



Digi-Lance4SE

Learning Centers for Social Entrepreneurs
in the digital era

The Innovation Book

Guida metodologica e pratica alla formazione
innovativa all'imprenditorialità sociale.



Co-funded by
the European Union

"Finanziato dall'Unione europea. I punti di vista e le opinioni espresse sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione Europea né l'EACEA possono essere ritenute responsabili".

THE INNOVATION BOOK

Guida metodologica e pratica alla formazione innovativa all'imprenditorialità sociale in Europa

Questo Innovation Book è una pubblicazione frutto di uno dei risultati chiave del progetto DIGI-LANCE4SE. Fornisce una guida metodologica e pratica per lo sviluppo e l'implementazione di programmi di formazione innovativi nel campo dell'imprenditoria sociale in Europa. Il contenuto esplora le best practices, il quadro giuridico europeo e offre strumenti e strategie per formatori e tutor, con l'obiettivo di promuovere un'imprenditorialità sociale sostenibile e inclusiva attraverso l'educazione non formale.

In quanto prodotto chiave del progetto DIGI-LANCE4SE, questa pubblicazione è destinata a un'ampia diffusione pubblica. Contribuisce agli obiettivi strategici del programma Erasmus+ sostenendo lo scambio di conoscenze e pratiche nell'ambito dell'educazione all'imprenditorialità sociale in Europa, favorendo così una maggiore collaborazione e innovazione in questo campo.

Codice del progetto: Centri di apprendimento per imprenditori sociali nell'era digitale - DIGI-LANCE4SE

Codice progetto: 2021-1-DE02-KA220-ADU-000033571

Linea di finanziamento: Erasmus+ KA220-ADU - Partenariati di cooperazione nell'educazione degli adulti

Partner del progetto:



**OSTFALIA Hochschule für
Angewandte Wissenschaften**
Germania

<https://www.ostfalia.de>

info@ostfalia.de



**Asociația Consultanților în
Dezvoltare Comunitară - ACDC**
Romania

<http://www.acdc.ro>

contact@acdc.ro



DUEMILAUNO AGENZIA SOCIALE
Italia

<https://www.2001agsoc.it>

info@2001agsoc.it



IRLANDA REGALATA
Irlanda

<http://www.giftedireland.ie>

info@giftedireland.ie



UPI - Università di Žalec
Slovenia

<http://www.upi.si>

info@upi.si



DIADROMI KOISPE
Grecia

<http://www.koispediadromes.gr>

koispediadromes@gmail.com

Sito web del progetto: <https://digilance4se.eu/>

Email di contatto generale: gmiotto@2001agsoc.it

Data di pubblicazione: 31/12/2024

Avviso di diffusione al pubblico:



Innovation book Methodological and Practical Guide to Innovative Social Entrepreneurship Training in Europe - DIGILANCE4SE © 2024 by Giovanni Miotto, Felicitas Kresimon, Wjciech Kolhoff, Digi-Lance4SE project partners is licensed under CC BY-SA 4.0. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Questo Innovation Book è stato sviluppato nell'ambito del progetto DIGI-LANCE4SE, finanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione Europea. Il contenuto di questo libro è destinato a un'ampia diffusione pubblica per sostenere la condivisione delle conoscenze e delle best practices nella formazione all'imprenditorialità sociale. Questa pubblicazione contribuisce agli obiettivi generali di Erasmus+ promuovendo la collaborazione, l'innovazione e lo scambio di conoscenze tra educatori, imprenditori sociali e istituzioni in tutta Europa



"[L]'impresa sociale viene a caratterizzarsi [...] per la sua natura 'distributiva', cioè perché distribuisce volontariamente e sistematicamente parte del valore prodotto a soggetti che altrimenti non potrebbero soddisfare i propri bisogni. L'impresa sociale, pur rimanendo privata, assume così una funzione che la teoria economica tradizionale attribuisce esclusivamente allo Stato, ma con il vantaggio di essere in grado di cogliere con maggior tempestività i bisogni nuovi o di gruppi, anche piccoli, di cittadini".

Carlo Borzaga

Dizionario di economia civile" curato da Luigino Bruni e Stefano Zamagni

INDICE DEI CONTENUTI

1. INTRODUZIONE	06
1.1 Sintesi del progetto	07
1.2 Il libro dell'innovazione	10
2. L'IMPRESA SOCIALE IN EUROPA - Una panoramica e le best practices	13
2.1 Primo passo: le buone pratiche di SE	17
2.1.1 Primo modello: Due buone pratiche	19
2.1.2 Valutazione del primo modello	20
2.2 Seconda fase: Quadro giuridico dell'impresa sociale	24
2.2.1 Secondo modello: Imprese sociali nei vari Paesi	25
2.2.2 Analisi del secondo modello per Paese	25
2.3 La situazione dell'impresa sociale in Europa	29
2.4 Conclusioni	32
3. SVILUPPARE LA FORMAZIONE ALL'IMPRESA SOCIALE	34
3.1 Identificazione dei gruppi target	37
3.2 Analisi dei bisogni del settore e identificazione delle competenze chiave	39
3.3 Valutazione dei bisogni formativi: Il profilo del tutor	41
3.3.1 Condizioni chiave per un apprendimento efficace	41
3.3.2 Aspetti chiave per il tutor	42
3.3.3 Sostenibilità del tutor	43
3.3.4 Strumenti e metodologie utili	44
3.4 Valutazione dei bisogni educativi: Il profilo dello studente	46
3.4.1 Il profilo dello studente nell'imprenditoria sociale	46
3.4.2 Condizioni chiave per un apprendimento efficace	47
3.4.3 Sfide e strategie di supporto	48
3.4.4 Metodologie di apprendimento efficaci	49
3.4.5 Valutazione continua e feedback	49
4. IL CICLO DI FORMAZIONE - DALLA TEORIA ALLA PRATICA	51
4.1 Costruzione di moduli formativi	53
4.1.1 Strutturazione del modulo: Livelli macro, meso e micro	54
4.1.2 Identificazione di macrotemi e competenze, assegnazione di ruoli e collaborazione in tandem	54
4.1.3 Creazione con il modello	56
4.1.4 Verifica del modulo: Processo trifase	57
4.2 Formazione C1 per formatori in Slovenia	58
4.2.1 Obiettivi della formazione C1	58
4.2.2 Metodologia utilizzata	58
4.2.3 Risultati attesi della formazione C1	59
4.3 Attuazione della prima formazione pilota nei Paesi partner	60

4.3.1 Struttura della formazione pilota	60
4.3.2 Criteri di selezione dei partecipanti	60
4.3.3 Adattamento dei contenuti ai gruppi di studenti	61
4.3.4 Valutazione della formazione pilota	61
4.3.5 Risultati attesi e passi successivi	63
4.4 Follow-up e tutoraggio dopo la formazione pilota	64
5. ESPANSIONE DELL'IMPATTO DEL PROGETTO DIGILANCE	66
5.1 La rete transnazionale: Esperienze C2-C3-C4	69
5.2 Piattaforma e-learning e corso DigiLance4SE	72
5.3 Impatto, sostenibilità e prospettive future del progetto	76
RIFERIMENTI	79

1

Introduzione

1.1 Sintesi del progetto

L'imprenditoria sociale rappresenta un approccio dinamico e innovativo per affrontare le sfide sociali e ambientali applicando strategie aziendali che privilegiano la creazione di valore sociale rispetto al profitto finanziario. Come sottolineano Borzaga e Defourny (2001), "le imprese sociali mirano a raggiungere obiettivi sociali attraverso attività economiche, generando così valore sociale e rispondendo a bisogni che né il mercato né lo Stato possono soddisfare pienamente". Questo approccio è sempre più riconosciuto come un potente strumento di inclusione sociale, che offre alle comunità emarginate opportunità di partecipazione significativa all'economia.

Learning Centers for Social Entrepreneurs in the Digital Era - DIGI-LANCE4SE è un progetto strategico che si allinea alla strategia digitale dell'Unione Europea, che si concentra sullo sfruttamento della trasformazione digitale a beneficio delle persone e delle imprese, contribuendo contemporaneamente agli obiettivi di sviluppo economico sostenibile dell'UE entro il 2050 (Commissione Europea, 2020). I sei partner del progetto condividono la forte convinzione che le soluzioni digitali possano svolgere un ruolo cruciale nel guidare lo sviluppo economico nel contesto dell'innovazione sociale, offrendo numerosi vantaggi, tra cui l'apertura di nuove opportunità per le imprese e le imprese sociali (Borzaga & Defourny, 2001), incoraggiando lo sviluppo di tecnologie affidabili e inclusive, promuovendo una società aperta, democratica e partecipativa (Mulgan, 2019) e consentendo un'economia vibrante, resiliente e sostenibile.

L'obiettivo generale primario del progetto DIGI-LANCE4SE è quello di **diffondere la conoscenza e le best practices sull'impresa sociale** come soluzione praticabile ad alcune delle sfide che l'economia e i sistemi produttivi di oggi devono affrontare. Come affermano Borzaga e Depedri (2015), "le imprese sociali forniscono risposte innovative a bisogni sociali complessi, agendo come un meccanismo cruciale per creare valore sociale e affrontare i limiti dei modelli economici tradizionali". Promuovendo queste pratiche, il progetto cerca di responsabilizzare le comunità e di rafforzare il ruolo delle imprese sociali come motori chiave dello sviluppo sostenibile.

"Le imprese sociali mirano a raggiungere obiettivi sociali attraverso attività economiche, generando così valore sociale e rispondendo a bisogni che né il mercato né lo Stato possono soddisfare pienamente".

Per raggiungere questi obiettivi, il progetto ha fissato obiettivi specifici incentrati sullo sviluppo di un curriculum standardizzato sull'imprenditoria sociale, insieme a programmi completi di formazione e tutoraggio. Queste iniziative intendono fornire agli studenti adulti l'accesso a opportunità di apprendimento non formale innovative e di alta qualità, basate su soluzioni digitali e pratiche che migliorino le competenze in materia di imprenditorialità e innovazione sociale. L'obiettivo finale è quello di fornire ai discenti un'esperienza pratica e concreta nella gestione di un'impresa sostenibile nell'era digitale

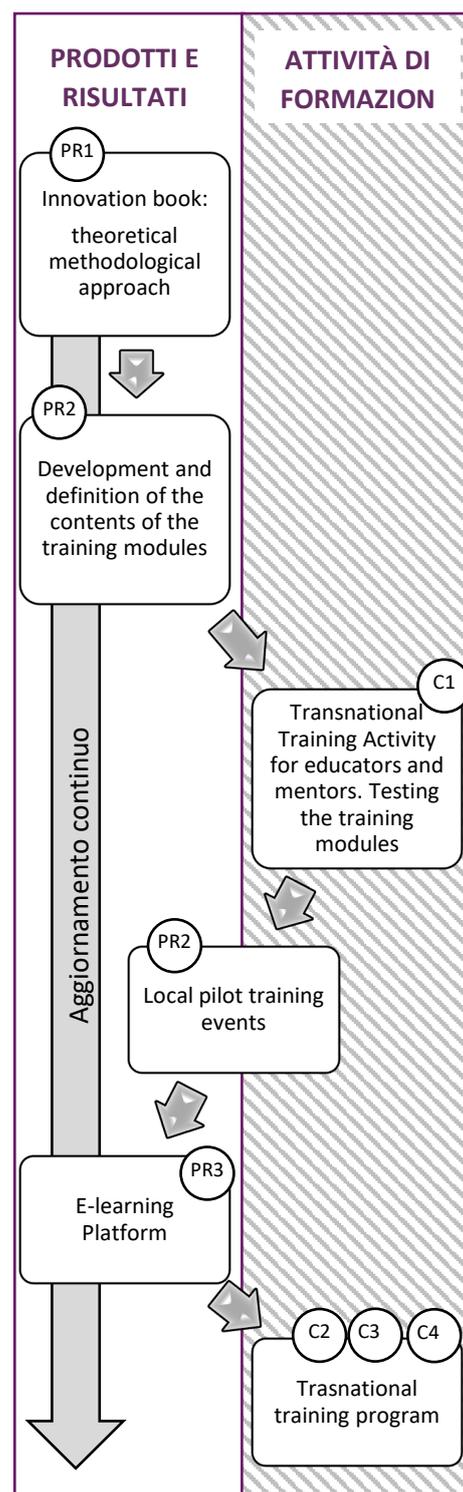
Nell'ambito dei risultati del progetto, vengono consegnati **tre prodotti e risultati chiave (PR)**.

In primo luogo (PR1), questo **Innovation Book** funge da guida metodologica, fornendo un quadro pratico per l'implementazione di approcci educativi all'imprenditorialità sociale, con un'analisi delle best practices in Europa e la definizione di profili di educatori e discenti adulti.

In secondo luogo (PR2), i **moduli di formazione** sono sviluppati per avere un programma sull'imprenditoria sociale che risponda alle esigenze specifiche dei gruppi target (compresi i gruppi vulnerabili) nei sei Paesi partner, con una forte enfasi sulle competenze digitali e imprenditoriali.

Terzo (PR3), viene sviluppata la piattaforma di collaborazione DIGI LANCE, che comprende un corso di E-Learning e linee guida per i mentori. Questa piattaforma crea un ambiente virtuale di apprendimento e collaborazione per mentori e imprenditori sociali, facilitando l'uso di risorse interattive e video comuni.

Per garantire l'applicazione pratica di queste risorse, il progetto prevede anche una serie di **attività di formazione (C)** volte a dotare educatori e discenti delle competenze e delle conoscenze necessarie. Queste attività comprendono un'**attività di formazione transnazionale (C1)** per educatori e tutor, incentrata su metodologie didattiche innovative e basata sull'analisi dei bisogni degli studenti. In ogni Paese partner si tengono poi **eventi formativi locali** per testare e adattare i moduli formativi sviluppati. Inoltre, viene attuato un **programma di mobilità (C2-C3-C4)** per sostenere gli studenti adulti nell'applicazione delle competenze acquisite, con particolare attenzione ai gruppi vulnerabili.



Il successo di DIGI-LANCE4SE si basa sull'esperienza e sulla collaborazione dei sei partner chiave, ognuno dei quali apporta al progetto un insieme unico di punti di forza e conoscenze specialistiche:

OSTFALIA Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Germania). Università leader nel campo delle scienze applicate, l'OSTFALIA si concentra nel colmare il divario tra la ricerca accademica e l'applicazione pratica, in particolare nei campi dell'economia, dell'ingegneria e delle scienze sociali. L'istituzione è profondamente impegnata a promuovere l'imprenditoria sociale attraverso il suo Entrepreneurship Hub, che fornisce risorse, tutoraggio e opportunità di networking per gli aspiranti imprenditori sociali.

Asociatia Consultantilor in Dezvoltare Comunitara - ACDC (Romania). L'ACDC è un'associazione professionale che si occupa di migliorare lo sviluppo della comunità e l'inclusione sociale, in particolare nelle aree rurali poco servite. L'organizzazione ha una vasta esperienza nel rafforzamento delle capacità, nell'advocacy e nell'attuazione di progetti a sostegno dei gruppi vulnerabili, tra cui donne, giovani e minoranze etniche. Il lavoro dell'ACDC sottolinea l'importanza dell'empowerment locale e dello sviluppo sostenibile.

DUEMILAUNO AGENZIA SOCIALE (Italia). Cooperativa sociale consolidata con oltre tre decenni di esperienza, DmlAS è specializzata nella fornitura di servizi socio-educativi e riabilitativi a popolazioni emarginate. La cooperativa è nota per i suoi approcci innovativi all'inclusione sociale e per la sua partecipazione attiva a numerosi progetti nazionali ed europei volti a migliorare la qualità della vita delle persone vulnerabili.

GIFTED IRELAND (Irlanda). GI è un'organizzazione dedicata a fornire soluzioni educative innovative, in particolare nelle aree dell'apprendimento digitale e dell'imprenditorialità. I programmi dell'organizzazione sono progettati per abbattere le barriere dell'istruzione e promuovere un approccio incentrato sul discente che favorisca la creatività, il pensiero critico e la capacità di risolvere i problemi. Il GI è anche un forte sostenitore dell'educazione inclusiva, garantendo che le opportunità di apprendimento siano accessibili a tutti.

UPI - ljudska univerza Žalec (Slovenia). L'UPI - ljudska univerza Žalec è un istituto di istruzione per adulti che offre un'ampia gamma di programmi di istruzione formale e non formale. L'istituto è fortemente orientato all'inclusione sociale, in particolare all'integrazione dei migranti e al sostegno dell'apprendimento permanente. L'impegno dell'UPI per lo sviluppo sostenibile si riflette nei suoi vari progetti che riguardano l'educazione ambientale, l'imprenditoria sociale e lo sviluppo della comunità.

KOISPE DIADROMES (Grecia). KD è una cooperativa sociale proveniente dal settore psichiatrico, che ha ampliato la sua missione per combattere lo stigma sociale e fornire opportunità di lavoro sostenibili alle popolazioni vulnerabili. La cooperativa è riconosciuta per i suoi approcci innovativi all'impresa sociale e per il suo coinvolgimento attivo in iniziative europee che promuovono la salute mentale, l'inclusione sociale e l'empowerment economico.

Sfruttando i punti di forza unici di ciascun partner e promuovendo una stretta collaborazione, DIGI-LANCE4SE mira ad avere un impatto significativo sul campo dell'imprenditoria sociale in tutta Europa, fornendo risorse preziose e opportunità di formazione che consentano agli individui di guidare il cambiamento sociale all'interno delle loro comunità.

Figura1 - Flusso logico dei contenuti del progetto

Nei capitoli successivi verrà presentato e sviluppato il primo risultato del progetto, il Libro dell'innovazione.

1.2 Il Libro dell'innovazione (PR1)

L'Innovation Book di DIGILANCE4SE può essere utilizzato sia come strumento metodologico che come guida pratica per le organizzazioni che si occupano di promuovere e sviluppare l'imprenditoria sociale. Delinea l'approccio metodologico generale del progetto, supportando i partner del progetto nell'implementazione di tutte le attività in modo coerente e coordinato. Inoltre, è una risorsa preziosa per organizzazioni, insegnanti ed esperti del settore interessati a sviluppare competenze nell'ambito dell'imprenditoria sociale.

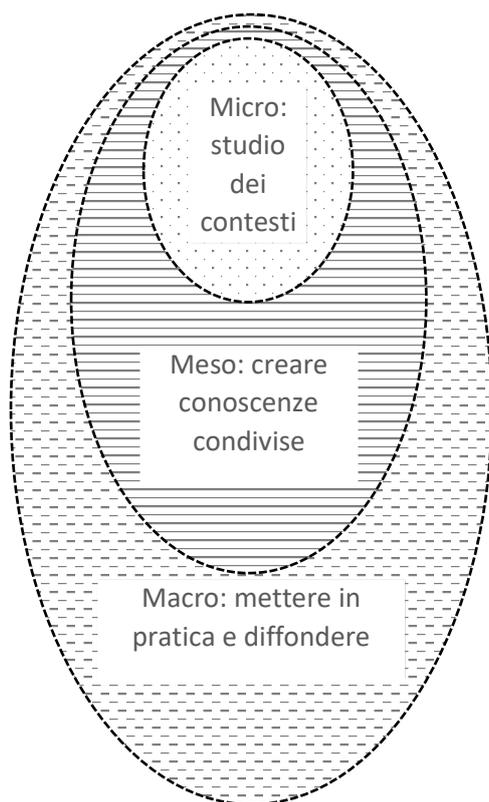
Avviare una nuova "impresa" comporta inevitabilmente dei rischi e non è un'opzione per la maggior parte delle persone, semplicemente perché le conoscenze e le competenze specifiche richieste non fanno parte dei tradizionali programmi scolastici. Questo compito diventa ancora più complesso quando l'obiettivo è quello di creare imprese sociali inclusive, soprattutto se il gruppo target comprende persone vulnerabili, come migranti, persone con disabilità, individui con bassi livelli di istruzione, individui neurodivergenti e persone a rischio di povertà.

Questa mancanza di conoscenze e competenze è particolarmente rilevante nel contesto dell'imprenditoria sociale, dove non solo manca l'esperienza in competenze settoriali specifiche, ma anche una significativa carenza di competenze manageriali, organizzative e metodologiche che sono essenziali per avviare e sostenere con successo un'impresa sociale nel tempo. Come sottolineano Gümüşay e Bohné (2018), "le imprese sociali si trovano spesso ad affrontare una mancanza di competenze manageriali di base, in particolare nelle aree della gestione finanziaria e della pianificazione strategica, che può ostacolare il loro sviluppo e la sostenibilità a lungo termine". Doherty, Haugh e Lyon (2014) confermano ulteriormente questo punto di vista, affermando che "le imprese sociali spesso lottano con una mancanza di competenze manageriali tra i loro fondatori e il personale, che può ostacolare la loro capacità di crescere e sostenere le loro operazioni".

In questo contesto, è evidente la necessità di facilitare l'accesso a materiali didattici adeguati, educatori e centri di supporto che possano dotare gli studenti adulti di competenze imprenditoriali. Questi strumenti dovrebbero stimolare la creatività, incoraggiare le iniziative e costruire la fiducia in se stessi per avviare nuove imprese che rispondano alle esigenze delle comunità locali, fornendo al contempo soluzioni per lo sviluppo sostenibile e l'inclusione sociale.

L'Innovation Book si propone di offrire un **supporto pratico e metodologico** per colmare queste lacune, fungendo da **guida interna al progetto per i partner** e da strumento esterno per la **connessione e la diffusione** dei contenuti formativi prodotti. La sua struttura e i suoi

Un approccio multidimensionale e inclusivo è al centro della metodologia del progetto, la cui missione è colmare il gap educativo, migliorare i percorsi formativi, rafforzare lo sviluppo personale, accrescere l'autonomia e l'autostima e promuovere una partecipazione più attiva alla società digitale.



Micro: l'attenzione alle interazioni interne e allo scambio di conoscenze tra i partner è fondamentale per creare una base comune di comprensione.

Meso: lo sviluppo dei programmi di formazione e la loro attuazione rappresentano il nucleo operativo del progetto.

Macro: l'espansione dell'impatto attraverso esperienze transnazionali e risorse digitali riflette l'ambizione europea del progetto.

contenuti possono essere facilmente utilizzati da altri enti e formatori per diffondere le conoscenze e le best practices sviluppate nel campo dell'impresa sociale, o anche solo come esempio metodologico di un approccio alla creazione e alla condivisione della conoscenza attraverso una partnership di persone o enti che si ispirano alla **comunità di pratica** per la creazione e la produzione di conoscenza organizzata, partecipativa e di qualità, basata sui principi dell'**apprendimento continuo** e dello sviluppo della consapevolezza individuale (Wenger 1998).

Il Libro dell'innovazione è concepito come uno strumento dinamico, la cui metodologia si basa sui livelli di analisi-azione micro, meso e macro (Kolhoff, 2020 - 2022 - 2024). Questo approccio garantisce che il progetto affronti l'intero spettro di fattori che influenzano lo sviluppo delle conoscenze e della formazione necessarie per l'organizzazione di potenziali imprese sociali. **A livello micro**, descritto nel capitolo 2, il libro si concentra sulle interazioni interne tra le organizzazioni e sulle dinamiche tra i partner coinvolti, a partire dalla ricerca comparativa e dallo scambio di conoscenze teoriche e pratiche sull'imprenditoria sociale. Questa fase comprende l'analisi delle best practices a livello europeo (Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Romania, Slovenia) e l'esame dei quadri giuridici, delle sfide e degli incentivi di ciascun Paese. Attraverso la ricerca e lo scambio di informazioni per creare un "vocabolario comune" e una comprensione condivisa, i partner possono rafforzare e sistematizzare il loro know-how interno e collaborare efficacemente nelle fasi successive del progetto. Questa base di conoscenze condivise è essenziale per costruire un approccio coeso all'imprenditoria sociale, adattato alle esigenze specifiche di ciascun Paese partner. Questa fase iniziale di analisi dei contesti specifici dell'impresa sociale ha evidenziato differenze significative in termini normativi, culturali e operativi, che richiedono un approccio flessibile e personalizzato per le fasi successive, basato sulle esigenze specifiche di sviluppo di competenze particolarmente rilevanti per i gruppi vulnerabili o socialmente esclusi. **A livello meso**, descritto nei capitoli 3 e 4, l'attenzione si concentra sullo sviluppo di programmi di formazione per educatori e mentori (PR2), nonché sull'effettiva

attuazione della formazione stessa. In questa fase, sulla base del rapporto sulle best practices, i partner definiranno i profili dei mentori e dei discenti adulti corrispondenti ai settori più rilevanti dell'economia sociale. Successivamente, verranno determinate le competenze chiave che i discenti devono acquisire al termine della formazione. Questi moduli di formazione personalizzati, sviluppati in risposta a esigenze specifiche, saranno implementati e testati attraverso una duplice iniziativa pilota: prima tra i formatori stessi (C1) e poi in ogni Paese partner, assicurando che il contenuto sia appropriato ai contesti locali e risponda efficacemente alle esigenze dei discenti. **A livello macro**, nel capitolo 5, il libro descrive come il progetto intenda espandere e rafforzare il suo impatto trasformando i moduli di formazione in esperienze pratiche

transnazionali (C2-C3-C4) e in risorse digitali facilmente accessibili per i potenziali formatori (PR3). Questo processo facilita l'ampia diffusione dei risultati del progetto, consentendo a un'ampia gamma di discenti di accedere ai materiali formativi attraverso esperienze pratiche reali e strumenti digitali. Sfruttando questi strumenti, il progetto assicura che le conoscenze e le best practices sviluppate nelle fasi precedenti siano accessibili a un pubblico più ampio, massimizzando la portata e la sostenibilità del progetto.

Un altro elemento metodologico per la gestione e la condivisione delle attività di processo è stato l'assegnazione di due partner responsabili per ogni attività. A questi partner è stato affidato il compito di strutturare e organizzare il lavoro in termini di tempistiche, assegnazione dei compiti, analisi e produzione dei risultati, garantendo una migliore ed equa distribuzione del lavoro e facendo leva sui punti di forza e sul know-how specifico di ciascuna organizzazione partner. In sintesi, le seguenti attività saranno descritte nei prossimi capitoli:

- ▶ Condurre un'analisi delle best practices nelle imprese sociali a livello europeo, con particolare attenzione alle esigenze specifiche di ciascun Paese.
- ▶ Condurre un'analisi del quadro giuridico delle imprese sociali nei Paesi partner, identificando le sfide e gli incentivi fiscali, ove opportuno, per creare un vocabolario comune.
- ▶ Identificare gruppi target specifici tra la popolazione adulta vulnerabile.
- ▶ Analizzare le esigenze dei gruppi target in termini di abilità e competenze richieste.
- ▶ Identificare il profilo degli educatori/mentori.
- ▶ Definire i criteri di selezione dei partecipanti e identificare i profili dei partecipanti/adulti, le competenze chiave e le abilità necessarie.
- ▶ Determinare le competenze chiave da acquisire dopo aver completato la formazione.

Dopo le fasi iniziali di sviluppo del progetto, si è deciso di rendere il Libro dell'innovazione uno strumento dinamico, aggiornato in ogni fase per riflettere le esperienze e i cambiamenti emergenti, enfatizzando l'apprendimento continuo e la riflessività critica (Schön, 1983). Questo approccio iterativo consente di rispondere in tempo reale alle sfide e agli aggiustamenti necessari, trasformando il libro in una guida metodologica attiva e in un archivio di conoscenze condivise. In questo modo, il Libro dell'innovazione diventa anche una fonte di ispirazione e un modello replicabile

- ▶ Sviluppare un approccio metodologico alla formazione basato sulle esigenze del settore e sull'analisi delle competenze imprenditoriali.
- ▶ Stabilire i criteri per la valutazione e la certificazione delle abilità e delle competenze.
- ▶ Progettare programmi di studio e sperimentarli nei territori.
- ▶ Sviluppare strumenti digitali e programmi di e-learning.

In conclusione, il libro dell'innovazione di DIGILANCE4SE è più di una semplice linea guida; è uno strumento completo e dinamico che supporta la diffusione delle conoscenze e delle best practices nell'imprenditoria sociale. Passando dalle interazioni a livello micro alla diffusione a livello macro, il progetto riesce a fornire a un ampio pubblico le competenze necessarie per creare imprese sociali sostenibili che contribuiscano al benessere delle loro comunità. Un approccio multidimensionale e inclusivo è al centro della metodologia del progetto, la cui missione è colmare il divario educativo, migliorare i percorsi formativi, rafforzare lo sviluppo

personale, accrescere l'autonomia e l'autostima e promuovere una partecipazione più attiva nella società digitale.

Particolare attenzione viene quindi data all'inclusione sociale e allo sviluppo di nuove competenze volte ad aumentare le opportunità di avviare imprese sociali per i partecipanti ai programmi di formazione pilota. Fino al 60% degli studenti adulti vulnerabili parteciperà alle attività del progetto, con particolare attenzione alla formazione pilota. La piena partecipazione al progetto è garantita dall'assegnazione di mentori ed educatori qualificati per fornire supporto in attività specifiche e correlate, assicurando così il successo e la sostenibilità delle imprese sociali create attraverso questa iniziativa.

2

L'impresa sociale in Europa

Una panoramica e le best practices

2. L'impresa sociale in Europa

Una panoramica e le best practices

Il primo passo, volto a creare un **know-how pratico/teorico comune tra i partner**, è stato individuato nella necessità di costruire **un linguaggio comune e una comprensione condivisa** della terminologia utilizzata. Fin dall'inizio è stato evidente che le imprese sociali sono profondamente radicate in specifici contesti nazionali, plasmate da fattori storici, culturali e giuridici che variano da un Paese all'altro, portando a differenze significative nelle definizioni e nelle pratiche nel campo dell'economia sociale (Dacin e Tracey, 2011). **Ogni Paese europeo ha sviluppato forme organizzative diverse** (cooperative sociali, WISES, associazioni, fondazioni, ecc.), quadri giuridici, condizioni finanziarie e relazioni pubblico-privato, che riflettono la diversità degli ambienti sociali, economici e politici in cui operano.

"Le imprese sociali sono profondamente radicate in contesti nazionali specifici, plasmate da fattori storici, culturali e giuridici che variano da un paese all'altro e che portano a differenze significative nelle definizioni e nelle pratiche dell'economia sociale".

Per affrontare meglio queste differenze, sono stati selezionati due studi comparativi sullo stato dell'arte dell'economia sociale, dell'impresa sociale e dell'imprenditoria sociale nei Paesi europei, attraverso una revisione della letteratura e poi condivisi con tutti i partner:

► *principalmente utilizzato come riferimento teorico, l'"Appello di Linz", aggiornato ogni due anni dal nostro partner associato Social Firms Europe CE FEC (<https://socialfirmseurope.eu/social-firms/research/>);*

► *e il rapporto di sintesi comparativa "Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa", fornisce una panoramica del panorama delle imprese sociali in Europa sulla base delle informazioni disponibili a gennaio 2020. Questa pubblicazione è il risultato di un incarico interamente finanziato dal Programma dell'Unione Europea per l'occupazione e l'innovazione sociale "EaSI" (2014-2020).*

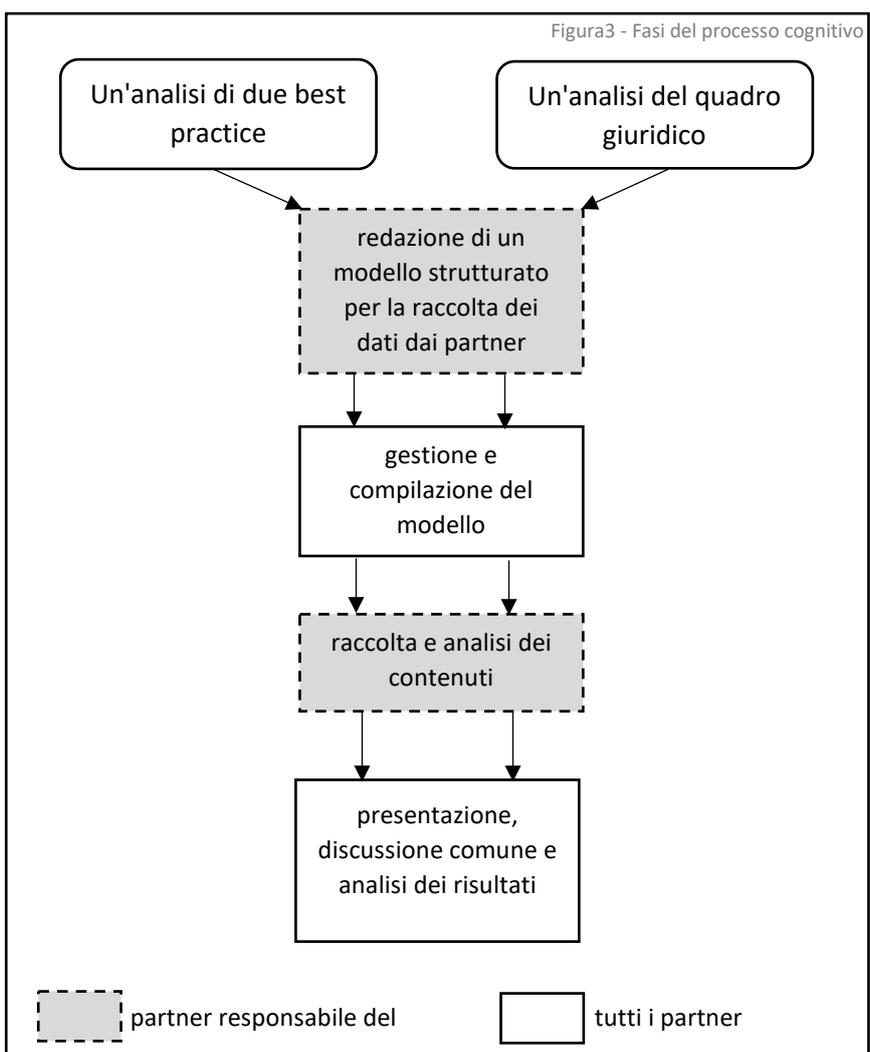
Il consorzio ha identificato, attraverso discussioni tra esperti tenutesi durante incontri online e di persona, il termine "Impresa sociale" come il più adatto a racchiudere e riassumere le realtà specifiche dei sei Paesi partner, integrando differenze e somiglianze e valorizzando le esperienze e le peculiarità che costituiscono le nostre identità, le basi teoriche e le pratiche concrete. Inoltre, nel contesto del progetto DIGILANCE, il concetto di Impresa Sociale si è rivelato più pratico e tangibile rispetto al più ampio concetto di "Economia Sociale", utilizzato in molti documenti ufficiali della Commissione Europea ma in molteplici contesti, non tutti pertinenti al nostro progetto. È stato inoltre importante distinguere l'impresa sociale da altre forme tradizionali di business e da quelle imprese che, pur essendo orientate al profitto, effettuano investimenti socialmente utili e/o filantropici

Una prima analisi e discussione della letteratura ha portato il partenariato ad adottare una definizione aperta e flessibile di Impresa Sociale, che va oltre le specifiche forme giuridiche e finanziarie e prescinde dagli orientamenti nazionali (Borzaga, Fazzi, 2011). Questa definizione comprende tutte le caratteristiche e le variabili in grado di delineare una modalità di azione comunitaria sociale, economica e produttiva precisa e strutturata.

"La definizione più completa di impresa sociale, in grado di tenere conto degli sviluppi più recenti, è quella elaborata alla fine degli anni '90 dalla rete EMES (Borzaga, Defourny, 2001; Defourny, Nyssens, 2008). È condivisa dalla maggior parte degli studiosi e ha ispirato i legislatori che si sono occupati di questa nuova forma imprenditoriale. *La definizione si articola su due dimensioni: quella economico-imprenditoriale e quella sociale. La prima richiede la presenza di quattro criteri: (I) la produzione di beni e/o servizi in modo continuativo e professionale; (II) un elevato grado di autonomia sia nella costituzione che nella gestione; (III) l'assunzione da parte dei fondatori e dei titolari di un significativo livello di rischio economico; (IV) la presenza, accanto a volontari o utenti, di un certo numero di lavoratori retribuiti. La dimensione sociale, invece, richiede le seguenti caratteristiche: (I) avere l'obiettivo esplicito di produrre benefici per la comunità nel suo complesso o per i gruppi svantaggiati; (II) essere un'iniziativa collettiva, vale a dire promossa non da un singolo imprenditore ma da un gruppo di cittadini; (III) avere una governance affidata esclusivamente o prevalentemente a stakeholder diversi dai proprietari del capitale; (IV) garantire un'ampia partecipazione ai processi decisionali, coinvolgendo tutti o quasi tutti i gruppi interessati all'attività; (V) prevedere la non distribuzione degli utili, o al massimo una distribuzione limitata, destinandoli quindi a un fondo indivisibile tra i proprietari, sia durante la vita dell'impresa che in caso di suo scioglimento*".

Dopo un'attenta analisi della letteratura e una condivisione di prospettive, il progetto è passato a una fase di studio pratico, i cui risultati rappresentano le linee guida su cui i partner hanno implementato la metodologia didattica per i nuovi "Imprenditori Sociali". Il processo conoscitivo che ha portato il consorzio a definire e analizzare il settore specifico dell'Impresa Sociale in ciascuno dei Paesi partner si è articolato in due fasi principali, alternando momenti di studio teorico a discussioni pratiche:

1. Un'analisi di due best practice di imprese sociali in ciascun Paese partner



2. Un'analisi del quadro giuridico per le imprese sociali nei Paesi partner (identificando le sfide e gli incentivi fiscali, se del caso), per creare un "vocabolario comune".

Ogni fase è stata strutturata in quattro sottofasi:

- 1. redazione di un modello strutturato** da parte del partner assegnato. Il template può essere definito come un modello predefinito, costruito attraverso l'individuazione di quadri analitici specifici, finalizzato alla raccolta di informazioni chiare e precise, facilmente confrontabili su un determinato tema. Questa tecnica consente una forte partecipazione e inclusione di tutti i partner, partendo da un quadro ben definito e facilmente utilizzabile;
- 2. gestione e compilazione** del modello da parte di tutti i partner;
- 3. raccolta e analisi dei contenuti del modello compilato**, con l'obiettivo di evidenziare gli elementi rilevanti di comunanza e divergenza;
- 4. presentazione, discussione comune e analisi dei risultati** per continuare il percorso di diffusione delle conoscenze all'interno del partenariato.

Nei sottocapitoli che seguono, esploreremo in dettaglio queste fasi, fornendo un'analisi approfondita dei processi e dei risultati raggiunti.

2.1 Primo passo: le buone pratiche di SE

Durante i primi incontri, il partner Duemilauno Agenzia Sociale, cooperativa sociale nata dalle prime esperienze che, tra la fine degli anni '80 e l'inizio degli anni '90, hanno dato vita alle imprese sociali in Italia e in Europa, con oltre 30 anni di esperienza nel campo dell'Impresa Sociale, ha presentato un'analisi delle caratteristiche fondamentali dell'Impresa Sociale.

Il termine "Impresa sociale" è composto da due concetti chiave: "Impresa" e "Sociale". Questa integrazione non è casuale, ma ha uno scopo e un significato precisi.

"Impresa" si riferisce alla dimensione economica e operativa dell'organizzazione. L'attenzione si concentra su aspetti quali la produzione di beni e servizi, la gestione delle risorse, la sostenibilità economica e la capacità di competere sul mercato. Un'impresa, in questo contesto, è un'entità che produce valore economico, crea occupazione e opera secondo principi di efficienza e professionalità. Per un'impresa sociale, ciò significa avere un modello di business sostenibile in grado di generare entrate sufficienti a coprire i costi e a reinvestire per la crescita e il miglioramento dei servizi.

Il termine **"sociale"**, invece, sottolinea la missione e l'intento dell'organizzazione. A differenza delle imprese tradizionali che sono esclusivamente orientate al profitto, l'obiettivo primario di un'impresa sociale è quello di promuovere l'inclusione sociale creando servizi e opportunità di lavoro nel cosiddetto primo mercato, con particolare attenzione alle persone più vulnerabili. Questo aspetto "sociale" implica che l'impresa deve essere guidata da valori quali l'equità, la solidarietà e l'inclusione, con l'obiettivo di produrre benefici per la comunità o per i gruppi svantaggiati.

La **combinazione di "impresa" e "sociale"** in un unico concetto, come nell'"impresa sociale", rappresenta una sfida complessa: creare valore sociale ed economico in parallelo (Defourny, J., & Nyssens, M. 2008). L'idea di fondo è quella di bilanciare gli aspetti puramente commerciali ed economici con un'organizzazione inclusiva e professionale in grado di generare sia valore sociale che profitto all'interno della comunità. Una forte idea sociale, basata su intenzioni caritatevoli e solidali, non è sufficiente per costruire un'impresa sociale sostenibile. La sfida consiste nel considerare e mantenere **un equilibrio tra aspetti economici e sociali**, in modo che l'impresa sia sostenibile a lungo termine e possa crescere

Questo concetto di "equilibrio" è uno degli elementi fondamentali da diffondere per creare una cultura dell'imprenditoria sociale

"La sfida è considerare e mantenere un equilibrio tra gli aspetti economici e sociali, in modo che l'impresa sia sostenibile a lungo termine e possa crescere".

Questa analisi si collega necessariamente alle competenze e alle abilità necessarie per creare e gestire un'impresa sociale sostenibile nel medio-lungo termine. Pertanto, le competenze di un imprenditore sociale devono essere specifiche e, allo stesso tempo, collocate all'interno di un ampio spettro che coinvolge precisamente sia gli aspetti economici che quelli sociali.

Sulla base di questa analisi iniziale, i partner hanno identificato **sei pilastri fondamentali** per la creazione di un'impresa sociale:

1. **L'idea e l'oggetto dell'idea:** Questo punto prevede la chiara definizione dell'idea di impresa sociale e del suo obiettivo principale. È essenziale che l'idea risponda a un bisogno sociale concreto e abbia un potenziale impatto positivo sulla comunità. L'oggetto dell'idea deve essere ben definito, specificando il tipo di servizi o beni che verranno offerti e il modo in cui essi risponderanno ai bisogni sociali identificati.
2. **Il mercato:** La comprensione del mercato è fondamentale per qualsiasi impresa, comprese quelle sociali. Questo punto si concentra sull'analisi del mercato di riferimento, identificando i segmenti di clientela, i concorrenti e le opportunità di collaborazione. L'analisi del mercato deve anche considerare i bisogni specifici delle persone vulnerabili che l'impresa sociale intende servire, nonché le potenziali fonti di reddito sostenibile.
3. **Regole del contesto:** Ogni impresa sociale opera all'interno di uno specifico contesto normativo e politico che ne influenza le operazioni. Questo punto riguarda la comprensione delle normative locali, regionali e nazionali che regolano le attività dell'impresa sociale, compresi gli incentivi fiscali, le politiche di welfare, le norme sul lavoro e gli aspetti legali relativi alla costituzione e alla gestione dell'impresa.
4. **Sostenibilità finanziaria e di flusso e start-up:** La sostenibilità finanziaria è una delle sfide principali per le imprese sociali. Questo punto si concentra sull'identificazione delle fonti di finanziamento per l'avvio dell'impresa, sulla gestione dei flussi di cassa e sulla pianificazione finanziaria a lungo termine. Una solida strategia deve includere la diversificazione delle entrate, la gestione del rischio finanziario e il monitoraggio continuo dei risultati economici.
5. **Organizzazione del lavoro:** Per un'impresa sociale, organizzare il lavoro in modo efficiente e inclusivo è essenziale per raggiungere gli obiettivi sociali e finanziari. Questo punto analizza come strutturare la gestione delle risorse umane, promuovere la collaborazione interna, sviluppare una cultura organizzativa inclusiva e garantire che le pratiche lavorative siano in linea con la missione sociale dell'impresa.
6. **Consulenza:** Dove si trova la conoscenza? Chi può aiutarmi? Nessuna impresa può prosperare senza il giusto supporto e le competenze necessarie. Questo punto riguarda l'importanza della consulenza e del networking, identificando le risorse disponibili, le reti di supporto e le persone o le organizzazioni che possono fornire assistenza. Sapere dove trovare le conoscenze necessarie e a chi rivolgersi per avere consigli può fare la differenza tra il successo e il fallimento di un'impresa sociale.

Attraverso ciascuno dei sei pilastri proposti sopra, tutti i partner dovrebbero essere stati in grado di analizzare e condividere due esperienze reali/buone pratiche di imprese sociali nel loro Paese, mantenendo, per ora, una visione ampia dell'impresa sociale.

2.1.1 Primo modello: due buone pratiche

Per concretizzare e sistematizzare la raccolta di Best Practices, Duemilauno Agenzia Sociale ha sviluppato un primo modello basato sui sei pilastri identificati e lo ha inviato a tutti i partner. L'obiettivo era quello di raccogliere dati e spunti comparabili su "cosa funziona" o "non funziona" nel processo di creazione di un'impresa sociale con una prospettiva di sostenibilità a lungo termine. Di seguito è riportato il modello 1, fornito a ciascun partner:

MODELLO 1 - INDAGINE SULLE BUONE PRATICHE

Questo modello è stato concepito per consentire ai partner di descrivere due esperienze significative di impresa sociale nella loro area di competenza. Le esperienze devono essere accuratamente selezionate per la loro importanza, il riconoscimento diffuso e la comprensione approfondita, evidenziando sia i punti di forza che le debolezze. Per garantire la diversità, i due esempi dovrebbero differire in modo significativo in aspetti quali: l'avvio, l'implementazione delle attività, la gestione, il successo finanziario e complessivo e il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

L'obiettivo finale è quello di riassumere i punti di forza e di debolezza di ogni esperienza, costituendo la base per il "Libro dell'innovazione" (PR1).

STRUTTURA DEL MODELLO

Per facilitare l'analisi e i confronti, nonostante le numerose differenze tra i contesti, il modello adotta una metodologia "top-down", strutturata in sei quadri e un'analisi SWOT:

1. **L'idea e gli obiettivi.**
2. **Analisi di mercato.**
3. **Norme di contesto e forma giuridica.**
4. **Sostenibilità finanziaria e fase di avvio.**
5. **Organizzazione del lavoro.**
6. **Fonti di conoscenza e sostegno (consulenza).**

Ciascuna cornice richiede ai partner di descrivere le loro esperienze di impresa sociale selezionate da diverse prospettive. Le sovrapposizioni tra i quadri sono riconosciute e accettabili. Per garantire chiarezza e attenzione, le descrizioni non devono superare le 200 parole per sezione per ogni esperienza.

Ogni sezione comprende una breve spiegazione teorica e un esempio concreto fornito da Duemilauno Agenzia Sociale (DMLAS). I partner riceveranno un file dedicato da completare, insieme a un file campione preparato da DMLAS. Dopo aver riportato le due esperienze, i partner completeranno un'analisi SWOT per sintetizzare i risultati alla fine del documento.

MENTE

Questo approccio enfatizza la praticità e l'allineamento con le realtà specifiche di ciascun Paese coinvolto. L'obiettivo è stabilire un quadro che bilanci sei aspetti interconnessi in modo olistico e sincronico, evitando di concentrarsi eccessivamente su un'area a scapito di altre. Ad esempio, un'eccessiva enfasi su un'idea innovativa potrebbe portare a trascurare la sostenibilità finanziaria o la gestione delle risorse umane.

Questa mentalità integrata favorisce l'adattabilità e la resilienza, essenziali per affrontare le sfide ed evolvere nel tempo. Un'impresa sociale deve avere la capacità di ripensare e trasformare le proprie operazioni per gestire problemi imprevisti.

ANALISI SWOT

La sezione finale del modello richiede un'analisi SWOT per riassumere le esperienze condivise, identificando i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce interne ed esterne. Questo strumento di pianificazione strategica ampiamente utilizzato fornisce una prospettiva equilibrata per valutare la posizione di un'organizzazione e definire le strategie future. Come sottolineato da Gürel & Tat (2017), l'analisi SWOT comporta:

- ▶ **Punti di forza:** ciò che distingue l'organizzazione e dove eccelle.
- ▶ **Punti di debolezza:** Fattori interni che ostacolano una prestazione ottimale.
- ▶ **Opportunità:** Fattori esterni favorevoli che offrono un vantaggio competitivo.
- ▶ **Minacce:** Sfide esterne che potrebbero danneggiare l'organizzazione.

Applicando questa metodologia, i partner scopriranno dinamiche comuni e differenze tra le esperienze di impresa sociale dei vari Paesi. Queste intuizioni guideranno le fasi successive del progetto, come descritto nei capitoli seguenti (Gürel & Tat, 2017).

2.1.2 Valutazione del primo modello: Un'analisi metodologica delle best practices di imprenditorialità sociale

La raccolta e l'analisi delle Best Practices hanno seguito una metodologia basata sulla Template Analysis, un approccio flessibile all'analisi tematica dei dati qualitativi (King 2004, 2012). Questa metodologia è particolarmente adatta a questo studio perché consente di strutturare l'analisi attraverso modelli adattabili, ideali per esplorare esperienze organizzative complesse come quelle delle imprese sociali. Inoltre, consente di adattarsi a diversi contesti nazionali, pur mantenendo una struttura comparabile (Brooks et al., 2015).

Ogni partner ha compilato lo Schema 1, organizzato in sei aree tematiche: idea imprenditoriale, analisi di mercato, quadro normativo, sostenibilità finanziaria, organizzazione del lavoro e consulenza. Questo approccio ha facilitato la codifica gerarchica e l'organizzazione dei dati, rendendo più semplice l'identificazione di temi ricorrenti e modelli significativi nelle diverse esperienze di imprenditoria sociale (King & Brooks, 2017).

L'analisi è stata integrata con la SWOT Analysis, che ha consolidato i risultati della Template Analysis in punti di forza, debolezza, opportunità e minacce. La combinazione di queste metodologie sfrutta i loro punti di forza: la Template Analysis fornisce un quadro strutturato per i dati qualitativi, mentre la SWOT Analysis traduce questi risultati in intuizioni strategiche attuabili per lo sviluppo dell'imprenditoria sociale (Helms & Nixon, 2010).

METODOLOGIA: APPLICAZIONE DELL'ANALISI DEI MODELLI

L'applicazione della Template Analysis si è sviluppata attraverso un processo iterativo (King & Brooks, 2017), a partire dai sei temi predefiniti nella Template 1. Questo processo ha permesso di: - applicare la Template Analysis a tutti i temi che si sono sviluppati in un'unica fase. Questo processo ha permesso di:

- Identificazione di temi ricorrenti nei diversi contesti nazionali.
- Sviluppo di una comprensione più approfondita delle dinamiche organizzative.
- Facilitazione dell'analisi comparativa tra diversi contesti europei.
- Creazione di una base strutturata per la successiva analisi SWOT.

PROCESSO DI ANALISI

L'analisi ha comportato quattro fasi principali:

1. **Raccolta di buone pratiche:** Ogni partner ha fornito due esempi di imprese sociali del proprio contesto locale, descritti all'interno dei sei quadri del modello.
2. **Sintesi e riorganizzazione dei contenuti:** Le informazioni raccolte sono state organizzate in una tabella categorizzata per variabili chiave, quali anno di fondazione, obiettivi, campo di attività, forma giuridica, governance, beni/servizi offerti, clientela, gruppi target, profitti e attività principali. Questo approccio ha permesso una mappatura efficace e il confronto delle esperienze.
3. **Analisi dei fattori comuni:** Per ciascun quadro, sono stati identificati i fattori ricorrenti tra le esperienze di successo, evidenziando le caratteristiche legate alla sostenibilità finanziaria, all'impatto sociale e alla longevità.
4. **Analisi SWOT combinata:** Le analisi SWOT dei partner sono state aggregate in quattro tabelle (Punti di forza, Punti di debolezza, Opportunità, Minacce), aiutando a identificare i fattori di successo e le sfide condivise e a sostenere le raccomandazioni strategiche per le attività di formazione.

RISULTATI DELL'ANALISI

L'analisi ha dimostrato l'interconnessione di vari elementi all'interno delle imprese sociali, fornendo una comprensione completa delle best practices. Questo quadro di riferimento ha supportato lo sviluppo di programmi di formazione per i nuovi imprenditori sociali.

I risultati principali includono differenze significative tra le imprese esaminate, accanto a notevoli punti in comune. Le imprese sociali variano per finalità, forma giuridica, governance, tipologia di clienti e attività, operando trasversalmente nei settori profit e non profit. Nonostante le risorse finanziarie limitate, le imprese hanno spesso mantenuto un flusso di cassa positivo, anche se i profitti sono rimasti modesti. Queste osservazioni sottolineano l'importanza di:

1. Diversificare le fonti di finanziamento.
2. Ampliare le attività per bilanciare risorse e complessità.

Sebbene il profitto finanziario non sia l'obiettivo primario, la motivazione deriva dalla creazione di un impatto sociale, dalla risposta ai bisogni emergenti e dalla promozione dell'innovazione. Tuttavia, questa attenzione porta talvolta a sottovalutare le considerazioni organizzative e finanziarie, richiedendo il supporto e la formazione di organizzazioni esperte. Le sfide principali riguardano la gestione del capitale umano e la garanzia di flussi finanziari diversificati per garantire un'occupazione stabile senza perseguire il profitto come obiettivo finale.

FATTORI CHIAVE DI SUCCESSO

Dall'analisi sono emersi tre fattori di successo decisivi:

1. **Adattare le strutture organizzative:** Sfruttare le opportunità attraverso la diversificazione.
2. **Diversificare le fonti di finanziamento:** Utilizzare diverse tipologie e origini per sostenere gli investimenti futuri.
3. **Investire nella formazione manageriale:** Costruire un'organizzazione chiara, solida e capace di prendere decisioni innovative.

APPROFONDIMENTI SULL'ANALISI SWOT

L'analisi SWOT ha contribuito a colmare le differenze nazionali, rivelando punti di forza e di debolezza comuni e delineando al contempo approcci divergenti.

Punti di forza e opportunità comuni:

- Fondare imprese con team coesi che condividono valori etici.
- Mantenere solide relazioni e reti con gli stakeholder.
- Colmare le lacune del mercato o creare nuovi spazi di mercato.
- Rispondere ai cambiamenti sociali e culturali con capacità di adattamento.
- Garantire la stabilità dei flussi finanziari.

Debolezze e limitazioni comuni:

- Equilibrio tra flusso finanziario e sostenibilità.
- Costi fissi elevati e margini ridotti.
- Complessità nella gestione di più attività.
- Esperienza limitata nella gestione di cambiamenti ed eventi imprevisti.
- Debole cultura imprenditoriale sociale.

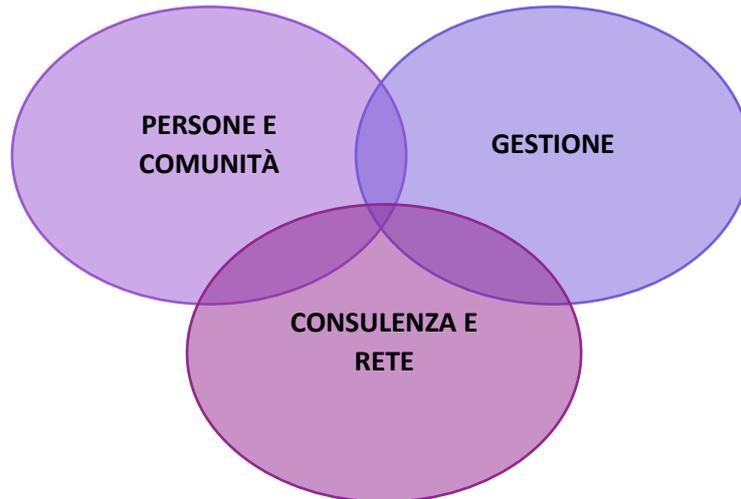
Prospettive diverse:

- Preferenze di sostegno del settore pubblico rispetto a quello privato.
- Modelli operativi non profit e for profit.
- Strutture di governance ampie o ristrette.
- Focalizzazione del mercato regionale rispetto a quello locale.

CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI PER LA FORMAZIONE

L'analisi ha evidenziato tre aree chiave per la strutturazione di percorsi formativi efficaci:

1. **Comunità e persone:** Promuovere forti legami con la comunità, conoscere le risorse locali e rispondere a esigenze specifiche.
2. **Gestione:** Investire nella formazione per una pianificazione strategica, adattiva e diversificata delle attività per costruire organizzazioni resilienti.
3. **Consulenza e networking:** Creare reti di supporto e condividere le conoscenze per migliorare la sostenibilità ed evitare le insidie più comuni.



Questi risultati costituiscono una solida base per programmi di formazione mirati. I futuri imprenditori sociali dovrebbero concentrarsi su tre aree di competenza principali:

Competenze sociali e comunitarie

- Analizzare i bisogni della comunità.
- Mappatura delle risorse locali.
- Costruire e mantenere relazioni con gli stakeholder.
- Impegnarsi nella comunicazione interculturale.

Competenze manageriali e imprenditoriali

- Pianificazione strategica
- Gestione finanziaria e diversificazione dei finanziamenti
- Innovazione e adattabilità
- Una leadership ibrida per bilanciare obiettivi sociali e commerciali
- Gestione delle risorse umane
- Misurare e comunicare l'impatto sociale

Capacità di networking e consulenza

- Costruire reti di supporto
- Cercare un mentore
- Collaborazione intersettoriale
- Gestione di partnership strategiche

Inoltre, la comprensione del contesto legale e fiscale delle imprese sociali, insieme alla consapevolezza etica, è fondamentale per raggiungere la sostenibilità. Combinando le conoscenze teoriche con esperienze pratiche, come studi di casi, mentorship e networking, si prepareranno i futuri imprenditori sociali a massimizzare il loro impatto.

Figura4 - Tre fattori chiave per la strutturazione di un nuovo percorso formativo

2.2 Seconda fase: Quadro giuridico dell'impresa sociale - costruire una conoscenza condivisa attraverso l'apprendimento collaborativo

L'analisi iniziale ha fornito spunti preziosi, ma ha anche rivelato la necessità di una comprensione più approfondita dei quadri legislativi e socio-economici che regolano le imprese sociali in ogni Paese partner. Questa esplorazione completa è stata essenziale per creare un programma di formazione che potesse essere adattato alle caratteristiche specifiche dei diversi contesti nazionali.

Per affrontare questo problema, abbiamo utilizzato una metodologia basata sull'apprendimento collaborativo e auto-diretto, ispirata ai principi dell'andragogia e dell'apprendimento trasformativo (Mezirow, 1991; Knowles et al., 2015). Come parte di questo processo, è stato sviluppato un secondo modello strutturato. Questo strumento non solo ha facilitato la raccolta di dati sui quadri giuridici, ma ha anche permesso di esaminare i contesti storico-sociali e le esigenze specifiche di ciascun Paese in materia di imprenditoria sociale.

Questo approccio è stato allineato al concetto di "comunità di pratica" (Wenger, 1998), in cui l'apprendimento emerge attraverso la partecipazione attiva e lo scambio di conoscenze all'interno di un gruppo di interessi condivisi. I partner del progetto hanno così creato una comunità di pratica transnazionale, unita dall'attenzione per l'imprenditoria sociale. Il completamento del modello ha innescato un duplice processo di apprendimento. Da un lato, ha incoraggiato i partner a impegnarsi in una ricerca autogestita all'interno dei loro contesti nazionali, migliorando il loro apprendimento indipendente. Dall'altro, ha favorito l'apprendimento reciproco attraverso lo scambio e il confronto dei dati raccolti (Boud et al., 2001). Questa metodologia si è dimostrata efficace sotto molteplici aspetti: ha garantito la raccolta di dati comparabili sul panorama dell'impresa sociale nei Paesi partner e ha contribuito in modo significativo alla crescita professionale dei partecipanti. Come osservato da Schön (1983) nel suo modello di "operatore riflessivo", questo processo di ricerca-azione ha promosso una riflessione critica sulle pratiche esistenti, aprendo la strada ad approcci innovativi alla formazione in materia di imprenditoria sociale. Questa doppia dinamica di apprendimento ha avuto due scopi fondamentali. In primo luogo, ha facilitato la creazione di un archivio di conoscenze condiviso, rendendo le informazioni complesse accessibili e comprensibili per tutti i partner. In secondo luogo, ha permesso a ciascun partner di approfondire le proprie conoscenze nei contesti nazionali specifici, preservando le caratteristiche uniche di ciascun contesto. Questo equilibrio tra comprensione condivisa e attenzione locale ha favorito lo sviluppo di una visione coerente e globale, pur mantenendo la capacità di adattarsi alle esigenze specifiche.

"ha stimolato l'autoformazione dei partner attraverso la ricerca indipendente nei loro contesti nazionali e ha favorito l'apprendimento reciproco attraverso la condivisione e il confronto delle informazioni raccolte".

Di conseguenza, l'approccio ha rafforzato le competenze dei partner, preparandoli efficacemente alle fasi successive del progetto: lo sviluppo dei contenuti formativi e la preparazione dei futuri formatori. L'integrazione di conoscenze condivise e competenze locali ha creato una solida base per un programma di formazione applicabile a livello universale e adattabile alle condizioni locali.

2.2.1 Secondo modello: Imprese sociali nei vari Paesi

DMLAS ha sviluppato un secondo modello intitolato "IMPRESE SOCIALI NEI PAESI" per raccogliere sistematicamente informazioni sullo stato delle imprese sociali (SE) in ogni Paese partner e fornire una panoramica europea più ampia. Questo strumento è stato progettato seguendo i principi della **ricerca qualitativa comparativa** (Ragin, 1987), con l'obiettivo di facilitare un'analisi comparativa a livello europeo. La struttura del modello si ispira all'approccio utilizzato nel rapporto "**Social enterprises and their ecosystems in Europe**" (Commissione europea, 2020), finanziato dal Programma dell'Unione europea per l'occupazione e l'innovazione sociale "EaSI" (2014-2020). Questo rapporto ha fornito un prezioso punto di riferimento metodologico per il nostro lavoro. Per garantire che tutti i partner potessero rispondere mantenendo le caratteristiche uniche dei loro contesti, le cornici identificate sono state mantenute "aperte" e di natura più qualitativa, evitando risposte forzate a risposta chiusa. Questo approccio ci ha permesso di **cogliere la ricchezza e la diversità** delle esperienze nazionali, pur mantenendo una struttura comparabile. La struttura e il contenuto di questo modello sono stati il **risultato di una discussione collettiva** tra tutti i partner del progetto, per garantire che riflettesse le diverse prospettive ed esigenze di ciascun Paese partecipante. Questo approccio collaborativo è stato fondamentale per creare uno strumento completo e adattabile ai diversi contesti nazionali.

Il modello era composto da sei sezioni principali:

- 1. Introduzione - Contesto e dati:** Questa sezione richiedeva una panoramica descrittiva del contesto socio-politico-storico delle imprese sociali. Ai partner è stato chiesto di discutere il modello di welfare state, le circostanze politiche e le fasi cruciali dello sviluppo delle SE. Sono stati richiesti anche dati quantitativi sul settore delle SE, compresi i numeri della forza lavoro e le stime del fatturato.
- 2. Riferimenti legislativi - Ecosistema normativo:** Ai partner è stato chiesto di delineare il quadro normativo che regola le SE, comprese le leggi specifiche, le loro caratteristiche e i settori che coprono.
- 3. Condizione finanziaria e tassazione:** Questa sezione si concentra sugli obblighi finanziari e sui regimi fiscali applicabili alle SE, compresi gli obblighi di gestione degli utili.
- 4. Forme organizzative delle imprese sociali:** I partner dovevano identificare le forme giuridiche disponibili per le SE, la loro diffusione e le condizioni specifiche relative alla gestione del personale, alla proprietà, alla governance e ai processi decisionali.
- 5. Sfide e visioni per il futuro:** Questa sezione, rivolta al futuro, invitava i partner a riflettere sugli sviluppi, i cambiamenti, le sfide e le aspirazioni previste per il settore della SE nel loro Paese.
- 6. Raccolta di definizioni:** Per garantire coerenza e chiarezza, è stato chiesto ai partner di fornire le definizioni di concetti chiave come impresa sociale, imprenditoria sociale, volontariato, cooperativa sociale e impresa sociale di inserimento lavorativo (WISE).

Questo approccio strutturato ha permesso di raccogliere dati comparabili tra i diversi contesti nazionali, facilitando una comprensione completa dei diversi paesaggi delle SE in Europa. Come spiegato in precedenza, gli obiettivi del modello 2 erano sia di fungere da strumento di raccolta dati che da meccanismo per promuovere la riflessione e l'analisi tra i partner sullo stato delle imprese sociali nei rispettivi Paesi.

2.2.2 Analisi del secondo modello per paese

L'analisi del secondo template conferma l'impressione avuta dal template 1 e dall'analisi generale del contesto europeo (che vedremo nel paragrafo 2.3): le realtà dei singoli partner sono molto diverse. Sebbene sia complesso confrontarle, data la scarsità di dati disponibili, nel nostro percorso ci stiamo muovendo verso una comprensione condivisa e reciproca dell'Impresa Sociale. Queste peculiarità contestuali devono essere viste come una fonte di ricchezza, che aggiunge valore alla rete formata dalle organizzazioni e, soprattutto, dalle persone. Esse favoriscono lo scambio di buone pratiche e offrono la possibilità di imparare ad adattare le esperienze condivise alla propria realtà.

Tutti i Paesi partner, anche se in contesti molto diversi, stanno vivendo una fase di riforma e implementazione dell'impresa sociale. Ciò dimostra la crescente importanza di questo settore economico nella società e le risposte che può dare ai nuovi bisogni di una società moderna che aspira a essere più inclusiva. La condivisione di percorsi formativi volti a migliorare l'incontro tra il concetto di impresa e quello di valore sociale può giocare un ruolo decisivo nello sviluppo di questo settore, fonte di inclusione sociale e democrazia a livello europeo.

SINTESI DELLA SITUAZIONE DEL PAESE

Di seguito un breve riassunto dei dati raccolti:

Germania: la situazione tedesca è caratterizzata da un sistema di welfare forte e completo con una storia importante, determinata dall'organizzazione dello Stato e di cinque grandi organizzazioni. Secondo Borzaga et al. (2020), negli ultimi anni si è sviluppato un ecosistema di piccole imprese sociali che offre un'alternativa di sviluppo innovativa al settore. Il modello tedesco si distingue per la sua "economia sociale di mercato", che cerca di bilanciare la libera concorrenza con la protezione sociale (Birkhölzer et al., 2015).

Romania: caratterizzata da un contesto di economia sociale e di impresa sociale molto giovane. Dopo i forti cambiamenti politico-economici degli ultimi 30 anni, ha ora un significativo margine di sviluppo, soprattutto per quanto riguarda la creazione di nuovi posti di lavoro per le persone vulnerabili. Lambriu e Petrescu (2014) sottolineano come il settore stia emergendo come risposta alle sfide socio-economiche post-transizione.

Italia: può essere considerata la culla dei primi esperimenti di Impresa Sociale in grado di dialogare con gli enti pubblici pur mantenendo la propria autonomia gestionale e di azione. Le cooperative sociali nascono dall'esigenza di sopperire alle carenze di un Welfare segmentato e selettivo, spinte dal desiderio di cambiamento e di evoluzione dell'inclusione sociale. Borzaga e Galera (2016) evidenziano come il modello italiano di impresa sociale sia stato pionieristico e abbia influenzato lo sviluppo del settore in tutta Europa.

Irlanda: partendo dai principi storici delle comunità rurali, l'Irlanda si trova ora in una fase di "ricerca e sviluppo", in cui gli incubatori e gli acceleratori di imprese sociali svolgono un ruolo chiave nel sostenere coloro che vogliono migliorare le condizioni della loro comunità attraverso l'impresa. O'Hara e O'Shaughnessy (2021) sottolineano la crescente importanza delle imprese sociali nel contesto rurale irlandese.

Slovenia: rappresenta un Paese giovane, con un quadro giuridico per l'impresa sociale che necessita di ulteriori sviluppi. Offre strumenti molto interessanti, soprattutto per lo sviluppo delle aree rurali. Secondo Rončević e Podmenik (2020), il settore dell'impresa sociale in Slovenia sta crescendo rapidamente, ma deve ancora affrontare sfide in termini di riconoscimento e sostegno istituzionale.

Grecia: le cooperative informali di "fratellanza" hanno aiutato le comunità a sostenersi e a resistere all'esclusione economica nel XVIII secolo. Questo movimento cooperativo si è rafforzato nel XIX e XX secolo, nonostante le sfide affrontate per vari motivi. Il riconoscimento più ampio dei concetti di economia sociale, tuttavia, è emerso in Grecia solo più tardi. L'economia sociale è emersa formalmente in Grecia con la legge 4019/2011, successivamente ampliata dalla legge 4430/2016, per includere l'economia solidale. Tuttavia,

nonostante le circa 2.000 entità già costituite che si occupano di lavoro e inclusione sociale, lo scarso sostegno statale e la limitata promozione ne ostacolano il riconoscimento. I dirigenti pubblici spesso non comprendono i benefici sociali dell'economia sociale.

Nella pagina successiva sono riportate le tabelle di sintesi tratte da "Social enterprises and their ecosystems in Europe. Rapporto di sintesi comparativa"

	N. of social enterprises	N. of employees	Legislative reference	Point of departure from the EU operational definition	Type of welfare system	Main drivers boosting SE development	Types of resources	Fiscal benefits
Germany	70 thousands	2 millions	Cooperatives Act (2006)	It defines social and cultural cooperatives in a way that closely aligns with the EU operational definition of SE	Extensive public and non-profit welfare structures, covering the majority of the needs of the population	Public support system designed to support work integration. Bottom-up emergence of SEs to address new needs.	Resource mix with significant differences in the sources of income among different legal forms and activity performed. Public grants, subsidies and donations still function as very important sources for the organisations for which data is available, although their share has generally fallen in recent years. Regulated service fees (paid by local authorities) are the major source of income for associations and public benefit companies	With specific fiscal benefits
Romania	6 thousand	17 thousand	Law on Social Economy (219/2015)	It provides a definition of SE and social insertion enterprise which closely match the EU operational definition. The law introduces the principle of equity in wage policy.	Welfare systems that have undergone drastic reforms, weak associative and cooperative tradition	Public policies (start-up grants) specifically tailored to support WISEs. Initiatives with philanthropic background and donors' programmes	Resource mix with associations and foundations relying mainly on grants, followed by sponsorships and donations and, to a lesser degree, contracts with public authorities, membership, and WISEs and new SEs (including associations and foundations willing to become more independent from public subsidies) mainly relying on income-generating activities offered to private clients	With specific fiscal benefits
Italy	100 thousands	1 million	Law on Social Cooperatives (381/1991) Legislative Decree on SES (155/2006) Reform of the Third Sector and SE (106/2016)	They closely match the EU operational definition. While law 381 envisages two sectors (welfare services and work integration), law 155 enlarges the fields of activity and introduces a total non-profit distribution constraint. The reform explicitly refers to the SE qualification, further enlarges the fields, and envisages the possibility that private enterprise and public authority representatives are appointed to the board without chairing it.	Poor supply of welfare services by public providers and, traditionally, gaps in welfare delivery and strong civic engagement	Bottom-up experimentation by groups of citizens of new services. Consolidation of SES thanks to public policies that have regularised social service delivery	Two different resource mixes: in social and educational services, 80% of the financial resources come from public authorities and the rest from private users; in WISEs, the percentage of public vs private sources is around 50/50	With specific fiscal benefits
Ireland	3 thousands	25 thousands	National Social Enterprise Policy 2019-2022	It provides a definition of SES that alligns with the EU operational definition except that it does not explicitly mention participatory governance and non-profit distribution constraint.	Poor supply of welfare services by public providers and, traditionally, gaps in welfare delivery and strong civic engagement	Bottom-up experimentation by groups of citizens of new services. Consolidation of SES thanks to public policies that have regularised social service delivery	Resource mix with a large prevalence of public grants and subsidies. Based on existing data (2009), almost two-thirds of all SES (and community businesses) generated no income from traded activities. The remaining third had a total traded income of 243.5 million EUR. This suggests that grants—a direct statutory payment to support the activities of SES—constitute a vital element of overall income for SES in Ireland. Of the one-third of SES that did generate income from traded activities, just 11% of income on average came from this source, indicating that grants remain a very important source of income, even for SES that do operate on a more commercial basis	With specific fiscal benefits
Slovenia	1 thousand	15 thousands	Act on Social Entrepreneurship (2018 revision)	It closely matches the EU operational definition and adds compulsory measurement of social impact.	Welfare systems that have undergone drastic reforms, weak associative and cooperative tradition	Public policies (start-up grants) specifically tailored to support WISEs. Initiatives with philanthropic background and donors' programmes	Resource mix with differences among associations, private institutes and foundations. Private institutes lean most heavily towards market activities (57% of all revenues), whereas associations and foundations registered as SES mainly depend on public sources in both forms of contracts and subsidies (especially for WISEs); the majority of public funding stems from contracts resulting from public tenders or concession agreements. Foundations—which represent a small share of the overall number of NPOs operating in social services and health care—derive the majority of revenues (94.7% in 2017) from sales of goods and services; only 1.3% of revenues come from public sources	Without specific fiscal benefits
Greece	1 thousand	/	Law on Social and Solidarity Economy (4430/2016)	It defines social and solidarity economy organisations in a way that resembles to a large extent SE as per the EU operational definition. Main differences concern the absence of an explicit reference to entrepreneurial activity, although implied; a stronger emphasis on internal democracy and common ownership than on the involvement of external stakeholders; the presence of additional strict criteria (e.g., networking with other SSE organisations and equity in wage policy).	Poor supply of welfare services by public providers and, traditionally, gaps in welfare delivery and strong civic engagement	Bottom-up experimentation by groups of citizens of new services. Consolidation of SES thanks to public policies that have regularised social service delivery	A resource mix with a considerable proportion of private sources since Greek SES are engaged in a broad spectrum of economic activities different from social services; mainly food trade and processing, education, trade and leisure services. The public financing of the provision of social and health services seems relevant only in the start-up phase	With specific fiscal benefits

RISULTATI DEL MODELLO 2

Il confronto tra i diversi Paesi in merito allo sviluppo dell'impresa sociale non mira a stabilire dove questo modello funziona meglio, ma piuttosto a comprendere come la sua evoluzione sia profondamente legata agli specifici fattori storici e socio-economici di ogni nazione. Questa analisi comparativa rivela un panorama ricco e variegato, che riflette la diversità del contesto europeo e le molteplici risposte alle sfide sociali ed economiche.

Dimensioni e riconoscimento legislativo. Osservando i dati sulla diffusione delle imprese sociali, emergono differenze significative. L'Italia e la Germania si distinguono per i numeri elevati, con rispettivamente 100.000 e 70.000 imprese sociali, ciascuna delle quali impiega oltre un milione di persone. Questi dati suggeriscono una maggiore maturità e integrazione del settore in questi Paesi. Al contrario, Paesi come la Romania, l'Irlanda, la Slovenia e la Grecia presentano numeri inferiori, indicando un settore in via di sviluppo o con una minore diffusione.

È interessante notare come il riconoscimento legislativo non corrisponda sempre alle dimensioni del settore. Ad esempio, la Romania ha introdotto una legge sull'economia sociale nel 2015, mentre l'Irlanda ha adottato una politica nazionale sulle imprese sociali solo nel 2019-2022, pur avendo un numero maggiore di dipendenti nel settore rispetto alla Romania. Ciò suggerisce che lo sviluppo delle imprese sociali non dipende esclusivamente dal quadro normativo, ma è influenzato da una complessa interazione di fattori sociali, economici e culturali.

Contesto assistenziale e fattori di sviluppo: Le differenze nei sistemi di welfare sembrano giocare un ruolo cruciale nello sviluppo delle imprese sociali. La Germania, con il suo esteso sistema di welfare pubblico e non profit, ha visto emergere le imprese sociali soprattutto per rispondere a nuovi bisogni non coperti dal sistema esistente. Al contrario, Paesi come l'Italia, l'Irlanda e la Grecia, caratterizzati da una minore offerta di servizi di welfare pubblico, hanno visto un'espansione delle imprese sociali come risposta dal basso alle lacune dei servizi.

La Romania e la Slovenia rappresentano casi particolari, dove le drastiche riforme del sistema di welfare e una debole tradizione associativa e cooperativa hanno creato un terreno fertile per le politiche pubbliche volte a sostenere le imprese sociali, in particolare quelle dedicate all'integrazione lavorativa (WISE - Work Integration Social Enterprises).

Risorse e sostenibilità finanziaria: Il mix di risorse finanziarie varia significativamente tra i Paesi, riflettendo le diverse strategie di sostenibilità. In Germania, nonostante una diminuzione negli ultimi anni, le sovvenzioni pubbliche e le donazioni rimangono fonti importanti. L'Italia presenta un modello interessante, con una distinzione tra servizi socio-educativi (80% di risorse pubbliche) e imprese di inserimento lavorativo (50% pubblico, 50% privato). L'Irlanda mostra una forte dipendenza dalle sovvenzioni pubbliche, mentre la Grecia si distingue per una maggiore proporzione di risorse private, indicando un approccio più orientato al mercato. Questa diversità di fonti di finanziamento riflette non solo le diverse politiche nazionali, ma anche le strategie adottate dalle imprese sociali per garantire la loro sostenibilità in diversi contesti economici e sociali.

Sfide e prospettive future: Le principali sfide che emergono da questa analisi sono:

- **Equilibrio tra missione sociale e sostenibilità economica:** tutti i Paesi devono affrontare la sfida di mantenere l'equilibrio tra impatto sociale e redditività economica delle imprese sociali.
- **Diversificazione delle fonti di finanziamento:** la dipendenza dai fondi pubblici in alcuni Paesi (ad esempio, l'Irlanda) pone problemi di sostenibilità a lungo termine.
- **Adattamento ai cambiamenti socio-economici:** le imprese sociali devono essere flessibili per rispondere alle mutevoli esigenze sociali, soprattutto in contesti di riforma del welfare (ad esempio, Romania, Slovenia).

- **Riconoscimento e sostegno istituzionale:** in Paesi come la Slovenia, c'è ancora bisogno di un maggiore riconoscimento e sostegno da parte delle istituzioni.
- **Misurazione dell'impatto sociale:** come evidenziato nel caso sloveno, la misurazione dell'impatto sociale sta diventando sempre più importante per la legittimità e il sostegno delle imprese sociali.

2.3 La situazione dell'impresa sociale in Europa (dal secondo modello)

Di seguito è riportata una sintesi dell'analisi della situazione europea dell'impresa sociale, utilizzando il modello 2 come guida.

a) INTRODUZIONE - CONTESTO E DATI

Il panorama delle imprese sociali in Europa presenta un quadro complesso e diversificato, che riflette i vari contesti socio-economici dei diversi Stati membri dell'UE. Il rapporto "SOCIAL ENTERPRISES AND THEIR ECOSYSTEMS IN EUROPE - Comparative synthesis report" (Commissione europea, 2020) fornisce una panoramica completa di questo settore eterogeneo.

Lo sviluppo delle imprese sociali in Europa ha seguito una traiettoria unica. A differenza degli Stati Uniti, dove il settore si è professionalizzato negli anni '70, il percorso europeo è iniziato più tardi. Una tappa significativa è stata la legge italiana sull'"impresa sociale" del 1990, che ha aperto la strada al riconoscimento giuridico delle cooperative sociali nel 1991 (Borzaga e Defourny, 2001). Questo sviluppo si è inizialmente radicato nell'Europa meridionale, dove le famiglie e le istituzioni religiose hanno tradizionalmente svolto un ruolo significativo nell'assistenza sociale. L'emergere delle imprese sociali in questi contesti ha colmato le lacune nella fornitura di servizi sociali.

È interessante notare che sembra esistere una relazione inversa tra la forza dello Stato sociale e la crescita del settore dell'imprenditoria sociale (Kerlin, 2013). I Paesi con sistemi di welfare meno completi, in particolare nell'Europa meridionale, hanno visto una crescita più rapida e precoce delle imprese sociali. Al contrario, Paesi come la Germania, con il suo forte stato sociale storicamente radicato, sono stati più lenti a definire e riconoscere formalmente il settore dell'imprenditoria sociale.

A livello europeo, il sostegno alle imprese sociali ha guadagnato slancio, in particolare dopo il lancio della Social Business Initiative nel 2011. Questa iniziativa ha segnato l'inizio di uno sforzo concertato per creare un ecosistema più favorevole alle imprese sociali in tutta l'Unione Europea. I programmi successivi, tra cui il Fondo sociale europeo Plus (FSE+) e il programma Occupazione e innovazione sociale (EaSI) per il periodo 2021-2027, dimostrano ulteriormente l'impegno dell'UE a promuovere un'economia sociale innovativa e inclusiva (Commissione europea, 2021).

Nonostante questi sforzi, l'accettazione e l'integrazione del concetto di impresa sociale variano significativamente tra gli Stati membri dell'UE. Secondo stime recenti, nell'UE ci sono circa 2,8 milioni di entità dell'economia sociale, che impiegano circa 13,6 milioni di persone e rappresentano l'8% del PIL dell'UE (Commissione europea, 2021).

"A livello europeo, il sostegno alle imprese sociali ha acquisito slancio, soprattutto dopo il lancio dell'Iniziativa per l'imprenditoria sociale nel 2011".

b) ELEMENTI DI BASE PER UN QUADRO REGOLAMENTARE

La Commissione europea ha adottato un approccio flessibile nel definire le imprese sociali, riconoscendo le diverse forme che assumono negli Stati membri. La definizione della CE si concentra su tre dimensioni chiave:

- ▶ **Dimensione imprenditoriale/economica:** Le imprese sociali si impegnano in un'attività economica continuativa, distinguendosi dalle tradizionali organizzazioni non profit.
- ▶ **Dimensione sociale:** le imprese sociali hanno un obiettivo sociale esplicito e primario, che le differenzia dalle imprese commerciali tradizionali.
- ▶ **Dimensione inclusiva di governance/proprietà:** le imprese sociali hanno strutture di governance che garantiscono processi decisionali partecipativi e/o limitano la distribuzione degli utili.

Questo approccio consente l'adattabilità, fornendo al contempo una base comune per la comprensione e il sostegno in tutta l'UE (Defourny e Nyssens, 2017). Ha informato diverse iniziative dell'UE, tra cui la creazione del marchio European Social Entrepreneurship Funds (EuSEF), che mira ad aumentare la visibilità dell'imprenditoria sociale per gli investitori.

A livello nazionale, i quadri normativi per le imprese sociali variano notevolmente. Alcuni Paesi hanno introdotto forme giuridiche specifiche per le imprese sociali, mentre altri hanno creato status giuridici che possono essere adottati da vari tipi di organizzazioni. Questa diversità riflette le diverse tradizioni giuridiche e i diversi contesti socio-economici dell'UE.

c) CONDIZIONE FINANZIARIA E FISCALE

Il panorama finanziario delle imprese sociali in Europa è caratterizzato da un mix di entrate di mercato, sussidi pubblici e donazioni private. Tuttavia, l'equilibrio tra queste fonti varia in modo significativo tra i diversi tipi di imprese sociali e i diversi Stati membri dell'UE. A livello europeo, sono stati istituiti diversi meccanismi di finanziamento per sostenere il settore:

- Il Fondo sociale europeo Plus (FSE+): è il principale strumento dell'UE per investire nelle persone e sostenere la creazione di posti di lavoro.
- Il programma Occupazione e innovazione sociale (EaSI): fornisce un sostegno finanziario per promuovere alti livelli di occupazione sostenibile e di qualità, garantire una protezione sociale adeguata e dignitosa, combattere l'esclusione sociale e la povertà e migliorare le condizioni di lavoro.
- Il Fondo europeo per gli investimenti strategici (EFSl): comprende una dotazione per gli investimenti a impatto sociale a sostegno delle imprese sociali.

I regimi fiscali per le imprese sociali variano da Paese a Paese. Alcuni Stati membri offrono incentivi fiscali per le imprese sociali, mentre altri non fanno distinzione tra imprese sociali e imprese tradizionali ai fini fiscali. La mancanza di un approccio unificato alla tassazione presenta sia sfide che opportunità per il settore.

d) FORME ORGANIZZATIVE DELLE IMPRESE SOCIALI

Le imprese sociali in Europa assumono una varietà di forme organizzative che riflettono i diversi contesti legali e culturali degli Stati membri dell'UE.

Le forme più comuni includono:

Cooperative: particolarmente importanti nei Paesi con una forte tradizione cooperativa, come l'Italia e la Spagna.

Associazioni: spesso utilizzate nei Paesi in cui il settore non profit è ben sviluppato.

Fondazioni: tipicamente utilizzate per le imprese sociali con una forte base patrimoniale.

Società a responsabilità limitata con finalità sociale: una forma più recente che combina elementi di strutture profit e non profit.

Forme giuridiche specifiche per l'impresa sociale: alcuni Paesi, come il Regno Unito con la sua community interest company, hanno creato forme giuridiche ad hoc per le imprese sociali.

Le strutture di governance di queste organizzazioni spesso riflettono la loro missione sociale: molte incorporano processi decisionali partecipativi e limiti alla distribuzione dei profitti (Borzaga et al., 2020).

e) SFIDE E VISIONE DEL FUTURO

- Nonostante la crescita e il crescente riconoscimento delle imprese sociali in Europa, il settore deve affrontare diverse sfide:
- Mancanza di visibilità e comprensione. Molte persone, compresi i politici, non conoscono ancora il concetto di impresa sociale.
- Accesso ai finanziamenti. Le imprese sociali spesso faticano ad accedere a finanziamenti adeguati, soprattutto per espandere le loro attività. Ambienti normativi. La mancanza di quadri giuridici specifici in alcuni Paesi può creare ostacoli alle imprese sociali.
- Misurare l'impatto sociale. Dimostrare e quantificare l'impatto sociale rimane una sfida per molte imprese sociali.
- Supporto per lo sviluppo delle competenze e del business. Molti imprenditori sociali hanno bisogno di sostegno per sviluppare le proprie capacità imprenditoriali e scalare le proprie attività.

Guardando al futuro, la visione delle imprese sociali in Europa comprende:

- Maggiore riconoscimento e integrazione nelle politiche economiche tradizionali.
- Migliore accesso ai mercati, compresi gli appalti pubblici.
- Miglioramento dell'accesso ai finanziamenti, compreso lo sviluppo di un mercato degli investimenti sociali.
- Sviluppo di capacità e competenze per gli imprenditori sociali.
- ecosistemi di sostegno più solidi per le imprese sociali a livello locale, nazionale e comunitario.

f) DEFINIZIONI CHIAVE

Impresa sociale (Commissione europea): "un operatore dell'economia sociale il cui obiettivo principale è avere un impatto sociale piuttosto che realizzare un profitto per i suoi proprietari o azionisti. Opera fornendo beni e servizi al mercato in modo imprenditoriale e innovativo e utilizza i suoi profitti principalmente per raggiungere obiettivi sociali".

Economia sociale (Parlamento europeo): "l'insieme di imprese private, formalmente organizzate, dotate di autonomia decisionale e libertà associativa, create per soddisfare i bisogni dei propri membri attraverso il mercato, producendo beni e fornendo servizi, assicurazioni e finanziamenti, in cui il processo decisionale e l'eventuale distribuzione di profitti o eccedenze tra i membri non sono direttamente legati al capitale o alle quote apportate da ciascun membro, ognuno dei quali dispone di un voto, o comunque avvengono attraverso processi decisionali democratici e partecipativi".

Impresa sociale di inserimento lavorativo (WISE): "imprese sociali che mirano a integrare le persone svantaggiate nel mercato del lavoro attraverso un'attività produttiva".

Innovazione sociale (Commissione europea): "nuove idee che soddisfano i bisogni sociali, creano relazioni sociali e danno vita a nuove collaborazioni. Queste innovazioni possono essere prodotti, servizi o modelli che rispondono in modo più efficace a bisogni non soddisfatti".

Impatto sociale: "il riflesso dei risultati sociali come misure, sia a lungo che a breve termine, aggiustate per gli effetti ottenuti da altri (attribuzione alternativa), per gli effetti che si sarebbero verificati comunque (peso morto), per le conseguenze negative (spostamento) e per gli effetti che diminuiscono nel tempo (drop-off)".

2.4 CONCLUSIONI

L'analisi approfondita condotta attraverso i due modelli - lo studio delle buone pratiche e l'esame del contesto legislativo e operativo delle imprese sociali nei vari Paesi partner - ha rivelato un panorama ricco e variegato dell'imprenditoria sociale in Europa. Questa diversità, lungi dall'essere un ostacolo, rappresenta una preziosa risorsa per l'apprendimento reciproco e lo sviluppo di pratiche innovative a livello europeo. Dalle sfide identificate e dalle competenze necessarie per affrontarle, emergono alcuni principi fondamentali che dovrebbero guidare sia la creazione di contenuti formativi sia la preparazione dei formatori. Questi principi riflettono la complessità e la natura multidimensionale dell'imprenditoria sociale, sottolineando l'importanza di un approccio olistico che bilanci missione sociale, sostenibilità economica e adattabilità a un contesto in continua evoluzione.

Ecco i **10 principi operativi** che devono essere tenuti in forte considerazione nelle fasi di formazione:

- 1. Equilibrio missione-sostenibilità:** sviluppare una leadership ibrida in grado di bilanciare costantemente l'impatto sociale con la sostenibilità economica, utilizzando capacità di pianificazione strategica e di gestione finanziaria.
- 2. Innovazione sociale adattiva:** coltivare la capacità di innovare e adattarsi ai cambiamenti socio-economici, sulla base di una solida analisi dei bisogni della comunità e di una costante mappatura delle risorse locali.
- 3. Diversificazione finanziaria strategica:** promuovere competenze avanzate di gestione finanziaria per diversificare le fonti di finanziamento, riducendo la dipendenza da singole fonti e aumentando la resilienza economica.
- 4. Impatto misurabile e comunicabile:** sviluppare solidi sistemi di misurazione dell'impatto sociale, collegandoli a efficaci capacità di comunicazione per legittimare il lavoro dell'impresa sociale presso gli stakeholder e le istituzioni.
- 5. Collaborazione tra più soggetti:** rafforzare le capacità di networking e di collaborazione intersettoriale per costruire solidi ecosistemi di supporto, coinvolgendo istituzioni, comunità e settore privato.
- 6. Empowerment della comunità:** concentrarsi sullo sviluppo di capacità relazionali e di comunicazione interculturale per coinvolgere attivamente la comunità nei processi decisionali e operativi.
- 7. Gestione inclusiva delle risorse umane:** implementare strategie di gestione delle risorse umane che valorizzino la diversità e promuovano l'inclusione, allineando il capitale umano alla missione sociale.
- 8. Apprendimento continuo e mentorship:** instillare una cultura dell'apprendimento continuo, facendo leva sulla ricerca di competenze e

"ha stimolato l'autoformazione dei partner attraverso la ricerca indipendente nei loro contesti nazionali e ha favorito l'apprendimento reciproco attraverso la condivisione e il confronto delle informazioni raccolte".

sulla partecipazione a reti di conoscenza per rimanere aggiornati e innovativi.

- 9. Governance partecipativa:** sviluppare modelli di governance che integrino competenze di leadership ibride con processi decisionali inclusivi, riflettendo i valori dell'impresa sociale.
- 10. Sostenibilità integrata:** adottare un approccio olistico alla sostenibilità che integri obiettivi economici, sociali e ambientali, utilizzando capacità di pianificazione strategica e di misurazione dell'impatto per guidare lo sviluppo a lungo termine.

Questi principi sottolineano l'importanza di un approccio integrato che tenga conto delle diverse realtà nazionali emerse dall'analisi. La loro applicazione nei programmi di formazione consentirà ai futuri imprenditori sociali di essere adeguatamente preparati ad affrontare le sfide specifiche dei loro contesti, promuovendo al contempo una visione comune e condivisa dell'imprenditoria sociale a livello europeo. L'adozione di questi principi nelle fasi successive del progetto garantirà che la formazione offerta sia teoricamente valida, praticamente rilevante e adattabile alle diverse realtà nazionali e locali. Ciò contribuirà a rafforzare il settore dell'imprenditoria sociale in Europa, promuovendo innovazione, inclusione e sostenibilità a lungo termine.

3

**Sviluppo dell'impresa
sociale Formazione**

3. Formazione sull'impresa sociale

Sviluppo del modello

L'analisi approfondita condotta nel capitolo precedente ha evidenziato la ricchezza e la diversità del panorama dell'imprenditoria sociale in Europa. Abbiamo identificato dieci principi operativi chiave che dovrebbero guidare sia la creazione di contenuti educativi sia la formazione degli educatori. Questi principi riflettono la complessità e la multidimensionalità dell'imprenditoria sociale, sottolineando l'importanza di un approccio che bilanci la missione sociale, la sostenibilità economica e l'adattabilità a un contesto in costante evoluzione.

Partendo da queste basi, questo capitolo si concentra sulla traduzione di questi principi in un modello di formazione pratico e adattabile alle diverse realtà nazionali. Questo passaggio dalla teoria alla pratica richiede una profonda comprensione non solo dell'imprenditoria sociale, ma anche dei **principi fondamentali dell'educazione degli adulti**. In questo contesto, l'interconnessione tra imprenditorialità sociale e andragogia diventa cruciale. L'educazione degli adulti è un campo unico e complesso, nettamente diverso dall'educazione scolastica tradizionale. Questa differenza è particolarmente rilevante quando si tratta di formare adulti nel campo dell'imprenditoria sociale, un settore che richiede non solo competenze tecniche, ma anche una profonda comprensione dei valori sociali e una capacità di innovazione. Gli adulti che intraprendono un percorso di apprendimento portano con sé un bagaglio di esperienze, conoscenze e talvolta vulnerabilità. L'istruzione, in questo contesto, non è solo una preparazione alla vita come avviene nel percorso educativo, ma è la vita stessa (Dewey, 1938). L'apprendimento è intrinsecamente legato alle esperienze di vita e alle aspirazioni personali e professionali.

Nel campo dell'imprenditoria sociale, quando parliamo di educazione degli adulti, dobbiamo necessariamente considerare una dualità significativa, che non deve essere fonte di divisione ideologica ma di dialogo e arricchimento. Da un lato, c'è un **valore professionale e utilitaristico**: la necessità di acquisire competenze concrete applicabili nel mondo del lavoro. Dall'altro, **emerge un valore più trascendente, legato alla passione, alla realizzazione personale e al cambiamento di prospettiva, alla capacità di mettersi in discussione per affrontare nuove sfide personali** per l'autodeterminazione e il miglioramento della propria condizione psicosociale. Questo duplice processo di apprendimento può portare a un profondo cambiamento strutturale nelle premesse di base del pensiero, dei sentimenti e delle azioni (Mezirow, 1991), diventando un vero e proprio strumento di produzione e inclusione sociale. Inoltre, per affrontare questa dualità, è essenziale considerare diversi modelli educativi. In particolare, considereremo il modello andragogico che riconosce **l'autonomia e l'autodirezione** degli

" Gli adulti che intraprendono un percorso di apprendimento portano con sé un bagaglio di esperienze, conoscenze e talvolta vulnerabilità. L'educazione, in questo contesto, non è solo una preparazione alla vita come avviene nel percorso educativo, ma è la vita stessa".

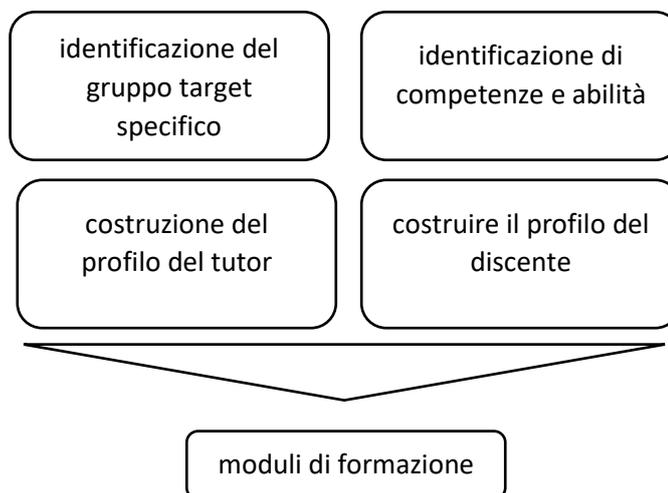
adulti nel loro apprendimento (Knowles, 1980). Il ciclo di apprendimento esperienziale che sottolinea l'importanza dell'**esperienza concreta e della riflessione** (Kolb, 1984). La teoria delle intelligenze multiple che ci ricorda la **diversità dei modi in cui gli adulti possono apprendere ed esprimere la propria intelligenza** (Gardner, 1983).

Inoltre, il concetto di apprendimento permanente (lifelong learning - Memorandum 2000 della Commissione Europea) è particolarmente rilevante nel campo dell'imprenditoria sociale, un settore in continua evoluzione che richiede un costante aggiornamento delle competenze e delle conoscenze. In questo contesto, soprattutto quando ci si rivolge a gruppi di persone vulnerabili, è fondamentale sviluppare "l'elemento" o la "propensione" che distingue ogni individuo e lo caratterizza; in questo progetto di emersione, la **creatività è importante quanto l'alfabetizzazione** e dovrebbe essere trattata con la stessa attenzione (Robinson, 2006). La visione è particolarmente distintiva degli imprenditori sociali.

Sviluppando un modello di formazione all'imprenditorialità sociale, il progetto DIGILANCE4SE mira a integrare questi diversi aspetti della formazione degli adulti. L'obiettivo è creare un approccio che bilanci le esigenze pratiche di acquisizione di competenze con la necessità di stimolare una trasformazione più profonda nei partecipanti, preparandoli non solo a gestire un'impresa sociale ma anche a diventare agenti di cambiamento nelle loro comunità.

Dopo un lavoro significativo svolto da tutti i partner, basato su contesti reali ed esperienze vissute, per costruire e condividere un linguaggio comune intorno al concetto di Impresa Sociale, abbiamo continuato il processo di progettazione di un programma di formazione che potesse essere adattato alle singole realtà dei Paesi. A tal fine, sono state concordate le seguenti fasi:

- **Identificazione dei gruppi target**
- **Analisi dei bisogni del settore. Identificazione delle competenze e delle abilità specifiche di un imprenditore sociale (discenti e formatori).**
- **Valutazione dei bisogni formativi: profilo del tutor**
- **Valutazione dei bisogni formativi: profilo del discente**



Per le prime due "fasi" è stata utilizzata una metodologia simile a quella del capitolo precedente. Sono stati utilizzati modelli per raccogliere, analizzare e sintetizzare le idee, le esperienze e le esigenze di ciascun partner. Per la terza e la quarta fase, invece, ci siamo basati sulle informazioni già raccolte, ma soprattutto sull'esperienza dei partner UPI, ACDC e GIFTED nella costruzione dei profili dei futuri tutor e studenti. Nei sottocapitoli che seguono, analizzeremo come queste fasi si traducono in pratica attraverso l'identificazione dei gruppi target, la valutazione dei bisogni formativi, la definizione dei profili di formatori e discenti e lo sviluppo di curricula e piani di formazione specifici. Questo approccio mira a creare un modello di formazione

all'imprenditorialità sociale che sia pratico, trasformativo e profondamente radicato nei principi dell'educazione degli adulti.

3.1 Identificazione dei gruppi target: un approccio mirato alla formazione all'imprenditorialità sociale

Nello sviluppo della formazione all'imprenditorialità sociale, l'identificazione precisa dei gruppi target e la comprensione approfondita delle loro esigenze specifiche sono fondamentali per il successo degli interventi educativi. Questo approccio si concentra sul discente, sottolineando l'importanza delle sue motivazioni, esperienze e caratteristiche uniche.

Le ragioni principali per identificare gruppi target specifici sono

- **Apprendimento personalizzato:** riconoscere le diverse esperienze e necessità degli adulti migliora l'efficacia dell'apprendimento.
- **Promuovere l'inclusività:** l'attenzione ai gruppi svantaggiati mira a utilizzare l'imprenditoria sociale come strumento di inclusione socio-economica.
- **Efficacia dell'intervento:** la comprensione dettagliata delle caratteristiche di ciascun gruppo consente interventi formativi più mirati e potenzialmente impattanti.
- **Sviluppo mirato delle competenze dei formatori:** l'identificazione delle competenze specifiche richieste dai formatori per ciascun gruppo mira a migliorare la qualità complessiva della formazione.
- **Approccio basato sull'evidenza:** la raccolta di dati specifici sui gruppi target consente di progettare programmi di formazione basati sull'evidenza.
- **Adattabilità ai contesti locali:** questo metodo consente di adattare il programma alle diverse realtà nazionali e locali dei partner del progetto.

PROCESSO DI IDENTIFICAZIONE DEL GRUPPO TARGET

I partner del progetto hanno condotto un'analisi approfondita, considerando:

- ▶ Priorità del programma Erasmus+.
- ▶ Competenze specifiche dei partner.
- ▶ Input innovativi nell'imprenditoria sociale.
- ▶ Analisi delle esigenze specifiche di ciascun Paese partner.

L'analisi ha identificato due principali categorie di gruppi target:

- ▶ **Studenti adulti:** Persone motivate a imparare come diventare imprenditori sociali di successo, indipendentemente dall'età.
- ▶ **Educatori per adulti:** Compresi mentori, facilitatori e personale specializzato delle organizzazioni coinvolte, con una particolare

"Adattabilità ai contesti locali: questo metodo consente di adattare il programma alle diverse realtà nazionali e locali dei partner del progetto".

conoscenza del settore, della materia e dei gruppi target di discenti specificamente identificati.

Particolare attenzione è stata data all'inclusione di gruppi svantaggiati, quali:

- Persone con disabilità.
- Migranti.
- Soggetti a rischio di povertà Abbandono scolastico.
- Genitori single.
- Caregiver.
- Persone che affrontano molteplici ostacoli alla formazione all'imprenditorialità.

METODOLOGIA DI RACCOLTA DEI DATI

È stato sviluppato e condiviso tra i partner un modello di raccolta dei dati che richiede di:

1. Identificare 1-3 gruppi specifici di adulti vulnerabili.
2. Indicare i punti di forza e di debolezza di ciascun gruppo.
3. Delineare le esigenze di apprendimento generali e specifiche, le competenze e le abilità.
4. Identificare le competenze specifiche richieste dai formatori per lavorare efficacemente con ciascun gruppo.

RISULTATI E APPLICAZIONE

L'analisi dei dati ha prodotto un quadro dettagliato dei bisogni formativi e delle caratteristiche di vari gruppi target, tra cui disoccupati, persone con disabilità mentali, donne e migranti.

Target Group	Strengths	Weaknesses	Specific Needs	Trainer Specific Skills
Young/adult unemployed	Motivation for change - Time available for training - Diverse life and work experiences	Possible low self-esteem - Potential skill gaps - Financial stress	Skill development - Support and information on social and entrepreneurial growth - Career guidance - Networking	Understanding of unemployed persons' challenges - Motivational skills - Labor market knowledge - Digital competencies
People with mental disabilities	Unique perspective on social needs - Creative potential	Possible concentration difficulties - Social stigma - Challenges in social interaction	Work integration - Workplace support - Digital skill development - Recognition of own strengths	Experience in mental health field - Empathy and patience - Knowledge of social entrepreneurship - Employment support skills
Women	Multitasking - Empathy and social skills - Resilience	Potential career interruptions - Gender discrimination - Less access to professional networks	Motivation and self-esteem growth - Skill development - Childcare support - Mentoring and networking	Gender issue sensitivity - Professional counseling skills - Knowledge of social entrepreneurship - Ability to motivate
Migrants	Cultural diversity - Resilience - New perspectives	Language barriers - Lack of local networks - Possible trauma	Language support - Bureaucratic and legislative assistance - Cultural integration - Skills recognition	Cultural mediation skills - Knowledge of immigration laws - Language skills - Intercultural sensitivity
School dropouts	Diverse life experiences - Potential motivation for redemption - Practical skills	Educational gaps - Possible lack of trust in educational system - Challenges in formal learning	Personalized training - Recognition of prior learning - Guidance support - Basic skill development	Adult education skills - Flexibility in teaching methods - Skill assessment capabilities - Patience and support
Caregivers	Empathy and care skills - High levels of skills/education - Organizational abilities - Resilience	Potential burnout - Time constraints - Possible social isolation	Flexibility in training - Psychological support - Stress management skills - Networking	Understanding of caregiver role - Stress management skills - Flexibility in planning - Emotional support capabilities

Figura 6 - Sintesi dell'analisi del gruppo target

Queste informazioni sono fondamentali per:

- Sviluppare strategie di formazione mirate

- Creare strumenti didattici adeguati
- Sviluppare materiali di formazione adatti alle esigenze specifiche di ciascun gruppo.

L'obiettivo finale è quello di ottimizzare i metodi di apprendimento per ogni gruppo target, massimizzando l'efficacia del programma di formazione all'imprenditorialità sociale. Questo approccio metodico e basato sull'evidenza riflette una profonda comprensione dei principi dell'educazione degli adulti e dell'imprenditorialità sociale, riconoscendo che un approccio standardizzato sarebbe inadeguato ad affrontare le complesse sfide dell'inclusione sociale e dello sviluppo imprenditoriale in contesti diversi. Le strategie, gli strumenti e i materiali formativi sviluppati attraverso il progetto saranno adattati alle esigenze, alle competenze e ai contesti specifici dei gruppi target identificati, con l'obiettivo di garantire le migliori modalità di apprendimento per ciascun gruppo

3.2 Analisi dei bisogni del settore e identificazione delle competenze chiave per l'imprenditoria sociale

Nel sottocapitolo precedente (3.1), abbiamo esplorato le caratteristiche uniche dei potenziali individui interessati all'imprenditoria sociale nei Paesi partner. Questa analisi ha evidenziato la necessità di un approccio formativo che tenga conto del contesto specifico, della singola persona (esigenze del gruppo di riferimento), dei bisogni specifici, dei punti di forza, delle motivazioni, nonché delle competenze universalmente richieste nel settore dell'impresa sociale. Questo sottocapitolo intende approfondire questo aspetto, concentrandosi sull'identificazione e sull'analisi delle competenze e delle abilità specifiche necessarie per un imprenditore sociale di successo. Questo processo è utile per sviluppare un programma di formazione efficace e mirato che possa preparare adeguatamente sia i formatori che i discenti, anche sulla base di standard universalmente richiesti.

La nostra ricerca si basa su un'ampia gamma di strumenti e metodi sviluppati nel corso degli anni per identificare e formare le competenze in vari settori lavorativi. Tuttavia, l'unicità dell'impresa sociale richiede un adattamento specifico di questi strumenti. Le competenze necessarie in questo campo vanno dalle capacità di comunicazione in contesti di inclusione sociale, alla governance democratica, alle relazioni orizzontali, alla gestione degli aspetti economici in un contesto normativo e di mercato spesso complesso e variabile da Paese a Paese. Per affrontare questa sfida, abbiamo sviluppato e implementato un'indagine strutturata basata sull'esperienza dell'UPI nella formazione formale e non formale. Questo strumento ci ha permesso di valutare l'importanza relativa di varie competenze e abilità, considerando sia il profilo del formatore che quello del discente nel contesto specifico dell'imprenditoria sociale.

Nelle sezioni seguenti presenteremo in dettaglio la metodologia utilizzata, i risultati ottenuti e le implicazioni per lo sviluppo di un programma di formazione efficace e innovativo sull'imprenditorialità sociale.

Abbiamo adottato un approccio basato su un'indagine strutturata, sviluppata grazie all'esperienza dell'UPI nella formazione. Questo strumento è stato progettato per valutare l'importanza relativa di varie competenze e abilità sia per i formatori che per i discenti nell'ambito dell'imprenditoria sociale. L'indagine è stata suddivisa in cinque aree principali, ognuna delle quali conteneva voci specifiche (il contenuto dell'indagine è riportato a titolo di esempio qui di seguito)

- **Capacità personali** - Apertura a nuove esperienze e apprendimento continuo - Competenza nel proprio settore - Leadership di gruppo -

Capacità di networking - Capacità di negoziazione e incoraggiamento - Capacità di facilitazione - Immaginazione e visualizzazione di compiti futuri - Capacità motivazionali.

- ▶ **Capacità di presentazione** - Presentazione grafica - Capacità di comunicazione - Interazione di gruppo - Set personale di strumenti didattici - Modo interessante e innovativo di trasmettere le conoscenze - Applicazione delle conoscenze a un livello superiore - Rendere le conoscenze pratiche e più competitive.
- ▶ **Competenze digitali** - Conoscenza dei social media - Conoscenza della grafica - Conoscenza della sicurezza in Internet - Conoscenza del web design - Conoscenza dell'uso di Word, Excel e PowerPoint.
- ▶ **Competenze linguistiche** - Ricchezza di vocabolario e comunicazione efficace nella lingua madre - Capacità di scrittura e lettura in vari contesti - Formulazione ed espressione di argomenti convincenti - Conoscenza del vocabolario e della grammatica di una lingua straniera - Consapevolezza dei registri linguistici - Apprendimento informale e permanente delle lingue.
- ▶ **Attività lavorativa** - Esperienza come tutor per l'imprenditoria sociale - Mantenimento delle capacità di scrittura e lettura - Padronanza di testi verbali e matematici - Alfabetizzazione finanziaria - Conoscenza delle specificità dell'impresa sociale (tasse, contratti) - Conoscenza del mercato del lavoro.

Per ogni voce, i partner hanno assegnato un livello di importanza da 1 a 3, in base alle esigenze specifiche del loro contesto nazionale e del gruppo target.

RISULTATI E IMPLICAZIONI PER LA FORMAZIONE

Analizzando i risultati del sondaggio, abbiamo identificato tre aree di competenza fondamentali per l'imprenditoria sociale che guideranno lo sviluppo dei nostri moduli di formazione:

- ▶ **Competenze imprenditoriali** - Definizione degli obiettivi del progetto e valutazione delle risorse - Sviluppo di metodologie per il lavoro futuro - Generazione e valutazione di idee imprenditoriali - Pianificazione aziendale e accesso ai finanziamenti.
- ▶ **Competenze digitali** - Familiarizzazione con Internet e le risorse online - Creazione dell'identità del marchio - Marketing online e gestione dei social media - Sicurezza dei documenti digitali.
- ▶ **Competenze trasversali** - Comunicazione efficace in contesti professionali - Capacità di discussione e presentazione - Adattabilità a diverse situazioni lavorative - Descrizione efficace dei risultati e delle competenze.

APPROCCIO FORMATIVO PROPOSTO

Sulla base di questi risultati, proponiamo un approccio formativo integrato che combina:

- ▶ **Moduli teorici:** per fornire le basi concettuali dell'imprenditoria sociale.
- ▶ **Laboratori pratici:** per sviluppare competenze concrete attraverso simulazioni e casi di studio.
- ▶ **Mentoring personalizzato:** per sostenere lo sviluppo individuale degli aspiranti imprenditori sociali.
- ▶ **Progetti sul campo:** per applicare le competenze acquisite in contesti reali.

Inoltre, data la natura specifica dell'imprenditoria sociale, integreremo i corsi di formazione:

- Conoscenza del contesto normativo e fiscale specifico per le imprese sociali.
- Comprensione approfondita dei principi dell'economia sociale e solidale.
- Sviluppo di una forte consapevolezza etica e sociale.

3.3 Valutazione dei bisogni formativi: Il profilo del tutor nella formazione all'imprenditorialità sociale

L'educazione all'imprenditorialità sociale rappresenta una sfida unica nell'attuale panorama dell'apprendimento. Richiede un approccio che combini competenze imprenditoriali, consapevolezza sociale e innovazione. In questo contesto, il ruolo del tutor è cruciale, in quanto colma il divario tra teoria e pratica, visione sociale e attuazione aziendale.

I partner del progetto, ACDC e GIFTED, hanno condiviso le loro competenze in materia di formazione per fornire al team una base comune per la costruzione del profilo del formatore ideale. È importante notare che GIFTED e ACDC hanno utilizzato un mix di fonti accademiche tradizionali e strumenti innovativi basati sul web. Questa combinazione offre una varietà di fonti e approcci, non solo accademici ma anche innovativi e digitali. Questo approccio diversificato ha permesso una ricerca che copre sia l'educazione formale che quella non formale, riflettendo la natura dinamica e in rapida evoluzione dell'imprenditoria sociale.

Le sezioni seguenti presentano le condizioni, gli aspetti, le teorie e i metodi di base che rendono possibile una formazione efficace. I quattro sottocapitoli aiuteranno a costruire moduli didattici completi ed efficaci, tenendo sempre presente lo specifico gruppo target scelto. Questa struttura, arricchita da fonti diverse, mira a fornire un quadro completo e aggiornato per la formazione dei tutor all'imprenditorialità sociale.

3.3.1 Condizioni chiave per un apprendimento efficace nell'imprenditoria sociale

La creazione di un ambiente di apprendimento ottimale è fondamentale per il successo formativo, soprattutto in un campo dinamico come quello dell'imprenditoria sociale. Basandoci sulle "Condizioni di apprendimento" di Robert Gagné (1985) e adattandole al nostro contesto, identifichiamo tre condizioni essenziali:

Sicurezza psicologica e inclusione

La sicurezza psicologica, un concetto sviluppato da Edmondson (1999), è particolarmente rilevante nella formazione all'imprenditorialità sociale. Gli studenti devono sentirsi liberi di esplorare idee innovative e potenzialmente rischiose. Esempio pratico: un tutor può utilizzare diverse tecniche di gestione delle dinamiche di gruppo per creare un ambiente inclusivo e sicuro. Queste possono includere esercizi di ascolto attivo, la definizione di

chiare linee guida per la comunicazione e l'utilizzo di attività per rompere il ghiaccio per creare fiducia tra i partecipanti.

Es. Attività: all'inizio del corso, il tutor può condurre un esercizio di "contratto di gruppo". In questo caso, gli studenti stabiliscono collettivamente le regole di base per l'interazione, sottolineando il rispetto, l'apertura e il sostegno reciproco.

Autonomia e apprendimento esperienziale

L'apprendimento degli adulti, come teorizzato da Knowles (1984), è caratterizzato da autonomia e orientamento all'esperienza. Nell'imprenditoria sociale, questo si traduce in reali opportunità di apprendimento basate su progetti. Esempio pratico: implementare il modello di coaching imprenditoriale di Valerie Lim (Coach Campus, 2020), che enfatizza la scoperta guidata e l'autoriflessione. Es. Attività: gli studenti possono essere incaricati di sviluppare un mini-progetto di imprenditorialità sociale nella loro comunità locale, applicando i principi appresi e ricevendo un coaching regolare dal tutor.

Sfida e innovazione

Il concetto di "zona di sviluppo prossimale" di Vygotskij (1978) è particolarmente rilevante in questo caso. Le sfide devono essere calibrate per stimolare senza sopraffare. Esempio pratico: utilizzare il Design Thinking for Social Impact (IDEO.org, 2015) come struttura per affrontare problemi sociali complessi. Es. Attività: Organizzare un "Social Innovation Hackathon" in cui gli studenti collaborano per risolvere una sfida sociale reale in un tempo limitato, con il supporto di mentori esperti.

3.3.2 Aspetti chiave per il tutor

Il tutor nella formazione all'imprenditorialità sociale deve essere versatile, assumendo diversi ruoli a seconda delle necessità. Sulla base di Hattie (2012) e integrando le specificità dell'imprenditoria sociale, identifichiamo quattro ruoli chiave:

Allenatore e mentore

Il coaching nell'imprenditoria sociale va oltre le tecniche tradizionali, incorporando elementi di mentorship e supporto emotivo. Esempio pratico: applicare il modello GROW (Goals, Reality, Options, Will) adattato all'imprenditoria sociale (Whitmore, 2002). Es. Attività: sessioni mensili di coaching one-to-one con ogni studente, incentrate non solo sullo sviluppo del progetto ma anche sulla crescita personale come imprenditore sociale.

Facilitatore dell'apprendimento collaborativo

La collaborazione è essenziale nell'imprenditoria sociale, dove le soluzioni spesso emergono dall'intersezione di diverse prospettive. Esempio pratico: utilizzare tecniche di facilitazione come il "World Café" (Brown & Isaacs, 2005) per stimolare discussioni approfondite sui temi dell'imprenditoria sociale. Es. Attività: organizzare regolarmente sessioni di apprendimento tra pari in cui gli studenti presentano i loro progressi e le loro sfide, ricevendo feedback e suggerimenti dal gruppo.

Valutatore e promotore della riflessione critica

La valutazione nell'imprenditoria sociale deve andare oltre i parametri tradizionali, includendo metriche di impatto sociale. Esempio pratico: implementare il modello di Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) per la valutazione della formazione, adattandolo per includere misure di impatto sociale. Es. Attività: chiedere

agli studenti di tenere un "diario di riflessione" sull'impatto sociale, da discutere regolarmente con il tutor e i compagni.

Esperto di contenuti e connettore

Il tutor deve avere una profonda conoscenza del settore e la capacità di mettere in contatto gli studenti con le risorse e le reti pertinenti. Esempio pratico: creare una "mappa dell'ecosistema" dell'imprenditoria sociale locale e globale, da utilizzare come strumento didattico e di networking. Es. Attività: Organizzare regolarmente "incontri di esperti", invitando imprenditori sociali di successo a condividere le loro esperienze con gli studenti.

3.3.3 Sostenibilità del tutor

La sostenibilità dei tutor è fondamentale per il successo a lungo termine dei programmi di formazione all'imprenditorialità sociale. Adottando il quadro di riferimento IOM Matrix (DHHS Alaska, 2012) e integrandolo con le più recenti ricerche sulla sostenibilità professionale in ambito educativo, consideriamo la sostenibilità a livello individuale, relazionale e comunitario:

Sostenibilità individuale

La sostenibilità individuale si concentra sul benessere personale e professionale del tutor.

- Sviluppo professionale continuo: implementare un programma di sviluppo professionale strutturato che includa la formazione sui nuovi metodi di insegnamento, sulle tendenze dell'imprenditoria sociale e sulle soft skills.
- Gestione dello stress e prevenzione del burnout: fornire risorse e supporto per la gestione dello stress, come sessioni di mindfulness, coaching individuale e periodi sabbatici per la rigenerazione professionale.
- Riflessione e autovalutazione: incoraggiare una pratica regolare di auto-riflessione e valutazione.

Sostenibilità relazionale

La sostenibilità relazionale si concentra sulla creazione e sul mantenimento di relazioni professionali significative e di supporto.

- Comunità di pratica: creare e alimentare una comunità di pratica per i tutor dell'imprenditoria sociale, facilitando lo scambio di buone pratiche e il sostegno reciproco.
- Collaborazioni interdisciplinari: promuovere collaborazioni con professionisti di altri settori per arricchire le prospettive dei tutor.
- Networking con il settore: facilitare i collegamenti regolari tra i tutor e gli attori chiave del settore dell'imprenditoria sociale.

Sostenibilità comunitaria e istituzionale

La sostenibilità comunitaria e istituzionale si concentra sull'integrazione del ruolo del tutor all'interno di strutture più ampie.

- Sostenibilità economica: sviluppare modelli di retribuzione che riconoscano il valore unico dei tutor dell'imprenditoria sociale.
- Percorsi di carriera chiari: definire percorsi di progressione di carriera chiari per i tutor.
- Integrazione istituzionale: garantire che il ruolo del tutor sia pienamente integrato e valorizzato all'interno della struttura istituzionale.

- Impatto sulla comunità: creare opportunità per i tutor di estendere il loro impatto oltre la classe.

Esempio pratico di implementazione:

Sviluppare un "Programma di eccellenza per tutor dell'imprenditoria sociale" che integri tutti questi elementi. Il programma potrebbe includere:

- Un percorso di sviluppo professionale personalizzato per ogni tutor
- Un sistema di mentoring bidirezionale, in cui i tutor ricevono e forniscono mentoring
- Progetti annuali di ricerca-azione incentrati sull'innovazione delle metodologie di insegnamento dell'imprenditorialità sociale
- Un "fondo per l'innovazione" per sostenere i tutor nello sviluppo e nella sperimentazione di nuovi approcci pedagogici.
- Partnership strategiche con imprese sociali e organizzazioni di settore per mantenere i tutor in contatto con le realtà sul campo

3.3.4 Strumenti e metodologie utili

1. Design Thinking per l'impatto sociale

Il Design Thinking for Social Impact è un approccio all'innovazione incentrato sull'uomo che attinge agli strumenti del designer per integrare le esigenze delle persone, le possibilità della tecnologia e i requisiti per il successo aziendale. Questa metodologia è particolarmente utile nell'imprenditoria sociale in quanto enfatizza l'empatia, l'ideazione, la prototipazione e la sperimentazione per risolvere problemi sociali complessi.

Esempio pratico: i tutor possono guidare gli studenti attraverso un processo in cinque fasi: Empatizzare (ricercare le esigenze dei propri utenti), Definire (esporre le esigenze e i problemi degli utenti), Ideare (sfidare le ipotesi e creare idee), Prototipare (iniziare a creare soluzioni) e Testare (provare le soluzioni). Questo processo aiuta gli studenti a sviluppare soluzioni innovative alle sfide sociali. (IDEO.org, 2015)

2. Apprendimento esperienziale e basato su progetti

Questo approccio combina l'esperienza pratica con la riflessione, la concettualizzazione e la sperimentazione attiva. Coinvolge gli studenti in progetti reali in cui possono applicare il loro apprendimento a sfide reali di imprenditorialità sociale.

Esempio pratico: strutturare il corso attorno a un vero progetto di imprenditoria sociale, dall'ideazione alla presentazione a potenziali investitori sociali. Gli studenti attraversano tutte le fasi di sviluppo del progetto, imparando facendo e riflettendo sulle loro esperienze. (Kolb, 1984)

3. Lean Startup per le imprese sociali

La metodologia Lean Startup adatta le tecniche di avvio delle imprese al settore sociale. Essa enfatizza l'iterazione rapida, il feedback dei clienti e la misurazione dell'impatto durante l'intero processo di sviluppo.

Esempio pratico: guidare gli studenti attraverso il processo di creazione di un "Prodotto Minimo Vitale" per la loro idea di impresa sociale. Possono quindi testare le ipotesi chiave con beneficiari reali, utilizzando il ciclo di feedback "costruire-misurare-imparare" per iterare e migliorare rapidamente la loro soluzione. (Ries, 2011)

4. Misurazione dell'impatto sociale

Questa metodologia si concentra sulla quantificazione del valore sociale, ambientale ed economico creato da un'organizzazione. Per le imprese sociali è fondamentale dimostrare il proprio impatto agli stakeholder.

Esempio pratico: condurre un workshop pratico sulla creazione di una "teoria del cambiamento" e sulla selezione di indicatori di impatto appropriati per diversi tipi di imprese sociali. Gli studenti possono imparare a utilizzare quadri di riferimento come il Social Return on Investment (SROI) o gli Impact Reporting and Investment Standards (IRIS) per misurare e comunicare efficacemente il loro impatto.

5. Narrazione per il cambiamento sociale

Lo storytelling per il cambiamento sociale è un potente strumento a disposizione degli imprenditori sociali per comunicare la propria missione, coinvolgere gli stakeholder e ispirare l'azione. Si tratta di creare narrazioni avvincenti che mettano in evidenza il problema sociale, la soluzione proposta e l'impatto potenziale.

Esempio pratico: organizzare una sessione di formazione sulle tecniche di "pitch" sociale, che culmini in una gara di pitch giudicata da una giuria di esperti del settore. In questo modo gli studenti imparano ad articolare le loro idee di impresa sociale in modo conciso e persuasivo.

Il ruolo del tutor nella formazione all'imprenditoria sociale è sfaccettato e complesso e richiede una combinazione unica di competenze pedagogiche, conoscenze settoriali e capacità di facilitazione. L'adozione di un approccio olistico che integri metodologie innovative e si basi su solide fondamenta teoriche può migliorare significativamente l'efficacia dei programmi di formazione per imprenditori sociali. La chiave del successo sta nella capacità del tutor di creare un ambiente di apprendimento sicuro e stimolante, che promuova l'autonomia e la collaborazione e che prepari gli studenti ad affrontare le complesse sfide del mondo dell'imprenditoria sociale. Attraverso un impegno costante verso l'eccellenza pedagogica, la riflessione critica e l'innovazione, i tutor possono svolgere un ruolo trasformativo nella formazione dei futuri leader dell'imprenditoria sociale, contribuendo così a un cambiamento positivo e duraturo nella società.

3.4 Valutazione dei bisogni educativi: il profilo del discente nell'imprenditoria sociale

La formazione all'imprenditorialità sociale richiede un approccio incentrato sullo studente che tenga conto delle caratteristiche uniche degli adulti che intraprendono questo percorso di apprendimento. Sulla base di un'ampia ricerca e delle discussioni in corso presentate nei capitoli precedenti, abbiamo identificato diversi profili di studenti nel campo dell'imprenditoria sociale. Questi profili riflettono la diversità di background, motivazioni e obiettivi emersi dall'analisi delle best practices e del contesto legislativo in vari Paesi europei.

Per rispondere sistematicamente alle esigenze di questi diversi profili di discenti, abbiamo sviluppato un approccio multidimensionale all'apprendimento dell'imprenditorialità sociale. Questo approccio inizia con la comprensione dei diversi tipi di studenti, analizzando le loro caratteristiche distintive, le motivazioni e le sfide uniche. Questa analisi dettagliata dei profili funge da base per l'intero processo educativo, consentendoci di adattare le strategie di insegnamento alle esigenze specifiche di ciascun gruppo.

Sulla base di questa comprensione, esploriamo le condizioni ambientali e pedagogiche necessarie per facilitare un apprendimento ottimale. Queste condizioni chiave tengono conto delle diverse esigenze e dei diversi background degli studenti, creando un ambiente di apprendimento che massimizza il potenziale di ciascuno. Riconosciamo che il percorso di apprendimento nell'imprenditoria sociale è spesso pieno di sfide. Pertanto, identifichiamo gli ostacoli specifici che i diversi profili di discenti possono incontrare e proponiamo strategie di supporto mirate. Queste strategie sono pensate per superare le barriere all'apprendimento e creare un percorso formativo più inclusivo e accessibile. Tenendo conto di queste basi, proponiamo metodologie di apprendimento efficaci che rispondono alle esigenze dei diversi profili di studenti. Questi approcci pedagogici sono specificamente adattati per affrontare le sfide identificate e sfruttare le condizioni di apprendimento ottimali, garantendo un'esperienza educativa ricca e trasformativa. Infine, riconosciamo l'importanza di un processo di valutazione e feedback continuo. Questo elemento è fondamentale per garantire che le strategie e le metodologie implementate siano veramente efficaci e per fornire un meccanismo di miglioramento continuo del processo di apprendimento.

3.4.1 Il profilo del discente nell'imprenditoria sociale

Attraverso il nostro processo di ricerca e le discussioni, abbiamo identificato cinque profili principali di discenti nel campo dell'imprenditoria sociale. Questi profili sono non esaustivi, ma rappresentano archetipi significativi che emergono dal panorama dell'imprenditoria sociale in Europa.

L'innovatore sociale motivato è caratterizzato da una passione ardente per il cambiamento sociale e da una mente creativa orientata alla risoluzione dei problemi. Questi individui sono spesso guidati da una chiara visione di come vorrebbero migliorare il mondo, ma possono mancare di competenze imprenditoriali pratiche o di una profonda comprensione delle dinamiche di mercato. Il loro entusiasmo è una risorsa preziosa, ma deve essere incanalato attraverso una formazione strutturata sulle pratiche commerciali e sulla sostenibilità finanziaria.

Il professionista in transizione porta con sé un'esperienza lavorativa significativa e un'ampia rete professionale. Queste persone cercano di riorientare le proprie competenze verso il settore sociale, spinte dal desiderio di un maggiore impatto e di una maggiore realizzazione personale. La sfida principale per questo gruppo è spesso il superamento di mentalità e abitudini radicate nel settore for profit, che richiedono un riorientamento verso obiettivi di impatto sociale bilanciati con la sostenibilità economica.

L'individuo vulnerabile in cerca di empowerment rappresenta una categoria particolarmente significativa nel contesto dell'imprenditoria sociale. Appartenendo a gruppi svantaggiati, questi studenti portano una conoscenza diretta e profonda dei problemi sociali che intendono affrontare. La loro resilienza e determinazione sono risorse inestimabili, ma potrebbero dover superare ulteriori barriere come la mancanza di risorse finanziarie o di fiducia in se stessi. I programmi di formazione devono essere progettati in modo da valorizzare le loro esperienze uniche, fornendo al contempo le competenze e il sostegno necessari per superare gli ostacoli sistemici.

L'imprenditore caregiver emerge da esperienze personali di assistenza, portando con sé una profonda empatia e abilità multitasking. Queste persone sono motivate a creare soluzioni imprenditoriali che supportino altri caregiver e persone con bisogni speciali, basandosi sulla loro diretta comprensione delle sfide affrontate. Il loro ostacolo principale è spesso la gestione del tempo, dovendo bilanciare le responsabilità di cura con lo sviluppo imprenditoriale. I programmi di formazione devono essere flessibili e fornire strumenti per una gestione efficace di questi ruoli multipli.

L'attivista in transizione ha una forte consapevolezza sociale e capacità di networking, e cerca di aumentare l'impatto del proprio attivismo attraverso approcci imprenditoriali. Questi studenti devono spesso navigare nella tensione tra gli ideali degli attivisti e il pragmatismo imprenditoriale, richiedendo una formazione che li aiuti a tradurre la passione per le cause sociali in modelli di business sostenibili.

Questi profili, emersi dalla nostra ricerca e dalle discussioni tra i partner del progetto, rappresentano un punto di partenza per comprendere le diverse esigenze e il potenziale degli studenti nell'imprenditoria sociale. Riconoscere questa diversità è fondamentale per sviluppare programmi di formazione efficaci e personalizzati, in grado di rispondere alle esigenze specifiche di ciascun gruppo e di massimizzare il loro potenziale impatto sociale (Knowles et al., 2015)

3.4.2 Condizioni chiave per un efficace

Per facilitare l'apprendimento nell'ambito dell'imprenditoria sociale per i diversi profili di discenti identificati - dall'innovatore sociale motivato all'imprenditore assistito - è essenziale creare condizioni di apprendimento ottimali. Queste condizioni devono considerare non solo le caratteristiche uniche dei discenti adulti, ma anche le esigenze e le sfide specifiche che ciascun profilo deve affrontare nel contesto dell'imprenditoria sociale

Una delle condizioni fondamentali è **la rilevanza e l'applicabilità immediata dell'apprendimento**. Questo aspetto è particolarmente importante per profili come il professionista in transizione o l'attivista che cerca di tradurre la propria passione in un'impresa sociale sostenibile. Per questi studenti, l'uso di casi di studio reali e l'applicazione diretta dei concetti a progetti concreti sono essenziali. Per esempio, un professionista in transizione potrebbe essere incoraggiato a identificare come le sue competenze esistenti possano essere applicate a uno specifico problema sociale, sviluppando una proposta di soluzione imprenditoriale su che colleghi le sue esperienze passate con le nuove ambizioni sociali. Strettamente legato a questo concetto è **l'apprendimento esperienziale**, che è fondamentale per tutti i profili, ma in particolare per gli individui vulnerabili in cerca di empowerment. Per questo gruppo, le esperienze dirette come le visite alle imprese sociali esistenti o l'attuazione di microprogetti pilota possono essere trasformative, fornendo non solo conoscenze pratiche ma anche aumentando la fiducia in se stessi e la consapevolezza delle proprie capacità. **Il sostegno dei pari e la creazione di reti** emergono come elementi vitali, soprattutto per profili come l'imprenditore che si occupa di assistenza o l'innovatore sociale motivato. La creazione di comunità di apprendimento in cui questi discenti possano condividere sfide uniche e soluzioni innovative può essere incredibilmente potente. Per esempio, gli imprenditori che si occupano di assistenza potrebbero trarre grande beneficio dallo scambio di idee su come bilanciare le responsabilità di assistenza con lo sviluppo imprenditoriale, mentre gli innovatori sociali potrebbero trarre ispirazione reciproca per perfezionare le loro idee trasformative. Infine, la **flessibilità e l'accessibilità** dell'apprendimento sono cruciali per tutti i profili, ma assumono un'importanza particolare per discenti come le persone vulnerabili o i caregiver, che possono trovarsi di fronte a barriere significative alla partecipazione. Offrire modalità di apprendimento flessibili che combinino moduli online asincroni con sessioni pratiche di persona può consentire a questi discenti di integrare l'apprendimento nelle loro vite complesse. Inoltre, la progettazione di compiti adattabili a diverse situazioni di vita può aumentare significativamente l'inclusività e il successo del programma. In sintesi, queste condizioni - rilevanza e applicabilità, apprendimento esperienziale, supporto e rete tra pari, flessibilità e accessibilità - formano un ecosistema di apprendimento integrato. Se implementate in modo olistico e adattate ai diversi profili dei discenti, queste condizioni creano un ambiente di formazione che non solo impartisce conoscenze e competenze, ma ispira, responsabilizza e trasforma i partecipanti in veri agenti di cambiamento sociale attraverso l'imprenditorialità

3.4.3 Sfide e strategie di supporto

I discenti adulti nell'imprenditoria sociale devono affrontare sfide uniche che richiedono strategie di supporto mirate (Merriam & Bierema, 2013). Comprendere e affrontare queste sfide è fondamentale per il successo dei programmi di formazione

- ▶ **La gestione del tempo** è una sfida importante per molti discenti adulti, soprattutto per coloro che riescono a conciliare l'apprendimento con il lavoro e gli impegni familiari. Per affrontare questa sfida, i programmi di formazione dovrebbero offrire opzioni flessibili, come corsi modulari o apprendimento misto, che combinano l'apprendimento online con sessioni di persona. Inoltre, l'insegnamento di tecniche di gestione del tempo e di produttività può essere integrato nel programma di studio, fornendo ai discenti strumenti pratici per ottimizzare il loro tempo di studio
- ▶ **Le barriere finanziarie** possono rappresentare un ostacolo significativo, soprattutto per i discenti provenienti da contesti svantaggiati. Le strategie per affrontare questa sfida includono la fornitura di informazioni dettagliate su borse di studio, microcrediti per le imprese sociali e altre opzioni di finanziamento. Inoltre, i programmi potrebbero prendere in considerazione partnership con organizzazioni che offrono sostegno finanziario agli imprenditori sociali emergenti
- ▶ **L'aggiornamento tecnologico** è una sfida crescente, data la rapida evoluzione degli strumenti digitali nell'imprenditoria. Per superare questa barriera, i programmi dovrebbero offrire un supporto tecnico

dedicato e sessioni introduttive sugli strumenti digitali specifici per l'imprenditoria sociale. Ciò potrebbe includere workshop sulle piattaforme di crowdfunding, sugli strumenti di gestione dei progetti sociali o sui software per la misurazione dell'impatto sociale

- ▶ **Lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale** è fondamentale, soprattutto per gli studenti che provengono da contesti non imprenditoriali. Le strategie efficaci includono l'inserimento nel programma di studio di attività di sviluppo personale e di coaching sulla mentalità imprenditoriale. Ciò potrebbe comportare esercizi di visualizzazione, studi di casi di imprenditori sociali di successo e sessioni di riflessione guidata per aiutare i discenti a identificare e superare le loro barriere mentali.

3.4.4 Metodologie di apprendimento efficaci

Per soddisfare le esigenze dei discenti adulti nell'ambito dell'imprenditoria sociale, è necessario adottare metodologie di apprendimento non solo efficaci, ma anche coinvolgenti e trasformativo. Queste metodologie devono basarsi su approcci di apprendimento attivo e collaborativo, in linea con le teorie dell'apprendimento degli adulti (Wlodkowski & Ginsberg, 2017).

- ▶ **L'apprendimento basato su progetti** è particolarmente adatto all'imprenditoria sociale, in quanto consente ai discenti di applicare le conoscenze teoriche a sfide reali. Un approccio efficace potrebbe essere quello di guidare i discenti nello sviluppo di un progetto di impresa sociale dall'inizio alla fine del corso. Questo potrebbe culminare nella creazione di un business plan completo e nella sua presentazione a potenziali investitori sociali. Questo processo non solo consolida l'apprendimento, ma fornisce anche un risultato tangibile che i discenti possono utilizzare al di fuori del contesto formativo.
- ▶ **Il mentoring e il coaching** svolgono un ruolo cruciale nello sviluppo degli imprenditori sociali. L'abbinamento dei discenti con imprenditori sociali esperti può fornire un prezioso supporto personalizzato. Le sessioni mensili di mentoring one-to-one possono offrire ai discenti l'opportunità di discutere sfide specifiche, ricevere feedback su idee e progetti e beneficiare dell'esperienza pratica dei loro mentori. Questo approccio non solo facilita l'apprendimento, ma aiuta anche i discenti a costruire reti professionali nel settore dell'imprenditoria sociale.
- ▶ **L'apprendimento riflessivo** è fondamentale per lo sviluppo personale e professionale dell'imprenditoria sociale. Incoraggiare i discenti a tenere un diario di apprendimento riflessivo può aiutarli a elaborare le loro esperienze, a identificare le aree di crescita e a collegare la teoria alla pratica. Regolari sessioni di riflessione di gruppo possono anche promuovere l'apprendimento collaborativo, consentendo ai discenti di condividere intuizioni e sfide.
- ▶ **L'apprendimento collaborativo** riflette la natura interconnessa dell'imprenditoria sociale. I progetti di gruppo che simulano la creazione di un'impresa sociale, con ruoli assegnati in base alle competenze individuali, possono riprodurre le dinamiche del mondo reale. Questi progetti non sviluppano solo competenze tecniche, ma anche capacità di leadership, di comunicazione e di risoluzione dei conflitti, tutte essenziali per il successo nell'imprenditoria sociale.

3.4.5 Valutazione e feedback continui

Un sistema di valutazione e feedback continui è essenziale per garantire che l'apprendimento sia efficace e rilevante nel contesto dell'imprenditoria sociale. Questo approccio deve andare al di là delle tradizionali valutazioni accademiche per includere metriche rilevanti per il successo imprenditoriale e l'impatto sociale (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

- ▶ **L'autovalutazione regolare** è una componente chiave di questo processo. Incoraggiare gli studenti a valutare i loro progressi verso gli obiettivi di apprendimento promuove l'autoconsapevolezza e l'autonomia. Strumenti come le rubriche di autovalutazione e i diari di apprendimento possono sostenere questo processo, aiutando gli studenti a identificare le aree di forza e le opportunità di miglioramento.
- ▶ **Il feedback tra pari** è particolarmente prezioso nel contesto dell'imprenditoria sociale, dove la collaborazione e la co-creazione sono fondamentali. L'implementazione di sistemi di revisione tra pari per i progetti e le idee di impresa sociale degli studenti non solo fornisce prospettive diverse, ma aiuta anche gli studenti a sviluppare capacità di analisi critica e di feedback costruttivo.

- ▶ La **valutazione basata sulle competenze** è fondamentale per garantire che i discenti non solo acquisiscano conoscenze teoriche, ma sviluppino anche le abilità pratiche necessarie per avere successo nell'imprenditoria sociale. Ciò potrebbe includere valutazioni pratiche come presentazioni di pitch, sviluppo di piani di business sociale o gestione di progetti pilota.
- ▶ **Incorporare il feedback degli stakeholder**, quando possibile, può fornire un'inestimabile prospettiva dal mondo reale. Questo potrebbe includere il feedback dei membri della comunità, dei potenziali clienti o degli investitori sociali sui progetti dei discenti. Questo non solo arricchisce il processo di apprendimento, ma aiuta gli studenti a comprendere meglio le esigenze e le aspettative del settore dell'imprenditoria sociale.

4

Il ciclo di formazione
Dalla teoria alla pratica

4. Il ciclo di formazione - Dalla teoria alla pratica

I capitoli precedenti hanno gettato una solida base per la costruzione di un programma di formazione innovativo e mirato sull'imprenditoria sociale. Nel Capitolo 2, abbiamo esplorato il variegato panorama delle imprese sociali in Europa, analizzando le best practices e i quadri normativi dei diversi Paesi partner. Questa analisi ha rivelato la ricchezza e la diversità del settore, evidenziando al contempo la necessità di un approccio formativo flessibile e adattabile alle diverse realtà nazionali. Il capitolo 3 ci ha poi condotto a una valutazione approfondita dei bisogni formativi, delineando i profili dei potenziali imprenditori sociali e dei loro formatori. Abbiamo identificato le competenze chiave necessarie per il successo nell'imprenditoria sociale, riconoscendo l'importanza di bilanciare le capacità imprenditoriali con una forte consapevolezza sociale e capacità di innovazione

" Il nostro obiettivo è creare un ambiente di apprendimento che non solo trasmetta conoscenze, ma che ispiri, motivi e fornisca gli strumenti pratici necessari per avviare e gestire con successo le imprese sociali". "

Ora, nel Capitolo 4, siamo all'**incrocio tra teoria e pratica**, pronti a tradurre le conoscenze acquisite e le intuizioni sviluppate in un ciclo di formazione concreto ed efficace. Questo capitolo si concentra **sulla fase meso del progetto DIGILANCE**, come delineato nel primo capitolo. In questa fase cruciale, si passa dalla pianificazione teorica all'attuazione pratica, con la formazione di persona dei primi 20 discenti accuratamente selezionati in ogni Paese partner. Questa transizione rappresenta un momento chiave del progetto, in cui le idee e i concetti sviluppati nei capitoli precedenti prendono vita attraverso moduli di formazione strutturati, metodi di insegnamento innovativi e un approccio incentrato sul discente. Il nostro obiettivo è creare un ambiente di apprendimento che non solo trasmetta conoscenze, ma che ispiri, motivi e fornisca gli strumenti pratici necessari per avviare e gestire con successo le imprese sociali. In questo capitolo esploreremo il processo di costruzione dei moduli formativi, spiegando come i macro-argomenti identificati siano stati trasformati in unità didattiche coerenti e interattive. Esamineremo la metodologia utilizzata per la formazione dei formatori (C1), un passo fondamentale per garantire un'efficace implementazione del programma. Analizzeremo anche l'implementazione della prima formazione pilota nei Paesi partner, valutando come i contenuti siano stati adattati alle esigenze specifiche di ciascun contesto nazionale. Infine, discuteremo l'importanza del follow-up e del tutoraggio post-formazione, elementi cruciali per garantire che le conoscenze acquisite si traducano in azioni concrete nel mondo dell'imprenditoria sociale. Questo capitolo rappresenta il culmine del nostro percorso progettuale, in cui teoria e pratica si fondono per creare un programma di formazione all'avanguardia in grado di rispondere alle sfide e alle opportunità dell'imprenditoria sociale in Europa. Attraverso questo ciclo di formazione, ci proponiamo di catalizzare la nascita di nuovi imprenditori sociali, dotati delle competenze, della visione e della

determinazione necessarie per generare un impatto positivo duraturo nelle loro comunità e oltre.

4.1 Costruzione di moduli formativi

Il passaggio dall'identificazione dei bisogni formativi allo sviluppo di moduli didattici è un processo critico nel progetto DIGILANCE. Il nostro obiettivo è quello di strutturare il percorso formativo in moduli specifici, ognuno dei quali affronta un argomento chiave rilevante per l'imprenditoria sociale. Questo approccio modulare consente flessibilità e adattabilità, fondamentali dati i diversi contesti delle imprese sociali in Europa (Defourny & Nyssens, 2010).

4.1.1 Strutturazione del modulo: macro, meso e micro

Costruiamo i moduli su tre livelli distinti, seguendo un approccio micro-meso-macro sviluppato dal partner Ostfalia (Kolhoff, L. 2020 - 2022 - 2024). Questo metodo, adattato alla formazione all'imprenditorialità sociale, garantisce un'esperienza di apprendimento completa, coerente e contestualizzata. Riflette la complessità dell'imprenditorialità sociale, che richiede una comprensione a più livelli, dall'individuo al contesto sociale più ampio (Dacin et al., 2011)

Livello macro: qui si definiscono le linee guida generali per ogni modulo, compresi i titoli degli argomenti e le responsabilità dei partner. Questo stabilisce la struttura e i contenuti principali di ogni modulo, allineandosi agli obiettivi generali del progetto. Il livello macro corrisponde al contesto più ampio dell'imprenditoria sociale in Europa, considerando le politiche, le culture e i sistemi economici che influenzano il settore

Livello meso: questa fase prevede la pianificazione dettagliata dei moduli, compresa la creazione del curriculum, dei piani di lezione e delle strategie di insegnamento. Ogni modulo comprende descrizioni dettagliate, obiettivi di apprendimento specifici e metodi di insegnamento. Questo livello garantisce la rilevanza dei contenuti per i destinatari, colmando il divario tra concetti generali e applicazioni pratiche. Rappresenta l'interconnessione tra l'individuo e il contesto più ampio, concentrandosi sulle relazioni e sulle strutture intermedie come le comunità locali e le reti di supporto per gli imprenditori sociali

Livello micro: questo livello si concentra sulla produzione di materiali didattici concreti come presentazioni, video, esercizi e risorse multimediali. Questi materiali sono progettati sia per l'uso personale che per piattaforme digitali come moodle, facilitando l'accesso e l'interattività. Questo livello di dettaglio assicura che i concetti teorici si traducano in esperienze di

apprendimento tangibili e coinvolgenti, concentrandosi sullo sviluppo delle competenze personali e professionali necessarie agli imprenditori sociali

Questo approccio a tre livelli offre diversi vantaggi:

- ▶ **Coerenza e integrazione:** assicura un collegamento logico tra gli obiettivi generali del progetto, i contenuti specifici dei moduli e le attività di apprendimento concrete. Questa coerenza aiuta gli studenti a vedere il quadro generale mentre si impegnano con i contenuti dettagliati.
- ▶ **Adattabilità:** l'approccio consente di adattare i contenuti e la metodologia ai diversi contesti nazionali e locali, pur mantenendo una struttura comune a livello europeo. Questa flessibilità è fondamentale data la diversità dei paesaggi dell'imprenditoria sociale in Europa.
- ▶ **Apprendimento:** facilita l'apprendimento che tiene conto sia delle competenze individuali sia del contesto più ampio in cui operano gli imprenditori sociali. Questo approccio olistico è in linea con la natura complessa dell'imprenditoria sociale, che richiede sia competenze personali che comprensione del sistema.
- ▶ **Scalabilità:** l'approccio consente lo sviluppo di materiali che possono essere facilmente adattati e scalati per diverse esigenze di formazione e contesti di apprendimento. Questa scalabilità è particolarmente importante per un progetto che mira ad avere un impatto sulla formazione all'imprenditorialità sociale in tutta Europa.
- ▶ **Valutazione multilivello:** fornisce un quadro per valutare l'efficacia della formazione a diversi livelli, dai progressi individuali all'impatto più ampio sul settore dell'imprenditoria sociale. Questo approccio di valutazione sfaccettato consente di valutare in modo completo i risultati e l'impatto della formazione.

4.1.2 Identificazione di macrotemi e competenze, assegnazione di ruoli e in tandem

La prima fase della costruzione dei moduli formativi prevede l'identificazione di macro-argomenti chiave, ciascuno associato a competenze specifiche che rispondono ai bisogni formativi identificati nei capitoli precedenti. Abbiamo selezionato questi macro-argomenti considerando i bisogni individuati nel contesto dell'imprenditoria sociale e le competenze necessarie per operare efficacemente in questo settore. L'approccio tandem per la creazione dei moduli significa che ogni modulo è sviluppato da un partner responsabile con il supporto di un partner secondario. Questo metodo garantisce la condivisione delle competenze tra i partner, consentendo la creazione di moduli che riflettono diverse prospettive metodologiche. Di seguito presentiamo i moduli di formazione con i loro contenuti, le competenze e i partner responsabili

1. Introduzione: Imprenditorialità sociale/Impresa sociale in Europa

Contenuto: panoramica del concetto di impresa sociale, storia e sviluppo in Europa, quadro normativo europeo.

Competenze: comprensione del contesto europeo dell'imprenditoria sociale, capacità di analisi comparativa.

Partner responsabile: DmlAS (Italia)

Partner sostenitore: Diadromi (Grecia)

2. Il profilo dell'imprenditore sociale e le competenze trasversali

Contenuti: caratteristiche degli imprenditori sociali, leadership etica, capacità comunicative e relazionali.

Competenze: Consapevolezza di sé, leadership, comunicazione efficace, pensiero critico.

Partner responsabile: ACDC (Romania)

Partner sostenitore: UPI (Slovenia)

3. L'idea

Contenuto: generazione e valutazione di idee di impresa sociale, analisi dei bisogni della comunità.

Competenze: creatività, pensiero innovativo, analisi dei bisogni sociali.

Partner responsabile: GIFTED (Irlanda)

Partner sostenitore: ACDC (Romania)

4. Il servizio/prodotto

Contenuto: sviluppo di prodotti e servizi a impatto sociale, prototipazione, test di mercato.

Competenze: pensiero progettuale, sviluppo del prodotto, analisi di fattibilità.

Partner responsabile: GIFTED (Irlanda)

Partner sostenitore: DmlAS (Italia)

5. Panoramica del mercato

Contenuto: analisi del mercato sociale, identificazione del target, posizionamento.

Competenze: ricerche di mercato, analisi della concorrenza, segmentazione del mercato.

Partner responsabile: OSTFALIA (Germania)

Partner sostenitore: DmlAS (Italia)

6. Marketing e vendite

Contenuti: strategie di marketing per le imprese sociali, comunicazione d'impatto, vendita etica.

Competenze: marketing sociale, storytelling, strategie di comunicazione digitale.

Partner responsabile: DmlAS (Italia)

Partner sostenitore: GIFTED (Irlanda)

7. Organizzazione/Personale

Contenuti: strutture organizzative per le imprese sociali, gestione delle risorse umane, volontariato.

Competenze: gestione del personale, leadership inclusiva, sviluppo organizzativo.

Partner responsabile: ACDC (Romania)

Partner sostenitore: UPI (Slovenia)

8. Opportunità e rischi

Contenuti: Analisi SWOT per le imprese sociali, gestione del rischio, strategie di resilienza.

Competenze: pensiero strategico, gestione del rischio, capacità decisionale.

Partner responsabile: UPI (Slovenia)

Partner sostenitore: Diadromi (Grecia)

9. Finanziamento

Contenuti: modelli di finanziamento per le imprese sociali, crowdfunding, impact investing.

Competenze: pianificazione finanziaria, raccolta fondi, gestione del budget.

Partner responsabile: Diadromi (Grecia)

Partner sostenitore: OSTFALIA (Germania)

10. Piano di attuazione

Contenuti: sviluppo di piani d'azione, gestione di progetti sociali, misurazione dell'impatto.

Competenze: gestione di progetti, pianificazione strategica, valutazione dell'impatto sociale.

Partner responsabile: Diadromi (Grecia)

Partner sostenitore: OSTFALIA (Germania)

11. Piano aziendale

Contenuti: creazione di un business plan per le imprese sociali, proiezioni finanziarie, presentazione agli investitori.

Competenze: pianificazione aziendale, analisi finanziaria, presentazione efficace.

Partner responsabile: OSTFALIA (Germania)

Partner sostenitore: UPI (Slovenia)

Questo approccio collaborativo non solo sfrutta le diverse competenze all'interno del consorzio, ma garantisce anche che i moduli beneficino di molteplici prospettive, migliorando la loro rilevanza e applicabilità in diversi contesti europei. La struttura modulare consente una formazione completa e flessibile, che copre tutti gli aspetti essenziali dell'imprenditoria sociale, dall'ideazione iniziale alla pianificazione dettagliata e all'attuazione.

4.1.3 Creazione con il

Per guidare la creazione dei moduli di formazione, Ostfalia ha sviluppato un modello che offre una struttura generale da seguire. Questo modello comprende diverse sezioni chiave, ognuna delle quali è stata progettata per garantire che i moduli siano completi, coerenti e adattabili alle esigenze di formatori e discenti. La struttura proposta dal modello comprende:

A) Indice del modulo: fornisce una panoramica strutturata dei contenuti, consentendo a formatori e discenti di navigare facilmente nel materiale. Include tutti gli elementi principali del modulo, facilitando l'accesso rapido alle informazioni desiderate.

B) Introduzione con descrizione del modulo: offre una panoramica del modulo, spiegandone la rilevanza nel contesto dell'imprenditoria sociale. Delinea gli obiettivi di apprendimento, i contenuti principali e le competenze da sviluppare, preparando i discenti a ciò che seguirà.

C) Glossario: definisce i termini chiave relativi all'imprenditoria sociale e i concetti specifici del modulo. Questo assicura una comprensione comune della terminologia utilizzata, particolarmente importante dato il contesto multinazionale del progetto.

D) Programma delle lezioni: delinea la struttura temporale e organizzativa del modulo, specificando la durata di ogni unità didattica e la sequenza degli argomenti. Questo aiuta i formatori a pianificare e i discenti a gestire il loro tempo di studio.

E) Piano di presentazione: fornisce il contenuto centrale del modulo in formato di presentazione, comprese le diapositive, le note del formatore e i suggerimenti per le attività interattive. Questo elemento è fondamentale per garantire una trasmissione efficace dei contenuti.

F) Modalità d'esame: descrive come verrà valutato l'apprendimento, spesso attraverso la creazione di una componente di business plan. Questo allinea la valutazione con gli obiettivi pratici del corso, assicurando che gli studenti possano applicare ciò che hanno imparato.

G) Riassunto: offre una sintesi dei punti chiave del modulo, disponibile sia in formato testo che audio. Questo favorisce il consolidamento dell'apprendimento e fornisce un riferimento rapido ai concetti principali.

H) Letteratura: elenca ulteriori risorse e riferimenti bibliografici per approfondire gli argomenti trattati. Questo incoraggia l'apprendimento autonomo e fornisce le basi per ulteriori approfondimenti.

I) Note per i formatori: include suggerimenti pedagogici, consigli pratici e informazioni aggiuntive per aiutare i formatori a svolgere efficacemente il modulo.

Questa versione integrata fornisce una panoramica completa della struttura e dei contenuti del modulo, riflettendo la profondità e l'ampiezza dell'approccio del progetto DIGILANCE alla formazione all'imprenditorialità sociale. Questo approccio strutturato garantisce la coerenza tra i moduli, consentendo al contempo la flessibilità necessaria per affrontare gli aspetti peculiari di ciascun argomento. Il modello funge da impalcatura, supportando gli sviluppatori dei moduli nella creazione di materiali didattici completi e coinvolgenti. È fondamentale sottolineare che i contenuti dei moduli devono aderire a tutti i principi educativi descritti nei capitoli precedenti. Ogni modulo deve integrare attività esperienziali e interattive, contributi audio e video, immagini grafiche ed esperienze collaborative. Questo approccio multisensoriale e partecipativo mira a coinvolgere gli studenti, facilitando un apprendimento più profondo e duraturo (Kolb, 2014).

4.1.4 Verifica del modulo: Processo trifase

Per garantire la qualità dei moduli, abbiamo implementato un processo di verifica in tre fasi:

- 1.** Revisione interna con il partner di supporto
- 2.** Commento di Ostfalia
- 3.** Test con i futuri formatori

Questo processo di verifica a più livelli garantisce che i moduli soddisfino gli elevati standard del progetto e siano pratici ed efficaci in scenari formativi reali. Consente di migliorare in modo iterativo, incorporando le intuizioni di vari stakeholder, compresi i futuri formatori che implementeranno direttamente questi moduli. La costruzione di moduli di formazione nel progetto DIGILANCE rappresenta un processo collaborativo, progettato per tradurre le intuizioni teoriche in esperienze di apprendimento pratiche, coinvolgenti ed efficaci. Questo approccio non solo garantisce la qualità e la pertinenza del materiale formativo, ma riflette anche l'impegno del progetto a creare una prospettiva veramente europea sulla formazione all'imprenditorialità sociale (Borzaga & Defourny, 2001).

4.2 Formazione C1 per formatori in Slovenia

La fase di sperimentazione dei moduli formativi è strettamente legata alla formazione C1, un evento importante nel processo di sviluppo del programma DIGILANCE. Questa formazione transnazionale, tenutasi in Slovenia sotto la guida esperta dell'UPI, ha rappresentato un momento di sintesi e di verifica del lavoro svolto fino a quel momento.

4.2.1 Obiettivi della formazione C1

L'obiettivo primario della formazione C1 è stato quello di sviluppare e perfezionare le competenze dei formatori nel campo dell'imprenditoria sociale, con particolare attenzione all'integrazione di soluzioni digitali innovative e all'attuazione pratica dell'approccio delineato nei precedenti capitoli del Libro dell'innovazione. L'evento mirava

- Garantire una comprensione comune e approfondita degli obiettivi del progetto DIGILANCE tra tutti i partner.
- Migliorare le capacità dei partecipanti nell'insegnamento dell'imprenditorialità sociale, con particolare attenzione all'uso di tecnologie e metodologie innovative.
- Promuovere lo scambio di buone pratiche tra diversi contesti nazionali, arricchendo così la base di conoscenze di ciascun formatore.
- Testare i moduli formativi sviluppati da ciascun partner in modo pratico e interattivo, consentendo una revisione critica e un miglioramento basato sull'esperienza diretta.
- Rafforzare la rete transnazionale di formatori, creando una comunità di pratica nel campo della formazione all'imprenditorialità sociale.

La formazione dei formatori all'imprenditorialità sociale non deve solo trasmettere conoscenze, ma anche modellare un approccio innovativo e socialmente consapevole all'insegnamento stesso. (Hockerts, 2018)

4.2.2 Metodologia utilizzata

Il C1 ha adottato un approccio metodologico multiforme, basato sui principi dell'apprendimento esperienziale e dell'apprendimento trasformativo, utilizzando la piattaforma online Moodle per accedere ai contenuti dei singoli moduli. La metodologia è stata strutturata in diverse componenti:

1. **Sessioni interattive:** basate sul principio "imparare facendo", queste sessioni hanno permesso ai formatori di sperimentare direttamente le attività che proporranno ai loro studenti.
2. **Uso di strumenti digitali:** in linea con gli obiettivi del progetto DIGILANCE, è stato fatto ampio uso di piattaforme digitali per l'e-learning,

strumenti di collaborazione online e software per la gestione di progetti sociali.

3. **Casi di studio e giochi di ruolo:** l'analisi di casi reali di imprese sociali e la simulazione di scenari didattici hanno permesso di contestualizzare l'apprendimento.
4. **Apprendimento e feedback tra pari:** i partecipanti hanno avuto l'opportunità di insegnare parti dei moduli ai loro colleghi, ricevendo un feedback costruttivo.
5. **Visite sul campo:** sono stati organizzati incontri con imprese sociali innovative sul territorio sloveno, offrendo un'esperienza diretta e concreta del settore.
6. **Riflessione critica:** momenti strutturati di riflessione individuale e di gruppo hanno permesso di elaborare le esperienze e di collegarle alle loro realtà nazionali.
7. **Scambio interculturale:** Un aspetto fondamentale della formazione C1 è stata l'opportunità per i formatori di interagire con colleghi provenienti da contesti culturali diversi. Questo scambio interculturale ha arricchito notevolmente l'esperienza formativa, aumentando il livello di conoscenza collettiva e offrendo nuove prospettive su come affrontare le sfide dell'imprenditoria sociale in diversi contesti nazionali.

I partecipanti hanno avuto l'opportunità di condividere esperienze, metodologie e approcci specifici dei loro Paesi, stimolando una riflessione critica su come adattare i moduli di formazione alle diverse realtà locali. Questo processo di scambio e confronto ha incoraggiato i tutor a pensare in modo più flessibile e creativo a come adattare i vari moduli ai loro contesti specifici e alle particolari esigenze dei loro futuri allievi. L'imprenditorialità sociale è profondamente radicata nei contesti culturali e istituzionali in cui opera. La condivisione di esperienze tra formatori di diversi Paesi può portare a una comprensione più ricca e sfumata di come l'imprenditorialità sociale si manifesti in diverse parti d'Europa (Dacin et al., 2011). Questa esperienza di scambio interculturale ha stimolato i tutor a riflettere in anticipo su come adattare i vari moduli ai loro contesti nazionali e alle esigenze specifiche dei loro discenti, promuovendo così un approccio più flessibile e personalizzato alla formazione all'imprenditorialità sociale.

4.2.3 Risultati attesi della formazione C1

I risultati attesi dalla formazione C1 erano molteplici e ambiziosi.

- ▶ **Allineamento metodologico:** creare coesione metodologica tra formatori provenienti da contesti nazionali diversi, garantendo un approccio armonizzato nel rispetto delle specificità locali.
- ▶ **Competenze digitali avanzate:** migliorare significativamente le competenze dei formatori nell'uso degli strumenti digitali per l'insegnamento dell'imprenditorialità sociale.
- ▶ **Miglioramento dei moduli formativi:** raccogliere feedback dettagliati per perfezionare e migliorare i moduli formativi, garantendo la massima efficacia e rilevanza.
- ▶ **Creazione di una comunità di pratica:** creare una rete duratura di formatori nell'ambito dell'imprenditoria sociale a livello europeo, facilitando lo scambio continuo di idee e buone pratiche.
- ▶ **Certificazione delle competenze:** rilasciare certificati di mobilità che attestino le competenze acquisite durante il corso, aumentando così il valore professionale dei formatori nel contesto europeo.
- ▶ **Piano d'azione personalizzato:** ogni formatore ha sviluppato un piano d'azione personalizzato per implementare le conoscenze acquisite nel proprio contesto nazionale.

La formazione C1 ha rappresentato un momento importante del progetto DIGILANCE, ponendo le basi per una diffusione efficace e coerente del programma di formazione in tutta Europa. Ha permesso di verificare e migliorare i contenuti sviluppati e di creare una comunità transnazionale di educatori all'imprenditorialità sociale, allineata negli obiettivi e nelle metodologie, pur mantenendo la ricchezza delle diverse prospettive nazionali.

4.3 Attuazione della prima formazione pilota nei Paesi partner

Il passaggio dalla fase di progettazione all'implementazione pratica nel progetto DIGILANCE ha permesso di testare sul campo la struttura modulare, concentrandosi in particolare sulla costruzione pratica di business plan per idee innovative di impresa sociale. L'attuazione della prima formazione pilota nei Paesi partner ha fornito una formazione iniziale a 20 discenti e ha permesso di valutare l'efficacia e la pertinenza dei moduli formativi sviluppati.

4.3.1 Struttura della Formazione Pilota

La struttura della formazione pilota ha richiesto un delicato equilibrio tra coerenza metodologica e flessibilità contestuale. Ogni partner ha adattato i moduli alle esigenze locali e alle specificità della propria area, pur mantenendo l'integrità dell'approccio formativo condiviso. La formazione è stata concepita come una serie di workshop intensivi, generalmente di 5 giorni, non necessariamente consecutivi, ciascuno incentrato su uno o due argomenti principali dei moduli, facilitati da tutor formati durante la sessione C1 e supportati, quando possibile, da esperti del settore. La struttura del workshop è stata progettata per offrire un'esperienza di apprendimento completa e integrata. Le sessioni teoriche hanno posto le basi concettuali di ogni argomento principale, arricchite da presentazioni multimediali e materiali audiovisivi per stimolare diversi canali cognitivi e migliorare l'apprendimento. A queste sono seguite le applicazioni pratiche, in cui i partecipanti hanno potuto verificare immediatamente i concetti appresi attraverso esercizi individuali e di gruppo. Queste attività hanno incluso simulazioni di scenari aziendali realistici, la costruzione di modelli di business innovativi e l'analisi di casi di studio rilevanti per il contesto locale. Come elemento unificante del corso, ogni modulo si è concluso con un esercizio pratico incentrato sullo sviluppo progressivo dei business plan dei partecipanti. Questo approccio incrementale ha portato alla presentazione e alla discussione collettiva dei progetti imprenditoriali, promuovendo un processo di apprendimento collaborativo e di revisione tra pari, compresi esercizi volti a sviluppare la creatività e l'innovazione. La combinazione di teoria, pratica e sviluppo di progetti ha creato un ambiente di apprendimento dinamico e coinvolgente, preparando i partecipanti ad affrontare le sfide reali dell'imprenditoria sociale.

4.3.2 Criteri di selezione dei partecipanti

La selezione dei partecipanti alla formazione pilota è stata una fase critica per garantire l'efficacia dell'intervento formativo. I criteri di selezione sono stati sviluppati per creare gruppi di apprendimento eterogenei ma

coesi, con una partecipazione significativa di individui vulnerabili. Questi criteri includevano:

- ▶ **Motivazione:** un interesse genuino e dimostrabile per l'imprenditoria sociale, accompagnato dalla volontà di sviluppare competenze specifiche in questo settore. La motivazione è stata valutata attraverso lettere di intenti e brevi colloqui.
- ▶ **Competenze imprenditoriali di base:** una base minima di esperienza o conoscenza in materia di imprenditorialità o gestione aziendale, valutata attraverso il curriculum dei candidati e le esperienze precedenti.
- ▶ **Competenze digitali:** sufficiente familiarità con gli strumenti digitali, essenziali per partecipare efficacemente al programma e sviluppare progetti imprenditoriali innovativi.
- ▶ **Diversità e inclusione:** è stata prestata particolare attenzione all'inclusione di individui provenienti da contesti diversi, concentrandosi su coloro che affrontano sfide specifiche (come la disoccupazione, le disabilità fisiche e cognitive, l'appartenenza a minoranze o lo svantaggio socio-economico) per i quali il programma potrebbe essere particolarmente rilevante e trasformativo.

4.3.3 Adattamento dei contenuti ai gruppi di studenti

L'efficacia di un programma di formazione risiede nella sua capacità di soddisfare le esigenze specifiche dei discenti. A questo proposito, il contenuto dei moduli è stato sottoposto a un processo di adattamento mirato, tenendo conto delle caratteristiche uniche dei partecipanti in ogni Paese partner. Questo processo di personalizzazione ha incluso:

- ▶ **Contestualizzazione culturale** → materiali didattici sono stati rivisti per garantirne la pertinenza culturale, incorporando esempi locali e casi di studio che risuonassero con l'esperienza diretta dei partecipanti.
- ▶ **Adattamento linguistico** → oltre la semplice traduzione, il contenuto è stato adattato per cogliere le sfumature linguistiche e le terminologie specifiche del settore in ogni contesto nazionale.
- ▶ **Calibrazione del livello di complessità** → I tutor hanno avuto la flessibilità di modulare la profondità e la complessità dei contenuti in base al livello di competenza iniziale dei partecipanti, garantendo una sfida appropriata senza essere né troppo elementare né eccessivamente complessa.
- ▶ **Variazione dell'approccio metodologico** → Le metodologie didattiche sono state adattate per rispondere agli stili di apprendimento prevalenti nel gruppo, alternando approcci più teorici a metodologie esperienziali e collaborative.

4.3.4 Valutazione della formazione pilota

La valutazione della formazione pilota ha adottato un approccio multidimensionale, combinando metodi quantitativi e qualitativi per comprendere a fondo l'efficacia dell'intervento formativo. Gli strumenti di valutazione comprendono:

1. Sondaggi di soddisfazione: somministrati alla fine di ogni modulo e dell'intero corso, hanno raccolto feedback strutturati su contenuti, metodologie e applicabilità percepita.
2. Discussioni di gruppo: le sessioni di riflessione hanno fornito approfondimenti qualitativi sulle percezioni dei partecipanti, facilitando l'emergere di suggerimenti per il miglioramento.

3. **Analisi delle prestazioni:** la valutazione dei business plan sviluppati dai partecipanti ha fornito una misura tangibile dell'applicazione pratica delle competenze acquisite.
4. **Osservazioni dirette:** i formatori hanno condotto osservazioni strutturate durante le sessioni, documentando il livello di coinvolgimento, le dinamiche di gruppo e l'evoluzione delle competenze dei partecipanti.

Inoltre, dopo aver raccolto tutte le valutazioni, i leader di ciascun team partner hanno compilato un'analisi SWOT leggermente adattata da ciascun partner, sintetizzando i punti di forza, le debolezze e i potenziali miglioramenti da integrare. I risultati della valutazione saranno immediatamente utili per migliorare i contenuti della piattaforma di e-learning online e per approfondire alcuni aspetti mancanti nella fase di follow-up con i discenti più interessati. A lungo termine, la valutazione sintetica potrebbe essere una buona fonte di ispirazione per progetti futuri.

Per avere un esempio, questi elementi di valutazione sono stati raccolti da tutti i Paesi partner coinvolti nella formazione. Nel complesso, il livello di soddisfazione dei discenti è stato molto alto, caratterizzato da un notevole entusiasmo e da una partecipazione attiva.

Punti di forza

1. **contenuti profondi e significativi:** i partecipanti hanno apprezzato l'integrazione delle conoscenze teoriche con esperienze pratiche in varie organizzazioni, migliorando i risultati dell'apprendimento e la comprensione dello sviluppo del business plan.
2. **materiali di alta qualità e networking:** sono stati sviluppati materiali didattici di alta qualità e sono state offerte eccellenti opportunità di networking, promuovendo un interesse condiviso per l'imprenditoria sociale.
3. **ambiente di apprendimento diversificato:** i corsi che coinvolgono partecipanti con competenze e background diversi hanno arricchito l'ambiente di apprendimento, consentendo uno scambio diversificato di conoscenze ed esperienze.
4. **rilevanza pratica e spirito di squadra:** la formazione ha promosso lo spirito di squadra e ha permesso ai partecipanti di applicare efficacemente idee e risorse personali, favorendo lo sviluppo di nuove relazioni.
5. **metodi di apprendimento interattivi:** l'uso di metodi di apprendimento interattivi e collettivi ha garantito la partecipazione attiva e il coinvolgimento, rendendo i contenuti accessibili e più facili da afferrare.

Punti di debolezza

1. **tempo insufficiente:** molti partecipanti hanno ritenuto che il tempo a disposizione fosse insufficiente per sviluppare pienamente le idee imprenditoriali o per coprire tutti gli aspetti tecnici dei corsi.
2. **complessità tecnica:** alcuni partecipanti hanno trovato impegnativi i moduli finanziari e manageriali, soprattutto quelli con background educativi diversi.
3. **contenuti sovrabbondanti:** l'ampiezza degli argomenti trattati era spesso sovrabbondante, dato il tempo limitato a disposizione, e ciò ha impedito di concentrarsi sui moduli importanti.
4. **l'idoneità per i workshop a breve termine:** il progetto del programma non è sempre stato adatto ai formati a breve termine, in quanto alcuni studenti hanno perso le date a causa delle vacanze o di altri impegni.
5. **questioni di accessibilità:** sono state sollevate preoccupazioni circa l'accessibilità dei contenuti per i partecipanti con disabilità cognitive e per quelli provenienti da ambienti non tecnici.

Miglioramenti

1. strumenti di coinvolgimento migliorati: l'introduzione di strumenti digitali interattivi e di un maggior numero di esempi reali di imprenditorialità sociale potrebbe aiutare a mantenere il coinvolgimento e a collegare la teoria con esempi pratici di comunità.
2. contenuti tecnici semplificati: semplificazione degli aspetti tecnici dei moduli finanziari e manageriali e concentrazione sulla razionalizzazione dei contenuti per garantire che i concetti essenziali siano coperti efficacemente nel tempo disponibile.
3. estensione della durata della formazione: proporre un periodo di tempo significativamente più lungo per approfondire gli argomenti senza sovraccaricare i partecipanti.
4. più esercizi pratici: aumentare il numero di esercizi pratici e di esempi aziendali reali per migliorare l'esperienza di apprendimento.
5. pause frequenti: l'inserimento di brevi pause più frequenti potrebbe aiutare i partecipanti a mantenere l'energia e la concentrazione durante i programmi di allenamento intensivo.

4.3.5 Risultati attesi e passi successivi

La fase di formazione pilota del progetto DIGILANCE era prevista non solo per convalidare l'efficacia dei moduli formativi, ma anche per evidenziare le aree da migliorare e far emergere le best practices adattate a contesti specifici. Il feedback di questa fase ha innescato un processo iterativo di revisione e perfezionamento dei moduli, ponendo le basi per una loro più ampia diffusione. Le fasi successive prevedono l'implementazione di un sistema di monitoraggio continuo e un follow-up a lungo termine con i partecipanti per valutare l'impatto duraturo del programma sul loro percorso imprenditoriale e il loro contributo al valore sociale. Inoltre, il progetto prevede di espandere il programma per includere altri potenziali gruppi di discenti nei Paesi partner e in nuovi contesti, trasformando i contenuti dei moduli in una piattaforma di e-learning. Questa piattaforma, finalizzata principalmente alla formazione di nuovi tutor (come indicato nel PR3 - macro fase capitolo 1.2), mira a promuovere una rete europea di formazione all'imprenditorialità sociale.

Questo approccio strutturato garantisce che il progetto DIGILANCE soddisfi i bisogni formativi identificati e si sforzi di coltivare, o almeno ispirare, un ecosistema europeo di imprenditoria sociale più solido, innovativo e inclusivo. L'iniziativa è progettata per dotare i nuovi imprenditori sociali delle competenze, della visione e dei principi necessari per navigare efficacemente nelle complessità del mercato.

Inoltre, sono state identificate due potenziali strade per sostenere il processo di formazione in corso: lo sviluppo di un ecosistema di risorse di supporto, tra cui guide pratiche, piattaforme di e-learning e comunità di pratica online per facilitare l'adattamento dei moduli in nuovi contesti; e la creazione di una rete di ex allievi del programma. Questa rete consentirà lo scambio di esperienze, promuoverà la collaborazione transnazionale e fornirà sostegno reciproco agli imprenditori sociali emergenti.

4.4 Follow-up e tutoraggio dopo la formazione pilota

Il progetto DIGILANCE continua a offrire supporto dopo la formazione pilota, concentrandosi sulla transizione verso la creazione di un solido business plan e la potenziale costituzione di una start-up. Attraverso un monitoraggio attivo e meccanismi di feedback, il follow-up fornisce una guida pratica e un supporto continuo, fondamentali per il successo delle idee imprenditoriali sviluppate durante la formazione.

OBIETTIVI DI MENTORING POST FORMAZIONE

Il programma di tutoraggio affronta vari aspetti, tra cui lo sviluppo del business plan, l'assistenza per la mobilità internazionale, la ricerca di sostegno finanziario e il networking strategico:

- ▶ **Sviluppo del business plan:** i partecipanti ricevono coaching e supervisione nella creazione di business plan utilizzando il modello SEMD (Social Enterprise Model Development), che include una guida dettagliata e il completamento di piani già avviati, considerando la mobilità internazionale.
- ▶ **Assistenza per la mobilità internazionale:** guida alla finalizzazione dei piani aziendali in vista di opportunità internazionali, che possono ampliare le risorse e il potenziale di crescita.
- ▶ **Ricerca di supporto finanziario:** orientamento verso agenzie locali e fonti di finanziamento europee, in collaborazione con i partner del progetto, per trasformare le idee imprenditoriali in realtà.
- ▶ **Networking e collegamenti strategici:** il programma facilita l'accesso a una rete di contatti essenziali e partner strategici per la fase di avvio della start-up.

STRUTTURA DI MENTORING

Il tutoraggio consiste in incontri mensili, sia individuali che di gruppo, della durata di circa un'ora ciascuno, distribuiti in 4-5 sessioni fino alla fine del progetto. Questi incontri mirano a:

Monitoraggio e valutazione dei progressi → analisi dettagliata dei progressi dei partecipanti con i loro piani aziendali, concentrandosi sulle sfide affrontate e sui successi ottenuti.

Seminari di approfondimento → gli incontri servono come seminari per analizzare e guidare lo sviluppo del business plan.

Support in Establishing Companies or Prototypes → consigli pratici per l'avvio di un'impresa o lo sviluppo di prototipi.

DOMANDE CHIAVE DI MONITORAGGIO

Le domande di monitoraggio sono fondamentali per personalizzare il supporto, comprendere meglio la fase di sviluppo di ogni progetto e rinnovare i livelli di impegno:

Valutazione dello stato di avanzamento: "Può descrivere lo stato attuale del suo progetto? Quali sono le tappe fondamentali raggiunte dopo la formazione?"

Successi e punti di forza: "Quali aspetti del vostro progetto hanno avuto più successo finora? Perché?"

Sfide e necessità di supporto: "Quali sfide ha incontrato? In quali aree pensa di aver bisogno di ulteriore supporto?"

Strategia finanziaria: "Come avete gestito la pianificazione finanziaria del vostro progetto? Quali ostacoli avete incontrato nell'ottenere i finanziamenti?"

Prospettive e obiettivi futuri: "Quali sono i prossimi passi del vostro progetto? In che modo il nostro supporto continuo può aiutarvi a raggiungere i vostri obiettivi?"

DOCUMENTAZIONE E REPORTISTICA

Ogni attività di mentoring sarà meticolosamente documentata, includendo una sintesi strutturata degli incontri svolti e dei progressi compiuti dai partecipanti. Questa pratica aiuta a monitorare l'impatto del mentoring, a identificare le aree di miglioramento e a garantire un supporto efficace per la realizzazione delle idee imprenditoriali.

5

**Espansione dell'impatto
del progetto DIGILANCE**

5. Espansione dell'impatto del progetto DIGILANCE

L'imprenditoria sociale sta emergendo come forza trainante nel panorama europeo, combinando innovazione imprenditoriale e impegno sociale per affrontare le sfide del nostro tempo. Il progetto DIGILANCE si inserisce in questo contesto con l'ambizioso obiettivo di diffondere la cultura e le competenze dell'imprenditoria sociale in Europa, creando un ecosistema educativo innovativo e accessibile. La macro-fase del progetto rappresenta il culmine di questo sforzo, espandendo l'impatto oltre i confini iniziali attraverso due dimensioni complementari: una transnazionale ed esperienziale e una digitale ampiamente accessibile. Questo duplice approccio riflette la complessità e la ricchezza dell'imprenditoria sociale, profondamente radicata nei diversi contesti culturali e istituzionali europei (Dacin et al., 2011). Le esperienze di mobilità transnazionale (C2-C3-C4) incarnano il principio dell'apprendimento attraverso l'esperienza diretta, offrendo ai partecipanti l'opportunità di sperimentare la diversità dell'imprenditoria sociale in Europa. Parallelamente, la piattaforma di e-learning e il corso DigiLance4SE rappresentano la dimensione digitale del progetto, abbracciando il concetto di apprendimento permanente (Memorandum della Commissione europea, 2000) e offrendo risorse flessibili e accessibili. Questa integrazione tra esperienza diretta e apprendimento digitale mira a colmare le lacune in termini di competenze specifiche (ad esempio, manageriali) che spesso si riscontrano nelle imprese sociali (Gümüşay e Bohné, 2018), contribuendo a nostro modo di vedere allo sviluppo di un ecosistema europeo di imprenditoria sociale più solido e innovativo.

Il progetto DIGILANCE va oltre la formazione di singoli imprenditori, aspirando a catalizzare un più ampio processo di rinnovamento della comunità. L'imprenditoria sociale, infatti, si rivela un potente strumento per la riattivazione della comunità, incarnando un approccio dal basso verso l'alto in cui i membri della comunità si mobilitano per affrontare le loro sfide utilizzando le risorse locali. Come sottolineano Peredo e Chrisman (2006), le imprese sociali basate sulla comunità spesso emergono in risposta a condizioni avverse, fragili e svantaggiate, creando valore sociale ed economico nelle comunità marginali per migliorare la qualità della democrazia. L'impresa sociale diventa così un laboratorio di democrazia pratica, dove i principi di partecipazione, equità e responsabilità condivisa vengono applicati quotidianamente nelle decisioni economiche e sociali (Defourny e Nyssens, 2010). Questo processo di attivazione della comunità affronta i problemi immediati e costruisce un senso di empowerment e resilienza collettiva. Le imprese sociali svolgono un ruolo cruciale nel rinnovamento della comunità, offrendo opportunità di lavoro, sviluppando il capitale sociale e migliorando la capacità locale di rispondere ai cambiamenti (Haugh, 2007). L'imprenditorialità sociale comunitaria può

" L'imprenditorialità sociale comunitaria può essere vista come un processo di leadership collettiva, in cui le comunità sviluppano la capacità di identificare e perseguire soluzioni innovative".

essere vista come un processo di leadership collettiva, in cui le comunità sviluppano la capacità di identificare e perseguire soluzioni innovative (Selsky e Smith, 1994). In questo capitolo finale, esploreremo come le iniziative del progetto DIGILANCE tentino di ampliare il loro orizzonte di partecipazione inclusiva e sostenibile. Analizzeremo l'impatto delle esperienze transnazionali, valuteremo l'efficacia della piattaforma di e-learning e rifletteremo sulle prospettive future del settore. Il nostro obiettivo finale è fornire gli strumenti e le conoscenze necessarie per sostenere lo sviluppo dell'imprenditoria sociale in Europa, contribuendo alla crescita delle competenze manageriali e alla sostenibilità a lungo termine delle imprese sociali (Doherty, Haugh e Lyon, 2014).

5.1 La rete transnazionale: Esperienze C2-C3-C4

Le esperienze di mobilità transnazionale C2-C3-C4 segnano un passo importante nell'evoluzione del progetto DIGILANCE. Organizzate in Italia, Irlanda e Grecia, queste iniziative di formazione della durata di cinque giorni hanno permesso al progetto di avere un impatto maggiore, creando una vivace esperienza di apprendimento internazionale per i partecipanti selezionati. Mentre le fasi precedenti del progetto si sono concentrate sulla costruzione di una solida base teorica e sull'implementazione di programmi pilota locali, le mobilità C2-C3-C4 hanno aperto nuovi orizzonti ai partecipanti. Hanno offerto ai partecipanti l'opportunità unica di immergersi in diversi ecosistemi europei di imprenditoria sociale, osservando e interagendo direttamente con imprese sociali che operano in contesti culturali ed economici diversi. Questa fase del progetto ha consolidato l'apprendimento precedente e approfondito la comprensione dell'imprenditorialità sociale in Europa. Ha permesso loro di confrontare approcci, sfide e soluzioni nei vari Paesi, arricchendo la loro prospettiva e ispirando nuove idee per le loro iniziative. Le mobilità C2-C3-C4 rappresentano un salto di qualità nell'approccio educativo di DIGILANCE, passando da un'educazione prevalentemente locale a un'esperienza pratica e transnazionale. Questa sezione esplora in dettaglio come queste esperienze abbiano ampliato la portata del progetto, creando connessioni internazionali e ispirando approcci innovativi all'imprenditoria sociale.

OBIETTIVI DELLE ESPERIENZE DI MOBILITÀ

- ▶ Applicare le conoscenze acquisite durante la formazione pilota nei paesi d'origine dei partecipanti.
- ▶ Condividere le best practices e discutere le sfide pratiche dell'imprenditoria sociale
- ▶ Costruire una rete di giovani imprenditori sociali in tutta Europa
- ▶ Esplorare diverse realtà di impresa sociale attraverso visite sul campo
- ▶ Sviluppare competenze interculturali e di networking internazionale

Gli obiettivi delle esperienze di mobilità C2-C3-C4 sono stati concepiti per massimizzare l'impatto educativo e relazionale del progetto DIGILANCE. Queste iniziative miravano a offrire ai partecipanti un contesto reale per testare le conoscenze teoriche acquisite durante la formazione pilota nei loro Paesi d'origine. Interagendo con colleghi provenienti da diversi contesti europei, i partecipanti hanno ampliato le loro prospettive, scoprendo approcci innovativi e soluzioni creative a problemi comuni. La creazione di una rete di giovani aspiranti imprenditori sociali in tutta Europa è stato un altro obiettivo chiave, che ha contribuito ad abbattere le barriere nazionali e a creare un forte legame tra gli innovatori sociali di

tutto il continente. Le visite sul campo a diverse imprese sociali hanno fornito ai partecipanti una visione diretta e concreta di come l'imprenditoria sociale opera in vari contesti culturali ed economici. Questa esposizione pratica ha stimolato nuove idee e li ha aiutati a comprendere meglio le sfumature operative dei diversi tipi di imprese sociali. Infine, lo sviluppo di competenze interculturali e di reti internazionali è stato un risultato trasversale di queste esperienze. Lavorando e interagendo in un ambiente multiculturale, i partecipanti hanno migliorato le loro capacità di comunicazione interculturale e hanno appreso l'arte del networking in un contesto internazionale, competenze essenziali per il successo nell'imprenditoria sociale globale.

PROCESSO DI SELEZIONE

Ogni settimana di mobilità ha comportato la selezione di 2-3 partecipanti da ciascuno dei sei Paesi, creando una rete di almeno 36 persone. Il processo di selezione si è basato sulla qualità dei business plan sviluppati dopo la formazione pilota. I criteri comprendevano:

- ▶ Valutazione del business plan da parte dei tutor
- ▶ Buona conoscenza della lingua inglese
- ▶ Impegno a partecipare attivamente alle attività di mobilità
- ▶ Particolare attenzione all'inclusione di adulti con disabilità o esigenze speciali.

Il processo di selezione per le mobilità C2-C3-C4 ha seguito un approccio equilibrato, combinando criteri basati sul merito con considerazioni più ampie sul potenziale impatto dell'esperienza sugli individui. La valutazione si è concentrata sulla qualità dei business plan sviluppati durante la formazione pilota, attentamente esaminati dai tutor del progetto. Oltre alle competenze tecniche, la conoscenza dell'inglese è stata considerata fondamentale per interagire efficacemente in un contesto internazionale, così come l'impegno dimostrato dai candidati a partecipare attivamente alle attività di mobilità. Tuttavia, il processo di selezione è andato oltre i criteri convenzionali. Riconoscendo il valore trasformativo di queste esperienze, è stata prestata particolare attenzione all'inclusione di adulti con vulnerabilità o bisogni speciali. Questo approccio riflette l'impegno del progetto DIGILANCE per l'inclusività e le pari opportunità. È importante che il comitato di selezione abbia cercato di bilanciare la valutazione delle prestazioni individuali con considerazioni più ampie sul potenziale impatto dell'esperienza sulla vita dei partecipanti. Ciò ha comportato un'attenta valutazione non solo delle capacità dimostrate, ma anche del potenziale di crescita e dell'effetto motivazionale che la partecipazione potrebbe avere, soprattutto per i candidati provenienti da contesti più vulnerabili o con minori opportunità.

ATTIVITÀ DURANTE LE SETTIMANE DI MOBILITÀ

Le attività organizzate durante le settimane di mobilità in Italia, Irlanda e Grecia sono state gestite dai partner ospitanti. Ogni partner ha avuto la libertà di creare un programma che rappresentasse al meglio la propria interpretazione dell'imprenditorialità sociale e del suo contesto culturale. Sebbene i programmi fossero diversi, tutti includevano le seguenti attività comuni, adattate alle specificità del territorio locale e alle competenze del partner ospitante:

- ▶ Sessioni di benvenuto e attività per rompere il ghiaccio
- ▶ Workshop su temi specifici dell'imprenditoria sociale (ad esempio, marketing, vendite)
- ▶ Visite alle imprese sociali locali
- ▶ Presentazioni e pitching di piani aziendali
- ▶ Attività di networking e scambio culturale

- Tour culturali per comprendere il contesto locale

IMPATTO DELLE ESPERIENZE SUI PARTECIPANTI

L'impatto delle esperienze di mobilità sui partecipanti e sul progetto nel suo complesso è stato significativo, come evidenziato dall'analisi dei feedback raccolti attraverso i questionari di valutazione. I partecipanti hanno espresso alti livelli di soddisfazione generale nelle diverse categorie valutate. Questo entusiasmo si è tradotto in miglioramenti tangibili delle competenze dei partecipanti, in particolare in aree come la comunicazione e la presentazione, che sono cruciali per il successo nell'imprenditoria sociale. Un risultato particolarmente degno di nota è stata la maggiore comprensione delle diverse realtà dell'imprenditoria sociale in Europa. I partecipanti hanno potuto osservare e sperimentare in prima persona come il contesto socio-economico e culturale di ciascun Paese influenzi l'approccio all'imprenditoria sociale, arricchendo la loro prospettiva e ampliando la gamma di possibilità di azione.

La creazione di una rete di supporto internazionale tra i partecipanti è emersa come uno dei risultati più duraturi di queste esperienze. Queste connessioni transnazionali hanno fornito un sostegno immediato durante le mobilità e possono diventare una risorsa preziosa per future collaborazioni e scambi di idee nel campo dell'imprenditoria sociale. Inoltre, si è registrato un aumento significativo della motivazione e della fiducia dei partecipanti nelle loro capacità imprenditoriali. L'esposizione a realtà diverse e l'interazione con coetanei di altri Paesi hanno incoraggiato una riflessione critica sulle proprie idee e approcci, ispirando molti a pensare in modo più ambizioso e innovativo. Le sfide incontrate durante le mobilità, come le barriere linguistiche e l'intensità dei programmi, si sono rivelate preziose opportunità di apprendimento e adattamento. Queste difficoltà hanno spinto i partecipanti a uscire dalla loro zona di comfort, contribuendo in modo significativo al loro sviluppo personale e professionale.

Nel complesso, queste esperienze di mobilità hanno rafforzato notevolmente la dimensione europea del progetto DIGILANCE. Hanno creato un vibrante ecosistema di apprendimento e scambio nel campo dell'imprenditoria sociale, con effetti positivi che vanno ben oltre i singoli partecipanti. Il risultato è una comunità transnazionale di imprenditori sociali più connessa, consapevole e preparata, pronta ad affrontare le sfide globali con innovative e socialmente responsabili.

5.2 Piattaforma di e-learning e corso DigiLance4SE: Democratizzare l'accesso all'istruzione

L'innovazione digitale è diventata una parte essenziale della promozione dell'imprenditorialità sociale, soprattutto nell'ambito del progetto DIGILANCE, dove la piattaforma di e-learning DigiLance4SE svolge un ruolo centrale. Questo strumento innovativo fornisce un accesso democratizzato alle risorse educative, offrendo opportunità di apprendimento di alta qualità indipendentemente dalla posizione geografica, dalle condizioni socio-economiche o dal background educativo. Il progetto si allinea alle più ampie politiche europee di promozione dell'apprendimento permanente e dell'inclusione digitale (Memorandum della Commissione Europea, 2000), offrendo una risposta concreta alle sfide poste dall'evoluzione digitale della società.

METODOLOGIA DI SVILUPPO E OBIETTIVI DELLA PIATTAFORMA

La piattaforma e-learning DigiLance4SE è stata progettata e sviluppata attraverso un processo partecipativo e inclusivo che ha coinvolto attivamente tutti i partner del progetto. Questo approccio ha garantito coerenza metodologica ed efficacia didattica. Ha permesso al progetto di soddisfare le esigenze formative identificate durante le prime fasi e di adattare i contenuti alle diverse esigenze dei partecipanti, con particolare attenzione all'inclusività e all'accessibilità. Il risultato è una piattaforma aperta strutturata in moduli tematici che affrontano aspetti chiave dell'imprenditoria sociale, come la leadership inclusiva, la gestione finanziaria e lo sviluppo di reti.

CONTENUTI E FORMATI DIDATTICI

La piattaforma è composta da 11 moduli formativi, ognuno dei quali approfondisce argomenti cruciali legati all'imprenditoria sociale. Ogni modulo è ulteriormente suddiviso in brevi sotto-lezioni, che consentono ai partecipanti di assorbire gradualmente le informazioni e di concentrarsi su concetti specifici in modo approfondito, senza sovraccaricare la loro esperienza di apprendimento. Questa suddivisione in sotto-lezioni facilita l'apprendimento modulare e aiuta a mantenere il coinvolgimento dei partecipanti. Tra i moduli, le lezioni sono dedicate alla pianificazione strategica, all'accesso alle fonti di finanziamento, alla gestione delle risorse umane e alla valutazione dell'impatto sociale. La struttura modulare e le sotto-lezioni consentono un percorso di apprendimento flessibile e

scalabile che i partecipanti possono seguire al proprio ritmo. Ogni modulo utilizza una varietà di formati didattici, tra cui:

- ▶ **Video tutorial:** brevi video che spiegano i concetti chiave e presentano casi di studio.
- ▶ **Esercitazioni pratiche:** attività interattive che consentono ai partecipanti di applicare immediatamente le conoscenze acquisite.
- ▶ **Materiale di lettura:** articoli e documenti per l'approfondimento, che forniscono un contesto teorico per gli argomenti trattati.
- ▶ **Forum di interazione:** spazi virtuali che incoraggiano la discussione e la condivisione di esperienze tra i partecipanti.
- ▶ **Quiz:** per aiutare l'autovalutazione della comprensione dei contenuti.

L'integrazione di questi diversi formati educativi mira a sostenere l'apprendimento attivo, a stimolare il pensiero critico e a fornire strumenti concreti che i partecipanti possono utilizzare nel loro percorso imprenditoriale.

STRUTTURA E CONTENUTI DEL CORSO PER FORMATORI

Oltre ai moduli per i partecipanti, la piattaforma comprende una sezione specifica per i formatori, pensata per dotarli degli strumenti pedagogici necessari a supportare gli allievi. Prima di accedere ai moduli principali, i formatori possono consultare una guida dettagliata che copre argomenti essenziali quali:

1. Facilitare l'apprendimento collaborativo per promuovere il lavoro di gruppo e la condivisione delle idee.
2. Sostenere i processi di apprendimento, con particolare attenzione all'orientamento e al supporto individuale.
3. Monitoraggio e valutazione dell'efficacia dell'apprendimento per garantire il raggiungimento degli obiettivi didattici.

Il corso per formatori è pensato per rafforzare le competenze dei formatori, aiutandoli ad applicare metodologie attive e inclusive, fondamentali per garantire il successo dei partecipanti. Questo corso fornisce una solida base per formare non solo imprenditori sociali, ma anche facilitatori in grado di replicare il modello in altri contesti.

FLESSIBILITÀ E INCLUSIVITÀ DEL MODELLO DI APPRENDIMENTO

Uno degli aspetti centrali della piattaforma di e-learning DigiLance4SE è la sua flessibilità. La natura digitale del corso consente ai partecipanti di accedere ai contenuti in qualsiasi momento, da qualsiasi luogo e di progredire al proprio ritmo. Ciò è particolarmente utile per le persone con vincoli lavorativi, familiari o geografici. La piattaforma funge quindi da risorsa chiave per abbattere le barriere che tradizionalmente limitano l'accesso all'istruzione, rendendo l'imprenditoria sociale più accessibile e inclusiva. La struttura della piattaforma promuove anche la personalizzazione del percorso di apprendimento, adattandosi ai diversi livelli di competenza e alle esigenze specifiche dei partecipanti. Questo approccio risponde efficacemente alle esigenze di chi ha meno esperienza nell'imprenditoria sociale, così come di chi ha già una preparazione di base e desidera approfondire aspetti specifici.

VALUTAZIONE E IMPATTO DELLA PIATTAFORMA

L'obiettivo del team del progetto DIGILANCE era quello di creare una piattaforma di e-learning efficace che incorporasse diversi elementi chiave per garantire un'esperienza di apprendimento di alta qualità. Questi elementi possono essere classificati in design, funzionalità e caratteristiche di supporto:

1. Design incentrato sull'utente

Interfaccia intuitiva: la piattaforma deve essere facile da navigare, con un layout intuitivo che riduca al minimo la confusione.

Accessibilità: il progetto deve rispettare gli standard di accessibilità, garantendo l'usabilità per le persone con disabilità (ad esempio, compatibilità con gli screen reader, dimensioni dei caratteri regolabili).

2. Consegna e gestione dei contenuti

Supporto multimediale: supporto di vari formati come video, audio, testo e contenuti interattivi per soddisfare i diversi stili di apprendimento.

Repository di contenuti: un luogo centralizzato per l'archiviazione e l'accesso ai materiali didattici.

Strumenti di strutturazione del corso: strumenti per organizzare i contenuti in moduli, capitoli o sezioni.

3. Interattività e coinvolgimento

Quiz e valutazioni: strumenti integrati per la creazione di quiz, compiti ed esami.

4. Caratteristiche tecniche

Responsive Design: compatibilità tra i dispositivi (desktop, tablet, mobile).

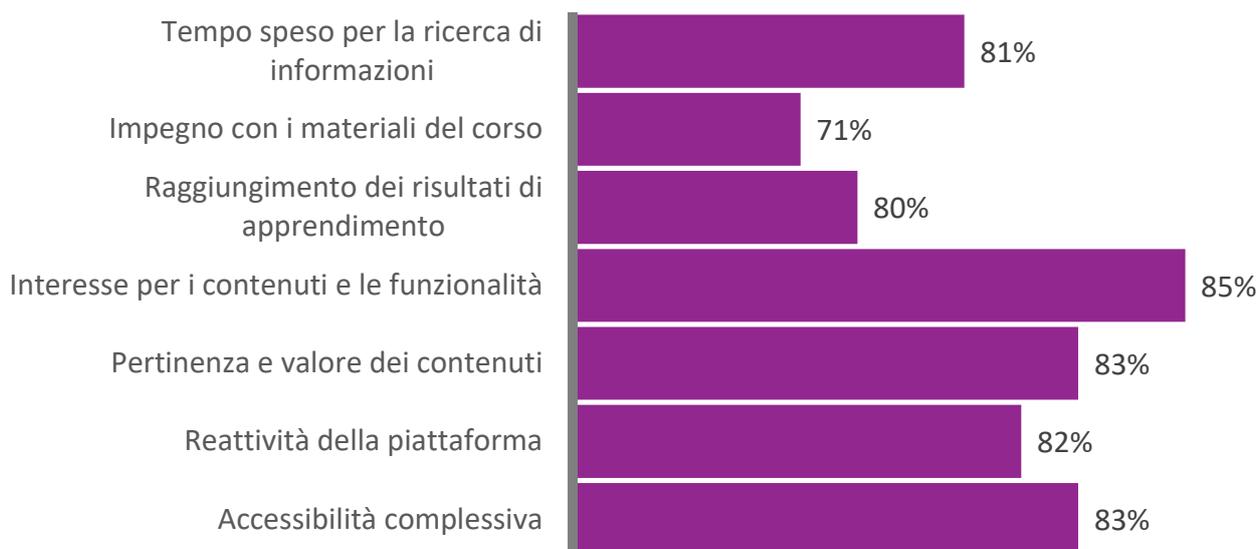
Accesso offline: possibilità di scaricare i contenuti per l'apprendimento senza una connessione a Internet.

5. Sicurezza e privacy

Protezione dei dati: rispetto delle norme sulla protezione dei dati come il GDPR.

Per valutare la piattaforma e-learning DIGILANCE abbiamo creato un questionario online, le cui aree di valutazione comprendevano: Accessibilità, Reattività, Pertinenza dei contenuti, Coinvolgimento, Navigazione, Esperienza utente.

Dopo il periodo di prova (3 mesi) il corso e-learning ha ricevuto un feedback complessivamente positivo, con valutazioni elevate per quanto riguarda la pertinenza dei contenuti, i risultati dell'apprendimento e l'accessibilità (si veda il grafico seguente).



La piattaforma di e-learning è stata costantemente valutata attraverso feedback strutturati, sondaggi di soddisfazione e un'analisi dei risultati di apprendimento. I dati raccolti mostrano che i partecipanti hanno particolarmente apprezzato la qualità dei contenuti di , la chiarezza delle spiegazioni e la possibilità di applicare immediatamente le conoscenze acquisite. In termini di impatto, sono stati rilevati miglioramenti significativi nelle competenze imprenditoriali e una maggiore fiducia nella capacità di avviare e gestire imprese sociali.

Il processo di valutazione ha anche identificato aree di miglioramento, come la necessità di integrare un maggior numero di casi di studio locali e internazionali, fornendo ai partecipanti una visione più completa delle sfide e delle opportunità nel campo dell'imprenditoria sociale.

5.3 Impatto, sostenibilità e prospettive future del progetto

Il progetto DIGILANCE è stato un'iniziativa innovativa e ambiziosa nel campo della formazione all'imprenditorialità sociale in Europa. Riflettendo sull'approccio metodologico utilizzato, emergono diversi punti chiave che evidenziano il valore aggiunto e il potenziale di impatto a lungo termine di questo progetto.

RIFLESSIONE SULLA METODOLOGIA UTILIZZATA

La metodologia adottata dal progetto DIGILANCE è stata caratterizzata da un approccio multidimensionale e integrato, che combina diverse strategie formative per massimizzare l'efficacia dell'apprendimento e la diffusione dell'imprenditorialità sociale. In primo luogo, l'adozione di un approccio di ricerca-azione ha permesso di sviluppare un programma di formazione radicato nelle reali esigenze del settore. Un'analisi approfondita delle best practices e dei contesti legislativi dei Paesi partner (Capitolo 2) ha fornito una base di conoscenze su cui costruire i moduli formativi. Ciò ha garantito che il contenuto del corso fosse non solo teoricamente valido, ma anche concretamente rilevante per i partecipanti. L'attenzione all'identificazione dei gruppi target e all'analisi dei loro bisogni formativi specifici (Capitolo 3) ha permesso di creare un'offerta formativa personalizzata e più inclusiva. Questo approccio incentrato sul discente riflette le best practices di educazione degli adulti e di apprendimento trasformativo. La struttura del programma di formazione, con moduli (Capitolo 4) che procedono da un livello micro a uno macro, ha facilitato un apprendimento graduale e completo. L'integrazione di elementi teorici con attività pratiche ed esperienziali ha promosso un apprendimento attivo e significativo. L'attuazione di esperienze di mobilità transnazionale (C2-C3-C4) ha aggiunto una dimensione interculturale al progetto, consentendo ai partecipanti di confrontarsi direttamente con diverse realtà di imprenditoria sociale in Europa. Questo aspetto ha arricchito notevolmente le prospettive dei partecipanti, promuovendo lo scambio e la creazione di reti internazionali. Infine, lo sviluppo della piattaforma di e-learning DigiLance4SE ha rappresentato un passo significativo verso la democratizzazione dell'accesso alla formazione sull'imprenditoria sociale. Questo strumento ha ampliato la portata del progetto e ha posto le basi per la sostenibilità a lungo termine dell'iniziativa.

RISULTATI RAGGIUNTI E RIFLESSIONI

Il progetto DIGILANCE ha raggiunto molteplici risultati significativi, dimostrando l'efficacia di un approccio multidimensionale e collaborativo all'imprenditoria sociale. Uno dei successi principali è stata la creazione di

un corpus di conoscenze condivise sull'imprenditoria sociale in Europa, gettando le basi per una comprensione più profonda e unitaria del settore a livello continentale. Inoltre, la formazione di un gruppo di formatori esperti ha contribuito a diffondere queste conoscenze in modo efficace e sostenibile. Questi formatori di , dotati di competenze sia pedagogiche che settoriali, sono una risorsa preziosa per la promozione e lo sviluppo continui dell'imprenditoria sociale al di là della durata formale del progetto. Lo sviluppo e la convalida dei moduli di formazione, insieme alla creazione di una piattaforma di e-learning accessibile, hanno fornito strumenti concreti e duraturi per la formazione all'imprenditoria sociale. Questi risultati tangibili non solo facilitano l'apprendimento immediato, ma gettano anche le basi per future iniziative di formazione, garantendo la sostenibilità a lungo termine dell'impatto del progetto. Un aspetto particolarmente innovativo e rilevante di DIGILANCE è stata la sua capacità di creare connessioni transnazionali tra aspiranti imprenditori sociali, formatori e organizzazioni di settore. Queste reti di collaborazione hanno un potenziale significativo per ispirare iniziative e progetti futuri, amplificando l'impatto del progetto ben oltre la sua durata formale. La dimensione transnazionale ha arricchito le esperienze dei partecipanti, offrendo una visione più ampia e diversificata dell'imprenditoria sociale in vari contesti europei. La metodologia si è dimostrata efficace non solo nel promuovere l'acquisizione di conoscenze e competenze specifiche, ma anche nel favorire un profondo cambiamento di mentalità nei partecipanti. L'enfasi sulla riflessione critica, sull'apprendimento esperienziale e sullo scambio interculturale ha incoraggiato lo sviluppo di una visione più ampia e innovativa dell'imprenditorialità sociale. Questo approccio è andato oltre la semplice acquisizione di conoscenze, incoraggiando i partecipanti a ripensare criticamente il ruolo e il potenziale dell'imprenditoria sociale nel contesto europeo.

Un punto chiave del progetto è stata la profonda comprensione delle esigenze formative specifiche del settore dell'impresa sociale. Coinvolgendo mentori, studenti e ricercatori provenienti da contesti diversi, DIGILANCE ha evidenziato l'importanza di bilanciare le competenze etiche, sociali e imprenditoriali. Questa esperienza ha dimostrato che, sebbene un forte impegno etico e sociale sia essenziale, deve essere combinato con specifiche competenze imprenditoriali per creare imprese sostenibili e d'impatto. Il progetto ha dimostrato chiaramente che questo mix equilibrato di competenze può essere raggiunto solo attraverso la collaborazione e la condivisione delle conoscenze di persone con profili diversi. L'approccio interdisciplinare e collaborativo di DIGILANCE ha integrato con successo diverse prospettive, creando un ambiente di apprendimento ricco e stimolante che non solo ha arricchito i contenuti della formazione, ma ha anche modellato un approccio all'imprenditoria sociale che valorizza la diversità e la cooperazione.

SINTESI DEL VALORE AGGIUNTO E DEI CONTRIBUTI DEL PROGETTO

- ▶ **Integrazione europea:** il progetto ha promosso una comprensione condivisa dell'imprenditorialità sociale in tutta Europa, rispettando e valorizzando le specificità nazionali.
- ▶ **Innovazione didattica:** l'approccio misto, che combina formazione in presenza, mobilità internazionale ed e-learning, rappresenta un modello innovativo nel campo della formazione all'imprenditorialità sociale.
- ▶ **Inclusività:** l'attenzione all'inclusione di gruppi vulnerabili e svantaggiati ha ampliato le opportunità di partecipazione all'economia sociale.
- ▶ **Digitalizzazione:** lo sviluppo della piattaforma di e-learning ha accelerato la digitalizzazione della formazione all'imprenditorialità sociale, rispondendo alla crescente esigenza di flessibilità e accessibilità.
- ▶ **Creazione di una rete:** il progetto ha facilitato la creazione di una rete europea di imprenditori sociali, formatori e organizzazioni, gettando le basi per future collaborazioni e iniziative.

CONTRIBUTO ALLA SOSTENIBILITÀ A LUNGO TERMINE

- ▶ **Scalabilità degli strumenti di formazione:** i moduli di formazione e la piattaforma di e-learning sono stati progettati per essere facilmente adattabili e replicabili in contesti diversi, con la possibilità di raggiungere nuovi gruppi target nel tempo.
- ▶ **Creazione di una comunità di pratica:** la rete di relazioni costruita tra partecipanti, formatori e organizzazioni partner forma una comunità di pratica che continuerà a scambiare conoscenze e supporto anche dopo la conclusione del progetto.
- ▶ **Sviluppo delle competenze dei formatori:** la formazione specifica dei formatori assicura la presenza di professionisti qualificati in grado di diffondere le conoscenze e le metodologie sviluppate dal progetto.
- ▶ **Risorse digitali accessibili:** la piattaforma e-learning rimane una risorsa utilizzabile e aggiornabile, garantendo la continuità dell'offerta formativa.

IMPATTO POTENZIALE SULLA DIFFUSIONE DELLA CULTURA DELL'IMPRENDITORIA SOCIALE IN EUROPA

- ▶ **Sensibilizzazione:** attraverso le sue varie attività, il progetto ha sensibilizzato l'imprenditoria sociale come strumento efficace per affrontare le sfide sociali e ambientali.
- ▶ **Sviluppo delle competenze:** la formazione ha contribuito a colmare il gap di competenze nel settore, preparando una nuova generazione di imprenditori sociali.
- ▶ **Promozione dell'innovazione sociale:** lo scambio tra diversi contesti nazionali ha stimolato l'innovazione e il trasferimento di buone pratiche.
- ▶ **Rafforzare le reti transnazionali:** le connessioni create favoriscono la collaborazione e lo scambio di conoscenze a livello europeo.

PROSPETTIVE FUTURE E SVILUPPI POTENZIALI

- ▶ **Integrazione di nuove tecnologie:** l'integrazione di tecnologie emergenti come la realtà aumentata e l'intelligenza artificiale potrebbe migliorare ulteriormente l'efficacia della formazione.
- ▶ **Espansione tematica:** il modello di formazione potrebbe essere esteso a nuovi settori emergenti dell'imprenditoria sociale, come l'economia circolare o l'innovazione sociale digitale.
- ▶ **Ricerca longitudinale:** sarebbe utile condurre studi a lungo termine per valutare l'impatto della formazione sullo sviluppo professionale dei partecipanti e sul successo delle loro imprese sociali.
- ▶ **Collaborazione con i responsabili politici:** il progetto potrebbe evolversi fino a includere il dialogo con i responsabili politici, contribuendo alla creazione di politiche di sostegno all'imprenditoria sociale.
- ▶ **Internazionalizzazione:** l'espansione del modello al di là dei confini europei potrebbe favorire uno scambio globale di conoscenze e pratiche di imprenditorialità sociale.

RIFERIMENTI

- Birkhölzer, K., Göler von Ravensburg, N., Glänzel, G., Lautermann, C., & Mildenerger, G. (2015). L'impresa sociale in Germania: Comprendere i concetti e il contesto. Documenti di lavoro ICSEM, n. 14.
- Borzaga, C. e Defourny, J. (2001). L'emergere dell'impresa sociale. Londra: Routledge.
- Borzaga, C., & Depedri, S. (2015). La governance multi-stakeholder nelle organizzazioni della società civile: Modelli e risultati. In J.-L. Laville, D. R. Young, & P. Eynaud (Eds.), *Società civile, terzo settore e impresa sociale: Governance e democrazia*. Londra: Routledge.
- Borzaga, C., & Fazzi, L. (2011). *Le imprese sociali in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma*. Roma: Carocci Editore.
- Borzaga, C., & Galera, G. (2016). Innovare la fornitura di servizi di welfare attraverso l'azione collettiva: il caso delle cooperative sociali italiane. *Rivista internazionale di sociologia*, 26(1), 31-47.
- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini, C. (2020). *Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa. Relazione di sintesi comparativa*. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.
- Boud, D., Cohen, R. e Sampson, J. (2001). L'apprendimento tra pari nell'istruzione superiore: Imparare da e con gli altri. Londra: Routledge.
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). L'utilità dell'analisi dei modelli nella ricerca psicologica qualitativa. *Ricerca qualitativa in psicologia*, 12(2), 202-222.
- Brown, J. e Isaacs, D. (2005). *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Tracey, P. (2011). Imprenditorialità sociale: A Critique and Future Directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- Dees, J. G. (1998). Il significato di imprenditorialità sociale. Commenti e suggerimenti del gruppo di lavoro dei finanziatori dell'imprenditoria sociale, 6pp.
- Defourny, J. e Nyssens, M. (2008). L'impresa sociale in Europa: Tendenze e sviluppi recenti. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228.
- Defourny, J. e Nyssens, M. (2010). Concezioni dell'impresa sociale e dell'imprenditorialità sociale in Europa e negli Stati Uniti: Convergenze e divergenze. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fondamenti per una tipologia internazionale di modelli di impresa sociale. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497.
- Dewey, J. (1938). *Esperienza ed educazione*. Macmillan.
- Doherty, B., Haugh, H. e Lyon, F. (2014). Le imprese sociali come organizzazioni ibride: Una revisione e un'agenda di ricerca. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Doherty, B., Haugh, H. e Lyon, F. (2014). Le imprese sociali come organizzazioni ibride: Una revisione e un'agenda di ricerca. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Edmondson, A. C. (1999). Sicurezza psicologica e comportamento di apprendimento nei team di lavoro. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

- Memorandum della Commissione europea (2000). Memorandum sull'apprendimento permanente. Bruxelles: Commissione delle Comunità europee.
- Commissione europea. (2020). Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa. Relazione di sintesi comparativa. Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.
- Commissione europea. (2021). L'economia sociale nell'UE.
- Gagné, R. M. (1990). Le condizioni dell'apprendimento (10^a ed.). Roma: Armando Editore.
- Gardner, H. (1983). Le cornici della mente: La teoria delle intelligenze multiple. Basic Books.
- Gümüşay, A. A., & Bohné, T. M. (2018). Inibitori individuali e organizzativi allo sviluppo di competenze imprenditoriali nelle università. *Politica della ricerca*, 47(2), 363-378.
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). Analisi SWOT: una revisione teorica. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
- Haugh, H. (2007). La creazione di imprese sociali guidate dalla comunità. *Teoria e pratica dell'imprenditorialità*, 31(2), 161-182.
- Helms, M. M. e Nixon, J. (2010). Esplorare l'analisi SWOT - A che punto siamo? Una rassegna della ricerca accademica dell'ultimo decennio. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.
- Hockerts, K. (2018). L'effetto dell'educazione all'imprenditorialità sociale esperienziale sulla formazione di intenzioni negli studenti. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9(3), 234-256.
- Kerlin, J. A. (2013). Definire l'impresa sociale in contesti diversi: Un quadro concettuale basato su fattori istituzionali. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(1), 84-108.
- King, N. (2004). L'uso di modelli nell'analisi tematica del testo. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 257-270). Londra: Sage.
- King, N. e Brooks, J. M. (2017). *Analisi dei modelli per gli studenti di economia e management*. Londra: Sage.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Valutare i programmi di formazione: I quattro livelli*. Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *Il discente adulto: The definitive classic in adult education and human resource development* (8a ed.). Routledge.
- Kolb, D. A. (1984). *L'apprendimento esperienziale: L'esperienza come fonte di apprendimento e sviluppo*. Prentice-Hall.
- Kolb, D. A. (2014). *L'apprendimento esperienziale: L'esperienza come fonte di apprendimento e sviluppo*. FT press.
- Kolhoff, L. (2020). *Existenzgründung in der Sozialwirtschaft - Eine Einführung* (3a ed.). Springer VS.
- Kolhoff, L. (2022). *La governance nella società sociale: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kolhoff, L. (2022). Soziales Unternehmertum - Perspektiven für sozial Benachteiligte. In: *ti Magazin*, 2+3, S. 31.
- Kolhoff, L. (2024). Lernzentren für soziale Unternehmer im digitalen Zeitalter (DigiLance4SE). In: L. Kolhoff (Hrsg.), *Aktuelle Diskurse in der Sozialwirtschaft V. Perspektiven Sozialwirtschaft und Sozialmanagement*. Springer VS.

- Lambru, M. e Petrescu, C. (2014). Sopravvivere alla crisi: Le cooperative di lavoratori in Romania. *Organizzazione*, 21(5), 730-745.
- Merriam, S. B., & Bierema, L. L. (2013). *L'apprendimento degli adulti: Collegare teoria e pratica*. John Wiley & Sons.
- Mezirow, J. (1991). *Dimensioni trasformative dell'apprendimento degli adulti*. Jossey-Bass.
- Mulgan, G. (2019). *Innovazione sociale: Come le società trovano il potere di cambiare*. Bristol: Policy Press.
- Nasioulas, I. (2012). Cooperative sociali in Grecia. L'introduzione di nuove forme di economia sociale e di imprenditorialità. *International Review of Social Research*, 2(2), 151-171.
- O'Hara, P. e O'Shaughnessy, M. (2021). L'impresa sociale in Irlanda: Il sostegno dello Stato è fondamentale per la crescita. *Documenti di lavoro dell'ICSEM*, n. 74.
- Peredo, A. M. e Chrisman, J. J. (2006). Verso una teoria dell'impresa basata sulla comunità. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328.
- Ragin, C. C. (1987). *Il metodo comparativo: Oltre le strategie qualitative e quantitative*. Berkeley: University of California Press.
- Robinson, K. (2006). *Le scuole uccidono la creatività?* Discorso TED.
- Rončević, B., & Podmenik, D. (2020). *Imprenditorialità sociale e tecnologie digitali*. Facoltà di Scienze dell'Informazione.
- Schön, D. A. (1983). *Il professionista riflessivo: come i professionisti pensano in azione*. Basic Books.
- Selsky, J. W., & Smith, A. E. (1994). Imprenditorialità comunitaria: Un quadro di riferimento per la leadership nel cambiamento sociale. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 277-296.
- Vygotsky, L. S. (1978). *La mente nella società: Lo sviluppo dei processi psicologici superiori*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wenger, E. (1998). *Comunità di pratica: Apprendimento, significato e identità*. Cambridge University Press.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching per le prestazioni: GROWing People, Performance and Purpose (3a ed.)*. Londra: Nicholas Brealey Publishing.
- Wlodkowski, R. J., & Ginsberg, M. B. (2017). *Migliorare la motivazione all'apprendimento degli adulti: Una guida completa per insegnare a tutti gli adulti*. John Wiley & Sons.