infine, meritano una nota aggiuntiva le esperienze degli imprenditori che hanno partecipato a più di un percorso. Si tratta di 6 persone che hanno partecipato a due percorsi, 1 persona ha partecipato a due percorsi ma per due attività imprenditoriali diverse e, infine, 1 persona ha partecipato a tutte le tre iniziative. Dall’osservazione della tabella successiva è evidente che si tratta di imprenditori tra i più solidi che hanno partecipato: proprio la loro capacità e intraprendenza li ha stimolati a cogliere l’occasione di fruire anche delle proposte successive alla prima. Partendo in egual misura da livelli di autonomia bassi (7 casi) e medi (7 casi), hanno raggiunto nella quasi totalità dei casi la più elevata autonomia al termine dei percorsi. Solo due eccezioni date da “manifattura – A”, rimasta poco autonoma nella comunicazione, e “servizi di pulizia – B” che risulta abbastanza autonomo nella finanza.

Schema 3-41 Gli imprenditori pluri-percorso

	Percorso	Autonomia prima	Autonomia dopo	Soddisfazione	Applicabilità
Manifattura – A	Comunicazione	Per niente	Poco	Molto	Molto
	Informatica	Poco	Molto	Completamente	Completamente
Costruzioni – A	Finanza	Poco	Molto	Abbastanza	Per la > parte
	Informatica	Abbastanza	Molto	Completamente	Completamente
Commercio – C	Finanza	Abbastanza	Molto	Per la > parte	Per la > parte
	Informatica	Molto	Molto	ND	ND
Servizi di consulenza d’impresa – C Commercio – D	Comunicazione	Poco	Molto	Molto	Molto
	Finanza	Abbastanza	Molto	Molto	Molto
Servizi di pulizia – B	Comunicazione	Abbastanza	Molto	Molto	Molto
	Finanza	Poco	Abbastanza	Molto	Molto
	Informatica	Abbastanza	Molto	Completamente	Per la > parte
Servizi di pulizia – C	Finanza	Poco	Molto	Molto	Molto
	Informatica	Poco	Molto	Completamente	Per la > parte
Servizi finanziari – A	Finanza	Poco	Molto	Molto	Molto
	Informatica	Molto	Molto	Completamente	Completamente
Servizi di consulenza d’impresa – B	Comunicazione	Abbastanza	Molto	Molto	Molto
	Finanza	Abbastanza	Molto	Molto	Per la > parte

Fonte ed elaborazioni Area Ricerca Formaper – Progetto EQUAL Koinè e Banca dati corsisti Formaper



4. Conclusioni

Questa analisi è frutto di un lavoro congiunto fondato su due tipologie di attività del progetto Koinè, la ricerca e la formazione/consulenza agli imprenditori immigrati, che ha avuto lo scopo di evidenziare e dare concretezza agli aspetti qualitativi dei percorsi imprenditoriali e della gestione delle imprese a titolarità immigrata, sulla base degli interventi effettuati e dei risultati raggiunti nell’ambito dei tre servizi integrati di formazione ed assistenza cui hanno partecipato. Il lavoro, infatti, sviluppa ed applica un metodo scarsamente diffuso, che combina la descrizione quantitativa e qualitativa delle caratteristiche delle imprese con la verifica¹ dei risultati complessivi dei percorsi stessi, sia sondando il punto di vista degli imprenditori, sia quello dei consulenti che con loro hanno lavorato.

In linea generale, rispetto all’efficacia complessiva dei servizi integrati offerti e delle analisi che è stato possibile svolgere, si può evidenziare quanto segue:

- vi sono dei vincoli oggettivi che possono limitare il successo delle esperienze di formazione integrate all’assistenza: imprenditori confusi, problematici, in possesso di scarse competenze, poco attivi e recettivi, con conoscenze linguistiche non adeguate, che gestiscono imprese destrutturate (ristretto numero di addetti, semplice organizzazione, scarsa complessità del sistema oggetto della consulenza, etc.) assai difficilmente arriveranno a compiere esperienze di successo;
- vi può essere una valutazione molto positiva dell’imprenditore sull’esperienza realizzata pur a fronte di una valutazione negativa del consulente: imprenditori come quelli sopra descritti possono apprezzare comunque i percorsi seguiti perché, partendo da livelli minimi di competenze e di strutturazione delle loro imprese, valutano molto bene anche i piccoli miglioramenti che riescono a realizzare, anche se non sufficientemente incisivi in un’ottica di reale sostegno all’impresa, dato l’ancor basso livello di competenze;
- al contrario delle situazioni precedentemente descritte, condizioni iniziali in azienda modeste e competenze scarse possono accompagnarsi ad esiti positivi dei percorsi integrati: ciò è possibile in presenza di imprenditori solidi, determinati, intraprendenti, motivati, capaci di interagire efficacemente con i consulenti e recettivi degli stimoli proposti nei percorsi integrati). Spesso questi imprenditori possiedono alcuni importanti prerequisiti, quali una lunga permanenza sul territorio

¹ Anche se effettuata solo al termine degli interventi e non ex post a distanza di mesi, come sarebbe importante sperimentare in un successivo eventuale progetto d’indagine.

lombardo, la conoscenza della lingua italiana, la comprensione del contesto, le relazioni, la disponibilità di denaro proprio ma anche garanzie per ottenere prestiti, etc.

Come anche in precedenti indagini qualitative e quantitative² svolte dall’Area Ricerca di Formaper sul tema dell’imprenditorialità immigrata, emerge qui un’immagine tipica e particolarmente riferibile alla provincia di Milano. Si tratta di un **panorama estremamente diversificato** costituito da immigrati che sono lavoratori autonomi (ma iscritti al registro delle imprese come ditte individuali pur essendo costituite dal solo titolare, senza che vi siano dipendenti o collaboratori) e da imprese gestite da immigrati, ove si trovano situazioni aziendali di ogni tipo: si va dai soggetti improvvisati e totalmente sprovvisti di mezzi e competenze, che spesso si attivano per la necessità di trovare un’occupazione (alcuni addirittura per coprire attività illegali), a casi intermedi di imprenditori capaci e intraprendenti ma che gestiscono strutture ancora in fase di crescita, per arrivare a realtà più consolidate, di successo ma con ulteriori margini di miglioramento (magari per ora volutamente evitati proprio per poter continuare a gestire imprese di dimensioni più “familiari”).

È a questo target così eterogeneo che si sono rivolti i tre servizi integrati di formazione ed assistenza: tale situazione ha permesso di testare il medesimo percorso su destinatari anche completamente diversi. Rispetto a questa eterogeneità di caratteristiche di impresa e di livelli di competenza, il punto di forza dei servizi offerti è stato proprio il grado di personalizzazione permesso dall’integrazione tra formazione ed assistenza, cui inoltre è risultato opportuno affiancare parallelamente l’analisi svolta nella presente ricerca.

Gli imprenditori immigrati continuano a crescere da un punto di vista numerico nel territorio lombardo ed a mutare caratteristiche e fabbisogni. Rappresentano quindi ormai un bacino rilevante per gli interventi pubblici e privati che stanno organizzando, infatti, un’offerta di servizi più matura ed articolata. Si profila perciò la necessità di definire servizi mirati per target diversi e specifici, entro cui i percorsi integrati di formazione ed assistenza possono svolgere un ruolo importante. Tali interventi, devono ispirarsi all’obiettivo dell’integrazione nel contesto locale degli imprenditori immigrati più deboli e al sostegno dell’imprenditorialità di quelli che, viceversa, sono già ben integrati e rappresentano una risorsa economica e sociale per il nostro paese, perché il loro progresso sia vantaggioso per tutti.

² “L’imprenditorialità immigrata in Lombardia. Risultati di una ricerca quantitativa e qualitativa: Commento a 12 casi d’impresa - Opinioni di esperti - Analisi sui dati Infocamere” 2004. “Da migranti a imprenditori. La crescita delle imprese di immigrati in Lombardia” FrancoAngeli Editore, 2005. “Analisi sperimentale sulle caratteristiche e problematiche delle imprese gestite da Immigrati in Lombardia - Indagine qualitativa”, 2006.

Per aiutare a comprendere in che modo intervenire, si puntualizzano di seguito alcuni elementi da tener presente nella realizzazione di servizi a favore degli imprenditori immigrati emersi dall’analisi personalizzata dei servizi integrati di formazione ed assistenza.

- È fondamentale definire precisamente quale sia il **target** di imprenditoria immigrata cui ci si vuole rivolgere (start up o imprese già avviate da anni? Solo imprese più deboli o anche imprese strutturate? Tutte queste tipologie insieme?), ricordando che probabilmente Milano e la sua provincia presentano una realtà imprenditoriale comunque più evoluta, e quindi più complessa ed articolata, delle altre province lombarde. Si suggerisce, inoltre, di puntare su gruppi misti (salvo casi particolari di approfondimento di tematiche strettamente legate alla nazionalità) che combinino diverse provenienze. Questa scelta si rivela, infatti, molto funzionale all’arricchimento dell’interscambio formativo di gruppo. È chiaro quindi che essendo il panorama dell’imprenditorialità immigrata molto disomogeneo, non è possibile fornire lo stesso servizio a tutti. Da una parte vi sono delle vere e proprie “punte d’eccellenza”, anche più di quanto se ne possano trovare in media tra gli imprenditori italiani: si tratta di individui dalla personalità solida, presenti da lungo tempo sul nostro territorio, più attenti degli italiani al fattore umano, molto attivi, curiosi e con un forte atteggiamento improntato all’ascolto. A loro possono essere dedicati dei percorsi del tutto analoghi a quelli pensati per gli imprenditori italiani, con un livello di consulenza, quindi, decisamente più evoluto, valorizzando ed ulteriormente potenziando (perché possano diffondersi) le esperienze di buona integrazione sia dello stesso imprenditore sia dei suoi dipendenti (che spesso sono anch’essi immigrati). Sul fronte opposto vi sono quegli imprenditori o aspiranti tali con un livello linguistico, istruzione, capacità di interazione, cultura e competenze così basso che non si può pensare di realizzare con loro la classica formazione frontale in aula: è necessario progettare in questi casi un percorso di orientamento ed assistenza personalizzata, per osservare lo specifico territorio d’azione degli imprenditori ed agire con strumenti pratici fornendo delle chiavi di lettura del contesto imprenditoriale e della realtà economica circostante, “by-passando” tutto quello che è il linguaggio formale, tecnico, tipico dell’aula e che tali imprenditori non possono comprendere. Questo lavoro deve essere finalizzato anche a verificare meglio e concretamente cosa funziona e cosa no nell’impresa ed eventualmente a valutare se non sia opportuno attivare un processo di riorientamento dell’imprenditore.
- Altrettanto fondamentale è la **progettazione**, che deve partire da una ricognizione dei **fabbisogni** delle imprese gestite da immigrati e da un’attenta valutazione del livello di competenze posseduto dall’imprenditore, data la forte eterogeneità del target. Per l’approfondimento del tema dei

fabbisogni rimandiamo ai lavori³ già realizzati da Formaper. Qui vogliamo sottolineare come nell’esperienza dei servizi integrati di formazione ed assistenza realizzati nell’ambito del progetto Koiné, sia stato determinante combinare un’analisi dei fabbisogni “macro” delle imprese di immigrati, con una più approfondita analisi del fabbisogno realizzata anche nell’ambito della formazione iniziale di aula, oltre che all’inizio dei singoli percorsi di assistenza. Per ricordare brevemente i temi affrontati nei tre servizi integrati realizzati, si evidenzia che dall’analisi macro dei fabbisogni erano emersi i seguenti ambiti di intervento: 1) la comunicazione per il mercato e la vendita; 2) la micro gestione economica e finanziaria; 3) la messa a punto dell’informatizzazione aziendale. Nell’ambito della micro analisi, sono state rilevate tutte le differenziazioni interne alle tre tematiche. In sintesi ed in linea di massima si può dire che:

- per l’area della *comunicazione*, l’attenzione è stata richiesta nella focalizzazione del proprio mercato e nella messa a punto di principali strumenti di presentazione ai clienti (spesso i più economici, come lettere o brochures molto semplici). Nei casi più evoluti, è stato possibile definire una strategia più articolata, non solo in termini di obiettivi, ma anche di pianificazione e di budgeting. Nei casi con un livello di partenza più basso, è stato comunque un momento di forte riflessione sulla mission dell’impresa e sulla definizione dei propri clienti;
- per l’area *economico finanziaria*, gli aspetti maggiormente affrontati sono stati quelli legati all’acquisizione dei finanziamenti, al rapporto con banche e commercialisti, alle forme giuridiche di impresa. Certamente anche qui il livello di assistenza e di risultato raggiunto sono stati funzioni delle competenze possedute dall’imprenditore e delle caratteristiche dell’impresa: conoscenze di base su bilancio e conto economico e modalità di rapporto/delega al commercialista; capacità di comprendere gli strumenti e le condizioni bancarie e di negoziare; oggettiva possibilità di presentare agli interlocutori esterni la propria azienda con un minimo di garanzie e di affidabilità;
- per l’area *dell’informatizzazione aziendale*, i fabbisogni espressi si sono concentrati da un lato, sull’uso di Internet per ricercare clienti e fornitori e la valutazione della presenza sul Web e, dall’altro, sulla valutazione e/o approntamento della dotazione informatica. Ovviamente il livello degli interventi effettuati è dipeso dalle condizioni di partenza più o meno evolute, spaziando da realtà con una buona dotazione hardware e software, a situazioni con scarsità di mezzi e competenze.

³ Si veda la nota precedente.



- Per giungere ad un esito efficace e il più possibile “democratico” dei servizi pensati per imprenditori immigrati, va anche approfondito il tema dei **canali di comunicazione** da utilizzare per informare i destinatari. Bisogna, in aggiunta a quelli tradizionali ed istituzionali, far riferimento a canali **non standard**, censendo ed utilizzando le riviste etniche, i siti informativi sui temi dell’immigrazione, i siti etnici maggiormente frequentati, i quartieri delle città a maggior densità di popolazione immigrata, le sedi di phone center e altri luoghi di aggregazione. L’obiettivo dovrebbe essere quello di diversificare il più possibile la partecipazione evitando che questi servizi siano fruiti spesso dai medesimi imprenditori.
- È anche importante riflettere sulla fase di **selezione** dei destinatari, per cui si presentano principalmente due strade: una molto impegnativa e dispendiosa che è rappresentata da una forte selezione⁴ che potrà essere adottata solo dopo un’attenta valutazione dei costi/benefici; l’altra che prevede una selezione minore (basata su un breve colloquio iniziale, anche telefonico, effettuato da un esperto e volto a valutare le caratteristiche di base dell’imprenditore e dell’impresa) che ha il vantaggio di essere poco dispendiosa, veloce, più aperta ma meno approfondita. Questo momento può essere anche occasione per una sorta di pre-orientamento, da un lato, per cominciare a valutare il livello di competenze posseduto e le reali caratteristiche delle attività di impresa e, dall’altro, per accertarsi che i potenziali destinatari abbiano ben compreso il servizio che si va ad offrire e che questo sia effettivamente il più indicato rispetto ai fabbisogni o, se in qualche caso, non sia meglio attivare anche altre tipologie di sostegno⁵.
- Infine, andrebbero studiati interventi per verificare l’**efficacia ex post** dei servizi destinati agli imprenditori immigrati, a distanza di qualche mese, in modo da chiudere realmente il “ciclo del prodotto” (dalla progettazione, all’erogazione, alla valutazione, per finire con la verifica dell’impatto) e disporre di elementi nuovi per la comprensione dei loro reali bisogni. Già nell’ambito del progetto Koinè sono state attivate collaborazioni con ASIIM (Associazione Immigrati Imprenditori a Milano, i cui sei soci fondatori sono Camera di Commercio di Milano,

⁴ Per gli aspiranti imprenditori si potrebbe pensare ad un colloquio condotto da un esperto sul tema che sonde la reale esistenza dell’idea imprenditoriale, per la quale può essere verrà richiesta la visura camerale, per i lavoratori autonomi copia dell’attribuzione della partita IVA. Per tutti, poi, andrebbe verificata la sufficiente conoscenza della lingua italiana e l’adeguata motivazione al raggiungimento degli obiettivi stabiliti nel percorso.

⁵ Mediatori linguistici, mediatori culturali, mediatori economico/imprenditoriali. Tale opzione deve essere valutata attentamente nel bilancio costi/benefici: non è detto che la presenza del mediatore sia risolutiva, se l’imprenditore è molto debole. L’attività di riorientamento al mercato del lavoro per soggetti molto deboli, partendo dall’approfondimento del tema dell’orientamento all’imprenditorialità, potrebbe approdare alla certificazione delle competenze o al riconoscimento del titolo di studio, etc. in base ai fabbisogni specifici di ogni individuo.

Agenzia del Lavoro della Regione Lombardia, Provincia di Milano, Comune di Milano, Confederazione Libere Associazioni Artigiane Italiane (CLAI) e Università Bocconi) per la continuità non solo dei servizi offerti – ad esempio quello del Punto Imprenditoria Immigrata - ma anche, più in generale, nell’intento di costruire nel tempo un rapporto più stretto con il target, seppur eterogeneo, degli imprenditori immigrati, così da capitalizzare maggiormente le esperienze realizzate e da monitorare costantemente l’evoluzione dei fabbisogni e le ricadute nel tempo delle azioni realizzate: uno degli obiettivi da perseguire in futuro sarebbe proprio quello della messa a punto di idonei strumenti per soddisfare un’adeguata attività di monitoraggio.