



# Il cambiamento generato dal progetto “Bale Khanom”

**Report  
di valutazione delle  
attività 2023-2025**

febbraio 2025

**aiCCON**

research center

AICCON

c/o Scuola di Economia e Management

Università di Bologna, sede di Forlì

P. le della Vittoria, 15 – 47121 Forlì (FC)

[ecofo.aiccon@unibo.it](mailto:ecofo.aiccon@unibo.it)

## Sommario

<b>Introduzione.....</b>	<b>3</b>
<b>Nota metodologica. ....</b>	<b>4</b>
<b>La Catena del Valore Ecologico dell’Impatto.....</b>	<b>5</b>
<b>1. Analisi del contesto: il problema.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Analisi del contesto: le risorse.....</b>	<b>9</b>
<b>3. Le azioni progettuali.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Le realizzazioni del progetto.....</b>	<b>11</b>
<b>5. I cambiamenti che il progetto ha contribuito a generare.....</b>	<b>16</b>
<b>6. Gli obiettivi trasformativi.....</b>	<b>24</b>
<b>Il contributo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.....</b>	<b>25</b>

## Introduzione.

“**Bale Khanom**” è il progetto realizzato da **She Works For Peace ETS** e finanziato per il primo anno attraverso il contributo del **Fondo di Beneficenza ed opere di carattere sociale e culturale del Gruppo Intesa Sanpaolo**. In un contesto complesso come l’**Afghanistan**, in cui alle donne **non è più permesso studiare, lavorare in pubblico e muoversi in maniera indipendente**, avviare microimprese rappresenta spesso l’unica opportunità concreta per garantire una fonte di sostentamento. Senza accesso al credito, con un’**alfabetizzazione quasi inesistente** e una preparazione manageriale limitata, lanciare e gestire una microimpresa diventa difficile. Il progetto è stato quindi creato per aiutare le donne afgane a **ricostruire il tessuto sociale ed economico delle proprie famiglie e comunità**, grazie a servizi di accompagnamento gratuiti erogati via telefono. Il progetto ha mirato a **migliorare le conoscenze e competenze imprenditoriali e manageriali delle donne**, affiancandole nella creazione, sviluppo e crescita delle loro microimprese. Così facendo, il progetto intende contribuire a colmare il vuoto educativo e tecnico presente nel Paese, aiutando a ricostruire sostenibilità, impiego femminile e inclusione a livello locale. Il progetto si è svolto da novembre 2023 a metà dicembre del 2024.

Ciò premesso, il presente report intende dare evidenza delle attività progettuali realizzate, avendo come riferimento un duplice obiettivo: da un lato, quello di **rendicontare l’operato alle diverse categorie di portatori di interesse** del progetto, a partire dalla comunità di riferimento, in un’ottica di trasparenza e responsabilità nei loro confronti; dall’altro, si configura come uno **strumento strategico per alimentare un processo di apprendimento organizzativo e miglioramento continuo**, contribuendo ad un eventuale **riorientamento delle pratiche operative e decisionali sulla base delle evidenze**<sup>1</sup> emerse dalla valutazione.

La struttura del report viene sviluppata mediante l’impiego della cd. **Catena del Valore Ecologico dell’Impatto** (CVEI), la quale costituisce uno strumento di analisi e sintesi del processo di creazione del valore del progetto, nonché un mezzo narrativo atto a illustrare i passaggi essenziali per comprendere in che modo gli obiettivi di impatto siano stati perseguiti. A partire dall’analisi del contesto territoriale di riferimento del progetto, l’organizzazione individua i livelli di relazione in essere con altre organizzazioni e la comunità di riferimento, e l’ammontare di risorse di varia natura da questi apportate (cd. ecosistema relazionale e passaggio da *stakeholder* ad *assetholder*), e definisce gli obiettivi di impatto del progetto, ovvero le trasformazioni multilivello che sul lungo periodo coinvolgono in modo compresente ed integrato i livelli micro (persone), meso (organizzazioni) e macro (sistemi). Tali obiettivi di impatto, se pur definiti localmente, si inseriscono in uno scenario sempre più ampio e globalizzato, anche dal punto di vista delle sfide a cui le azioni contribuiscono sul piano locale, nazionale ed internazionale/globale. In questo senso, i dati e le evidenze di valutazione più rilevanti verranno riconnessi con gli **Obiettivi dell’Agenda ONU 2030 per lo Sviluppo Sostenibile**<sup>2</sup> e relativi target, in modo da rileggere lo specifico contributo del progetto, che agisce a livello locale, all’interno di questo importante *framework* globale. Tra questi due estremi (contesto e impatto), le organizzazioni dell’ecosistema realizzano una pluralità di azioni e possono avere un controllo sulle connesse realizzazioni nel breve periodo (*output*). Tali esiti potranno quindi condurre eventualmente a **cambiamenti** sul medio termine, e questi ultimi contribuire agli obiettivi di impatto precedentemente definiti. Infine, anche mediante l’osservazione di eventuali “inattesi” che frequentemente caratterizzano i progetti nei loro meccanismi trasformativi e generativi spesso non lineari, le evidenze del processo valutativo costituiscono patrimonio informativo in grado di riorientare le azioni in un’ottica di maggiore efficacia.

---

<sup>1</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda a: European Union. Local Economic and Employment Development (LEED) Measure, Manage and Maximise Your Impact: A Guide for the Social Economy. OECD Publishing, 2024

<sup>2</sup> Per un maggiore approfondimento, si rimanda a: <https://unric.org/it/agenda-2030/>

## Nota metodologica.

Come già accennato la **metodologia ideata da AICCON** articola la valutazione partendo da una riflessione a livello di contesto per poi focalizzarsi sulle vere e proprie attività oggetto di valutazione, osservate nella loro dimensione ecosistemica e relazionale, attraverso la co-costruzione della **Catena del Valore Ecologico dell'impatto**<sup>3</sup>, che mutua alcuni elementi concettuali dalla cd. **Teoria del Cambiamento** (*Theory of Change - ToC*)<sup>4</sup>. Sulla base dei contenuti declinati all'interno di questo strumento, si sviluppa un set di indicatori quali-quantitativi rilevanti e adeguati rispetto agli obiettivi valutativi stabiliti coerentemente alla tipologia di attività oggetto di analisi. Questa metodologia si colloca nella classificazione degli approcci di valutazione riconosciuta in letteratura<sup>5</sup> all'interno della famiglia dei **modelli che si focalizzano sul processo** e integra, inoltre, un orientamento partecipativo del percorso valutativo testimoniato dal **workshop di co-costruzione del framework di valutazione** svolto insieme allo staff di progetto e con gli stakeholder di riferimento, mediante momenti di confronto e scambio, tra cui si segnala:

- 1 **webinar** online (circa 1 ore, realizzato il 06/09/23) di formazione e primo allineamento rispetto al linguaggio di valutazione, in particolare funzionali all'analisi as-is realizzata sulla raccolta e gestione dei dati, e sull'analisi di contesti territoriali realizzati con gli stakeholder di riferimento dei sei territori oggetto di intervento progettuale;
- 1 **workshop** online (circa 2 ore, realizzato con gli stakeholder di progetto il 27/09/23), finalizzato alla co-costruzione della Catena del Valore Ecologico dell'impatto ed individuazione del set di indicatori quali-quantitativi da implementare nel processo di valutazione;
- altri momenti vari (circa 2 ore, nei giorni 20/10/23 e 27/10/23) di validazione del framework di valutazione e degli strumenti di raccolta dati.

Gli indicatori e le evidenze incluse in questo report sono state ottenute attraverso:

- **strumenti di rilevazione sviluppati ad hoc** per il progetto, ovvero:
  - un **database** gestito dall'organizzazione tramite una **piattaforma digitale** e finalizzato:
    - alla raccolta di dati e informazioni afferenti alle attività realizzate ed alla partecipazione di persone e organizzazioni a tali attività;
    - alla raccolta di dati ed informazioni necessari per osservare i cambiamenti che il progetto ha contribuito a generare in termini di acquisizione delle competenze professionali delle persone beneficiarie, di maggiore livello di partecipazione economica da parte delle beneficiarie donne, di crescita e sviluppo delle microimprese femminili e di maggiore fiducia delle persone beneficiarie in sé stesse rispetto all'avvio e sviluppo delle loro microimprese.

---

<sup>3</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda a De Benedictis, L., Miccolis, S., Venturi, P., Zamagni, S. (2023), "La prospettiva civile dell'impatto sociale", Aiccon Position Paper, disponibile al link: <https://www.aiccon.it/publicazione/la-prospettiva-civile-impatto-sociale/>

<sup>4</sup> Per un maggiore approfondimento sull'approccio, si rimanda direttamente a: Connell, J.P., Kubisch A.C. (1998), "L'Approccio della Teoria del Cambiamento applicato alla valutazione delle iniziative integrate di comunità: stato dell'arte, prospettive e problemi" in Stame N. (1998), *Classici della valutazione*, Franco Angeli, Milano.

<sup>5</sup> Per un maggiore approfondimento si rimanda a: Bengo, I., Arena, M., Azzone, G., Calderini, M. (2015), "Indicators and metrics for social business: a review of current approaches", *Journal of Social Entrepreneurship*, 7(1), pp. 1-24 e Stern E. (2016), *La valutazione di impatto - Una guida per committenti e manager* preparata per Bond, Milano, FrancoAngeli.

## La Catena del Valore Ecologico dell'Impatto.

Come anticipato in introduzione, il processo di valutazione si è sviluppato a partire dalla co-costruzione della cd. **Catena del Valore Ecologico dell'Impatto** assieme agli stakeholder di riferimento. Tale strumento, rappresentato nella figura 1, consente di analizzare e sintetizzare il processo di creazione del valore del progetto, rappresentando un mezzo narrativo che mira ad illustrare i passaggi essenziali per comprendere in che modo le organizzazioni coinvolte nel progetto hanno voluto perseguire gli obiettivi di impatto a partire dall'analisi di contesto.

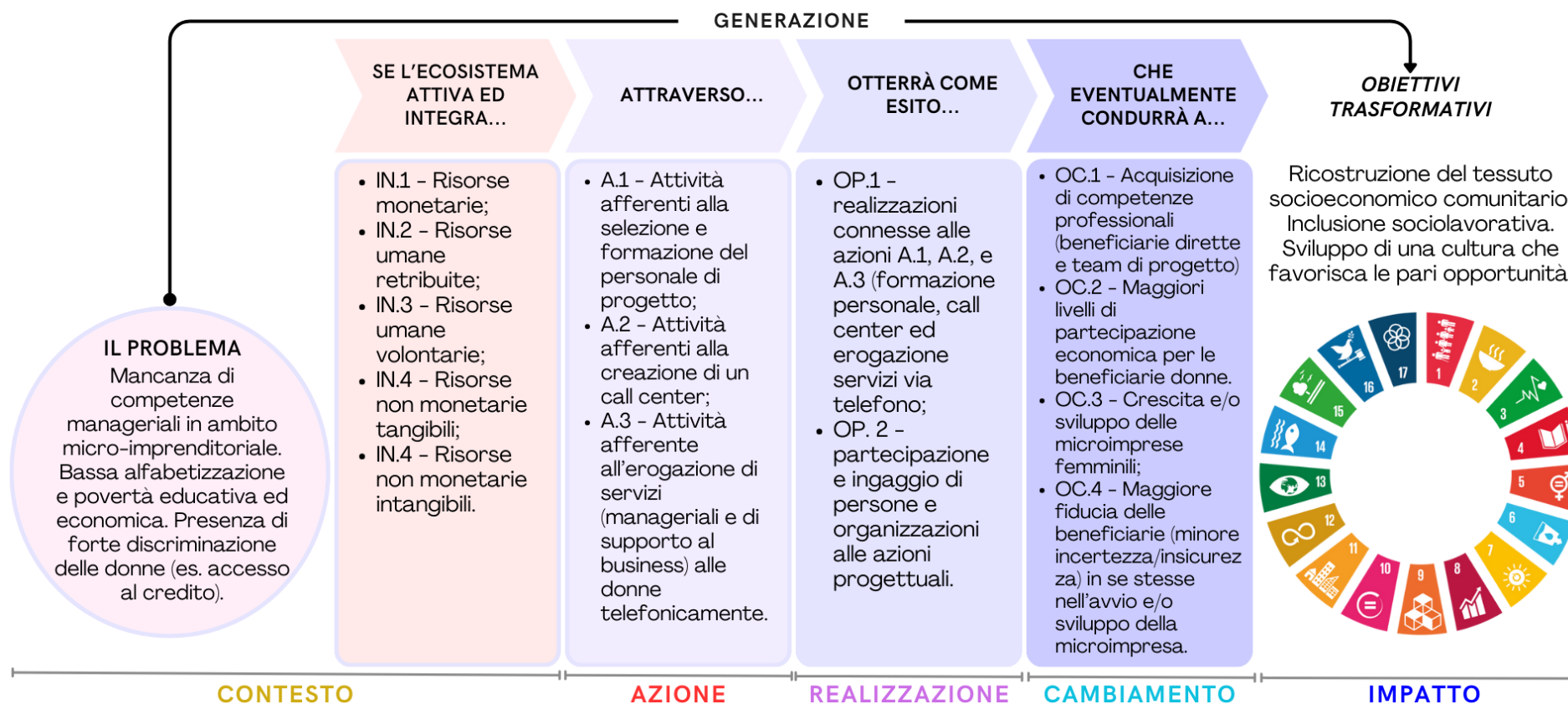


Fig. 1 – Catena del Valore Ecologico dell'impatto del progetto “Bale Khanom” di She Works For Peace ETS

## 1. Analisi del contesto: il problema.



Rispetto al **contesto** di riferimento, l'organizzazione ha individuato il problema su cui orientare le proprie azioni progettuali nel **crescente bisogno di supporto manageriale ed imprenditoriale per le donne afgane**, accentuato da una **bassa alfabetizzazione**, dalla **povertà educativa** e dalla forte **discriminazione** di genere. Tali fattori ostacolano lo sviluppo di microimprese femminili, che rappresentano una possibilità di sopravvivenza e indipendenza per le donne nel contesto afgano. Con l'obiettivo di approfondire tali aspetti, si riportano di seguito alcuni elementi di contesto evidenziati dall'organizzazione.

L'Afghanistan è un Paese segnato da oltre quattro decenni di conflitti che hanno devastato il suo tessuto socioeconomico. L'**alfabetizzazione è estremamente bassa**, attestandosi intorno al 43% (femminile: 29,81%, maschile: 55,48%)<sup>6</sup>. Sulla base di quanto riportato nel documento "UNESCO stands with all Afghans to ensure youth and adults in Afghanistan, especially women and girls, achieve literacy and numeracy by 2030", una barriera chiave a maggiori progressi è il continuo **sottofinanziamento del sottosettore dell'alfabetizzazione**; l'educazione degli adulti in Afghanistan non risulta sufficientemente integrata

nella politica e nella governance settoriale e attira una quota inadeguata del budget educativo: il budget annuale medio per il sottosettore è circa il 2% del budget educativo totale e quindi insufficiente per affrontare le crescenti esigenze nel paese.

Inoltre, nel 2023 l'Afghanistan è classificato al **162° posto su 180 paesi nel *Corruption Perceptions Index (CPI) 2023 di Transparency International***, con un punteggio di 20 su 100, indicando un livello molto alto di corruzione percepita nel settore pubblico, e riflettendo una significativa sfida per la governance e lo sviluppo del paese.

Spostando il focus sull'ambito socioeconomico, in base a quanto riportato nell'*Afghanistan Socio-Economic Outlook 2023* dell'UNDP<sup>8</sup>, applicando le soglie ufficiali di **povertà totale e di povertà alimentare** del IE&LFS (*Income Expenditure and Labor Force Survey*) del 2020 ai risultati dell'ultima indagine riportati nel *Whole of Afghanistan Assessment* di settembre 2022 (WoAA2022), emerge come circa l'85% degli afgani si trovi al di sotto della soglia di **povertà** del 2020 e più del 90% al di sotto della soglia di **povertà alimentare** adottata nel 2020. La situazione è ulteriormente aggravata dalla pandemia di COVID-19 e dal regime talebano che ha ripreso il controllo nel 2021, causando un crollo economico senza precedenti. Questi eventi hanno contribuito a un deterioramento delle condizioni di vita generali, incrementando l'instabilità e l'incertezza per il futuro del Paese.

Le donne sono state particolarmente colpite da queste dinamiche. Le limitazioni imposte dai Talebani includono il **divieto di lavoro pubblico per le donne**, ad eccezione di alcune professioni come la sanità e l'istruzione. Questa politica ha potenzialmente privato l'economia afgana di oltre un miliardo di dollari, dato che le donne rappresentavano il **22% della forza lavoro**. Inoltre, l'80% delle ragazze in età scolastica sono **escluse dall'istruzione**, limitando ulteriormente le loro prospettive future. La mancanza di accesso all'istruzione non solo compromette il loro sviluppo personale, ma mina anche le basi per un progresso socioeconomico sostenibile.

<sup>6</sup> <https://www.unesco.org/en/articles/unesco-stands-all-afghans-ensure-youth-and-adults-afghanistan-especially-women-and-girls-achieve>

<sup>7</sup> <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/>

<sup>8</sup> <https://www.undp.org/afghanistan/publications/afghanistan-socio-economic-outlook-2023>



Secondo quanto riportato nell' *Afghanistan Socio-Economic Outlook 2023* dell'UNDP, il settore della microfinanza, che una volta dipendeva fortemente dai contributi dei donatori, ha **subito una significativa contrazione di quasi il 50% da agosto 2021**, influenzando negativamente le prospettive delle microimprese. Questo calo rappresenta una minaccia considerevole in un paese dove le economie locali sono state a lungo sostenute dal dinamismo delle micro e piccole imprese. Il numero **di istituzioni di microfinanza è diminuito da 10 a 6 a giugno 2022** e il loro portafoglio di prestiti è passato da 9,5 miliardi AFN a 4,4 miliardi AFN. Le donne imprenditrici svolgono un ruolo cruciale nella transizione dell'Afghanistan da un'economia dipendente dagli aiuti a una guidata dal settore privato. **Settori chiave come l'artigianato** (tappeti) e la **trasformazione alimentare** (frutta secca, noci e miele) vedono una significativa **partecipazione femminile**. Tuttavia, queste attività affrontano numerose sfide, tra cui la **manca di competenze manageriali**, **l'accesso limitato ai finanziamenti**, **l'assenza di infrastrutture adeguate** e **difficoltà nell'accedere ai mercati nazionali e internazionali**. Con riferimento specifico al tema dei finanziamenti, come illustrato nel rapporto *"Listening to Women Entrepreneurs in Afghanistan: Their Struggle and Resilience"*<sup>9</sup> dell'UNDP, un sondaggio sulle PMI a conduzione femminile rivela che **l'accesso ai fondi (52%) è la principale sfida per le imprenditrici** che hanno riportato una diminuzione delle loro attività commerciali. Inoltre, il 19% delle PMI femminili ha segnalato **discriminazioni nell'accesso al credito come uno dei vincoli che influenzano le loro operazioni**. Nonostante ciò, le **donne costituiscono una parte significativa della forza lavoro non agricola informale**, rappresentando il 71% del comparto artigianato e trasformazione alimentare.

In questo contesto, il progetto mira a **colmare il vuoto educativo e professionale esistente**, offrendo servizi di accompagnamento imprenditoriale via telefono. Questo approccio innovativo consente di raggiungere le donne in tutto il Paese, sfruttando l'alta diffusione dei telefoni cellulari (80% delle donne afghe possiede un cellulare). Attraverso questo sistema, le donne possono ricevere assistenza continua e personalizzata, che le aiuta a sviluppare competenze cruciali per la gestione e la crescita delle loro microimprese.

In figura 2 sono sintetizzati alcuni dati appena argomentati.

<b>Indicatore/informazione</b>	<b>Valore</b>
Tasso di alfabetizzazione in Afghanistan (2018)	43%
Quota budget annuale su educazione destinato al tema alfabetizzazione	2%
Popolazione Afgana al di sotto della soglia di povertà	85%
Posizione del Corruption Perceptions Index	162° su 180 Paesi
Diminuzione del numero di istituzioni di microfinanza	40%
Percentuale di PMI femminili che considerano l'accesso ai fondi come la principale sfida per la diminuzione delle attività	52%
Percentuale di PMI femminili che segnalano discriminazioni nell'accesso al credito come vincolo per le operazioni	19%

**Fig. 2 – Dati di contesto**

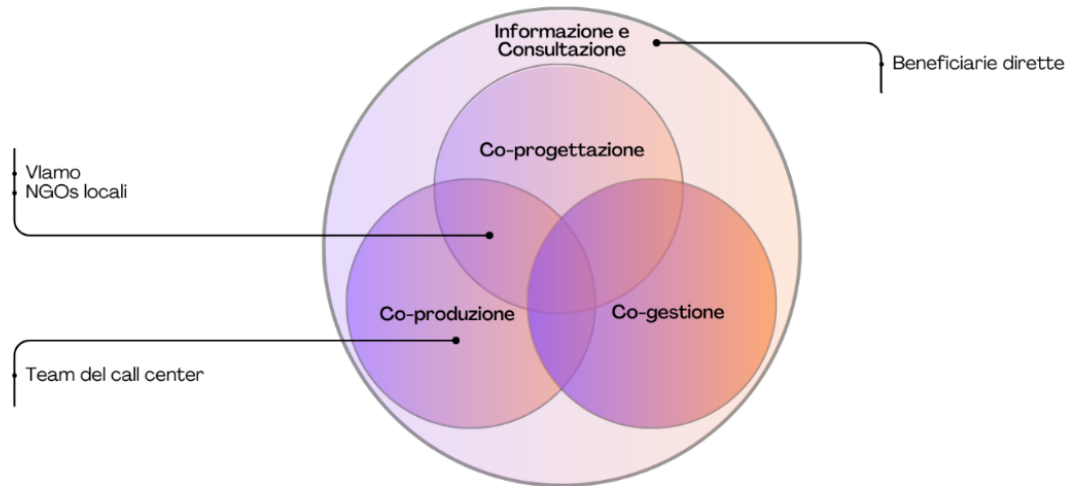
A partire dalle considerazioni evidenziate sul contesto territoriale sono stati individuati gli **obiettivi di impatto sul lungo periodo**, riassumibili nella ricostruzione del tessuto socioeconomico comunitario, nella inclusione socio lavorativa e nello sviluppo di una cultura che favorisca le pari opportunità.

L'identità e l'efficacia del progetto, come già accennato, sono profondamente influenzate dalla dimensione relazionale che lo caratterizza; in altri termini, assumiamo che la trasformazione in termini

<sup>9</sup> <https://www.undp.org/afghanistan/publications/listening-women-entrepreneurs-afghanistan-their-struggle-and-resilience>



di impatto agita da una singola organizzazione sarebbe assente o “diversa”, rispetto a quella che andremo ad osservare in termini di ampiezza e profondità, se non ci fosse l’interazione e la cooperazione con altri soggetti. A questo proposito, in figura 3 è possibile trovare **una sintesi che identifica la varietà e l’intensità dei livelli di coinvolgimento della rete di soggetti eterogenei che influenzano e/o sono influenzati (*stakeholder*) dalle attività del progetto.**



**Fig. 3 – Ecosistema relazionale di progetto**

## 2. Analisi del contesto: le risorse.

SE L'ECOSISTEMA  
ATTIVA ED  
INTEGRA...

- IN.1 - Risorse monetarie;
- IN.2 - Risorse umane retribuite;
- IN.3 - Risorse umane volontarie;
- IN.4 - Risorse non monetarie tangibili;
- IN.4 - Risorse non monetarie intangibili.

CONTESTO

In questa sezione si vuole dare evidenza rispetto al totale delle risorse di varia natura attivate ed impiegate per la realizzazione del progetto.

In primo luogo, l'ammontare delle **risorse monetarie** erogate attraverso il contributo del Fondo di Beneficenza ed opere di carattere sociale e culturale del Gruppo Intesa Sanpaolo è pari a 150.000 euro. Inoltre, è stata impegnata una quota di cofinanziamento da parte di She Works For Peace pari a 19.994,90 euro.

Il numero complessivo di ruoli in cui sono state impiegate **risorse umane retribuite** nel progetto è pari a 10, tra cui troviamo 9 ruoli impiegati a Kabul e un ruolo di *project manager* impiegato in Italia. Tra i 9 ruoli impiegati a Kabul si rilevano 6 donne operatrici del call center (il ruolo è stato ricoperto in tutto da 9 donne, le 6 iniziali e 3 subentrate in sostituzione durante il corso del progetto), 1 *project officer*, 1 *finance office*, 1 *M&E officer* a Kabul. Nelle attività progettuali sono anche state impiegate risorse umane volontarie, ovvero 1 volontaria per una parte della formazione iniziale erogata alle donne del call center, oltre a 4 donne professioniste che hanno offerto corsi online gratuiti durante l'arco dell'anno.

Riguardo alle **risorse non monetarie tangibili**, il progetto ha utilizzato uno spazio destinato alle attività del call center.

Con riferimento, infine, alle **risorse non monetarie intangibili**, si rimanda alle relazioni che l'organizzazione ha attivato, presenti nell'ecosistema relazionale di progetto.

### 3. Le azioni progettuali.

ATTRAVERSO...

- A.1 - Attività afferenti alla selezione e formazione del personale di progetto;
- A.2 - Attività afferenti alla creazione di un call center;
- A.3 - Attività afferente all'erogazione di servizi (manageriali e di supporto al business) alle donne telefonicamente.

AZIONE

Le **azioni** che configurano la struttura del progetto possono essere sintetizzate nei seguenti punti:

#### 1. Selezione e formazione del personale di progetto.

Nella prima fase del progetto, l'organizzazione ha promosso il progetto a livello locale tramite ONG, Camere di Commercio e altri contatti professionali per raccogliere profili di donne afghane con esperienza nell'ambito della formazione tecnica e/o del business, tra cui selezionare le operatrici del call center. Successivamente, sulla base di un test scritto e un colloquio motivazionale e attitudinale, è stato selezionato un team di donne a cui è stata offerta una formazione tecnica di 2 mesi, realizzata in classi giornaliere di 4 ore ciascuna, per 5 giorni la settimana, su tre aree di interesse: business, soft skills e utilizzo piattaforma/data management. I corsi legati al **business** hanno visto tematiche quali il contesto locale attuale, l'analisi di mercato, la diversificazione dei prodotti, il marketing, la creazione di network di supporto, la raccolta di capitali, la gestione

finanziaria e molto altro, a cui si sono uniti esercizi pratici, scenari e discussione di casi. Per quanto riguarda invece le **soft skills**, le operatrici hanno visto come meglio affrontare le chiamate e come rispondere, così come gestire chiamate difficili (chiamate da parte di uomini, chiamate mute, scherzi telefonici, richieste di aiuto e altro). Per quanto riguarda invece la formazione relativa alla **piattaforma/data management**, le operatrici hanno visto gli aspetti tecnici e pratici della piattaforma (funzionamento, categorizzazione delle chiamate, gestione del flusso delle chiamate) così come la raccolta dei dati e la corretta inclusione degli stessi nei fogli Excel dedicati e le considerazioni etiche nella raccolta degli stessi.

Infine, il team ha usufruito di una formazione offerta da professioniste che sono intervenute su aspetti critici e tematiche che richiedono spesso supporto e attenzione, tra cui il controllo di qualità per diverse tipologie di prodotti, la promozione online e la pianificazione della produzione.

#### 2. Creazione del call center.

La tecnologia utilizzata dal progetto per la ricezione, smistamento a valutazione delle telefonate in entrata è una tecnologia di semplice utilizzo sviluppata dall'impresa sociale Viamo per la creazione rapida di call center in Paesi in Via di Sviluppo. Si basa sull'utilizzo di semplici telefoni cellulari e un computer portatile per ogni operatrice (6 in tutto).

Il call center ha utilizzato l'infrastruttura di telecomunicazione esistente in Afghanistan e, fin dall'inizio, è stato dotato anche di funzionalità automatizzate per rispondere alle domande più frequenti, smistare le chiamate alle operatrici, gestire le chiamate al di fuori dell'orario di lavoro o gestire i picchi di volume delle stesse. Inoltre, è stata provvista la realizzazione di una dashboard per la raccolta live di dati e il monitoraggio della qualità delle chiamate.

#### 3. Erogazione dei servizi via telefono.

I servizi di accompagnamento manageriale e supporto al business via telefono sono iniziati una volta terminate le attività di formazione e di creazione del call center come identificato nei punti precedenti. Il servizio è stato promosso tramite contatti diretti con ONG e altri stakeholder operativi in Afghanistan, così come tramite brevi annunci diffusi gratuitamente sulla Hotline 2-3-4, una linea nazionale gratuita creata dalla principale azienda di telecomunicazioni (Roshan) per distribuire contenuto educativo preregistrato su varie tematiche (salute, agricoltura, elezioni, Covid19 etc.). Per quanto riguarda l'erogazione propria del servizio invece, le operatrici sono state attive ed a disposizione per fornire supporto telefonico per 6 ore al giorno, 5 giorni la settimana.

#### 4. Le realizzazioni del progetto.

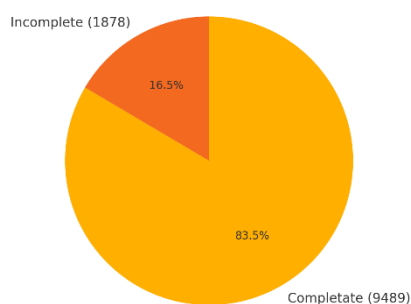
OTTERRÀ COME ESITO...

- OP.1 - realizzazioni connesse alle azioni A.1, A.2, e A.3 (formazione personale, call center ed erogazione servizi via telefono);
- OP. 2 - partecipazione e ingaggio di persone e organizzazioni alle azioni progettuali.

REALIZZAZIONE

In questa sezione vengono descritte le **realizzazioni** derivanti dalle azioni progettuali sopra menzionate. Il call center è stato ufficialmente attivato il 17 dicembre 2023. Durante questa annualità di progetto, il call center ha ricevuto un totale di 11.367 chiamate, completandone con successo **9.489** (circa l'**83,5%** del totale, come evidenziato in figura 4), di cui **8.082 sono state chiamate uniche**. Al contrario, come evidenziato sempre in figura 4, **1.878** chiamate (circa il **16,5%** del totale) sono risultate incomplete. L'analisi dei dati indica che la principale causa di incompletezza è riconducibile al fatto che l'utente era un uomo (**1.250** chiamate, pari a circa il **66,6%** delle chiamate incomplete).

Distribuzione delle chiamate completate e incomplete



Motivi delle chiamate incomplete

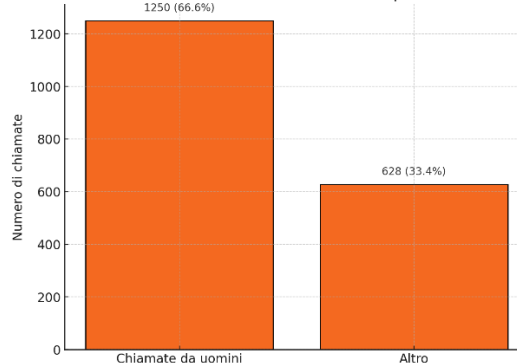


Fig. 4 – Chiamate complete e incomplete

Con riferimento alle aree tematiche per cui le donne imprenditrici hanno contattato il call center in cerca di supporto, come evidenziato nella figura 5<sup>10</sup>, si osserva che le tematiche più ricorrenti riguardano il **marketing** (circa il **32,4%**), lo **sviluppo di nuove idee imprenditoriali** (circa il **17,7%**) e la **gestione finanziaria della microimpresa** (circa il **16,5%**).

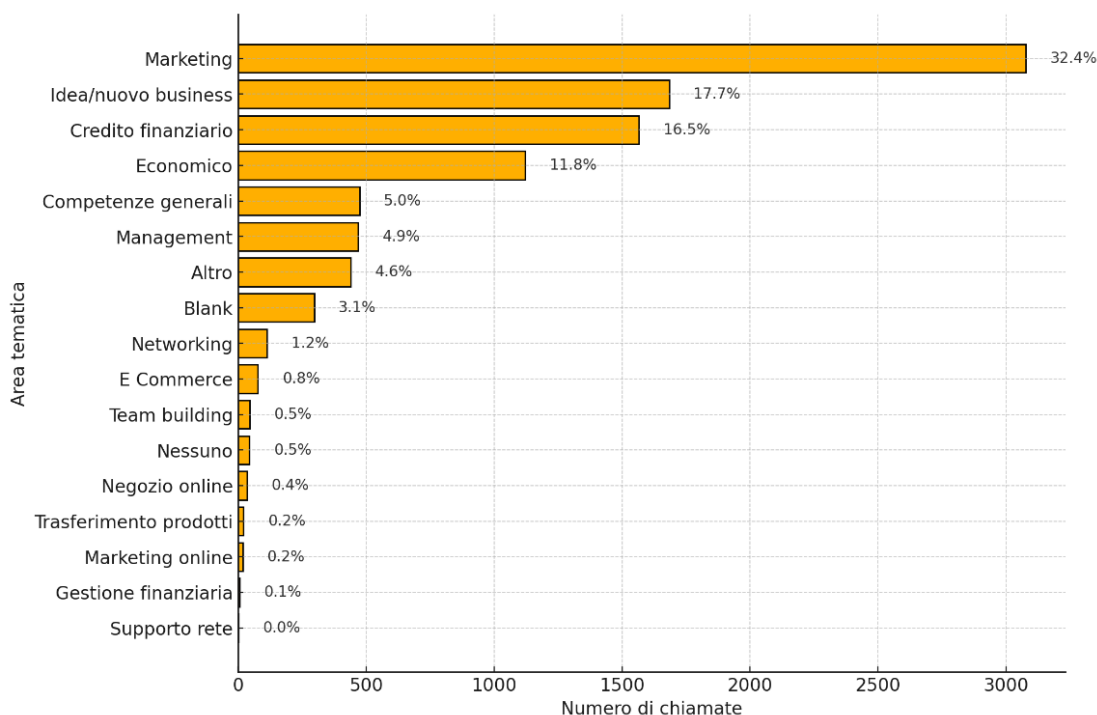


Fig. 5 – Distribuzione degli utenti per area tematica

<sup>10</sup> Da qui in avanti, l'etichetta "Blank" riportata nei grafici corrisponde a chiamate incomplete (es. effettuate da uomini, ecc.)

Passando all'analisi afferente alle caratteristiche sociodemografiche delle donne che si sono rivolte al call center, si rileva come l'età media delle chiamanti sia di circa **29,5 anni**, con una mediana di **28 anni**. In particolare, circa il **95,6%** delle donne che si sono rivolte al call center appartiene alla fascia di età compresa tra i **18 e i 50 anni**, evidenziando come siano principalmente state le imprenditrici giovani e di mezza età a ricercare maggiormente supporto per lo sviluppo del proprio business. In figura 6 è riportata la distribuzione delle donne beneficiarie per anno di età.

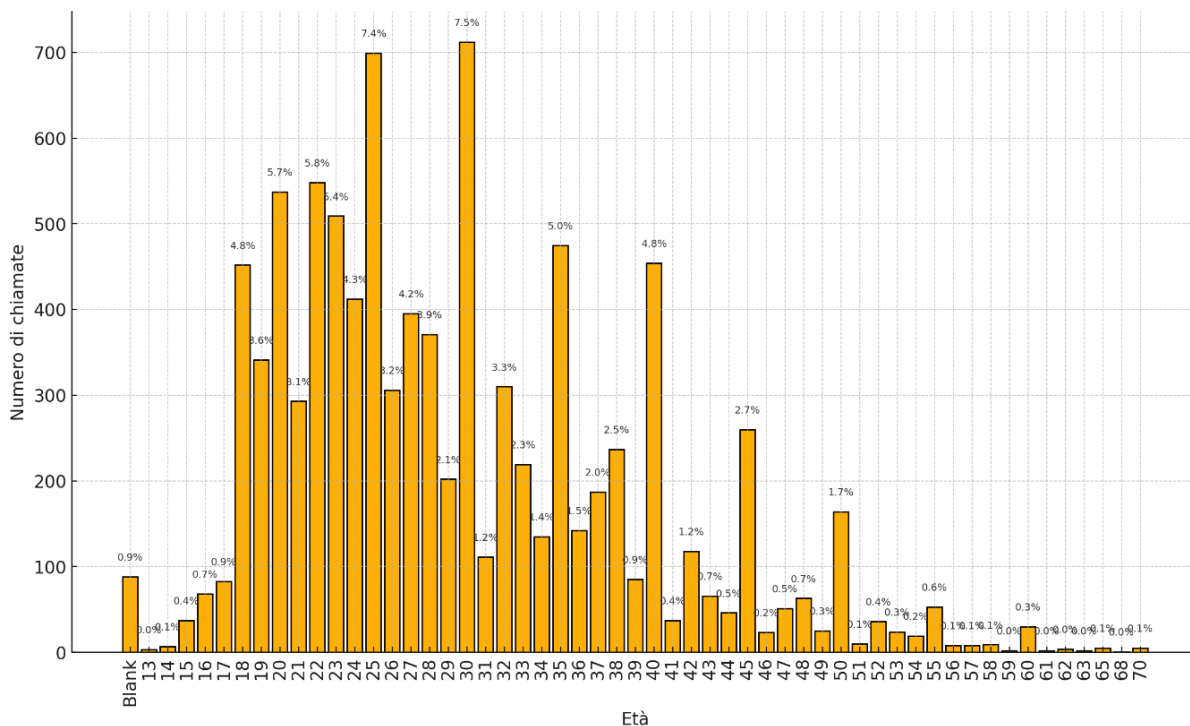


Fig. 6 – Distribuzione degli utenti per età

Riguardo l'analisi della distribuzione degli utenti in base al numero di componenti del nucleo familiare, si rileva come il numero medio di componenti per famiglia sia di circa **7,9**, con una mediana di **8 componenti**, il che indica che la maggior parte delle famiglie delle donne che hanno chiamato il call center si attesta intorno a questa dimensione. Inoltre, circa il **64,6%** delle donne chiamanti appartiene ad un nucleo familiare composto tra i **5 e i 9 componenti**. In figura 6 è riportata la distribuzione delle donne beneficiarie per numero di componenti familiari.

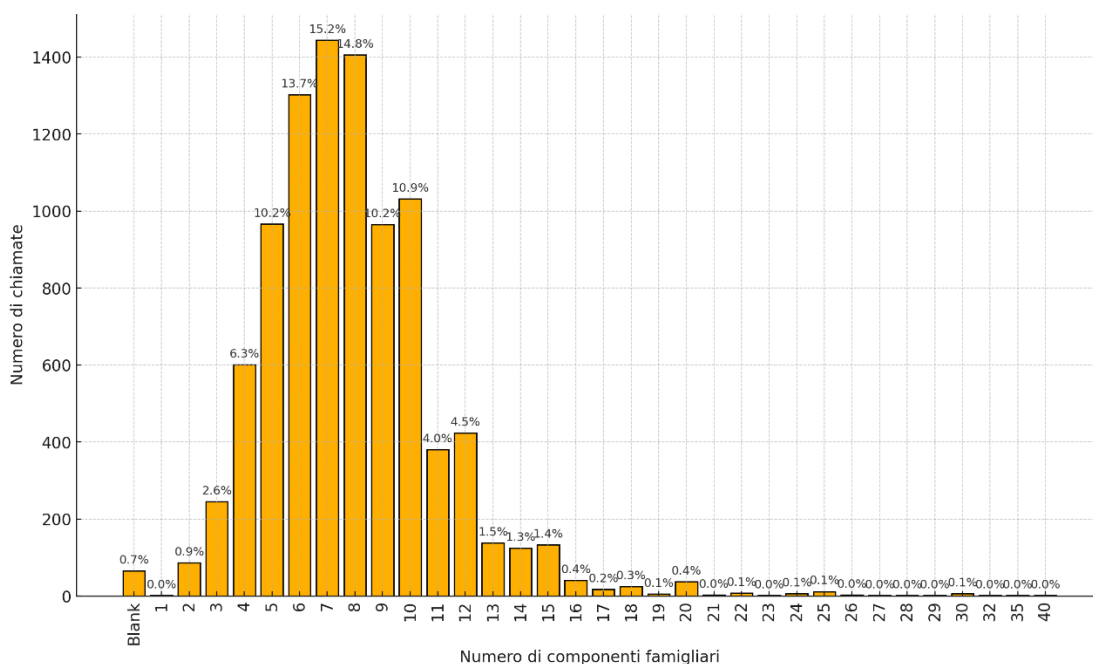
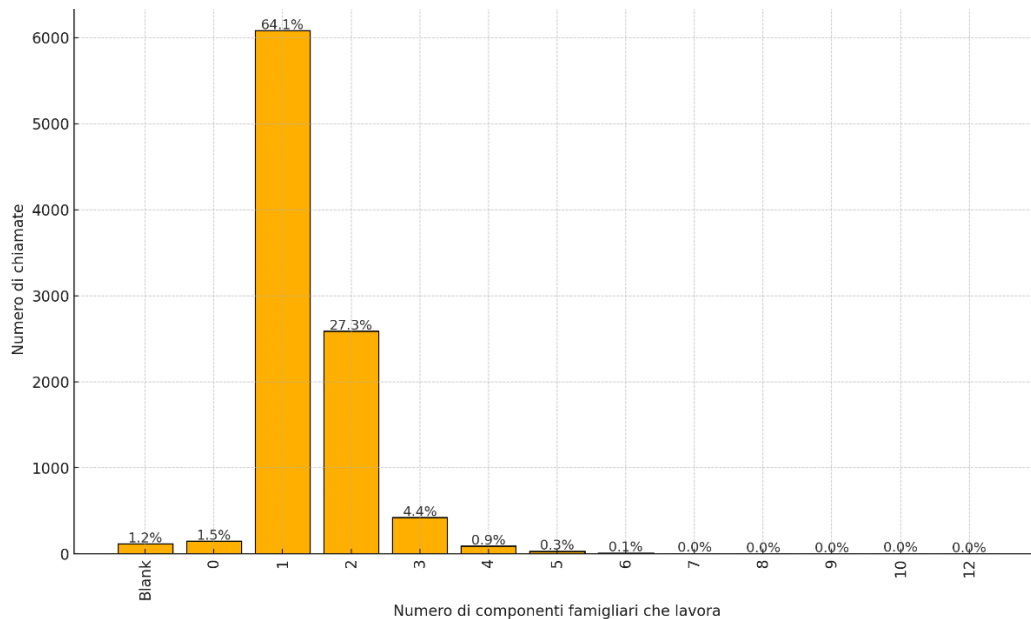


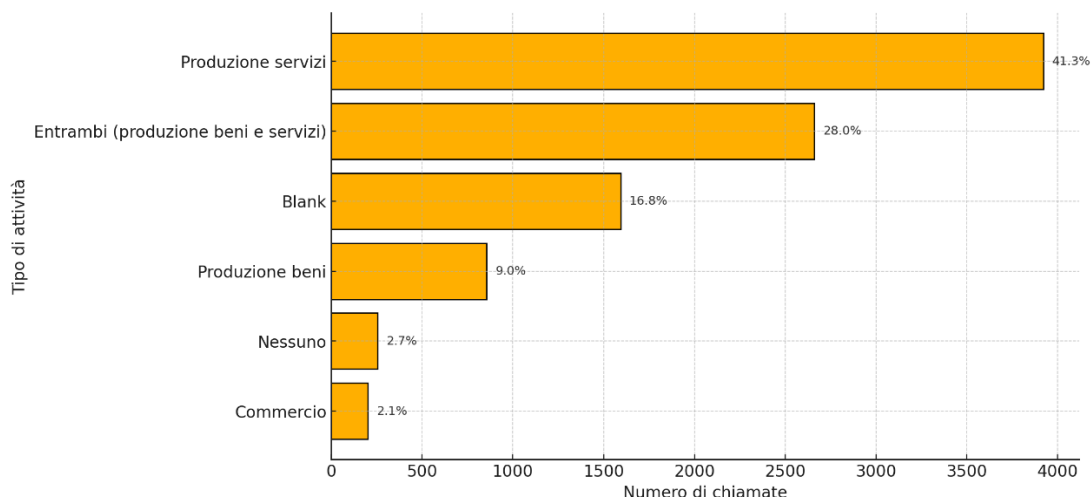
Fig. 6 – Distribuzione delle donne per numero di componenti familiari

Parallelamente, l'analisi del **numero di persone che lavorano nel nucleo familiare** mostra che il nucleo medio ha circa **1,4 persone impiegate lavorativamente**, con una **mediana di 1 lavoratore** per famiglia. La maggioranza delle famiglie, il **64,1%**, ha solo **1 persona che lavora**, e solo il **27,3%** delle famiglie ha **2 persone impiegate**. Tali dati, se confrontati con il **numero elevato di componenti familiari**, riflettono una significativa dipendenza economica all'interno delle famiglie, dove in molti casi una sola persona è responsabile del sostentamento economico di un numero elevato di individui, evidenziando una potenziale vulnerabilità economica del nucleo familiare, e rendendo ancora più cruciale il supporto offerto dal call center in termini di sviluppo di nuove competenze lavorative. In figura 7 è riportata la distribuzione del numero di persone lavoratrici all'interno del nucleo familiare tra tutte le persone che hanno contattato il call center.



**Fig. 7 – Distribuzione degli utenti per numero di persone che lavorano nel nucleo familiare**

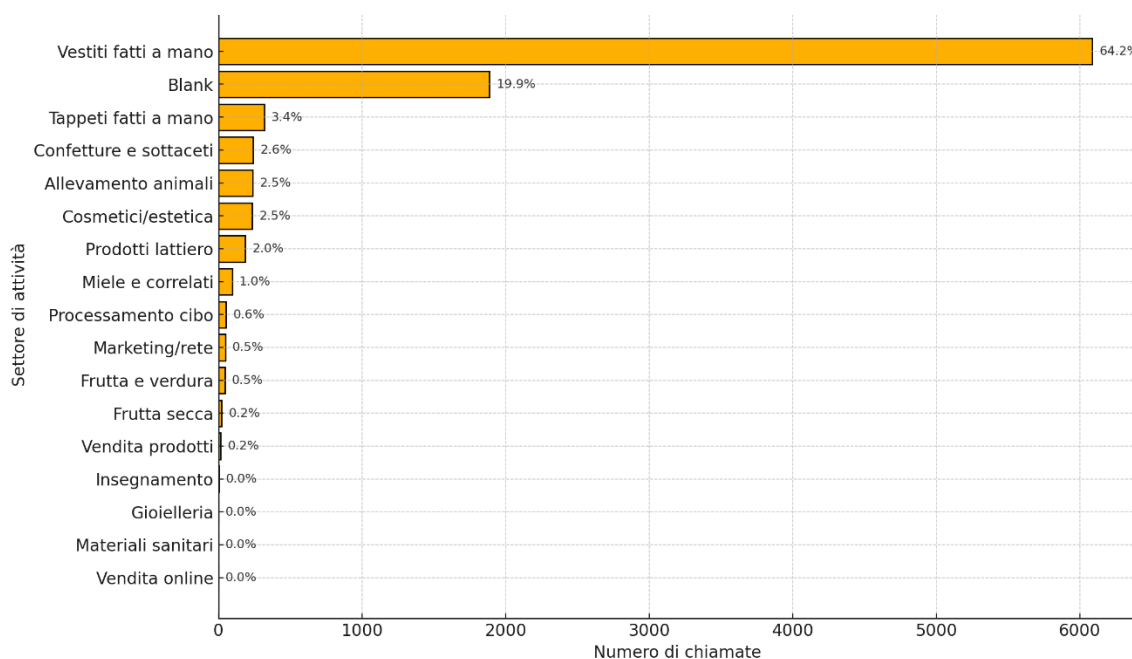
Come mostrato in figura 8 la maggior parte delle donne che hanno contattato il call center sono coinvolte in attività connesse alla **produzione di beni e servizi** (circa il **78,3%**)



**Fig. 8 – Distribuzione delle donne per tipo di attività della microimpresa**

Riguardo invece allo specifico ambito attività (figura 9) si rileva una significativa presenza di microimprese che si occupano di **abbigliamento fatto a mano** (circa il **64,2%**). Si rileva inoltre la presenza

di attività economica afferente alla produzione di **tappeti fatti a mano** (circa il **3,4%**), produzione di **confetture e sottaceti** (circa il **2,6%**) e **infine allevamenti animali** (circa il **2,5%**).



**Fig. 9 – Distribuzione degli utenti per settore specifico di attività della microimpresa**

Infine, l'analisi dei dati rileva quanto segue:

- Circa il **28,0%** delle donne che si sono rivolte al call center hanno frequentato **studi universitari**, le donne che hanno un diploma di **scuola secondaria** sono invece circa il **20,4%**;
- Oltre la metà delle donne che si sono rivolte al call center (circa il **51,4%**) **non hanno esperienze lavorative**;
- Circa otto donne su dieci che si sono rivolte al call center sono **proprietarie di una microimpresa** (circa l'**80,7%**);
- Circa il **47,5%** delle microimprese **non ha persone dipendenti**; circa il **61,4%** delle microimprese ha **fino a 2 persone dipendenti**.

Sulla base dei dati raccolti rispetto al numero di familiari ed il numero di persone che lavorano presso le microimprese, si rileva come il progetto abbia raggiunto **oltre 82.000 persone beneficiarie indirette<sup>11</sup>**, di cui **oltre 52.000 sono familiari delle donne che hanno chiamato e oltre 30.000 sono dipendenti delle microimprese**.

In ultimo, rispetto al lavoro realizzato nell'ambito della **preparazione del team afferente al call center è stata erogata formazione** nelle modalità che seguono:

- Riguardo alle soft skill, le operatrici hanno ricevuto formazione per **11 ore e 15 minuti** (come rispondere al telefono, come gestire le chiamate difficili o le emergenze, come dare incoraggiamento e relazionarsi con chi chiama);
- Con riferimento al tema della piattaforma e data management, le operatrici hanno ricevuto formazione per **17** (uso della tecnologia della piattaforma, corretta gestione delle telefonate con la relativa raccolta di dati, ecc.);

<sup>11</sup> Il conteggio è stato realizzato con criteri prudenziali. Poiché non è certo se alla domanda "Quanti sono i componenti del tuo nucleo familiare?" sia stato risposto includendo anche la donna intervistata, dal totale sono state sottratte tutte le rispondenti. Lo stesso criterio è stato applicato anche al conteggio dei dipendenti delle microimprese.



- Rispetto al tema business (contesto locale attuale, analisi di mercato, diversificazione dei prodotti, marketing, network di supporto, raccolta di capitali, gestione finanziaria, esercizi pratici, scenari e discussione di casi, ecc.) le operatrici hanno ricevuto formazione tramite sessioni quotidiane di 3-4 ore giornaliere in media per 5 giorni la settimana nei mesi di novembre 2023 e dicembre 2024, oltre appuntamenti singoli settimanali organizzati secondo le necessità.

Infine, si rileva come le operatrici abbiano inoltre ricevuto supporto continuativo tramite telefonate settimanali e gruppi su Whatsapp, sia per la parte di business che per la parte di tecnologia, gestione piattaforma e raccolta dati durante tutto l'arco di progetto.

## 5. I cambiamenti che il progetto ha contribuito a generare.

### CHE EVENTUALMENTE CONDURRÀ A...

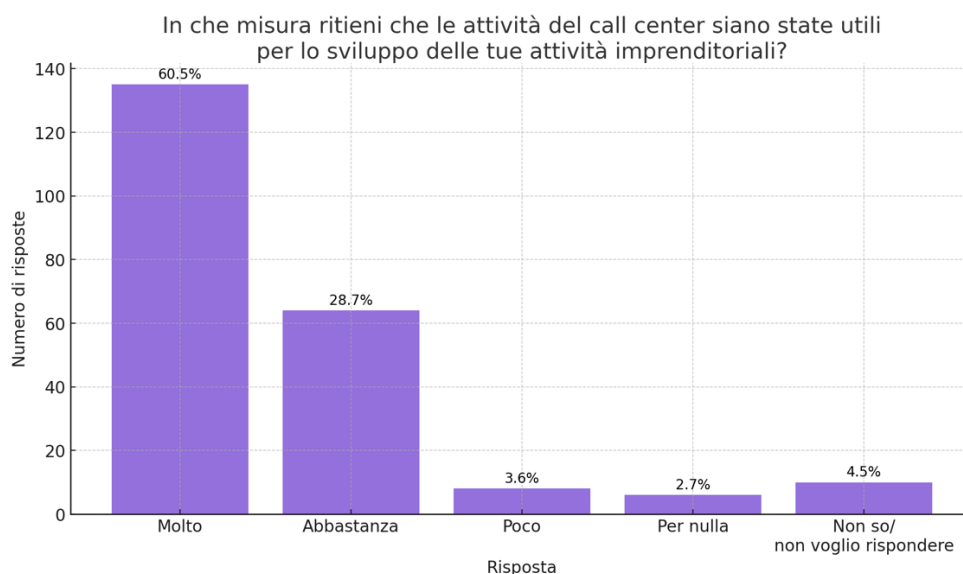
- OC.1 - Acquisizione di competenze professionali (beneficiarie dirette e team di progetto)
- OC.2 - Maggiori livelli di partecipazione economica per le beneficiarie donne.
- OC.3 - Crescita e/o sviluppo delle microimprese femminili;
- OC.4 - Maggiore fiducia delle beneficiarie (minore incertezza/insicurezza) in sé stesse nell'avvio e/o sviluppo della microimpresa.

### CAMBIAMENTO

Come anticipato in introduzione, le pluralità di azioni che l'ecosistema di organizzazioni ha realizzato nell'ambito del progetto hanno influenzato, sul medio termine, alcuni **cambiamenti** nelle condizioni delle persone e sulle organizzazioni<sup>12</sup>.

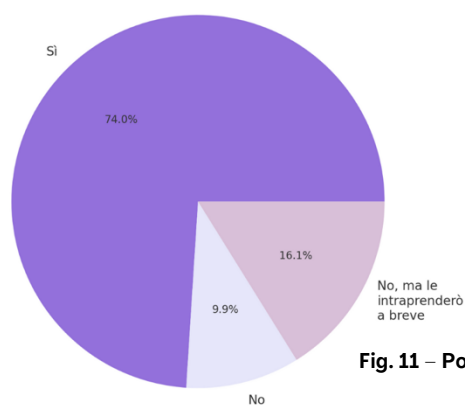
Tutte le evidenze riportate in questa sezione sono state rilevate attraverso una survey somministrata ad un **campione casuale di 223 donne**<sup>13</sup>.

Rispetto a come le attività progettuali abbiano influenzato le competenze professionali delle donne che si sono rivolte al call center, è stato chiesto al campione in che misura il supporto offerto dal call center abbia influito nello sviluppo della propria microimpresa. Come rappresentato in figura 10, **secondo oltre l'89% delle rispondenti il supporto del call center ha influenzato "molto" o "abbastanza" lo sviluppo delle proprie attività imprenditoriali.**



**Fig. 10 – Utilità nel supporto rispetto allo sviluppo delle attività imprenditoriali**

Hai intrapreso delle azioni che hanno migliorato la tua attività grazie alla consulenza erogata dal call center?



**Fig. 11 – Porzione di microimprese che hanno intrapreso azioni per migliorare la propria attività**

Inoltre, il **74% delle rispondenti ha dichiarato che in seguito al supporto offerto dal call center hanno intrapreso azioni che hanno condotto ad un miglioramento nelle attività della propria microimpresa.** Poco più del **16%** delle rispondenti dichiara di non aver intrapreso azioni che possano aver migliorato le attività della propria microimpresa ma che **intraprenderanno delle azioni a breve** (figura 11).

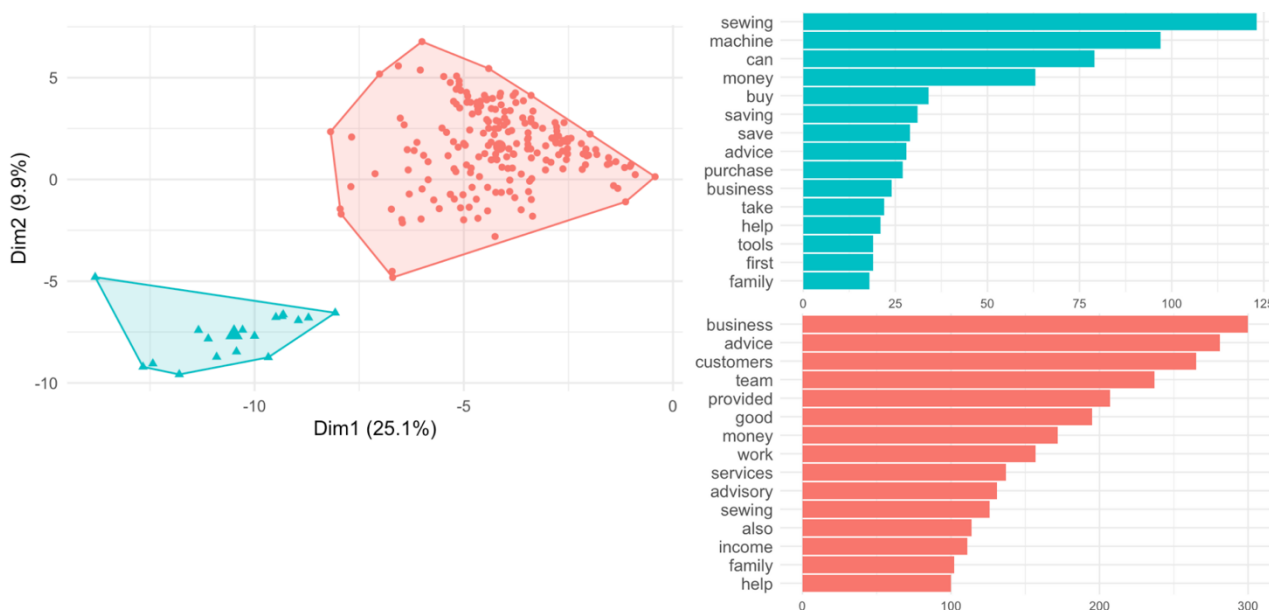
<sup>12</sup> A questo proposito, sulla base di quanto emerso nella fase di co-costruzione della Catena del Valore Ecologico dell'Impatto assieme agli stakeholder di progetto, si vuole nel seguito dare evidenza rispetto ai seguenti ambiti: 1. Acquisizione di competenze professionali, sia per le persone beneficiarie sia per le persone nel team del call center; 2. Maggiori livelli di partecipazione economica per le beneficiarie donne; 3. Crescita e/o sviluppo delle microimprese femminili; 4. Maggiore fiducia delle beneficiarie (da leggere sia come minore incertezza che come minore insicurezza) in sé stesse nell'avvio e/o sviluppo della microimpresa.

<sup>13</sup> Il campione è stato generato casualmente sulla popolazione totale delle donne che hanno chiamato il call center alla data del 31/10/24 (ovvero su 7.794 chiamate), e risulta rappresentativo considerando un livello di confidenza del 85% ed un margine di errore del  $\pm 5\%$ . Per motivi organizzativi, le chiamate realizzate nei due mesi aggiuntivi di progetto (novembre e dicembre 2024) non sono stati inclusi nella popolazione su cui è stato estratto il campione.

Con riferimento alla dimensione di apprendimento che le donne hanno potuto sperimentare grazie al supporto erogato, è stato altresì chiesto alle stesse di esprimere cosa ritenessero di aver imparato grazie al contributo del call center. Le risposte testuali sono state analizzate attraverso una *cluster analysis*<sup>14</sup> che ha permesso di identificare due gruppi principali di risposte:

- Un primo gruppo ristretto di risposte, dove troviamo termini chiave quali “*machine*”, “*sewing*”, “*money*” e “*buy*”, suggeriscono la presenza di un gruppo di donne che hanno **migliorato le proprie competenze nell’ambito del finanziamento per l’acquisto in investimenti materiali** funzionali alle attività principali delle proprie microimprese; rientrano in questo gruppo 17 risposte (circa il 7,7% del totale).
- Un secondo gruppo più significativo di risposte, dove troviamo termini chiave quali “*customers*”, “*business*”, “*provided*”, “*advice*” e “*team*”, suggeriscono la presenza di un gruppo di donne che hanno **migliorato le proprie competenze rispetto alla gestione del proprio business e del team di lavoro, oltre a come relazionarsi con i propri clienti anche in termini di azioni di marketing** da implementare nelle proprie microimprese; rientrano in questo gruppo 204 risposte (circa il 92,3% del totale).

In figura 12 i cluster identificati sono stati visualizzati attraverso una riduzione dimensionale con PCA (*Principal Component Analysis*); inoltre sono visualizzate le distribuzioni di frequenze dei termini chiave per ogni cluster.



**Fig. 12 – Riduzione dimensionale con PCA e distribuzioni di frequenze dei termini chiave per ogni cluster.**

<sup>14</sup> Le risposte testuali sono state analizzate tramite una *cluster analysis* per identificare pattern ricorrenti. Sono state raccolte 221 risposte sul campione di 223 donne. In una fase preliminare, i dati testuali sono stati puliti utilizzando R, sfruttando le librerie *tm* e *SnowballC* per rimuovere *stopwords*, numeri e caratteri speciali, oltre a uniformare il testo con la conversione in minuscolo. Per la trasformazione delle risposte in vettori numerici è stata utilizzata una matrice termine-documento (DTM). Successivamente, è stato applicato un *clustering* gerarchico utilizzando varie combinazioni di metriche di distanza (come *euclidea*, *jaccard*, *cosine*, *manhattan* e *chebyshev*) e metodi di *linkage* (come *complete*, *average*, *single*, *ward.D2* e *centroid*). La configurazione finale è stata selezionata in base al coefficiente *silhouette*, che misura la coesione interna e la separazione tra i cluster. La combinazione *chebyshev/complete* ha ottenuto il punteggio *silhouette* più alto, pari a 0,45, ed è stata selezionata come configurazione ottimale. Questa combinazione ha suggerito una suddivisione in 2 *cluster*, con una distribuzione rispettivamente di 17 e 204 osservazioni. Sebbene questa distribuzione non risulti bilanciata, essa riflette la naturale struttura dei dati, con un gruppo più piccolo che presenta caratteristiche distinte rispetto al gruppo più grande. I cluster identificati sono stati visualizzati tramite una riduzione dimensionale con PCA (*Principal Component Analysis*), rappresentando i gruppi in uno spazio bidimensionale. Nel grafico a sinistra (fig. 12), gli assi Dim1 e Dim2 rappresentano le componenti principali, evidenziando la separazione tra i due cluster, dove le aree colorate delimitano la distribuzione spaziale di ciascun gruppo mostrando la maggiore dispersione del cluster più numeroso rispetto a quello più ristretto. A destra, i grafici a barre mostrano i termini più frequenti all'interno di ciascun cluster.

Con l'obiettivo di esplorare con maggiore profondità le risposte ottenute dalle donne beneficiarie del progetto, si è proceduto con l'elaborazione di un *topic model*, un metodo di analisi testuale che identifica automaticamente gli argomenti principali presenti nei dati. Questo approccio offre una visione più dettagliata e interpretativa rispetto alla *cluster analysis*, consentendo di individuare temi ricorrenti e strutturare il contenuto testuale<sup>15</sup>. Dall'applicazione del modello<sup>16</sup>, sono emersi i seguenti quattro argomenti principali:

- Un primo argomento, caratterizzato da termini come "**customer**", "**market**" e "**business**", suggerisce che le donne abbiano **migliorato le proprie competenze nella gestione delle relazioni con i clienti e nell'orientamento verso il mercato**. Questo indica una maggiore consapevolezza su come attrarre nuovi clienti, promuovere i propri prodotti e posizionarsi meglio nel mercato di riferimento;
- Un secondo argomento, caratterizzato dai termini "**business**" e "**start**", sembra indicare un focus sulle **competenze legate all'avvio d'impresa e alla gestione dei primi passi imprenditoriali**;
- Un terzo argomento, caratterizzato dai termini "**machine**", "**sew**" e "**money**", suggerisce un **miglioramento delle competenze legate al finanziamento per l'acquisto di beni materiali funzionali alle attività** principali delle proprie microimprese. In particolare, i riferimenti a macchinari e cucito suggeriscono che alcune donne abbiano appreso come investire in attrezzature essenziali per migliorare la produttività delle loro microimprese;
- Un quarto argomento, caratterizzato dai termini "**advice**", "**provide**" e "**team**", suggerisce che le donne abbiano **migliorato le loro capacità di collaborare all'interno di team e reti**, sfruttando il supporto e i consigli forniti dal call center.

---

<sup>15</sup> L'analisi testuale può essere affrontata con diverse metodologie, ognuna delle quali offre un contributo specifico all'interpretazione dei dati. In questo studio sono stati impiegati due approcci distinti ma complementari: la *cluster analysis* e il *topic modeling*. Sebbene entrambi i metodi siano utilizzati per individuare schemi ricorrenti nei dati testuali, si basano su principi diversi e rispondono a obiettivi analitici differenti. La *cluster analysis* è una tecnica di apprendimento non supervisionato che suddivide i dati in gruppi omogenei basandosi su metriche di distanza e criteri di similarità. L'obiettivo principale di questa metodologia è identificare insiemi di risposte che presentano caratteristiche comuni, aggregandole in cluster distinti. Il clustering opera su una rappresentazione numerica del testo, tipicamente una matrice termine-documento (DTM), in cui ogni risposta viene descritta sulla base della presenza e della frequenza di specifici termini. Attraverso misure di distanza (come quella euclidea, di *Chebyshev* o di coseno) e metodi di *linkage*, è possibile formare raggruppamenti che massimizzano la similarità interna e la dissimilarità tra i gruppi. Tuttavia, un limite intrinseco della *cluster analysis* è che ogni testo viene assegnato a un solo cluster, senza la possibilità di rappresentare la multidimensionalità dei temi trattati. Il *topic modeling*, invece, è un approccio probabilistico che non mira a raggruppare i testi in insiemi mutuamente esclusivi, bensì a individuare argomenti latenti all'interno del corpus. A differenza della *cluster analysis*, il *topic modeling* non impone che una risposta appartenga a un solo argomento: ogni testo può essere associato a più *topic* con probabilità diverse. Questo metodo si basa su algoritmi come il *Latent Dirichlet Allocation* (LDA), che modellano ogni documento come una distribuzione probabilistica su un insieme di *topic* e ogni *topic* come una distribuzione di parole. In questo modo, è possibile identificare temi ricorrenti nei dati testuali senza dover predefinire categorie rigide. L'applicazione congiunta di *cluster analysis* e *topic modeling* in questa ricerca ha permesso di ottenere una visione più articolata delle risposte raccolte. La *cluster analysis* ha fornito una prima suddivisione delle risposte in due gruppi principali, rivelando la presenza di due gruppi. Il *topic modeling* ha poi affinato l'analisi, evidenziando la varietà di argomenti affrontati all'interno dei cluster e consentendo di individuare specifici temi ricorrenti. L'utilizzo combinato di questi due approcci ha dunque reso possibile un'analisi più ricca e stratificata, permettendo di comprendere non solo come le risposte si suddividano in gruppi omogenei, ma anche quali siano le tematiche principali che emergono dalle risposte delle beneficiarie.

<sup>16</sup> Le risposte testuali sono state analizzate utilizzando un modello di *topic* attraverso la tecnica di *Latent Dirichlet Allocation* (LDA). Prima di applicare il modello, i dati sono stati pre-elaborati sfruttando le librerie *tm*, *textclean*, *SnowballC* e *textstem*. Questo processo ha comportato la rimozione di stopwords, numeri e punteggiatura, oltre alla lemmatizzazione delle parole, per garantire che i termini più rilevanti fossero rappresentati in modo chiaro nel modello finale. Per determinare il numero ottimale di *topic*, è stata utilizzata una combinazione di metriche, tra cui la perplessità, che valuta la capacità predittiva del modello, e diverse misure di coerenza del *topic* (*Griffiths2004*, *CaoJuan2009*, *Arun2010*, *Deveaud2014*), che misurano la coesione semantica dei termini all'interno di ciascun *topic*. Dopo aver confrontato i risultati ottenuti per un numero di *topic* variabile tra 2 e 10, il modello con 4 *topic* è stato scelto come il più appropriato, poiché ha mostrato un basso valore di perplessità (252,93) e un alto livello di coerenza semantica. In particolare, la metrica *Deveaud2014* ha registrato un valore di 2,37, indicativo di una buona coerenza interna tra i termini del *topic*. I termini più significativi per ciascun *topic* sono stati visualizzati tramite un grafico a barre, che mostra i 15 termini principali in ordine decrescente di rilevanza, basato sui valori della matrice *beta*, che rappresenta la probabilità di ogni termine di appartenere a un determinato *topic*.

In figura 13 sono visualizzati i 15 termini più significativi per ciascun topic.

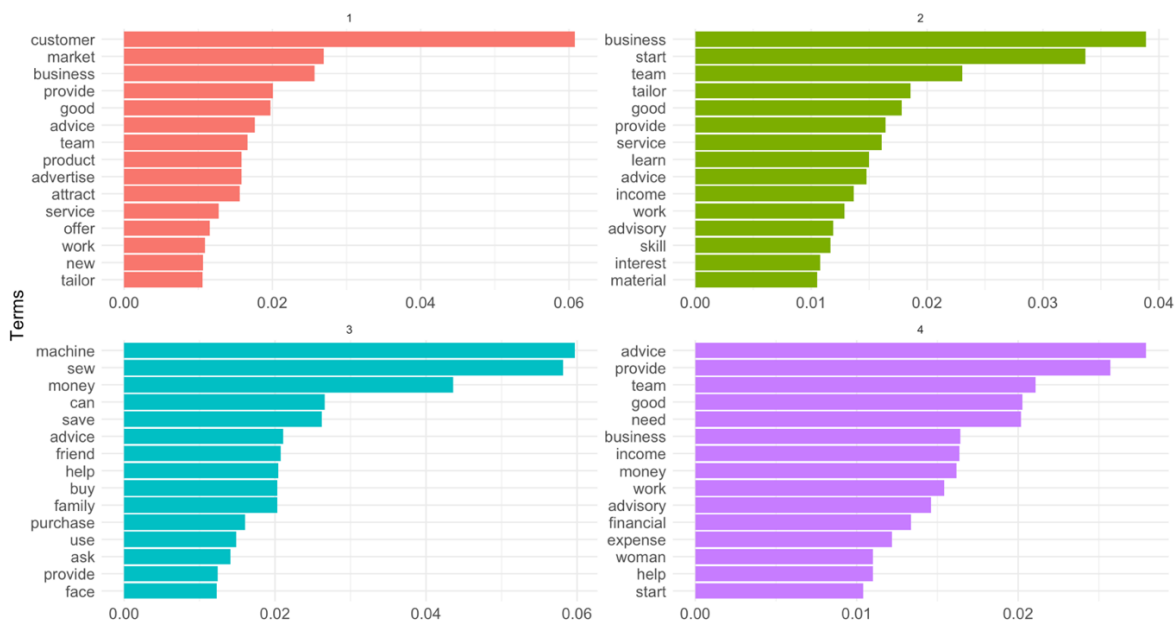


Fig. 13 – Distribuzione dei termini per ciascun topic.

Rispetto alla dimensione della crescita delle microimprese femminili, in primo luogo si rileva come oltre il **61% delle rispondenti ha realizzato degli investimenti in risorse tangibili e intangibili in seguito al supporto ricevuto tramite il call center**; tra queste, circa il **67,9% dichiara che le attività di supporto del call center hanno contribuito “molto positivamente” nella possibilità di effettuare tali investimenti**, mentre il **27%** ritiene che il supporto abbia contribuito **“abbastanza positivamente”** (figura 14).

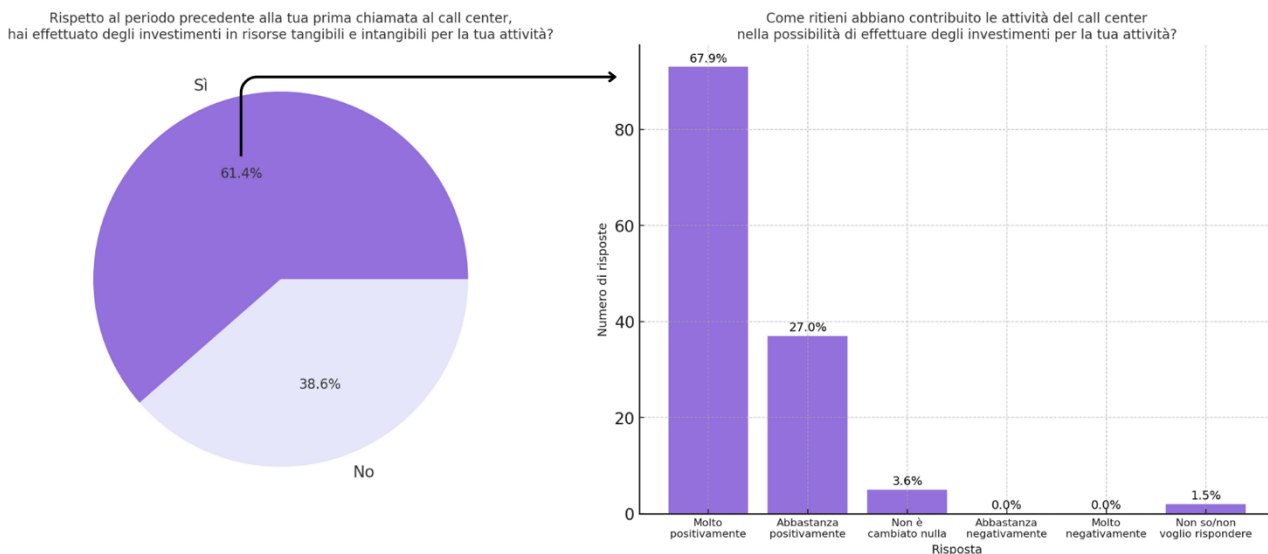
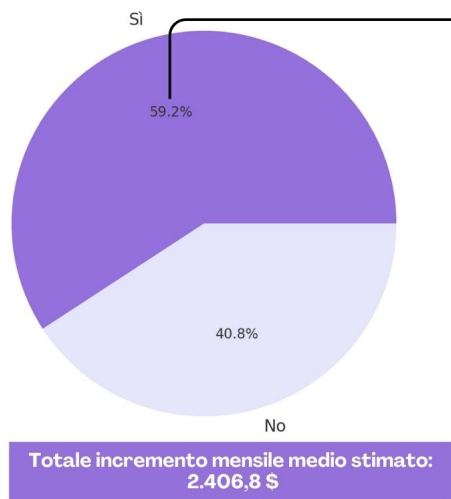


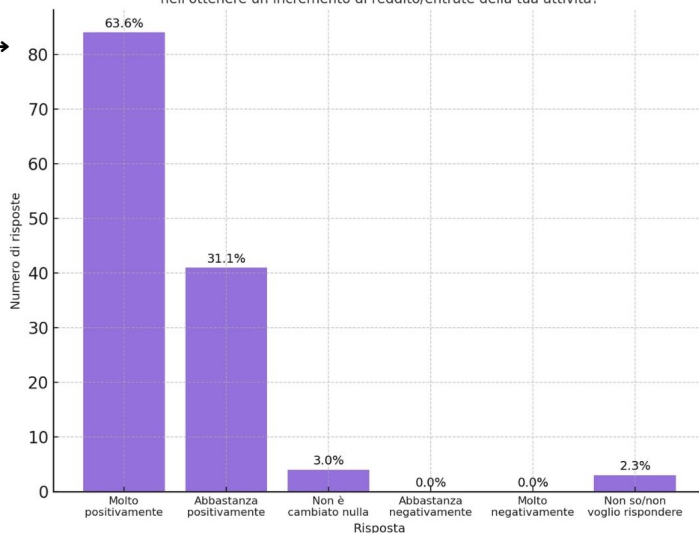
Fig. 14 – Porzione di microimprese che hanno intrapreso azioni per migliorare la propria attività

Inoltre, come visualizzato in figura 15, circa il **59,2% delle rispondenti ha riscontrato un incremento di reddito/entrate per la propria microimpresa** rispetto al periodo precedente al supporto erogato tramite il call center. Tale **aumento medio è stato stimato in circa 2.406 dollari mensili**. Tra queste, circa il **63,6% ritiene che il supporto erogato tramite call center abbia contribuito “molto positivamente” nell’ottenere un tale incremento di reddito/entrate per la propria microimpresa**; circa il **27%** ritiene che il progetto abbia contribuito **“abbastanza positivamente”**.

Rispetto al periodo precedente alla tua prima chiamata al call center, hai riscontrato un incremento di reddito/entrate per la tua attività?



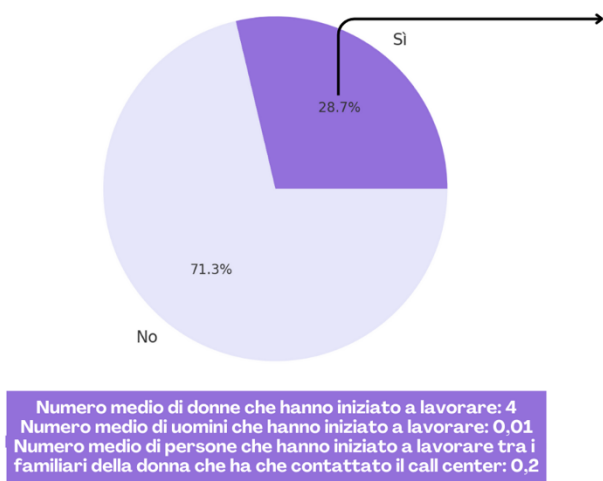
Come ritieni abbiano contribuito le attività del call center nell'ottenere un incremento di reddito/entrate della tua attività?



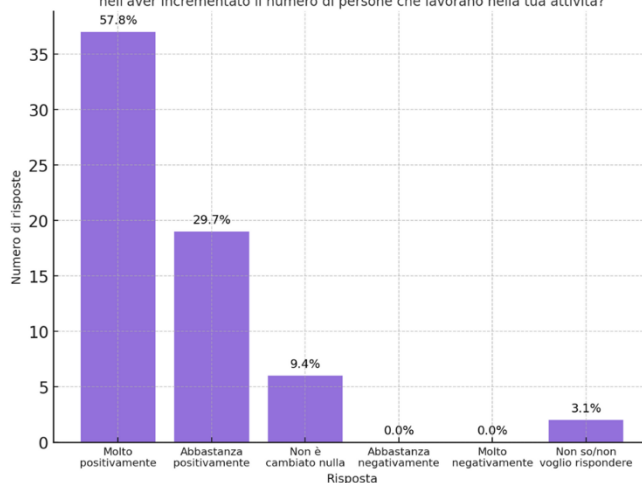
**Fig. 15 – Incremento nel reddito/entrate delle microimprese**

Parallelamente, si è voluto osservare un eventuale cambiamento in termini di numero di persone impiegate lavorativamente nelle microimprese. A questo proposito (figura 16), circa il **28,7% delle rispondenti ha dichiarato di aver incrementato**, rispetto al periodo precedente al supporto erogato dal call center, **il numero di persone impiegate lavorativamente**. Tra queste, circa il **57,8 % ritiene che il supporto erogato dal call center abbia contribuito “molto positivamente” nell’incremento del numero di persone che lavorano nella microimpresa**. Circa il **29,7%** ritiene che il supporto erogato dal call center abbia contribuito **“abbastanza positivamente”**. Si rileva inoltre come **il numero medio di donne che hanno iniziato a lavorare sia pari a 4** (quasi nessun uomo ha invece iniziato a lavorare in tali microimprese, la media a questo proposito è pari a 0,01), mentre la media delle persone che hanno iniziato a lavorare nelle microimprese e che sono anche **appartenenti al nucleo familiare** della donna che si è rivolta al call center è pari allo **0,2**.

Rispetto al periodo precedente alla tua prima chiamata al call center, sono aumentate le persone che lavorano nella tua attività?



Come ritieni abbiano contribuito le attività del call center nell'aver incrementato il numero di persone che lavorano nella tua attività?



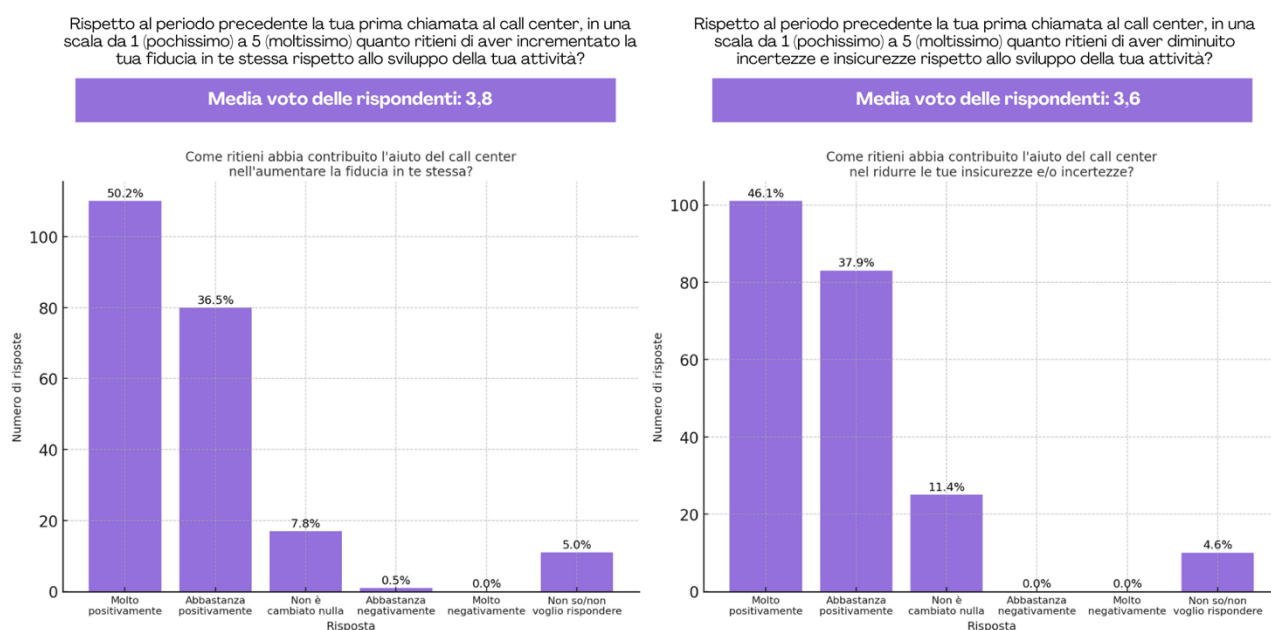
**Fig. 16 – Incremento nel numero di persone che lavorano presso le microimprese**

Infine, con riferimento alla dimensione afferente alla fiducia in sé stesse delle donne beneficiarie del progetto, anche in termini di minori incertezze ed insicurezze nell’ambito dell’avvio e/o sviluppo della propria microimpresa, si rileva quanto segue:



- In primo luogo, è stato chiesto alle donne, rispetto al periodo precedente al supporto ricevuto tramite il call center, di esprimere quanto ritenessero di aver **incrementato la propria fiducia in sé stesse rispetto allo sviluppo delle proprie attività**, utilizzando una scala da 1 (pochissimo) a 5 (moltissimo). La media del punteggio è risultata pari a **3,8**. Contestualmente, è stato chiesto in che modo possa aver contribuito il supporto erogato dal progetto in tale incremento: **secondo oltre la metà delle rispondenti (circa il 50,2%) l'aiuto del call center ha contribuito "molto positivamente" nell'aumentare la fiducia in sé stessa**, secondo circa il **36,5%** ha contribuito **"abbastanza positivamente"**.
- Inoltre, è stato chiesto alle donne, rispetto al periodo precedente al supporto ricevuto tramite il call center, di esprimere quanto ritenessero di aver **diminuito incertezze ed insicurezze rispetto all'avvio e/o sviluppo delle proprie attività imprenditoriali**, utilizzando una scala da 1 (pochissimo) a 5 (moltissimo). La media del punteggio è risultata pari a **3,6**. Anche in questo caso, contestualmente, è stato chiesto in che modo possa aver contribuito il supporto erogato dal progetto in tale cambiamento: **secondo circa il 46,1% delle rispondenti, l'aiuto del call center ha contribuito "molto positivamente" a ridurre le proprie incertezze e insicurezze nell'ambito dell'avvio e/o sviluppo delle proprie attività imprenditoriali**, secondo circa il **37,9%** ha contribuito **"abbastanza positivamente"**.

In figura 17 sono visualizzate le sintesi relative alla media del voto ed al contributo del supporto erogato tramite call center, rispetto all'eventuale cambiamento sia in termini di incremento della propria fiducia in sé stesse rispetto allo sviluppo delle proprie attività, sia in termini di minori incertezze ed insicurezze rispetto all'avvio e/o sviluppo delle proprie attività imprenditoriali.



**Fig. 17 – Incremento della fiducia in sé stesse e minori incertezze ed insicurezze rispetto all'avvio e/o sviluppo delle proprie attività imprenditoriali**

In ultimo, sono state condotte delle analisi<sup>17</sup> per esplorare possibili correlazioni tra alcune delle variabili utilizzate per osservare i cambiamenti che il progetto ha influenzato sulle donne che hanno richiesto un supporto al call center e sulle relative microimprese. In particolare:

<sup>17</sup> L'analisi delle correlazioni per valutare eventuali associazioni tra alcune variabili di *outcome* rilevate nella survey è stata realizzata utilizzando il coefficiente di correlazione di Spearman. Questo metodo è stato scelto poiché le variabili sono costituite da risposte ordinali unidirezionali (come scale del tipo "molto, abbastanza, poco, per nulla") o da risposte binarie (come "sì, no"). Il coefficiente di Spearman permette di identificare associazioni tra variabili basandosi sull'ordine dei valori senza richiedere che i dati seguano



- si rileva una moderata correlazione tra le donne che hanno osservato una influenza del progetto rispetto allo sviluppo delle attività imprenditoriali e quelle che hanno intrapreso azioni che hanno migliorato la propria attività (0,44); mentre risulta più debole l'associazione tra donne che hanno osservato una influenza del progetto rispetto allo sviluppo delle attività imprenditoriali e quelle che hanno realizzato investimenti in risorse tangibili e intangibili (0,29);
- si rileva una forte associazione (0,63) tra le donne che hanno incrementato la propria fiducia rispetto allo sviluppo delle attività afferenti alla microimpresa e quelle che rilevano una riduzione delle incertezze e insicurezze nella gestione e sviluppo delle proprie attività imprenditoriali

La figura 18 mostra una *heatmap* della matrice di correlazione tra alcune variabili di cambiamento osservate.

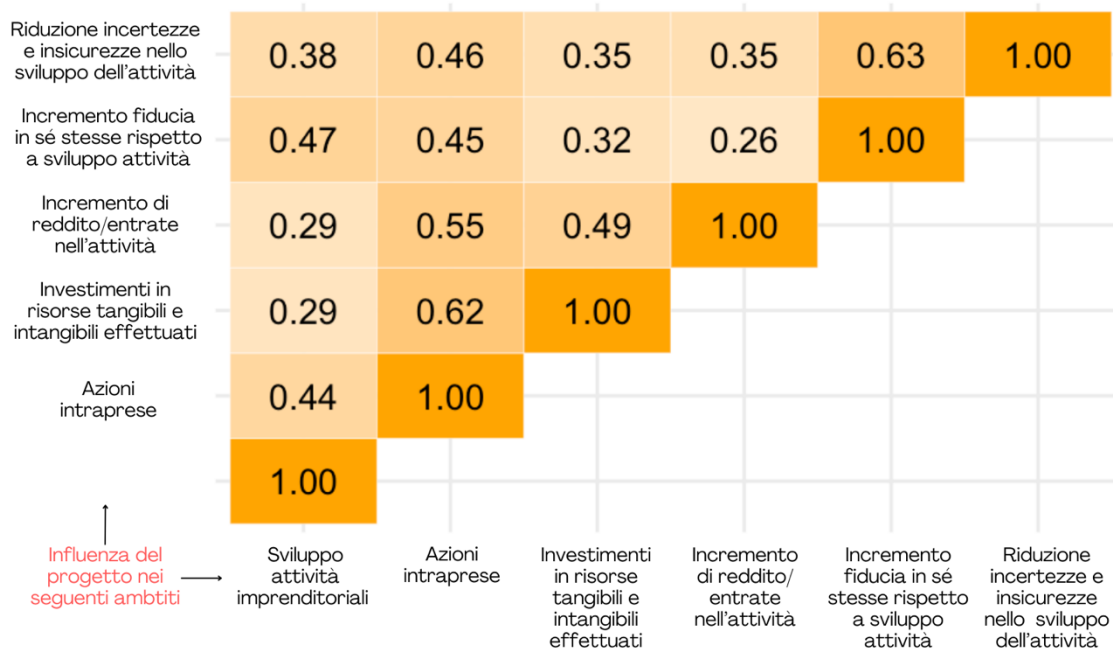


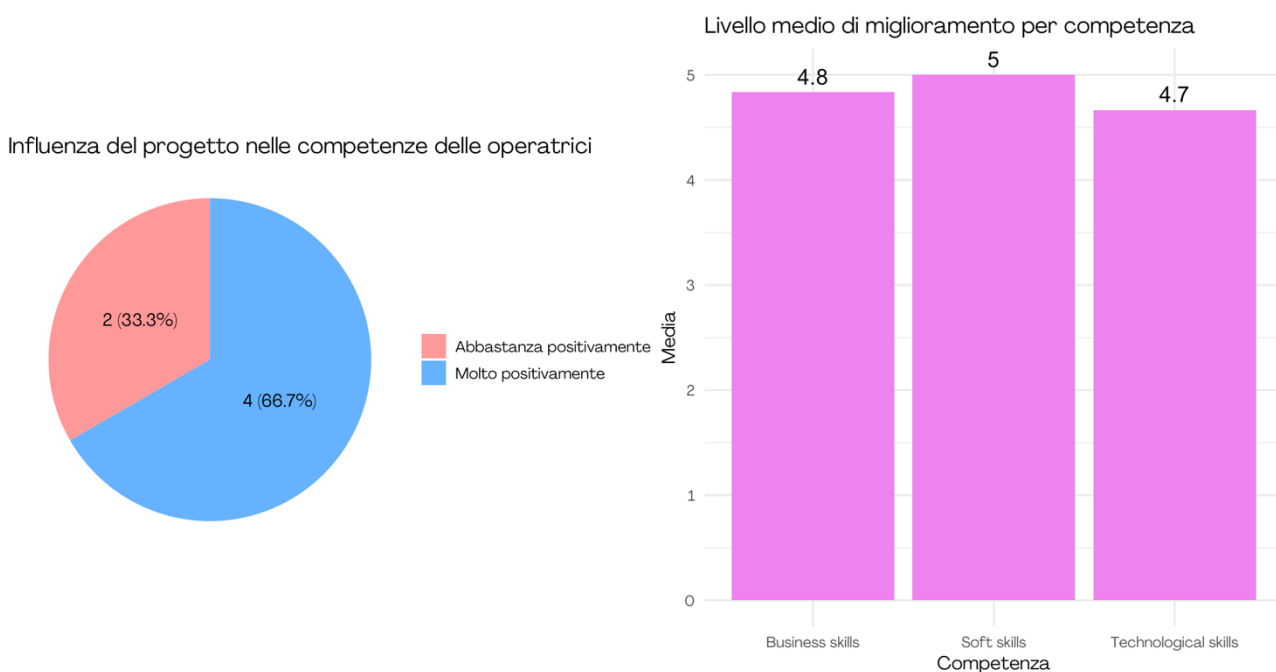
Fig. 18 – Heatmap della matrice di correlazione

una distribuzione specifica. Per adattare le variabili all'analisi, le risposte qualitative sono state convertite in valori numerici (ad esempio, per la variabile relativa a come il supporto del call center ha influenzato lo sviluppo delle proprie attività imprenditoriali, le risposte sono state codificate come segue: "Molto" = 4, "Abbastanza" = 3, "Poco" = 2, "Per nulla" = 1, mentre la modalità "Non so/non voglio rispondere" non è stata codificata ed è stata considerata come una non risposta; per le variabili binarie o di scelta limitata, come nel caso dei risposta alla domanda "Hai intrapreso delle azioni che hanno migliorato la tua attività grazie alla consulenza erogata dal call center?" le risposte sono state codificate come segue "Sì" = 3, "No, ma le intraprenderò a breve" = 2, e "No" = 1. Per ogni coppia di variabili, il calcolo del coefficiente di correlazione di Spearman è stato seguito da un test di significatività per valutare se la correlazione osservata fosse statisticamente diversa da zero. Il test ha prodotto un *p-value* per ciascuna coppia di variabili, fornendo una misura della significatività statistica. Tutte le correlazioni hanno restituito un *p-value* inferiore a 0,05, generalmente considerato indicativo di una relazione statisticamente significativa. Il coefficiente di correlazione di Spearman può assumere valori compresi tra -1 e 1: un valore pari a -1 indica una correlazione negativa perfetta (quando una variabile aumenta, l'altra diminuisce in modo proporzionale), un valore pari a 1 indica una correlazione positiva perfetta (le due variabili aumentano o diminuiscono insieme in modo proporzionale), mentre un valore pari a 0 indica l'assenza di correlazione tra le variabili. Per interpretare la forza delle associazioni, sono stati considerati i seguenti range di valori del coefficiente di correlazione di Spearman: debole quando il valore assoluto del coefficiente è compreso tra 0 e 0,3, moderata tra 0,3 e 0,6, e forte se superiore a 0,6. I valori del coefficiente osservati variano tra un minimo di 0,263 e un massimo di 0,627, indicando quindi associazioni sia di intensità debole che forte. Le analisi sono state eseguite utilizzando il software R. Per facilitare l'interpretazione dei risultati, è stata prodotta una *heatmap* che mostra le correlazioni tra tutte le variabili analizzate. La *heatmap* utilizza una scala cromatica per indicare l'intensità della correlazione, dove i colori più scuri rappresentano associazioni più forti, mentre colori chiari indicano associazioni più deboli o nulle.

Altre dimensioni di cambiamento sono state infine osservate sulle donne che hanno composto il team del call center, e che hanno partecipato alla formazione descritta nel paragrafo precedente “Le realizzazioni del progetto”.

Tutte e 6 le donne che hanno preso parte al team di progetto hanno partecipato alla formazione. A questo proposito, **secondo 4 donne su 6 (circa il 33,3%) le attività formative di progetto** (sia quelle afferenti al training iniziale che quello successivo online), **hanno influenzato “molto positivamente” le proprie competenze professionali; secondo le restanti 2 (circa il 66,7%) hanno influenzato “abbastanza positivamente”**.

Inoltre, è stato chiesto alle donne che hanno preso parte al team di progetto di esprimere, utilizzando una scala da 1 (pochissimo) a 5 (moltissimo), quanto ritenessero che le attività formative di progetto abbiano influenzato un miglioramento delle proprie competenze su tre ambiti oggetto della formazione, ovvero *business skills*, *soft skills* e *technological skills*. Le rispondenti hanno attribuito **una valutazione media di 4,83 all'ambito delle *business skills***, mentre **l'ambito delle *soft skills* ha raggiunto il massimo punteggio medio di 5**. Infine, **le competenze in ambito tecnologico hanno ricevuto una valutazione media di 4,67**. In figura 19 sono visualizzati sia l'influenza del progetto sulle competenze professionali, sia la media di miglioramento rispetto ai tre ambiti.



**Fig. 19 – Influenza del progetto sulle competenze professionali e media di miglioramento rispetto ai tre ambiti**

## 6. Gli obiettivi trasformativi.



Secondo la prospettiva Civile dell'impatto sociale, gli obiettivi trasformativi rappresentano **cambiamenti strutturali e di lungo periodo** che un intervento aspira a generare a **livello macro** (sistemi, politiche, cultura, ecc.).

Nel contesto afghano attuale, caratterizzato da **forme di governo repressive** che **limitano i diritti delle donne e ostacolano la loro partecipazione alla vita sociale ed economica**, non è realistico definire in modo chiaro ed univoco un obiettivo trasformativo di natura sistemica. Questo perché, affinché il cambiamento possa essere sistemico, è fondamentale il **coinvolgimento attivo degli attori che operano nel territorio**, inclusi quelli pubblici, attraverso un dialogo strutturato e un reciproco ascolto tra settore pubblico e privato, finalizzato alla condivisione di obiettivi di trasformazione comuni. In altri termini, un obiettivo trasformativo presuppone condizioni minime di **agibilità politica e istituzionale** che permettano la **costruzione di percorsi di cambiamento sostenibili nel lungo periodo**.

In Afghanistan, questa condizione è assente, rendendo **impraticabile qualsiasi percorso di co-costruzione con le istituzioni esistenti**. Anzi, le stesse istituzioni governative non solo non favoriscono l'empowerment femminile, ma rappresentano il **principale ostacolo** alla sua realizzazione, impedendo ogni possibilità di collaborazione **in processi di trasformazione sistemica**.

Alla luce di questa realtà, il progetto adotta una **strategia di resistenza e mitigazione**, offrendo alle donne afghane **strumenti per sviluppare competenze imprenditoriali e costruire percorsi di autonomia economica nonostante le restrizioni imposte**. Queste strategie sono state precedentemente argomentate e i cambiamenti osservati (outcome) sono stati già delineati e argomentati nelle sezioni precedenti. In questo scenario, l'intervento non mira a trasformare il sistema nel lungo periodo, bensì a preservare e **rafforzare la capacità delle donne di esercitare un ruolo economico attivo, anche in condizioni avverse**.

Questo approccio consente di:

- **mantenere attivi spazi di autonomia femminile**, favorendo la **resilienza delle microimprese gestite da donne**, e nuove opportunità di **inclusione socio lavorativa**;
- **preparare il terreno per un cambiamento futuro**, fornendo alle donne **strumenti e conoscenze che potranno essere valorizzati in un contesto più favorevole**, sviluppando una **cultura che favorisca le pari opportunità** sul difficile territorio afghano.

In sintesi, sebbene il progetto non possa perseguire un obiettivo trasformativo nell'immediato, esso contribuisce a **creare le condizioni per una trasformazione futura**. Tuttavia, oggi siamo impossibilitati ad osservarla per le condizioni politiche e sociali sopra esposte. Il progetto si configura quindi come un mezzo per supportare le donne in una fase di resistenza e preservazione della loro capacità di autodeterminazione economica e sociale.

## Il contributo agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile.

Nel 2015, le Nazioni Unite hanno approvato l'Agenda globale per lo sviluppo sostenibile e i relativi 17 obiettivi (*Sustainable Development Goals – SDGs*), articolati in 169 target, da raggiungere entro il 2030. Gli SDGs intendono **collegare il principio di sostenibilità con lo sviluppo economico, ambientale e sociale** e offrire un **quadro di valutazione dello stato di avanzamento** dei Paesi **rispetto agli impegni presi**. In figura 20 sono riportate le principali evidenze quali-quantitative che possono essere riconnesse all'Agenda 2030.

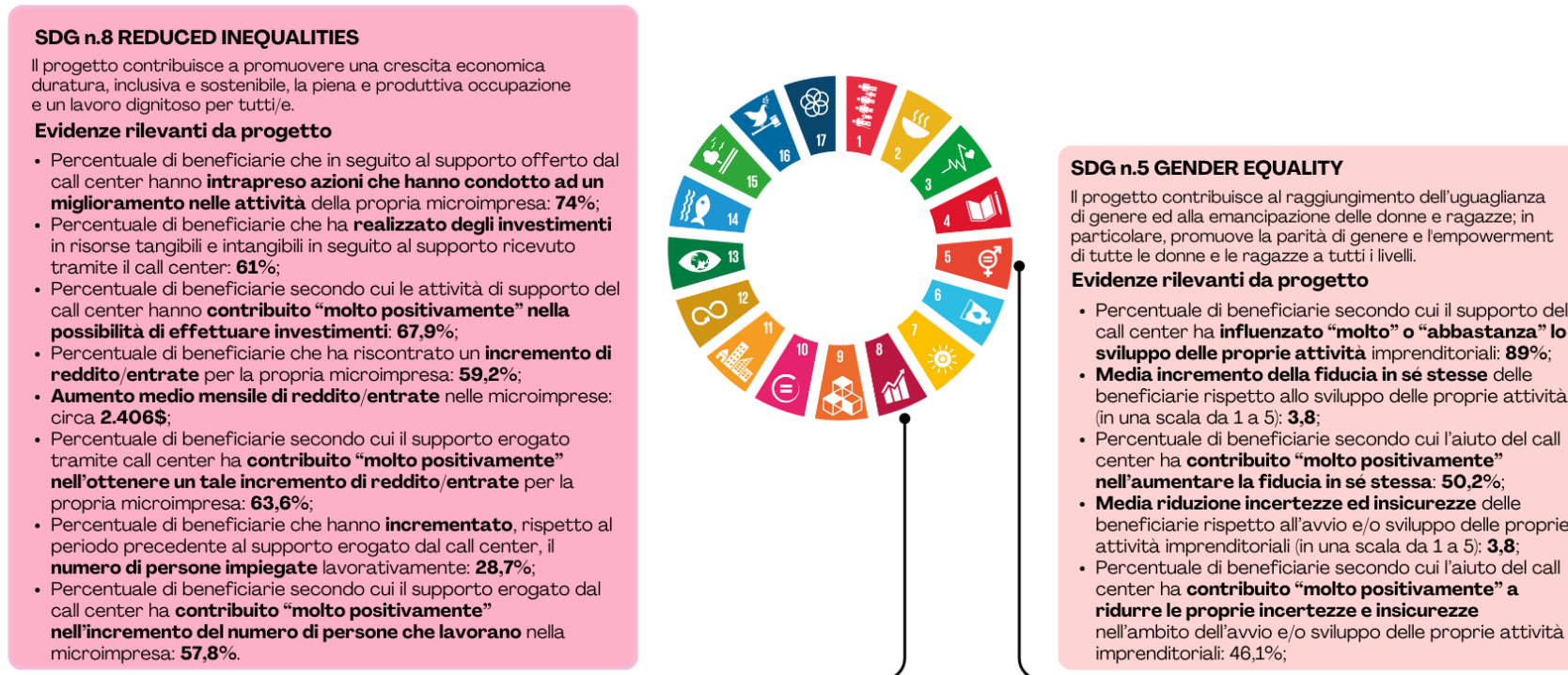


Fig. 20 – Evidenze quali-quantitative che possono essere riconnesse all'Agenda 2030.





**aiccon**

Research Center

P.le della Vittoria, 15  
47121 Forlì (FC)

[ecofo.aiccon@unibo.it](mailto:ecofo.aiccon@unibo.it)  
[www.aiccon.it](http://www.aiccon.it)