
TRAIT D'UNION

TRAVAIL ET INCLUSION POUR LES TERRITOIRES ET LE DÉVELOPPEMENT

Rapporto di valutazione del progetto

Trait d'union



Andrea Manuelli

(Local Global sas)

Firenze, 26 settembre 2024

Sommario

1. INTRODUZIONE ED OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE.....	2
2. ANALISI QUANTITATIVA DEL PROGETTO NEL SUO INSIEME	4
2.1. Il quadro logico di progetto	4
2.2. Indicatori dei rapporti narrativi semestrali di monitoraggio e risultati attesi	5
2.3. Grado di realizzazione e di utilizzo delle risorse finanziarie	7
2.4. Considerazioni di sintesi dall'analisi quantitativa.....	9
3. L'ANALISI QUALITATIVA: APPROFONDIMENTI SULLE SINGOLE ATTIVITÀ.....	10
A.1. Formazione	11
A.2. Supporto alle imprese (incubatore e acceleratore).....	18
A.3. Supporto finanziario alle imprese (micro-credito)	37
A.4. Trasferimento competenze	41
A.5. Campagna di comunicazione	45
4. CONCLUSIONI E RIFLESSIONI VALUTATIVE.....	50
5. ALLEGATI (QUESTIONARI).....	54

1. INTRODUZIONE ED OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

Gli obiettivi della presente valutazione seguono la richiesta del committente, la Regione Toscana, quando ha trasmesso, a Local Global, l'invito a presentare il preventivo. Essa si ispira all'approccio sviluppato in ambito comunitario e conosciuto come 'Results Oriented Monitoring' (ROM), approccio che si focalizza sui criteri di rilevanza, efficienza, efficacia e sostenibilità.

Già un primo esame della proposta progettuale, integrata dai colloqui con i partner e da una lettura della documentazione, aveva evidenziato alcune peculiarità del progetto, Trait d'union, suggerendo di sviluppare l'analisi valutativa, in una direzione meno convenzionale del solito, ovvero più qualitativa rispetto agli approcci più diffusi nella pratica valutativa degli interventi di cooperazione internazionale. In particolare abbiamo osservato che:

- il progetto presenta un'articolazione significativa delle attività che sono ben integrate ma che comunque definiscono un quadro complesso di interventi e corrispondono anche ad un partenariato relativamente esteso in rapporto alla dimensione finanziaria del progetto stesso; per certi aspetti Trait d'union ricorda i 'progetti quadro'¹ o anche la progettazione integrata che è stata oggetto di ampia e prolungata applicazione in Italia e che appunto si caratterizza per compresenza sinergica e strategicamente convergente di più progetti che insistono su uno stesso territorio; nel caso di Trait d'union i territori beneficiari dell'intervento sono 3 ma l'intreccio di attività ricorda questo tipo di interventi con Trait d'union che appare quasi come un 'progetto di progetti' e con, appunto, tutta la complessità che da questo stesso intreccio deriva;

- Trait d'union si caratterizza per un forte valore strategico, esso pone obiettivi altamente sfidanti, il cui perseguimento apre scenari nuovi, attivando approcci di sviluppo e di cooperazione, particolarmente innovativi per il contesto territoriale e nazionale di intervento; questa caratteristica di Trait d'union emerge in tanti aspetti quali il focus sull'economia circolare e sociale e sull'institutional building, l'introduzione di strumenti di finanziamento più efficienti e innovativi per le micro-imprese, e infine l'approccio di cosviluppo, ovvero collegare lo sviluppo d'impresa in Tunisia alle comunità di imprenditori immigrati già presenti sul nostro territorio nazionale.

Tenendo conto tanto della complessità, quanto della strategicità e innovatività di Trait d'union, la presente valutazione ha tentato di superare i limiti di un approccio puramente quantitativo e basato su indicatori oggettivamente verificabili, di cui non neghiamo certamente l'utilità, ma che per propria natura non può cogliere gli effetti 'soft' e la dimensione 'sottile' che caratterizza i processi di cambiamento e di sviluppo e del ruolo della cooperazione di Trait d'union nello stimolarli e nel creare

¹ I progetti quadro, ispirati dall'approccio partecipativo dei programmi quadro, sono stati uno strumento di cooperazione internazionale decentrata della Regione Toscana. L'iniziativa dei progetti quadro, che nasceva dai tavoli della cooperazione (che riunivano gli attori della cooperazione decentrata regionale), si caratterizzava per un partenariato ampio e per una discreta numerosità di azioni/attività che dovevano reciprocamente integrarsi.

le condizioni per la loro realizzazione. Per questo motivo la valutazione svolta qui e descritta nel presente rapporto si articola in due parti fondamentali e tra loro complementari: una quantitativa e l'altra qualitativa.

L'analisi quantitativa è contenuta nel capitolo 2: in questo capitolo, dopo la presentazione del quadro logico di progetto, viene preso in considerazione il grado di raggiungimento dei target misurati attraverso gli stessi indicatori (di realizzazione, di risultato e di impatto) definiti, per il monitoraggio e per la reportistica semestrale, dallo stesso Ministero; in questa parte viene anche effettuato il confronto tra budget preventivo e quello effettivo ex post, da cui si evince il grado di realizzazione finanziaria del progetto.

L'analisi qualitativa è invece riportata nel capitolo 3, che, a sua volta, si suddivide in 5 paragrafi, uno per ogni macro-attività o risultato atteso. Ognuno di questi 5 paragrafi presenta un grado di approfondimento diverso (e quindi anche un numero di pagine abbastanza diverso l'uno dall'altro) a seconda del rilievo attribuito alla macro-attività corrispondente o anche della capacità dell'approfondimento stesso nell'apportare elementi di interesse per valutare dell'impatto o altri effetti. Ad es. sulla macro-attività A.2. (incubatore e acceleratore) è stato effettuato il maggiore approfondimento data la sua centralità nel progetto ed una discreta disponibilità di informazioni e di feedback dai beneficiari.

In generale, le fonti dell'analisi qualitativa sono state la reportistica di progetto, i deliverable, le interviste con i partner; per la macro-attività 2 si è anche condotta un'indagine attraverso questionari e un focus group. In ogni caso per ognuna delle 5 macro-attività, a prescindere dal grado di approfondimento svolto, è stato prodotto un riepilogo degli elementi di valutazione emersi attraverso l'analisi Swot, tipico strumento utilizzato per analisi strategiche di carattere qualitativo.

Il capitolo 4 è infine dedicato alle conclusioni valutative e segue un'ottica generale e trasversale rispetto alle macro-attività, tentando di offrire un giudizio sul progetto in base a criteri quali efficacia, efficienza, impatto e rilevanza. Un ulteriore obiettivo delle conclusioni è quello di estrapolare delle lessons learnt nella convinzione che un progetto quale Trait d'union, pur formalmente terminato, abbia lasciato un'importante eredità ed una base per una cooperazione futura.

Segue infine un'appendice che riporta alcune informazioni sulle fonti, ovvero i questionari per l'indagine rivolta ai beneficiari della macro-attività A.2..

2. ANALISI QUANTITATIVA DEL PROGETTO NEL SUO INSIEME

Il progetto presenta un quadro logico con due obiettivi specifici, uno ampio e relativo allo sviluppo locale (OS1) e l'altro, più ristretto, che invece punta alla sensibilizzazione della popolazione residente sui rischi della migrazione irregolare (OS2). Il primo obiettivo risulta particolarmente articolato in termini di risultati attesi e attività, mentre il secondo corrisponde ad una progettualità più lineare, che si traduce, in termini di attività, in un processo di sensibilizzazione basato in buona parte su una campagna di comunicazione.

2.1. Il quadro logico di progetto

Il quadro logico per definizione rappresenta la sintesi e il nucleo centrale del progetto. Nella tabella 2.1. riportiamo l'obiettivo generale, i due obiettivi specifici e i cinque risultati attesi del progetto Trait d'union, un progetto che è finalizzato soprattutto a rimuovere le cause profonde della migrazione promuovendo lo sviluppo territoriale attraverso diverse linee di intervento, spesso in sinergia/integrazione l'una con l'altra: dalla formazione di donne e giovani al rafforzamento delle competenze dei funzionari pubblici, dall'avvio di un meccanismo di cosviluppo e di trasferimento di competenze, coinvolgendo la diaspora tunisina in Italia, al prestare un supporto molto articolato ad imprese e start up (incubatore, acceleratore, microcredito).

Tab. 2.1.: Quadro logico del progetto 'Trait d'union'

Obiettivo generale	OG. Affrontare le <u>cause profonde delle migrazioni</u> dalla <u>Tunisia</u> , promuovendo lo <u>sviluppo economico e sociale</u> nel paese.				
Obiettivi specifici	OS1. Promuovere lo <u>sviluppo locale</u> e socio-economico e la creazione di nuove <u>opportunità di lavoro</u> attraverso il rilancio dell' <u>imprenditoria giovanile e femminile</u> e il <u>rafforzamento</u> di una <u>governance comunale</u> orientata alla <u>partnership pubblico privata</u> ed inclusive nei territori di intervento				OS2. <u>Informare i residenti sui rischi della migrazione irregolare</u> e in particolare sui legami con la tratta e il traffico di esseri umani.
Risultati attesi	OS1R1 Aumentata l'occupabilità di giovani e donne attraverso nuove opportunità di formazione, unite al rafforzamento delle istituzioni locali	OS1R2 Aumentate l'occupazione e le prospettive di sviluppo economico locale con la stabilizzazione di imprese sociali, innovative ed ecosostenibili nelle regioni di intervento	OS1R3 Creati prodotti finanziari (fondi di garanzia per la concessione di microcredito) rispondenti alle esigenze dei residenti e in linea con la pianificazione territoriale dei comuni	OS1R4 Avviato un programma di trasferimento di competenze e capacità professionali e finanziarie dei migranti tunisini in Italia per contribuire allo sviluppo economico e sociale del proprio paese di origine	OS2R5 Creata e diffusa una campagna di informazione in Tunisia sui rischi della migrazione irregolare e in particolare sui legami con la tratta e il traffico di esseri umani.

2.2.Indicatori dei rapporti narrativi semestrali di monitoraggio e risultati attesi

I rapporti narrativi semestrali, nella loro sezione quantitativa, contengono indicatori interessanti ed utili alla presente valutazione; tali indicatori possono essere messi in corrispondenza ad attività e risultati attesi del progetto. Il vantaggio dell'uso di questi indicatori è che sono già a disposizione, ne sono stati quantificati ex ante i target², inoltre sono stati rilevati a cadenza semestrale e quindi, attraverso di essi, è stato possibile osservare la progressione del progetto nel tempo e quella finale. tratta inoltre di indicatori abbastanza 'spuri': alcuni di realizzazione, altri di risultato e/o di impatto. La tab. 2.3. nelle pagine seguenti riporta i valori complessivi finali effettivamente conseguiti dal progetto e classifica questi stessi indicatori rispetto alla dimensione (realizzazione, risultato, impatto) che intendono misurare. Nella tabella sottostante, tab. 2.2., abbiamo collocato questi indicatori in corrispondenza dei risultati attesi che ci sembravano ad essi legati.

Tab. 2.2.: Risultati attesi e attività vs. indicatori e valori target

Risultati attesi		Attività	Dai rapporti narrativi	
Codice	Descrizione sintetica		Indicatori	Valori target
OS1R1	Aumentata occupabilità di giovani e donne	A1.1. Workshop formativi su temi legati alle imprese sociali, al micro-credito ed alla governance A1.2. Missioni di formatori italiani nei settori di interesse A1.3. Corsi di formazione sull'economia circolare e scambio tra funzionari e rafforzamento istituzionale su questi temi	Numero persone formate (teorico/pratico)	509
			Numero ore di formazione in classe/da remoto	859
			Numero di inserimenti lavorativi post formazione (no AGR no Start-up)	21
			Numero funzionari governativi / locali formati	74
OS1R2	Aumentate prospettive di sviluppo d'impresa e di occupazione (entrambi si concentrano sulle imprese sociali, l'incubatore ha anche una componente istituzionale per i funzionali pubblici)	A2.1. Incubatore A2.2. Acceleratore	Numero di beneficiari finali delle start-up lavorative e AGR	56
			Percentuale aumento del reddito per le famiglie beneficiarie	25
			Numero di piccole imprese sociali e/o cooperative create	25
			Numero di beneficiari iscritti nelle neo cooperative e/o nelle imprese sociali	31

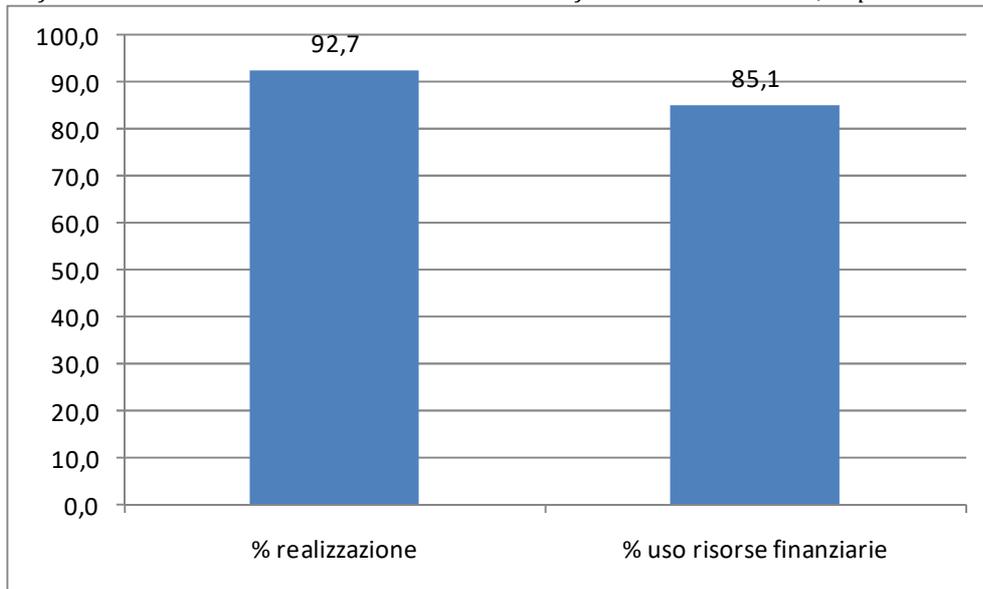
² Tra gli indicatori individuati dal programma abbiamo riportato soltanto i 13 per i quali era stati quantificati i valori target.

OS1R3	Creati prodotti finanziari (per le piccole imprese)	A3.1 Creazione e messa a sistema di un fondo per la concessione di contributi a start up (economia circolare)	Numero di fondi di dotazione e/o rotazione e/o micro-credito erogati e/o investimenti	70
		A 3.2 Eventi di informazione sul micro-credito e sugli strumenti alternativi di micro finanza diffusa	Capitale investito in fondi di dotazione e/o rotazione e/o micro-credito erogati e/o investimenti	142.400
OS1R4	Avviato un programma di trasferimento di competenze	A4.1. Accompagnamento e mentoring di alcune start-up tunisine (con prodotto finale una pubblicazione online sotto forma di fumetto). A4.2 Stesura del progetto di competenze del soggetto migrante per l'individuazione del match domanda/offerta necessario il mentoring in Tunisia. A 4.3 Incontri attraverso focus group per il trasferimento di competenze tra i migranti individuati e i giovani intercettati dalla formazione e dall'incubatore.	Numero membri diaspora in Italia coinvolti in azioni di formazione/impresa	3
OS2R5	Creata e diffusa una campagna di informazione in Tunisia sui rischi della migrazione irregolare	A5.1 lo sviluppo di concept comunicativo	Numero di beneficiari finali delle sessioni di informazione sui rischi dell'immigrazione irregolare	550
		A5.2 il monitoraggio dei contenuti elaborati (focus Group)	Numero di beneficiari finali delle sessioni di informazione su altri aspetti (reg. anagrafica, microcredito, ecc.)	98
		A 5.3. la diffusione del messaggio		

2.3. Grado di realizzazione e di utilizzo delle risorse finanziarie

Il grado di realizzazione (92,7%) e quello di utilizzo delle risorse finanziarie (85,1%) corrispondono semplicemente allo stato di avanzamento realizzativo e finanziario che si rilevata a fine progetto. Da notare che il grado di realizzazione è in realtà una media semplice (non ponderata) del rapporto tra valori complessivi effettivi e dei valori target per tutti e 13 gli indicatori, inclusi quelli di impatto che auspicabilmente cresceranno con il tempo e con il manifestarsi degli effetti a medio e lungo termine. Pertanto sulla realizzazione abbiamo di fronte un indice composito non del tutto statico e definitivo, e riferito quindi allo specifico momento della rilevazione (agosto 2024), a differenza di quello di avanzamento finanziario (risorse finanziarie utilizzate su budget di progetto assegnato) che invece non potrà più cambiare. Nel complesso si tratta di un buon risultato a livello realizzativo e anche rispetto alla gestione delle risorse finanziarie, se si tiene conto che l'implementazione del progetto è stata investita da una serie di eventi avversi esogeni e non prevedibili, quali l'emergenza Covid e il deteriorarsi, proprio in questi ultimi anni, del contesto socio-economico tunisino per effetto della grave crisi finanziaria.

Graf. 2.1. Grado di realizzazione e di utilizzo risorse finanziarie – valori %, rispettivamente, su target e budget totale



Guardando al dettaglio degli indicatori (13) applicati al progetto si osserva tuttavia come il completamento delle attività ed il raggiungimento dei risultati, nel complesso molto buono, sia stato in realtà non del tutto omogeneo: ottimo per le attività legate alla formazione (anche superiore al target fissato ex ante) e per quelle relative alle imprese con riferimento all'incubatore: meno soddisfacente, invece, almeno dal punto di vista strettamente quantitativo, per l'azione di diffusione sui rischi della migrazione illegale ed per il coinvolgimento di rappresentanti delle diaspora tunisina in Italia allo scopo di trasferire competenze. Per quanto riguarda il fondo di dotazione si osserva un'ottima

performance in termini di numero di operazioni (e quindi anche di soggetti beneficiari coinvolti) grazie a tanti grant (di piccola dimensione) assegnati, anche se non tutte le risorse previste dal target sono state utilizzate³.

Tab. 2.3.: Indicatori del monitoraggio – situazione alla fine progetto

INDICATORI	Target complessivo	Valore misurato complessivo	% di raggiungimento target
Realizzazione			96,1
Numero di fondi di dotazione e/o rotazione e/o micro-credito erogati e/o investimenti	70	81	115,7
Numero ore di formazione in classe/da remoto	859	876	102,0
Capitale investito in fondi di dotazione e/o rotazione e/o micro-credito erogati e/o investimenti (€)	142.400	100.497	70,6
Risultato			113,5
Numero persone formate (teorico/pratico)	509	895	175,8
Numero funzionari governativi / locali formati	74	125	168,9
Numero di beneficiari finali delle start-up lavorative e AGR	56	91	162,5
Numero di beneficiari finali delle sessioni di informazione su altri aspetti (reg. anagrafica, microcredito, ecc.)	98	117	119,4
Numero membri diaspora in Italia coinvolti in azioni di formazione/impresa	3	2	66,7
Numero di beneficiari finali delle sessioni di informazione sui rischi dell'immigrazione irregolare	550	343	62,4
Numero di beneficiari iscritti nelle neo cooperative e/o nelle imprese sociali	31	12	38,7
Impatto			40,7
Numero di piccole imprese sociali e/o cooperative create	25	21	84,0
Numero di inserimenti lavorativi post formazione (no AGR no Start-up)	21	8	38,1
Percentuale aumento del reddito per le famiglie beneficiarie	25	0	0,0
Media complessiva			92,7

³ Il valore target dell'indice 'Capitale investito in fondi di dotazione e/o rotazione e/o micro-credito erogati e/o investimenti (€)' è stato aumentato in corso di progetto; se fosse rimasto il valore target originario definito in fase di approvazione, la realizzazione del target sarebbe stata piena.

2.4. Considerazioni di sintesi dall'analisi quantitativa

L'analisi degli indicatori e dei flussi finanziari offre una visione complessiva e sintetica della realizzazione del progetto. È –va ammesso- una prospettiva limitata, e ovviamente legata agli indicatori a nostra disposizione, ma che ben si complementa con quella dell'indagine qualitativa, che sarà oggetto del prossimo capitolo. Il quadro quantitativo di fine progetto indica che le attività sono state quasi pienamente realizzate con ottimi risultati soprattutto in termini di partecipazione/coinvolgimento (formazione e e cicli per start-up e startuppeur). Si segnala anche un buon livello di realizzazione e di risultati sul versante finanziario del fondo di dotazione, meno soddisfacente, invece, il raggiungimento del target in merito alla comunicazione sui rischi dell'immigrazione illegale, anche se, per esprimere un giudizio equilibrato sull'esito di questa attività, riteniamo utile esaminare alcune dimensioni qualitative (a cui accenneremo nel prossimo capitolo) inerenti il processo di attuazione della stessa campagna di comunicazione.

Tornando in generale agli indicatori, sottolineiamo che abbiamo considerato anche 3 indicatori di impatto, rispetto ai quali la performance progettuale può risultare al momento sottostimata sia per la mancanza del tempo necessario alla 'maturazione' degli effetti (tipicamente di medio-lungo periodo), sia per i limiti connessi alla rilevazione e al monitoraggio. Un caso al riguardo è quello dell'indicatore 'percentuale aumento del reddito per le famiglie beneficiarie', rimasto a '0' e la cui rilevazione richiede una capacità tecnica significativa dal punto di vista metodologico.

Malgrado l'impatto positivo e significativo sulla creazione di impresa si sia già manifestato con forza (ben 21 imprese o cooperative sociali create), un'eventuale valutazione di impatto in futuro potrà far emergere pienamente tutti gli effetti di lungo periodo, che forse adesso sono stati colti solo parzialmente dalla presente valutazione.

Sempre con riferimento ad un'eventuale valutazione d'impatto futura, anticipiamo che l'indagine qualitativa, oggetto del prossimo capitolo, fornisce diversi spunti e risultati sugli effetti di medio-lungo periodo, non considerati dagli indicatori qui analizzati, effetti che però in futuro potranno essere oggetto di ulteriore vaglio da questo supplemento di indagine.

3.L'ANALISI QUALITATIVA:APPROFONDIMENTI SULLE SINGOLE ATTIVITÀ

Il presente capitolo riporta l'analisi qualitativa che si sviluppa su ognuna delle macro-attività di Trait d'union (che corrispondono ai 5 risultati attesi a base del quadro logico di progetto) e a cui è dedicato un paragrafo, la cui dimensione varia abbastanza e dipende dall'approfondimento che è stato deciso di fare sulla macro-attività stessa.

In questo modo, l'analisi quantitativa dei dati complessivi di progetto è stata arricchita e complementata da approfondimenti qualitativi specifici su singole attività. È stato svolto un lavoro significativo di acquisizione di informazione in ogni sua forma: dall'acquisizione e dallo studio della reportistica interna al coinvolgimento dei partner, alle interviste ai partner fino a svolgere un'indagine sui beneficiari mediante questionari, insieme all'organizzazione di un focus group online. Questi approfondimenti hanno permesso di entrare all'interno dei processi che hanno governato le attività e comprendere i meccanismi e le motivazioni ad essi sottostanti. Come vedremo nel prosieguo del rapporto vi sono stati alcuni eventi esogeni e imprevedibili quali la pandemia o anche gli stessi cambiamenti del quadro politico del paese (da cui è derivato il provvedimento di scioglimento dei consigli comunali da parte del governo centrale) che hanno modificato il contesto sulla base del quale erano impostate le attività. Ma probabilmente è soprattutto la crisi finanziaria ad aver esercitato il maggior impatto negativo. Ricordiamo che questa crisi ha colpito il paese dal 2022 - la testimonia un primo accordo con il FMI siglato nell'agosto 2022- , e, insieme al deterioramento del quadro politico, ha generato importanti conseguenze a cascata su tutti i principali ambiti di vita del paese, da quelli economici a quelli sociali. In particolare, a risentire negativamente di questa crisi è stata la linea di azione focalizzata sulla finanza per le start-up e micro-imprese, linea che era stata concepita in modo estremamente innovativo, con la creazione di un fondo di sterilizzazione del rischio di cambio, strumento che in linea di principio avrebbe portato un impatto superiore rispetto a tradizionali fondi di garanzia per il micro-credito. Tuttavia, poi, per effetto della crisi finanziaria e del conseguente deterioramento del mercato creditizio, le difficoltà sono via via cresciute ed è apparso molto problematico implementare qualsiasi attività rientrasse nell'ambito finanziario e del credito.

A.1. Formazione

La macro-attività A.1. corrisponde ad un gruppo di attività molto articolato ma allo stesso tempo omogeneo, in quanto rientra interamente nell'ambito formativo. Essa coinvolge target sia privati che pubblici e fa riferimento al risultato atteso OS1R1 "Aumentata l'occupabilità di giovani e donne attraverso nuove opportunità di formazione, unite al rafforzamento delle istituzionali locali". Questo gruppo di attività è ben rappresentativo di tutti gli ambiti e temi portati da Trait d'union, ambiti che, pur toccando questioni legate all'impresa, ai finanziamenti e al mercato, fanno riferimento ad un modello di sviluppo locale dove le istituzioni hanno un ruolo guida importante, anche attraverso la partnership pubblico-privata e che si esplica anche nel puntare su settori e su target 'meritori' quali l'occupazione, economia sociale e circolare, con l'obiettivo generale di contribuire ad uno sviluppo equilibrato e sostenibile e mitigare in questo modo la spinta migratoria verso l'Italia.

Puntualizziamo che quanto erogato dalla A.1. non esaurisce tutta la formazione realizzata da Trait d'union: il progetto si caratterizza infatti per una forte componente formativa e di trasferimento delle competenze, così che la formazione non è una prerogativa della A.1.; molti task formativi sono stati infatti svolti anche sotto altre macro-attività, in particolare nella A.2. per quanto riguarda i temi imprenditoriali e del marketing, nella A.3. con riferimento alla micro-finanza e nella A.4., relativamente al marketing digitale, sono stati svolti dei percorsi di accompagnamento individuali a forte contenuto formativo; infine anche la stessa A.5. ha visto alcune sessioni di diffusione dell'informazione in cui è stato trasferito un livello di conoscenza abbastanza tecnico e approfondito con riferimento al contesto legale e normativo della migrazione in Italia e nell'UE, sessioni che possono quasi configurarsi come formazione.

Passando al dettaglio dell'attività, si evidenzia come essa sia stata erogata attraverso molte sessioni e seminari, coprendo temi diversi e allo stesso tempo complementari, coinvolgendo nell'attuazione buona parte dei partner e un target di partecipanti e beneficiari abbastanza variegato.

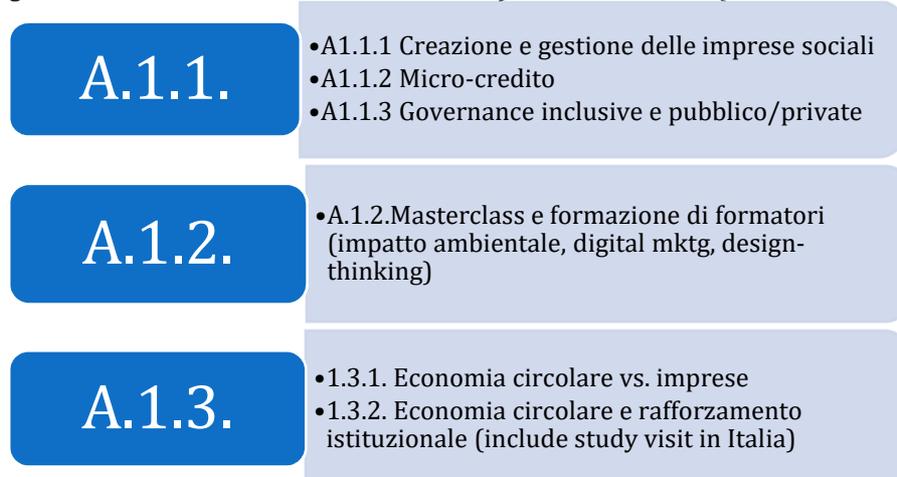
Quasi tutti i partner di progetto risultano coinvolti, in particolare: TCSE, ARCI, FFE, ANCI, CdM, Comune di Tunisi, Comune di Sfax e ASEV e il capofila Regione Toscana.

Questa macro-attività si articola in 3 componenti che hanno target e contenuti diversi ma sono sempre di natura formativa: la A.1.1 è rivolta sia al target privato che pubblico è articolata in workshop relative a 3 temi; Creazione e gestione delle imprese sociali, Micro-credito e Governance inclusiva e pubblico/private, la A.1.2 è invece più specifica e tecnica, è rivolta sia a formatori che a utenti finali e si contraddistingue per essere svolta da formatori italiani (Asev) su tematiche specifiche che sono state ridefinite rispetto alla proposta progettuale originaria (sostenibilità ambientale, marketing digitale e, A.1.3 attività formative su temi della PA, chiamata anche 'institutional building', rivolta ai funzionari e

rappresentanti pubblici (fino a che la rappresentanza politica a livello comunale non è stata sospesa), ha visto in Tunisia una formazione aperta anche a beneficiari direttamente non afferenti al settore pubblico, ad esclusione della study visit in Italia; si è concentrata su tematiche ambientali, sociali e di partnership/co-progettazione pubblico-privata.

In tutte e tre le componenti vi è stata una prima fase di impostazione attraverso cui sono stati avviati contatti, svolte le prime missioni finalizzate ai cosiddetti 'incontri di avvicinamento' tra staff e esperti (questa è l'espressione utilizzata da Anci Toscana per caratterizzare questa fase di impostazione, mettendo in evidenza la progressiva e graduale focalizzazione degli argomenti e la condivisione di tutto questo processo con i partner). Tale processo ha purtroppo sofferto dell'emergenza Covid e delle restrizioni ai movimenti ed agli incontri di persona sia in Italia che in Tunisia, tuttavia questo imprevisto ha determinato solo un ritardo iniziale nello svolgimento dell'attività, ritardo che poi è stato recuperato; inoltre, va segnalata la sospensione dei consigli comunali che si è verificata a inizio 2023 e che ha determinato una riorganizzazione dell'attività formativa tutta rivolta al personale delle amministrazioni comunali e non più agli eletti.

Figura 3.1.: L'articolazione dell'attività di formazione corrispondente al risultato atteso A.1.



A.1. 1. Workshop formativi

I workshop formativi si sono concentrati sulle seguenti 3 tematiche: A1.1.1 Creazione e gestione delle imprese sociali, A1.1.2 Micro-credito, A1.1.3 Governance inclusiva e pubblico/privata, corrispondenti ad altrettante sottoattività. Il principale target è quello di donne e giovani (preferibilmente NEET). Dai report semestrali dei partner emerge che le attività svolte hanno visto una partecipazione abbastanza varia, ad es. gli atelier di Mahdia e Tunisi hanno visto la partecipazione di studenti, professori ma ovviamente anche soggetti esterni all'università, sia occupati e che disoccupati; inoltre questi eventi sono stati anche l'occasione per lanciare e promuovere il progetto, incoraggiando le candidature per i programmi di incubatore e acceleratore, in particolare il workshop sull'impresa sociale a Mahdia è

stato svolto come 'Q&A session', con la presentazione del team 'Lingare' e la partecipazione di 4 imprenditori.

Passando alla formazione sul microcredito sono stati organizzati vari seminari, coprendo i territori beneficiari, sia on site che online (modalità meno gradita); si è trattato di una formazione che ha raccolto interesse, svolta prevalentemente con un approccio introduttivo e orientativo, complementando le competenze italiane con quelle tunisine (queste ultime relative soprattutto alle opzioni di finanziamento disponibili). Nel caso di Sfax il seminario è stato rivolto agli imprenditori e quindi con taglio abbastanza pratico su microcredito come strumento di creazione e di sviluppo d'impresa, includendo anche la presentazione, da parte dei partecipanti, dei loro progetti imprenditoriali. Va inoltre considerato che ulteriori interventi formativi sul tema del micro-credito sono stati effettuati all'interno della macro-attività A.3..

Sempre all'interno della attività 1.1. l'attività formativa sulla governance inclusiva e sulla partnership pubblico-privata si è rivolta anche e -diciamo- soprattutto al target pubblico a livello di amministratori, dirigenti e funzionari. Questa attività ha coinvolto in modo esteso e significativo la parte pubblica e più istituzionale del partenariato italiano (Regione Toscana, Comune di Milano, Anci Toscana) e ha visto una preparazione abbastanza impegnativa con ben 3 incontri. A seguito di questi 'incontri' di avvicinamento vi è stato un lavoro significativo di riflessione e di confronto all'interno del partenariato istituzionale italiano volto a proporre i temi più adatti sull'economia circolare e sull'institutional building, tenendo conto dei bisogni dei partner istituzionali tunisini e ovviamente delle buone pratiche e competenze che lo stesso partenariato italiano aveva a disposizione. Tra i temi di economia circolare su cui si è concentrata l'attenzione vi è stato quello dei rifiuti, con un focus particolare sulla comunicazione istituzionale, e quello della mobilità sostenibile.

A.1.2. Masterclass e formazione di formatori

In analogia con l'approccio scelto nella formazione rivolta agli enti pubblici tunisini, anche in questa formazione, che ha avuto come target formatori, imprenditori e giovani, i partner coinvolti hanno 'investito' nell'individuazione dei bisogni in modo da impostare un programma formativo, sui temi di progetto, che fosse adeguato, di interesse e attrattivo per i potenziali partecipanti. Più che un'analisi standard dei bisogni attraverso i questionari raccolti, il dialogo e i momenti condivisi di riflessione/progettazione tra la parte italiana e tunisina (anche attraverso una missione in loco) hanno dato il maggiore contributo per impostare gli interventi (3) in loco da parte di formatori italiani, che hanno riguardato l'impatto sociale, il marketing digitale e il design-thinking. I feedback dei formatori sono stati tutti positivi in termini di partecipazione e interesse da parte dei discenti. Riportiamo nella box un approfondimento sull'intervento relativo al design-thinking, ultimo dei 3 previsti in questa attività e svoltosi a febbraio 2024, comprendente anche i risultati derivanti dai questionari di soddisfazione somministrati alla fine delle sessioni.

Box 3.1.: L'intervento formativo sul design-thinking: caratteristiche e feedback valutativi dei partecipanti

Il Design thinking nasce nell'ambito industriale e del design come approccio di gruppo per la risoluzione di problemi nella progettazione e nella prototipazione; tuttavia negli ultimi anni l'ambito di applicazione si è molto ampliato comprendendo il marketing e la consulenza strategica in ambito aziendale, finanche allargarsi in generale al campo della formazione e della progettazione (anche quella non strettamente tecnico-industriale ma legata ai bandi e ai finanziamenti). In Trait d'union la formazione si è articolata in 3 interventi di cui 2 rivolti a imprenditori e startuppeur (masterclass sia a Mahdia che a Tunisi), e uno destinato a formatori che si è tenuto a Tunisi. Pur ricchi di riferimenti teorici e metodologici, gli interventi si sono concentrati sull'apprendimento in 'laboratorio' con gruppi di lavoro, un apprendimento che la stessa formatrice definisce 'non formale' ed 'esperenziale', puntando quindi a sviluppare una padronanza e ad far assimilare una pratica degli strumenti e delle tecniche presentate.

Passando al feedback dei partecipanti ai quali è stato somministrato un questionario nel quale potevano dare una misura della propria soddisfazione (*) rispetto ai seguenti aspetti e riportati nella seguente tabella, è emerso:

- una soddisfazione complessiva sulla partecipazione ai seminari;

- un forte apprezzamento sull'impostazione del corso a obiettivi, coerenza dei contenuti, agenda ed anche una

bisogni ed alle aspettative, con buona probabilità di competenze apprese nel proprio lavoro e nel futuro;

- leggermente meno positivi i feedback sull'interazione e a considerata una certa eterogeneità del background dei pure gli aspetti legati alla logistica ed alla sede che, nel caso risultata un elemento di criticità;

- in fondo alla lista con minore apprezzamento (sia pure tenendo conto che 3 rappresenta il valore di neutralità di trova la durata del corso che si collega anche agli orari, non

che la formatrice ha rilevato l'assenza di qualche ora da parte di alcuni partecipanti, e questo malgrado la breve durata del seminario; la stessa formatrice, nella propria relazione d'attività, raccomanda una formazione modulare in modo da consentire ai partecipanti di selezionare in modo preciso le sessioni a cui sono interessati, investendo il proprio tempo solo nell'apprendere ciò che ritengono utile e che magari non conoscono o non conoscono a sufficienza.

Come vedremo, la questione delle assenze e degli orari, insieme a quella di una eterogeneità eccessiva nel livello di preparazione dei partecipanti, rappresentano probabilmente le maggiori criticità in tutta la formazione che Trait d'union ha rivolto a startuppeur e giovani imprenditori.

D'altra parte, quando interrogati sul valore aggiunto del seminario, molti partecipanti hanno scritto diverse osservazioni: da alcune generiche sull'accrescimento delle proprie competenze, all'utilità che vogliono trarre, fino a menzionare contenuti e nozioni precise che hanno appreso nel seminario. La stessa cosa è accaduta per l'uso che i partecipanti pensano o prevedono di fare delle tecniche e degli strumenti assimilati: alcune ipotesi di uso degli strumenti sono abbastanza generiche, ma sono affiancate da altre molto puntuali, ad es. in ambito aziendale, della progettazione, della consulenza e della partecipazione. In sintesi, l'intervento ha mostrato una buona rilevanza rispetto ai bisogni dei partecipanti, un'impostazione pratica e esperenziale, oltre che innovativa, molto apprezzata dai partecipanti che dà anche una buona probabilità di effettivo utilizzo delle nozioni apprese e quindi con un impatto effettivo sui beneficiari e su quella che in teoria economica sarebbe la qualità e la produttività del capitale umano locale. Si sono altresì evidenziate alcune criticità, comunque limitate e che non inficiano la valutazione complessivamente positiva dell'intervento, che sono tipiche di una formazione extracurricolare rivolta a soggetti ancora giovani ma non proprio in età di studio, soggetti che hanno impegni di lavoro e/o di altro tipo (es. famiglia).

(*) l'indice è calcolato attraverso la media ponderata dei punteggi assegnati ai vari livelli di accordo o meno su determinate affermazioni (positive) su un certo aspetto del seminario (es. obiettivi, durata, ecc.): Sì, molto=5; Sì, abbastanza=4; né sì, né no =3; No, poco=2; No, per nulla=1; i valori dell'indice che ne derivano sono compresi tra 1 (per nulla d'accordo con l'affermazione) e 5 (molto d'accordo con l'affermazione).

Aspetti valutati	Formatori Tunisi	Imprenditori		Totale
		Tunisi	Mahdia	
Strumenti	4,8	5,0	5,0	4,9
Obiettivi	4,7	5,0	4,8	4,8
Coerenza	4,9	5,0	4,5	4,8
Bisogni	4,8	4,8	4,5	4,7
Agenda	4,7	4,8	4,5	4,6
Aspettative	4,7	5,0	4,4	4,6
Utilità futura	4,8	4,6	4,5	4,6
Interazione	5,0	4,4	4,1	4,5
Logistica	4,4	4,2	4,6	4,5
Sede	3,8	3,6	4,6	4,0
Durata	3,3	4,2	3,6	3,6

livello di strumenti, buona aderenza ai utilizzare le

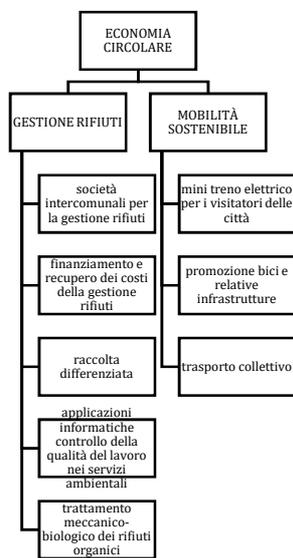
questo riguardo va partecipanti, come di Tunisi, per alcuni è

oltre la sufficienza, giudizio) si trova la ottimali per tutti, tanto

A.1.3. Economia circolare

Questa attività si articola in due sottoattività, simili per i contenuti e i temi toccati, ma assai diverse per target e modalità di implementazione: la A.1.3.1 è rivolta a imprenditori ed è stata svolta da Arci con alcuni interventi formativi in collaborazione con TCSE e E4Impact, gli stessi soggetti che hanno curato i programmi di incubatore. L'attività 1.3.2., invece, sempre relativa all'economia circolare, è stata indirizzata al settore pubblico, con una formazione che si estrinseca soprattutto in uno scambio di pratiche tra funzionari e rappresentanti PA, tutto seguendo l'ottica rafforzamento istituzionale. Essa ha raggiunto il proprio completamento con la study visit che si è tenuta nell'ottobre 2023 in Italia. A termine della study visit, che ha toccato vari settori e best practices nell'ambito dell'economia circolare, sono stati somministrati dei questionari di soddisfazione che hanno raccolto anche alcune idee progettuali, oltre, naturalmente, al grado di soddisfazione sulla study visit. Riportiamo qui sotto nella box 3.2. un approfondimento sulla study visit realizzata in Italia, attività che, a nostro avviso, riflette una componente importante di progetto, ovvero il ruolo delle istituzioni in uno sviluppo locale sostenibile, nel quale l'ambiente non rappresenta tanto un vincolo, quanto un'opportunità di crescita attraverso l'economia circolare e la creazione di un rapporto più armonico e collaborativo tra settore pubblico e privato, modello che, in ultima analisi, può mitigare il problema della migrazione illegale con la creazione, in Tunisia, di nuovi posti di lavoro.

**Box 3.2.: La study visit in Italia.
Contenuti, valutazioni e idee progettuali per una cooperazione futura.**



La study visit si è svolta nel settembre 2023, ha visto la partecipazione di una delegazione tunisina composta da 2 rappresentanti per ciascun Comune partner del progetto: Tunisi, Mahdia e Sfax, e dall'esperto tunisino di economia circolare di Anci Toscana, RidhaAbbes. La study visit ha avuto come riferimento due territori, quello milanese e quello toscano, corrispondenti al partnerato istituzionale del progetto (Comune di Milano, Regione Toscana, Anci Toscana), territori dai quali sono state selezionate pratiche e applicazioni oggetto di visita da parte della delegazione.

Tutto il lavoro preparatorio e di formazione in Tunisia aveva già messo a fuoco pratiche e progettualità di interesse nell'ambito generale dell'economia circolare, e più in particolare in quello della gestione rifiuti e della mobilità sostenibile. Sul territorio italiano sono state visitate diverse realtà di applicazione di pratiche e servizi che, malgrado la velocità delle stesse visite e lo scarso tempo disponibile per analisi e approfondimenti in loco, hanno fornito molti stimoli per idee e per iniziative da intraprendere nei comuni tunisini.

Nel confermare in pieno focus sull'economia circolare come motore dello sviluppo locale e della transizione nelle sue varie componenti energia, acqua, rifiuti e mobilità sostenibile, sono stati individuati specifiche progettualità di interesse e trasferimento di pratiche/metodologie per i comuni tunisini coinvolti (si veda figura a lato).

Sono state inoltre definite possibilità di collaborazione con le istituzioni italiane aventi seguenti contenuti e/o obiettivi:

- realizzazione di progetti pilota, dimostrazioni concrete e scambio di buone pratiche;
- costruzione di reti di cooperazione intercomunale, includendo diversi attori della società civile, per il rafforzamento dello sviluppo locale e il miglioramento dei servizi comunali;

- turismo sostenibile e inclusione sociale (immigrazione e parità di genere);
- formazione del personale amministrativo;
- campagne di sensibilizzazione della cittadinanza.

Nel complesso, si può affermare come sia stata posta la base in modo molto promettente per una cooperazione istituzionale e tecnica allo stesso tempo nell'ambito dell'economia circolare. I rappresentanti vedono la transizione ecologica e l'economia circolare come un passaggio ineludibile e anche come un'opportunità di sviluppo locale, anche se non è ancora ben definita la relazione con il settore privato e che tipo di partnership possono essere valutate e attuate, tenendo ovviamente presente la normativa vigente in Tunisia. Proprio questo aspetto, già trattato da Trait d'union, potrebbe essere ulteriormente approfondito in una possibile futura cooperazione istituzionale, lo sviluppo di una sana relazione tra settore pubblico e privato nell'ambito dell'economia circolare, può infatti rappresentare una strategia win-win con la soluzione di problemi di finanziamento per il primo e opportunità di crescita economica e occupazionale per il secondo.

Analisi SWOT

L'attività ha presentato elementi di indubbia forza e ha portato anche risultati che hanno un potenziale impatto futuro. La componente formativa di maggior interesse sotto il profilo strategico e dell'impatto è quella rivolta alle Istituzioni, al loro rafforzamento e all'economia circolare. Malgrado la sospensione dei consigli comunali da parte del governo centrale tunisino, la cooperazione tra istituzioni dei territori dischiude un potenziale di cooperazione molto interessante, nel quale le competenze e le esperienze italiane sono estremamente rilevanti per i partner istituzionali tunisini che hanno bisogni e idee progettuali definite.

Questo risultato è stato raggiunto attraverso un percorso di individuazione dei bisogni formativi, strettamente collegato alle esperienze e alle pratiche oggetto di interesse, un percorso molto ragionato e condiviso tra i partner che è partito dai cosiddetti 'incontri di avvicinamento', proseguito con seminari e workshop e infine culminato con la study visit in Italia

Più circoscritto l'ambito di svolgimento della restante formazione che però, quando rivolta a imprenditori o potenziali imprenditori e startuppeur, ha consentito di collegarsi ai cicli di incubatore e acceleratore della macro-attività 2. I primi workshop sull'economia circolare, insieme a quelli sul versante sociale e sulla micro-finanza,, sono stati anche un'occasione per lanciare il progetto e promuovere le candidature ai cicli di incubatore/acceleratore, oltre, ovviamente, che di arricchimento delle competenze di tutti partecipanti a questa formazione, a prescindere dal loro coinvolgimento nei cicli di incubatore e di acceleratore.

Discorso a parte è quello della formazione svolta da docenti italiani e rivolta parallelamente, sia a formatori locali, che a imprenditori/startuppeur. Si tratta di una formazione abbastanza tecnica e specializzata che ha avuto un buon riscontro in termini di soddisfazione e di possibile utilizzo professionale degli strumenti presentati.

Per concludere, questa macro-attività è stata utile per una fase iniziale e intermedia del progetto e, a nostro avviso, deve essere interpretata come integrata e 'propedeutica' ad attività di maggior peso come appunto i cicli di incubatore e acceleratore.

Analisi SWOT Macro-attività A.1.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - Attività che ha visto il coinvolgimento di tutti i partner di Trait d'Union e ha raggiunto un target abbastanza esteso e vario - funzionale a promuovere il progetto e gli altri interventi all'interno di esso - alcuni interventi, soprattutto di formazione da e con l'Italia, sono stati apprezzati e possono avere un impatto futuro di rilievo - partenariato istituzionale italiano solido e credibile che dispone di buone pratiche di economia circolare applicate sul proprio territorio che sono rilevanti e replicabili per i territori tunisini - integrazione con la macro-attività 2 sia per il lancio dei percorsi che per il complementamento su temi specifici (es. circolare, micor-finanza) 	<ul style="list-style-type: none"> - attività vasta e per questo un po' dispersiva, con alcune apparenti duplicazioni e sovrapposizioni, con altre attività simili in altre macro-attività; - la maggior parte degli interventi formativi, pur portando risultati potenzialmente rilevanti in termini di sviluppo locale, imprenditoriale e anche occupazionale, non impatta direttamente e significativamente sull'occupabilità di giovani e donne, in quanto è una formazione breve e 'orientativa-informativa' (seminari, atelier, workshops), come risultati e impatto occupazionale va quindi inquadrata nel progetto visto nel suo complesso;
Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> - grande potenziale nella cooperazione tra Enti Pubblici e nello scambio tra territori su economia circolare insieme al rafforzamento istituzionale; - interesse per economia sociale e relativi strumenti - quadro di tendenziale rafforzamento della cooperazione bilaterale italiana verso l'Africa (es. Piano Mattei) e verso la Tunisia nello specifico 	<ul style="list-style-type: none"> - l'attuale assetto politico istituzionale dei territori potrebbe essere di ostacolo al concretizzarsi dell'impatto e alla cooperazione futura - dispersione e indebolimento delle relazioni create e mancata concretizzazione in futuro delle idee progettuali per incapacità e/o impossibilità di individuare un frame appropriato di cooperazione tra i partner dei 2 paesi

A.2. Supporto alle imprese (incubatore e acceleratore)

La A.2 rappresenta certamente un'attività di peso nel progetto Trait d'union. Questo è vero se la si guarda sotto vari aspetti: le risorse, le realizzazioni effettuate, i risultati ottenuti e il target di beneficiari coinvolto. Per questo motivo è un'attività su cui vi è stato il maggiore approfondimento analitico nell'ambito della presente valutazione, effettuando anche una piccola indagine sui beneficiari attraverso la raccolta di un questionario, a cui si è aggiunta anche la realizzazione di un focus group.

È un'attività i cui beneficiari, aspiranti imprenditori (startuppeur) o imprenditori di piccole imprese già costituite (ma da sviluppare e consolidare) hanno seguito sia corsi che altre attività affini alla formazione per una durata complessiva di diversi mesi. Oltre alle tipiche modalità formative in aula (es. lezioni e esercitazioni), le competenze sono state trasferite attraverso un'azione di accompagnamento e di assistenza/consulenza mirata e applicata al caso specifico. Diversamente dalla consulenza convenzionale e di mercato, l'obiettivo è stato quello di rendere i beneficiari il più possibile autonomi nell'applicazione delle competenze acquisite, evitando l'erogazione di servizi 'chiavi-in-mano'.

Va detto che l'obiettivo ed il risultato atteso di questa attività sono molto sfidanti, dato che non si punta solo a creare e consolidare occupazione giovanile *tout court*, ma ci si focalizza sul farlo mediante imprese innovative operanti nell'economia sociale e circolare.

Questa macro-attività, oltre ad avere un certo peso, è una componente che sembra legare e integrare i vari interventi progettuali. Per definizione, un buon livello di integrazione progettuale conferisce un valore aggiunto in termini di impatto e efficacia rispetto a quella che sarebbe la mera sommatoria dei singoli risultati derivanti dalle stesse attività di progetto. Per questo motivo intendiamo approfondire questo aspetto nell'ambito della presente valutazione. A prescindere dai risultati, su cui ci soffermeremo nel prosieguo del capitolo, osserviamo, a livello di impostazione progettuale, come l'attività 2 ed il target di beneficiari ad essa collegato sia stata posta come collante di tutti gli interventi di Trait d'Union rivolti ai giovani, all'occupazione ed al settore privato.

Figura 3.2.: Risultato atteso e fasi della A.2.



Per prima cosa osserviamo come l'attività 2 abbia goduto anche di una buona integrazione interna, dato che gli eventi e le iniziative sono rivolti/e agli stessi beneficiari. La fidelizzazione di un gruppo di beneficiari può essere vista come un tratto positivo, in quanto consolida un trasferimento di competenze che sostengono percorsi imprenditoriali tutt'altro che semplici.

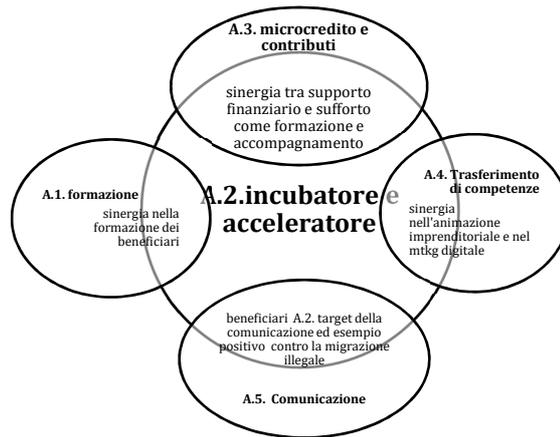
Più in generale la A.2 si dimostra essere, come vedremo meglio nel dettaglio, un'attività 'core' non solo per dimensione e impegno, ma anche perché si lega insieme a tutte le altre attività di progetto, progetto che per sua natura è abbastanza articolato. A questo riguardo osserviamo ad esempio:

- la formazione svolta nella A.1 ha, in alcuni, casi avuto come target alcuni partecipanti che poi hanno aderito al programma di incubatore o di acceleratore nella A.2.;
- le risorse e anche la formazione relativamente al micro-credito (A.3.) si sono spesso rivolte ai partecipanti della A.2; inoltre va considerato che l'A.3., anche da un punto di vista finanziario, ha insistito in modo particolare sul target di beneficiari dell'A.2.: infatti, la possibilità di presentare domanda ed accedere al micro-credito e/o ai grant⁴ è stata in primo luogo promossa presso i partecipanti dell'incubatore e dell'acceleratore;
- la A.4. per la parte divulgativa (formativa e relativa alla buone pratiche aziendali comunicate attraverso fumetti) si è integrata con l'evento Lingare (che fa parte dell'attività 2) e inoltre il mentoring sul marketing digitale, rivolto a 10 imprese è andato a consolidare strumenti e applicazioni nell'ambito del marketing digitale, coinvolgendo in maggioranza imprese/imprenditori beneficiari della A.2,

⁴ L'attività A.3. è stata soggetta ad un'importante modifica durante la propria implementazione: nell'ultima fase di progetto, di comune accordo con il Ministero degli Interni, il fondo di micro-credito è stato convertito in un fondo di dotazione che prevedeva la concessione di grant (contributi a fondo perduto) per investimenti negli start-up e nelle piccole imprese dei settori target di progetto. Sia il micro-credito, prima, che i grant, poi nell'ultima fase di progetto, sono stati promossi presso gli start-up e gli startuppeur che avevano partecipato all'attività 2. Alcune delle candidature dei partecipanti all'attività 2 hanno avuto successo, andando a integrare il supporto di Trait d'Union come formazione e competenze (A.2.) con il sostegno finanziario degli investimenti erogato attraverso la A.3..

- per quanto riguarda infine la sinergia con la A.5 va osservato come i beneficiari della A.2. siano stati oggetto della comunicazione sui rischi della migrazione illegale ed inoltre come gli stessi beneficiari rappresentino un esempio vivente di giovani cittadini che si mettono in gioco dal punto di vista imprenditoriale scommettendo su un proprio futuro occupazionale e di impresa in Tunisia.

Figura 3.3.:Le attività di progetto e la loro integrazione con l'attività A.2.



Ricordiamo come l'attività sia stata implementata in tutti e tre i territori target del progetto, Tunisi, Mahdia e Sfax. Complessivamente si è articolata in 4 percorsi a partire dal 2021 fino a inizio 2024, un periodo di implementazione abbastanza lungo perché sono stati realizzati ben 4 cicli o percorsi o programmi, poco sovrapposti temporalmente l'uno con l'altro e con una durata che varia dai 6 mesi per il percorso di incubatore di Sfax (se inclusa anche la seconda fase relativa al mentoring) fino a oltre 1 anno per il primo incubatore organizzato da TCSE per Mahdia e Tunisi.

I contenuti dei programmi si sono concentrati soprattutto sulle competenze di gestione aziendale (es. business idea e business planning, amministrazione, legislazione, ecc.), incluso il marketing, ma non solo; infatti sono stati svolti interventi specifici di accompagnamento e anche interventi in ambito tecnologico, per quanto riguarda il programma dell'incubatore 1 e dell'acceleratore. Molta attenzione si è concentrata sulla realizzazione dei business plan e della loro esposizione efficace attraverso la preparazione di un pitch, ma è nel prossimo paragrafo che entriamo nel dettaglio dei contenuti e dell'approccio seguito.

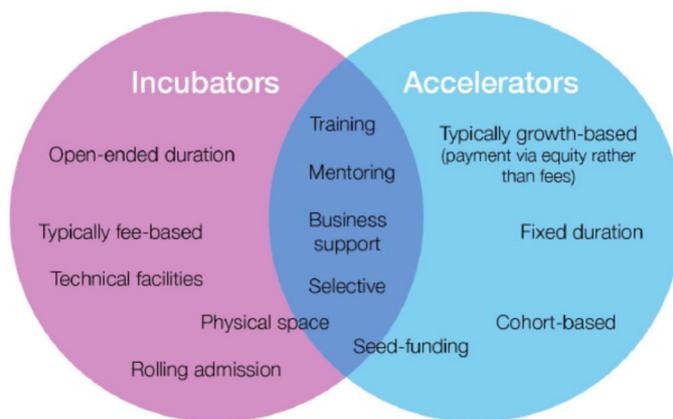
L'approccio ed il modello di intervento

Come abbiamo visto i soggetti tecnici intervenuti in questa attività sono stati due, TCSE e E4Impact, con alcune similitudini e anche qualche differenza. I due soggetti, il primo con uno status di partner di progetto e il secondo, invece, con un ruolo di fornitore di servizi, hanno operato su territori distinti:

TCSE a Tunisi e Mahdia, mentre E4Impact a Sfax. Va segnalato come i diversi ruoli e responsabilità dei due soggetti nel progetto siano corrisposti ad un impegno in termini di attività altrettanto diversi: E4Impact ha implementato solo un ciclo di incubatore a Sfax, mentre TCSE ha realizzato, a Tunisi e Sfax, ben 3 cicli formativi: un primo percorso di incubatore molto articolato e impegnativo come ore di docenza, a cui è seguito un ciclo di acceleratore (propedeutico rispetto al primo, in quanto anche a supporto di alcuni start-up incubati); nella fase finale di progetto si è infine proceduto a ripetere un ulteriore ciclo di incubatore, con programma formativo più circoscritto rispetto a quello del primo ciclo e, per monte ore di docenza, comparabile a quello svolto a Sfax da E4Impact.

Presentiamo in termini generali il modello applicato e la relativa attività svolta da parte di TCSE, dopo di che riportiamo in modo sintetico il quadro delle attività svolte da E4Impact a Sfax, evidenziando similitudini e differenze con quanto prodotto a Tunisi e Mahdia.

Figura 3.4.: 'Incubators' vs. 'Accelerators': tratti comuni e differenze tra i due modelli



In teoria, il modello di intervento applicato nasce da quello americano, poi diffusosi nel resto del mondo, ed è relativo ad imprese innovative operanti in settori tecnologici e in mercati dinamici, attraverso questi programmi la business idea viene affinata e strutturata in modo da renderla appetibile per un investitore/finanziatore (es. un venture capitalist o una banca d'affari o un business angel), di solito specializzato in questo tipo di investimenti che per propria natura sono ad alto rischio, ma anche ad alto rendimento. Un aspetto caratterizzante l'incubatore è poter contare sulla disponibilità di infrastrutture, incluso lo spazio fisico in cui avviare l'attività, ed uno invece tipico dell'acceleratore è di essere 'cohort-based', cioè concentrarsi allo stesso tempo su un gruppo di imprese (bootcamp) e portarlo, in un tempo prestabilito, sull'obiettivo di consolidarsi e trovare il capitale necessario per lo sviluppo e l'accelerazione. I due modelli, per loro natura diversi, hanno tuttavia anche elementi comuni in particolare i servizi offerti (formazione, mentoring, coaching, supporto vario). Nel caso di Trait d'Union dove vi è stato un certo adattamento - e anche una certa convergenza- di entrambi modelli di intervento rispetto al contesto socio-economico e finanziario e anche al fatto di lavorare nell'ambito di un progetto finanziato. Va infatti osservato come l'incubatore non metta a disposizione un vero e proprio spazio fisico per lo start-up dell'impresa e come questo

percorso, analogamente con quanto avvenuto con l'acceleratore, sia necessariamente 'cohort-based' cioè lavori su gruppi di startuppeur che iniziano e terminano il proprio programma nello stesso momento; in tal senso il percorso dell'incubatore non differisce molto da quello dell'acceleratore (dove peraltro vi è sempre una persona fisica e non un'impresa come beneficiario). Possiamo concludere come la principale differenza tra i due percorsi risieda nel punto di partenza e nel conseguente obiettivo, avviare vs. sviluppare un'impresa. Per il resto entrambi i percorsi forniscono un supporto simile, anche se non identico. A testimonianza di questa continuità e similitudine tra i due programmi, gli startuppeur (3) di Mahdia/Tunisi, dopo aver partecipato al percorso di incubatore, hanno svolto quello di acceleratore.

Più in generale crediamo si imponga una riflessione su come valutare l'impatto di un modello di intervento del genere in un contesto molto diverso da quello originario, un contesto, quello tunisino, che sappiamo essere finanziariamente poco favorevole. È vero che migliorare l'accesso alle risorse finanziarie rimane un obiettivo importante anche in Trait d'Union, a prescindere dal fatto che lo startuppeur sia concretamente nella situazione ideale prevista dal modello, es. interloquire con il proprio business plan con investitori privati interessati. In effetti Trait d'Union si è molto concentrato sul problema finanziario ma ha orientato i propri startuppeur verso strumenti finanziari interni al progetto stesso (grant e micro-credito) o anche verso altre linee di finanziamento, che fossero però preferibilmente supportate da istituzioni, in quanto di più facile accesso e/o più vantaggiose per i beneficiari. La maggior degli startuppeur ha ricevuto risorse finanziarie (grant) ma in quantità limitata e prevalentemente dal progetto stesso. Per gli scopi valutativi riteniamo che debba essere posta un'attenzione 'proporzionata' all'ottenimento del finanziamento, che nella maggior parte dei casi è di entità modesta ed è quindi meno probabile che possa rappresentare un fattore così determinante di crescita e di successo, come previsto nel modello teorico e originario di acceleratore e di incubatore. Porremo soprattutto l'attenzione sul risultato/impatto finale ovvero sulla creazione/crescita dello start-up e ovviamente, senza pregiudizi, su qualsiasi ulteriore aspetto ritenuto rilevante e segnalato dai beneficiari stessi.

Entrando nel merito dell'analisi, osserviamo come la macro-attività A.2. sia descritta da una reportistica relativamente abbondante, in quanto ai report di attività dei partner si aggiungono anche i report dei formatori e degli esperti. In alcuni casi i formatori hanno anche somministrato questionari di soddisfazione ai partecipanti utilizzati poi nei report suddetti.

A corredo della reportistica va segnalata anche la disponibilità di diversi deliverable, per la maggior parte relativi ai contenuti didattici, presentazioni e sintesi dei contenuti esposti durante le lezioni, insieme ad alcuni deliverable prodotti dagli stessi partecipanti, es. il canvas del proprio modello di impresa, la presentazione per il pitch, ecc..

La fase preliminare: identificazione e selezione dei beneficiari e scelta del modello di formazione.

Un task importante, da non sottovalutare, nella fase di preparazione dei cicli è stata la ricerca e la selezione dei partecipanti. Per quanto riguarda TCSE, che è partito nel 2021 con il suo primo programma di incubatore, si segnala qualche difficoltà di recruitment dei partecipanti, tanto che si è resa necessaria una seconda call per aumentare il numero di partecipanti effettivi che nel frattempo era diminuito. Per comprendere la difficoltà di questo task va contestualizzato il periodo in cui è avvenuto che è stato esattamente quanto è esplosa la pandemia. Nel primo ciclo di incubazione a Mahdia/Tunisi il numero di partecipanti è comunque rimasto sotto le attese e per questo motivo è stato organizzato un secondo percorso di incubatore.

Difficoltà di recruitment sono state segnalate anche per l'acceleratore per il quale non è stato facile trovare un buon numero di imprese candidabili ed in linea con i requisiti minimi di partecipazione al programma.

Per quanto concerne Sfax le candidature sono state invece un buon numero (98), tanto che è stato possibile selezionare 25 partecipanti e altri 13 in graduatoria (in caso di rinuncia dei primi). Il criterio di selezione si è basato molto sulla business idea, anche se hanno inciso alcune caratteristiche personali dello startuppeur. Come vedremo però poi il ciclo di Sfax ha sofferto di un discreto tasso di assenteismo.

Chiaramente i criteri di selezione dei candidati, nei quali entrano in gioco non solo il CV e la motivazione, ma anche le qualità tecniche e l'impatto sociale o ambientale del progetto o dell'azienda stessa (se già costituita), hanno costretto i soggetti attuatori a 'stringere le maglie' per la partecipazione dei giovani ai programmi offerti.

Per quanto riguarda la definizione del modello di intervento o -più esattamente- dei modelli di intervento, i due soggetti tecnici si sono affidati alla propria esperienza e all'utilizzo di template (in termini di metodi, contenuti e competenze richieste) già presenti al proprio interno e nel proprio circuito di esperti. Dalla reportistica emerge come i formatori e gli esperti abbiano posto molta attenzione a tarare i propri interventi sul livello medio di competenza dei partecipanti, che inizialmente era abbastanza basso se riferito a nozioni aziendali e di marketing.

Box 3.3.: La BMC e il suo utilizzo in Trait d'union

Strumento ideato, nei primi anni 2000, da Alexander Osterwalder nella propria tesi di dottorato (supervisore YvesPigneur), la BMC offre un quadro completo e veloce per redigere una strategia aziendale che può essere applicata sia ad una 'business idea' ancora da realizzare sia ad un'azienda esistente a fronte, ad es., di un cambiamento significativo o un'innovazione rilevante. Propedeutica alla preparazione di un pitch e adatta alla comunicazione volta alla ricerca di investitori/finanziatori, la BMC non è dettagliata quanto un business plan, ma proprio per questo motivo è più facile da realizzare da parte di neo-imprenditori, che non hanno necessariamente un background di studi aziendali. È quindi ideale da inserire in corsi per startuppeur che si esercitano in modo utile facendo il canvas della propria impresa o della propria idea imprenditoriale. TCSE ha sviluppato questo strumento in modo originale aggiungendo alcuni blocchi ad hoc nel modello per le imprese sociali e/o per mettere a fuoco l'impatto e la dimensione sociale dell'impresa. Uno sviluppo dello strumento, parallelo ma diverso da quello di TCSE, è stato apportato anche da E4Impact per quanto riguarda le imprese dell'economia circolare.

Tutti e tre i percorsi di incubatore di Trait d'union si sono focalizzati sul management aziendale, inclusa la gestione economico-finanziaria e il marketing, puntando a strutturali e a migliorare la business idea iniziale, facendo ampio uso del Business Model Canvas (vedi box 3.3.), che è stato utilizzato per sviluppare in modo sistematico la business idea degli startuppeur, allo scopo anche di preparare la presentazione finale del pitch. A seguire riportiamo uno dei deliverable (Figura 3.5.) prodotti dagli startuppeur.

Figura 3.5.: Applicazione della BMC prodotta da uno startuppeur nel programma di incubatore - esempio



1. Mission statement Boom Magazine : La première agence de sensibilisation dans l'économie circulaire en Tunisie				
6. Key Partnerships Institutions publiques (Municipalité de Sfax, Ministère de l'environnement, Ministère de supérieur de la recherche scientifique, Fédération nationale des commerçants -Tunisienne...) Institutions privées (Fonds Tamez, UTICA, Chambre de commerce) Les OSCs et les organismes à but non lucratifs (Agence Italienne pour la coopération au développement, USAID, Med Fund, ACO génération etc)	7. Key activities - Création de contenu digitale - Elaboration de la stratégie de communication - La diffusion digitale des événements. - Former les institutions sur la communication digitale.	2. Value Proposition -Création des vidéos interactifs sur les bonnes pratiques de valorisation de déchets. -Sensibilisation digitale sur l'importance de la valorisation de déchets dans la ville de Sfax. -Valoriser l'expertise des spécialistes dans le domaine environnementale sur la digitale.	4. Buy-in & support	3. Beneficiaries - ANGED - ANPE - Les institutions municipales - La société civile
	8. Key infrastructure and resources & key regulatory framework Ressources humaines: -Directeur exécutive -Créateur de contenu - Photographe Ressources matérielle - Matériel informatique - Matériel audiovisuel	5. Deployment -Canaux digitales - Fêtes - support		
9. Budget cost structure Equipements informatiques Salaires des personnels Frais de télécommunications Frais de déplacements		10. Revenue streams - Vente de services - Auto-financement - Organisations de financements		
11. Environmental costs Internet:		12. Environmental benefits Sensibilisation sur l'importance de la valorisation de déchets		
13. Social risks Sécurité		14. Social benefits Informations sur l'importance de valorisation de déchets		

Svolgimento degli interventi

Nel complesso l'attività A.2 si è protratta per oltre 2 anni, con l'implementazione di ben 4 percorsi, che hanno generato quasi 300 ore solo di interventi formativi, coinvolto oltre 70 partecipanti (startuppeur o giovani imprenditori) e impiegato decine di esperti e formatori in varie discipline. I percorsi, svolti secondo standard professionali a livello, sia di contenuti, che di organizzazione (aule, materiali, tutor, formatori), sono sintetizzati nella seguente tabella (tab. 3.1.). Spicca in positivo la varietà dei servizi erogati, mentre un punto critico è quello, per i programmi di incubazione, di una bassa frequenza alle lezioni.

Tabella 3.1.: dati riassuntivi dei 4 programmi di start up offerti da Trait d'union

	Incubatore 1 Mahdia/Tunisi	Incubatore 2 Mahdia/Tunisi	Incubatore Sfax	AcceleratoreM ahdia/Tunisi
Soggettoattuatore	TCSE	TCSE	E4Impact	TCSE
Periodo (inizio-fine)	giugno 2021- agosto 2022	Luglio 2023 – febbraio 2024	Ottobre 2023	Agosto 2022- luglio 2023
N. di partecipanti che hanno completato il percorso	16	25	8	13
Servizierogati				
Coaching individuale/mentoring	x	x	x	x
Formazionetecnica	x			x
Formazionemanageriale	x	x	x	
Consulenzecollettive con accompagnamentoindividualizzato	x	x		x
Dettagliocontenuti	Business Modeling (BMC), business plan, diritto societario, sviluppo personale, strategie di marketing, contabilità, prototipazione, design del prodotto, preparazione del pitch	Business Modeling (BMC), business plan, diritto societario, sviluppo personale, strategie di marketing, contabilità, preparazione del pitch	BMC, molto approfondito in tutti i suoi blocchi principali, marketing, analisi economico-finanziaria, relazioni con gli investitori e pitch, mentoring sul proprio business plan	Workshops durante il bootcamp su pitching, fundraising, communication, administration, and creative social innovation; formazione individualizzata e tecnologica su inglese, grafica, applicazioni 3D, trasformazione fibre vegetali, giardinaggio e fotovoltaico
Ore erogate di formazione (*)	201	92	84	- (**)
Grant/sovvenzione a fine percorso	min 1200 TND/max 3200 TND	-	no	min 2500 TND/max 6000 TND

(*) solo formazione in aula o online che di fatto coincide con la formazione manageriale

(**) Non vi è stata una vera e propria formazione manageriale/aziendale in aula, vi sono però stati dei workshop (bootcamp) sulle tematiche aziendali e interventi di tipo tecnico sulla singola impresa ed in risposta a bisogni tecnologici molto precisi

Sebbene la rilevazione della soddisfazione dell'utenza non sia del tutto completa e omogenea, si desumono indicazioni sufficienti sia dai risultati dei questionari distribuiti in alcune sessioni formative sia dalla reportistica dei consulenti/esperti operanti nei servizi personalizzati.

Nel caso del programma di incubatore di Sfax c'è una rilevazione conclusiva sui partecipanti che fa riferimento a tutto il percorso e non solo ad una sessione specifica: si riporta un'incidenza media di circa il 90% di risposte soddisfatte ('tout à fait d'accord' e 'satisfait').

Su livelli simili di incidenza la soddisfazione per gli altri percorsi su cui però sono disponibili solo rilevazioni su specifiche sessioni e che mediamente si colloca tra 80% e 90%

Su tutti i vari aspetti presi in considerazione, l'impressione è che raramente sia stata messa in discussione l'organizzazione per quanto riguarda condizioni di base come aule e ai tutors, lo stesso vale per la competenza e la preparazione dei formatori e degli esperti (quasi sempre apprezzata). Piuttosto emerge come ci sia stata qualche difficoltà e insoddisfazione sui tempi e sugli orari (cosa coerente con le difficoltà di frequenza e con il conflitto rispetto ad altri impegni personali di studio o lavoro), come seconda criticità è stata menzionata qualche riserva per la disomogeneità dei gruppi rispetto ai competenze pregresse, e soprattutto il problema più citato è una non piena capacità della

formazione di essere tagliata sui specifici bisogni di ciascun partecipante, non soddisfacendo del tutto le aspettative di risultati pratici e abbastanza immediati. Può essere comprensibile la 'fretta' di alcuni partecipanti, che magari hanno diversi impegni, ad acquisire in modo 'selettivo' solo ciò che è strettamente utile e indispensabile per il proprio progetto o per la propria impresa (ammesso che ciò sia sempre possibile). Tutte queste osservazioni critiche hanno avuto comunque un'incidenza davvero limitata e non alterano il buon giudizio complessivo, in termini di soddisfazione dei partecipanti. In realtà l'unica vera criticità, a nostro avviso rilevante, è stata, la frequenza ai corsi che non è stata del tutto soddisfacente: circa il 50% per il ciclo di incubazione a Sfax, leggermente più bassa (47%) nel secondo ciclo di Tunisi/Mahdia, mentre sensibilmente più alta nel primo ciclo (61%). La frequenza un po' sottotono tuttavia può essere spiegata dagli impegni conflittuali dei partecipanti, anche di natura lavorativa, con gli orari in cui si tenevano corsi e seminari. La soddisfazione dei partecipanti registrata dai questionari raccolti a fine corso e anche quella emersa dalla nostra indagine di febbraio/marzo 2024 fa pensare che la principale causa di assenza non sia stata tanto nella qualità percepita del servizio offerto, quanto insita nel contesto locale che vede startuppeur e giovani imprenditori 'tentare diverse strade', assumendo contemporaneamente più impegni lavorativi e imprenditoriali sia per superare il difficile momento presente che per costruire il proprio futuro.

L'impatto secondo l'indagine supplementare

Tra fine febbraio e inizio marzo 2024, un questionario digitale (googleform) è stato somministrato tra i partecipanti con l'obiettivo di valutare gli effetti e l'impatto dei percorsi seguiti sui partecipanti stessi. Sottolineiamo che quanto rilevato è ovviamente filtrato dalla percezione dei partecipanti stessi, percezione che però è il principale mezzo per ottenere indicazioni su dimensioni prettamente qualitative come l'apprendimento e l'accrescimento di competenze.

Riportiamo il questionario utilizzato in appendice. I rispondenti all'indagine, appartenenti a tutti e 4 i programmi, sono stati 24, circa 1/3 del totale beneficiari dei programmi stessi.

Ci siamo concentrati su due aspetti, a nostro avviso fondamentali, in cui si manifesta l'attività 2. Il primo rappresenta l'impatto sulla creazione e lo sviluppo di impresa, corrispondente all'obiettivo primario dell'incubatore e dell'acceleratore, che ovviamente coincide e/o è strettamente legato al risultato atteso dell'attività stessa ("Aumentate l'occupazione e le prospettive di sviluppo economico locale con la stabilizzazione di imprese sociali, innovative ed ecosostenibili nelle regioni di intervento"). Il secondo si riferisce invece all'accrescimento di competenze (per lo più di ambito aziendale, ma non solo, perché i percorsi hanno incluso anche competenze trasversali di tipo motivazionale e relazionale). A questo riguardo sottolineiamo l'importanza, attraverso questi programmi, di far crescere e maturare un gruppo di giovani imprenditori, sotto il profilo delle competenze sia tecniche che trasversali (soft skills), anche a prescindere dall'esito del progetto incubato e/o dell'impresa 'accelerata'.

L'impatto sulla creazione e sullo sviluppo d'impresa

Per valutare l'impatto netto in termini di creazione di impresa è interessante vedere la situazione iniziale, ovvero quanti startuppeur avevano già creato un'impresa e la situazione finale ovvero se l'impresa creata, al momento dell'indagine (febbraio/marzo 2024), è ancora in vita.

Osserviamo che la metà degli startuppeur (12 su 24) aveva già creato una propria impresa prima di cominciare il programma di incubatore o di acceleratore. A questo riguardo va segnalato che nel campione ci sono 4 startuppeur che hanno partecipato al percorso di acceleratore, per i quali era obbligatorio avere già costituito la propria impresa all'inizio del programma. 3 imprese sono state create durante o dopo il programma, mentre 9 aziende devono ancora essere create. Impatto netto positivo sulla crescita di impresa dato che solo una impresa è cessata. È interessante osservare che 3 startuppeur abbiano già un'impresa ma ne debbano creare ancora un'altra (quella legata al progetto per il quale sono entrati nel programma di incubazione).

Indirettamente si conferma come questi interventi di Trait d'Union abbiamo come target dei giovani che vogliono fare impresa, ma che talvolta la fanno già. Come impatto non c'è solo da considerare il numero di imprese create, ma anche l'impulso dato alla crescita della giovane imprenditoria locale, anche a prescindere dalle sorti e dalla robustezza del loro primo start-up creato.

Tabella 3.2.: Avviamento e stato di attività degli start-up

Quando ha cominciato il programma, aveva già creato la sua impresa?	La sua impresa è ancora attiva?		Totale
	no	sì	
no, ma ho creato la mia impresa dopo		3	3
no, creerò la mia impresa in futuro	6	3	9
Sì	1	11	12
Totale	7	17	24

Vediamo adesso l'andamento (al momento dell'indagine rispetto dall'inizio del coinvolgimento degli startuppeur) delle 17 imprese ancora attive. Nella tabella qui sotto riportata è indicata la ripartizione di queste 17 imprese rispetto all'andamento (negativo '-', positivo '+' e stabile '=') su 5 variabili aziendali chiave: n. clienti, reddito, vendite, occupati e liquidità. Nell'ultima riga è riportato anche il saldo +/- ovvero il numero di imprese con andamento positivo al netto di quelle con andamento negativo.

Tab. 3.3.: Andamento di alcuni indicatori aziendali chiave negli start-up avviati

	clienti	reddito	vendite	occupati	liquidità
-	1	1	3	2	3
+	11	9	8	7	6
=	5	7	6	8	8
totale	17	17	17	17	17
<i>saldo +/-</i>	<i>10</i>	<i>8</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>3</i>

La prima considerazione è che l'andamento di queste aziende è stato largamente positivo dall'inizio della partecipazione ai programmi particolarmente per quanto riguarda i clienti e in seconda battuta relativamente al reddito, a seguire, in ordine discendente, vengono l'andamento delle vendite, degli occupati e della liquidità.

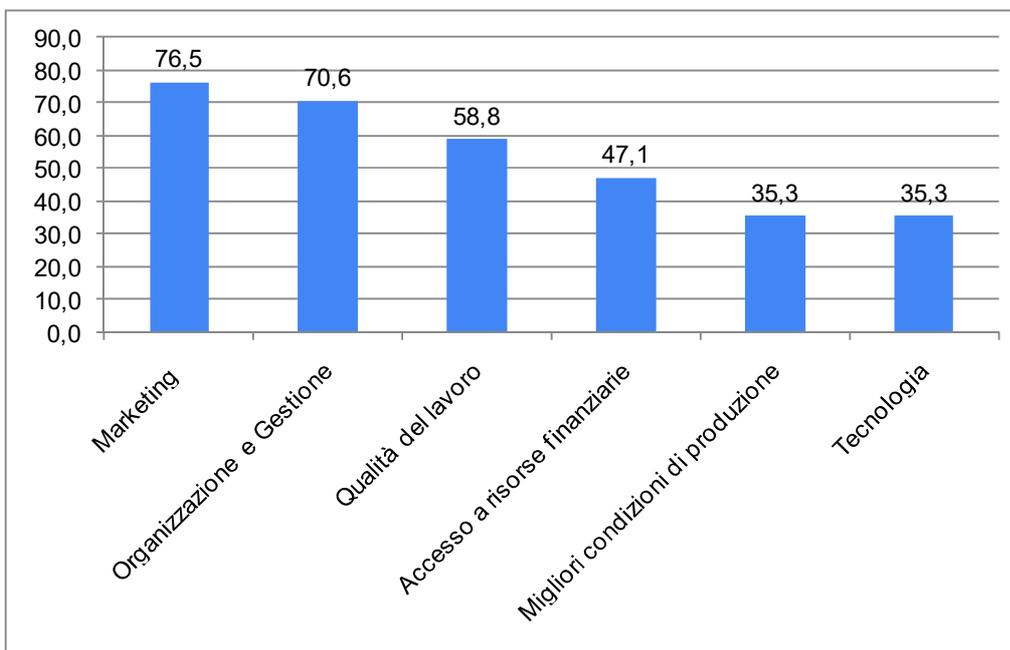
La seconda considerazione è che il buon andamento degli start-up è un'indicazione interessante, anche se da interpretare con cautela, in quanto rappresenta una sorta di 'impatto lordo': non sappiamo infatti quanto la partecipazione al programma abbia effettivamente inciso su questa performance degli start-up. È comunque un risultato incoraggiante perché queste 'neonate' aziende, con un focus sociale e/o ambientale, sono cresciute in un contesto geografico che certamente non può definirsi favorevole, a livello macro-economico e settoriale, e soprattutto con difficoltà di vario tipo (finanziarie, amministrative, di accesso alla tecnologia e anche di mercato).

Allo scopo di approfondire il contributo dei programmi sullo sviluppo degli start-up, nel questionario è stata posta una domanda ad hoc, in particolare se la partecipazione ai percorsi abbia portato a miglioramenti di aspetti e funzioni aziendali (Marketing, Programmazione/Organizzazione/Gestione, Qualità del lavoro, Accesso a risorse finanziarie, Migliori condizioni di produzione, Tecnologia) che sono alla base della crescita e della competitività di un'impresa.

Riportiamo l'incidenza % sul totale delle risposte (17) per ogni dimensione o aspetto. Senza saltare a conclusioni troppo affrettate, appare comunque evidente che l'impatto sul marketing aziendale e sugli aspetti organizzativi e di gestione è veramente significativo, rispettivamente con un'incidenza del

76,5% e del 70,6%. Anche una migliore qualità del lavoro (58,8%) può essere strettamente connessa all'impatto positivo a livello organizzativo e di gestione. Non trascurabile è anche l'incidenza relativa ad altre dimensioni dell'impatto: accesso a risorse finanziarie (47,1%), migliori condizioni di produzione e tecnologia con 35,3% in entrambi i casi. Per l'accesso a risorse finanziarie –ricordiamo come il progetto abbia non solo sostenuto gli startuppeur direttamente attraverso la concessione dei grant ma li abbia preparati a produrre la documentazione necessaria (es. business plan e pitch) per una maggiore visibilità e 'bancabilità' rispetto a investitori privati, e soprattutto nei confronti di banche e per candidarsi su altri programmi di supporto finanziario. L'impatto a livello di produzione e tecnologia sullo start-up è percepito come inferiore rispetto ad altri effetti positivi, un risultato coerente con la natura del progetto, che abbiamo visto orientarsi più sulle competenze aziendali e trasversali e meno su quelle specialistiche per le quali dovevano essere individuati e reclutati esperti e consulenti esterni specializzati. Per questo motivo il supporto di natura tecnologica ha giocato un ruolo minore: è stato attivato solo per alcuni partecipanti di Tunisi e di Mahdia, e limitatamente al ciclo dell'incubatore 1 e a quello dell'acceleratore; si è inoltre caratterizzato per un approccio orientativo e consulenziale, non portando a vere e proprie operazioni di trasferimento tecnologico.

Graf. 3.1.: Effetti (positivi) della formazione e dei programmi di incubatore/acceleratore sulla gestione e/o sulle condizioni degli start-up - % sul totale delle risposte



Per concludere si conferma come l'impatto positivo sulle imprese sia transitato soprattutto sul rafforzamento del marketing aziendale, risultato coerente con la crescita dei clienti e delle vendite osservata nella maggioranza delle imprese. Di poco inferiore l'impatto percepito dagli startuppeur in termini di miglioramento della gestione e dell'organizzazione aziendale, condizione che potrebbe spiegare il miglioramento del reddito e anche delle condizioni di lavoro.

Minore è stato l'impatto nel facilitare l'accesso alle risorse finanziarie per le quali comunque vi è stato un miglioramento che, a sua volta, risulta coerente con un miglioramento moderato per quanto riguarda la liquidità. Per quanto concerne inoltre produzione e tecnologia ripetiamo che l'intervento al riguardo si è limitato a 2 programmi su 4 e che non tutte le imprese erano alla ricerca di soluzioni in questo ambito. L'innovatività di molte imprese risiede in molti casi sull'idea imprenditoriale, sul suo valore e conseguentemente sui prodotti/servizi offerti, che non necessariamente richiedevano competenze tecnologiche particolarmente complesse.

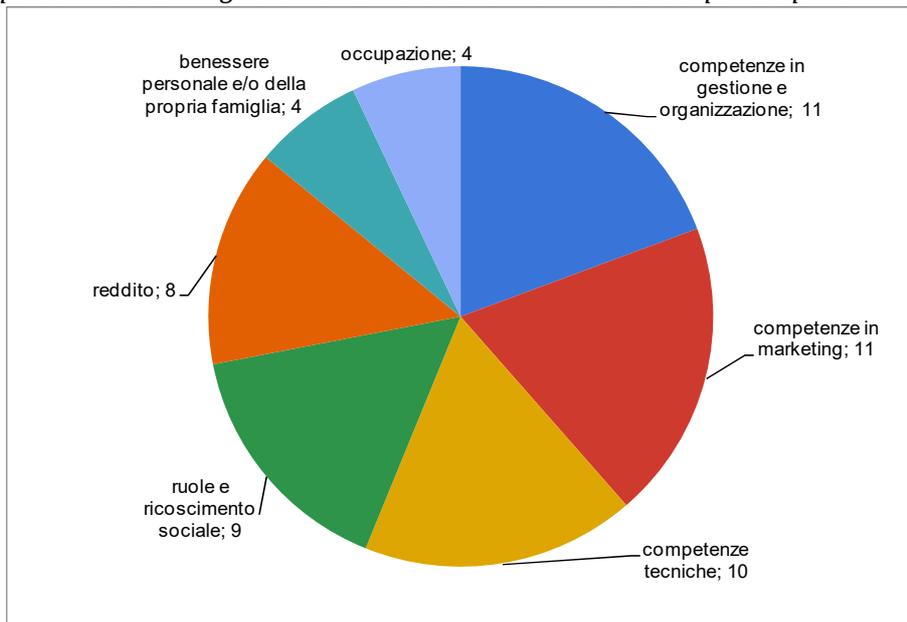
Abbastanza incoraggiante infine che la metà delle imprese considerate (7 su 14) abbiano registrato un andamento positivo degli occupati. È vero che nella fase iniziale di uno start-up il risultato occupazionale risiede soprattutto nel centrare l'auto-occupazione dello startuppeur stesso, ma nel nostro caso si segnalano anche imprese che vanno oltre questo obiettivo minimale impiegando personale e creando fin da subito un piccolo indotto.

L'impatto a livello personale

Questo impatto è fondamentale per tanti motivi. L'aver rafforzato un gruppo di giovani imprenditori rappresenta una sorta di 'assicurazione' sull'impatto a lungo termine dell'intervento: gli start-up in qualità di piccole aziende innovative possono andare incontro a fasi alterne, mentre le competenze e le esperienze acquisite dai giovani imprenditori rappresentano un know-how sia tecnico che valoriale che potrà essere sfruttato in qualsiasi momento nel futuro. Del resto la stessa storia economica dell'Italia, anche in tempi abbastanza recenti, mostra l'importanza di potere contare su un tessuto di piccoli imprenditori per rilanciare l'economia locale e l'occupazione. Ma nell'economia contemporanea la piccola imprenditorialità non è più solo legata al 'saper fare' e alla 'pratica', ma anche alla padronanza del marketing, degli strumenti digitali, insieme alla capacità di organizzare, di gestire e di muoversi con disinvoltura tra adempimenti burocratici e amministrativi sempre più numerosi (come è anche il caso in Tunisia).

Nel complesso i 24 intervistati hanno indicato 57 effetti o impatti a livello personale, tra quelli selezionabili, con una media procapite di 2,4 segnalazioni. Emerge come la partecipazione al programma, per quanto faticosa e in conflitto con altri impegni, abbia 'lasciato il segno' nei beneficiari, i quali evidenziano vari benefici in termini di sviluppo di competenze tecnico-aziendali (tecniche, di marketing e gestionali/organizzative), ma non solo, alcuni rilevano anche un beneficio in termini di ruolo e riconoscimento sociale e di reddito.

Graf. 3.2.: Effetti (positivi) della formazione e dei programmi di incubatore/acceleratore sulla crescita personale o sul miglioramento delle condizioni di vita dei partecipanti – numero assoluto di menzioni



Questi sono alcuni lasciati nel campo testo del questionario:

Ho imparato a perseverare, a fare l'Analisi SWOT e a lavorare sui miei punti deboli .
Ho iniziato a perfezionare la mia padronanza dell'inglese
L'idea dei progetti è diventata più chiara
Ho migliorato la mia presentazione (il pitch) e imparato a presentare correttamente la mia idea di progetto .
La rete
Offrire nuove opportunità lavoro
Sì, c'è stato certamente un effetto positivo sul mio lavoro e sul mio sviluppo personale, attraverso il supporto di accompagnamento ho sviluppato le mie competenze manageriali
Tecnica di vendita mi ha aiutato a progredire
Ho ottenuto competenze abbastanza approfondite in molte aree sia di marketing che di gestione
La mia partecipazione al progetto non ha solo migliorato il mio lavoro, rafforzando le mie competenze professionali, ma ha anche favorito il mio sviluppo personale, donandomi fiducia e allargando i miei orizzonti.
Ho acquisito spirito di leadership

Questi commenti rimarcano le competenze tecnico-aziendali, alle quali però associano anche altri tipi di benefici non strettamente legati ad una precisa 'technicality': es. allargamento orizzonti, fare rete, lo spirito di leader, la maturazione dell'idea progettuale, lo sviluppo personale, lavorare sui propri punti deboli. Del resto, dalle relazioni dei formatori emerge come sia stato quasi sempre adottato un approccio didattico di tipo partecipativo con attività di gruppo ed esercizi pratici che hanno fatto lavorare i partecipanti sulla propria facoltà di relazionarsi e di comunicare, come pure sulla propria capacità di mettersi alla prova, di autovalutarsi in modo critico ma costruttivo, rafforzando la fiducia nei propri mezzi, nella possibilità di migliorarsi e di superare le difficoltà.

I risultati dal focus group

In data 7 marzo 2024 si è svolto un focus group con l'obiettivo di raccogliere la percezione dei beneficiari sul programma a cui hanno partecipato tentando di cogliere effetti, risultati ed impressioni. Il focus group è stato organizzato da TCSE e moderato da Andrea Manuelli e si è tenuto online sulla piattaforma Zoom. I partecipanti al focus group avevano tutti preso parte ai programmi di incubatore e acceleratore di Tunisi e Mahdia organizzati da TCSE. Dal momento che i partecipanti al focus group avevano per la maggior parte compilato anche il questionario (dove c'erano domande precise e dirette), la riunione è stata coordinata in modo intenzionalmente poco 'direttivo', lasciando ai partecipanti una certa libertà sugli argomenti da trattare, questo allo scopo di ottenere un feedback il più 'autentico' possibile con un'informazione che fosse aggiuntiva e non replicativa di quella desunta dal questionario.

Tab. 3.4.: Focus group sui programmi di incubatore e acceleratore: partecipanti, attività e argomenti

Partecipanti/ attività	Sintesi dell'intervento
Lamia Kratou/ World weaver Produzione artigianale di scarpe in seta naturale	Lamia inizia il proprio intervento con un concetto, in realtà uno slogan, che per lei è fondamentale: 'mettresurlesrails'. Possiamo forse tradurre questa espressione con 'partire' e 'mettere in moto'. Parla con soddisfazione dei propri risultati imprenditoriali e commerciali: "il prodotto piace, ha già diversi punti vendita anche per turisti (es. in hotel e in aeroporto), l'impresa cresce a piccoli passi ma comunque progredisce e questa è la cosa più importante; esporta anche in Lussemburgo grazie a un cliente che ha un punto vendita in questo paese. È contenta dei risultati ottenuti dall'impresa. Tuttavia, l'incontro con il marketing digitale (è avvenuto partecipando alla macro-attività A.4. con il mentoring), le ha fatto capire il forte potenziale di questi strumenti, ma allo stesso tempo anche i limiti personali nell'usarli; vede quindi l'importanza di una promozione di questo tipo, cioè digitale, a patto che si avvalga di una collaborazione stabile con dei professionisti del settore (les boites), considera cruciale il ruolo di queste boites che fanno servizi chiavi in mano (pubblicità, social, ecc.). Ispirata da questa osservazione, Lamia fa una riflessione più generale sul programma e sul supporto ricevuto, ovvero sul fatto che la formazione (come quella di Trait d'union) sia utile e necessaria, ma che poi sia difficile mettere in pratica le nozioni apprese. Secondo lei ci vorrebbe un accompagnamento di professionisti che assista il giovane imprenditore a 'demarrer', in generale i giovani imprenditori avrebbero bisogno di un sostegno esterno, professionale e continuativo. Affronta infine una questione relativa alla propria azienda, ovvero Lamia afferma che ha un prodotto di qualità (articoli di moda realizzati con seta italiana) con un buon potenziale di mercato, non solo in Tunisia, e che collaborazioni commerciali e produttive con imprese italiane della moda potrebbero essere un'ottima opportunità di sviluppo e a questo riguardo riterrebbe utile un supporto per individuare partner in Italia e per stabilire relazioni e creare reti.
Saif/ Piattaforma servizi professionali (progetto)	Saif viene da una formazione giuridica e il suo progetto di start-up è quello di piattaforma che porti un contatto diretto dei professionisti con le imprese; è un progetto volto a 'semplificare la vita' e a connettere l'ecosistema professionale Saif vede il percorso del proprio progetto in 3 fasi: ideazione, miglioramento e concretizzazione. In questo momento ritiene di essere prossimo alla fase di concretizzazione del proprio progetto con la costituzione, lo sviluppo e il lancio promozionale della piattaforma, grazie alla partecipazione a Trait d'union ha potuto migliorare la propria strategia di marketing. In generale, Saif ritiene che per lo sviluppo delle piccole imprese e degli start-up sia in primo luogo importante l'educazione e la formazione, poi il supporto istituzionale, in terzo luogo superare i vincoli burocratici che in Tunisia sono molti. Cita infine l'accesso alle risorse finanziarie che è molto importante per 'demarrer' un'impresa.
Aziz Ayed/Gioco innovativo interattivo NVP	Aziz ripercorre il percorso formativo ricevuto da Trait d'union, sintetizza gli argomenti della formazione ricevuta e ringrazia per le competenze acquisite. Come avanzamento progetto di start-up, impresa per il momento 'mono-prodotto' e focalizzata sullo sviluppo di un gioco, osserva che ha già realizzato il primo prototipo di gioco, che funziona e che il passo successivo è di fare un test di mercato e vedere il feedback. Sottolinea il forte bisogno di finanziamenti e la difficoltà di reperire informazioni per i contenuti del gioco, ad es. i dettagli architetturati dei castelli dove si svolgono le battaglie del gioco, a questo riguardo vorrebbe un supporto istituzionale e lamenta la difficoltà nel trovare un canale per richiederle. Sul programma formativo e sul proprio percorso in Trait d'union osserva come ci sia stato poco accompagnamento tecnico; a suo parere, per progetti come il suo (sviluppo di un prototipo), un supporto tecnologico sarebbe un fattore fondamentale.

Nesrine Khalifa Mansour/ Servizi per l'artigianato es. co-design, ma anche commercializzazione, anche riciclo 'nobile' di indumenti usati (upcycling)	Nesrine ha seguito sia il percorso di incubazione che quello di accelerazione, a cui ha infine aggiunto la componente di accompagnamento sul marketing digitale nell'ambito della macro-attività A.4. Esprime un ottimo giudizio sull'incubazione attraverso la quale ha realizzato il business plan, insieme all'analisi di mercato e della concorrenza, tanto che il team di Lingare (TCSE) lo percepisce più come un partner che come un mero fornitore di servizi o esecutore di progetti. Come azienda sono attivi da un anno e mezzo, inizialmente si sono concentrati sulla commercializzazione, anche organizzando eventi, adesso invece stanno puntando a sviluppare i servizi di co-design/co-produzione, cercando dei clienti b-t-b e allo stesso tempo migliorando e innovando il design; poi anche sull'upcycling dovrebbero progettare una nuova collezione. Per concludere, l'accesso al mercato rappresenta il problema principale: bisogna conoscerlo, ed è anche necessario aumentare la propria competitività, assicurando la qualità dei prodotti, costruendo un'equipe polivalente e di valore e migliorando il design.
AnessBdiri/ Ciclo-turismo	Aness esordisce dicendo che la componente formativa di marketing digitale nel percorso di incubazione non è stata molto buona, ma il team di Lingare è stato comunque di grande aiuto per il suo start-up attivo nel ciclo-turismo; grazie a Trait d'union ha anche beneficiato di una sovvenzione con cui ha acquistato delle nuove bici, afferma che la propria attività è in una fase di miglioramento, anche se trova che siano diverse difficoltà, a partire dai vincoli burocratici e dalla legge che, a parere di Aness, sono molto pesanti in Tunisia.
Youssef Bouzariata Piattaforma per trattare l'inquinamento marino	L'impresa di Youssef, già attiva da 4 anni, opera attraverso una piattaforma: questo strumento viene usato per lottare contro l'inquinamento marino e permette di moltiplicare le soluzioni già esistenti. I clienti sono grandi società e organismi internazionali, il problema è che l'incubatore e anche l'acceleratore lavorano con imprese di tutti i settori; per sviluppare l'impresa è invece necessario avviare e rinforzare i rapporti con imprese, operatori e soggetti dello stesso settore.

Premettiamo come il focus group abbia raccolto feedback qualitativi (es. opinioni, percezioni, giudizi) solo da 6 partecipanti ai programmi per start-up di Trait d'Union, incubatore e acceleratore (su un totale di circa 70). Malgrado questa limitazione che impone sempre cautela, riteniamo che siano emersi risultati importanti che abbiamo riassunto nei seguenti punti:

1) Qualità e efficacia dei programmi svolti. Va innanzitutto segnalato come tutti i partecipanti abbiano mostrato gratitudine e soddisfazione per il servizio ricevuto e abbiano molto rispetto e considerazione per l'equipe Lingare', intesa come staff e esperti del TCSE. Gli aspetti più menzionati sono la formazione in ambito aziendale e del marketing, insieme alla spinta ricevuta per affinare la business idea e la strategia ad essa collegata, tanto per i progetti di start-up che per le imprese già avviate. A questo riguardo è stata quasi sempre espressa soddisfazione. Unica eccezione riguarda una lamentela per un modulo sul marketing digitale che si ritiene non essere stato all'altezza, anche se questo non ha inficiato la stima e la riconoscenza per il lavoro complessivamente svolto dall'equipe Lingare. In generale, quanto emerso va ben oltre le frasi di circostanza: i partecipanti al focus group appaiono sinceramente convinti delle proprie affermazioni positive. Prova ne è la fidelizzazione e la continuità di rapporto con l'equipe Lingare, vista come un partner e come un punto di riferimento a cui rivolgersi per un bisogno o un problema o anche semplicemente per portare avanti un'iniziativa.

2) Impatto. I beneficiari partecipanti al focus group hanno tutti illustrato una dinamica positiva della propria attività o comunque un progresso del proprio progetto imprenditoriale, se l'attività non era già costituita e avviata. Nella maggior parte dei casi l'impatto positivo del programma svolto con Trait d'Union si è trasmesso applicando le nozioni aziendali e di marketing nella propria impresa, mentre per i costituendi start-up il beneficio è stato soprattutto nella preparazione del business plan che, grazie alla formazione e all'accompagnamento, è avanzato e migliorato. Poco menzionato invece il supporto finanziario, cioè i 'grant di fine corso' (da non confondere con il supporto finanziario della

macro-attività A.3.). Vi è stata solo un'eccezione: in un caso si è citato il finanziamento o le sovvenzioni come impulso significativo o comunque degno di menzione per un investimento.

3) I bisogni degli startuppeur, oltre Trait d'Union ...

Interrogati su quale sarebbe il supporto ideale che desidererebbero come follow-up del progetto o anche, più in generale, per favorire l'imprenditorialità giovanile in Tunisia e promuovere le imprese innovative, i partecipanti al focus group alzano decisamente 'l'asticella' in termini di richieste e di condizioni necessarie che dovrebbero essere soddisfatte, richieste che contrastano con la 'realtà fattuale' in cui si è svolto Trait d'Union e con la possibilità di supporto che il progetto poteva e doveva offrire.

Pur riconoscendo l'importanza e l'utilità di programmi impostati sul modello Trait d'Union, in particolare la formazione aziendale e sul marketing, i partecipanti segnalano ulteriori bisogni e aspettative di quello che per loro sarebbe il supporto ideale per il proprio business, anche in una prospettiva futura crescita.

Una prima richiesta riguarda servizi professionali chiavi-in-mano per 'mettre les entreprises sur les rails' particolarmente in ambito commerciale. Come abbiamo visto, l'approccio di Trait d'union è stato invece quello di formare lo startuppeur e fornirgli un primo accompagnamento. Così facendo, l'imprenditore/startuppeur si trova a decidere ed operare in autonomia ma può sentirsi per certi versi 'solo' e non all'altezza della sfida. Chiaramente un supporto professionale continuativo -e che non cessa- semplificherebbe tutto al giovane imprenditore, ma a lungo termine non sarebbe sostenibile e devierebbe in modo significativo dal modello di intervento prescelto da Trait d'Union. Un esempio al riguardo è quello di poter contare su un servizio continuativo di marketing di una 'boite' (agenzia) di comunicazione che si prenda anche in carico la gestione di tutti gli strumenti di marketing digitale (sito, social, etc.).

Una seconda richiesta è relativa ad un maggior supporto tecnologico. La tecnologia, inclusa quella digitale, è un fattore chiave per lo sviluppo di diversi start-up e in alcuni casi rappresenta anche una barriera. È vero che sia l'incubatore 1 che anche l'acceleratore hanno fornito alcuni servizi specializzati e a contenuto tecnologico, avvalendosi di una rete di esperti esterni. Va comunque puntualizzato come, pur trattandosi di interventi individualizzati e specifici, la loro portata (e durata) è stata, per propria natura, limitata e, nei casi più difficili, poteva avviare -ma non certamente completare- un processo vero e proprio di trasferimento tecnologico e/o di soluzione di problemi tecnologici complessi.

Un terzo aspetto riguarda il bisogno di essere supportati nello sviluppare contatti e relazioni di natura commerciale (clienti), produttiva e tecnologica con soggetti operanti nello stesso settore. È una richiesta condivisibile ma che può essere soddisfatta solo da soggetti settorialmente specializzati come invece non era il caso di TCSE nel contesto di un progetto, quale Trait d'union, dove, fra l'altro, abbiamo riscontrato una notevole varietà di attività produttive e di servizi, sia pur aventi come denominatore comune l'innovatività e l'impatto sociale.

Infine, va osservato come i partecipanti, per l'avvio e lo sviluppo degli start-up, sottolineino, sia pure in modo assai generico e senza specifiche proposte, come condizioni importanti l'accesso a mezzi finanziari e il supporto istituzionale, quest'ultimo probabilmente sia per un maggiore riconoscimento sociale del ruolo di giovane imprenditore innovatore sia per alleggerire e semplificare quegli adempimenti di natura amministrativa e legislativa che sembrano preoccupare buona parte degli startuppeur.

In conclusione, il focus group conferma come Trait d'union, con i programmi di Tcse per start-up e startuppeur, sia riconosciuto dai partecipanti come un intervento di valore, di qualità e di impatto, che ha inciso positivamente, soprattutto con la propria componente formativa in ambito aziendale e di marketing, sullo sviluppo delle imprese e anche sulla definizione e concretizzazione dei progetti di impresa. L'impatto positivo sembra essere testimoniato dall'evoluzione delle imprese e dal progresso dei progetti di start-up. Possiamo notare come tutte le esperienze riportate al focus group mostrino uno sviluppo imprenditoriale o comunque un avanzamento significativo del progetto di start-up (sul punto di concretizzarsi), con un effetto positivo attuale e/o atteso sull'occupazione. Anche la percezione manifestata dai partecipanti in termini di soddisfazione e di riconoscimento conferma come il coinvolgimento nei programmi di Trait d'Union sia stata un'esperienza di crescita, tanto imprenditoriale che personale, un processo all'interno del quale non è sempre possibile tracciare una netta linea di demarcazione tra questi due ambiti di evoluzione, persona vs. impresa, teoricamente distinti, ma che in realtà sono spesso mescolati quanto si guarda a start-up unipersonali o di pochissimi soci.

Ma proprio il successo ottenuto sembra aver portato i beneficiari a sviluppare ulteriori bisogni, ben più evoluti rispetto a quelli di partenza. Sono bisogni tipici di tutte le imprese, non solo in Tunisia, bisogni per soddisfare i quali si andrebbe però oltre la mission, gli obiettivi e la competenza tecnica e temporale di Trait d'Union. Si richiedono servizi di trasferimento tecnologico, di sviluppo di reti e partnership di settore, di comunicazione e marketing chiavi in mano, che si collocano nell'ambito di politiche industriali e settoriali avanzate. In tal senso appare importante che Trait d'union possa collegarsi ad altri progetti e politiche di livello territoriale e nazionale, in modo da capitalizzare i risultati ottenuti, anche nei prossimi anni e quindi dopo la fine del progetto stesso,

Sintesi e SWOT

La macro-attività A.2 rappresenta un'attività 'core' e uno snodo importante di tutto il progetto Trait d'Union.

Essa si integra con tutte le altre attività, dando forza e compattezza a tutto l'impianto progettuale. Le stesse modifiche intervenute in corso di progetto hanno teso a rafforzare ulteriormente questa integrazione legando maggiormente le macro-attività oggetto di revisione (es. Micro-credito A.3. e trasferimento competenze A.4.) alla A.2. e coinvolgendo il gruppo di beneficiari (gli startuppeur) di questa stessa attività nelle altre.

L'impostazione dell'attività rappresenta un adattamento, a nostro avviso riuscito, al contesto geografico e progettuale dei modelli di acceleratore e di incubatore sviluppati per start-up innovativi in contesti tecnologicamente e finanziariamente molto sviluppati. Inoltre, si osservano risultati interessanti in termini di impatto, che emergono dalla dinamica degli start-up e di come il coinvolgimento è stato percepito dai partecipanti. Si conferma l'importanza di aver trasferito competenze gestionali, di marketing e anche trasversali (es. relazionali e di autostima); quanto realizzato mostra indubbiamente il suo valore anche se non mancano riserve, in particolare relativamente alla bassa frequenza ai corsi (coloro che hanno compilato i questionari e hanno partecipato al focus group sono stati in buona parte partecipanti attivi e quindi l'impatto e l'efficacia del programma desunta, da questo 'sotto-campione', può essere in parte sovrastimata) e agli interrogativi legati alla crescita in futuro degli start-up avviati.

Analisi SWOT Macro-attività A.2.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - Attività molto integrata,apportatrice di valore aggiunto progettuale e 'snodo strategico' per l'intera azione di Trait d'Union; - modelli di intervento (incubatore e acceleratore) adattati con successo al contesto locale e alla logica progettuale che per sua natura ha un limite di tempo predefinito; - team Lingare stimato e rispettato; - Buona qualità percepita della formazione start-up (in crescita), progetti di start-up vicini alla concretizzazione e sviluppo personale (percezione); - Contributo positivo grazie soprattutto al trasferimento di competenze gestionali, di marketing e anche trasversali (soft skills). 	<ul style="list-style-type: none"> - Dispersione e bassa frequenza di una parte dei partecipanti - Debolezza o mancanza di servizi complementari (es. tecnologia, servizi specifici di settore), oltre l'ambito aziendale e del marketing - Supporto finanziario erogato, ma modesto, quindi poco decisivo per la creazione e/o consolidamento degli start-up - start-up che sembrano un po' isolate, con pochi collegamenti nel proprio settore di riferimento e per questo motivo c'è il timore che siano vulnerabili
Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> - Integrazione con altri programmi di sviluppo locale, di innovazione, di crescita imprenditoriale e di finanza agevolata; - il gruppo di startuppeur (giovani imprenditori) è esso stesso un potenziale che in futuro potrà dar origine alla nascita e alla crescita di ulteriori nuove imprese, oltre agli start-up supportati direttamente dal programma 	<ul style="list-style-type: none"> - Fallimento degli start-up e/o non concretizzazione dei progetti in corso di preparazione - Contesto non favorevole alla crescita delle attività costituite e mancanza di un supporto più specializzato (centri servizi, associazioni di imprese, agenzie di sviluppo, progetti/politiche <i>ad hoc</i>) - Accesso al credito ed al capitale difficoltoso e costoso anche per il futuro

A.3. Supporto finanziario alle imprese (micro-credito)

La macro-attività ha come obiettivo specifico la creazione di prodotti finanziari per le piccole imprese, insieme alla formazione sul tema (A.3.2.) che è stata svolta attraverso alcuni seminari, come quelli svolti da FFE nel dicembre 2022 a Tunisi e Mahdia in collaborazione con TCSE che si sono sommati a quelli realizzati all'interno della macro-attività A.1..

Il modello di intervento per il micro-credito, applicato in questa macro-attività, era ben definito nei suoi aspetti principali (es. la selezione di un soggetto finanziario tunisino che possa erogare il credito, la formalizzazione di un accordo, la definizione dei criteri di selezione degli applicant, il processo di istruttoria delle domande, le caratteristiche e il funzionamento del comitato di valutazione, ecc.). Sia pure con qualche incertezza iniziale (nella proposta iniziale era previsto che intervento finanziario avvenisse attraverso un fondo di rotazione, ma poi vi è stato un cambiamento di strategia optando per un fondo di sterilizzazione dei rischi di cambio) e soffrendo come altre attività delle limitazioni di movimento dovute alla pandemia, emerge un lavoro approfondito e professionale di preparazione del meccanismo di gestione del fondo di micro-credito (la selezione di un soggetto finanziario tunisino che possa erogare il credito, la formalizzazione di un accordo, la definizione dei criteri di selezione degli applicant, il processo di istruttoria delle domande, le caratteristiche e il funzionamento del comitato di valutazione, ecc.), attraverso sia missioni in loco che scambi/interazioni a distanza.

Riportiamo nella seguente box le testuali parole in lingua originale di come FFE ha descritto il funzionamento del modello che essa stessa ha avviato e di cui era il soggetto coordinatore.

Box sur le Comité d'évaluation et sur le rôle de FFE

Contexte:

La création du Comité d'évaluation fait partie du processus d'activation d'un appel à candidature pour la sélection des projets d'entreprise à financer par l'instrument de microcrédit dans le cadre du projet Trait d'Union. L'appel sera ouvert jusqu'à la fin du projet Trait d'Union. Le parcours de financement du microcrédit sera mis en œuvre par Enda Tamweel, prestataire de service du partenaire FondazioneFinanzaEtica.

Objectif du comité d'évaluation

Le Comité d'évaluation identifie et approuve les projets entrepreneuriaux qui sont cohérents avec les objectifs du Trait d'Union et qui peuvent avoir accès à un parcours de microcrédit et d'accompagnement technico-opérationnel fourni par Enda Tamweel.

Fonctionnement du comité d'évaluation:

Le comité se réunit périodiquement pour évaluer les entreprises répondant à l'appel à candidature publié par Enda Tamweel pour accéder au microcrédit. Le comité a pour mission d'évaluer et de valider les candidatures reçues sur la base de critères de cohérence et de concordance avec les objectifs du projet Trait d'union au regard de la cible et dupérimètre de développement du projet entrepreneurial (économie circulaire). Le comité d'évaluation est appelé à réaliser une évaluation de 1er niveau, en se référant à la cohérence des impacts de la proposition d'entreprise par rapport aux impacts attendus du projet, en termes d'opportunités d'emploi créées, de développement d'actions liées à l'économie circulaire, de services de gestion de biens communs (etc.).

Ensuite, Enda Tamweel va réaliser l'évaluation de 2ème niveau, à savoir l'évaluation technico-financière pour l'octroi du crédit. Le comité est composé des membres suivants:FondazioneFinanzaEtica (FFE); AnciToscana; Enda Tamweel; TCSE e E4Impact.

Le rôle de FFE:

La FFE joue un rôle de coordination et de facilitation au sein du comité.

En particulier, elle a mené des activités telles que:

- La convocation des réunions;
- La préparation de la documentation nécessaire aux travaux du comité;
- Préparation de la documentation nécessaire à l'évaluation des candidatures reçues sur info@con-etica.it;
- L'envoi aux membres du comité des documents reçus à l'adresse info@con-etica.it;
- La convocation des réunions du comité;
- Le partage de la grille d'évaluation avec les membres du comité qui ont exprimé un avis sur la base des critères d'évaluation définis dans l'appel à candidatures.
- Partage du résultat de la phase d'évaluation avec les candidats de l'appel à candidatures;
- Partage de la grille des projets ayant obtenu plus de 38 points (score minimum établi par l'appel à propositions) avec Enda Tamweel pour permettre le démarrage de la deuxième phase de l'évaluation financière;
- Activités de suivi de la diffusion de l'appel par les membres du comité via les canaux sociaux et les listes de diffusion.

Purtroppo, malgrado sia stata data la possibilità di presentare candidature a soggetti 'esterni' a Trait d'union (quindi non solo ai 'corsisti' di TCSE e E4impact), la linea di micro-credito non ha avuto il riscontro sperato da parte dei potenziali beneficiari, in quanto, il momento economico difficile, insieme ad alcune debolezze riguardanti gli operatori finanziari tunisini operanti per il progetto, ha portato ad un'offerta creditizia a condizioni poco interessanti (alti tassi di interesse in primis) e poco attrattive per piccoli imprenditori e startuppeur. Così, in accordo con il Ministero, la linea di microcredito è stata convertita in un fondo di dotazione dal quale sono stati erogati contributi a fondo perduto per gli investimenti effettuati, con un'intensità di aiuto, rispetto all'investimento, pari al 100% (fino al massimale predefinito), attraverso una prima erogazione del 60% e il restante 40% trasferito con la presentazione dei giustificativi dei costi sostenuti. L'attività è stata gestita da TCSE e vi è stata la possibilità di presentare domanda di contributo da parte delle imprese beneficiarie dei programmi di acceleratore e incubatore (inclusi quelli che hanno partecipato al programma attuato da E4Impact a Sfax). Malgrado i tempi stretti per completare l'attività, per la quale è stato necessario pubblicare l'avviso, attendere, raccogliere e valutare (attraverso un piccolo comitato) le candidature, formalizzare e contrattualizzare i grant, procedere infine alle erogazioni e ai controlli, sono state effettuate 11 operazioni, che riportiamo nella tabella 3.5..

Molte delle imprese beneficiarie selezionate mostravano un buon impatto sociale, spesso evidente (il 'social impact' era uno dei 3 criteri di valutazione delle candidature, insieme al 'progetto di investimento' e alla 'impressione generale' dell'impresa/imprenditore). In alcuni casi i beneficiari hanno mostrato interessanti profili di sostenibilità ambientale (es. riciclo, riduzione rifiuti, filiera corta e uso di materiali locali). Sono state definite 3 dimensioni di contributo (44.100, 21600 e 10.000 TND) legate all'anzianità dell'impresa, che spesso corrisponde anche alla sua dimensione aziendale e al suo livello di strutturazione, a cui si lega anche la capacità di fare un investimento che accresca l'occupazione. La questione dell'impatto occupazionale derivante dall'investimento è ovviamente fondamentale, sulla sua positività si gioca ovviamente anche una buona parte dell'impatto sociale. Non tutti i candidati sono stati in grado di quantificare un risultato atteso preciso in termini di aumento occupazionale dovuto dall'investimento, ma soprattutto per gli start-up (a cui è stato corrisposto un contributo di 10.000 TND, cioè circa 3000 euro) va considerato che il consolidamento dell'occupazione esistente, altrimenti a rischio, può essere già un risultato soddisfacente. Va inoltre tenuto conto che non è facile prevedere in modo preciso il potenziale impatto occupazionale dell'investimento, dato che questo non sempre porta un aumento della scala produttiva tale da assumere stabilmente nuovo personale. Nel complesso l'erogazione complessiva è pari a 213.000 TND e ha finanziato 11 progetti di investimento finanziati che appaiono coerenti con le mission e con le attività aziendali (si veda tab. 3.5. per i dettagli).

Tab. 3.5.: Le 11 imprese beneficiarie del fondo di dotazione e relativi progetti d'investimento

età della impresa	Nome dell'impresa	Breve descrizione dell'impresa	Il progetto di investimento	Ammontare del contributo (TND)
MATURA	MAISON COUSCOUS	La maison Couscous opera nell'ambito dell'editoria. Specializzata nel target bambini e fumetti e impegnata nell'educazione dei bambini (con contenuti di tolleranza e accettazione della diversità), opera anche in collaborazione con scuole primarie nei quartieri più marginalizzati delle città tunisine.	L'investimento riguarda l'acquisto di materiale vario insieme all'assunzione di un disegnatore e di uno sceneggiatore per sviluppare 3 numeri della rivista di fumetti 'La porte de la mer'	44100
	BC DISTRIBUTION ATABLE	ATABLE è un distributore dei prodotti del territorio: artigianato e soprattutto in ambito agro-alimentare. Cerca di stimolare e promuovere il consumo e la vendita di prodotti locali, remunerando in modo responsabile i fornitori.	L'investimento è finalizzato a sviluppare la capacità di conservare i prodotti e migliorare il negozio (attraverso l'acquisto di un frigorifero, di un congelatore, di un autoclave e di apparecchiature per l'illuminazione), queste attrezzature consentiranno anche di aumentare e diversificare lo stock di prodotti a disposizione in azienda, favorendo la crescita dell'azienda stessa e indirettamente il reddito dei fornitori	44100
GIOVANE	AGRITABLE	Agritable è un'impresa di commercio equosolidale che acquista prodotti agricoli da piccoli produttori (tra cui 4 donne) a un prezzo che copre i costi e consente loro un margine, l'impresa è anche impegnata sulla sostenibilità attraverso l'uso di imballaggio ecologico e la gestione dei rifiuti	L'investimento è finalizzato a sviluppare la capacità di trasformare i prodotti grezzi, ad es. i surgelati e a poter produrre la limonata Bio, con l'auspicio di consentire la creazione di due ulteriori posti di lavoro	21600
	DOODLIM	Dooda opera nell'ambito dell'allevamento di insetti (vermi) e nella produzione di farine proteiche, rendendo disponibili queste tecniche agli agricoltori che possono ottenere questi nutrienti proteici senza produrre rifiuti; è un'attività che cerca mercati e collegamenti con l'estero.	Il progetto di investimento è rivolto a rispondere ai bisogni di comunicazione attraverso l'acquisto di alcuni consumabili.	21600
	ECOCHANTI	Ecochanti lavora nel settore del giardinaggio e dell'agricoltura urbana e periurbana, con un impegno anche nell'ambito sociale (spazi verdi come strumento di inclusione sociale e di educazione) e quello ambientale (giardini ecologici).	Il progetto mira all'espansione dell'azienda e a rendere più efficiente l'attività attraverso l'acquisto di attrezzature e macchine per il giardinaggio.	21600
START-UP O MICRO	CHKARTY	Chkarty produce accessori in tessuto, partendo da abbigliamento usato (upcycling), lavora in stretta collaborazione con gli artigiani locali della sartoria (visti come partner più che come fornitori) in un modo economicamente e socialmente responsabile, promuove il prodotto il cui acquisto va a rafforzare il senso di comunità e a sostenere il reddito degli artigiani	L'investimento è finalizzato a rafforzare la capacità sia produttiva che commerciale dell'azienda: 1) vengono acquistati macchinari per il taglio e per la cucitura del tessuto, insieme al tessuto stesso 2) viene realizzato un catalogo digitale per promuovere la vendita B2B, si prevede l'aumento dell'occupazione con l'assunzione di 2 sarti;	10000
	GLORYSTORY	Glorystory è una casa editrice specializzata nella creazione di giochi da tavolo, offrendo un nuovo approccio all'apprendimento inclusa la scoperta della storia della Tunisia e della sua eredità culturale.	L'investimento consiste nell'acquisto di strumenti IT ad alte prestazioni: un tablet e un iMac a disposizione del gruppo di lavoro in particolare il G Samsung Tab consente al designer di creare illustrazioni digitali precise, l'iMac, invece, consentirà al team di lavorare in modo più efficiente.	10000
	BASKOUTA	Pasticceria dietetica (senza zucchero, glutine e lattosio) che punta a prodotti salutisti utilizzando ingredienti locali	L'investimento è finalizzato all'acquisto di un frigorifero e di un congelatore necessari per aumentare e diversificare la produzione, con la possibilità anche di un'espansione sui mercati esteri	10000

MAISON NESS	Maison Ness è una società che offre servizi agli artigiani locali della moda fornendo un apporto nell'ambito del design e della commercializzazione (ha anche un proprio 'concept store'), sull'abbigliamento si è sviluppata molto nell'ambito del riciclo e dell'upcycling; l'approccio con gli artigiani è collaborativo, si parla di co-design e co-produzione	L'investimento è relativo all'acquisto di un macchinario per il ricamo che verrà installato nello spazio comune che Maison Ness mette a disposizione agli artigiani per effettuare alcune lavorazioni	10000
IDEKO	Ideko produce vari articoli per neonati e bambini, caratterizza la propria produzione per l'utilizzo di materiali sostenibili e per un prezzo accessibili, gli articoli prodotti vanno dalla biancheria a giochi, dall'arredamento a gadgets.	Il progetto di investimento è rivolto a rafforzare la capacità produttiva attraverso l'acquisto di macchine da cucire e anche di attrezzature per la promozione (digitale) dei prodotti (macchina fotografica e pc)	10000
PETALYS	Petalys produce prodotti naturali per la cura del corpo e per la cosmesi, attraverso l'uso di materie prime naturali l'attenzione è posta sia sulla salute che sulla sostenibilità ambientale (incluso il confezionamento con l'uso del vetro, la vendita del prodotto sfuso ed il recupero dell'imballaggio), interessante anche il lancio di un prodotto semifinito (do it yourself) che in questo modo gli stessi clienti possono personalizzare.	Il progetto di investimento mira a sostenere la crescita dell'azienda (aumento e diversificazione della produzione, allargamento della quota di mercato) attraverso l'acquisto di attrezzature (inclusa un'etichettatrice) e di materie prime	10000

Analisi SWOT Macro-attività A.3.

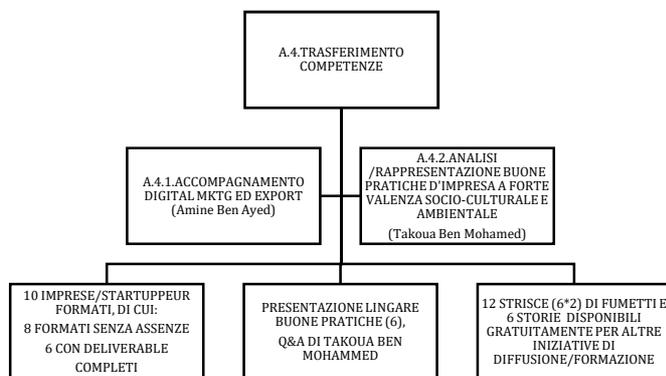
Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - Modello di micro-credito innovativo e già definito e strutturato, che è stato applicato con successo in altri contesti di paesi in via di sviluppo - Coinvolti nell'implementazione soggetti attuatori e partner specializzati nel settore finanziario - Partecipazione e interesse da parte di stakeholders locali nei confronti dei seminari di formazione/divulgazione sulla micro-finanza - Leva finanziaria fortemente sinergica con l'erogazione di 'servizi reali' per gli start-up da parte dei cicli di incubazione e di accelerazione; - conversione del fondo di microcredito in un fondo di dotazione per contributi a fondo perduto che hanno finanziato investimenti produttivi in 11 imprese tunisine. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sottovalutazione degli ostacoli concreti posti all'implementazione del modello di erogazione del microcredito per il target (debole) di beneficiari in questione e, probabilmente, non piena comprensione dell'effettivo contesto locale in materia di micro-finanza; - Criticità nel trovare un soggetto finanziario locale effettivamente adatto per questo tipo di erogazione e per questo target di imprese/start-up; - Difficoltà a predisporre una linea creditizia che fosse attrattiva e competitiva (in termini di costo e di altre condizioni di accesso) rispetto ad altre alternative (sussidiate e non) di finanziamento.
Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> - grazie alla formazione, un maggior numero di imprenditori e di operatori si rivolge in modo più consapevole agli strumenti di micro-finanza e di finanza agevolata; - La difficoltà sperimentate nell'implementazione di un modello (che in altri contesti si è invece dimostrato funzionare) hanno suggerito correzioni (lessons learnt) che in futuro possono portare ad ulteriori tentativi con esito positivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Il sistema bancario e finanziario locale potrebbe rimanere ostile o indifferente al supporto della piccola e micro impresa, non collaborando in modo sufficiente allo sviluppo di forme di finanziamento più accessibili e sostenibili per imprese e start-up giovanili e per piccoli operatori in generale;

A.4. Trasferimento competenze

La macro-attività A.4. prevedeva, nella proposta progettuale originaria, il coinvolgimento della comunità imprenditoriale tunisina in Italia che, con le proprie esperienze e il proprio know-how d’impresa, avrebbe rappresentato il vettore da cui partiva il trasferimento di competenze. Essa prendeva in parte ispirazione dal modello di cosviluppo che a sua volta prevede il coinvolgimento attivo di comunità di immigrati per azioni di sviluppo nel proprio paese d’origine. Il modello che ha la sua “raison d’être” naturale nella cooperazione decentrata e in quella tra territori presenta una serie di proprietà, tra cui la più importante risiede nel creare un collegamento diretto tra sviluppo e immigrazione. D’altra parte, il cos viluppo è un modello di cooperazione tra territori non facile da realizzare in pratica, le comunità di immigrati sono entità spontanee, di solito poco organizzate dal punto di vista formale, delle rappresentanze e del coordinamento operativo. Per svolgere la macro-attività A.4. gli imprenditori di origine tunisina sono stati alla fine selezionati dal management di progetto e contattati direttamente e individualmente: Takoua Ben Mohamed operante in Italia e Amine Ben Ayed in Francia.

Riportiamo qui sotto la struttura ed i contenuti della macro-attività A.4.

Figura 3.6.: Strutturazione della macro-attività A.4. , a seguito della sua modifica rispetto a quanto riportato nella proposta progettuale originaria



Il mentoring sul marketing digitale è stato svolto da Amine Ben Ayed che ha effettuato un servizio di accompagnamento individuale su 10 imprese per una durata di 5 ore ciascuna, quindi per un monte ore complessivo di 50 ore, diviso in 4 parti o moduli: presentazione azienda, procedure export, ricerca clienti e briefing.

Il metodo di formazione e di accompagnamento di Amine Ben Ayed si è dimostrato molto interessante e si è caratterizzato per i seguenti aspetti:

-finalizzazione ad un obiettivo sfidante ma anche assolutamente alla portata dei giovani imprenditori, puntando a renderli autonomi; non a caso, nell'introduzione della propria relazione di attività finale, Amine riporta il celebre detto di Lao Tseu (padre fondatore del taoismo) 'Je ne vous donnerai pas le poisson, mais je vous apprendrai à pêcher';

- formazione molto pratica su task che un imprenditore, specialmente se 'self-employed', deve effettivamente realizzare per promuovere la propria attività digitalmente e/o all'estero; ai partecipanti è stato richiesto di produrre dei deliverable che poi sono anche di utilità diretta per portare la propria impresa ad esportare.

Inoltre, durante gli incontri con gli imprenditori Amine ha rivelato alcuni 'trucchi del mestiere' e scorciatoie come ad esempio l'utilizzo dell'IA per redigere la 'mail de prospection'. Gli strumenti scelti sono open-source e gratuiti, quindi assolutamente appropriati per start-up e per piccole attività nelle quali l'imprenditore si occupa direttamente dei rapporti con i clienti e cerca di ridurre al minimo i costi di promozione.

Figura 3.7.: Organizzazione e contenuti del mentoring relativamente al mktg digitale



Guardando all'esito dell'intervento osserviamo come i percorsi di accompagnamento siano stati completati da 8 beneficiari su 10 e per 6 beneficiari siano stati prodotti i deliverable previsti (profilo aziendale su linkedin e una 'Mail de prospection' scritta con l'IA per la ricerca clienti).

Nelle conclusioni della propria relazione Amine menziona i seguenti punti:

- percezione diffusa di soddisfazione tra i partecipanti;
- personalizzazione del servizio, per quanto possibile dati i vincoli di tempo;
- acquisito un certo grado autonomia da parte degli startuppeur, soprattutto relativamente alla ricerca e contatto clienti all'estero.
- problema di disponibilità di tempo dei partecipanti e nella fissazione degli appuntamenti, problema che qualche volta non ha consentito di sfruttare a pieno il potenziale dell'intervento stesso.

Con riferimento a quest'ultimo punto abbiamo già osservato come impegni e vincoli di tempo abbiano condizionato in modo significativo la formazione rivolta a startuppeur e giovani imprenditori, portando ad assenze anche significative. Nel caso dell'accompagnamento sul marketing digitale le

assenze sono invece state un problema assai contenuto con 8 partecipanti su 10 che hanno svolto tutte le ore previste dal programma.

Per quanto riguarda il trasferimento di competenze operato da Takoua attraverso i fumetti vi sono state più fasi di implementazione: prima è stata raccolta l'informazione necessaria mediante visite alle aziende che rappresentano buone pratiche di impresa/lavoro responsabile, di inclusione sociale e di economia circolare. Poi, per ogni caso aziendale, è stata costruita e sintetizzata la storia da comunicare riportandola in 4 vignette affiancate due a due. Successivamente vi è stata una presentazione presso il Lingare nella quale Takoua ha parlato della propria esperienza imprenditoriale, catturando la curiosità dei partecipanti i quali hanno posto diverse domande alle quali Takoua ha risposto vivacizzando l'evento. Last but not least, va considerato che i fumetti prodotti questa attività rappresentano una sorta di 'legacy' di Trait d'union: non hanno copyright né data di scadenza, sono e saranno quindi utilizzabili liberamente, ad es. per iniziative formative e informative esterne a Trait d'union.

A titolo di esempio riportiamo qui sotto i fumetti che descrivono una delle 6 storie scritte e illustrate da Takoua. Si tratta di Chkarti, uno start-up, ma più esattamente il fortunato incontro di inventiva artigiana, di gusto e di valori a cui Taycir, la fondatrice e titolare dell'attività ha dato origine. Chkarti si trova a Tunisi e produce borse di qualità (upcycling) da vestiti di cotone usati, borse che sostituiscono quelle in plastica e la cui produzione dà lavoro ad un indotto locale di sarte indipendenti.

Figura 3.8.: Un esempio di storia aziendale, Chkarti, riportata in fumetti da Takoua



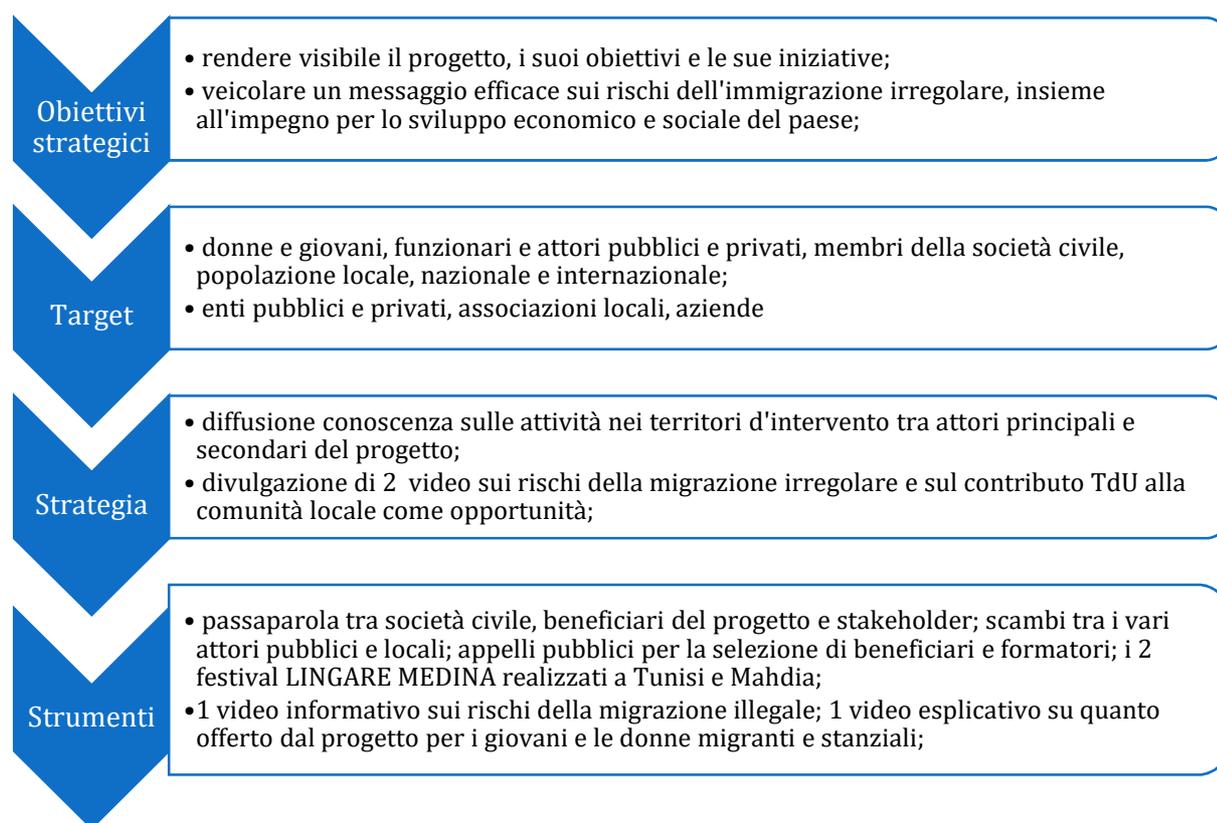
Analisi SWOT Macro-attività A.4.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - Attività riorganizzata in modo efficace (rispetto a quanto proposto nel progetto originario), con un trasferimento di competenze innovative ma accessibili sul marketing digitale, e la divulgazione di buone pratiche aziendali attraverso un comunicazione per certi versi inedita per la Tunisia, ovvero i fumetti - Completamento e integrazione, sulla parte digitale, dei percorsi di incubatore e acceleratore nei quali la formazione sul marketing ha un ruolo importante - Valutazione postiva del trasferimento di competenze, da report del formatore - 	<ul style="list-style-type: none"> - Difficoltà a rapportarsi con la comunità tunisina in Italia come entità collettiva e necessità, per procedere al trasferimento di competenze da imprenditori tunisini emigrati, di selezionare individualmente e direttamente i formatori modello di cosviluppo con le per il trasferimento di competenze, come originariamente - Target ristretto di beneficiari(10)
Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> - Gli strumenti di marketing digitale hanno un costo limitato e minori barriere per piccole imprese, possono essere gestiti internamente e essere un mezzo mirato e al contempo potente per sviluppare il mercato di una micro-impresa di recente costituzione; - Gli startuppeur vengono messi in 'presa diretta' con la nuova frontiera, quella digitale, del marketing, possono crescere solo concentrandosi su questo e ignorando le altre forme di promozione (fiere, pubblicità, rete commercial, ecc.), destinate, nei prossimi anni, a perdere progressivamente efficacia commerciale 	<ul style="list-style-type: none"> - pur essendo avvenuto un significativo trasferimento di competenze, questo potrebbe non essere sufficiente per garantire un'applicazione efficace e continuativa degli strumenti digitali nell'impresa;

A.5. Campagna di comunicazione

La macro-attività A.5 consiste nella campagna di comunicazione per contrastare la migrazione irregolare. Essa rappresenta una componente progettuale fondamentale da cui dipende uno dei due obiettivi specifici di TdU, OS2 “Informare i residenti sui rischi della migrazione irregolare”. Bisogna d'altra parte tenere conto che la macro-attività A.5 si colloca nell'ambito un progetto in cui la comunicazione è una componente importante, contenuta, in modo trasversale, in tutte le attività; questa caratteristica del progetto è stata formalizzata nel **Piano di Comunicazione** che recita: “Il piano di comunicazione del progetto TdU si sviluppa all'interno di un **contesto già molto strutturato di attività comunicative**, cui prendono parte **diversi stakeholder: imprese, giovani e donne, associazioni locali, enti pubblici, altri attori pubblici e privati**. La **realizzazione stessa delle attività** che il progetto prevede, per mezzo dei servizi e i prodotti ottenuti, **contiene in sé una dimensione comunicativa evidente**. A questa si affianca la **diffusione** dei contenuti elaborati dal gruppo operativo con il **coinvolgimento della comunità locale**.”

Figura 3.9.: I 4 pillar del Piano di Comunicazione di TdU



A nostro avviso l'aspetto più connotativo del piano di comunicazione è l'esistenza di 2 obiettivi strategici distinti ma allo stesso tempo fortemente interconnessi: la comunicazione complessiva del progetto (condividere e diffondere gli obiettivi di progetto, i suoi valori e le iniziative); questo primo obiettivo del piano di comunicazione si intreccia sinergicamente con l'obiettivo di veicolare un

messaggio efficace sui rischi dell'immigrazione irregolare. Il messaggio di dissuasione alla migrazione diventa più credibile, forte e convincente, se proviene da una 'fonte' che sta lavorando attivamente per e con la comunità locale nel costruire un'alternativa alla migrazione stessa, attraverso il sostegno delle piccole imprese locali e start-up, delle competenze di donne e giovani e del loro inserimento lavorativo, e infine mediante il miglioramento del contesto sociale e ambientale, creando collaborazioni con le istituzioni locali e con le imprese sostenibili.

A livello pratico e operativo, in fase di implementazione, i due obiettivi si sostengono a vicenda grazie ai tanti momenti pubblici o collettivi del progetto, legati ad una presenza fisica dei vari stakeholders e beneficiari, momenti nei quali si crea interazione sociale e sussiste la necessaria attenzione dei partecipanti ai messaggi veicolati. A questo riguardo menzioniamo le sessioni di formazione e di informazione, e poi soprattutto i festival Lingare. Questi momenti, oltre a comunicare in generale il progetto nei suoi valori, iniziative e risultati, sono stati l'occasione per proiettare i due strumenti di comunicazione prodotti dalla macro-attività A.5, strumenti specifici per sensibilizzare sull'emigrazione illegale, ovvero lo spot breve a forte impatto emotivo e il video, lungo 15 minuti, che tocca in modo analitico e circostanziato l'argomento. La preparazione dei due strumenti è stato uno dei principali risultati della macro-attività A.5, risultati raggiunti attraverso un percorso alla fine positivo che però ha dovuto superare alcune difficoltà (aspetto su cui ci soffermiamo di seguito in questo paragrafo). L'immigrazione illegale rappresenta infatti, per sua natura, un tema delicato da trattare. Si è inoltre puntato a condividere i contenuti della comunicazione con i partner locali di progetto (TCSE), passo necessario per poi coinvolgerli attivamente nella sensibilizzazione degli stakeholders e nella proiezione/diffusione dei video.

Nel complesso- e durante tutta la durata del progetto- sono state 343 le persone raggiunte dagli strumenti di comunicazione sulla migrazione illegale, un risultato qualitativamente apprezzabile per il modo in cui è avvenuto ed per il coinvolgimento che si è creato, ma che però, in termini quantitativi, non ha centrato del tutto il target di riferimento (550 persone). Ricordiamo comunque che è stato possibile conseguire questo risultato grazie all'inserimento della campagna di comunicazione nell'ambito di eventi pubblici e momenti collettivi di formazione/informazione, e, sottolineiamo, come la diffusione dei video sulla migrazione illegale e la sensibilizzazione della comunità locale e degli stakeholders si sia intensificata nell'ultimo semestre, periodo che ha coinciso con l'organizzazione del festival Lingare 2024 a Mahdia (si veda Box)

Il Lingare Festival 2024 a Mahdia

L'evento di Lingare, maggio 2024. localizzazioni, apprezzata dalle turisti compresi. fiera è stata senza partecipazione attività, laboratori, e ai rischi dell'immigrazione illegale.



o più esattamente il festival di Lingare, organizzato da TCSE, si è tenuto a Mahdia il 25 Questa terza edizione di Lingare ha seguito una formula innovativa, dislocandosi in 11 vicine l'una all'altra, nella parte storica della città, Si è trattato di una scelta molto imprese partecipanti e dalla popolazione di ogni età che ha partecipato numerosa, Peraltro la caratteristica "itinerante" e dunque non concentrata in un unico spazio-dubbio vincente per rendere il festival vivace e interattivo, garantendo così la maggior possibile della comunità locale. Gli spazi hanno ospitato una notevole varietà di performance, presentazioni, talk, insieme alla comunicazione relativa al progetto TdU

La preparazione dei deliverable/strumenti di comunicazione (i 2 video)

Già nel secondo semestre di progetto, Nosotras, partner attuatore di questa attività, aveva preparato dei primi deliverable (script) in merito ai contenuti di spot (20 secondi) oggetto di una diffusione estesa e un video (15 minuti) di informazione abbastanza tecnico e dettagliato da utilizzare durante la formazione, quindi rivolto ad un trasferimento 'interno' di informazione verso i beneficiari della formazione.

Malgrado l'impostazione della macro-attività potesse a prima vista apparire relativamente lineare, la realizzazione dei deliverable (prodotti di comunicazione) si è dimostrata tutt'altro che banale. È stato effettuato anche un discreto lavoro di preparazione e di affinamento dei contenuti mediante il confronto con gli stakeholders, ottenendo spunti e suggestioni grazie al coinvolgimento di soggetti diversi e complementari. Ma chiaramente non è semplice produrre un filmato breve o lungo sull'argomento che fosse il punto di incontro dei vari desiderata, a partire dal veicolare un messaggio efficace e convincente di scoraggiamento dell'emigrazione illegale. A questo riguardo una sintesi era stata trovata dalla stessa Associazione Nosotras che aveva sviluppato nel corso dell'ultimo semestre il concept dello spot di 20 secondi per la promozione e sensibilizzazione diffusa a contrasto della migrazione irregolare verso l'Europa. Il prodotto è nato dal confronto tra l'associazione, il regista, i partner tunisini e i partecipanti ai percorsi formativi in loco. Tale confronto aveva fatto emergere le parole chiave attorno alle quali sviluppare il concept che si sviluppa comunque attorno all'idea, positiva, che la Tunisia offra numerose risorse, non solo economiche ma anche locali, che consentano lo sviluppo in loco di energie per il futuro.

Contemporaneamente era stato sviluppato il contenuto inerente il percorso video sulla formazione da distribuire ai giovani in formazione in Tunisia. Attraverso i siti dell'Unione Europe e del Ministero

dell'Interno italiano erano stati reperiti i dati inerenti le informazioni basiche sulla migrazione regolare e irregolare verso l'Italia e verso il continente e sviluppato un tracciato della presenza storica della comunità tunisina in Italia.

La stessa Nosatras però aveva rivisto i propri deliverable, in seguito si è poi deciso di ritornare sui prodotti di comunicazione e migliorarli, così Arci ha ripreso il coordinamento dell'attività di comunicazione e contrattualizzato una agenzia di comunicazione, Kiné, che ha tentato di dare una veste ancora più professionale ai prodotti di comunicazione, anche accorciandoli.

Va menzionato il contributo in termini di commenti offerto dal focus group organizzato con TCSE che, insieme a diverse osservazioni specifiche di comunicazione, ha ribadito, in merito ai contenuti dei messaggi, la strategia del duplice messaggio: sensibilizzare sui rischi dell'immigrazione illegale, in associazione, tuttavia, ad un messaggio positivo sulle opportunità offerte dal progetto e sulla fiducia di costruire il proprio futuro nella comunità locale e nel proprio paese.

Riportiamo di seguito alcuni screenshots delle versioni in cartoons del video realizzate da Kiné.

Figura 3.10.: Alcuni screenshots del video per la campagna di comunicazione contro l'immigrazione illegale



Analisi SWOT Macro-attività A.5.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"> - Molto impegno e molto lavoro per definire, affinare e migliorare sia il messaggio comunicativo a livello concettuale che i deliverable di comunicazione prodotti; - Messaggi e prodotti di comunicazione condivisi con gli stakeholders locali; - Formati e partecipanti ai seminari, quale target 'naturale' e accessibile per un'azione di comunicazione e divulgazione, anche relativamente approfondita e strutturata sull'argomento; 	<ul style="list-style-type: none"> - la comunicazione sull'immigrazione illegale arriva solo parzialmente e indirettamente al target che ha un'elevata probabilità di migrare clandestinamente verso l'Italia e verso l'Europa; manca la possibilità di mirare l'intervento e far arrivare il messaggio specificatamente ai soggetti con maggiore rischio migratorio, associandolo, magari, ad altre misure significative per scongiurare la loro eventuale partenza; - debole risonanza da parte degli stakeholders, delle istituzioni e dei media in Tunisia della campagna di comunicazione avviata, in quanto pur avendone condiviso i messaggi, è percepita come un qualcosa di esterno e non pienamente accettata;
Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"> - lessons learnt per future azioni comunicative e di contrasto alla migrazione illegale, azioni che potranno anche replicarsi e migliorare nei prossimi anni, dato il contesto che sembra essere favorevole ad una crescente cooperazione tra Italia e Tunisia e più in generale tra il nostro paese ed il continente africano; 	<ul style="list-style-type: none"> - Il fenomeno della migrazione illegale ha una grande portata e una spinta forte, difficile che un'azione comunicativa di contrasto, localizzata e confinata al periodo di implementazione del progetto, possa perpetuare i propri effetti positivi a lungo termine

4. CONCLUSIONI E RIFLESSIONI VALUTATIVE

Efficacia e impatto

Riportiamo nella tabella sottostante la sintesi delle nostre considerazioni per valutare l'efficacia e l'impatto di Trait d'union. Quest'ultimo, l'impatto, è qui inteso in modo molto peculiare ovvero è visto dal punto di vista delle sue potenzialità e dell'apporto qualitativo del progetto nel favorire il cambiamento. Sappiamo infatti che l'impatto, in senso stretto e tecnico, ha invece bisogno di tempo, dalla fine del progetto, per manifestarsi ed essere così oggetto di misurazione e di una valutazione quantitativa.

Entrando nel merito del giudizio, riteniamo che il progetto abbia nel complesso conseguito un buon livello di efficacia, pur non avendo realizzato pienamente tutti i risultati attesi previsti.

Questo giudizio positivo è anche supportato dagli indicatori utilizzati nel monitoraggio di progetto, tali indicatori riportano valori finali che in molti casi superano i target prefissati, dalla formazione (formati in generale, funzionari formati e ore di formazione) fino a quelli relativi all'informazione e alla comunicazione.

Gli indicatori relativi all'impatto sono invece ancora sotto il livello target ma il giudizio al riguardo, per le motivazioni già esposte, appare prematuro. Ci concentriamo quindi sull'impatto potenziale e sugli effetti intangibili di TdU ...

In termini di impatto, nell'accezione del criterio che abbiamo scelto qui, Trait d'union sembra posizionarsi ancora meglio che rispetto all'efficacia: il progetto ha infatti lavorato molto sul cambiamento, tra l'altro in modo innovativo e ambizioso, e in questi casi, la performance è magari meno brillante nel breve termine, ma poi i risultati del lavoro svolto tendono a manifestarsi e a emergere nel lungo termine dopo la fine del progetto.

Presentiamo qui sotto i 5 risultati attesi che erano stati indicati nella proposta, corrispondenti ciascuno ad una macro-attività con relativo commento che indica la completa o parziale realizzazione. Dobbiamo tenere conto che i risultati attesi non pienamente realizzati fanno riferimento ad attività che sono state, con l'approvazione del donatore, modificate in corso di svolgimento del progetto, per difficoltà emerse in fase di esecuzione, difficoltà sopravvenute e/o non previste. I voti sono espressi in una scala che va da 0 a 10 e, analogamente ai voti scolastici, la sufficienza è rappresentata da 6. Si sottolinea come questi voti siano solo un modo per esprimere sinteticamente un giudizio che, malgrado la corrispondenza numerica, rimane qualitativo e soggettivo.

Risultati attesi (come da proposta progettuale originaria)	Efficacia	Impatto
OS1R1 Aumentata l'occupabilità di giovani e donne attraverso nuove opportunità di formazione, unite al rafforzamento delle istituzioni locali	Voto 6 La formazione è stata erogata su diversi temi, a più target coinvolgendo quasi tutto il partenariato e un numero rilevante di partecipanti; buon livello di (contenuto professionalizzante)di alcuni interventi. con formatori italiani, rafforzamento competenze amministratori PA sulla green economy (con momento tipico nella study visit)	Voto 8 Varietà di impatti (con riflessi non solo sull'occupazione giovanile), grazie a: - diffusione di idee innovative per uno sviluppo più sostenibile da un punto di vista sia ambientale che sociale - grandi potenzialità di cooperazione istituzionale sull'economia circolare - sviluppo competenze che saranno utilizzate nel lavoro
OS1R2 Aumentate l'occupazione e le prospettive di sviluppo economico locale con la stabilizzazione di imprese sociali,innovative ed ecosostenibili nelle regioni di intervento	Voto 8 I programmi di incubatore e acceleratore hanno prodotto molti effetti sulle imprese/start-up che crescono e con i progetti di start-up che si concretizzano, unica ombra proiettata su questa macro-attività è quella delle assenze	Voto 8 È ragionevole assumere che i risultati di crescita rilevati nel breve termine possano ulteriormente consolidarsi, sebbene vi siano alcune minacce che possono ostacolare questo sviluppo
OS1R3 Creati prodotti finanziari(fondi di garanzia per la concessione di microcredito)rispondenti alle esigenze dei residenti e in linea con la pianificazione territoriale dei comuni	Voto 5,5 Il risultato atteso, consistente nella creazione di un prodotto finanziario è stato raggiunto ma non attuato: il prodotto infatti è stato attivato ma non ha portato a erogazioni, soprattutto per il deteriorarsi delle condizioni esterne, per l'e quindi poi è stato abbandonato e le corrispondenti risorse finanziarie sono state erogate, sotto forma di grant,ai beneficiari dei programmi di incubatore e di acceleratore. Con l'approvazione del Ministero, i fondi allocati per creare il prodotto finanziario sono stati distribuiti sotto forma di grant.	Voto 6 -malgrado l'esito,non positivo,di portare a regime uno strumento finanziario innovativo, l'esperienza fatta può non essere inutile, date la competenza tecnica investita e l'impegno profuso che hanno portato ad un apprendimento significativo che può essere capitalizzato inprogettualità future; - la formazione su micro-finanza e relativi strumenti ha visto una partecipazione buona e qualificata, rappresenta uno stimolo per il futuro e per un'innovazione finanziaria favorevole a piccole imprese e start-up
OS1R4 Avviato un programma di trasferimento di competenze e capacità professionali e finanziarie dei migranti tunisini in Italia per contribuire allo sviluppo economico e sociale del proprio paese di origine	Voto 7 I risultati sono stati raggiunti e il trasferimento di competenze è stato significativo; l'unica riserva è stata l'attuazione incompleta di un modello di cosviluppoe il mancato coinvolgimento delle comunità tunisine in Italia, gli imprenditori tunisini emigrati sono stati contattati su base individuale e contrattualizzati come formatori e mentor dal progetto stesso	Voto 8 - l'accompagnamento sul digital marketing ha portato un salto di qualità nell'approccio pratico al mercato e ai clienti per start-up e startupper con un ottimo potenziale di crescita; - l'attività di diffusione, attraverso i fumetti, delle buone pratiche imprenditoriali a livello sociale e ambientale ha un impatto che può andare oltre Trait d'union
OS2R5 Creata e diffusa una campagna di informazione in Tunisia sui rischi della migrazione irregolare e in particolare sui legami con la tratta e il traffico di esseri umani.	Voto 6 I prodotti della comunicazione sono stati completati e diffusi, soprattutto internamente (verso i corsisti), già nei primi semestri di progetto, molti cambiamenti e sollecitazioni ma anche molto impegno nel farvi fronte hanno caratterizzato il prosieguo dell'attività che ha più volte rivisto e modificato i prodotti di comunicazione.	Voto 5 Il voto non sufficiente deriva dal fatto che la comunicazione raggiunge in minima parte e non direttamente il target più a rischio di emigrazione illegale; inoltre, la comunicazione per sua natura ha un'efficacia temporale molto breve e deve essere continuamente ripetuta per produrre i propri effetti a lungo termine.

<p>Giudizio complessivo OG. Affrontare le <u>cause</u> profonde delle <u>migrazioni</u> dalla <u>Tunisia</u>, promuovendo lo <u>sviluppo economico</u> e <u>sociale</u> nel paese.</p>	<p>Voto 6,5 Il giudizio complessivo è positivo, superiore alla sufficienza; tutte le attività sono state svolte con impegno e l'unico risultato davvero mancante è il decollo di uno strumento finanziario innovativo per gli start-up e imprese che comunque sono state sostenute mediante i grant.</p>	<p>Voto 7 Il potenziale impatto o l'impatto atteso può essere considerato un punto di forza del progetto discente dalla sua innovatività e dall'aver lavorato in modo profondo sul cambiamento</p>
---	--	--

Efficienza

L'efficienza in senso stretto ovvero il rapporto tra risorse e risultati appare abbastanza predeterminato una volta valutata l'efficacia, ovvero il grado di raggiungimento dei risultati e dei target. Il budget di progetto infatti non può superare le risorse già allocate, anche lo stesso ritardo nelle attività ha portato ad una proroga non onerosa quindi senza effetti sul costo finanziario del progetto.

Da questo punto di vista l'efficienza si lega strettamente all'efficacia, se la prospettiva è quella di confrontare la situazione ex-post con quella proposta e prevista ex ante.

In termini di efficienza procedurale e organizzativa ci sono state delle difficoltà comunque ben superate attraverso soluzioni alternative a quanto inizialmente previsto. Su queste difficoltà hanno pesato gli eventi imprevisi, ma anche alcune debolezze strutturali del progetto, in particolare un partenariato qualificato ma anche molto ampio, e quindi pesante da gestire e da coordinare, insieme all'aver definito obiettivi e risultati molto sfidanti. Un esempio è la creazione di uno strumento finanziario innovativo nella A.3. e non il semplice supporto finanziario agli start-up incubati o accelerati, strumento il cui decollo, anche per l'aggravarsi della crisi economico-finanziaria del paese, è risultato non realizzabile nel rispetto dei vincoli di tempo e di risorse di un progetto finanziato quale TdU.

Queste difficoltà sono state risolte optando per strategie alternative di attuazione delle attività, rendendo fra l'altro il progetto più integrato e lineare, mostrando una buona capacità di adattamento alle difficoltà ed ai cambiamenti forzati. In tal senso, malgrado il progetto abbia accumulato del ritardo e abbia dovuto ricorrere alla proroga del termine di fine progetto, il giudizio sulla capacità organizzativa e sulla relativa efficienza non può che essere positivo. Al management di progetto va infatti riconosciuta la capacità di adattamento e di reazione alle difficoltà che comunque hanno portato Trait d'union al raggiungimento dei risultati fondamentali, difficoltà fra l'altro in buona parte determinate da cause esterne e di forza maggiore.

Sostenibilità

Per sostenibilità ci riferiamo qui alla sostenibilità futura. In questa accezione è un criterio strettamente legato all'impatto che a questo stadio di maturazione dei risultati a lungo termine del

progetto abbiamo visto essere -ancora e soprattutto- un potenziale, un potenziale sul quale si ripongono molte speranze ma anche alcune incertezze e riserve. Questo vale per ognuno dei 5 risultati attesi presi in considerazione, ci possiamo ad es. domandare in quale misura gli start-up avviati sopravviveranno nel lungo termine o cresceranno, o quante delle idee progettuali a seguito della study visit in Italia da parte dei rappresentanti dei Comuni tunisini si realizzeranno o se quanto 'seminato' in termini di micro-credito innovativo porterà un frutto nei prossimi anni e si arriverà finalmente a rendere disponibile la necessaria massa di risorse finanziarie per sostenere start-up e piccole imprese in Tunisia.

Un aspetto importante per consolidare i risultati ottenuti e consolidare/accreocere l'impatto anche nel lungo termine è quello di collegarsi ad altri programmi e politiche che verranno implementati nei prossimi anni, ad es. alcuni start-up hanno mostrato ulteriori bisogni avanzati la cui copertura non solo andrebbe oltre l'orizzonte temporale di Trait d'union ma anche oltre la sua mission, ma può essere attuata da politiche settoriali/industriali/tecnologiche o eventualmente da interventi di sviluppo territoriale

La rilevanza e la pertinenza

Dalle evidenze di progetto non abbiamo un quadro completo della rilevanza (ovvero della corrispondenza ai bisogni) ex-post del progetto. L'impressione è che dal momento di presentazione della proposta i bisogni su cui il progetto interviene non siano diminuiti, forse addirittura aumentati.

Durante il focus gli startuppeur hanno confermato l'importanza di programmi per la creazione e per lo sviluppo di micro-imprese innovative come quello di Trait d'union, programmi nei quali si chiede supporto per la gestione, per il marketing, e ovviamente finanziario, oltre che sotto il profilo della tecnologia e delle relazioni con operatori di settore. Lo stesso mancato utilizzo dello strumento finanziario mostra paradossalmente il bisogno di strumenti finanziari più accessibili e meno costosi che possano contattare su intermediari finanziari tunisini più adatti a dialogare con piccoli soggetti.

Più in generale e sotto il profilo della pertinenza e del collegamento di Trait d'union va considerato che il crescente coinvolgimento e impegno dell'Italia nella cooperazione con l'Africa (Piano Mattei) e con la Tunisia in particolare, come dimostrato dall'accordo di cooperazione tra i due paesi recentemente siglato dal presidente del Consiglio Giorgia Meloni e dal presidente tunisino Kaïs Saïed, potrà rafforzare l'impatto di Trait d'union aumentando la probabilità di attuare ulteriori interventi che consolidano i risultati di questo stesso progetto.

5.ALLEGATI (QUESTIONARI)

TRAIT D'UNION

TRAVAIL ET INCLUSION POUR LES TERRITOIRES ET LE DEVELOPPEMENT

Formulaire évaluation de formation - février 2024

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes?

Veillez svp apposer une croix pour l'option correspondante dans le formulaire

	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Ni d'accord, ni pas d'accord	Pas vraiment d'accord	Pas du tout d'accord
1- Les objectifs de la formation étaient clairement définis					
2- L'agenda était présenté et claire					
3- La présence et l'interaction de l'équipe était valorisante					
4- Le contenu est adapté à mes attentes					
5- Le contenu correspond à mes besoins					
6- Le contenu était cohérent et logique					
7- Les outils présentés par le formateur sont utiles					
8- La formation est utiles pour mes prochaines tâches/ La formation va me permettre d'atteindre mes objectifs					
9- La durée de formation est suffisante					
10- Le lieu de formation est adéquat					
11- Le support logistique est juste					

TRAIT D'UNION

TRAVAIL ET INCLUSION POUR LES TERRITOIRES ET LE DEVELOPPEMENT

Questions évaluation de formation - février 2024

Veillez svp répondre aux questions suivantes par un texte

A - Quelle est la valeur ajoutée de cette formation pour votre travail ou pour votre projet? Envisagez-vous d'utiliser des connaissances ou des outils sur lesquels cette formation s'est concentrée ?

B - Avez-vous un projet ou une idée liée à l'innovation sociale que vous souhaitez mettre en œuvre? Pouvez-vous le/la décrire?

Formulaire d'évaluation d'impact - Trait d'union

Chers entrepreneuses/rs, startupeuses/rs, participants au projet Trait d'union, nous vous demandons 10 minutes de votre temps pour remplir ce formulaire; c'est pour nous aider à comprendre les effets de ce projet et comment améliorer le travail ici effectué pour les jeunes, la petite entreprise locale et l'emploi, au nom de l'équipe du Trait d'union, des partenaires et des donateurs, nous vous remercions de votre précieuse contribution

* Indica una domanda obbligatoria

SECTION A - DONNÉES PERSONNELLES ET PARTICIPATION AU PROJET

1. Nom de participant *

2. Ville/lieu de résidence *

3. Nom (le cas échéant) de l'entreprise bénéficiaire

4. En tant que personne et en tant qu'entreprise, de quels services avez-vous bénéficié et/ou bénéficiez-vous encore du projet ? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- Incubateur
- Accélérateur
- Mentorat marketing
- Financement
- Cours, séminaires et ateliers
- Autre

5. Souhaitez-vous nous dire quelques mots sur votre participation au projet ?

SECTION B - IMPACT AU NIVEAU PERSONNEL

6. Suivant de la participation au projet, avez-vous remarqué des effets positifs et appréciables sur le votre travail, sur votre revenu ou sur le votre capacité? Si oui, pouvez-vous précisez si vous avez eu une augmentation ou une amélioration dans les suivants égards? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

- compétences techniques
- compétences en gestion et en organisation
- compétences en marketing
- revenu
- emploi
- bien-être personnel et/ou de propre famille
- rôle et reconnaissance dans le société
- aucun effet positif

7. S'il y a eu un effet positif sur votre travail et sur votre développement personnel, pouvez-vous le décrire brièvement en une phrase?

SECTION C – CRÉATION D'ENTREPRISE

8. Votre entreprise était-elle déjà établie lorsque vous avez commencé à participer au projet ? *

Contrassegna solo un ovale.

- oui
- non, mais j'ai créé ma propre entreprise après
- non, mais je créerai ma propre entreprise à l'avenir
- non et je ne suis même pas sûr de pouvoir démarrer ma propre entreprise à l'avenir

9. Votre entreprise est-elle toujours active ? *

Contrassegna solo un ovale.

- oui
- non *Passa alla domanda 13.*

SECTION D – DÉVELOPPEMENT D'ENTREPRISE

10. Si oui, pouvez-vous indiquer la dynamique des indicateurs suivants de votre entreprise au cours des 6 derniers mois ? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

	+	=	-
employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ventes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
revenu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
liquidité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Grâce à la participation au projet , votre entreprise a pu améliorer dans les egards suivants? *

Seleziona tutte le voci applicabili.

	oui	non	je ne sai pas/difficile à évaluer
Technologie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planification/Organisation/Gestion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Accès aux ressources financières	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Qualité de travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De meilleures conditions de production	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. S'il y a eu un effet positif pour le votre entreprise, pouvez-vous décrire le brièvement en un phrase?

SECTION E – DISPONIBILITÉ POUR UN ENTRETIEN EN LIGNE

13. Êtes-vous disponible pour un entretien en ligne (en français)? *

Contrassegna solo un ovale.

Oui

Non

SECTION F – VÔTRE COURRIEL

14. Si oui, pouvez-vous nous fournir votre courriel pour être contacté?

Questi contenuti non sono creati né avallati da Google.

Google Moduli