



Shaping the Employees of the future by strengthening intrApreneurial skills & mindset

2020-1-UK01-KA202-079094

MANUALE E TOOLKIT PER FORMATORI IFP

Sito web del corso: <https://seal-hub.eu/login/index.php>

Si consiglia di conservare una copia di questo toolkit nei propri archivi personali per utilizzarlo in caso di richiesta di futuri materiali didattici online.



"The European Commission's support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents, which reflect the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein."

Project Number: 2020-1-UK01-KA202-079094

INDICE

Guida agli strumenti	4
Che cos'è un toolkit?	4
A cosa serve un Toolkit?	4
Quali tipi di documenti sono presenti nel toolkit?	4
Descrizione generale del modulo	5
Modulo 1 Descrizione:	5
Obiettivi formativi:	5
Metodologie didattiche:	5
Modulo 2 Descrizione:	5
Obiettivi formativi:	5
Metodologie didattiche:	5
I materiali	6
Modulo 1 Unità:	6
Modulo 2 Unità:	6
Obiettivi formativi degli studenti	7
Procedure di insegnamento	8
Metodologia dell'apprendimento trasformatore:	8
Programma degli argomenti	9
Modulo 1	9
Unità 1: Introduzione alla gestione aziendale	9
Unità 2: Introduzione alla gestione finanziaria	10
Unità 3: Sviluppo di capacità e innovazione	11
Unità 4: Pensiero creativo	13
Unità 5: Sviluppo personale	14
Unità 6: Abilità interpersonali e comunicative	15
Unità 7: Gestione del tempo e dello stress	16
Unità 8: Competenze organizzative	17

Unità 9: Risoluzione dei problemi e pensiero critico	19
Modulo 2	20
Unità 1: Gestione aziendale e gestione strategica	20
Unità 2: Gestione del progetto	21
Unità 3: Abilità analitiche e di risoluzione dei problemi	22
Unità 4: Sviluppo personale	24
Unità 5: Pensiero creativo e innovazione per manager e team leader	25
Unità 6: Comunicazione e risoluzione dei conflitti	26
Unità 7: Leadership e gestione del gruppo	27
Testimonianze dalle attività Pilota	29
Strumenti per le PMI per i formatori professionali	31
Politiche in breve	41
Riferimenti	67

GUIDA AGLI STRUMENTI

Che cos'è un toolkit?

Un toolkit è una raccolta di strumenti affidabili e accessibili per i dipendenti in prima linea, che consente loro di conoscere un problema e di individuare soluzioni. I toolkit possono facilitare la traduzione della teoria in pratica e spesso si concentrano su un singolo argomento o pubblico.

A cosa serve un Toolkit?

Lo scopo dei toolkit è quello di fornire consigli pratici e indicazioni su una questione di interesse o ritenuta importante, in particolare quando l'argomento è emergente o in evoluzione e le tecniche consolidate per risolverlo non sono ancora state ampiamente adottate. I toolkit possono anche - creare efficienza per i membri dello staff che non devono ricreare la ruota raccogliendo e condividendo le informazioni di cui hanno bisogno; - facilitare l'adozione diffusa di una particolare best practice o di un concetto in tutta la professione in modo che gli adolescenti siano serviti meglio; e - migliorare la qualità dei servizi per gli adolescenti.

Quali tipi di documenti sono presenti nel toolkit?

Questo toolkit è composto da documenti direttamente collegati all'implementazione di eccellenti pratiche di intrapreneurship. Contiene istruzioni e risorse per stabilire e fornire conoscenze, abilità e competenze di base di qualità per i dipendenti che cercano di migliorare i propri tratti intrapreneuriali e per i manager di livello medio e inferiore che desiderano sviluppare le proprie competenze intrapreneuriali e sostenere l'intrapreneurship tra i membri del proprio team, nonché indicazioni sulle norme, la legislazione e le istituzioni essenziali. Il toolkit non include documenti di ricerca o teorici relativi agli aspetti dell'intrapreneurialità, poiché questi sono disponibili sul sito web principale del SEAL: <https://seal-hub.eu/login/index.php>.

Quando si sfogliano le categorie del toolkit, si vedrà un elenco di nomi di documenti accompagnati da una breve descrizione del contenuto del documento e da una sezione che spiega perché questo documento può essere utile per le vostre responsabilità di assistenza.

DESCRIZIONE GENERALE DEL MODULO

Modulo 1 Descrizione:

Questo modulo fornisce le conoscenze, le abilità e le competenze di base per i dipendenti che intendono migliorare i propri aspetti intra-imprenditoriali.

Obiettivi formativi:

Gli obiettivi formativi di questo modulo mirano ad accrescere le vostre conoscenze, a sviluppare le vostre abilità e competenze e a modificare gli atteggiamenti intrapreneuriali.

Metodologie didattiche:

Le metodologie adottate nell'insegnamento di questo modulo sono basate sulla sfida, seguono l'apprendimento trasformativo, utilizzano materiale visivo e promuovono l'auto-riflessione.

Modulo 2 Descrizione:

Questo modulo fornisce le conoscenze, le abilità e le competenze di base per i manager di livello medio e basso che desiderano sviluppare le proprie competenze intrapreneuriali, ma anche promuovere l'intrapreneurship tra i membri del proprio team.

Obiettivi formativi:

I risultati dell'apprendimento di questo modulo mirano ad aumentare le conoscenze, le abilità e le competenze, a modificare gli atteggiamenti, a responsabilizzare e motivare verso la creazione di una cultura intrapreneuriale all'interno dell'organizzazione.

Metodologie didattiche:

Le metodologie adottate nell'insegnamento di questo modulo sono il metodo peer-to-peer, l'apprendimento trasformativo, l'uso di materiale visivo e l'action learning.

I MATERIALI

Modulo 1 Unità:

1. Introduzione alla gestione aziendale
2. Introduzione alla gestione finanziaria
3. Sviluppo di capacità e innovazione
4. Pensiero creativo
5. Sviluppo personale
6. Abilità interpersonali e comunicative
7. Gestione del tempo e dello stress
8. Competenze organizzative
9. Risoluzione dei problemi e pensiero critico

Modulo 2 Unità:

1. Gestione aziendale e gestione strategica
2. Gestione del progetto
3. Capacità analitiche e di risoluzione dei problemi
4. Sviluppo personale
5. Pensiero creativo e innovazione per manager e team leader
6. Comunicazione e risoluzione dei conflitti
7. Leadership e gestione del team

OBIETTIVI FORMATIVI DEGLI STUDENTI

Partecipando pienamente a questo corso, dovrete essere in grado di:

Valutazione tramite auto-riflessione:

Fa riferimento alla pratica per la quale gli apprendenti che rivedono il loro lavoro e riflettono sul loro processo di apprendimento. In questo modo, possono assumere la responsabilità del proprio apprendimento e dei propri progressi, identificare i punti deboli e i punti di forza, scoprire le aree di interesse, relazionarsi meglio con il materiale didattico e il processo di apprendimento, nonché interiorizzare le nuove conoscenze e competenze rendendole rilevanti per la propria storia personale, le proprie aspirazioni e i propri obiettivi. Inoltre, la valutazione tramite auto-riflessione non è percepita come una critica esterna ed è quindi più adatta a studenti adulti e professionisti che hanno la possibilità di appropriarsi del proprio percorso di apprendimento e di adattarlo alle proprie esigenze. Può anche aiutare ad approfondire la comprensione di concetti e idee, a formare connessioni significative e utili con altri studenti, a contribuire a un ambiente di formazione collaborativo e a offrire maggiori opportunità di impegno produttivo senza gli svantaggi di un processo di valutazione esterna che può essere percepito come negativo, stressante o privo di significato.

Metodologia e valutazione dell'apprendimento peer to peer:

La metodologia dell'apprendimento tra pari (*peer to peer*) si basa sui principi della psicologia cognitiva e viene spesso applicata in diversi contesti di apprendimento per promuovere l'interazione dei discenti con altri discenti al fine di promuovere reciprocamente i loro obiettivi e scopi di apprendimento. Sebbene sia ampiamente applicata anche in contesti educativi formali e nelle scuole, può anche essere uno strumento utile per l'apprendimento degli adulti in contesti professionali all'interno di un'organizzazione, consentendo ai dipendenti di interagire con professionisti di altri reparti e posizioni e di accedere a un patrimonio di conoscenze, informazioni e competenze che altrimenti andrebbero perse. In particolare, nell'ambito dello sviluppo e della promozione delle competenze intra-imprenditoriali, è essenziale che i discenti

interagiscano con altri discenti - senza i confini di una struttura gerarchica - al fine di approfondire le conoscenze e sviluppare le loro competenze e attributi professionali e interpersonali.

PROCEDURE DI INSEGNAMENTO

[Suggerimento: spiegare come verranno impegnate le ore di lezione con i vari metodi e modalità didattiche che si intende applicare. Le motivazioni e i benefici sottostanti devono essere evidenti].

Metodologia dell'apprendimento trasformatzionale:

L'apprendimento trasformatzionale, come formulato da Jack Mezirow, è particolarmente adatto all'apprendimento degli adulti e dei giovani adulti e può quindi essere applicato a una moltitudine di contesti, comprese le aziende e le organizzazioni. La premessa di base di questa teoria/metodologia è che gli studenti adattano il loro pensiero in base a nuove informazioni, utilizzando la revisione critica e la riflessione in modo da poter dare un senso ad ambienti, contesti e visioni del mondo nuovi e mutevoli. Quando le persone imparano, trovano nuovi modi per dare un senso alla propria vita e alla comprensione di ciò che accade intorno a loro. Secondo Mezirow, l'apprendimento trasformatzionale è composto da apprendimento strumentale e apprendimento comunicativo. L'apprendimento strumentale si riferisce alla risoluzione di problemi orientati al compito e alle causalità (relazioni di causa ed effetto tra gli eventi), mentre l'apprendimento comunicativo si riferisce al modo in cui le persone comunicano i loro sentimenti, bisogni e desideri.

Poiché questa metodologia di formazione/apprendimento non tiene conto solo delle conoscenze e delle competenze acquisite, ma anche - e soprattutto - del cambiamento di atteggiamenti, prospettive e punti di vista, può essere utilizzata per sostenere la creazione, l'alimentazione e la crescita di attributi intrapreneuriali per tutti i livelli di dipendenti, che saranno evidenti sia nei loro percorsi di carriera personali, sia nelle organizzazioni in cui sono impiegati. Utilizzando la metodologia dell'apprendimento trasformatzionale, il corso di formazione promuoverà l'acquisizione di conoscenze, abilità e atteggiamenti e consentirà anche la sostenibilità della mentalità intrapreneuriale dei partecipanti.

PROGRAMMA DEGLI ARGOMENTI

Modulo 1

Unità 1: Introduzione alla gestione aziendale

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none">● Introduzione alla gestione aziendale
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none">● Che cos'è la gestione aziendale? (definizioni, panoramica)● 2 Teorie della gestione aziendale (teoria della gestione dei sistemi, teoria X e teoria Y)● Gestione del processo (comprendere i processi aziendali e utilizzarli efficacemente per promuovere l'intrapreneurship)● Processo decisionale aziendale● Comprensione degli ambienti aziendali, implementazione per il presente e apprendimento per il futuro, casi di studio ed esempi reali.
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none">● Aumento delle conoscenze e solide basi scientifiche in materia di gestione aziendale.● Nuove competenze che consentono una maggiore comprensione dell'ambiente aziendale/organizzativo e l'utilizzo e l'implementazione di strumenti e processi che contribuiscono all'intrapreneurship.● Un cambiamento di atteggiamento verso un ambiente più inclusivo e partecipativo, reso possibile dalla prospettiva più ampia che il dipendente acquisisce attraverso questa Unità.

Categoria	Descrizione
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none"> • Appunti di unità, risorse accademiche, risorse internet.
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Test a scelta multipla composto da 10-15 domande. Esercizi di auto-riflessione, revisione e feedback tra pari.
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> • Metodologia di apprendimento basata sulle sfide (che si riflette in piccoli compiti da completare e domande a cui rispondere) e trasformativa (per maggiori informazioni sull'apprendimento trasformativa, visitate la sezione corrispondente).
Attività proposte	<ul style="list-style-type: none"> • Esercizi di analisi del processo in piccoli gruppi, compiti di feedback tra pari

Unità 2: Introduzione alla gestione finanziaria

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione alla gestione finanziaria
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none"> • Cos'è la gestione finanziaria (definizioni, esempi, casi di studio) • Perché la gestione finanziaria è importante per un intrapreneur? • Dare un senso ai rapporti di gestione finanziaria • Comprendere le risorse e i registri della gestione finanziaria • Elementi essenziali di budgeting (creazione di budget, revisione di budget, comprensione di budget)

Categoria	Descrizione
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none"> ● Maggiore conoscenza degli aspetti finanziari di un'azienda (sia essa un dipartimento, un'unità, un'impresa, un'organizzazione o un settore) ● Aumento delle capacità di comprendere i documenti e i rapporti finanziari, di creare e aggiornare relazioni e registri e di utilizzare le informazioni finanziarie per consentire un processo decisionale migliore e più efficiente in ambito intraaziendale. ● Un cambiamento di atteggiamento verso un approccio più olistico alle attività lavorative e la volontà e la capacità di includere una più ampia comprensione finanziaria in ogni ruolo aziendale.
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none"> ● Appunti di unità, risorse internet, guide pubblicate (es. Citibank Financial Management Essentials for the Entrepreneur, ecc.)
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> ● Test a scelta multipla composto da 10-15 domande. Esercizi di auto-riflessione, revisione e feedback tra pari.
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Metodologia di apprendimento basata sulle sfide (che si riflette in piccoli compiti da completare e domande a cui rispondere) e trasformativa (per maggiori informazioni sull'apprendimento trasformativa, visitate la sezione corrispondente).

Unità 3: Sviluppo di capacità e innovazione

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none">● Sviluppo di capacità e innovazione
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none">● Che cos'è il capacity building e come si applica a persone, dipartimenti, organizzazioni e aziende?● Che cos'è l'innovazione e come può essere applicata a un ruolo lavorativo, a un lavoro, a un'attività, a un processo, a un reparto, a un'organizzazione o a un'azienda.● Che cos'è un dipendente innovativo? (tratti, caratteristiche, atteggiamenti)● Che cos'è la costruzione della capacità di innovazione? Bilanciare esplorazione e sfruttamento nell'apprendimento organizzativo.● Casi di studio ed esempi di vita reale
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none">● Aumento delle conoscenze in materia di sviluppo delle capacità e innovazione● Aumento delle competenze relative alla coltivazione e al mantenimento di un approccio innovativo nei confronti delle attività lavorative e alla capacità di costruire capacità all'interno di un ruolo lavorativo, di un reparto, di un processo lavorativo, ecc.● Un insieme di atteggiamenti coerenti con l'intrapreneurship e i suoi aspetti di innovazione e capacity building.
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none">● Note sull'unità, materiale relativo alla cultura organizzativa ambidestra e all'intrapreneurship, risorse relative all'innovazione e al capacity building.

Categoria	Descrizione
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisione e analisi di casi di studio, esercizi di auto-riflessione, revisione e feedback tra pari.
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Metodologia di apprendimento basata sulle sfide (che si riflette in piccoli compiti da completare e domande a cui rispondere) e trasformativa (per maggiori informazioni sull'apprendimento trasformativa, visitate la sezione corrispondente).

Unità 4: Pensiero creativo

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none"> ● Pensiero creativo
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none"> ● Definizioni e caratteristiche del pensiero creativo ● Creatività individuale e pensiero creativo ● Stabilire un ambiente di lavoro che favorisca il Pensiero Creativo ● Tecniche di pensiero creativo ● Casi di studio ed esempi
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none"> ● Maggiore conoscenza di cosa sia il pensiero creativo, degli strumenti e delle tecniche ad esso associate ● Abilità creative create e potenziate attraverso l'apprendimento e la riflessione

Categoria	Descrizione
	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizzazione verso il pensiero creativo sia all'interno che all'esterno dell'ambiente di lavoro
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none"> • Appunti di unità, risorse internet, strumenti online
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Esercizi di auto-riflessione, revisione e feedback tra pari, attività di gruppo e mini workshop (se possibile).
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendimento basato su sfide e trasformazioni

Unità 5: Sviluppo personale

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo personale
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none"> • Che cos'è lo sviluppo personale? Definizioni e applicazioni per l'intrapreneurship • Capacità e caratteristiche di sviluppo personale (autoconsapevolezza, conoscenza di sé, autostima, ecc.). • Sviluppo personale per gli intraprenditori (sviluppo dei talenti, miglioramento dell'orientamento alla carriera, costruzione dell'occupabilità, realizzazione delle aspirazioni)

Categoria	Descrizione
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore conoscenza degli aspetti dello sviluppo personale • Creazione di competenze relative allo sviluppo personale • Atteggiamenti che favoriscono lo sviluppo personale e la creazione di un percorso professionale soddisfacente.
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none"> • Appunti dell'unità, risorse internet, casi di studio e testimonianze.
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Esercizi di auto-riflessione, feedback e revisione da parte dei colleghi
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> • Peer-to-peer, trasformatore

Unità 6: Abilità interpersonali e comunicative

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none"> • Competenze interpersonali e comunicative
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none"> • Ascolto attivo • Negoziazione • Persuasione • Intelligenza emotiva • Risoluzione dei conflitti • Processo decisionale • Lavorare in squadra

Categoria	Descrizione
	<ul style="list-style-type: none"> ● Assertività ● Consapevolezza culturale ● Comunicazione d'impresa ● Attività pratiche e idee di laboratorio ● L'importanza della comunicazione nella gestione dello stress e della resilienza
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none"> ● Maggiore conoscenza delle competenze interpersonali e del loro contributo all'intrapreneurship. ● Consapevolezza delle competenze individuate nell'Unità ● Motivazione verso atteggiamenti che promuovano e sostengano le competenze interpersonali e comunicative di cui sopra.
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none"> ● Appunti dell'unità, risorse internet, risorse interattive
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> ● Quiz a scelta multipla, esercizi di auto-riflessione, feedback e revisione tra pari.
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Apprendimento trasformatore

Unità 7: Gestione del tempo e dello stress

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none">● Gestione del tempo e dello stress
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none">● Che cos'è la gestione del tempo?● Qual è il rapporto tra gestione del tempo e gestione dello stress?● Analisi di Pareto (tecnica di gestione del tempo 80/20)● La tecnica del Pomodoro● La tecnica "<i>Getting Things Done</i>"● Il metodo di pianificazione rapida● La matrice di Eisenhower● Che cos'è lo stress?● Strategie di riduzione dello stress a breve termine per il luogo di lavoro● Strategie di riduzione dello stress a lungo termine per il luogo di lavoro● Strategie di comunicazione per gestire efficacemente lo stress e il tempo
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none">● Aumento delle conoscenze sull'interrelazione tra tempo e stress● Aumento delle conoscenze sulla gestione del tempo e dello stress e sui fattori che contribuiscono a questo fenomeno.● Abilità relative a una gestione più efficace del tempo e dello stress● Atteggiamenti proattivi e reattivi nei confronti della gestione del tempo e dello stress
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none">● Appunti dell'unità, risorse internet, quiz di autovalutazione

Categoria	Descrizione
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Esercizi di auto-riflessione, revisione e feedback tra pari.
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendimento trasformativale, apprendimento cooperativo

Unità 8: Competenze organizzative

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none"> • Competenze organizzative
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none"> • Quali sono le competenze organizzative desiderate da un Intrapreneur e perché sono importanti? • Collaborazione • Delegazione • Lavoro di squadra • Pianificazione • Definizione delle priorità • Tenuta dei registri • Equilibrio vita-lavoro
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Maggiore conoscenza delle competenze organizzative e del loro contributo all'intrapreneurship. • Maggiore conoscenza di ciascuna delle competenze organizzative menzionate, per quanto riguarda la loro natura e il modo in cui contribuiscono all'intrapreneurship complessiva.

Categoria	Descrizione
	<ul style="list-style-type: none"> ● Sviluppo, affermazione e potenziamento delle competenze organizzative che i dipendenti già possiedono o che sperano di acquisire. ● Un atteggiamento di responsabilizzazione verso la massimizzazione delle competenze organizzative che i dipendenti possiedono.
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none"> ● Appunti dell'unità, ricorso a internet, quiz/questionari di autovalutazione
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> ● Auto-riflessione, revisione da pari a pari e feedback
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Trasformativo e collaborativo

Unità 9: Risoluzione dei problemi e pensiero critico

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none"> ● Risoluzione dei problemi e pensiero critico
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none"> ● Cosa sono il Problem Solving e il Pensiero Critico e perché sono importanti per gli intrapreneur? ● Osservazione ● Analisi ● Inferenza ● Comunicazione ● Risoluzione dei problemi in un team ● L'approccio in 5 fasi alla risoluzione dei problemi

Categoria	Descrizione
	<ul style="list-style-type: none"> ● Il pensiero progettuale per la risoluzione dei problemi ● La tecnica dei 5 perché ● La tecnica del vagabondo
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none"> ● Maggiore conoscenza di cosa sia il Pensiero Critico e di come sia correlato alla risoluzione dei problemi. ● Maggiore consapevolezza del motivo per cui il pensiero critico e il problem solving sono importanti per l'intraimprenditore ● Aumento delle conoscenze sulle varie tecniche ● Competenze relative alla risoluzione di problemi e al pensiero critico ● Un'attitudine al pensiero critico efficace e alla risoluzione efficiente dei problemi.
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none"> ● Appunti dell'unità, risorse internet, risorse interattive
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> ● Esercizi di auto-riflessione e revisione e feedback tra pari.
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Apprendimento trasformativo

Modulo 2

Unità 1: Gestione aziendale e gestione strategica

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none">● Gestione aziendale e gestione strategica
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none">● Gestione aziendale per le PMI● Gestione aziendale per grandi organizzazioni/aziende● Introduzione alla gestione strategica (definizioni, teorie, esempi)● Le 5P per la strategia (Piano, manovra, schema, posizione, prospettiva)● Valutare e stabilire una direzione strategica● Raccolta e analisi dei dati● Progettazione di piani d'azione● Attuazione dei piani d'azione● Valutare le azioni e implementare revisioni e correzioni.
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none">● Aumento delle conoscenze in materia di gestione aziendale con particolare attenzione alla gestione di reparti, unità e team.● Aumento delle conoscenze in materia di gestione strategica e comprensione del modo in cui la gestione strategica può giovare ai singoli intrapreneur, ma anche a intere unità, dipartimenti, team e aziende.● Sviluppo di competenze gestionali e di pensiero strategico, fondamentali per gli intrapreneur.● Stabilire e alimentare atteggiamenti responsabilizzanti e sostenere la visione, la leadership e la gestione quotidiana.

Categoria	Descrizione
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none"> • Appunti dell'unità, risorse online, casi di studio
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-riflessione, brevi quiz a risposta multipla
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendimento trasformativo

Unità 2: Gestione del progetto

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione del progetto
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione alla gestione dei progetti (definizioni, teorie, esempi) • Le 5 fasi del Project Management (avvio, pianificazione, esecuzione, monitoraggio, chiusura). • Intraprenditorialità nella gestione dei progetti • Casi di studio
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento delle conoscenze sulla gestione dei progetti in generale • Consapevolezza dei diversi strumenti e strategie di gestione del progetto • Sviluppo delle competenze relative agli aspetti intrapreneuriali della gestione dei progetti • Un cambiamento di atteggiamento verso un approccio intrapreneurial per le attività di project management.

Categoria	Descrizione
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none"> • Appunti dell'unità, risorse internet, pubblicazioni
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-riflessione, brevi quiz, feedback e revisione tra pari.
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> • Apprendimento trasformativo

Unità 3: Abilità analitiche e di risoluzione dei problemi

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none"> • Capacità analitiche e di problem solving
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none"> • Quali sono le capacità analitiche e perché sono importanti per l'intrapreneurship? • Comunicazione, creatività, pensiero critico, analisi dei dati, ricerca, • Cos'è il problem solving (definizioni, teorie, esempi) • 4 stili di problem solving per gli intraprenditori (Pensiero sensibile al sociale, Pensiero logico, Pensiero intuitivo, Pensiero pratico) • 10 strategie di problem solving (tirare a indovinare e controllare, fare una tabella/un grafico, disegnare un'immagine o un diagramma, rappresentare il problema, trovare uno schema o usare una regola, controllare se ci sono informazioni pertinenti o irrilevanti, trovare piccole parti di un problema più grande, fare un elenco).

Categoria	Descrizione
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento delle conoscenze sul pensiero analitico e sulla risoluzione dei problemi • Consapevolezza delle diverse abilità e stili di risoluzione dei problemi • Sviluppo e potenziamento delle competenze relative al pensiero analitico e alla risoluzione dei problemi. • Consapevolezza dell'interrelazione e del collegamento tra l'intrapreneurship e i vari strumenti, tecniche e stili di problem solving. • Motivazione allo sviluppo di ulteriori capacità analitiche e di problem solving.
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none"> • Appunti di unità, risorse interattive, ricerche e pubblicazioni
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-riflessione, esercizi pratici, esercizi di gruppo, revisione e feedback tra pari.
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> • Trasformativo e collaborativo

Unità 4: Sviluppo personale

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo personale

Categoria	Descrizione
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none"> ● Che cos'è lo sviluppo personale? Definizioni e applicazioni per intrapreneur, team leader e manager. ● Capacità e caratteristiche di sviluppo personale (autoconsapevolezza, conoscenza di sé, autostima, ecc.). ● Sviluppo personale per gli intraprenditori (sviluppo dei talenti, miglioramento dell'orientamento alla carriera, costruzione dell'occupabilità, realizzazione delle aspirazioni) ● Sostenere i membri del team, i dipendenti e il personale nel loro percorso di sviluppo personale.
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none"> ● Maggiore conoscenza degli aspetti dello sviluppo personale ● Creazione di competenze relative allo sviluppo personale ● Atteggiamenti che favoriscono lo sviluppo personale e la creazione di un percorso professionale soddisfacente.
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none"> ● Appunti sull'unità, risorse internet, casi di studio e testimonianze.
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> ● Esercizi di auto-riflessione, feedback e revisione da parte dei colleghi
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Peer-to-peer, trasformativa

Unità 5: Pensiero creativo e innovazione per manager e team leader

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none">● Pensiero creativo e innovazione per manager e team leader
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none">● Che cos'è il pensiero creativo e in che modo serve all'intrapreneurship?● Creare l'ambiente giusto per la creatività. Sostenere il pensiero creativo, promuovere l'ispirazione e la motivazione.● I 10 tipi di innovazione di Doblin● 4 fasi dell'innovazione (osservare i problemi, sviluppare soluzioni, provarle, valutare)● Tecniche e strumenti (procedura della charette, metodo della scrittura a scorrimento di Crawford, tecnica dello scamper).● Casi di studio
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none">● Aumento della conoscenza e della consapevolezza del pensiero creativo e dell'innovazione● Capacità di collegare l'innovazione e il pensiero creativo al processo di gestione● Sviluppo di competenze creative e di innovazione per manager e team leader● Un cambiamento di atteggiamento verso la creatività e l'innovazione nell'ambiente aziendale
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none">● Appunti dell'unità, risorse internet

Categoria	Descrizione
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-riflessione, mini quiz, revisione e feedback tra pari.
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> • Trasformativo e collaborativo

Unità 6: Comunicazione e risoluzione dei conflitti

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicazione e risoluzione dei conflitti
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione alla comunicazione • Teorie e modelli di comunicazione • Comunicazione efficace • Comunicazione e galateo aziendale • Introduzione alla risoluzione dei conflitti (modelli e teorie) • Risoluzione dei conflitti sul posto di lavoro (mantenere la calma, ascoltare per capire, accentuare gli aspetti positivi, esporre il proprio caso, attaccare il problema - non la persona, evitare il gioco della colpa, concentrarsi sul futuro, fare le domande giuste, scegliere le proprie battaglie, collegare le offerte, essere creativi, essere fiduciosi, festeggiare l'accordo)
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento delle conoscenze sul processo di comunicazione e risoluzione dei conflitti • Sviluppo di competenze relative a una comunicazione efficace sul posto di lavoro.

Categoria	Descrizione
	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di competenze relative alla risoluzione efficace dei conflitti sul posto di lavoro. • Un cambiamento di atteggiamento verso un ambiente di lavoro solidale, aperto, cordiale e intrainprenditoriale
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none"> • Appunti dell'unità, risorse internet, articoli e pubblicazioni.
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> • Esercizi di auto-riflessione e giochi di ruolo
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> • Collaborazione e trasformazione, revisione da pari a pari e feedback

Unità 7: Leadership e gestione del gruppo

Categoria	Descrizione
Argomento/i principale/i	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership e gestione del team
Contenuto dell'unità	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilità di leadership e gestione del team (gestire le operazioni e i team, guidare e motivare, gestire le prestazioni, risolvere questioni e problemi, occuparsi del benessere generale dei membri del team) • Diversi stili di leadership (autoritario, partecipativo, delegativo, transazionale, trasformatore) • Leadership trasformatore e Intrainprenditorialità • Casi di studio ed esempi

Categoria	Descrizione
Obiettivi formativi	<ul style="list-style-type: none"> ● Aumento delle conoscenze e della comprensione della leadership e della gestione del team. ● Consapevolezza degli stili e degli strumenti disponibili ● Sviluppo di capacità di leadership e di gestione ● La responsabilizzazione verso atteggiamenti che promuovono l'intrapreneurship attraverso la leadership trasformazionale
Materiale didattico	<ul style="list-style-type: none"> ● Appunti dell'unità, pubblicazioni, risorse internet
Criteri di valutazione	<ul style="list-style-type: none"> ● Auto-riflessione e revisione e feedback da pari a pari.
Metodologie didattiche	<ul style="list-style-type: none"> ● Apprendimento trasformazionale

TESTIMONIANZE DALLE ATTIVITÀ PILOTA

Testimonianze: Questa sezione riporta le testimonianze di persone che hanno partecipato alle attività di pilotaggio e hanno completato entrambi i moduli del corso online.

Begum Cakmak, Project Manager: "Ho scoperto che l'autodisciplina e la capacità di lavorare con successo in modo indipendente sono essenziali per essere un buon studente a distanza. È possibile partecipare alle lezioni dal lusso di casa propria, poiché non ci si reca ogni settimana in un luogo fisico. Poiché l'istruttore non sarà presente per ricordarvi costantemente i compiti o le scadenze, dovrete esercitare l'autodisciplina. Spetta a voi assicurarvi di svolgere tutto il lavoro richiesto per il corso, anche se altri impegni vi impediscono di farlo con la stessa frequenza con cui lo fareste se foste fisicamente in classe. Inoltre, lo sviluppo di una persona a tutto tondo con le capacità necessarie per gestire con successo un'agenda fitta di impegni è uno degli obiettivi principali dell'apprendimento online. "

Marievi Grets, Senior Project Manager: "I corsi online sono sviluppati da esperti e comprendono una guida pedagogica qualificata. Gli studenti hanno accesso a materiale digitale, a contenuti multimediali, a presentazioni interattive e a collegamenti ipertestuali. L'uso di animazioni e di diversi tipi di piattaforme è stimolante, così anche gli argomenti più complessi vengono presentati in modo semplice e possono essere appresi in modo più efficiente. Mi sento dotato delle competenze necessarie per una vita personale e professionale più soddisfacente".

Hristo Dyakonov, ingegnere: "Gli argomenti relativi alla gestione dei progetti e alla gestione dei difficili problemi di pianificazione finanziaria e commerciale hanno colpito me e due dei miei colleghi che hanno partecipato al corso. Il programma di formazione è stato molto stimolante, pieno di idee, con conoscenze sostanziali e approfondite insieme a casi di studio, apprendimento dall'esperienza e orientamento alla pratica. Tuttavia, se c'è una cosa che potrebbe essere migliorata a mio parere è la qualità del sito web, in quanto abbiamo avuto alcuni problemi con la piattaforma quando abbiamo cercato di accedere".

Rosanna Leonardi, imprenditrice: "Il corso è stato eccellente. Ogni argomento introdotto viene approfondito e contemporaneamente vengono forniti esempi di vita reale. Ti insegna molte strategie su come puoi essere

un intrapreneur nella tua attività e su come le idee possono essere convertite in modelli reali. Inoltre, approfondisce in modo esaustivo molte strategie, spiegandone il funzionamento. Vengono anche fornite situazioni ipotetiche che aiutano a pensare in questi termini e ad affrontare le situazioni. Dal modo più efficace di fare brainstorming a come trovare soluzioni. Questo corso ha tutto".

Andria Michael, responsabile del progetto: "Il corso era scritto in modo chiaro, con sezioni separate che aiutavano il lettore a comprendere meglio tutte le informazioni importanti. La struttura del corso ha contribuito a rendere l'esperienza piacevole e scorrevole. L'ordine delle sezioni aveva senso nel suo insieme, ma i moduli potevano essere letti anche singolarmente. Il materiale ha migliorato e informato soprattutto la mia comprensione teorica degli aspetti intraintraprenditoriali, che può essere messa in pratica. "

"Il materiale del corso era molto interessante e coinvolgente. Ho trovato il corso pertinente alla mia situazione lavorativa e sono convinto che mi aiuterà a progredire nella mia carriera. Ho trovato le attività di riflessione reali e stimolanti. Sono venuta via con molti strumenti e informazioni che posso mettere in pratica per diventare una migliore intrapreneur. Non vedo l'ora di poter sperimentare alcune delle attività con i miei colleghi di lavoro".

I moduli del materiale formativo erano molto interessanti e mi hanno aiutato molto nella mia carriera. I test dopo ogni modulo mi hanno aiutato molto a definire le parti in cui le mie conoscenze erano insufficienti. Vorrei aver letto questo materiale formativo prima. Ora mi sento più sicura dei miei prossimi passi di carriera e penso che avranno più successo. Inoltre, mi ha dato molte idee sulle attività che realizzerò con i miei colleghi".

"Il corso si è rivelato una buona formazione all'imprenditorialità. Ho acquisito familiarità con i fattori che determinano lo sviluppo dell'imprenditorialità e il suo impatto sull'economia. Ho acquisito la capacità di valutare l'ambiente imprenditoriale e le sue tendenze. Ho acquisito la capacità di identificare gli atteggiamenti imprenditoriali in un ambiente in evoluzione. Ho ampliato la mia conoscenza del rapporto tra innovazione, creatività e imprenditorialità. So distinguere le fasi del processo imprenditoriale. Sono in grado di identificare le ragioni dello sviluppo di aziende innovative. "

STRUMENTI PER LE PMI PER I FORMATORI PROFESSIONALI

Strumenti: Questa sezione fornisce un catalogo di risorse che le piccole e medie imprese (PMI) e gli educatori dell'istruzione e della formazione professionale possono utilizzare per insegnare corsi che promuovono la crescita delle capacità e degli atteggiamenti intra-imprenditoriali dei dipendenti.

Titolo	Intraprenditorialità - Innovazione guidata dai dipendenti
Tipo di risorsa	Corso online
Fonte	https://open.sap.com/courses/bizmooc1+
Descrizione	<p>I dipendenti spesso propongono idee imprenditoriali brillanti che un'azienda può accettare e implementare, poiché hanno una visione unica del funzionamento dell'azienda. Il corso vi darà consigli e vi mostrerà gli strumenti che vi permetteranno di instillare una mentalità imprenditoriale nel vostro team, nella vostra azienda o nel vostro posto di lavoro e di far crescere la vostra impresa individuando e cogliendo nuove possibilità. L'intrapreneurship richiede l'impegno e il coinvolgimento dei membri del team e dei dipendenti con mentalità imprenditoriale, nonché la disponibilità di un ambiente favorevole all'innovazione. Esistono numerosi altri casi, ma quelli più noti sono la PlayStation di Sony e Gmail di Google. Il corso spiega il concetto di intrapreneurship, le opportunità che offre alle aziende e ai dipendenti e introduce vari strumenti utili. Il corso riunisce studenti di diverse organizzazioni, nazioni e culture per parlare di cambiamenti e problemi e lavorare sui concetti di intrapreneurship. I partecipanti sono incoraggiati a portare i propri suggerimenti e a creare un approccio di tipo <i>business opportunity pitch</i>.</p>

	Questo MOOC è stato finalista del premio " <i>Teaching Innovation and Entrepreneurship Excellence Award</i> " della European Conference on Innovation and Entrepreneurship.
Formato	On-line
Modello	Autoapprendimento
Gratuito/non gratuito	Gratuito

Titolo	FORMAZIONE EPSILON NET
Tipo di risorsa	Corsi online
Fonte	https://www.epsilontraining.gr/
Descrizione	Attraverso il sito web di Epsilon Net, un dipendente può accedere a una serie di seminari di formazione che possono aiutare a sviluppare sia le hard skills che le soft skills. Tuttavia, i corsi non sono rivolti solo ai dipendenti, ma anche ai datori di lavoro e ai dirigenti, per formarli su come erogare il materiale formativo in modo che sia efficace. I seminari disponibili coprono i settori di Contabilità - Fiscalità, Lavoro - Legislazione assicurativa, Finanza e Marketing, Management, Vendite, Qualità e Organizzazione / Gestione della produzione, Tecnologia dell'informazione e la durata complessiva varia a seconda dell'argomento. Inoltre, un valore aggiunto a questi seminari è che possono essere personalizzati in base alle esigenze dell'organizzazione/PMI, ecc. Utilizzando questo strumento, un'impresa può ampliare gli orizzonti dei propri dipendenti, aggiungere valore alle loro competenze e, a sua volta, promuovere l'intrapreneurship.

Formato	I corsi possono essere frequentati sia online che in presenza fisica.
Modello	Istruzioni guidate
Gratuito/non gratuito	I corsi sono a pagamento, ma grazie agli attuali sussidi governativi le tasse scolastiche possono essere coperte fino al 70% del loro costo.

Titolo	EfVet - Forum europeo dell'istruzione e della formazione tecnica e professionale
Tipo di risorsa	Corso online
Fonte	https://www.efvet.org/
Descrizione	La digitalizzazione è aumentata molto nel settore dell'istruzione e la maggior parte dei dipendenti avrà bisogno di riqualificarsi e aggiornarsi per poter sviluppare le proprie competenze per rimanere al lavoro. I membri di EfVET, in quanto rete efficace, possono mettere insieme le risorse e gli sforzi e sviluppare i sistemi di istruzione e formazione attraverso il benchmarking, la condivisione delle migliori pratiche e la distribuzione di tutte le informazioni disponibili nelle varie reti. EfVET sostiene, attraverso le reti e la documentazione europea, gli investimenti necessari per innalzare il livello tecnologico delle attrezzature degli erogatori di IFP e dei loro studenti per ottenere un migliore accesso all'apprendimento digitale.
Formato	On-line
Modello	Corso con consegne
Gratuito/non gratuito	Iscrizione annuale

Titolo	Apprendimento imprenditoriale per gli istituti TVET
Tipo di risorsa	Guida pratica
Fonte	https://unevoc.unesco.org/pub/entrepreneurial_learning_guide_en.pdf
Descrizione	<p>Questa guida è stata concepita principalmente per supportare gli insegnanti, i dirigenti e i responsabili dell'istruzione e della formazione professionale, ma anche i formatori aziendali, i giovani e gli adulti in formazione, gli sviluppatori di programmi di studio e i responsabili delle decisioni. Si compone di tre parti:</p> <p>Un'introduzione all'apprendimento imprenditoriale e ai concetti di base.</p> <p>Uno strumento di autovalutazione per gli istituti TVET per capire a che punto sono con l'integrazione dell'apprendimento imprenditoriale.</p> <p>Una guida per integrare l'apprendimento imprenditoriale nelle istituzioni TVET utilizzando l'Entrepreneurial Learning Institution Canvas (ELIC). L'ELIC è uno strumento concettuale per rafforzare l'apprendimento imprenditoriale a livello istituzionale. Potete rispondere ad alcune o a tutte le domande poste in questa sezione e imparare da esempi di ciò che altri stanno facendo. Le vostre risposte vi aiuteranno a sviluppare o perfezionare un approccio all'apprendimento imprenditoriale nel vostro istituto TVET.</p>
Formato	On-line
Modello	Istruzioni guidate
Gratuito/non gratuito	Gratuito

Titolo	Intraprenditorialità - Rendere di nuovo grande la vostra azienda
Tipo di risorsa	MOOC
Fonte	https://mooc.house/courses/bizmooc2018
Descrizione	<p>Imprenditorialità è la parola d'ordine del nuovo secolo, ma non tutti sono imprenditori nati. Tuttavia, l'innovazione e l'imprenditorialità hanno luogo anche all'interno delle aziende ("Intrapreneurship") con l'impegno e la dedizione di dipendenti e team imprenditoriali dalla mentalità aperta. Esempi noti sono la Playstation di Sony, Gmail di Google e molti altri. Il contenuto del corso chiarisce il concetto di intrapreneurship, ne delinea le opportunità per le aziende e i dipendenti e introduce diversi strumenti pratici. Il corso riunisce discenti di aziende, paesi e culture diverse per discutere di cambiamenti e sfide e lavorare su idee di intrapreneurship.</p> <p>Il corso è aperto e gratuito per tutti e si svolgerà completamente online. Poiché l'intrapreneurship può funzionare solo quando il management crea il giusto ambiente e i dipendenti seguono lo spirito imprenditoriale, il corso si rivolge a tutti gli attori aziendali. Sono benvenuti anche i discenti esterni, come studenti, persone che non lavorano o semplicemente interessate all'argomento. I partecipanti sono invitati a portare le proprie idee e a sviluppare una strategia di lancio per un'opportunità di business in team collaborativi online.</p>
Formato	On-line
Modello	Autoapprendimento
Gratuito/non gratuito	Gratuito

Titolo	NAZIONE DEGLI INTRAPRENEUR
Tipo di risorsa	Risorse online
Fonte	https://intrapreneurnation.com
Descrizione	<p>Intrapreneur Nation è un'agenzia di formazione all'innovazione per le imprese che vogliono accrescere le proprie capacità di innovazione.</p> <p>Il sito web è un punto di partenza ideale per chi desidera saperne di più sull'intrapreneurship, apprendere nuove competenze e migliorare quelle esistenti per contribuire all'innovazione aziendale e alla trasformazione digitale.</p> <p>Intrapreneur Nation ha messo a disposizione diversi strumenti e risorse gratuite, come ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A Complete Guide to Intrapreneurship, una risorsa online per intrapreneur da principianti a intermedi, ricca di approfondimenti e strategie per product manager, business leader, responsabili dell'innovazione e chiunque voglia affinare le proprie competenze e aggiornarsi su come portare nuove idee e innovazioni sul mercato. - Strumenti e risorse gratuite per gli intrainprenditori, un toolkit pratici, attuabili e facili da usare che possono essere utilizzati all'interno di un team. Questi includono: Pitch Planning Canvas, Internal Startup Blueprint, Lean Experiment Trello Board, Customer Persona Cavas, Skills Framework, Target Market Evaluation e altri. <p>Inoltre, l'organizzazione offre diversi corsi faccia a faccia o online, di breve o lunga durata, per individui e organizzazioni che desiderano diventare esperti</p>

	<p>intrapreneur e imparare a innovare, sviluppare nuovi prodotti e lanciarli con successo. Questi includono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intrapreneurship Mastery Programme, un corso di 9 settimane con formazione e coach, in cui le persone imparano a creare prodotti e servizi dall'idea al lancio. - Leading Innovation and Managing Intrapreneurs, un corso di un giorno per tutti coloro che ricoprono un ruolo di leadership a fianco degli imprenditori. - Un corso di formazione di mezza giornata sull'Intrapreneurship rivolto a tutti coloro che potrebbero interagire con un team di progetto intrapreneuristico. - Workshop di ideazione creativa, un workshop di un giorno per gruppi di lavoro - Lean Product Development Workshop, dove si possono apprendere e mettere in pratica le competenze fondamentali dell'innovazione snella, come l'attenzione al cliente, la sperimentazione e l'apprendimento strutturato in un ambiente sicuro e divertente.
<p>Formato</p>	<p>Gli strumenti e le risorse sono disponibili e possono essere consultati online senza bisogno di registrazione.</p> <p>I corsi di formazione e i workshop sono tenuti di persona o online tramite webinar dal vivo (senza contenuti preregistrati).</p>
<p>Modello</p>	<p>Gli strumenti e le risorse possono essere consultati autonomamente nel momento e alla velocità che si preferisce.</p> <p>I corsi di formazione e i webinar sono guidati da istruzioni</p>

Gratuito/non gratuito	<p>Gli strumenti e le risorse sono liberamente accessibili.</p> <p>I corsi di formazione e i webinar sono personalizzati e il loro prezzo dipende dal numero di partecipanti.</p>
-----------------------	---

Titolo	Imprenditorialità. Un corso per l'autosviluppo.
Tipo di risorsa	Corso online
Fonte	https://navoica.pl/courses/course-v1:WSH+P01+2021_2/corso/
Descrizione	<p>Il funzionamento di un'economia di mercato richiede competenze imprenditoriali. Questa competenza è ormai riconosciuta come cruciale, cioè una competenza che dovrebbe essere posseduta da ogni cittadino, indipendentemente dalla sua professione. Il corso analizza gli aspetti che favoriscono la formazione delle competenze imprenditoriali e i consigli importanti per la creazione di un'attività in proprio.</p> <p>Durante il corso una persona acquisirà le conoscenze necessarie nel campo dell'imprenditorialità. Grazie ad esso, svilupperà competenze nel campo della gestione, dell'imprenditorialità, dell'approccio creativo alla realtà circostante e della risoluzione dei problemi. Al termine del corso, una persona avrà le competenze necessarie per avviare una propria attività e le competenze per gestirne lo sviluppo.</p> <p>Il corso è rivolto a tutte le persone interessate al tema dell'imprenditorialità e che desiderano sviluppare una propria attività in futuro. Il corso non richiede particolari abilità, conoscenze o competenze da parte dello studente.</p>
Formato	On-line
Modello	Istruzioni guidate
Gratuito/non gratuito	<p>Gratuito</p> <p>Condizione - compilazione del questionario sui dati personali</p>

Titolo	Intraprenditorialità - Innovazione guidata dai dipendenti
Tipo di risorsa	Corso online
Fonte	https://www.classcentral.com/course/opensap-intrapreneurship-employee-driven-innovation-19640
Descrizione	Attraverso questo corso online, i partecipanti acquisiranno una comprensione di base e una visione del concetto di intrapreneurship. Impareranno inoltre a conoscere il concetto di intrapreneurship, i vantaggi per i dipendenti e le aziende e verranno introdotti a diversi strumenti pratici. Il corso è adatto sia ai dirigenti che ai dipendenti delle aziende. Il programma è di 5 settimane e si tratta di un corso autodidattico e autogestito. La durata indicativa è di 4 settimane, con 3-4 ore dedicate a settimana, ma i partecipanti sono liberi di seguire il proprio ritmo. È previsto un esame finale e al termine viene rilasciato un certificato.
Formato	On-line
Modello	Autoapprendimento
Gratuito/non gratuito	Gratuito

POLITICHE IN BREVE

Politiche in breve: Sono state individuate 8 policy che mirano a promuovere la crescita di capacità e mentalità intrapreneuriali tra i dipendenti di organizzazioni e PMI. La sezione presenta, per ciascuna policy, un titolo, una descrizione del problema, un'analisi delle politiche attuali e suggerimenti per le politiche future.

MANCANZA DI FINANZIAMENTI ALLE IMPRESE A CIPRO

La Repubblica di Cipro considera l'imprenditorialità e l'innovazione determinanti nel dare un contributo all'economia. In particolare, considera l'imprenditorialità e l'innovazione come una delle principali forze trainanti della crescita economica e, oltre al suo impatto economico, prevede ulteriori impatti positivi a livello socio-economico. Per questo motivo, sono già state attuate numerose azioni volte a elevare e sostenere l'ecosistema imprenditoriale del Paese.

La Repubblica di Cipro ha già attuato nuove politiche per migliorare il sostegno finanziario fornito alle startup attraverso varie azioni. Tra queste, la raccolta di fondi per la ricerca e lo sviluppo attraverso il programma di cittadinanza cipriota per gli investimenti, i programmi di finanziamento rilasciati dalla Fondazione per la Ricerca e l'Innovazione e rivolti esplicitamente alle startup (come il programma di finanziamento di avviamento per sostenere lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi) e molti altri. Nonostante queste azioni, i risultati di quest'anno mostrano che i problemi di finanziamento sono una delle ragioni principali della cessazione delle attività a Cipro. In particolare, i risultati dell'APS dimostrano un drammatico aumento delle cessazioni di attività a causa di problemi di accesso ai finanziamenti. Le opinioni degli esperti nazionali sono in linea con i risultati dell'APS, in quanto anche i risultati della NES mostrano che il sostegno finanziario è uno dei principali oneri dell'attività imprenditoriale a Cipro. Le opinioni degli esperti in merito al sostegno finanziario persistono negli anni, segnalando così l'urgente necessità di un'azione politica e suggerendo ulteriori misure di policy-making.

Politiche attuali

I risultati del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) mostrano che le procedure governative verso le nuove imprese in termini di tasse e burocrazia sono migliorate. Tuttavia, secondo le previsioni nazionali, i processi governativi devono migliorare per quanto riguarda l'ingresso nel mercato, la regolamentazione e i requisiti per le licenze, la digitalizzazione e i programmi per i dipendenti pubblici. Allo stesso modo, il trasferimento di R&S rimane un punto debole dell'ecosistema. Alcuni di questi risultati relativi alle procedure governative sono persistenti negli anni ed evidenziano quindi la necessità di trasformare le procedure e le politiche governative esistenti.

L'accesso ai finanziamenti è uno dei requisiti più importanti per l'avvio e la crescita dell'attività imprenditoriale. La mancanza di finanziamenti per l'imprenditoria e di programmi governativi per l'imprenditoria sono sempre stati due dei principali punti deboli dell'ecosistema locale. Queste debolezze sono state rilevate dalla maggior parte degli esperti anche attraverso le domande aperte. I risultati mostrano che le imprese nuove ed esistenti faticano ad acquisire le risorse finanziarie necessarie ed evidenziano l'urgente necessità di migliorare l'accesso alle risorse finanziarie per le imprese nuove e in crescita. Più specificamente, le Raccomandazioni possono includere, ma non solo, i seguenti punti:

- Aumentare i finanziamenti e il numero di schemi e programmi governativi disponibili per le start-up e le imprese esistenti e accelerare le procedure di valutazione.
- Riconsiderare i criteri dei programmi governativi esistenti in modo da raggiungere un pubblico più ampio di potenziali imprenditori (ad esempio, ampliando i criteri di età) o rivolgersi a un pubblico specifico (ad esempio, le imprenditrici).
- Aumentare la frequenza dei bandi aperti alle imprese in fase di avviamento.
- Rafforzare l'attuale regime di cittadinanza cipriota per stimolare l'interesse degli investitori professionali a investire nell'ecosistema imprenditoriale di Cipro.
- Sviluppare partenariati del settore pubblico e privato per promuovere e potenziare ulteriormente la diffusione internazionale dei programmi esistenti presso i potenziali investitori.

- Creare una collaborazione tra il settore pubblico e quello privato al fine di creare un'agenzia di finanziamento che fornisca fondi di pre-seed per le fasi iniziali della vita.
- Sensibilizzare i membri della comunità imprenditoriale locale, introducendoli all'ecosistema locale delle start-up e promuovendo l'ecosistema come opzione di investimento alternativa.
- Fornire incentivi fiscali e altre agevolazioni alle grandi imprese per la fornitura di finanziamenti early-stage pre-seed alle nuove imprese della loro area.

Raccomandazioni

Nel complesso, nonostante le buone infrastrutture o il livello di servizi professionali offerti a livello locale, c'è la necessità di raggiungere il supporto, il tutoraggio e i servizi da parte di enti specializzati nelle esigenze delle imprese in fase di avviamento. Le Raccomandazioni per incrementare il supporto alle imprese offerto all'ecosistema imprenditoriale possono includere, ma non solo, i seguenti aspetti:

- Fornire incentivi alle compagnie aeree per collegare meglio Cipro con i grandi centri commerciali e le destinazioni chiave con i maggiori sviluppi in termini di tecnologia e ricerca.
- Incoraggiare le organizzazioni governative e private a sviluppare una rete di mentori internazionali che possano consigliare le start-up dell'ecosistema cipriota.
- Creazione di un'associazione locale di imprese che possa sostenere e fare da tutor agli imprenditori e alle imprese in fase di avviamento
- Sviluppare e sostenere gli uffici di trasferimento tecnologico e gli incubatori e acceleratori senza scopo di lucro.
- Formulare schemi per attrarre talenti in settori promettenti, ad esempio il settore tecnologico.
- Creare una strategia nazionale per l'imprenditorialità in settori industriali specifici, ad esempio marittimo, fintech, ecc. e definire KPIS specifici per misurare l'impatto di questa strategia.

Basandosi sui risultati di GEM APS e NES, le raccomandazioni sui processi e le politiche governative possono includere, ma non solo, i seguenti aspetti:

- Digitalizzare la maggior parte delle procedure e dei servizi governativi e migliorare il coordinamento dei servizi governativi verso le imprese.
- Consentire la trasparenza dei processi del settore pubblico
- Semplificare e accelerare il processo di registrazione delle aziende, delle licenze e dei modelli.
- Ridurre al minimo le imposte per le giovani imprese in fase di avviamento specializzate in settori specifici (ad esempio, tecnologia, salute, energia, ecc.) e/o orientate ai mercati internazionali.
- Considerare la ristrutturazione del sistema di pagamento dei nuovi assunti nel settore pubblico e motivare le giovani generazioni verso altre opzioni di carriera.
- Diffondere il recente regolamento sulla commercializzazione dei risultati della ricerca tra i ricercatori delle università pubbliche e incoraggiarli a commercializzare i risultati delle loro ricerche e a creare società spinoff.
- Rafforzare la promozione dei programmi esistenti che mirano a migliorare l'ecosistema imprenditoriale del Paese (ad esempio, Startup Visa, incentivi fiscali per i nuovi residenti e per i dirigenti espatriati).
- Creare schemi che attirino i nomadi digitali a trasferirsi a Cipro e fornire incentivi per avviare attività commerciali a Cipro.

RIFORMULARE IL FUTURO DIGITALE DELLA GRECIA

La digitalizzazione è il futuro e gli esempi della sua influenza sulla vita quotidiana sono ovunque. Durante la pandemia di Covid 19, la maggior parte delle aziende ha dovuto adottare nuove tecnologie per adattarsi al nuovo ambiente di lavoro e soddisfare le esigenze dei clienti.

Secondo la recente indagine dell'OCSE che ha valutato le prestazioni degli Stati membri su 33 indicatori di opportunità e rischi associati alla trasformazione digitale, la Grecia affronta più rischi che opportunità. Questo perché l'utilizzo di Internet da parte dei greci rimane basso, i settori ad alta tecnologia creano molti meno posti di lavoro rispetto a molti Stati membri dell'organizzazione e il divario di competenze digitali in Grecia è tra i più ampi dell'OCSE. Più specificamente, nel settore pubblico, la Grecia ha avuto difficoltà a passare alla nuova era digitale perché, rispetto ad altri Paesi, tutte le transazioni e le procedure tra le autorità pubbliche e i cittadini venivano effettuate in presenza fisica e non online.

In risposta a questo problema, il governo greco ha introdotto una serie di nuove politiche e normative per favorire la transizione all'era digitale e affrontare le sfide future. Una delle politiche più recenti è che la Grecia ha iniziato ad attuare un Piano nazionale di ripresa e resilienza chiamato "Grecia 2.0", che comprende 106 investimenti e 68 riforme, distribuiti su 4 pilastri e riunisce 31,16 miliardi di euro, di cui 30,5 miliardi di euro di fondi europei, per mobilitare 60 miliardi di euro di investimenti totali nel Paese nei prossimi cinque anni.

Il piano mira, tra l'altro, a modernizzare il settore pubblico greco, migliorando il suo modello operativo e fornendo servizi di qualità superiore ai cittadini e alle imprese.

Un insieme coerente di riforme e investimenti finalizzati a (a) la trasformazione digitale delle organizzazioni del settore pubblico e il potenziamento dei loro servizi digitali, (b) il miglioramento dei processi aziendali seguito dall'incorporazione di moderni sistemi informativi, (c) una maggiore interoperabilità dei sistemi e dei dati, (d) strategie e politiche di cybersecurity diffuse, nonché altri miglioramenti, consentiranno di accelerare gli sforzi per migliorare le prestazioni digitali del Paese.

Il governo ha fissato gli obiettivi giusti per un servizio pubblico aggiornato e digitalizzato; tuttavia, i processi che sta attuando sembrano non avere successo perché la trasformazione digitale, per essere efficace, deve essere combinata con la trasformazione istituzionale. Un fattore importante che contribuisce a questo problema è che le istituzioni pubbliche in Grecia non sono nemmeno al livello di "burocrazia", dove dovrebbero esserci procedure chiare, ruoli, risultati attesi e opportunità di carriera per i dipendenti pubblici. Pertanto, la drastica revisione delle procedure e del quadro normativo della pubblica amministrazione dovrebbe, ove possibile, precedere qualsiasi intervento di digitalizzazione. Altrimenti, continueremo a riprodurre il problema, investendo miliardi in infrastrutture e sistemi, rimanendo ultimi in termini di efficienza.

È ovvio che qualsiasi tentativo di modernizzazione digitale del settore pubblico, e quindi il rafforzamento e l'accelerazione dell'attività imprenditoriale e degli investimenti nel Paese, dipende fortemente dalla riforma dei processi che intersecano l'interoperabilità delle organizzazioni statali. Inoltre, affinché la Grecia diventi uno Stato digitalmente avanzato nell'UE, sarebbe essenziale una chiara descrizione degli obiettivi, dei tempi, della coerenza e, soprattutto, della trasparenza nell'attuazione di qualsiasi piano.

Quando si ristruttura l'organizzazione interna dei sistemi pubblici, si possono anche incorporare nuove politiche per rafforzare le capacità intra-imprenditoriali dei dipendenti. È noto che il legame tra il settore pubblico e l'intrapreneurship può costituire un aspetto vitale nello sviluppo e nel funzionamento dei diversi dipartimenti del settore pubblico. Ciò è dovuto al fatto che quando le persone iniziano a trattare i loro compiti con un approccio più imprenditoriale, l'efficienza e la velocità di tutti i processi raggiungeranno il loro optimum.

In sintesi, la strada della Grecia verso la digitalizzazione è percorribile, anche se per ottenere risultati fruttuosi che aumentino l'efficienza dei servizi pubblici è necessaria un'analisi più approfondita dei sistemi in cui operano i servizi pubblici e un'ulteriore ristrutturazione laddove necessario.

OSTACOLI ALL'IMPRENDITORIALITÀ DEI RIFUGIATI IN BELGIO

L'integrazione dei rifugiati nelle società occidentali è spesso percepita come problematica, sia dai rifugiati che dalla popolazione locale. Promuovendo l'imprenditorialità dei rifugiati, si può aiutare l'integrazione nella società ospitante e stimolare l'imprenditorialità nazionale. L'imprenditorialità dei rifugiati è un ambito di ricerca scientifica poco sviluppato. Il numero di imprenditori rifugiati in Belgio è limitato e guadagnano meno di altri lavoratori autonomi. Intervistando consulenti e imprenditori rifugiati è possibile ottenere diverse informazioni sugli ostacoli incontrati. Questi sono raggruppati sotto tre voci: opportunità di mercato e accesso all'imprenditorialità, capitale umano e reti sociali, ambiente istituzionale e sociale. Sembra che i rifugiati soffrano di maggiori ostacoli rispetto agli altri immigrati.

Il numero di rifugiati che entrano nelle società occidentali è aumentato notevolmente negli ultimi dieci anni, anche se negli ultimi anni è leggermente diminuito. Il Belgio è un Paese che accoglie un numero relativamente alto di richiedenti asilo. L'integrazione dei rifugiati nelle società occidentali è spesso considerata problematica sia dai rifugiati stessi sia dalla popolazione autoctona della società ospitante. I rifugiati incontrano diversi problemi nella loro nuova società, tra cui quello di ottenere un lavoro decente.

Ciò è dovuto a una combinazione di mancanza di conoscenze e competenze e di discriminazione nel mercato del lavoro. La creazione di un'attività in proprio può rappresentare una valida via d'uscita da questa incertezza economica e può essere vista come uno stimolo all'integrazione dei rifugiati nella loro nuova società. Sembra che sia diffusa la convinzione che i rifugiati possano essere aiutati almeno offrendo loro l'opportunità di diventare imprenditori. A diversi livelli politici in Europa sta crescendo la consapevolezza della necessità di promuovere l'imprenditorialità in generale per consolidare e rafforzare l'economia nazionale. In diversi Paesi dell'Europa occidentale il tasso di nuova imprenditorialità è percepito come troppo basso. Alcuni studi hanno dimostrato che l'imprenditorialità in Belgio ha un profilo basso rispetto ad altri Paesi. Il Belgio, con un punteggio del 3,9% della popolazione in età lavorativa coinvolta nella creazione di un'impresa, è molto indietro rispetto alla media europea del 5,2%. Questo scarso risultato è stato regolarmente percepito come problematico sia dai politici che dagli imprenditori. Una maggiore attenzione all'imprenditorialità dei rifugiati a diversi livelli politici in Europa mira a prendere due piccioni con una fava.

Promuovendo questo tipo di imprenditorialità, si può favorire l'integrazione dei rifugiati nella società e stimolare l'imprenditorialità in generale.

I rifugiati spesso avviano un'attività in proprio come soluzione di emergenza o perché non riescono a trovare un lavoro. Spesso non si tratta di sfruttare le opportunità del mercato, ma di sopravvivere. Sembra che gli imprenditori rifugiati vogliano interrompere la dipendenza dai programmi di welfare, solo alcuni rifugiati scelgono deliberatamente di diventare imprenditori. La scelta del settore dimostra che i rifugiati non avviano realmente un'attività per trarre profitto da un'opportunità di mercato. In primo luogo, un aspetto sorprendente della loro motivazione negativa è l'imitazione dei connazionali o di altri rifugiati. Di conseguenza, molti rifugiati avviano le loro attività in settori economici sovrappopolati, come i minimarket, i negozi di telefonia e gli snack bar. Inoltre, i rifugiati non tendono a scegliere un settore per il quale sono qualificati o in cui percepiscono opportunità di mercato, ma uno in cui le barriere sono basse. La maggior parte dei rifugiati opera in settori che richiedono competenze e investimenti limitati. Ciò può essere spiegato dalla mancanza di qualifiche (o dalla difficoltà di dimostrarle), dalla mancanza di capitale iniziale e dall'accesso limitato alle reti sociali pertinenti. La scelta del settore può anche essere determinata da una coincidenza.

Per poter avviare un'impresa in Belgio, è necessario dimostrare una conoscenza dell'amministrazione aziendale. Per le professioni regolamentate, come parrucchiere e cuoco, è necessario dimostrare anche le proprie competenze professionali. In generale, la conoscenza dell'economia aziendale è talvolta riconosciuta in Belgio; tuttavia, ottenere il riconoscimento di competenze professionali specifiche è molto più difficile. I rifugiati, spesso privi di prove formali della loro istruzione ed esperienza, incontrano molte difficoltà nel convalidare le loro competenze professionali. Potrebbero non aver avuto l'opportunità di portare con sé diplomi e certificati (spesso hanno lasciato il loro Paese in modo piuttosto precipitoso), oppure tali documenti semplicemente non esistono. Se un rifugiato riesce a portare con sé i propri diplomi, si pone il problema dell'equipollenza: i diplomi stranieri devono essere dichiarati equivalenti per essere accettati. Il National Academic Recognition and Information Centre (NARIC) della Commissione europea è responsabile di questo riconoscimento. Sebbene si dichiara che la decisione finale richieda quattro mesi, nella pratica i tempi sono generalmente più lunghi.

Per dimostrare le competenze professionali non è necessario un diploma, ma può essere sufficiente un'esperienza professionale pertinente. Tuttavia, per i rifugiati esistono serie difficoltà. C'è il problema dell'onere della prova, e nelle prove pratiche il contenuto delle competenze può differire enormemente. Le conseguenze sono di vasta portata: l'inizio dell'attività viene ritardato, oppure il rifugiato inizia in un settore "inferiore".

Un'ultima barriera che rientra nella categoria dell'accesso all'imprenditorialità è la mancanza di capitale finanziario. Una persona che vuole avviare la propria attività ha bisogno di una certa somma di denaro da investire. I rifugiati spesso si sono lasciati alle spalle tutti i loro beni. Devono ricominciare da zero.

I rifugiati riconosciuti possono diventare lavoratori autonomi in Belgio, mentre i richiedenti asilo, la cui domanda è ancora in fase di esame, hanno bisogno di una tessera professionale quando vogliono diventare lavoratori autonomi. Tutti i rifugiati devono seguire un programma di integrazione in Belgio. Nella regione settentrionale del Paese*Le Fiandre*il programma è obbligatorio, mentre nelle altre regioni (Bruxelles e Vallonia) è facoltativo. Il programma consiste in un corso di lingua, in un corso introduttivo sugli usi e i regolamenti belgi e in un orientamento verso l'occupazione.

Per facilitare l'accesso dei rifugiati all'imprenditorialità, si raccomanda che:

1. La tessera professionale deve essere abolita per i richiedenti asilo dichiarati ammissibili. Inoltre, la valutazione delle competenze professionali dovrebbe essere allentata, ad esempio applicando test più pratici e reali, per consentire ai rifugiati di esercitare una professione regolamentata. Inoltre, le opportunità di ottenere microcrediti per la creazione di imprese dovrebbero essere estese e rese più note.
2. È necessaria un'immagine più positiva dei richiedenti asilo e dei rifugiati che lavorano in proprio nei media e nel sistema educativo, insieme a un allentamento della valutazione delle competenze professionali e a una maggiore disponibilità di microcredito.
3. I rifugiati dovrebbero essere indirizzati in modo più efficiente alle istituzioni di formazione e consulenza. A partire dal primo contatto nel Paese ospitante, dovrebbero essere forniti ai rifugiati e ai richiedenti asilo pacchetti informativi sulle attività di lavoro autonomo e sulle relative normative.

Il programma di integrazione obbligatoria dovrebbe dedicare maggiore attenzione all'imprenditorialità.

PROMUOVERE L'INTRAPRENEURSHIP NEL SETTORE PUBBLICO

Il settore della pubblica amministrazione è simile a quello privato, nel senso che ci sono ancora manager e persone da gestire. Pertanto, le politiche di intrapreneurship possono essere applicate anche al settore pubblico. Si tratta del più grande settore economico dell'UE, in quanto vi lavorano circa 75 milioni di persone, pari a circa il 25% della forza lavoro. La spesa pubblica ammonta a quasi il 50% del prodotto interno lordo (PIL). Queste statistiche sono molto simili anche per la Bulgaria, ed è per questo che crediamo che la promozione dell'intrapreneurship sul posto di lavoro debba essere applicata agli enti pubblici. Uno dei problemi principali delineati in un rapporto sull'attività della pubblica amministrazione nella regione meridionale del Mar Nero è la mancanza di opportunità di comunicazione diretta ed efficace tra le istituzioni della pubblica amministrazione, che porta a una mancanza di fiducia da parte del pubblico e alla creazione di prerequisiti per la corruzione. La maggior parte delle persone ha indicato nelle interazioni quotidiane con i dipendenti pubblici la ragione principale della mancanza di fiducia in queste istituzioni. I singoli dipendenti sono in grado di sviluppare idee creative per innovare i processi organizzativi a partire dal loro lavoro quotidiano. Gli individui che agiscono come imprenditori all'interno di un'organizzazione esistente sono considerati intrapreneurs. Gli intrapreneur sono spesso in grado di identificare, vagliare e sfruttare le opportunità per l'organizzazione per creare valore (Ma et al., 2016). Studi precedenti hanno individuato un elenco di fattori individuali che influenzano l'intrapreneurship. Lo studio riassume questi risultati e propone quattro tipi principali di fattori abilitanti a livello individuale: attitudini, capacità, giudizi e caratteristiche della personalità.

Politiche attuali:

In Bulgaria non esistono politiche attuali che promuovano l'intrapreneurship sul posto di lavoro. In passato i vice primi ministri Tomislav Donchev e Ekaterina Zaharieva sono stati al centro di un progetto per un nuovo codice di condotta per i dipendenti dell'amministrazione statale. Nella loro relazione al Consiglio dei ministri, affermano che, sebbene tale codice esista già, adottato nel 2004, non è stato modificato o integrato e le aspettative dell'opinione pubblica nei confronti dell'amministrazione "sono notevolmente aumentate". Tuttavia, il codice non specifica le sanzioni corrispondenti per il mancato adempimento degli obblighi.

Inoltre, questo codice segue lo stesso vecchio metodo di cercare di prevenire il cattivo comportamento invece di promuovere il buon comportamento dei dipendenti pubblici.

Raccomandazioni:

Secondo il caso di studio "Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges" di Lan-Ying Huang, Shu-Min Yang Lin e Ying-Jiun Hsieh dalla prospettiva bottom-up, gli intrapreneur agiscono come individui che possiedono lo spirito imprenditoriale, avviando un processo di cambiamento verso l'alto, o come team che sono proattivi e prendono l'iniziativa per realizzare gli obiettivi organizzativi di miglioramento e crescita sostenibile (Sinha e Srivastava, 2013). In particolare, la ricerca sottolinea il ruolo chiave dell'iniziativa personale nel generare comportamenti intrapreneurial (Gawke et al., 2019) e nel tradurre il comportamento dei dipendenti in progetti intrapreneurial (Rigtering e Weitzel, 2013). Allo stesso modo, Wakkee et al. (2010) sostengono che l'autoefficacia imprenditoriale percepita dai dipendenti (ossia la convinzione della persona di avere le motivazioni e le risorse necessarie e di essere in grado di portare a termine con successo un compito) porta al comportamento imprenditoriale all'interno dell'azienda. In altre parole, la percezione che un dipendente ha della propria capacità di comportarsi in modo imprenditoriale può essere dimostrata dagli effettivi comportamenti imprenditoriali (si veda anche Di Fabio e Duradoni, 2019). La ricerca evidenzia anche il ruolo della proattività dei dipendenti nell'intrapreneurship (Augusto Felício et al., 2012). In particolare, la proattività rappresenta una competenza chiave dei dipendenti per l'intrapreneurship (Vargas-Halabí et al., 2017). Inoltre, Neessen et al. (2019) sostengono che gli atteggiamenti dei dipendenti, come il rapporto con l'organizzazione, la soddisfazione, la motivazione e l'intenzione, rappresentano fattori determinanti del comportamento intraintrapreneuriale. Il nostro suggerimento è quello di implementare politiche che forniscano ai dipendenti gli strumenti necessari per consentire loro di agire come intrapreneurs che possiedono lo spirito imprenditoriale e seguono un approccio bottom up alla soluzione dei problemi.

PROMUOVERE LA MENTALITÀ INTRAPRENDITORIALE NELLE UNIVERSITÀ

L'intenzione di diventare imprenditore può avere ragioni diverse. Per comprendere il comportamento degli imprenditori è importante conoscere le ragioni che spingono qualcuno a creare un'azienda. La maggior parte dei comportamenti umani è pianificata. Pertanto, anche la creazione di un'organizzazione è pianificata e non solo la reazione a un semplice stimolo.

L'imprenditorialità può essere vista come un processo intenzionale in cui gli esseri umani pianificano i loro comportamenti per realizzare l'intenzione di creare un'organizzazione. La teoria del comportamento pianificato, sviluppata da Ajzen (1991), è spesso utilizzata nella letteratura imprenditoriale per spiegare alcune azioni imprenditoriali.

La teoria di Ajzen mostra quali aspetti influenzano l'intenzione e il comportamento. Esistono diverse definizioni del comportamento degli imprenditori e della loro mentalità. La mentalità imprenditoriale può essere vista come la capacità di essere dinamici, flessibili e di autoregolarsi in un ambiente incerto e dinamico. Le università possono offrire agli studenti e agli azionisti un ambiente che favorisca la costruzione e il rafforzamento di questa mentalità. La tendenza a formare e insegnare l'imprenditorialità nelle università è in crescita e non accenna a diminuire. Pertanto, l'argomento è rilevante anche nella recente letteratura sull'imprenditorialità, ma soprattutto nel campo della promozione del pensiero imprenditoriale nelle università si può fare più ricerca.

L'educazione all'imprenditorialità e le conoscenze disciplinari nelle università fanno parte della promozione dello spirito imprenditoriale, ma da sole non sono sufficienti per avere successo. L'intenzione di diventare un imprenditore è caratterizzata da diversi aspetti che devono essere presi in considerazione. La mentalità imprenditoriale deve essere un obiettivo strategico di un'università e deve tenere conto di fattori contenutistici e strutturali. L'alto livello di interesse deriva dal fatto che il concetto di imprenditorialità può essere esteso dal livello di proprietà al modo di pensare di un'organizzazione.

Soprattutto per quanto riguarda il modo di affrontare i problemi e di prendere decisioni, le capacità imprenditoriali possono mostrare nuove strade per un'organizzazione. Questo ampliamento delle capacità

imprenditoriali a un meta-livello può essere visto anche come mentalità imprenditoriale. Inoltre, l'ampliamento di queste competenze imprenditoriali può essere di grande importanza per altri settori, soprattutto per le opzioni di carriera degli individui nelle aziende. L'attenzione alle azioni imprenditoriali all'interno di un'azienda può essere messa in relazione con il concetto di intrapreneurship. La differenza principale tra intrapreneurship e entrepreneurship è il contesto in cui agiscono. Gli imprenditori di solito operano sul mercato esterno, mentre gli intrapreneur devono soddisfare le condizioni all'interno di un'organizzazione.

Questo allargamento del concetto di mentalità imprenditoriale ne dimostra l'importanza per diversi settori di attività, sia sul mercato esterno che all'interno di un'organizzazione. Le università sono in grado di influenzare le future carriere degli studenti, sia che essi prendano in considerazione una carriera imprenditoriale che una carriera all'interno di un'organizzazione. Pertanto, le università che vogliono offrire ai propri studenti le migliori condizioni per la loro carriera dovrebbero sostenere lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale nei propri studenti. Inoltre, all'interno dell'università potrebbe avere senso sostenere lo sviluppo di questa mentalità anche nel personale e nei ricercatori, al fine di creare competenze imprenditoriali.

Pertanto, il tema principale sarà legato alla seguente domanda: Come possono le università e, inoltre, le autorità nazionali promuovere lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale in studenti, dipendenti e ricercatori.

Politiche attuali:

In Italia non esistono politiche specifiche volte a promuovere l'intrapreneurship nelle università.

Raccomandazioni:

Il tema della mentalità imprenditoriale dovrebbe essere preso in seria considerazione dalle università che vogliono affrontare le sfide future. Il settore dell'istruzione sta passando da un'industria non profit a una più competitiva e le università devono adattare le loro strategie per avere successo. Inoltre, il tema della mentalità imprenditoriale è importante per le future possibilità di carriera degli studenti. Da un lato, gli studenti con una forte mentalità imprenditoriale sono in grado di fondare un'azienda o, dall'altro, di essere

intra-imprenditori nelle organizzazioni. Essere innovativi e trovare soluzioni creative diverse può essere considerato un fattore di successo in un ambiente in continua evoluzione.

I corsi di imprenditorialità possono essere frequentati in quasi tutte le università italiane. Il sistema universitario italiano offre agli studenti diversi corsi di imprenditorialità in quasi tutti i settori di studio. La maggior parte dei corsi è progettata per dare agli studenti un'idea delle attività imprenditoriali. Le attività comprendono la stesura di business plan e l'acquisizione di conoscenze teoriche e pratiche sulla fondazione di un'impresa. Oltre ai corsi offerti, il numero di cattedre di imprenditorialità e di cattedre affiliate all'imprenditorialità dimostra che esiste già un'ampia offerta di attività imprenditoriali nelle università. La ricerca di Lortie et al. (2015) mostra che le grandi università italiane hanno una o più istituzioni legate all'imprenditorialità. Da un lato ci sono le istituzioni che si occupano direttamente di temi legati all'imprenditorialità e dall'altro quelle che sono affiliate all'imprenditorialità. L'elenco delle università con cattedre di imprenditorialità comprende diversi tipi di università in Italia. Alcuni esempi di università che offrono formazione all'imprenditorialità sono le università di scienze applicate.

Oltre alle offerte dei programmi di studio, alcune università in Italia offrono ai loro studenti e dipendenti un supporto intensivo su argomenti di imprenditorialità al di fuori dei programmi di studio.

Tra i diversi programmi offerti, alcuni sono citati in modo esemplare per dimostrare che le università italiane conoscono l'importanza dei temi legati all'imprenditorialità al di fuori dei programmi di studio.

INTRAPRENDITORIALITÀ NEL SETTORE PUBBLICO

L'intrapreneurship è universalmente riconosciuta come un elemento fondamentale di qualsiasi organizzazione, in quanto consente di abbracciare il cambiamento con maggiore agilità, aumentare la redditività, migliorare l'efficienza e ridurre i costi.

L'intrapreneurship porta benefici sia al dipendente che all'organizzazione in cui lavora. I dipendenti hanno la possibilità di utilizzare il proprio talento per migliorare i prodotti e i processi dell'organizzazione, spesso con un impatto positivo sui risultati dell'azienda. Questo potrebbe a sua volta tradursi in una maggiore motivazione, oltre che in ricompense finanziarie e in un avanzamento di carriera all'interno dell'organizzazione. D'altro canto, quando l'intrapreneurship viene valorizzata, può portare l'organizzazione alla crescita del business e allo sviluppo di nuove idee e opportunità.

Mentre molte startup, piccole, medie e grandi organizzazioni hanno abbracciato attivamente l'intrapreneurship e hanno messo in atto sistemi in cui i suoi principi sono abbracciati e praticati all'interno dell'organizzazione, c'è un settore in cui si potrebbe fare di più per sostenere lo sviluppo di tali principi: il settore pubblico. Esistono diverse questioni legate allo sviluppo dell'intrapreneurship nel settore pubblico, tra cui:

- **Mantenimento dei dipendenti.** Le indagini condotte all'interno di diverse organizzazioni del settore pubblico rivelano che è difficile trattenere i dipendenti più brillanti e brillanti, poiché ritengono che il settore non governativo o quello privato offrano maggiori opportunità di utilizzare le loro competenze per il cambiamento. (Desouza, 2013).
- **Considerazione delle nuove idee.** Il più delle volte i dipendenti non hanno la possibilità di mostrare le loro idee imprenditoriali. Raramente le loro idee vengono sostenute o vengono forniti loro gli strumenti necessari per testarle. Anche se un'idea è ritenuta fattibile, raramente viene presentata come un bene o un servizio nel settore privato. Raramente un dipendente ha l'opportunità di scrivere delle proprie idee, di pubblicarle al di fuori dell'agenzia e di ricevere un

riconoscimento e un credito esterno per il contributo apportato. Non è quindi strano che il dipendente si senta poco apprezzato e sottovalutato.

- **Burocrazia.** La proverbiale burocrazia che grava sul settore pubblico può porre una serie di ostacoli sul cammino di chiunque cerchi di promuovere un cambiamento positivo.

Il moderno fenomeno della concorrenza dimostra che le aziende si preoccupano di raggiungere obiettivi che consentano loro di continuare a operare. Le politiche conservatrici delle agenzie pubbliche, le loro procedure burocratiche, la loro mancanza di iniziativa e la loro innata sensibilità al rischio rendono più difficile affrontare questa realtà. Trovare meccanismi che offrano incentivi per le attività di contrasto è quindi una difficoltà (da Silva Souza & Wünsch Takahashi, 2017).

Gli ostacoli allo sviluppo dell'intrapreneurship nel settore pubblico sono quindi complessi e legati a diversi aspetti, non solo il quadro politico e legale all'interno di queste organizzazioni, ma anche una questione di cultura, atteggiamento e mentalità.

Politiche attuali

Il pensiero dell'intrapreneurship sta iniziando a prendere piede nel settore pubblico, anche se non è ancora così diffuso come nel settore privato.

Un esempio è rappresentato dai Comuni di tutto il Regno Unito che, a causa dei tagli senza precedenti al loro budget negli ultimi anni, hanno dovuto ripensare i loro processi per diventare più efficienti, avendo capito che devono operare più come un "business" o un'impresa. I comuni hanno ora la possibilità di lanciare nuovi servizi che non hanno mai fornito, ma allo stesso tempo devono operare come un'azienda e trovare nuove fonti di denaro per sostenere alcuni dei loro servizi attuali. (Lucas, 2014).

In un diverso contesto di settore pubblico, gli studi dimostrano che l'ambiente universitario offre molte opportunità per l'intrapreneurship, con l'implementazione di progetti e partenariati che sono un punto di contesa per i finanziamenti esterni da parte di governi e organizzazioni. Inoltre, Schenatto e Lezzana (2001) hanno scoperto che gli accademici che cercano potere e status possono essere agenti di cambiamento nelle loro organizzazioni.

Lizote et al. (2013) hanno rilevato che l'intrapreneurship in questo contesto è influenzata da fattori organizzativi come il supporto del consiglio di amministrazione, la libertà sul posto di lavoro, le ricompense, il tempo disponibile e l'incertezza sui compiti. Questo risultato si basa su uno studio sul comportamento intrapreneurial dei collaboratori di istituti di formazione superiore. Questi criteri supportano l'idea che l'intrapreneurship sia associata a tratti come l'indipendenza, la creatività, l'iniziativa, la proattività, l'aggressività e l'assunzione di rischi. (da Silva Souza & Wünsch Takahashi, 2017)

In contesti come quello governativo, gli intrapreneurs hanno utilizzato una serie di tecniche per superare gli ostacoli e realizzare grandi cose, tra cui:

- apportare suggerimenti esterni all'azienda per risolvere un problema
- formare team entusiasti e vivaci per perseguire i propri obiettivi
- trovare il modo di aggirare le pratiche consolidate, possibilmente utilizzando le proprie reti, creando nuove connessioni o presentando le proprie idee innovative a potenziali clienti.
- non rivelano gli aggiustamenti apportati fino a quando la nuova strategia o il nuovo metodo non hanno avuto la possibilità di dimostrarne la validità

Infine, considerando un esempio di un singolo Paese, il Brasile, i servizi pubblici brasiliani sono cambiati negli ultimi decenni nel tentativo di diventare più efficienti e snelli, riducendo i costi e aumentando la qualità del servizio (MAGALHES et al., 2006). L'approccio manageriale è diventato simile a quello del settore privato sotto diversi aspetti. I dipendenti del settore pubblico devono essere ispirati ad andare oltre i loro compiti di routine per innovare e fornire il livello di servizio che la società apprezza.

Raccomandazioni

Per creare organizzazioni in cui l'intrapreneurship sia fiorente, apprezzata e premiata, e sia parte integrante del tessuto organizzativo, le agenzie pubbliche devono riorientare i propri sforzi.

La costruzione di sistemi che consentano alle persone all'interno di un'organizzazione di diventare imprenditori all'interno dell'azienda è necessaria per l'intrapreneurship.

In contesti come le università, ma non solo, le iniziative di modernizzazione devono essere attuate con qualcosa di più del semplice sostegno istituzionale, di una struttura organizzativa adeguata e della ristrutturazione dei flussi di lavoro. I cambiamenti nelle convinzioni, negli atteggiamenti e nelle percezioni delle persone che partecipano al processo devono essere alla base di qualsiasi cambiamento organizzativo e questi fattori possono avere un impatto positivo o negativo sull'accoglienza dei cambiamenti.

Di seguito sono elencate alcune cose che i leader del settore pubblico e i responsabili delle politiche possono fare per promuovere l'intrapreneurship (Arnold & Magia, 2013):

- Incoraggiare l'imprenditorialità interna. Le organizzazioni possono attuare iniziative ufficiali per incoraggiare le capacità imprenditoriali dei dipendenti. Possono anche richiamare casualmente l'attenzione sul valore dell'intrapreneurship organizzando eventi come happy hour o riunioni intersilo per favorire il networking tra i membri del personale.
- Creare un'area per gli imprenditori interni. Una cultura che scoraggia il cambiamento è molto peggiore della mancanza di incentivi. I leader dovrebbero creare spazi sicuri per gli intrapreneurs, in modo che possano provare cose nuove e fallire finché non riescono a implementare con successo le loro idee o strategie.
- Osservare gli intrapreneurs con entusiasmo. I manager non devono chiedere agli intrapreneurs di essere valorosi o di rinunciare alle loro professioni per fare la differenza. Dovrebbero guidare i loro lavoratori attraverso i processi e le procedure organizzative.

I governi dovrebbero lavorare per creare le condizioni giuste per favorire la creazione di nuovi metodi di lavoro. La collaborazione tra il settore pubblico e quello privato, così come tra i cittadini, partenariati più stretti tra i servizi pubblici locali e i cittadini, il pensiero commerciale nel settore pubblico, lo sviluppo di idee che realizzino ritorni sia finanziari che sociali, la creazione di ambienti che incoraggino l'imprenditorialità aziendale, la riduzione delle lungaggini burocratiche e le modifiche ai modi in cui il settore pubblico può commerciare sono tutti elementi che possono essere migliorati a livello politico per incoraggiare l'intrapreneurship all'interno del settore pubblico. (Fogarty, 2015).

Il lavoro da fare è davvero difficile e non semplice, ma il settore pubblico ha dimostrato di essere all'altezza della sfida. Sono necessari maggiori sforzi a livello politico per facilitare questa transizione.

FORMARE LE CAPACITÀ IMPRENDITORIALI DEI GIOVANI

Recentemente, in Polonia è stata dedicata molta attenzione alla promozione dell'attitudine imprenditoriale nei giovani, incoraggiandoli ad avviare un'attività in proprio, che è considerata la manifestazione più evidente del processo imprenditoriale.

La letteratura sull'argomento sottolinea che l'età è uno dei fattori demografici più importanti per l'imprenditorialità. L'imprenditorialità è un fenomeno fortemente correlato alla fascia d'età, in quanto i giovani sono più propensi a correre rischi. Tuttavia, non hanno esperienza, non hanno conoscenze e non dispongono di strumenti adeguati.

Il problema dell'imprenditorialità dei giovani che, iniziando la loro "vita professionale", entrano nel percorso di sviluppo professionale è estremamente importante. Spesso si trovano ad affrontare molti dilemmi. Uno di questi è la questione dell'adozione di un atteggiamento imprenditoriale nello sviluppo della propria carriera. Purtroppo, c'è un problema di creazione di comportamenti imprenditoriali, in quanto la formazione di competenze imprenditoriali non è sufficiente.

L'apprendimento dell'imprenditorialità si basa principalmente sulla formazione di determinati comportamenti e competenze che consentono a una persona di avere successo nell'ambiente in cui opera.

L'acquisizione di capacità imprenditoriali da parte di una persona le dà l'opportunità di partecipare attivamente all'ambiente in cui si trova. L'accettazione di sé è la base per la formazione delle capacità imprenditoriali. Una persona deve attribuire grande importanza ai propri punti di forza, che sono il suo

vantaggio. Concentrarsi su di essi dà alla persona un senso di forza e di motivazione a continuare. Ogni persona ha dei punti di forza, ma non tutti ne sono consapevoli. Dopotutto, le scuole non pongono l'accento sulla valorizzazione dei punti di forza degli studenti. Pertanto, nel processo di insegnamento, si dovrebbe porre grande enfasi sulla diagnosi dei punti di forza di una persona e sul loro utilizzo in azione. Di tanto in tanto si dovrebbe effettuare un'analisi dei punti di forza e di debolezza nelle competenze di ciascun studente. Prima di fare un'analisi complessiva, è importante che ognuno faccia un'autovalutazione. Realizzare il proprio potenziale è molto importante. Una persona che vuole essere considerata *imprenditoriale* deve avere una visione d'azione. Tuttavia, la visione di per sé non è sufficiente, oltre ad essa occorre anche la volontà di agire e il giusto entusiasmo. Quando gli obiettivi fissati da una persona coincidono con le sue aspirazioni, allora si impegnerà a realizzarli e agirà con coerenza.

Politiche attuali:

Un aspetto importante dal punto di vista delle capacità imprenditoriali è l'attitudine al pensiero positivo, che offre maggiori opportunità di raggiungere gli obiettivi prefissati. Tale pensiero è più chiaro, comprensibile e motivante. Si presta troppo poca attenzione alla visione analitica della realtà circostante. L'analisi dell'ambiente consiste nell'analizzare le opportunità e le minacce presenti in esso, nonché i punti di forza e di debolezza di una determinata persona dal punto di vista di tali opportunità e minacce. Quando si analizzano i cambiamenti che avvengono nell'ambiente, questi possono essere trattati come opportunità e non come minacce. Nel processo di insegnamento, si dovrebbe prestare maggiore attenzione alla capacità di analizzare positivamente la situazione in cui una persona si trova. I giovani dovrebbero fare questa analisi di tanto in tanto, in modo da poter prendere decisioni consapevoli sul proprio futuro.

Un ostacolo alla formazione di capacità imprenditoriali nei giovani è la riluttanza a pensare in modo innovativo. Un fattore chiave per il successo deve essere il cambiamento di questo modo di pensare, in cui la persona inizia a pensare in modo diverso. Fate in modo che i giovani pensino a ciò che è necessario fare per portare a termine un compito. I compiti difficili dovrebbero essere proposti ai giovani. Per stimolare i giovani a pensare a come portare a termine un determinato compito, piuttosto che cercare una spiegazione per cui è impossibile farlo. Se vogliono diventare imprenditori, devono sperimentare

continuamente. La routine uccide l'imprenditorialità. Pertanto, il compito della scuola è quello di rompere le barriere dei giovani legate alla paura di sbagliare.

La creatività è indissolubilmente legata all'imprenditorialità, che è caratterizzata da un atteggiamento creativo nella risoluzione dei problemi. I giovani dovrebbero essere educati a non avere pregiudizi prematuri sul problema, a non assumere posizioni predeterminate. L'ispirazione alla creatività dovrebbe basarsi sulla capacità di utilizzare informazioni provenienti da vari campi e sull'uso dell'immaginazione. Pertanto, è importante dotare i giovani di conoscenze adeguate, ma anche insegnare loro come cercare informazioni.

La creatività favorisce la ricerca di nuove opportunità e permette di mantenere un atteggiamento corretto nei confronti di sé stessi e degli altri. Le persone creative hanno molti interessi e grazie ad essi sono più dinamiche. Pertanto, i giovani dovrebbero sviluppare e coltivare i propri interessi.

Una delle competenze imprenditoriali di base è la capacità di prendere decisioni. Una persona intraprendente deve essere disposta, capace e non aver paura di prendere decisioni da sola, che spesso sono rischiose. Pertanto, i giovani devono essere in grado di analizzare il problema decisionale, progettare soluzioni, stabilire criteri di valutazione delle soluzioni, nonché valutare le opzioni di soluzione e quindi scegliere la soluzione migliore. Devono avere un approccio creativo alla ricerca di varianti per risolvere un determinato problema. Le varianti devono essere riconosciute, cioè devono essere previste le conseguenze dell'attuazione di ciascuna di esse e deve essere determinata la probabilità che si verifichino, nonché il grado di desiderio di questi effetti. Vale la pena sottolineare che le decisioni razionali sono quelle prese in buona fede, sulla base delle informazioni disponibili, e che di conseguenza portano al raggiungimento dell'obiettivo prefissato. Il modo corretto di prendere decisioni dovrebbe essere praticato su esempi concreti riguardanti problemi decisionali. Le ricerche polacche dimostrano che molte persone non sono in grado di prendere decisioni e le rimandano a un secondo momento. Questo non è corretto. Le decisioni devono essere prese senza ritardi ingiustificati. Quando si prende una decisione, bisogna considerare il riconoscimento del problema, la fase di progettazione della decisione e il risultato della scelta.

Una persona intraprendente deve essere in grado di stabilire e mantenere contatti con altre persone. La mancanza di un'adeguata comunicazione interpersonale ostacola lo sviluppo personale e la carriera

professionale. È grazie agli altri che si possono raggiungere i propri obiettivi e soddisfare le proprie esigenze. Le capacità di comunicazione sono quindi essenziali. Ai giovani va insegnato che, quando si preparano per il colloquio, devono considerare argomenti che convincano l'interlocutore delle loro ragioni. Ogni posizione presentata deve essere giustificata, grazie alla quale l'affermazione viene percepita dall'interlocutore come più credibile. Durante la conversazione è molto importante garantire il giusto clima di cooperazione. Occorre prestare attenzione all'assertività nella comunicazione, che si manifesta soprattutto nella costruzione chiara e precisa di frasi e argomenti. Se volete influenzare gli altri, dovete essere considerati degni di fiducia. Pertanto, la capacità di presentarsi è importante.

Come si evince da quest'analisi, formare le capacità imprenditoriali dei giovani non è un compito facile. Richiede molto impegno, esperienza e conoscenza. Queste capacità non possono essere formate solo teoricamente, come si fa ogni giorno. È necessario creare adeguate opportunità pratiche. La chiave del comportamento imprenditoriale è la visione, la conoscenza e la volontà di agire. Ambiti del sapere molto complessi, ma in grado di portare ottimi risultati.

Raccomandazioni:

Va sottolineato chiaramente che il comportamento imprenditoriale deve essere conforme alle norme giuridiche e agli standard etici. Ecco perché è così importante formarli nei giovani fin dalla scuola primaria. I programmi di studio dovrebbero essere concepiti in modo tale da promuovere lo spirito imprenditoriale in tutte le lezioni.

Il compito della scuola dovrebbe essere quello di far interessare i giovani alle questioni legate all'imprenditorialità. Dovrebbe essere una pratica educativa quotidiana. L'educazione all'imprenditorialità dovrebbe consistere nel risolvere esempi specifici tratti dalla pratica.

Il sistema educativo dovrebbe essere più integrato. I giovani non dovrebbero avere conoscenze "in scatolate" e non essere in grado di utilizzarle. Una persona intraprendente dovrebbe imparare continuamente.

Nella ricerca di soluzioni ai problemi, le persone dovrebbero prestare particolare attenzione a un atteggiamento creativo. Si dovrebbero utilizzare tecniche euristiche per trovare soluzioni ai problemi, come il brainstorming o le sue varianti: la discussione e la tecnica della ricerca di idee.

MIGLIORARE LE INFRASTRUTTURE PER IL PENDOLARISMO E LA MOBILITÀ A CIPRO

La storia del trasporto pubblico a Cipro è stata tradizionalmente problematica, per una serie di ragioni. Attualmente, il cipriota medio utilizza il proprio veicolo personale per la maggior parte delle sue esigenze di trasporto. Questa è la causa principale della congestione del traffico, dell'inquinamento atmosferico e della scarsa viabilità di Cipro. Inoltre, le spese economiche associate alle carenze dei sistemi di trasporto dell'isola sono altrettanto significative, in quanto comportano spreco di carburante, usura dei veicoli, un onere per il bilancio statale e conseguenze ambientali rilevanti. Cipro ha un'altissima percentuale di utilizzo dell'automobile privata per gli spostamenti, circa il 90%. La promozione dell'utilizzo di automobili private come mezzi di trasporto è iniziata durante l'epoca coloniale e, dopo l'indipendenza, la prosperità dell'isola ha posto i veicoli privati in posizione predominante rispetto ad altri mezzi di trasporto. La cosa peggiore, tuttavia, non è soltanto che l'uso dell'automobile è diventato comune come risultato delle politiche di promozione, ma anche che i ciprioti ora scelgono l'auto anche come mezzo di trasporto locale.

Gli autobus, che potrebbero essere un'alternativa economica ai veicoli, non sono stati in grado di sostenere la concorrenza. Una porzione relativamente piccola della popolazione utilizza questa specifica modalità di trasporto perché non è né desiderabile né utile per i cittadini ciprioti. In particolare, solo il 2% degli abitanti della capitale utilizza gli autobus, soprattutto sulle tratte interurbane. Naturalmente, la colpa è soprattutto del pregiudizio prevalente nei confronti degli autobus. La bicicletta e gli spostamenti a piedi sono altri due modi di trasporto alternativi disponibili a Cipro, ma nessuno dei due ha un'attrattiva particolarmente forte. L'isola è inoltre priva di trasporti ferroviari dalla metà del ventesimo secolo e da allora ogni governo è stato riluttante a investire in questo settore. La mancanza di infrastrutture adeguate, come reti ciclabili e percorsi pedonali intermittenti, e l'atteggiamento degli automobilisti ciprioti nei confronti di ciclisti e pedoni sono ragioni significative. Tuttavia, la causa principale sembra essere "la mancanza, fino ad oggi, di una politica dei trasporti integrata, che fissi obiettivi specifici e azioni armonizzate a favore del TP...". L'assenza di serie iniziative di investimento nel trasporto pubblico può essere riconosciuta come un altro fattore esplicativo della situazione attuale.

Le infrastrutture per il trasporto pubblico a Cipro sono scarse e questo non può che avere un effetto negativo, sotto molti punti di vista. Il trasporto pubblico è essenziale per la costruzione di una mobilità sostenibile all'interno di centri urbani densi, per la ripresa verde, per la decarbonizzazione e per città vivibili.

Il Ministero dei Trasporti, delle Comunicazioni e dei Lavori Pubblici spera che una rete ampliata di percorsi e approcci innovativi incoraggino un maggior numero di ciprioti a lasciare i veicoli privati parcheggiati e a salire su un autobus. Secondo una fonte del Ministero che ha parlato con il Financial Mirror, un numero maggiore di persone sceglierà di viaggiare in autobus una volta terminata la revisione del trasporto pubblico e collegati i nuovi accordi di concessione con le compagnie di autobus. Sono state avanzate proposte per aggiungere corsie preferenziali per gli autobus e rendere a senso unico molte arterie principali, nel tentativo di ridurre la congestione del traffico e le emissioni inquinanti. Nel frattempo, l'introduzione di soluzioni tecnologiche intelligenti aumenta l'interesse dei passeggeri per il trasporto pubblico.

Queste idee già esistenti e altri pensieri innovativi che potrebbero contribuire al miglioramento del trasporto pubblico a Cipro potrebbero essere attuati utilizzando il personale già esistente, i dipendenti interni del Ministero dei Trasporti, attraverso pratiche di intrapreneurship. Intraprendere significa essenzialmente incoraggiare l'innovazione all'interno delle organizzazioni attuali, creando l'ambiente ideale per una maggiore innovazione tra i dipendenti. I dipendenti sono così in grado di sviluppare le loro idee senza preoccuparsi di come un potenziale fallimento possa influire sul loro sostentamento e sulla loro posizione sociale. Gli intrapreneur possono essere definiti, più specificamente, come dipendenti che sviluppano nuove attività commerciali per il proprio datore di lavoro, ad esempio lanciando nuovi beni e servizi, creando nuovi mercati o sbocchi o migliorando il processo produttivo.

Anche se l'idea di intrapreneurship è comunemente utilizzata nel settore privato, è stato sostenuto che potrebbe rivelarsi estremamente vantaggiosa se utilizzata anche nel settore pubblico. Nell'UE, "l'intrapreneurship guida la competitività attraverso la funzione di mediazione dell'innovazione, in quanto l'intrapreneurship è concettualizzata come innovazione guidata dai dipendenti". Pertanto, l'UE ha bisogno di più intrapreneurship per rimanere competitiva e aumentare la sua competitività regionale nel mondo globalizzato di oggi". Questo vale sia per il settore privato che per quello pubblico. Come afferma Fogarty, l'intraprenditorialità nel settore pubblico è stata relativamente lenta e le idee che ne sono scaturite sono di

solito più piccole. Tuttavia, a causa dei cambiamenti economici globali, questo atteggiamento deve cambiare. A Cipro, non esistono politiche attuali relative all'idea di intrapreneurship e quindi ogni iniziativa intrapresa potrebbe essere considerata rischiosa, soprattutto nel settore pubblico.

Nel caso di Cipro, il Ministero dei Trasporti, delle Comunicazioni e dei Lavori Pubblici potrebbe prendere alcune iniziative che avrebbero solo un impatto positivo sulle infrastrutture, promuovendo l'intrapreneurship, al fine di trovare modi nuovi, rispettosi del clima e tecnologicamente avanzati per migliorare il problema dei trasporti a Cipro. Per la costruzione di un trasporto pubblico esteso e altamente sofisticato sono necessarie spese a lungo termine e la riprogettazione dell'intero sistema di transito della città. Perché un progetto di trasporto abbia successo, il finanziamento non è l'unica componente importante. Rendere il trasporto pubblico attraente è essenziale, così come assicurarsi che sia la forma di trasporto appropriata per i cittadini. In questo senso, l'intrapreneurship può contribuire a realizzare un sistema di trasporto pubblico più attraente. Il Ministero dei Trasporti, delle Comunicazioni e dei Lavori Pubblici dovrebbe puntare a risolvere questo problema attraverso l'idea dell'intrapreneurship:

1. Investire nella creazione di reti per diffondere le idee. Aiutando i dipendenti a entrare in contatto con persone interessate alle loro idee, il ministero può aiutare i dipendenti a sviluppare le loro idee fornendo competenze complementari e persino agendo come sostenitore del valore delle loro idee.
2. Educare i dipendenti attraverso vari programmi online o di autoapprendimento sugli strumenti che possono essere utilizzati per sviluppare una mentalità intraprenditoriale.
3. Sviluppare un ambiente che crei collegamenti tra gli ecosistemi di intrapreneur e gli ecosistemi di imprenditori.
4. **Promuovere e sviluppare la capacità dei dipendenti di sostenere le idee, dato che** spesso i dipendenti sono scoraggiati anche solo a presentare idee da prendere in considerazione.
5. Unire i servizi pubblici locali e i cittadini
6. Avviare collaborazioni tra settore pubblico, settore privato e cittadini.
7. **Diffondere ampiamente le idee dei dipendenti:** Anche se non è sempre possibile dare a un dipendente una ricompensa in denaro per il suo talento e la sua creatività, si può sempre aiutarlo a ottenere un riconoscimento in ambito lavorativo.

RIFERIMENTI

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 179–211.

Aldrich, H., Jones, T.P. and McEvoy, D. (1984) 'Ethnic advantage and minority business development', in Ward, R. and Jenkins, R. (eds) *Ethnic Communities in Business: Strategies for Economic Survival*. Cambridge: Cambridge University Press, 189-210.

Arnold, E., & Magia, S. (2013, July). Intrapreneurship in government. Making it work. Retrieved from Deloitte Insights: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/intrapreneurship-in-government.html>

Artigo K. I. K. A. S. (2020). *Europe Needs More Intrapreneurship for Competitiveness and Innovation*. PBS. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.pbs.up.pt/pt/artigos-e-eventos/artigos/europe-needs-more-intrapreneurship-for-competitiveness-and-innovation/>

Bernard, W.S. (1977) 'Immigrants and refugees: their similarities, differences and needs', *International Migration*, 14(4): 267-81.

da Silva Souza, C. P., & Wünsch Takahashi, A. R. (2017). Challenges and Motivations for the Development of an Intrapreneurship Initiative in a Public University. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, vol. 10, no. 2, pp. 338-356.

Desouza, K. C. (n.d.). *Intrapreneurship and the Public Sector: A Missing Capability*. American Society for Public Administration. Retrieved August 26, 2022, from <https://patimes.org/intrapreneurship-public-sector-missing-capability/>

Desouza, K. C. (2013). *Intrapreneurship and the Public Sector: A Missing Capability*. Retrieved from PA Times: <https://patimes.org/intrapreneurship-public-sector-missing-capability/>

Drucker, P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.

Financial Mirror. (2022, July 18). *Public Transport Revamp to Get Cypriots Out Of Cars*. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.financialmirror.com/2022/07/18/public-transport-revamp-to-get-cypriots-out-of-cars/>

Fogarty, N. (2015). *Public Sector Intrapreneurship*. Neil Fogarty. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.neilfogarty.com/public-sector-intrapreneurship/>

Fogarty, N. (2015). Public Sector Intrapreneurship. Retrieved from Neil Fogarty: <https://www.neilfogarty.com/public-sector-intrapreneurship/>

Gold, S.J. (1988) 'Refugees and small business: the case of Soviet Jews and Vietnamese', *Ethnic and Racial Studies*, 11(4): 411-38.

Gold, S.J. (1992) 'The employment potentials of refugee entrepreneurship: Soviet Jews and Vietnamese in California', *Policy Studies Review*, 11(2): 176-86.

Gregorczyk, S., Romanowska M, Sopińska, A., Wachowiak, P., (2007) *Przedsiębiorczość bez tajemnic*, WSiP, Warszawa

Gwynne, P. (2008). More Schools Teaching Entrepreneurship. *Research Technology Management*, 51(2), 6–8.

Haynie, J. M., Shepherd, D., Mosakowski, E., & Earley, P. C. (2010). A situated metacognitive model of the entrepreneurial mindset. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 217–229.

Hudson, D. and Martenson, H. (2001) *Good Practice Guide on the Integration of Refugees in the European Union: Employment*. London: ECRE Task Force on Integration.

Kenton, W. (2022, July 7). *Intrapreneurship*. Investopedia. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.investopedia.com/terms/i/intrapreneurship.asp>

Lortie, J., & Castogiovanni, G. (2015). The theory of planned behavior in entrepreneurship research: What we know and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 935–957

Lucas, H. (2014). Public Sector Intrapreneurship A special report by Spark Global Business. Warwickshire: Spark Global Business.

Masurel, E., Nijkamp, P., Tastan, M. and Vindigni, G. (2002) 'Motivations and performance conditions for ethnic entrepreneurship', *Growth and Change*, 33(2): 238-60

Mortensen, K.W. (2006). *Sztuka wywierania wpływu na ludzi. Dwanaście uniwersalnych praw skutecznej perswazji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Nicolaidis, C.S./Kosta, G.C., 2011, Intrapreneurship as a Unique Competitive Advantage, *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 5 (11), 1468–1472.

Νέο Κύμα – Η άλλη Κύπρος. *Συγκοινωνίες*. Νέο Κύμα || Volt Cyprus – Η Άλλη Κύπρος.

Retrieved August 26, 2022, from <https://neokyma.org.cy/policy/sygkoinonies/>

Obrien, A. (2022). *Get on the Bus First to Make Nicosia Tram Infrastructure Worth the Investment*.

European Investment Bank. Retrieved August 26, 2022, from <https://www.eib.org/en/essays/nicosia-tram-infrastructure>

Papaoiannou, P., Georgiadis, G., Nikolaidou, A., and Politis, I. (2020) 'Public Transport tendering and contracting arrangements in countries under regulatory transition: The case of Cyprus', *Research in Transportation Economics*, Volume 83.

Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business Horizons*, 59(3), 311–320

Seshastri, D. and Tipathy A., (2006), Innovation through Intrapreneurship: The Road Less Travelled, *Vikalpa*, 31 (1), 17–29

Solesvik, M. Z. (2013). Entrepreneurial motivations and intentions: Investigating the role of education major.

Vlerick Leuven Gent Management School (2005) *Global Entrepreneurship Monitor Belgium and Flanders*. Gent: Vlerick Leuven Gent Management School.

Wachowiak, P. (2001). *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa

Wauters, B. and Lambrecht, J. (2005) 'Refugee entrepreneurship: the case of Belgium', in Raffa, M. and Landoli, L. (eds) Entrepreneurship Competitiveness and Local Development. Rent XIX Proceedings. Book of Abstracts and CD-Rom Papers. Naples: Edizioni Scientifiche Italiane, 259- 60-paper on cd-rom.

Wauters, B. and Lambrecht, J. (2006) 'Refugee entrepreneurship in Belgium: potential and practice', International Entrepreneurship and Management Journal, 2(4): 509-25.