

sconfinamenti

N° 46



Digi-Lance4SE

Learning Centers for Social Entrepreneurs
in the digital era

sconfinamenti N°46



L'impresa sociale si distingue per la sua natura distributiva, poiché volontariamente e sistematicamente destina parte del valore prodotto a individui che altrimenti non sarebbero in grado di soddisfare i propri bisogni. Essa combina produzione e distribuzione a favore di gruppi svantaggiati, assumendo una funzione tradizionalmente attribuita allo Stato, ma con maggiore tempestività nel rispondere ai bisogni emergenti.

Carlo Borzaga



SOMMARIO

Editoriale pag 4

Connettere la pratica con la consapevolezza
della riflessione teorica
Felicitas Kresimon pag 7

Innovation book
Giovanni Miotto pag 14

EDITORIALE

Oltre ad ospitare le più diverse narrazioni che riguardano il nostro mestiere di erogatori di servizi alle persone, soprattutto educativi, ma certo non solo, la nostra rivista semestrale diventa ogni tanto un catalogo di arte, antologia di brani inediti, atti di convegni, ristampe e riedizioni di testi importanti ecc. Questa volta proviamo il vestito editoriale dell' "INNOVATION BOOK", cioè uno strumento metodologico e pratico per la diffusione di buone pratiche applicate alla formazione, nell'ambito dell'Impresa Sociale in tutta Europa; uno dei principali risultati del recente progetto Digi-Lance 4S . Trattiamo dunque di un'importante intrapresa progettuale e pratica che ci ha visto partecipare, nel corso degli ultimi quattro anni, a ben sette progetti sperimentali finanziati dall'Unione Europea attraverso il fondo Erasmus+, assieme a diversi partners internazionali di stati membri della UE, portando così l'esperienza della cooperazione triestina ed italiana in ambito internazionale, esportando ed importando esperienze, formazione, innovazione e sperimentazione. Ciò a partire principalmente dall'iniziativa di Felicitas Kresimon, già presidente e attualmente vicepresidente di Duemilauno Agenzia Sociale, che qui ringraziamo, e la sua partecipazione attiva alla rete internazionale Social Firm Europe CEFEC. Facciamo dunque seguito idealmente al n. 35 di Sconfinamenti del 2019, che restituisce i lavori e gli eventi della 33esima conferenza CEFEC, organizzata a Trieste con l'iscrizione di 250 operatori, provenienti da 20 diverse nazioni, anche extraeuropee. Occasione che ha contribuito significativamente all'avvio del percorso "europeo" dei nostri colleghi e della nostra Impresa Sociale.





Connettere la pratica con la consapevolezza della riflessione teorica

Felicitas Kresimon, vicepresidente di *DUEMILAUNO AGENZIA SOCIALE*, segretario generale *Social Firms Europe CEFEC*

L'idea per il progetto Erasmus+ "*Learning centers for Social Entrepreneurs in the digital era - DIGILANCE4SE*", iniziato a gennaio 2022 con conclusione a fine dicembre 2024, era nata nel contesto della rete europea *SocialFirmsEurope CEFEC*¹, fondata nel 1987 con lo scopo principale di promuovere l'inclusione lavorativa di persone in situazioni di fragilità attraverso lo strumento dell'Impresa Sociale. Il movimento dei fine anni '70/inizi anni '80 che aveva portato alla costituzione di CEFEC, era diffuso in tutta Europa e aveva trovato l'ispirazione nel percorso di deistituzionalizzazione degli ospedali psichiatrici, fortemente legato al nome di Franco Basaglia di cui abbiamo ricordato i 100 anni dalla nascita, proprio quest'anno.

La prima Cooperativa Sociale *Cooperativa Lavoratori Uniti Franco Basaglia - CLU*, costituita nel 1972 e oggi il nostro partner nella gestione di molti servizi, era nata dal percorso di chiusura del manicomio di Trieste e da lì molta strada è stata fatta.

In Italia abbiamo una legge per le cooperative sociali, la n.381 del 1991. Essa costituisce la base per le oramai più di 20.000 cooperative sociali che, in stretta collaborazione con gli enti pubblici, erogano servizi educativi, sociali e sanitari in tutta Italia (cooperative sociali del tipo A) da una parte, mentre le cooperative sociali di tipo B svolgono attività finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate nei più variegati settori lavorativi del "primo mercato". Ma la 381 è anche una legge i cui elementi centrali - caratteristiche e i principi etici alla base di un'impresa sociale - sono stati ripresi in

¹ <https://socialfirmseurope.eu/about-us/history/>

numerose leggi sia europee che di paesi specifici, dando loro un'impronta fondamentale.

Oggi, la rete europea *CEFEC* conta più di 80 membri da 28 paesi, tra cui la nostra Cooperativa e Legacoopsociali Nazionale; la sua mission continua ad essere l'inclusione lavorativa di persone che a causa delle loro difficoltà nelle sfere della salute mentale, disabilità, migrazione etc., affrontano maggiori ostacoli di ingresso nel mercato di lavoro. Particolarmente promosso in questa visione, è lo strumento dell'Impresa Sociale, quale considerato dai membri di *CEFEC* strumento privilegiato per raggiungere l'obiettivo di una reale inclusione lavorativa, capace di restituire alle persone autodeterminazione e piena dignità umana. La *CEFEC Academy for social enterprise*, realizzata per la prima volta nel 2021, è infatti nata con lo scopo di diffonderne la conoscenza.

Nel 2019, con il sostegno anche della nostra associazione di categoria Legacoopsociali, sia nazionale che regionale, Duemilauno Agenzia Sociale, nel proprio 30esimo anniversario, ha organizzato la conferenza annuale della rete *CEFEC* nel Teatro Franco e Franca Basaglia presso il Parco Culturale di San Giovanni e nel Museo Revoltella a Trieste. Di questo evento, che aveva coinvolto più di 250 persone, abbiamo lasciato traccia nel numero 35 di *Sconfinamenti*² interamente dedicato agli atti di questo convegno internazionale. Nel corso degli ultimi 40 anni, il modello dell'Impresa Sociale si è diffuso in tutta Europa, e le imprese sociali sono diventate uno strumento di occupazione di persone in situazione di svantaggio estremamente importante. Tale importanza trova riscontro anche in alcune iniziative legislative e di indirizzo politico europeo. Nel 2011, la Commissione Europea ha adottato l'*Iniziativa per l'imprenditoria sociale (Social Business Initiative = SBI)*; di conseguenza 16 Stati membri dell'UE hanno adottato una nuova legislazione specifica in questo settore, mentre 11 Stati membri dell'UE hanno creato strategie formali per promuovere lo sviluppo delle imprese sociali³. Nel 2020, l'UE, all'interno della sua "*Strategia industriale*", declinata in 14 settori chiave per l'economia europea, include per la prima volta l'economia sociale. Con 2,8 milioni di imprese e 14 milioni di persone occupate, il settore dell'economia sociale copre tra l'1 e il 10% del PIL nei vari paesi dell'UE.

² <https://www.2001agsoc.it/materiale/sconfinamenti/Sconfinamenti.N35.pdf>

³ <https://euricse.eu/it/publications/impact-of-the-european-commissions-social-business-initiative/>

Nel dicembre del 2021 viene approvato dalla Commissione Europea il "*Piano d'azione per l'economia sociale*", che rappresenta il tentativo di creare un quadro ampio che promuove e consente lo sviluppo dell'economia sociale e la crescita inclusiva e sostenibile in tutti i paesi dell'UE⁴. Inoltre, a seguito dell'iniziativa del 2011 (SBI), la Commissione Europea ha commissionato due studi nel 2014 e nel 2016^{4,5} che hanno fatto il punto sulle Imprese Sociali negli Stati membri dell'UE, rivelando e confermando un panorama molto diversificato.

Il progetto **Erasmus+ Digliance4SE**, protagonista di questa rivista, nasce proprio da questa premessa: da un lato il desiderio di creare un'opportunità di confronto e riflessione approfondito sul tema dell'Impresa Sociale, collegando paesi e organizzazioni con storie culturali, geografiche e sociali diversi; dall'altro la volontà di creare uno strumento capace di raccogliere, valorizzare e trasferire il ricco patrimonio di esperienze pratiche professionali e di conoscenze teoriche, in un percorso esplorativo di elaborazione continua e riflessione teorico-critica, capace di cogliere sia gli aspetti di innovazione che quelli di necessaria trasformazione della nostra pratica quotidiana.

Nell'ambito del progetto *Digliance4Social Enterprise*, attraverso uno scambio strutturato e aperto, abbiamo voluto creare e promuovere nuovi strumenti, capaci di connettere la pratica con la consapevolezza della riflessione teorica; un percorso finalizzato alla trasmissione del sapere, all'emancipazione delle persone, alla trasformazione comune, all'innovazione sociale e alla promozione di un coinvolgimento attivo dei diversi attori e della società.

I partner OSTFALIA HOCHSCHULE FUER ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN - Germania, Asociatia Consultantilor in Dezvoltare Comunitara-ACDC - Romania, DUEMILAUNO AGENZIA SOCIALE - Italia, GIFTED IRELAND - Irlanda, UPI - Ijudska univerza Žalec - Slovenia e YGEIAS DIADROMES - Grecia, hanno lavorato assieme per la realizzazione di tre principali risultati, Il primo dei quali, guidato da

⁴ <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=it>

⁵ La ricerca «Social Enterprises and their Ecosystems in Europe. Comparative synthesis report. European Union 2020» è stata commissionata ad EURICSE ed EMES. Euricse è una Fondazione nata nel 2008 a Trento per iniziativa dell'Università degli Studi di Trento. Carlo Borzaga, morto il 3 marzo 2024, è stato il Presidente Emerito di Euricse e nella carica di Presidente dal 2008 al 2022.

Duemilauno Agenzia Sociale, viene messo a disposizione nella presente edizione di Sconfinamenti. L'Innovation Book è basato su un'analisi delle migliori pratiche dell'economia sociale dei paesi partner. Rappresenta la metodologia del progetto e dà riscontro in modo sintetico anche degli ulteriori due strumenti sviluppati nel corso dei tre anni. Il primo è un percorso di formazione in aula, articolato in 11 moduli che inquadrano l'Impresa Sociale in tutte le sue sfaccettature, fornendo una grande varietà di strumenti. Le foto contenute in questa edizione, danno testimonianza del percorso di formazione teorico pratico itinerante, durante il quale abbiamo potuto sperimentare, assieme ad un gruppo di 20 persone tra operatori e utenti dei nostri servizi, gli strumenti creati con il progetto.

Il secondo strumento consiste in una piattaforma di e-learning, rivolta a tutti i formatori ed interessati ad arricchire la loro cassetta d'attrezzi dell'imprenditore sociale.

Franco Basaglia, nelle sue conferenze Brasiliane⁶ diceva che *"è difficile recuperare la pratica, facile recuperare l'ideologia. È quindi necessario che riflettiamo sulle cose che in pratica trasformiamo senza creare nuove ideologie ma, al loro posto, conoscenze pratiche e teoriche in formazione continua"*

Ci auspichiamo che il nostro prodotto possa contribuire a questa causa e ringraziamo di cuore tutti coloro che ne hanno fatto parte e vorranno continuare a trasformarsi assieme!

⁶ Franco Basaglia, Conferenze Brasiliane. Nuova Edizione. Raffaello Cortina Editore, 2018





INNOVATION BOOK

Guida Metodologica e Pratica alla Formazione sull'Imprenditoria Sociale Innovativa in Europa

Giovanni Miotto, area Ricerca e Sviluppo Duemilauno Agenzia Sociale con i contributi di Felicitas Kresimon e Ludger Kolhoff.

L'Innovation Book è una pubblicazione che deriva da uno dei principali risultati del progetto DIGI-LANCE4SE. Fornisce una guida metodologica e pratica per sviluppare e implementare programmi di formazione innovativi nell'ambito dell'imprenditoria sociale in tutta Europa. Il contenuto esplora le best practices, il quadro normativo europeo e offre strumenti e strategie per formatori e mentori, con l'obiettivo di promuovere l'imprenditoria sociale sostenibile e inclusiva attraverso l'educazione non formale. Essendo uno dei risultati principali del progetto DIGI-LANCE4SE, questa pubblicazione è destinata a una vasta diffusione pubblica. Essa contribuisce agli obiettivi strategici del programma Erasmus+ sostenendo lo scambio di conoscenze e pratiche nell'ambito dell'educazione all'imprenditoria sociale in tutta Europa, favorendo così una maggiore collaborazione e innovazione in questo settore.

Project Code: Learning Centers for Social Entrepreneurs in the Digital Era - DIGI-LANCE4SE

Project Code: 2021-1-DE02-KA220-ADU-000033571

Funding Line: Erasmus+ KA220-ADU - Cooperation partnerships in adult education

Project Partners:

OSTFALIA Hochschule für
Angewandte Wissenschaften
Germany
<https://www.ostfalia.de>
info@ostfalia.de

Asociatia Consultantilor
in Dezvoltare Comunitara - ACDC
Romania
<http://www.acdc.ro>
contact@acdc.ro

DUEMILAUNO AGENZIA SOCIALE
Italy
<https://www.2001agsoc.it>
info@2001agsoc.it

GIFTED IRELAND
Ireland
<http://www.giftedireland.ie>
info@giftedireland.ie

UPI - ljudska univerza Žalec
Slovenia
<http://www.upi.si>
info@upi.si

KOISPE DIADROMES
Greece
<http://www.diadromes.gr>
info@diadromes.gr

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

Data di pubblicazione: **dicembre 2024**

Avviso di Diffusione Pubblica:

L'Innovation Book è stato sviluppato nell'ambito del progetto DIGI-LANCE4SE, finanziato dal programma Erasmus+ dell'Unione Europea. Il contenuto di questa pubblicazione è destinato a una vasta diffusione pubblica per sostenere la condivisione di conoscenze e buone pratiche nell'educazione all'imprenditoria 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.

INDICE

1. Introduzione

- 1.1 Il Progetto DIGILANCE
- 1.2 L'Innovation Book (PR1)

2. Impresa Sociale in Europa. Panoramica e Buone Pratiche

- 2.1 Primo Passo: Buone Pratiche di Impresa Sociale
 - 2.1.1 Primo Template: Due Buone Pratiche
 - 2.1.2 Valutazione del Primo Template: Un'Analisi Metodologica delle Buone Pratiche nell'Imprenditoria Sociale
- 2.2 Secondo Passo: Quadro Normativo dell'Impresa Sociale - Costruire una Conoscenza Condivisa Attraverso l'Apprendimento Collaborativo
 - 2.2.1 Secondo Template: Imprese Sociali nei paesi coinvolti
 - 2.2.2 Analisi del Secondo Template per ogni Paese
- 2.3 La Situazione dell'Impresa Sociale in Europa
- 2.4 Conclusioni

3. Sviluppo della Formazione per l'Impresa Sociale

- 3.1 Identificazione dei Gruppi Target: un approccio mirato all'educazione all'imprenditoria sociale
- 3.2 Analisi dei bisogni del settore e identificazione delle competenze chiave per l'imprenditoria sociale
- 3.3 Valutazione dei Bisogni Formativi: Il Profilo del Tutor nell'Educazione all'Imprenditoria Sociale
 - 3.3.1 Condizioni Chiave per un Apprendimento Efficace nell'Ambito dell'Imprenditoria Sociale
 - 3.3.2 Aspetti Chiave per il Tutor
 - 3.3.3 Sostegno del Tutor
 - 3.3.4 Strumenti e Metodologie Utili
- 3.4 Valutazione dei Bisogni Educativi: Il Profilo dello Studente nell'Imprenditoria Sociale
 - 3.4.1 Il Profilo dello Studente nell'Imprenditoria Sociale
 - 3.4.2 Condizioni Chiave per un Apprendimento Efficace

- 3.4.3 Sfide e Strategie di Supporto
- 3.4.4 Metodologie Efficaci di Apprendimento
- 3.4.5 Valutazione Continua e Feedback

4. Il Ciclo Formativo - Dalla Teoria alla Pratica

- 4.1 Costruzione dei Moduli Formativi
 - 4.1.1 Strutturazione del Modulo: Livelli Macro, Meso e Micro
 - 4.1.2 Identificazione dei Macro-Argomenti e delle Competenze, Assegnazione dei Ruoli e Collaborazione in Tandem
 - 4.1.3 Creazione dei Moduli attraverso il Template
 - 4.1.4 Valutazione del Modulo: Processo in Tre Fasi
- 4.2 Formazione dei Formatori (C1) in Slovenia
 - 4.2.1 Obiettivi della Formazione C1
 - 4.2.2 Metodologia Utilizzata
 - 4.2.3 Risultati Attesi della Formazione C1
- 4.3 Implementazione della Prima Formazione Pilota nei Paesi Partner
 - 4.3.1 Struttura della Formazione Pilota
 - 4.3.2 Criteri di Selezione dei Partecipanti
 - 4.3.3 Adattamento dei Contenuti ai Gruppi di Partecipanti
 - 4.3.4 Valutazione della Formazione Pilota
 - 4.3.5 Risultati Attesi e Prossimi Passi
- 4.4 Follow-up e Mentoring Dopo il Corso Pilota

5. Espandere l'Impatto del Progetto DIGILANCE

- 5.1 Networking Transnazionale: Esperienze C2-C3-C4
- 5.2 Piattaforma E-learning e Corso DigiLance4SE: Democratizzare l'Accesso all'Istruzione
- 5.3 Impatto, Sostenibilità e Prospettive Future del Progetto

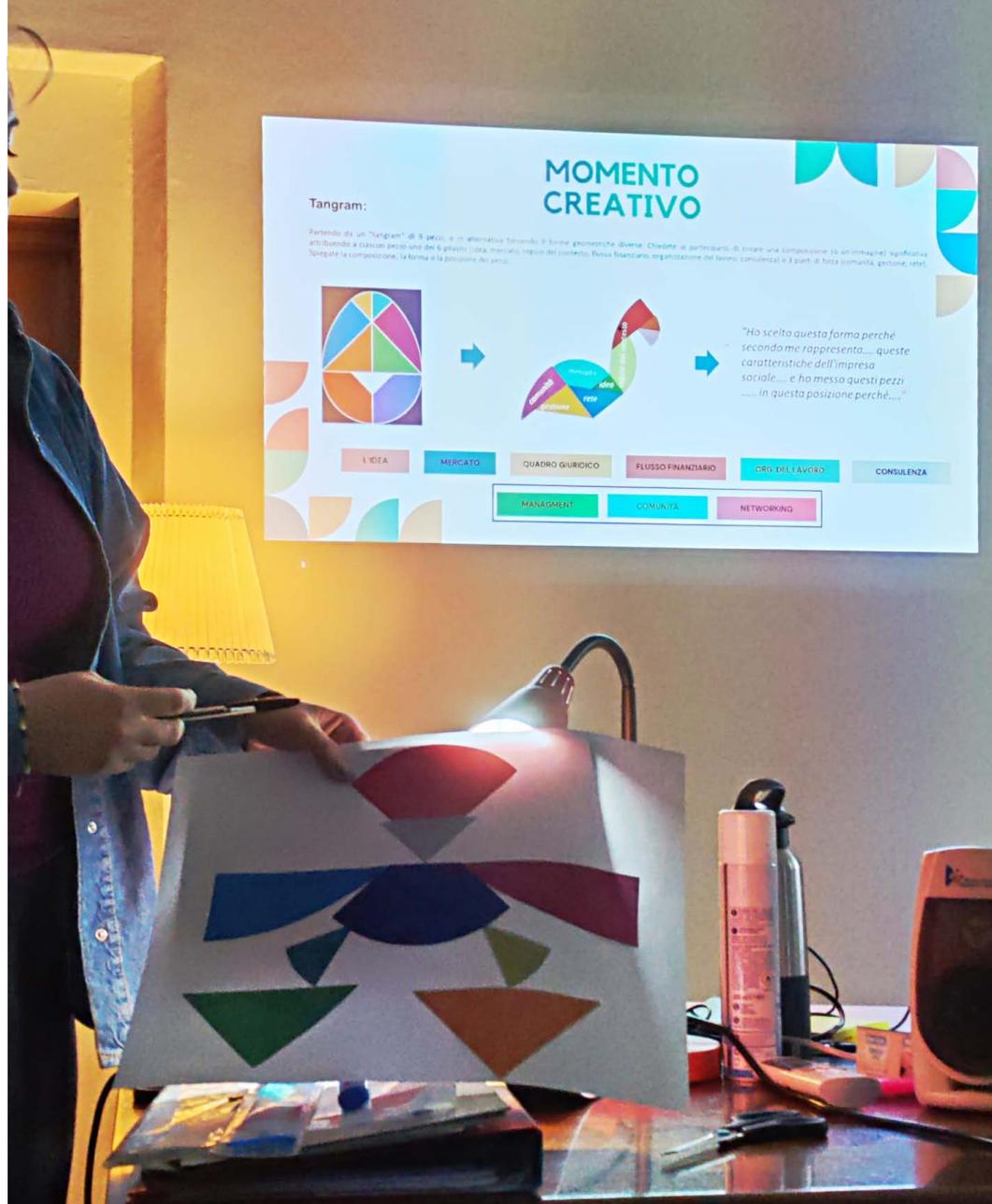
1. Introduzione

1.1 Il Progetto DIGILACE

L'imprenditoria sociale rappresenta oggi un approccio dinamico e innovativo per affrontare le sfide sociali e ambientali, adottando strategie d'impresa 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 valore sociale e rispondendo a bisogni che né il mercato né lo Stato riescono a soddisfare pienamente." Questo approccio è sempre più riconosciuto come uno strumento potente per promuovere l'inclusione sociale, offrendo alle comunità opportunità di partecipazione significativa all'economia.

Il progetto **LeArNing Centers for Social Entrepreneurs in the digital era (DIGI-LANCE4SE)** è un'iniziativa Erasmus+, finanziata dall'Unione Europea, che si concentra sul potenziamento della trasformazione digitale a vantaggio delle persone e delle imprese, contribuendo contestualmente agli obiettivi di sviluppo economico sostenibile dell'UE entro il 2050 (Commissione Europea, 2020). I sei partner del progetto condividono la convinzione che le soluzioni digitali possano svolgere un ruolo cruciale nello sviluppo economico attraverso l'innovazione sociale, offrendo numerosi vantaggi: aprire nuove opportunità per le imprese sociali (Borzaga & Defourny, 2001), incoraggiare lo sviluppo di tecnologie inclusive e affidabili, promuovere una società aperta, democratica e partecipativa (Mulgan, 2019) e favorire un'economia vivace, resiliente e sostenibile.

L'obiettivo generale del progetto DIGI-LANCE4SE è quello di diffondere conoscenze e buone pratiche sull'impresa sociale come soluzione valida per affrontare le sfide economiche e produttive contemporanee. Come affermano Borzaga e Depedri (2015), "Le imprese sociali offrono risposte innovative a bisogni sociali complessi, agendo come strumenti di creazione di valore sociale e affrontando le limitazioni dei modelli economici tradizionali." Promuovendo queste pratiche, il progetto mira a potenziare le comunità e a valorizzare il ruolo delle imprese sociali come promotrici dello sviluppo sostenibile.



Per raggiungere questi obiettivi, il progetto ha definito alcuni obiettivi specifici, fra cui lo sviluppo di un curriculum formativo standardizzato sull'imprenditoria sociale, insieme a programmi di formazione e mentoring completi. Queste iniziative mirano a offrire opportunità di apprendimento non formale di alta qualità agli adulti coinvolti, basandosi su soluzioni digitali e pratiche che potenzino le competenze imprenditoriali e l'innovazione sociale. L'obiettivo finale è fornire agli studenti esperienze concrete nella gestione di un'impresa sostenibile nell'era digitale.

Il progetto prevede inoltre la produzione di tre principali risultati chiave:

1. **Innovation Book (PR1):** una guida metodologica che offre un quadro pratico per l'implementazione di approcci educativi nell'imprenditoria sociale, analizzando buone pratiche europee e definendo i profili degli educatori e dei discenti adulti.
2. **Moduli Formativi (PR2):** un programma formativo che risponde alle esigenze specifiche dei gruppi target nei sei paesi partner, con particolare enfasi sulle competenze digitali e imprenditoriali.
3. **Piattaforma di collaborazione DIGILANCE (PR3):** una piattaforma che include un corso di E-learning e linee guida per i tutor, concepita come un ambiente di apprendimento e collaborazione per imprenditori sociali e tutor, facilitando l'uso di risorse interattive e video.

Per garantire l'applicazione pratica di queste risorse, il progetto include attività formative (C) progettate per fornire competenze e conoscenze agli educatori e agli studenti. Queste attività includono un evento di formazione transnazionale (C1) per educatori e mentori, focalizzato su metodologie didattiche innovative e basato sull'analisi delle esigenze dei discenti. Successivamente, si svolgeranno eventi formativi locali in ciascun paese partner per testare e adattare i moduli formativi sviluppati. Inoltre, è previsto un **Programma di Mobilità (C2-C3-C4)** per supportare gli studenti adulti nell'applicare le competenze acquisite, con particolare attenzione ai gruppi vulnerabili.

Il successo del progetto DIGI-LANCE4SE è fondato sull'esperienza e la collaborazione dei sei partner chiave, ognuno dei quali apporta specifiche competenze e conoscenze al progetto:

- **OSTFALIA Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Germania):** Università di scienze applicate con focus sull'imprenditoria sociale attraverso il suo Entrepreneurship Hub.
- **Asociația Consultanților în Dezvoltare Comunitară - ACDC (Romania):** Associazione impegnata nello sviluppo comunitario e nell'inclusione sociale, con particolare attenzione alle aree rurali.
- **DUEMILAUNO AGENZIA SOCIALE (Italia):** Cooperativa sociale con oltre trent'anni di esperienza nell'offerta di servizi socio-educativi e riabilitativi per persone vulnerabili.
- **GIFTED IRELAND (Irlanda):** Organizzazione focalizzata su soluzioni educative innovative, in particolare nell'apprendimento digitale e imprenditoriale.
- **UPI - Ijudska univerza Žalec (Slovenia):** Istituto di formazione per adulti con forte attenzione all'inclusione sociale e all'apprendimento permanente.
- **KOISPE DIADROMES (Grecia):** Cooperativa sociale nata nel settore della salute mentale, impegnata nella lotta allo stigma e nel fornire opportunità di lavoro sostenibili.

Sfruttando i punti di forza di ciascun partner e promuovendo una stretta collaborazione, DIGI-LANCE4SE mira a creare un impatto significativo nel campo dell'imprenditoria sociale in tutta Europa, fornendo risorse e opportunità formative che consentano alle persone di guidare il cambiamento sociale nelle loro comunità.

Nei prossimi capitoli verrà introdotto e approfondito il primo risultato del progetto: l'**Innovation Book**.

1.2 L'Innovation Book (PR1)

L'**Innovation Book** può essere utilizzato sia come strumento metodologico che come guida pratica per le organizzazioni interessate alla promozione e allo sviluppo dell'imprenditoria sociale. Questo documento descrive l'approccio metodologico complessivo del progetto, supportando i partner nella realizzazione delle attività in modo coerente e coordinato. Inoltre, rappresenta una risorsa preziosa per organizzazioni, insegnanti ed esperti del settore interessati a sviluppare competenze specifiche

nell'ambito dell'imprenditoria sociale.

Avviare una nuova attività imprenditoriale comporta inevitabilmente dei rischi, e per la maggior parte delle persone non è un'opzione praticabile, poiché le conoscenze e le competenze richieste non fanno parte dei curricula scolastici tradizionali. Questo compito diventa ancora più complesso quando l'obiettivo è creare imprese sociali inclusive, specialmente se il gruppo target include persone vulnerabili come migranti, persone con disabilità, individui con bassi livelli di istruzione, persone neurodivergenti e coloro che si trovano a rischio di povertà.

Questa mancanza di conoscenze e competenze è particolarmente rilevante nel contesto dell'imprenditoria sociale, dove non solo manca esperienza in competenze settoriali specifiche, ma vi è anche una significativa carenza di competenze gestionali, organizzative e metodologiche, fondamentali per avviare e sostenere un'impresa sociale nel tempo. Come sottolineano Gümüşay e Bohné (2018), "Le imprese sociali affrontano frequentemente la mancanza di competenze gestionali di base, in particolare nella gestione finanziaria e nella pianificazione strategica, il che può ostacolare lo sviluppo e la sostenibilità a lungo termine". Anche Doherty, Haugh e Lyon (2014) confermano questo punto di vista, affermando che "Le imprese sociali spesso faticano a causa della mancanza di competenze manageriali tra i fondatori e il personale, ostacolando la loro capacità di crescere e mantenere le loro operazioni nel tempo".

In questo contesto, emerge la necessità di facilitare l'accesso a materiali didattici adeguati, a educatori qualificati e a centri di supporto che possano fornire agli adulti le competenze imprenditoriali necessarie. Questi strumenti dovrebbero stimolare la creatività, incoraggiare l'iniziativa e rafforzare la fiducia in sé stessi, consentendo l'avvio di nuove attività che rispondano ai bisogni delle comunità locali e offrano soluzioni sostenibili per lo sviluppo e l'inclusione sociale.

L'**Innovation Book** mira a colmare queste lacune, fungendo da guida interna per i partner del progetto e da strumento esterno per la condivisione e diffusione dei contenuti educativi prodotti. La sua struttura e i suoi contenuti possono essere facilmente utilizzati da altri enti e formatori per diffondere le buone pratiche sviluppate nell'ambito delle imprese sociali o come esempio metodologico di un approccio collaborativo alla creazione e condivisione della conoscenza, basato sui principi dell'apprendimento continuo e dello sviluppo della consapevolezza individuale (Wenger, 1998).

L'**Innovation Book** è concepito come uno strumento dinamico, fondato su una metodologia articolata su tre livelli di analisi-azione: micro, meso e macro (Kolhoff, 2020 e 2022). Questo approccio garantisce che il progetto affronti l'intero spettro dei fattori che influenzano lo sviluppo delle conoscenze e della formazione necessarie per organizzare potenziali imprese sociali.

- **A livello micro** (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 buone pratiche a livello europeo (Germania, Grecia, Irlanda, Italia, Romania, Slovenia) e l'esame dei quadri giuridici, delle sfide e degli incentivi per ciascun paese. Questo approccio consente ai partner di rafforzare il proprio know-how interno e collaborare efficacemente nelle fasi successive del progetto, sviluppando un approccio coeso e adattato alle specifiche esigenze dei vari paesi partner.

- **A livello meso** (capitoli 3 e 4), l'attenzione è rivolta allo sviluppo dei programmi di formazione per educatori e mentori (PR2), nonché all'implementazione concreta della formazione. I profili dei mentori e degli adulti in apprendimento sono stati definiti sulla base del rapporto sulle buone pratiche e delle necessità dei settori più rilevanti. I moduli formativi sono stati poi testati attraverso iniziative pilota nei diversi paesi partner, garantendo l'adeguatezza ai contesti locali e rispondendo efficacemente ai bisogni specifici dei discenti.

- **A livello macro** (capitolo 5), viene descritto come il progetto intenda espandere il proprio impatto trasformando i moduli formativi in esperienze pratiche transnazionali (C2-C3-C4) e risorse digitali facilmente accessibili per potenziali formatori (PR3). Questo processo facilita una diffusione ampia dei risultati del progetto, garantendo l'accessibilità dei materiali formativi a un pubblico più vasto e massimizzando la portata e la sostenibilità del progetto.

Sintesi delle Attività del Progetto

Di seguito vengono riassunte le attività di progetto descritte nei capitoli successivi:

- ⇒ Analisi delle buone pratiche delle imprese sociali a livello UE, con attenzione alle specifiche esigenze dei paesi partner.
- ⇒ Analisi del quadro giuridico delle imprese sociali nei paesi partner, con identificazione di sfide e incentivi fiscali per creare un vocabolario comune.
- ⇒ Identificazione dei gruppi target tra la popolazione adulta vulnerabile.
- ⇒ Analisi delle esigenze dei gruppi target in termini di competenze e capacità richieste.
- ⇒ Identificazione del profilo di educatori/tutor e dei criteri di selezione dei partecipanti.
- ⇒ Definizione delle competenze chiave da acquisire al termine della formazione.
- ⇒ Sviluppo di un approccio metodologico alla formazione basato sull'analisi delle competenze imprenditoriali.
- ⇒ Sviluppo di curricula e loro sperimentazione nei territori.
- ⇒ Sviluppo di strumenti digitali e programmi di e-learning.

In conclusione, l'**Innovation Book DIGILANCE4SE** non è soltanto una linea guida, ma un vero e proprio strumento dinamico e metodologico che sostiene la diffusione di conoscenze e buone pratiche nell'ambito dell'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. L'approccio multidimensionale e inclusivo è al cuore della metodologia del progetto, con la missione di colmare il divario educativo, migliorare i percorsi formativi, rafforzare lo sviluppo personale, promuovere l'autonomia e la partecipazione attiva nella società digitale.

Particolare attenzione viene dedicata all'inclusione sociale e allo sviluppo di nuove competenze per aumentare le opportunità di avvio di imprese sociali da parte dei partecipanti ai programmi formativi pilota, con un'attenzione specifica agli adulti vulnerabili. La piena partecipazione è garantita grazie alla presenza di mentori ed educatori qualificati, assicurando il successo e la sostenibilità delle imprese sociali create attraverso questa iniziativa.





2. Impresa Sociale in Europa Panoramica e Buone Pratiche

Panoramica e Buone Pratiche

Il primo passo per creare un know-how pratico e teorico comune tra i partner è stato identificare la necessità di costruire un linguaggio condiviso e una comprensione comune della terminologia utilizzata. Fin dall'inizio, è emerso chiaramente che le imprese sociali sono profondamente radicate nei contesti nazionali specifici, modellate da fattori storici, culturali e giuridici che variano da paese a paese. Questi fattori portano a differenze significative nelle definizioni e nelle pratiche nell'ambito dell'Economia Sociale (Dacin e Tracey, 2011). Ogni paese europeo ha sviluppato forme organizzative diverse (cooperative sociali, WISES, associazioni, fondazioni, ecc.), quadri legali specifici, condizioni finanziarie e relazioni pubblico-privato differenti, riflettendo la diversità degli ambienti sociali, economici e politici in cui operano. Per affrontare meglio queste differenze, sono stati selezionati e condivisi con tutti i partner due studi comparativi sullo stato dell'arte dell'economia sociale, dell'impresa sociale e dell'imprenditorialità sociale nei paesi europei, attraverso una revisione della letteratura:

- **"Linz Appeal"**: aggiornato ogni due anni dal nostro partner associato Social Firms Europe CE FEC, è stato utilizzato come principale riferimento teorico (<https://socialfirmseurope.eu/social-firms/research/>).
- **Rapporto di sintesi comparativa "Social enterprises and their ecosystems in Europe"**: una pubblicazione che fornisce una panoramica delle imprese sociali in Europa, sulla base delle informazioni disponibili a gennaio 2020. Questo documento è il risultato di un incarico finanziato dal Programma dell'Unione Europea per l'Occupazione e l'Innovazione Sociale "EaSI" (2014-2020).

Attraverso discussioni tra stakeholder, tenutesi durante riunioni online e in presenza, il consorzio ha identificato il termine "Impresa Sociale" come il più adatto per comprendere e sintetizzare le diverse realtà dei sei paesi partner, valorizzando somiglianze e differenze, e mettendo in risalto le esperienze e le peculiarità che costituiscono le nostre identità e basi teoriche e pratiche. Nel contesto del progetto DIGILANCE, il concetto di Impresa Sociale si è rivelato più pratico e concreto rispetto al termine più ampio

di "Economia Sociale", utilizzato in molti documenti ufficiali della Commissione Europea ma non sempre rilevante per i nostri obiettivi specifici. Era importante, inoltre, distinguere l'impresa sociale da altre forme di impresa tradizionali o da quelle orientate al profitto che, pur impegnandosi in investimenti socialmente utili o filantropici, non rispondono appieno alle caratteristiche proprie di un'impresa sociale.

Una revisione preliminare della letteratura e le successive discussioni hanno portato il partenariato ad adottare una definizione aperta e flessibile di Impresa Sociale, che va oltre le forme legali e finanziarie specifiche e che è indipendente dalle peculiarità nazionali (Borzaga, 2011). Questa definizione include tutte le caratteristiche e le variabili che delincono una modalità di azione sociale, economica e produttiva comunitaria, precisa e strutturata.

"La definizione più completa di impresa sociale, capace di tenere conto degli sviluppi più recenti, è quella sviluppata 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 lungo 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 proprietari 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 l'intera comunità o per gruppi svantaggiati; (II) essere un'iniziativa collettiva, cioè promossa non da un singolo imprenditore ma da un gruppo di cittadini; (III) avere la 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, assegnandoli a un fondo indivisibile tra i proprietari, sia durante la vita dell'impresa sia in caso di scioglimento."

Dopo un'attenta analisi della letteratura e la condivisione delle prospettive, il progetto è passato a una fase di studio pratico, i cui risultati rappresentano le linee guida sulle quali i partner hanno implementato la metodologia didattica per i nuovi "Imprenditori Sociali". Il processo cognitivo 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. Analisi di due buone pratiche di Imprese Sociali** in ciascun paese partner.
- 2. Analisi del quadro giuridico** delle imprese sociali nei paesi partner, identificando sfide e incentivi fiscali, ove opportuno, per creare un vocabolario comune.

Ogni fase è stata strutturata in diverse sottofasi:

- 1. Stesura di un modello strutturato** da parte del partner assegnato: il modello è stato definito come un format predefinito, costruito identificando specifici quadri analitici, con l'obiettivo di raccogliere informazioni chiare e precise che potessero essere facilmente confrontate su una determinata questione. Questa tecnica ha garantito una partecipazione inclusiva di tutti i partner, partendo da un quadro ben definito e facilmente applicabile.
- 2. Somministrazione e completamento del modello** da parte di tutti i partner.
- 3. Raccolta e analisi dei contenuti** del modello compilato, con l'obiettivo di evidenziare elementi di comunanza e divergenza rilevanti.
- 4. Presentazione, discussione e analisi dei risultati** per continuare il percorso di diffusione della conoscenza all'interno del partenariato.

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

Citazione dal testo: "... le imprese sociali sono profondamente radicate in contesti nazionali specifici, plasmate da fattori storici, culturali e legali che variano tra i paesi, portando a differenze significative nelle definizioni e nelle pratiche all'interno del campo dell'Economia Sociale."

2.1 Primo Passo: Buone Pratiche di Impresa Sociale

Durante i primi incontri, il partner **Duemilauno Agenzia Sociale**, una 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 trent'anni di esperienza nel campo dell'Impresa Sociale, ha presentato un'analisi delle caratteristiche di base 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 ben precisi.

- **Impresa** si riferisce alla dimensione economica e operativa dell'organizzazione. Qui l'attenzione è rivolta ad aspetti come 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, questo significa sviluppare un modello di business sostenibile, capace di generare ricavi sufficienti a coprire i costi e reinvestire nella crescita e nel miglioramento dei servizi.
- **Sociale**, invece, enfatizza la missione e l'intento dell'organizzazione. A differenza delle imprese tradizionali orientate esclusivamente al profitto, l'obiettivo principale di un'impresa sociale è 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 sia guidata da valori quali equità, solidarietà e inclusione, mirando a produrre benefici per la comunità o per gruppi svantaggiati.

La combinazione di **"Impresa"** e **"Sociale"** in un unico concetto rappresenta una sfida complessa: creare valore sociale ed economico in parallelo (Defourmy, J., & Nyssens, M. 2010). L'idea è quella di bilanciare gli aspetti puramente economici con una gestione inclusiva e professionale capace di generare sia valore sociale sia sostenibilità finanziaria. Una forte motivazione sociale, basata su intenzioni caritatevoli e di supporto, non è sufficiente per costruire un'impresa sociale sostenibile. La vera sfida risiede nel mantenere un equilibrio tra gli aspetti economici e quelli sociali, affinché l'impresa sia sostenibile nel lungo periodo e possa crescere.

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

I Sei Pilastri dell'Impresa Sociale

Questa analisi iniziale ha evidenziato le competenze e le abilità necessarie per creare e gestire un'impresa sociale sostenibile nel medio-lungo termine. Pertanto, le competenze di un imprenditore sociale devono essere specifiche, ma allo stesso tempo comprendere un ampio spettro di conoscenze che coinvolgano sia gli aspetti economici sia quelli sociali.

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

- 1. L'Idea e l'Oggetto dell'Idea:** questo pilastro riguarda la chiara definizione dell'idea di impresa sociale e il suo obiettivo principale. È essenziale che l'idea affronti un bisogno sociale concreto e abbia il potenziale per un impatto positivo sulla comunità. L'oggetto dell'idea deve essere ben definito, specificando quale tipo di servizi o beni verranno offerti e come risponderanno ai bisogni sociali individuati.
- 2. Il Mercato:** comprendere il mercato è cruciale per qualsiasi impresa, incluse quelle sociali. Questo punto si concentra sull'analisi del mercato di riferimento, identificando segmenti di clientela, concorrenti e opportunità di collaborazione. L'analisi del mercato deve anche considerare i bisogni specifici delle persone vulnerabili che l'impresa sociale intende servire, nonché le possibili fonti di ricavi sostenibili.
- 3. Regole del Contesto:** ogni impresa sociale opera all'interno di un contesto normativo e politico che influenza le sue attività. Questo pilastro riguarda la comprensione delle normative locali, regionali e nazionali che regolano le attività delle imprese sociali, inclusi incentivi fiscali, politiche di welfare, regolamentazioni del lavoro e aspetti legali relativi alla costituzione e gestione dell'impresa.
- 4. Sostenibilità Finanziaria, Flusso e Start-up:** la sostenibilità finanziaria è una delle principali sfide per le imprese sociali. Questo punto si concentra sull'identificazione delle fonti di finanziamento per l'avvio

dell'impresa, la gestione dei flussi di cassa e la pianificazione finanziaria a lungo termine. Una strategia solida deve includere la diversificazione dei ricavi, la gestione dei rischi finanziari e il monitoraggio continuo delle performance economiche.

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 pilastro esplora come strutturare la gestione delle risorse umane, promuovere la collaborazione interna, sviluppare una cultura organizzativa inclusiva e garantire che le pratiche lavorative siano allineate alla 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 pilastro riguarda l'importanza della consulenza e del networking, identificando le risorse disponibili, le reti di supporto e le persone o organizzazioni che possono fornire assistenza. Sapere dove trovare le conoscenze necessarie e a chi rivolgersi per consigli può fare la differenza tra il successo e il fallimento di un'impresa sociale.

Attraverso ciascuno dei sei pilastri proposti, tutti i partner sono stati invitati ad analizzare e condividere due esperienze reali di buone pratiche di imprese sociali nel loro paese, mantenendo una visione ampia dell'impresa sociale. Queste esperienze sono state fondamentali per costruire una base solida di conoscenze comuni e promuovere l'apprendimento reciproco all'interno del partenariato.

2.1.1 Primo Template: Due Buone Pratiche

Per sistematizzare la raccolta delle Buone Pratiche, **Duemilauno Agenzia Sociale** ha sviluppato un primo template basato sui sei pilastri identificati, che è stato inviato a tutti i partner. L'obiettivo era raccogliere dati e contenuti comparabili per comprendere cosa funziona o non funziona nel processo di creazione di un'impresa sociale, con una prospettiva di sostenibilità a lungo termine. Di seguito viene presentato il Template 1, fornito a ciascun partner.

TEMPLATE 1 - RILEVAZIONE DI BUONE PRATICHE

Questo template è stato progettato per consentire ai partner di raccogliere alcune buone pratiche di

imprese sociali. A ciascun partner è stato chiesto di descrivere due esperienze di imprese sociali che hanno vissuto o che conoscono nel proprio settore di competenza. Le esperienze selezionate dovevano essere significative, ben note e profondamente comprese, per poter evidenziarne i punti di forza e le criticità. Al momento della scelta delle esperienze da condividere, era consigliabile selezionare due attività di impresa sociale che differissero il più possibile l'una dall'altra, rispetto ad aspetti come la nascita, l'implementazione delle attività, la gestione, il successo finanziario e il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

STRUTTURA DEL TEMPLATE

Per facilitare l'analisi di ciascuna esperienza e rendere più semplici i confronti, data la diversità delle realtà coinvolte, abbiamo scelto una metodologia di analisi "top-down", strutturata attraverso sei quadri principali più una sezione di **analisi SWOT**. I sei quadri sono:

1. **L'Idea e l'Oggetto dell'Idea**
2. **Analisi del Mercato**
3. **Regole del Contesto e Forma Legale**
4. **Sostenibilità Finanziaria, Flusso e Start-up**
5. **Organizzazione del Lavoro**
6. **Consulenza: Dove si Trova la Conoscenza? Chi Può Aiutarmi?**

All'interno di ciascun quadro, ogni partner è stato invitato a descrivere le due esperienze di impresa sociale da diverse prospettive, considerando che i sei quadri sono strettamente interconnessi e possono, quindi, sovrapporsi senza problemi. Si è raccomandato di non superare le 200 parole per sezione per ciascuna esperienza.

Ogni quadro include una breve spiegazione teorica, oltre a un esempio concreto fornito da **Duemilauno Agenzia Sociale (DMLAS)**. A ciascun partner è stato fornito un file dedicato da completare e un file campione già completato da DMLAS come guida.

MENTALITÀ

L'approccio alla compilazione del template doveva essere caratterizzato da un forte orientamento pratico e aderente alla realtà concreta dei singoli paesi coinvolti, poiché l'obiettivo finale è la creazione di un corso di formazione per adulti. L'uso di questo template si fonda su un concetto molto semplice: per sviluppare e gestire un'impresa sociale sostenibile, è essenziale considerare i sei quadri in una prospettiva olistica, come un flusso sincronico. Concentrarsi troppo su uno di questi aspetti, tralasciando gli altri, può compromettere il successo dell'iniziativa. Ad esempio, l'entusiasmo eccessivo per una buona idea innovativa può portare a non dare sufficiente peso alla componente finanziaria o alla gestione delle risorse umane.

Questo modo di pensare sincronico fornirà non solo una buona organizzazione mentale, ma anche una maggiore capacità di agire con flessibilità e affrontare gli eventi imprevisti. Nell'impresa sociale è fondamentale saper cambiare, ripensare e trasformarsi nel tempo, soprattutto di fronte a sfide impreviste.

ANALISI SWOT

Per sintetizzare le storie e le esperienze proposte, il template prevede una **analisi SWOT** finale. L'analisi SWOT è una metodologia ormai ampiamente utilizzata per valutare la posizione competitiva di un'organizzazione e sviluppare una pianificazione strategica. Consente di riassumere i fattori positivi e negativi, sia interni che esterni all'organizzazione.

L'**analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)** è progettata per facilitare una valutazione realistica, basata sui fatti e orientata dai dati, dei punti di forza e di debolezza di un'organizzazione, delle sue iniziative o del suo settore. Essa aiuta a identificare aree di miglioramento, esplorare opportunità potenziali e prepararsi alle minacce, garantendo una strategia equilibrata che tenga conto dei fattori interni ed esterni.

- **Punti di Forza:** descrivono in cosa un'organizzazione eccelle e cosa la distingue dalla concorrenza.
- **Punti di Debolezza:** sono gli elementi che impediscono a un'organizzazione di operare al massimo livello. Questi sono ambiti in cui l'impresa deve migliorare per rimanere competitiva.

- **Opportunità:** si riferiscono a fattori esterni favorevoli che potrebbero dare all'organizzazione un vantaggio competitivo.
- **Minacce:** sono i fattori che hanno il potenziale di danneggiare l'organizzazione.

L'analisi SWOT è stata richiesta alla conclusione del template per ciascuna esperienza di impresa sociale condivisa, al fine di evidenziare punti di forza e debolezze interni ed esterni, e per comprendere meglio le dinamiche comuni e le differenze tra le esperienze dei vari paesi partner. Questa analisi guiderà le fasi successive del progetto, come descritto nei capitoli seguenti (Gurel & Tat, 2017).

2.1.2 Valutazione del Primo Template: Un'Analisi Metodologica delle Buone Pratiche nell'Imprenditoria Sociale

La raccolta e l'analisi delle Buone Pratiche hanno seguito una metodologia basata sulla Template Analysis, un approccio flessibile all'analisi tematica dei dati qualitativi (King 2004, 2012). Questa metodologia è particolarmente appropriata per questo studio per diverse ragioni. Innanzitutto, permette di strutturare l'analisi attraverso template predefiniti ma modificabili, ideali per esplorare esperienze organizzative complesse come quelle delle imprese sociali. In secondo luogo, la sua flessibilità consente di adattare l'analisi alle diverse realtà nazionali mantenendo una struttura comparabile (Brooks et al., 2015).

Ogni partner ha completato il Template 1, strutturato in sei aree tematiche (idea di impresa, analisi del mercato, quadro normativo, sostenibilità finanziaria, organizzazione del lavoro e consulenza). Questa strutturazione, seguendo i principi della Template Analysis, ha permesso di codificare e organizzare i dati in modo gerarchico, facilitando l'identificazione di temi ricorrenti e pattern significativi nelle diverse esperienze di imprenditoria sociale (King & Brooks, 2017).

L'analisi è stata poi integrata con la SWOT Analysis, uno strumento complementare che ha permesso di sintetizzare e valutare i risultati emersi dalla Template Analysis in termini di Strengths (punti di forza), Weaknesses (debolezze), Opportunities (opportunità) e Threats (minacce). La scelta di combinare questi due approcci metodologici si basa sulla loro complementarità: mentre la Template Analysis fornisce

una struttura rigorosa per l'analisi qualitativa dei dati, la SWOT Analysis offre un framework pratico per tradurre questi risultati in implicazioni strategiche concrete per lo sviluppo dell'imprenditoria sociale (Helms & Nixon, 2010).

Metodologia: Applicazione della Template Analysis

L'applicazione della Template Analysis si è sviluppata attraverso un processo iterativo, (King e Brooks, 2017), partendo dai sei temi a priori definiti nel Template 1. Questo approccio ha permesso di:

- Identificare temi ricorrenti nelle diverse realtà nazionali.
- Sviluppare una comprensione approfondita delle dinamiche organizzative.
- Facilitare un'analisi comparativa tra i diversi contesti europei.
- Fornire una base strutturata per la successiva SWOT Analysis.

Questa metodologia ha dimostrato particolare efficacia nel contesto dell'imprenditoria sociale, dove la complessità delle organizzazioni richiede un approccio analitico sufficientemente strutturato ma anche flessibile per cogliere le specificità locali

Processo di Analisi

L'analisi è stata condotta attraverso quattro fasi principali:

1. Raccolta delle Buone Pratiche: ogni partner ha fornito due esempi di imprese sociali del proprio contesto locale, descritti all'interno dei sei quadri del template.

2. Sintesi e Riorganizzazione dei Contenuti: le informazioni raccolte sono state organizzate in una tabella strutturata per variabili chiave, tra cui anno di fondazione, obiettivi, settore di attività, forma giuridica, governance, beni/servizi offerti, clientela, gruppi target, profitti e principali attività. Questo approccio ha consentito una mappatura e un confronto efficaci delle esperienze analizzate.

3. Analisi dei Fattori Comuni per Ogni Quadro di Interesse: per ciascun quadro, sono stati identificati i fattori comuni tra le esperienze di successo in termini di sostenibilità finanziaria, impatto sociale e longevità, evidenziando le caratteristiche distintive delle imprese sociali di successo in diverse aree.

4. Analisi SWOT Combinata: le analisi SWOT dei partner sono state aggregate in quattro tabelle distinte (Punti di forza, Punti di debolezza, Opportunità, Minacce), facilitando l'identificazione di fattori comuni di successo e sfide e consentendo lo sviluppo di raccomandazioni strategiche per future attività di formazione.

Risultati dell'Analisi

L'applicazione della template analysis ha rivelato l'interconnessione tra i vari elementi all'interno delle imprese sociali, offrendo una comprensione più integrata e approfondita delle Buone Pratiche. Questo approccio ha aiutato a costruire un quadro solido per la formazione di nuovi imprenditori sociali.

L'analisi ha confermato la presenza di differenze significative, ma ha anche messo in luce punti in comune importanti tra le esperienze esaminate. Le imprese sociali differiscono per obiettivi, forme legali, governance, tipi di clientela e attività, operando sia nel settore profit che non profit, con una "clientela" che va dagli enti pubblici ai privati.

Un'ulteriore riflessione proveniente dall'analisi parte dall'idea che le imprese sociali hanno tipicamente risorse finanziarie limitate e, anche quando riescono a mantenere un flusso finanziario positivo, i profitti rimangono modesti. Questo ha sottolineato l'importanza di:

1. diversificare le fonti di finanziamento;

2. sviluppare attività multiple, nonostante le potenziali complessità gestionali.

Poiché il profitto finanziario non è l'obiettivo principale, la motivazione risiede nel desiderio di generare un impatto sociale positivo, rispondere ai bisogni emergenti della comunità e promuovere idee innovative,

mantenendo un equilibrio tra la gestione del capitale umano e la sostenibilità organizzativa (Dees, 1998; Borzaga & Defourny, 2001). Le buone pratiche condivise hanno evidenziato idee imprenditoriali solide, spesso situate in contesti di mercato favorevoli. Le imprese sociali generalmente nascono con l'intento di affrontare questioni sociali o migliorare le condizioni di gruppi svantaggiati, fornendo un vantaggio iniziale in termini di motivazione. Tuttavia, questa spinta iniziale può anche portare a una sottovalutazione degli aspetti organizzativi e finanziari, aree in cui spesso manca una competenza di base. Questo evidenzia l'importanza del supporto e della formazione forniti da organizzazioni di riferimento, che condividono esperienze e conoscenze nelle fasi iniziali.

I principali problemi identificati riguardano la gestione del capitale umano e la capacità di creare un flusso finanziario solido e diversificato, capace di garantire un'occupazione stabile e remunerata, piuttosto che perseguire il profitto come fine a sé.

Fattori di Successo Decisivi

Dall'analisi del primo template sono emersi tre fattori di successo fondamentali:

- 1. Adattare la Struttura Organizzativa:** sfruttare nuove opportunità arricchendo l'impresa con nuove attività per migliorarne la diversificazione.
- 2. Diversificare le fonti di Finanziamento:** stilizzare diverse tipologie e origini di finanziamento per creare un flusso finanziario variegato, consentendo investimenti futuri.
- 3. Investire nella Formazione Manageriale:** sviluppare un'organizzazione solida e capace di prendere decisioni innovative.

L'analisi SWOT si è rivelata particolarmente utile nel superare le differenze tra i paesi, consentendo l'identificazione di punti di forza e di debolezza comuni, nonché delineando approcci divergenti tra i diversi contesti.

Punti di Forza e Opportunità Comuni delle Imprese Sociali di Successo

- **Avvio con un Gruppo Coeso:** fondare l'impresa con un gruppo che condivide etica e ideali comuni.
- **Relazioni e Networking:** mantenere buone relazioni e creare una rete con stakeholder e istituzioni.
- **Gap di Mercato e Innovazione:** approfittare di un gap di mercato o bassa concorrenza, creando nuovi spazi di mercato.
- **Capacità di Rispondere ai Cambiamenti:** affrontare i bisogni derivanti dai cambiamenti sociali e culturali.
- **Stabilità del Flusso Finanziario:** garantire stabilità nelle risorse finanziarie e nell'ambiente operativo.

Punti di Debolezza e Limitazioni Comuni

- **Equilibrio tra Finanze e Sostenibilità:** difficoltà nel mantenere l'equilibrio tra flusso finanziario e sostenibilità.
- **Alti Costi Fissi:** costi elevati e margini ridotti che ostacolano l'investimento in innovazione.
- **Gestione Complessa di Attività Multiple.**
- **Mancanza di Esperienza nella Gestione del Cambiamento.**
- **Assenza di una Cultura Consolidata di Imprenditoria Sociale.**

Differenze di Prospettiva

- **Supporto Pubblico vs Settore Privato:** preferenza per il supporto pubblico o per il coinvolgimento del settore privato, con i relativi limiti e vantaggi.
- **Profitto vs Non Profit:** scelta tra un'attività non profit con restrizioni sulla distribuzione dei profitti o

una for-profit senza benefici fiscali o sussidi.

- **Governance:** preferenza per una governance democratica o gerarchica, con decisioni partecipative o centralizzate.
- **Espansione Territoriale:** sviluppo su un ampio territorio o forte radicamento nella comunità d'origine.

Conclusioni e Raccomandazioni per la Formazione

L'analisi dei risultati ha evidenziato tre fattori chiave per strutturare un nuovo percorso formativo:

- **Persone e Comunità:** enfatizzare l'importanza di una connessione forte con la comunità, la conoscenza delle risorse locali e la capacità di identificare i bisogni specifici.
- **Gestione:** investire nella formazione manageriale per prendere decisioni strategiche e innovative, adattarsi alle nuove opportunità e diversificare le attività.
- **Consulenza e Networking:** costruire reti di supporto per collegare le persone con conoscenze imprenditoriali e manageriali, promuovendo la sostenibilità e riducendo gli errori comuni.

Queste conclusioni forniscono una base solida per lo sviluppo di programmi di formazione mirati per futuri imprenditori sociali. Di seguito sono elencate le competenze chiave e le conoscenze derivate dallo studio delle buone pratiche, utili per la selezione dei temi di una proposta formativa.

Competenze Sociali e di Comunità

- **Analisi dei Bisogni della Comunità:** capacità di identificare e valutare i bisogni specifici della comunità target.
- **Mappatura delle Risorse Locali:** abilità di riconoscere e mobilitare le risorse esistenti nella comunità.
- **Costruzione di Relazioni:** competenze nella creazione e nel mantenimento di relazioni solide con stakeholder e beneficiari.
- **Comunicazione Interculturale:** abilità di interagire efficacemente con gruppi di popolazione diversi.

Competenze Manageriali e Imprenditoriali

- **Pianificazione Strategica:** capacità di fissare obiettivi a lungo termine e strategie per raggiungerli.
- **Gestione Finanziaria:** competenze nella diversificazione delle fonti di finanziamento e nella gestione sostenibile delle risorse finanziarie.
- **Innovazione e Adattabilità:** capacità di innovare e adattare il modello di business ai cambiamenti contestuali.
- **Leadership Ibrida:** abilità di bilanciare obiettivi sociali e commerciali all'interno dell'organizzazione.
- **Gestione delle Risorse Umane:** competenze nella motivazione e gestione del personale retribuito e volontario.
- **Misurazione dell'Impatto Sociale:** abilità di valutare e comunicare l'impatto sociale delle attività dell'impresa.

Competenze di Networking e Consulenza

- **Creazione di Reti:** competenze nella creazione e nel mantenimento di reti di supporto.
- **Ricerca di Mentor:** abilità di coinvolgere mentori con esperienza nell'imprenditoria sociale.
- **Collaborazione Intersettoriale:** competenze nel lavorare efficacemente con attori di diversi settori.
- **Gestione delle Partnership:** abilità nella creazione e gestione di partnership strategiche per raggiungere obiettivi sociali e commerciali.

Lo sviluppo di queste competenze richiede un approccio formativo multidisciplinare che combini teoria e pratica, inclusi studi di caso, mentorship e networking. Questo approccio prepara i futuri imprenditori sociali a massimizzare il loro impatto positivo e duraturo nel settore.

2.2 Secondo Passo: Quadro Normativo dell'Impresa Sociale - Costruire una Conoscenza Condivisa Attraverso l'Apprendimento Collaborativo

L'analisi preliminare ha evidenziato l'importanza di un esame approfondito del contesto legislativo e socio-economico delle imprese sociali nei paesi partner. Questa indagine si è rivelata fondamentale per sviluppare un programma formativo capace di adattarsi alle peculiarità dei diversi contesti nazionali.

La metodologia adottata si è basata sui principi dell'andragogia e dell'apprendimento trasformativo (Mezirow, 1991; Knowles et al., 2015), privilegiando un approccio collaborativo e autodiretto. È stato quindi elaborato un secondo template strutturato per mappare il quadro normativo, il contesto socio-storico e le esigenze specifiche di ciascun paese nell'ambito dell'imprenditoria sociale.

Ispirandosi al concetto di "comunità di pratica" (Wenger, 1998), i partner hanno costituito una rete transnazionale dove l'apprendimento si è realizzato attraverso la partecipazione attiva e lo scambio di conoscenze. Il lavoro sul template ha generato un processo formativo su due livelli: da un lato ha promosso l'autoformazione dei partner attraverso la ricerca nei rispettivi contesti nazionali, dall'altro ha favorito l'apprendimento reciproco mediante la condivisione e il confronto delle informazioni raccolte (Boud et al., 2001).

Questo metodo collaborativo ha permesso di raccogliere dati comparabili e ha contribuito significativamente alla crescita professionale dei partner. Come osservato da Schön (1983) nel suo concetto di "praticante riflessivo", il processo di azione-ricerca ha stimolato una riflessione critica sulle pratiche esistenti, aprendo la strada a approcci formativi innovativi.

La duplice natura del processo - autoformazione e apprendimento collaborativo - ha facilitato sia la creazione di una base di conoscenza condivisa e accessibile, sia l'approfondimento delle specificità di ogni contesto nazionale. Questo equilibrio ha consentito di sviluppare una visione d'insieme coerente, mantenendo la capacità di agire in modo mirato nelle diverse realtà locali.

Le competenze così sviluppate hanno preparato efficacemente i partner per le fasi successive del progetto: l'elaborazione dei contenuti formativi e la preparazione dei futuri formatori. L'integrazione tra conoscenza condivisa ed expertise specifiche ha posto le basi per un programma formativo capace di coniugare rilevanza universale e adattabilità locale.

2.2.1 Secondo Template: Imprese Sociali nei Paesi coinvolti

Duemilauno Agenzia Sociale ha sviluppato un secondo template intitolato "**SOCIAL ENTERPRISES IN THE COUNTRIES**" per raccogliere sistematicamente informazioni sullo stato delle imprese sociali (SE) in ciascun 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.

Il template si ispira al 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), che ha fornito preziose linee guida metodologiche. Per valorizzare le caratteristiche uniche dei contesti locali, sono stati privilegiati quadri di analisi aperti e qualitativi, evitando domande con risposte predefinite. Tale scelta ha permesso di cogliere la ricchezza e la diversità delle esperienze nazionali, mantenendo al contempo una struttura comparabile.

La definizione finale dello strumento è emersa da un dialogo collettivo tra i partner, garantendo che le diverse prospettive ed esigenze di ciascun paese trovassero espressione. Il carattere collaborativo del processo ha dato vita a uno strumento versatile e completo, capace di adattarsi efficacemente alle varie realtà nazionali.

Il template si articolava in sei sezioni fondamentali:

1. Introduzione - Contesto e Dati: una panoramica descrittiva del contesto socio-politico-storico delle imprese sociali, comprensiva del modello di welfare state, delle circostanze politiche e dell'evoluzione

del settore. La sezione includeva anche dati quantitativi sulla forza lavoro e sul fatturato.

2. Riferimenti Legislativi - Ecosistema Normativo: un'analisi del quadro normativo, delle leggi specifiche e dei settori di applicazione che regolano le imprese sociali.

3. Condizione Finanziaria e Fiscalità: un esame degli obblighi finanziari, dei regimi fiscali e dei requisiti nella gestione dei profitti.

4. Forme Organizzative: una mappatura delle forme giuridiche disponibili, della loro diffusione e delle specifiche condizioni relative a gestione del personale, proprietà, governance e processi decisionali.

5. Sfide e Visione per il Futuro: una riflessione prospettica sugli sviluppi attesi, sui cambiamenti necessari e sulle aspirazioni per il settore nei diversi contesti nazionali.

6. Raccolta di Definizioni: un glossario condiviso dei concetti chiave del settore, tra cui impresa sociale, imprenditoria sociale, volontariato, cooperativa sociale e impresa sociale di inserimento lavorativo (WISE).

La struttura metodica del template ha permesso di raccogliere dati comparabili tra i diversi contesti nazionali, offrendo una visione approfondita degli ecosistemi delle imprese sociali in Europa. Lo strumento ha assolto una duplice funzione: raccolta sistematica dei dati e stimolo alla riflessione critica tra i partner sulla realtà delle imprese sociali nei rispettivi paesi.

2.2.2 Analisi del Secondo Template per Ogni Paese

L'analisi del secondo template ha consolidato quanto emerso dalla prima indagine e dallo studio del contesto europeo (che approfondiremo in **2.3**): le realtà dei partner presentano significative differenze. Nonostante la complessità del confronto, dovuta alla limitata disponibilità di dati, il percorso sta favorendo una comprensione condivisa e reciproca dell'Impresa Sociale.

Le specificità dei diversi contesti rappresentano una preziosa risorsa che arricchisce la rete di organizzazioni e persone coinvolte nel progetto. Questa diversità facilita lo scambio di buone pratiche e stimola l'adattamento creativo delle esperienze condivise alle singole realtà locali.

I paesi partner, pur nelle loro differenze, attraversano una fase di rinnovamento e potenziamento dell'Impresa Sociale. Tale convergenza evidenzia il ruolo crescente di questo settore economico nel rispondere alle esigenze di una società moderna orientata all'inclusione. La condivisione di percorsi formativi che integrano imprenditorialità e valore sociale può catalizzare lo sviluppo del settore, promuovendo inclusione sociale e pratiche democratiche a livello europeo.

Sintesi della Situazione per Paese

Di seguito è riportata una sintesi 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 da cinque grandi organizzazioni. Secondo Borzaga et al. (2020), negli ultimi anni si è sviluppato un ecosistema di piccole imprese sociali, che offre un'alternativa innovativa di sviluppo per il 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:** È caratterizzata da un contesto di economia sociale e di impresa sociale molto giovane. Dopo i forti cambiamenti politico-economici degli ultimi 30 anni, c'è ora un ampio margine di sviluppo, in particolare nella creazione di nuovi posti di lavoro per le persone vulnerabili. Lambru 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 mantenendo autonomia di gestione e azione. Le Cooperative Sociali nascono dalla necessità di compensare le 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 incubatori e acceleratori di impresa sociale 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 l'importanza crescente 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, specialmente 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 supporto istituzionale.
- **Grecia:** La Grecia, insieme all'Italia, condivide un importante percorso storico di cooperazione sociale. Le cooperative informali di "fratellanza" hanno aiutato le comunità a sostenersi e a resistere all'esclusione economica durante il XVIII secolo. Questo movimento cooperativo si è rafforzato nel XIX e XX secolo, nonostante le sfide affrontate per varie ragioni. Tuttavia, un più ampio riconoscimento dei concetti di Economia Sociale è emerso in Grecia solo in seguito. L'Economia Sociale si è formalmente affermata con la Legge 4019/2011, successivamente ampliata dalla Legge 4430/2016 per includere l'Economia Solidale. Tuttavia, nonostante l'esistenza di circa 2.000 entità focalizzate sul lavoro e l'inclusione sociale, lo scarso sostegno statale e una promozione limitata ne ostacolano il riconoscimento. I dirigenti governativi spesso mancano di una piena comprensione dei benefici sociali dell'Economia Sociale.

Risultati del Template 2

Il confronto tra i diversi paesi riguardo lo sviluppo delle imprese sociali non mira a stabilire dove questo modello funzioni meglio, ma piuttosto a comprendere come la sua evoluzione sia profondamente legata ai fattori storici e socio-economici specifici di ogni nazione. Questa analisi comparativa rivela un panorama ricco e variegato, riflettendo la diversità del contesto europeo e le molteplici risposte alle sfide sociali ed economiche.

- ▼ **Dimensioni e Riconoscimento Legislativo:** analizzando i dati sulla diffusione delle imprese sociali, emergono differenze significative. Italia e Germania si distinguono per numeri elevati, con molte decine di migliaia imprese sociali, ciascuno con oltre un milione di lavoratori. Questi dati suggeriscono una maggiore maturità e integrazione del settore in questi paesi. Al contrario, paesi come Romania, Irlanda, Slovenia e Grecia mostrano numeri più ridotti, indicando un settore in via di sviluppo o con una minore diffusione.

- ▼ **Contesto del Welfare e Driver 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 principalmente per rispondere a nuovi bisogni non coperti dal sistema esistente. Al contrario, paesi come Italia, Irlanda e Grecia, caratterizzati da un'offerta di servizi pubblici di welfare più limitata, hanno visto un'espansione delle imprese sociali come risposta dal basso alle lacune nei servizi.

- ▼ **Risorse e Sostenibilità Finanziaria:** il mix di risorse finanziarie varia significativamente tra i paesi, riflettendo diverse strategie di sostenibilità. In Germania, nonostante una diminuzione negli ultimi anni, i sussidi pubblici e le donazioni rimangono importanti fonti di finanziamento. L'Italia presenta un modello interessante con una distinzione tra servizi socioeducativi (80% risorse pubbliche) e imprese di inserimento lavorativo (50% risorse pubbliche, 50% private). L'Irlanda mostra una forte dipendenza dai finanziamenti pubblici, mentre la Grecia si distingue per una maggiore proporzione di risorse private, indicando un approccio più orientato al mercato.

- ▼ **Sfide e Prospettive Future:** Le principali sfide che emergono da questa analisi includono:

- ▷ **Bilanciare la Missione Sociale e la Sostenibilità Economica:** tutti i paesi devono affrontare la sfida di mantenere un equilibrio tra impatto sociale e sostenibilità economica delle imprese sociali.
- ▷ **Diversificazione delle Fonti di Finanziamento:** la dipendenza dai fondi pubblici in alcuni paesi (es. Irlanda) pone sfide di sostenibilità a lungo termine.
- ▷ **Adattamento ai Cambiamenti Socio-Economici:** le imprese sociali devono essere flessibili per rispondere ai bisogni sociali mutevoli, soprattutto in contesti di riforma del welfare (es. Romania, Slovenia).
- ▷ **Riconoscimento e Supporto Istituzionale:** in paesi come la Slovenia, c'è ancora bisogno di un maggiore riconoscimento e supporto 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 supporto delle imprese sociali.

2.3 La Situazione delle Imprese Sociali in Europa (dal Secondo Template)

Di seguito è riportato un riassunto dell'analisi della situazione delle imprese sociali in Europa, utilizzando il Template 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. Un punto di svolta significativo è stata la legge italiana sulle "Imprese Sociali" del 1990, che ha aperto la strada al riconoscimento legale delle cooperative sociali nel 1991 (Borzaga e Defourny, 2001). Questo sviluppo ha inizialmente preso piede nel Sud Europa, dove le famiglie e le istituzioni religiose tradizionalmente svolgevano 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 esserci una relazione inversa tra la forza del welfare state e la crescita del settore dell'imprenditorialità sociale (Kerlin, 2013). I paesi con sistemi di welfare meno completi, in particolare nel Sud Europa, hanno visto una crescita delle imprese sociali più precoce e rapida. Al contrario, paesi come la Germania, con il suo sistema di welfare storicamente radicato, sono stati più lenti a definire e riconoscere formalmente il settore dell'imprenditorialità sociale.

A livello dell'UE, il sostegno alle imprese sociali ha preso slancio, in particolare dal lancio dell'iniziativa **"Social Business Initiative"** nel 2011. Questa iniziativa ha segnato l'inizio di uno sforzo concertato per creare un ecosistema più favorevole per le imprese sociali in tutta l'Unione Europea. Programmi successivi,

tra cui il **Fondo Sociale Europeo Plus (ESF+)** e il **programma per l'Occupazione e l'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. Stime recenti suggeriscono che ci sono circa 2,8 milioni di entità dell'economia sociale nell'UE, che impiegano circa 13,6 milioni di persone e rappresentano l'8% del PIL dell'UE (Commissione Europea, 2021).

b. Elementi Base per un Quadro Normativo

Nella definizione delle imprese sociali, la Commissione Europea ha adottato un approccio flessibile che riconosce la varietà di forme presenti negli Stati membri, articolandolo in tre dimensioni fondamentali:

- **Dimensione imprenditoriale/economica:** l'attività economica continuativa distingue le imprese sociali dalle organizzazioni non profit tradizionali.
- **Dimensione sociale:** un esplicito e primario obiettivo sociale le differenzia dalle imprese commerciali convenzionali.
- **Dimensione di governance/partecipazione inclusiva:** strutture di governo che garantiscono processi decisionali partecipativi e/o limitazioni nella distribuzione dei profitti.

Questa impostazione versatile offre una base comune per la comprensione e il sostegno nell'UE (Defourny e Nyssens, 2017), ispirando diverse iniziative comunitarie. Tra queste spicca il marchio **"European Social Entrepreneurship Funds"** (EuSEF), che promuove la visibilità dell'imprenditoria sociale presso gli investitori.

Sul piano nazionale, la regolamentazione presenta notevoli differenze: alcuni paesi hanno introdotto forme giuridiche specifiche, altri hanno creato status legali adottabili da diverse tipologie di organizzazioni. Tale varietà rispecchia la diversità delle tradizioni giuridiche e dei contesti socio-economici nell'UE.

c. Condizioni Finanziarie e Regimi Fiscali

Il quadro finanziario delle imprese sociali europee si compone di redditi di mercato, sussidi pubblici e donazioni private, con proporzioni che variano significativamente tra i diversi Stati membri e tipologie di imprese.

L'Unione Europea ha predisposto tre principali strumenti di sostegno al settore:

- **Fondo Sociale Europeo Plus (ESF+)**: strumento primario per gli investimenti nel capitale umano e il sostegno all'occupazione.
- **Programma per l'Occupazione e l'Innovazione Sociale (EaSI)**: supporta iniziative per un'occupazione sostenibile e di qualità, garantendo protezione sociale, contrasto all'esclusione e miglioramento delle condizioni lavorative.
- **Fondo Europeo per gli Investimenti Strategici (EFSI)**: include una sezione dedicata agli investimenti a impatto sociale.

Sul piano fiscale, il panorama europeo presenta notevole eterogeneità: alcuni Stati membri prevedono incentivi specifici per le imprese sociali, altri le equiparano alle aziende tradizionali. Questa diversità di approcci comporta sia sfide che opportunità per lo sviluppo del 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 prominenti 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 imprese sociali con una solida base patrimoniale.
- **Società a responsabilità limitata con finalità sociali**: una forma più recente che combina elementi delle strutture for-profit e non profit.
- **Forme legali specifiche per le imprese sociali**: alcuni paesi, come il Regno Unito con la **Community Interest Company**, hanno creato forme legali adatte alle imprese sociali.

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

e. Sfide e Visione per il 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, inclusi i decisori politici, non conoscono ancora il concetto di impresa sociale.
- **Accesso ai finanziamenti**: Le imprese sociali spesso faticano ad accedere a finanziamenti appropriati, in particolare per espandere le loro operazioni.
- **Ambienti normativi**: La mancanza di quadri normativi specifici in alcuni paesi può creare barriere per le imprese sociali.
- **Misurazione dell'impatto sociale**: Dimostrare e quantificare l'impatto sociale rimane una sfida per molte imprese sociali.
- **Supporto alle competenze e allo sviluppo imprenditoriale**: Molti imprenditori sociali hanno bisogno di supporto per sviluppare le loro competenze imprenditoriali e scalare le loro operazioni.

Guardando al futuro, la visione per le imprese sociali in Europa include:

- Maggiore riconoscimento e integrazione nelle politiche economiche mainstream.
- Miglior accesso ai mercati, inclusi gli appalti pubblici.
- Miglior accesso ai finanziamenti, incluso lo sviluppo di un mercato degli investimenti sociali.
- Sviluppo delle capacità e competenze per gli imprenditori sociali.
- Ecosistemi di supporto più robusti per le imprese sociali a livello locale, nazionale e dell'UE.

f. Definizioni Chiave

- **Impresa Sociale (Commissione Europea):** "Un operatore dell'economia sociale il cui obiettivo principale è avere un impatto sociale piuttosto che generare profitto per i proprietari o gli azionisti. Opera fornendo beni e servizi per il mercato in modo imprenditoriale e innovativo e utilizza i suoi profitti principalmente per raggiungere obiettivi sociali."
- **Economia Sociale (Parlamento Europeo):** "L'insieme delle imprese private, formalmente organizzate, con autonomia decisionale e libertà di adesione, create per soddisfare i bisogni dei loro membri attraverso il mercato producendo beni e fornendo servizi, assicurazioni e finanziamenti, dove il processo decisionale e qualsiasi distribuzione dei profitti o degli avanzi tra i membri non sono direttamente collegati al capitale o alle quote versate da ciascun membro, ognuno dei quali ha un voto, o in ogni caso avvengono attraverso processi decisionali democratici e partecipativi."
- **Impresa Sociale di Inserimento Lavorativo (WISE):** "Imprese sociali che mirano a integrare persone svantaggiate nel mercato del lavoro attraverso attività produttive."
- **Innovazione Sociale (Commissione Europea):** "Nuove idee che soddisfano i bisogni sociali, creano relazioni sociali e formano nuove collaborazioni. Queste innovazioni possono essere prodotti, servizi o modelli che affrontano bisogni insoddisfatti in modo più efficace."
- **Impatto Sociale:** "La riflessione dei risultati sociali come misure, sia a lungo che a breve termine, adeguati agli effetti ottenuti da altri (attribuzione alternativa), per gli effetti che si sarebbero verificati comunque (peso morto), per le conseguenze negative (dislocamento) e per gli effetti che diminuiscono nel tempo (decadimento)."

2.4 Conclusioni

L'analisi approfondita condotta attraverso i due template - 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, tutt'altro che essere un ostacolo, rappresenta una risorsa preziosa per l'apprendimento reciproco e lo sviluppo di pratiche innovative a livello europeo. Dalle sfide individuate e dalle competenze necessarie per affrontarle, emergono alcuni principi fondamentali che dovrebbero guidare sia la creazione dei 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 equilibri la missione sociale, la sostenibilità economica e l'adattabilità al contesto in costante cambiamento.

Ecco i 10 principi operativi che dovrebbero essere fortemente considerati nelle fasi di formazione:

1. **Bilanciamento tra Missione e Sostenibilità:** sviluppare una leadership ibrida che possa costantemente bilanciare l'impatto sociale con la sostenibilità economica, utilizzando competenze di pianificazione strategica e gestione finanziaria.
2. **Innovazione Sociale Adattiva:** coltivare la capacità di innovare e adattarsi ai cambiamenti socio-economici, basandosi su un'analisi solida dei bisogni della comunità e una mappatura costante 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 sistemi robusti di misurazione dell'impatto sociale, collegandoli a competenze di comunicazione efficaci per legittimare il lavoro dell'impresa sociale con stakeholder e istituzioni.
5. **Collaborazione Multi-Stakeholder:** rafforzare le competenze di networking e collaborazione cross-settoriale per costruire ecosistemi di supporto solidi, coinvolgendo istituzioni, comunità e settore privato.

6. **Empowerment della Comunità:** concentrarsi sullo sviluppo delle capacità di costruzione di relazioni e 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 con la missione sociale.
8. **Apprendimento Continuo e Mentorship:** instillare una cultura di apprendimento continuo, sfruttando le competenze di ricerca di mentorship e la partecipazione a reti di conoscenza per rimanere aggiornati e innovativi.
9. **Governance Partecipativa:** sviluppare modelli di governance che integrino competenze di leadership ibrida 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 competenze di pianificazione strategica e misurazione dell'impatto per guidare lo sviluppo a lungo termine.

L'approccio integrato di questi principi rispecchia la diversità delle realtà nazionali emerse dall'analisi. La loro applicazione nella formazione preparerà i futuri imprenditori sociali ad affrontare le sfide specifiche dei propri contesti, alimentando al contempo una visione condivisa dell'imprenditoria sociale in Europa.

L'implementazione di queste linee guida nelle fasi successive garantirà un percorso formativo teoricamente fondato, praticamente efficace e adattabile ai diversi ambiti territoriali. Questo approccio contribuirà al consolidamento del settore in Europa, promuovendo innovazione, inclusione e sostenibilità nel lungo periodo.



3. Sviluppo della Formazione per l'Impresa Sociale

Una Formazione per l'Impresa Sociale: Sviluppo del Modello

L'analisi del precedente capitolo ha rivelato la ricca diversità dell'imprenditoria sociale in Europa, conducendo all'identificazione di dieci principi operativi essenziali per guidare sia la creazione dei contenuti formativi sia la preparazione degli educatori. Questi principi evidenziano la natura multidimensionale del settore, dove missione sociale, sostenibilità economica e adattabilità al cambiamento devono coesistere in equilibrio.

Il presente capitolo si propone di tradurre questi principi in un modello formativo concreto, adattabile alle diverse realtà nazionali. Questo passaggio dalla teoria alla pratica richiede una profonda comprensione non solo dell'imprenditoria sociale, ma anche dei fondamenti dell'educazione degli adulti, creando un'interconnessione cruciale tra imprenditoria sociale e andragogia.

L'educazione degli adulti si distingue nettamente dall'istruzione tradizionale, soprattutto nell'ambito dell'imprenditoria sociale, dove alle competenze tecniche si uniscono la comprensione dei valori sociali e la capacità di innovare. I discenti adulti portano con sé un bagaglio di esperienze, conoscenze e talvolta vulnerabilità. Come osservava Dewey (1938), l'educazione in questo contesto non è mera preparazione alla vita, ma è la vita stessa, intrecciandosi con esperienze e aspirazioni personali e professionali.

Nel contesto dell'imprenditoria sociale, l'educazione degli adulti presenta una significativa dualità, fonte di arricchimento più che di divisione ideologica. Da un lato emerge la dimensione professionale e utilitaristica dell'acquisizione di competenze concrete; dall'altro, si manifesta un valore più profondo legato alla crescita personale, al cambiamento di prospettive e all'autodeterminazione. Questo duplice processo di apprendimento può innescare, come teorizzato da Mezirow (1991), una trasformazione radicale nel pensiero e nell'azione, diventando strumento di evoluzione 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'auto-direzione degli adulti nel loro apprendimento (Knowles, 1980).
- **Il ciclo di apprendimento esperienziale**, che enfatizza 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 loro intelligenza (Gardner, 1983).

Il concetto di apprendimento permanente ("**lifelong learning**" - Memorandum della Commissione Europea, 2000) è particolarmente rilevante nel campo dell'imprenditoria sociale, un ambito in continua evoluzione che richiede un costante aggiornamento delle competenze e delle conoscenze. In questo contesto, soprattutto quando ci si rivolge a gruppi vulnerabili, è cruciale 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 per gli imprenditori sociali.

Nello sviluppo di un modello di formazione per l'imprenditoria sociale, il progetto DIGILANCE4SE mira a integrare questi diversi aspetti dell'educazione 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, preparando questi ultimi 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 e esperienze vissute, per costruire e condividere un linguaggio comune attorno al concetto di Impresa Sociale, abbiamo proseguito con la progettazione di un programma di formazione che potesse adattarsi alle singole realtà dei paesi. Per fare questo, sono stati concordati i seguenti passaggi:

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

Per i primi due “passaggi” 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 i bisogni di ogni partner. Per il terzo e il quarto passaggio, 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 discenti.

Nei sottocapitoli successivi, esploreremo come questi passaggi si traducano in pratica attraverso l'identificazione dei gruppi target, la valutazione dei bisogni formativi, la definizione dei profili di formatori e discenti, lo sviluppo di curricula specifici e piani di formazione. Questo approccio mira a creare un modello di formazione per l'imprenditoria sociale che sia pratico, trasformativo e profondamente radicato nei principi dell'educazione degli adulti.

3.1 Identificazione dei Gruppi Target: un approccio mirato all'educazione all'imprenditoria sociale

Il successo della formazione in imprenditoria sociale dipende da una precisa identificazione dei gruppi target e da una profonda comprensione delle loro esigenze. La metodologia learner-centered valorizza le motivazioni, le esperienze e le peculiarità individuali di ogni partecipante.

L'identificazione specifica dei gruppi target risponde a diverse esigenze fondamentali:

- **Apprendimento personalizzato:** Riconoscere le diverse esperienze e necessità degli adulti consente di migliorare l'efficacia dell'apprendimento, offrendo percorsi formativi su misura.

- **Promozione dell'inclusività:** Concentrarsi sui gruppi svantaggiati implica l'utilizzo dell'imprenditoria sociale come strumento per favorire l'inclusione socio-economica.
- **Efficacia dell'intervento:** Una comprensione dettagliata delle caratteristiche di ciascun gruppo permette interventi formativi più mirati e potenzialmente più efficaci.
- **Sviluppo mirato delle competenze dei formatori:** Identificare le competenze specifiche richieste ai formatori per ciascun gruppo mira a migliorare la qualità complessiva della formazione, garantendo un approccio più idoneo alle esigenze dei discenti.
- **Approccio basato sull'evidenza:** La raccolta di dati dettagliati sui gruppi target consente la progettazione di programmi di formazione basati su evidenze concrete e pertinenti.
- **Adattabilità ai contesti locali:** Questo metodo permette di adattare il programma alle diverse realtà nazionali e locali dei partner di progetto, garantendo maggiore rilevanza e applicabilità.

IDENTIFICAZIONE DEI GRUPPI TARGET

I partner di progetto hanno condotto un'analisi approfondita considerando:

- **Le priorità del programma Erasmus+;**
- **L'esperienza specifica dei partner;**
- **I contributi innovativi nel campo dell'imprenditoria sociale;**
- **L'analisi dei bisogni specifici in ciascun paese partner.**

Questa analisi ha portato all'individuazione di due principali categorie di gruppi target:

1. **Studenti adulti:** individui motivati a diventare imprenditori sociali di successo, indipendentemente dalla loro età o esperienza pregressa.
2. **Educatori adulti:** comprendenti mentori, facilitatori e personale specializzato delle organizzazioni

coinvolte, dotati di una particolare conoscenza del settore, della materia e dei gruppi target di discenti specificamente identificati.

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

- Persone con disabilità;
- Migranti;
- Individui a rischio di povertà;
- Abbandoni scolastici;
- Genitori single;
- Caregiver;
- Persone con difficoltà ad accedere all'educazione all'imprenditoria sociale.

METODO DI RACCOLTA DATI

È stato sviluppato un modello di raccolta dati condiviso tra i partner, che richiedeva di:

1. Identificare da uno a tre gruppi target specifici di adulti con vulnerabilità.
2. Indicare i punti di forza e le debolezze di ciascun gruppo.
3. Delineare i bisogni di apprendimento generali e specifici, nonché le competenze e le abilità richieste.
4. Identificare le competenze specifiche necessarie ai formatori per lavorare efficacemente con ciascun gruppo.

RISULTATI E APPLICAZIONE

L'analisi dei dati ha fornito un quadro dettagliato delle esigenze formative e delle caratteristiche di diversi gruppi target, tra cui persone disoccupate, persone con disabilità mentali, donne e migranti.

Queste informazioni risultano fondamentali per:

- Sviluppare strategie di formazione mirate;
- Creare strumenti didattici appropriati;
- Sviluppare materiali formativi adeguati alle esigenze specifiche di ciascun gruppo.

L'obiettivo finale è ottimizzare i metodi di apprendimento per ciascun gruppo target, massimizzando l'efficacia del programma di formazione per l'imprenditoria sociale. Questo approccio metodologico e basato sull'evidenza riflette una comprensione profonda dei principi dell'educazione degli adulti e dell'imprenditoria sociale, riconoscendo che un approccio standardizzato non sarebbe sufficiente per 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 dunque adattati alle specifiche esigenze, competenze e contesti 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

L'analisi del sottocapitolo precedente (3.1) ha evidenziato le caratteristiche dei potenziali imprenditori sociali nei paesi partner. Ne è emersa la necessità di una formazione che integri il contesto specifico, le esigenze individuali dei gruppi target, i punti di forza, le motivazioni e le competenze universalmente richieste nel settore dell'impresa sociale.

Lo studio ha utilizzato strumenti e metodi consolidati per identificare e formare le competenze professionali, adattandoli alle peculiarità dell'impresa sociale. Il settore richiede un ampio spettro di capacità: dalla comunicazione nei contesti di inclusione sociale alla governance democratica, dalle relazioni orizzontali alla gestione economica, in un quadro normativo e di mercato complesso e variabile tra i diversi paesi.

Per mappare queste esigenze formative, abbiamo elaborato un'indagine strutturata basata sull'esperienza di UPI nella formazione formale e non formale. Lo strumento, suddiviso in cinque aree principali, ha permesso di valutare l'importanza relativa delle diverse competenze per formatori e discenti. Le sezioni seguenti illustrano nel dettaglio la metodologia utilizzata, i risultati ottenuti e le implicazioni per lo sviluppo del programma formativo.

METODOLOGIA

L'indagine strutturata, sviluppata grazie all'esperienza di UPI nella formazione, valuta l'importanza delle competenze e abilità necessarie nell'imprenditoria sociale, sia per formatori che per discenti. La ricerca si articola in cinque aree principali, ciascuna con elementi specifici, illustrati di seguito:

• Competenze personali

- ▷ Apertura a nuove esperienze e apprendimento permanente;
- ▷ Competenza nel proprio campo;
- ▷ Leadership di squadra;
- ▷ Abilità di networking;
- ▷ Abilità di negoziazione e incoraggiamento;
- ▷ Abilità di facilitazione;
- ▷ Immaginazione e visualizzazione per compiti futuri;
- ▷ Abilità motivazionali.

• Competenze di presentazione

- ▷ Presentazione grafica;
- ▷ Abilità di comunicazione;
- ▷ Interazione di gruppo;
- ▷ Set personale di strumenti didattici;
- ▷ Modalità interessanti e innovative di trasmissione delle conoscenze;
- ▷ Applicazione della conoscenza a un livello superiore;
- ▷ Rendere la conoscenza pratica e competitiva.

• Competenze digitali

- ▷ Conoscenza dei social media;
- ▷ Conoscenza della progettazione grafica;
- ▷ Conoscenza della sicurezza informatica;
- ▷ Conoscenza del web design;
- ▷ Conoscenza dell'uso di Word, Excel e PowerPoint.

• Competenze linguistiche

- ▷ Ricco vocabolario e comunicazione efficace nella lingua madre;
- ▷ Abilità di scrittura e lettura in vari contesti;
- ▷ Formulazione ed espressione convincente di argomenti;
- ▷ Conoscenza del vocabolario e della grammatica in una lingua straniera;
- ▷ Consapevolezza dei registri linguistici;
- ▷ Apprendimento informale e permanente delle lingue.

- **Attività lavorativa**

- ▷ Esperienza come mentore per l'imprenditoria sociale;
- ▷ Mantenimento delle abilità di scrittura e lettura;
- ▷ Padronanza dei testi verbali e matematici;
- ▷ Alfabetizzazione finanziaria;
- ▷ Conoscenza delle specificità dell'impresa sociale (tasse, contratti);
- ▷ Conoscenza del mercato del lavoro.

Per ciascun elemento, i partner hanno assegnato un livello di importanza da 1 a 3, basato sulle necessità specifiche del loro contesto nazionale e del gruppo target.

RISULTATI E IMPLICAZIONI PER LA FORMAZIONE

Dall'analisi dei risultati dell'indagine, abbiamo identificato tre aree di competenze fondamentali per l'imprenditoria sociale che guideranno lo sviluppo dei nostri moduli formativi:

- **Competenze imprenditoriali**

- ▷ Definire gli obiettivi del progetto e valutare le risorse;
- ▷ Sviluppare metodologie per il lavoro futuro;
- ▷ Generare e valutare idee imprenditoriali;
- ▷ Pianificazione aziendale e accesso ai finanziamenti.

- **Competenze digitali**

- ▷ Familiarizzazione con internet e risorse online;
- ▷ Creazione di un'identità di marca;

- ▷ Marketing online e gestione dei social media;
- ▷ Sicurezza dei documenti digitali.

- **Competenze trasversali**

- ▷ Comunicazione efficace nei contesti professionali;
- ▷ Abilità 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 supportare lo sviluppo individuale degli aspiranti imprenditori sociali;
- **Progetti sul campo:** Per applicare le competenze acquisite in contesti reali.

Inoltre, data la specificità dell'imprenditoria sociale, integreremo nei corsi di formazione:

- La conoscenza del contesto normativo e fiscale specifico per le imprese sociali;
- La comprensione approfondita dei principi dell'economia sociale e solidale;
- Lo sviluppo di una forte consapevolezza etica e sociale.

3.3 Valutazione dei Bisogni Formativi: Il Profilo del Tutor nell'Educazione all'Imprenditoria Sociale

L'educazione all'imprenditoria sociale rappresenta una sfida unica nel panorama formativo contemporaneo, richiedendo l'integrazione di competenze aziendali, consapevolezza sociale e capacità di innovazione. Il tutor svolge un ruolo chiave di mediazione tra teoria e pratica, tra visione sociale e realizzazione imprenditoriale. Per delineare il profilo ideale del formatore, i partner ACDC e GIFTED hanno unito la loro esperienza nel settore, combinando fonti accademiche tradizionali e strumenti web innovativi. La metodologia abbraccia sia l'educazione formale che non formale, rispecchiando il dinamismo dell'imprenditoria sociale. Le sezioni seguenti presentano gli elementi essenziali per una formazione efficace: condizioni base, aspetti fondamentali, teorie e metodi. I quattro sottocapitoli guidano la costruzione di moduli didattici mirati al gruppo target specifico, offrendo un quadro completo e aggiornato per la formazione dei tutor nel settore.

3.3.1 Condizioni Chiave per un Apprendimento Efficace nell'Ambito dell'Imprenditoria Sociale

Creare un ambiente di apprendimento ottimale è fondamentale per garantire il successo dei percorsi formativi, soprattutto in un ambito dinamico come quello dell'imprenditoria sociale. Basandoci sulle "Condizioni di Apprendimento" di Robert Gagné (1985), e adattandole al nostro contesto, possiamo individuare tre condizioni essenziali:

- **Sicurezza Psicologica e Inclusività**

La sicurezza psicologica, come concetto sviluppato da Edmondson (1999), è particolarmente rilevante per l'educazione all'imprenditoria sociale. È fondamentale che gli studenti si sentano liberi di esplorare idee innovative e affrontare rischi. A tal fine, il tutor può utilizzare tecniche di gestione delle dinamiche di gruppo per creare un ambiente inclusivo e sicuro, come esercizi di ascolto attivo, linee guida di comunicazione chiare e attività di "icebreaker" per favorire la fiducia reciproca tra i partecipanti.

Esempio di attività: all'inizio del corso, il tutor potrebbe facilitare un esercizio di "contratto di gruppo", in cui gli studenti stabiliscono collettivamente le regole di base per l'interazione, enfatizzando rispetto, apertura e sostegno reciproco.

- **Autonomia e Apprendimento Esperienziale**

Secondo Knowles (1984), l'apprendimento degli adulti è caratterizzato dall'autonomia e dall'orientamento all'esperienza. Nell'ambito dell'imprenditoria sociale, ciò si traduce in opportunità di apprendimento basate su progetti reali. A tale scopo, può essere utile implementare il modello di coaching imprenditoriale di **Valerie Lim** (Coach Campus, 2020), che enfatizza la scoperta guidata e l'auto-riflessione.

Esempio di attività: gli studenti possono essere incaricati di sviluppare un mini-progetto di imprenditoria sociale nella loro comunità locale, applicando i principi appresi e ricevendo un coaching regolare dal tutor.

- **Sfida e Innovazione**

Il concetto della "zona di sviluppo prossimale" di **Vygotsky** (1978) è fondamentale per l'imprenditoria sociale. Le sfide devono essere calibrate per stimolare i partecipanti senza sopraffarli. Un esempio pratico consiste nell'utilizzare il **Design Thinking for Social Impact** (IDEO.org, 2015) come quadro di riferimento per affrontare problemi sociali complessi.

Esempio di attività: organizzare un "Social Innovation Hackathon", in cui gli studenti collaborano per risolvere una sfida sociale concreta in un tempo limitato, con il supporto di mentori esperti.

3.3.2 Aspetti Chiave per il Tutor

Il tutor nell'educazione all'imprenditoria sociale deve essere una figura estremamente versatile, capace di assumere diversi ruoli in funzione delle esigenze del contesto formativo. Basandoci sulle teorie di **Hattie** (2012) e integrando le specificità dell'imprenditoria sociale, identifichiamo quattro ruoli chiave:

- **Coach e Mentore**

Il coaching nell'imprenditoria sociale va oltre le tecniche tradizionali, incorporando elementi di mentorship e sostegno emotivo. Un esempio è l'applicazione del modello **GROW** (Goals, Reality, Options, Will), adattato all'imprenditoria sociale (**Whitmore, 2002**).

Esempio di attività: sessioni di coaching individuali mensili con ogni studente, focalizzate non solo sullo sviluppo del progetto, ma anche sulla crescita personale come imprenditore sociale.

- **Facilitatore dell'Apprendimento Collaborativo**

La collaborazione è un elemento fondamentale nell'imprenditoria sociale, poiché le soluzioni nascono spesso dall'intersezione di prospettive differenti. In questo ambito, il tutor può utilizzare tecniche di facilitazione come il **World Café (Brown & Isaacs, 2005)** per stimolare discussioni approfondite su temi di imprenditoria sociale.

Esempio di attività: organizzare sessioni di apprendimento tra pari in cui gli studenti presentano i loro progressi e le sfide, ricevendo feedback e suggerimenti dai compagni.

- **Promotore della Riflessione Critica**

La valutazione nell'imprenditoria sociale deve includere non solo i risultati economici, ma anche le metriche di impatto sociale. Il modello di Kirkpatrick (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006) può essere utilizzato per la valutazione della formazione, adattandolo per includere misure specifiche di impatto sociale.

Esempio di attività: richiedere agli studenti di tenere un "diario di riflessione" sull'impatto sociale delle loro attività, che verrà discusso periodicamente con il tutor e con i colleghi.

- **Esperto del Settore e Creatore di Connessioni**

Il tutor deve possedere una profonda conoscenza del settore e la capacità di connettere gli studenti con il mondo dell'imprenditoria sociale, fornendo accesso a risorse e reti pertinenti. Un esempio pratico è la creazione di una "mappa dell'ecosistema" dell'imprenditoria sociale a livello locale e globale, da utilizzare come strumento di insegnamento e networking.

Esempio di attività: organizzare regolarmente "incontri con esperti", invitando imprenditori sociali di successo a condividere le loro esperienze e a offrire consigli pratici agli studenti.

3.3.3 Sostegno del Tutor

Il sostegno del tutor è cruciale per il successo a lungo termine dei programmi di formazione dell'imprenditoria sociale. Adottando il quadro della IOM Matrix (DHHS Alaska, 2012) e integrandolo con le ricerche più recenti sul sostegno professionale nell'educazione, consideriamo il sostegno a livello individuale, relazionale e comunitario.

Sostegno Individuale

Il sostegno individuale si concentra sul benessere personale e professionale del tutor. È fondamentale garantire un ambiente in cui il tutor possa sviluppare le sue capacità e preservare la propria salute mentale e fisica, per offrire una formazione di qualità.

- **Sviluppo professionale continuo:** implementare un programma strutturato di sviluppo professionale che includa formazione su nuovi metodi didattici, tendenze nell'imprenditoria sociale e competenze trasversali.
- **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 auto-valutazione:** incoraggiare la pratica regolare della riflessione e dell'auto-valutazione, in modo da migliorare continuamente l'efficacia delle proprie metodologie didattiche.

Sostegno Relazionale

Il sostegno relazionale si concentra sulla creazione e sul mantenimento di relazioni professionali significative, essenziali per lo sviluppo di una comunità di pratica e per l'arricchimento delle competenze del tutor.

- **Comunità:** creare e nutrire una comunità di pratica per i tutor di imprenditoria sociale, facilitando lo scambio di buone pratiche e il supporto reciproco.
- **Collaborazioni interdisciplinari:** promuovere collaborazioni con professionisti di altri settori per arricchire le prospettive dei tutor e favorire l'innovazione.
- **Networking con il settore:** facilitare connessioni regolari tra tutor e attori chiave nel settore dell'imprenditoria sociale, mantenendo aggiornato il loro bagaglio di conoscenze e competenze.

Sostegno Comunitario e Istituzionale

Il sostegno comunitario e istituzionale si concentra sull'integrazione del ruolo del tutor all'interno di strutture più ampie, assicurandone la sostenibilità e il riconoscimento.

- **Sostenibilità economica:** sviluppare modelli di compensazione che riconoscano il valore unico dei tutor di imprenditoria sociale, garantendo una retribuzione equa e attrattiva.
- **Percorsi di carriera chiari:** definire percorsi di carriera chiari per i tutor, che includano opportunità di avanzamento e specializzazione.
- **Integrazione istituzionale:** assicurarsi che il ruolo del tutor sia pienamente integrato e valorizzato all'interno della struttura istituzionale, promuovendo il riconoscimento del suo contributo formativo.
- **Impatto sulla comunità:** creare opportunità per i tutor di estendere il loro impatto oltre la classe, ad esempio attraverso progetti di coinvolgimento comunitario.

Esempio pratico: sviluppare un "Programma di Eccellenza per i Tutor di Imprenditoria Sociale" che integri tutti questi elementi. Il programma potrebbe includere:

- Un percorso di sviluppo professionale personalizzato per ogni tutor;
- Un sistema di mentoring a doppio senso, in cui i tutor ricevono e forniscono mentoring;
- Progetti di ricerca-azione annuali focalizzati sull'innovazione nelle metodologie didattiche per l'imprenditoria sociale;

- Un "fondo per l'innovazione" per supportare i tutor nello sviluppo e nella sperimentazione di nuovi approcci pedagogici;
- Partenariati strategici con imprese sociali e organizzazioni del settore per mantenere i tutor connessi con le realtà del campo.

3.3.4 Strumenti e Metodologie Utili

1. Pensiero Progettuale per l'Impatto Sociale

Il **Pensiero Progettuale per l'Impatto Sociale** è un approccio innovativo incentrato sulla persona che attinge dalla cassetta degli attrezzi del designer per integrare i bisogni delle persone, le possibilità tecnologiche e i requisiti per il successo aziendale. Questa metodologia è particolarmente utile nell'imprenditoria sociale in quanto enfatizza l'empatia, l'ideazione, il prototyping e il test per valutare la soluzione proposta per risolvere problemi sociali complessi.

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

2. Apprendimento Esperienziale e Basato su Progetti

Questo approccio combina esperienza pratica con riflessione, concettualizzazione e sperimentazione attiva. Coinvolge gli studenti in progetti reali dove possono applicare il loro apprendimento a sfide concrete di imprenditoria sociale.

Esempio pratico: strutturare il corso attorno a un vero progetto di imprenditoria sociale, dalla concezione alla presentazione agli investitori sociali potenziali. Gli studenti attraversano tutte le fasi dello 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 delle startup aziendali al settore sociale. Enfatizza l'iterazione rapida, il feedback dei clienti e la misurazione dell'impatto durante tutto il processo di sviluppo.

Esempio pratico: guidare gli studenti attraverso il processo di creazione di un **Minimum Viable Product** per la loro idea di impresa sociale. Possono quindi testare le ipotesi chiave con beneficiari reali, utilizzando il ciclo di feedback "Costruire-Misurare-Apprendere" 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. È fondamentale per le imprese sociali dimostrare il loro 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 framework come il **Social Return on Investment (SROI)** o gli **Impact Reporting and Investment Standards (IRIS)** per misurare e comunicare efficacemente il loro impatto.

5. Storytelling per il Cambiamento Sociale

Lo **Storytelling per il Cambiamento Sociale** è uno strumento potente per gli imprenditori sociali per comunicare la loro missione, coinvolgere gli stakeholder e ispirare all'azione. Implica la creazione di narrazioni convincenti che evidenziano il problema sociale, la soluzione proposta e l'impatto potenziale.

Esempio pratico: organizzare una sessione di formazione sulle tecniche di "pitch" sociale, culminante in una competizione di pitch giudicata da una giuria di esperti del settore. Questo aiuta gli studenti a imparare ad articolare le loro idee di impresa sociale in modo conciso e persuasivo.

Conclusione

Il ruolo del tutor nell'educazione all'imprenditoria sociale è sfaccettato e complesso, richiedendo una combinazione unica di competenze pedagogiche, conoscenza del settore e abilità di facilitazione. Adottare un approccio olistico che integri metodologie innovative e sia basato su solide fondamenta teoriche può migliorare significativamente l'efficacia dei programmi di formazione per imprenditori sociali. La chiave del successo risiede nella capacità del tutor di creare un ambiente di apprendimento che sia al contempo sicuro e stimolante, che promuova autonomia e collaborazione, e che prepari gli studenti ad affrontare le sfide complesse del mondo dell'imprenditoria sociale. Attraverso un impegno costante per 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 dello Studente nell'Imprenditoria Sociale

L'educazione all'imprenditoria sociale richiede un approccio centrato sul discente, che tenga conto delle caratteristiche uniche degli adulti che intraprendono questo percorso di apprendimento. Basandoci su ricerche approfondite e continue discussioni presentate nei capitoli precedenti, abbiamo identificato diversi profili di studenti nel campo dell'imprenditoria sociale. Questi profili riflettono la diversità di esperienze, motivazioni e obiettivi emersi dall'analisi delle buone pratiche e del contesto legislativo in vari paesi europei.

Per affrontare sistematicamente i bisogni di questi diversi profili di studenti, abbiamo sviluppato un approccio multidimensionale all'apprendimento dell'imprenditoria sociale. Questo approccio parte dalla comprensione dei diversi tipi di studenti, analizzandone le caratteristiche distintive, le motivazioni e le sfide specifiche. Questa analisi dettagliata serve come base per l'intero processo educativo, consentendoci di adattare le strategie didattiche alle esigenze specifiche di ciascun gruppo.

Esploreremo, dunque, le condizioni ambientali e pedagogiche necessarie per facilitare un apprendimento ottimale, considerando le diverse esigenze e i background degli studenti, al fine di creare un ambiente di apprendimento che massimizzi il potenziale di ogni individuo. Poiché il percorso di apprendimento nell'imprenditoria sociale è spesso irto di difficoltà, identifichiamo anche specifici ostacoli che i diversi profili di studenti possono incontrare, proponendo strategie di supporto mirate per superare le barriere e creare un percorso educativo inclusivo e accessibile. Infine, proponiamo metodologie di apprendimento efficaci e un processo continuo di valutazione e feedback, elementi essenziali per garantire la reale efficacia delle strategie e un meccanismo di miglioramento continuo.

3.4.1 Il Profilo dello Studente nell'Imprenditoria Sociale

Attraverso il nostro processo di ricerca e le discussioni svolte, abbiamo identificato cinque principali profili di studenti nell'ambito dell'imprenditoria sociale. Questi profili rappresentano archetipi significativi che emergono dal panorama europeo:

- **Lo studente motivato dall'innovazione sociale:** caratterizzato da una grande passione per il cambiamento sociale e una mentalità creativa orientata alla risoluzione dei problemi. Questi individui, sebbene dotati di un forte entusiasmo, possono mancare di competenze imprenditoriali pratiche e di una comprensione approfondita delle dinamiche di mercato. È necessario incanalare la loro energia attraverso una formazione strutturata che enfatizzi le pratiche aziendali e la sostenibilità finanziaria.
- **Il professionista in transizione:** porta con sé un'importante esperienza lavorativa e una vasta rete professionale. Questi individui mirano a reindirizzare le loro competenze verso il settore sociale, spesso alla ricerca di un impatto più significativo e di una maggiore realizzazione personale. La principale sfida consiste nel superare mentalità e abitudini del settore for-profit, richiedendo una riorientazione verso obiettivi di impatto sociale bilanciati con la sostenibilità economica.
- **L'individuo vulnerabile in cerca di autonomia:** appartiene a gruppi svantaggiati e porta con sé una conoscenza diretta e profonda dei problemi sociali da affrontare. La loro resilienza e determinazione sono risorse preziose, ma devono superare barriere come la mancanza di risorse finanziarie o di

autostima. I programmi formativi devono valorizzare le loro esperienze uniche, fornendo al contempo competenze e supporto per affrontare gli ostacoli sistemici.

- **Il caregiver imprenditore:** emerge da esperienze di assistenza personale, con una profonda empatia e capacità di multitasking. Motivato a creare soluzioni imprenditoriali che supportino altri caregiver o persone con esigenze speciali, il loro principale ostacolo è la gestione del tempo, dato il bilanciamento delle responsabilità di cura con lo sviluppo imprenditoriale. I programmi di formazione devono essere flessibili, fornendo strumenti per la gestione efficace di questi molteplici ruoli.
- **L'attivista in transizione:** caratterizzato da una forte consapevolezza sociale e competenze di networking, cerca di ampliare l'impatto del proprio attivismo tramite approcci imprenditoriali. Questi studenti affrontano spesso la tensione tra gli ideali attivisti e il pragmatismo imprenditoriale, richiedendo una formazione che li aiuti a tradurre la passione per le cause sociali in modelli di business sostenibili.

Riconoscere questa diversità è cruciale per sviluppare programmi di formazione personalizzati, capaci di rispondere alle esigenze specifiche di ciascun gruppo e massimizzare il loro potenziale impatto sociale (Knowles et al., 2015).

3.4.2 Condizioni Chiave per un Apprendimento Efficace

Per facilitare l'apprendimento nell'imprenditoria sociale dei diversi profili di studenti identificati, è essenziale creare condizioni di apprendimento ottimali, considerando le caratteristiche uniche degli adulti e le sfide specifiche di ciascun profilo.

Una delle condizioni fondamentali è la **rilevanza e l'applicabilità immediata dell'apprendimento**. Questo aspetto è particolarmente cruciale per il professionista in transizione o l'attivista che desidera tradurre la propria passione in un'impresa sociale sostenibile. L'uso di casi di studio reali e l'applicazione pratica dei concetti a progetti concreti rappresentano un metodo efficace per coinvolgere questi studenti.

Un altro aspetto essenziale è **l'apprendimento esperienziale**, cruciale per tutti i profili, ma particolarmente rilevante per l'individuo vulnerabile in cerca di empowerment. Esperienze dirette come visite a imprese sociali o micro-progetti pilota possono essere trasformativi, fornendo non solo conoscenze pratiche ma anche rafforzando l'autostima.

Il **supporto tra pari e il networking** sono elementi vitali, specialmente per il caregiver imprenditore o il social innovator. Creare comunità di apprendimento in cui questi studenti possano condividere le loro sfide e soluzioni è estremamente efficace per favorire l'apprendimento collaborativo.

Infine, **la flessibilità e l'accessibilità dell'apprendimento** sono fondamentali, soprattutto per l'individuo vulnerabile o il caregiver, che affrontano barriere significative alla partecipazione. Offrire modalità di apprendimento flessibili, combinando moduli online asincroni con sessioni pratiche, facilita l'integrazione dell'apprendimento nelle loro vite complesse.

3.4.3 Sfide e Strategie di Supporto

Gli studenti adulti nell'imprenditoria sociale affrontano sfide che richiedono strategie di supporto mirate (Merriam & Bierema, 2013). Comprendere e affrontare tali sfide è cruciale per il successo dei programmi formativi.

- **Gestione del tempo:** una sfida significativa per gli studenti che devono bilanciare l'apprendimento con impegni lavorativi e familiari. Offrire corsi modulari e apprendimento misto, oltre a tecniche di gestione del tempo, può facilitare il loro percorso.
- **Barriere finanziarie:** rappresentano un ostacolo, in particolare per i soggetti provenienti da contesti svantaggiati. Informazioni su borse di studio, microcrediti e partenariati con organizzazioni di supporto finanziario possono ridurre tali barriere.
- **Aggiornamenti tecnologici:** i rapidi cambiamenti tecnologici possono rappresentare un problema. Fornire supporto tecnico e sessioni introduttive sugli strumenti digitali dell'imprenditoria sociale, come piattaforme di crowdfunding o software per la misurazione dell'impatto sociale, può aiutare

a superare questa difficoltà.

- **Sviluppare una mentalità imprenditoriale:** è una sfida soprattutto per chi proviene da contesti non imprenditoriali. Attività di sviluppo personale, esercizi di visualizzazione e casi di studio possono favorire il passaggio a una mentalità più orientata all'imprenditoria.

3.4.4 Metodologie Efficaci di Apprendimento

Per rispondere alle esigenze degli studenti adulti, è necessario adottare metodologie di apprendimento coinvolgenti e trasformativi, basate su approcci di apprendimento attivo e condiviso (Wlodkowski & Ginsberg, 2017).

- **Apprendimento basato su progetti:** particolarmente adatto per l'imprenditoria sociale, permette agli studenti di applicare conoscenze teoriche a sfide reali. Guidare gli studenti nello sviluppo di un progetto di impresa sociale dall'inizio alla fine del corso offre un risultato tangibile e un'esperienza pratica.
- **Mentoring e coaching:** abbinare gli studenti a imprenditori sociali esperti fornisce supporto personalizzato. Sessioni di mentoring mensili permettono di discutere sfide, ricevere feedback e beneficiare dell'esperienza pratica dei mentori.
- **Apprendimento riflessivo:** incoraggiare i discenti a tenere un diario di apprendimento riflessivo li aiuta a elaborare le esperienze e collegare teoria e pratica. Sessioni di riflessione di gruppo promuovono l'apprendimento condiviso.
- **Apprendimento condiviso:** riflette la natura interconnessa dell'imprenditoria sociale. I progetti di gruppo, che simulano la creazione di un'impresa sociale, sviluppano competenze tecniche e abilità di leadership, comunicazione e risoluzione dei conflitti.

3.4.5 Valutazione Continua e Feedback

Un sistema di valutazione continua e feedback è essenziale per garantire l'efficacia dell'apprendimento nel contesto dell'imprenditoria sociale (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006).

- **Auto-valutazione regolare:** incoraggiare gli studenti a valutare il proprio progresso promuove autonomia e autoconsapevolezza. Strumenti come rubriche di auto-valutazione e diari di apprendimento possono supportare questo processo.
- **Feedback tra pari:** implementare sistemi di revisione tra pari per i progetti e le idee di impresa sociale degli studenti favorisce prospettive diverse e sviluppa abilità di analisi critica e feedback costruttivo.
- **Valutazione basata sulle competenze:** garantisce che gli studenti sviluppino competenze pratiche, non solo conoscenze teoriche. Valutazioni come presentazioni di pitch e gestione di progetti pilota sono fondamentali.
- **Feedback degli stakeholder:** quando possibile, integrare il feedback di membri della comunità, potenziali clienti o investitori sociali offre una prospettiva reale preziosa, aiutando gli studenti a comprendere meglio le esigenze e aspettative del settore dell'imprenditoria sociale.

4. Il Ciclo Formativo - Dalla Teoria alla Pratica

I capitoli precedenti hanno costruito le fondamenta teoriche per un programma formativo innovativo nell'imprenditoria sociale. Il Capitolo 2 ha mappato il panorama europeo delle imprese sociali, analizzando buone pratiche e quadri normativi dei paesi partner. Da questa analisi è emersa la ricchezza del settore e la necessità di una formazione flessibile, adattabile ai diversi contesti nazionali. Il Capitolo 3 ha delineato i profili degli aspiranti imprenditori sociali e dei formatori, identificando le competenze chiave per bilanciare capacità imprenditoriali, sensibilità sociale e innovazione.

Il Capitolo 4 segna il passaggio dalla teoria alla pratica, traducendo le conoscenze acquisite in un ciclo formativo concreto. Questa fase "meso" del progetto DIGILANCE, come delineata nel Capitolo 1, prevede una formazione pilota con 20 studenti selezionati in ogni paese partner. È il momento in cui i concetti teorici si materializzano attraverso moduli strutturati, metodologie innovative e un approccio learner-centered.

L'obiettivo è creare un ambiente formativo che non solo trasmetta conoscenze, ma ispiri e fornisca strumenti pratici per gestire imprese sociali. Esamineremo la costruzione dei moduli formativi, illustrando la trasformazione dei macro-argomenti in unità didattiche interattive. Analizzeremo la formazione dei formatori (C1), passaggio cruciale per l'implementazione del programma, e la realizzazione dei progetti pilota nei diversi contesti nazionali. Infine, esploreremo l'importanza del follow-up e del mentoring post-formazione per trasformare l'apprendimento in azione concreta nel campo dell'imprenditoria sociale.

4.1 Costruzione dei Moduli Formativi

La realizzazione dei moduli educativi segue l'identificazione dei bisogni formativi nel progetto DIGILANCE. Il percorso si struttura in unità specifiche, ciascuna dedicata a un argomento chiave dell'imprenditoria sociale. Il modello modulare garantisce la flessibilità necessaria per adattarsi ai diversi contesti nazionali e alle esigenze dei discenti (Defourny & Nyssens, 2010).

4.1.1 Strutturazione del Modulo: Livelli Macro, Meso e Micro

I moduli sono costruiti su tre livelli distinti, seguendo l'approccio micro-meso-macro sviluppato dal partner **Ostfalia** (Kolhoff, L, 2020 - 2022 - 2024). Questo metodo garantisce un'esperienza di apprendimento completa e contestualizzata, riflettendo la complessità dell'imprenditoria sociale, che richiede una comprensione articolata su più livelli: dall'individuo al contesto socio-economico più ampio (Dacin et al., 2011).

- **Livello Macro:** a questo livello vengono definiti i principi guida di ciascun modulo, come i titoli degli argomenti trattati e le responsabilità dei partner. Questo stabilisce le fondamenta del contenuto e assicura che ogni modulo sia allineato con gli obiettivi complessivi del progetto. Il livello macro tiene conto del contesto più ampio dell'imprenditoria sociale a livello europeo, considerando le politiche, le culture e i sistemi economici che influenzano il settore.
- **Livello Meso:** questa fase prevede la pianificazione dettagliata del curriculum, inclusi i piani delle lezioni e le strategie didattiche. Ogni modulo include descrizioni esaustive, obiettivi di apprendimento

specifici e metodi d'insegnamento, assicurando così che i contenuti siano rilevanti e pertinenti al pubblico di riferimento. Il livello meso rappresenta l'interazione tra l'individuo e la comunità, focalizzandosi sulle strutture sociali intermedie, come le reti locali di supporto per gli imprenditori sociali.

- **Livello Micro:** questo livello si concentra sulla produzione di materiali didattici, come presentazioni, modalità presenziale che su piattaforme digitali, come Moodle, facilitando così l'accesso e l'interazione. Il livello micro assicura che i concetti teorici vengano tradotti in esperienze di apprendimento tangibili, rafforzando lo sviluppo delle competenze individuali degli imprenditori sociali.

Questo approccio su tre livelli offre diversi vantaggi:

- **Coerenza e Integrazione:** garantisce una connessione logica tra gli obiettivi del progetto, i contenuti dei moduli e le attività didattiche, aiutando i discenti a comprendere il quadro generale mentre approfondiscono le specificità.
- **Adattabilità:** la struttura modulare permette di adattare i contenuti ai diversi contesti nazionali e locali, mantenendo una coerenza comune a livello europeo. Questa flessibilità è fondamentale in un panorama così diversificato come quello dell'imprenditoria sociale in Europa.
- **Scalabilità:** consente di sviluppare materiali adattabili a diverse esigenze formative e contesti di apprendimento, rendendolo replicabile e scalabile in tutta Europa.
- **Valutazione a più livelli:** fornisce un quadro di riferimento per la valutazione dell'efficacia della formazione, valutando sia il progresso individuale sia l'impatto più ampio sul settore dell'imprenditoria sociale.

4.1.2 Identificazione dei Macro-Argomenti e delle Competenze, Assegnazione dei Ruoli e Collaborazione in Tandem

Nella fase iniziale della progettazione dei moduli formativi, sono stati individuati i macro-argomenti principali, ciascuno collegato a competenze specifiche in linea con i bisogni formativi descritti nei capitoli

precedenti. La selezione di questi macro-argomenti è avvenuta tenendo conto delle esigenze emerse nel contesto dell'imprenditoria sociale, con particolare attenzione alle competenze necessarie per operare efficacemente in questo ambito. Per lo sviluppo dei moduli è stato adottato un metodo di lavoro in tandem, assegnando a ogni modulo un partner principale e un partner di supporto. Questa modalità ha permesso di favorire la condivisione di competenze e l'interazione tra i diversi partner del progetto, garantendo una maggiore ricchezza metodologica. Di seguito sono elencati i moduli formativi, con i rispettivi contenuti, competenze e partner coinvolti:

- **Introduzione: Imprenditoria Sociale in Europa**

Contenuti: Panoramica del concetto di impresa sociale, storia e sviluppo in Europa, quadro normativo.

Competenze: Comprensione del contesto europeo, capacità di analisi comparativa.

Partner: DmlAS (Responsabile), Diadromes (Supporto).

- **Profilo dell'Imprenditore Sociale e Competenze Trasversali**

Contenuti: Caratteristiche degli imprenditori sociali, leadership etica, comunicazione.

Competenze: Autoconsapevolezza, leadership, comunicazione efficace.

Partner: ACDC (Responsabile), UPI (Supporto).

- **L'Idea**

Contenuti: Generazione e valutazione delle idee, analisi dei bisogni della comunità.

Competenze: Creatività, pensiero innovativo.

Partner: GIFTED (Responsabile), ACDC (Supporto).

- **Il Servizio/Prodotto**

Contenuti: Sviluppo di prodotti con impatto sociale, prototipazione.

Competenze: Sviluppo del prodotto, analisi di fattibilità.

Partner: GIFTED (Responsabile), DmlAS (Supporto).

- **Panorama di Mercato**

Contenuti: Analisi del mercato, identificazione del target, posizionamento.

Competenze: Ricerca di mercato, analisi della concorrenza.

Partner: OSTFALIA (Responsabile), DmlAS (Supporto).

- **Marketing e Vendite**

Contenuti: Strategie di marketing per imprese sociali, comunicazione dell'impatto.

Competenze: Marketing sociale, storytelling.

Partner: DmlAS (Responsabile), GIFTED (Supporto).

- **Organizzazione e Personale**

Contenuti: Strutture organizzative, gestione delle risorse umane.

Competenze: Leadership inclusiva, sviluppo organizzativo.

Partner: ACDC (Responsabile), UPI (Supporto).

- **Opportunità e Rischi**

Contenuti: Analisi SWOT, gestione del rischio, resilienza.

Competenze: Pensiero strategico, gestione del rischio.

Partner: UPI (Responsabile), Diadromes (Supporto).

- **Finanziamento**

Contenuti: Modelli di finanziamento per imprese sociali, crowdfunding.

Competenze: Pianificazione finanziaria, gestione del budget.

Partner: Diadromes (Responsabile), OSTFALIA (Supporto).

- **Piano di Attuazione**

Contenuti: Sviluppo di piani d'azione, gestione di progetti sociali.

Competenze: Pianificazione strategica, valutazione dell'impatto sociale.

Partner: Diadromes (Responsabile), OSTFALIA (Supporto).

- **Business Plan**

Contenuti: Creazione di un business plan, proiezioni finanziarie, presentazione agli investitori.

Competenze: Pianificazione aziendale, presentazione efficace.

Partner: OSTFALIA (Responsabile), UPI (Supporto).

Il metodo collaborativo valorizza le competenze diversificate del consorzio, assicurando che i moduli

siano arricchiti da una varietà di prospettive, rendendoli più pertinenti e applicabili nei diversi contesti europei. La struttura modulare offre una formazione completa e flessibile, affrontando tutti gli aspetti fondamentali dell'imprenditoria sociale, dall'ideazione alla pianificazione e realizzazione.

4.1.3 Creazione dei Moduli attraverso il Template

Per guidare lo sviluppo dei moduli formativi, Ostfalia ha predisposto un template che fornisce una struttura generale da seguire. Il documento funge da riferimento per garantire che i moduli risultino completi, coerenti e adattabili alle esigenze di formatori e apprendenti. Include diverse sezioni chiave, concepite per facilitare un processo di apprendimento efficace e integrato.

- **A) Indice del Modulo:** Fornisce una panoramica strutturata dei contenuti, consentendo sia ai formatori sia agli apprendenti di navigare con facilità tra i materiali formativi. L'indice include tutti gli elementi principali del modulo, facilitando un accesso immediato alle informazioni richieste e supportando così la pianificazione e l'organizzazione del percorso didattico.
- **B) Introduzione e Descrizione del Modulo:** Presenta una panoramica del modulo, spiegandone la rilevanza nel contesto dell'imprenditoria sociale e delineando gli obiettivi di apprendimento, i principali contenuti e le competenze che si intendono sviluppare. Questa sezione prepara gli apprendenti a ciò che seguirà, fornendo loro una visione chiara degli scopi del modulo e del suo contesto applicativo.
- **C) Glossario:** Definisce i termini chiave relativi all'imprenditoria sociale e ai concetti specifici trattati nel modulo, assicurando una comprensione condivisa della terminologia impiegata. Tale sezione si rivela particolarmente rilevante nel contesto multinazionale del progetto, contribuendo a uniformare il linguaggio utilizzato dai partecipanti provenienti da diverse nazioni.
- **D) Programma delle Lezioni:** Descrive la struttura temporale e organizzativa del modulo, specificando la durata di ogni unità didattica e la sequenza degli argomenti trattati. Questo programma è pensato per supportare i formatori nella pianificazione e gli apprendenti nella gestione del proprio tempo di studio, promuovendo un apprendimento regolare e consapevole.

- **E) Piano delle Presentazioni:** Fornisce il contenuto centrale del modulo in formato di presentazione, includendo diapositive, note per i formatori e suggerimenti per attività interattive. Questa sezione è cruciale per garantire un'efficace trasmissione dei contenuti, mantenendo il coinvolgimento degli apprendenti e facilitando l'interazione durante il processo formativo.
- **F) Modalità di Verifica:** Descrive le modalità di valutazione dell'apprendimento, spesso attraverso la creazione di una componente del business plan. In tal modo, la valutazione è strettamente allineata agli obiettivi pratici del corso, assicurando che gli apprendenti possano applicare concretamente quanto appreso, rafforzando così le loro competenze operative.
- **G) Sintesi:** Offre un riepilogo dei punti chiave del modulo, disponibile sia in formato testo che audio. Questa sintesi supporta la fase di consolidamento dell'apprendimento, fornendo agli apprendenti un riferimento rapido e immediato per i concetti principali, migliorando la ritenzione delle informazioni.
- **H) Letteratura:** Elenca le risorse aggiuntive e i riferimenti bibliografici per un approfondimento dei temi trattati. Questa sezione è essenziale per promuovere l'apprendimento autonomo e fornire basi teoriche per ulteriori esplorazioni, incentivando una riflessione critica e approfondita su tematiche complesse.
- **I) Note per i Formatori:** Include suggerimenti pedagogici, consigli pratici e informazioni aggiuntive volte a supportare i formatori nell'erogazione del modulo. Questa guida aiuta a risolvere le problematiche pratiche che potrebbero emergere durante l'attività formativa e offre strategie per migliorare l'efficacia dell'insegnamento.

Il modello integrato proposto fornisce una visione d'insieme dettagliata della struttura e dei contenuti di ciascun modulo, riflettendo appieno l'approccio del progetto **DIGILANCE** all'educazione all'imprenditoria sociale. L'adozione di tale template garantisce coerenza tra i moduli, mantenendo al contempo la flessibilità necessaria per affrontare le particolarità di ciascun tema. I contenuti devono rispettare i principi educativi delineati nei capitoli precedenti, integrando attività esperienziali e interattive, contributi audio e video, immagini grafiche e momenti di apprendimento collaborativo. Questo approccio multisensoriale e partecipativo si propone di coinvolgere attivamente gli apprendenti, facilitando così un apprendimento più profondo e duraturo (Kolb, 2014).

4.1.4 Valutazione del Modulo: Processo in Tre Fasi

Al fine di garantire la qualità dei moduli formativi, è stato implementato un processo di valutazione articolato in tre fasi:

1. **Revisione Interna con il Partner di Supporto:** Ogni modulo viene inizialmente rivisto dal partner di supporto designato, che offre suggerimenti e feedback per migliorare il contenuto e l'approccio metodologico.
2. **Revisione da Parte di Ostfalia:** In una seconda fase, **Ostfalia**, in qualità di partner responsabile per la qualità, effettua una revisione approfondita del modulo, assicurando che i materiali siano coerenti con gli standard del progetto e che la metodologia sia efficace per il pubblico target.
3. **Test con i Futuri Formatori:** Infine, il modulo viene testato con i futuri formatori, che avranno il compito di implementarlo. Questa fase fornisce un'ulteriore opportunità di miglioramento, poiché incorpora il feedback di coloro che opereranno direttamente con gli apprendenti, assicurando che il modulo sia realmente pratico e attuabile nel contesto formativo.

Il processo di verifica multilivello garantisce la qualità del materiale formativo, assicurando che ogni modulo rispetti gli elevati standard del progetto DIGILANCE e sia adeguato per un utilizzo efficace nei contesti formativi reali. La progettazione dei moduli si configura come un percorso collaborativo che trasforma approfondimenti teorici in esperienze di apprendimento pratiche e coinvolgenti. Questo metodo non solo assicura la pertinenza e l'efficacia dei contenuti, ma evidenzia anche l'impegno nella creazione di una prospettiva autenticamente europea nell'educazione all'imprenditoria sociale (Borzaga & Defourny, 2001).

4.2 Formazione C1 per Formatori in Slovenia

La fase di test dei moduli formativi è stata strettamente legata alla formazione C1, evento centrale nello sviluppo del programma DIGILANCE. La formazione transnazionale, organizzata in Slovenia sotto la guida di UPI, ha rappresentato un momento di verifica e sintesi del lavoro svolto, oltre a offrire un'opportunità di confronto tra i partner del progetto.

4.2.1 Obiettivi della Formazione C1

L'obiettivo principale della formazione C1 era sviluppare e perfezionare le competenze dei formatori nell'ambito dell'imprenditoria sociale, con un focus sull'integrazione di soluzioni digitali innovative e sull'applicazione pratica dei principi descritti nei capitoli precedenti dell'"Innovation Book". L'evento formativo mirava a:

- **Garantire una comprensione comune degli obiettivi del progetto DIGILANCE:** assicurare che tutti i partner condividessero una visione chiara e approfondita delle finalità progettuali.
- **Migliorare le competenze didattiche dei partecipanti:** potenziare le capacità nell'insegnamento dell'imprenditoria sociale, con particolare attenzione all'uso delle tecnologie e delle metodologie innovative.
- **Promuovere uno scambio di buone pratiche:** favorire il trasferimento di esperienze positive tra diversi contesti nazionali, arricchendo così la base di conoscenze e competenze di ciascun formatore.
- **Testare i moduli formativi:** permettere ai formatori di sperimentare i moduli sviluppati da ciascun partner in modo pratico e interattivo, consentendo una revisione critica e un miglioramento basato sull'esperienza diretta.
- **Rafforzare la rete transnazionale dei formatori:** creare una comunità di pratica nell'educazione all'imprenditoria sociale, che costituisse un riferimento stabile per lo scambio continuo di conoscenze e supporto.

4.2.2 Metodologia Utilizzata

La formazione C1 ha adottato un approccio metodologico poliedrico, basato sui principi dell'apprendimento esperienziale e trasformativo, avvalendosi della piattaforma **Moodle** per l'accesso ai contenuti dei moduli. La metodologia era articolata in diverse componenti, al fine di garantire un apprendimento multidimensionale e coinvolgente:

1. **Sessioni Interattive:** basate sul principio del learning by doing, queste sessioni hanno permesso ai formatori di sperimentare direttamente le attività da proporre agli studenti, rendendo il processo di apprendimento più concreto e applicabile.
2. **Utilizzo di Strumenti Digitali:** coerentemente con gli obiettivi del progetto DIGILANCE, si è fatto ampio ricorso a piattaforme digitali per l'e-learning e a strumenti di collaborazione online, con l'intento di preparare i formatori a una didattica moderna e flessibile.
3. **Studi di Caso e Giochi di Ruolo:** l'analisi di casi reali di imprese sociali e la simulazione di scenari didattici hanno favorito la contestualizzazione dell'apprendimento, rendendo più immediata la comprensione delle dinamiche imprenditoriali.
4. **Apprendimento tra Pari e Feedback:** i partecipanti hanno avuto l'opportunità di insegnare parti dei moduli ai colleghi, ricevendo feedback costruttivi. Questo metodo ha favorito il miglioramento continuo e lo scambio di prospettive didattiche.
5. **Visite sul Campo:** gli incontri con imprese sociali innovative in Slovenia hanno offerto un'esperienza concreta e diretta del settore, permettendo ai formatori di osservare esempi di successo e comprenderne le dinamiche operative.
6. **Riflessione Critica:** momenti strutturati di riflessione individuale e di gruppo hanno facilitato l'elaborazione delle esperienze, collegandole alle realtà nazionali dei partecipanti.
7. **Scambio Interculturale:** l'interazione con colleghi provenienti da background culturali differenti ha arricchito l'esperienza formativa, offrendo nuove prospettive sulle sfide dell'imprenditoria sociale in contesti diversi.

4.2.3 Risultati Attesi della Formazione C1

La formazione C1 si proponeva di raggiungere molteplici obiettivi, ambiziosi ma realistici:

- **Allineamento Metodologico:** creare una coesione metodologica tra i formatori appartenenti a contesti nazionali differenti, garantendo un approccio educativo uniforme e coordinato.

- **Competenze Digitali Avanzate:** migliorare le abilità dei formatori nell'uso degli strumenti digitali per l'insegnamento dell'imprenditoria sociale, rafforzando la componente tecnologica della didattica.
- **Miglioramento dei Moduli Formativi:** raccogliere feedback dettagliato dai partecipanti per affinare e ottimizzare i moduli formativi, rendendoli più rispondenti alle esigenze reali del target.
- **Creazione di una Comunità di Pratica:** stabilire una rete stabile di formatori di imprenditoria sociale a livello europeo, favorendo la collaborazione e il mutuo supporto.
- **Certificazione delle Competenze:** rilasciare certificati di mobilità che attestassero le competenze acquisite, valorizzando il percorso formativo dei partecipanti.
- **Piano d'Azione Personalizzato:** ogni formatore ha sviluppato un piano per implementare le conoscenze acquisite nel proprio contesto nazionale, favorendo l'applicazione concreta e immediata degli apprendimenti.

La formazione **C1** ha rappresentato un momento cruciale nel progetto **DIGILANCE**, gettando le basi per una diffusione coerente ed efficace del programma formativo in tutta Europa. Essa ha permesso di verificare la validità dei contenuti sviluppati e di creare una comunità transnazionale di educatori nel campo dell'imprenditoria sociale, allineati negli obiettivi e nelle metodologie, ma arricchiti dalle diverse prospettive nazionali.

4.3 Implementazione della Prima Formazione Pilota nei Paesi Partner

La transizione dalla fase di progettazione alla pratica ha consentito di testare la struttura modulare in condizioni reali, concentrandosi in particolare sulla costruzione concreta di business plan per idee di impresa sociale innovativa. L'implementazione della prima formazione pilota nei paesi partner ha coinvolto un gruppo di 20 partecipanti, permettendo così una valutazione preliminare dell'efficacia e della pertinenza dei moduli formativi sviluppati.

4.3.1 Struttura della Formazione Pilota

La formazione pilota è stata progettata per bilanciare coerenza metodologica e adattabilità al contesto locale. Ogni partner ha personalizzato i moduli in base alle esigenze specifiche del proprio territorio, garantendo al contempo il rispetto del framework condiviso. L'intervento formativo si è sviluppato attraverso workshop intensivi di cinque giorni, anche non consecutivi, ognuno incentrato su uno o due temi principali dei moduli. I workshop sono stati condotti da tutor formati durante la sessione C1, con il supporto, ove possibile, di esperti del settore. Le sessioni teoriche fornivano le basi concettuali di ciascun tema, arricchite da presentazioni multimediali e materiali audiovisivi, pensati per attivare diversi canali cognitivi e favorire l'apprendimento. A queste seguivano attività pratiche, in cui i partecipanti applicavano subito i concetti acquisiti tramite esercizi individuali e di gruppo. Ogni modulo si concludeva con un esercizio pratico finalizzato allo sviluppo progressivo del business plan dei partecipanti, incoraggiando un processo di apprendimento graduale. La metodologia culminava nella presentazione e discussione collettiva dei progetti imprenditoriali, promuovendo l'apprendimento collaborativo e la revisione tra pari. Inoltre, venivano proposti esercizi mirati a stimolare la creatività e le capacità innovative dei partecipanti.

4.3.2 Criteri di Selezione dei Partecipanti

La selezione dei partecipanti per la formazione pilota è stata una fase cruciale per garantire la rilevanza e l'efficacia dell'intervento formativo. I criteri di selezione sono stati sviluppati per creare gruppi di apprendimento eterogenei ma coesi, con un'attenzione particolare all'inclusione di individui vulnerabili. I criteri includono:

- **Motivazione:** la presenza di un interesse genuino e dimostrabile per l'imprenditoria sociale, accompagnato dalla volontà di sviluppare competenze specifiche in questo campo. La motivazione è stata valutata attraverso lettere di intenti e brevi interviste con i candidati.
- **Competenze Imprenditoriali di Base:** una base minima di esperienza o conoscenza nel campo dell'imprenditoria o della gestione aziendale, valutata attraverso i curriculum vitae e le esperienze pregresse dei candidati.
- **Competenze Digitali:** familiarità con gli strumenti digitali, indispensabile per partecipare efficacemente al programma e per sviluppare progetti imprenditoriali innovativi.

- **Diversità e Inclusione:** è stata data particolare importanza all'inclusione di individui provenienti da contesti diversi, con un focus su chi affronta specifiche sfide (disoccupazione, disabilità fisiche e cognitive, appartenenza a minoranze o condizioni di svantaggio socio-economico).

I criteri di selezione sopra descritti hanno garantito una partecipazione equa e rappresentativa, favorendo l'inclusività e l'eterogeneità dei gruppi di apprendimento, elementi essenziali per il successo del progetto **DIGILANCE** e per lo sviluppo di competenze in un contesto variegato e complesso come quello dell'imprenditoria sociale.

4.3.3 Adattamento dei Contenuti ai Gruppi di Partecipanti

L'efficacia di un programma formativo dipende in gran parte dalla sua capacità di rispondere alle specifiche esigenze degli apprendenti. A questo proposito, i contenuti dei moduli del progetto **DIGILANCE** sono stati sottoposti a un accurato processo di adattamento, volto a considerare le caratteristiche uniche dei partecipanti in ciascun paese partner. Il processo di personalizzazione ha incluso diversi interventi, tra cui:

- **Contestualizzazione Culturale:** i materiali educativi sono stati revisionati per garantirne la rilevanza rispetto al contesto culturale locale, incorporando esempi e studi di caso rilevanti per l'esperienza diretta dei partecipanti. Questo processo ha reso i contenuti più vicini alla realtà degli apprendenti, promuovendo un apprendimento più significativo e applicabile.
- **Adattamento Linguistico:** oltre alla semplice traduzione, i contenuti sono stati adattati per cogliere le sfumature linguistiche e le terminologie settoriali specifiche di ciascun contesto nazionale. Questo ha facilitato una comprensione profonda e ha contribuito a ridurre le barriere comunicative.
- **Calibrazione del Livello di Complessità:** i tutor hanno avuto la possibilità di modulare la profondità e la complessità dei contenuti in base al livello di competenza iniziale dei partecipanti, garantendo un approccio educativo adeguato alle capacità e alle conoscenze pregresse di ciascun gruppo.
- **Variazione dell'Approccio Metodologico:** le metodologie didattiche sono state adattate per rispondere agli stili di apprendimento prevalenti nel gruppo, alternando approcci teorici con metodologie esperienziali e collaborative. Questo ha reso l'apprendimento più dinamico e personalizzato.

4.3.4 Valutazione della Formazione Pilota

La valutazione della formazione pilota ha adottato un approccio multidimensionale, combinando metodi quantitativi e qualitativi al fine di ottenere una comprensione profonda dell'efficacia dell'intervento formativo. Gli strumenti di valutazione utilizzati hanno incluso:

1. **Questionari di Soddisfazione:** somministrati al termine di ogni modulo e dell'intero corso, i questionari hanno raccolto feedback strutturati su contenuti, metodologie e percezione dell'applicabilità degli stessi, contribuendo a un monitoraggio puntuale della soddisfazione degli apprendenti.
2. **Discussioni di Gruppo:** sessioni di riflessione organizzate durante e alla fine del percorso formativo hanno fornito approfondimenti qualitativi sulle esperienze dei partecipanti, facilitando l'emersione di suggerimenti per miglioramenti futuri.
3. **Analisi delle Performance:** la valutazione dei business plan sviluppati dai partecipanti ha fornito una misura tangibile dell'applicazione pratica delle competenze acquisite, dimostrando il livello di trasferimento delle conoscenze nella pratica reale.
4. **Osservazioni Dirette:** i formatori hanno condotto osservazioni strutturate durante le sessioni, documentando il livello di coinvolgimento, la dinamica di gruppo e l'evoluzione delle competenze dei partecipanti. Questo ha permesso di monitorare non solo i progressi individuali, ma anche l'efficacia delle dinamiche di apprendimento collettive.

Una volta raccolte tutte le valutazioni, i responsabili di ciascun team partner hanno redatto un'analisi **SWOT** adattata, sintetizzando punti di forza, debolezze, e aree di miglioramento da integrare. I risultati sono stati immediatamente utilizzati per migliorare i contenuti della piattaforma di e-learning online e per approfondire alcuni aspetti mancanti durante la fase di follow-up con gli apprendenti più interessati. A lungo termine, la valutazione sintetica rappresenterà una fonte di ispirazione e una guida pratica per progetti futuri. Nel complesso, il livello di soddisfazione degli apprendenti è stato molto alto, caratterizzato da un entusiasmo significativo e da una partecipazione attiva. Di seguito vengono riportati i principali punti di forza, le debolezze e i suggerimenti per miglioramenti futuri:

Punti di Forza

- 1. Contenuti Profondi e Significativi:** i partecipanti hanno apprezzato l'integrazione tra conoscenze teoriche ed esperienze pratiche in diverse organizzazioni, migliorando l'apprendimento e la comprensione dello sviluppo di business plan.
- 2. Materiali di Alta Qualità e Networking:** i materiali formativi di alta qualità hanno offerto ottime opportunità di networking e hanno promosso uninteresse condiviso per l'imprenditoria sociale, creando sinergie tra i partecipanti.
- 3. Ambiente di Apprendimento Diversificato:** la partecipazione di apprendenti con competenze e background diversi ha arricchito l'ambiente di apprendimento, favorendo uno scambio variegato di conoscenze ed esperienze.
- 4. Rilevanza Pratica e Spirito di Squadra:** la formazione ha incoraggiato la collaborazione e ha permesso ai partecipanti di applicare efficacemente le proprie idee e risorse, favorendo lo sviluppo di nuove relazioni professionali.
- 5. Metodi di Apprendimento Interattivi:** l'uso di metodi interattivi e collettivi ha garantito una partecipazione attiva, rendendo i contenuti accessibili e di facile comprensione.

Debolezze

- 1. Tempo Insufficiente:** molti partecipanti hanno lamentato che il tempo a disposizione non era sufficiente per sviluppare pienamente le idee imprenditoriali o per coprire tutti gli aspetti tecnici dei moduli.
- 2. Complessità Tecnica:** alcuni partecipanti hanno riscontrato difficoltà con i contenuti finanziari e manageriali, soprattutto coloro con background formativi diversi o meno tecnici.
- 3. Contenuti Sovraccarichi:** la vastità degli argomenti trattati è stata spesso percepita come eccessiva rispetto al tempo limitato a disposizione, portando a una possibile dispersione dell'attenzione dai contenuti.
- 4. Inadeguatezza dei Workshop a Breve Termine:** la struttura del programma non era sempre adatta a formati brevi, poiché alcuni studenti hanno perso incontri a causa di ferie o altri impegni.

- 5. Problemi di Accessibilità:** sono emerse alcune difficoltà riguardanti l'accessibilità dei contenuti per partecipanti con disabilità cognitive o background non tecnici.

Miglioramenti

- 1. Strumenti di Coinvolgimento Migliorati:** introdurre strumenti digitali interattivi e fornire più esempi concreti di imprenditoria sociale per mantenere alto l'interesse e collegare la teoria a esempi pratici nella comunità.
- 2. Semplificazione dei Contenuti Tecnici:** semplificare gli aspetti più complessi dei moduli finanziari e manageriali e concentrarsi sulla sintesi dei concetti chiave per garantire un apprendimento efficace.
- 3. Estensione della Durata della Formazione:** considerare un periodo di formazione più lungo per approfondire i temi trattati, evitando il sovraccarico dei partecipanti.
- 4. Maggior Numero di Esercizi Pratici:** incrementare il numero di esercizi pratici e includere più casi studio per migliorare l'esperienza di apprendimento.
- 5. Pause Frequenti:** introdurre pause brevi e frequenti per mantenere l'energia e la concentrazione dei partecipanti durante le sessioni intensive di formazione.

4.3.5 Risultati Attesi e Prossimi Passi

La formazione pilota del progetto DIGILANCE è stata progettata non solo per validare l'efficacia dei moduli formativi, ma anche per individuare aree di miglioramento e mettere in luce buone pratiche adattate ai contesti locali. I feedback raccolti hanno avviato un processo iterativo di revisione e perfezionamento, gettando le basi per una diffusione su scala più ampia.

I prossimi passi includono 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 sui loro percorsi imprenditoriali e sul valore sociale generato. È prevista anche l'espansione del programma per coinvolgere nuovi gruppi di apprendenti nei paesi partner e in altri contesti, trasformando i contenuti in

una piattaforma di e-learning. La piattaforma, pensata per formare nuovi tutor, mira a favorire la creazione di una rete europea di formazione sull'imprenditoria sociale.

A supporto del processo di formazione continua, sono state individuate due iniziative principali:

1. **Ecosistema di Risorse di Supporto:** la creazione di guide pratiche, piattaforme di e-learning e comunità online faciliterà l'adattamento dei moduli a nuovi contesti e promuoverà l'apprendimento continuo.
2. **Rete di Ex Partecipanti:** una comunità che consenta lo scambio di esperienze, favorisca la collaborazione transnazionale e offra supporto reciproco ai nuovi imprenditori sociali.

Le azioni delineate mirano a garantire che il progetto DIGILANCE risponda efficacemente ai bisogni formativi individuati e contribuisca a ispirare un ecosistema europeo di imprenditoria sociale più forte, innovativo e inclusivo.

4.4 Follow-up e Mentoring Dopo la Formazione Pilota

Il progetto DIGILANCE prosegue il proprio intervento anche successivamente alla fase di formazione pilota, concentrandosi sulla transizione verso la realizzazione di business plan solidi e l'eventuale avvio di start-up. Attraverso meccanismi di monitoraggio attivo e feedback costante, il follow-up fornisce una guida pratica e un sostegno continuativo, elementi fondamentali per il successo delle idee imprenditoriali sviluppate durante la formazione.

Obiettivi del Mentoring Post-Formazione

Il programma di mentoring affronta diverse dimensioni, tra cui lo sviluppo del business plan, l'assistenza alla mobilità internazionale, la ricerca di supporto finanziario e il potenziamento del networking strategico:

- **Sviluppo del business plan:** i partecipanti ricevono coaching e supervisione per elaborare i propri

business plan utilizzando il modello SEMD (Social Enterprise Model Development), che offre una guida dettagliata per la finalizzazione e il consolidamento dei piani già avviati.

- **Assistenza per la mobilità internazionale:** il mentoring fornisce orientamento per la finalizzazione dei business plan con una prospettiva internazionale, favorendo l'ampliamento delle risorse e del potenziale di crescita.
- **Ricerca di supporto finanziario:** il programma guida i partecipanti verso agenzie locali e fonti di finanziamento europee per trasformare le idee imprenditoriali in realtà.
- **Collegamenti e network strategici:** il mentoring facilita l'accesso a una rete di contatti chiave e partner strategici per sostenere la fase di avvio delle imprese sociali.

Struttura del Mentoring

Il programma di mentoring prevede incontri mensili, sia individuali che di gruppo, della durata di circa un'ora ciascuno, distribuiti su un arco di 4-5 sessioni fino alla conclusione del progetto. Questi incontri si propongono di:

- **Monitorare e valutare il progresso:** analizzare in dettaglio i progressi compiuti dai partecipanti rispetto ai loro business plan, con un focus particolare sulle sfide affrontate e sui successi conseguiti.
- **Seminari di approfondimento:** fungere da spazi di approfondimento e guida per lo sviluppo dei business plan, con discussioni mirate e momenti di riflessione.
- **Supporto alla costituzione di imprese o prototipi:** fornire consigli pratici per avviare un'impresa o sviluppare prototipi, accompagnando i partecipanti nel passaggio dalla teoria alla pratica.

Domande Chiave per il Monitoraggio

Le domande di monitoraggio costituiscono uno strumento essenziale per personalizzare il supporto offerto, comprendere meglio la fase di sviluppo di ciascun progetto e mantenere un elevato livello di coinvolgimento da parte dei partecipanti:

- **Valutazione dei progressi:** "Puoi descrivere lo stato attuale del tuo progetto? Quali traguardi hai raggiunto dall'inizio della formazione?"
- **Successi e punti di forza:** "Quali aspetti del tuo progetto hanno avuto maggiore successo fino ad ora? Perché?"
- **Sfide e necessità di supporto:** "Quali sfide hai incontrato? In quali aree ritieni di aver bisogno di supporto aggiuntivo?"
- **Strategia finanziaria:** "Come hai gestito la pianificazione finanziaria del tuo progetto? Quali ostacoli hai incontrato nel reperire fondi?"
- **Prospettive future e obiettivi:** "Quali sono i prossimi passi per il tuo progetto? In che modo il nostro supporto continuo può aiutarti a raggiungere i tuoi obiettivi?"

Documentazione e Report

Ogni attività di mentoring sarà documentata con precisione, includendo un riepilogo strutturato degli incontri e dei progressi dei partecipanti. La documentazione permette di monitorare l'impatto del mentoring e di individuare le aree di miglioramento, assicurando un supporto mirato ed efficace per la realizzazione delle idee imprenditoriali.



5. Espandere l'Impatto del Progetto DIGILANCE

L'imprenditoria sociale si sta affermando come una forza trainante in Europa, combinando innovazione imprenditoriale e impegno sociale per affrontare le sfide contemporanee. Il progetto DIGILANCE si colloca in questo scenario con l'obiettivo di diffondere competenze e cultura legate all'imprenditoria sociale, creando un ecosistema educativo innovativo e accessibile. La macro-fase del progetto segna il culmine di questi sforzi, ampliando l'impatto oltre i confini iniziali attraverso due dimensioni complementari: una transnazionale ed esperienziale e una digitale, facilmente fruibile. Questo modello 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 esperienziale, offrendo ai partecipanti l'opportunità di esplorare la diversità dell'imprenditoria sociale in Europa. In parallelo, la piattaforma di e-learning e il corso DigiLance4SE rappresentano la dimensione digitale del progetto, ispirandosi al concetto di apprendimento permanente (Memorandum della Commissione Europea, 2000) e fornendo risorse flessibili e accessibili. L'integrazione tra esperienza diretta e apprendimento digitale mira a colmare lacune di competenze specifiche, come quelle manageriali, spesso presenti nelle imprese sociali (Gümüşay e Bohné, 2018), contribuendo allo sviluppo di un ecosistema europeo di imprenditoria sociale più forte e innovativo.

DIGILANCE si propone di andare oltre la formazione di singoli imprenditori, aspirando a catalizzare un rinnovamento comunitario più ampio. L'imprenditoria sociale, infatti, rappresenta uno strumento efficace di riattivazione della comunità, adottando un approccio dal basso verso l'alto in cui i membri della comunità affrontano le proprie sfide utilizzando risorse locali. Come sottolineano Peredo e Chrisman (2006), le imprese sociali comunitarie emergono spesso in risposta a condizioni di fragilità e svantaggio, generando valore sociale ed economico nelle comunità marginali e contribuendo al rafforzamento della qualità democratica. L'impresa sociale diventa così un laboratorio di democrazia pratica, dove partecipazione, equità e responsabilità condivisa vengono applicate alle decisioni economiche e sociali

(Defourny e Nyssens, 2010). Questo processo non solo affronta problemi immediati, ma costruisce empowerment collettivo e resilienza.

Le imprese sociali giocano un ruolo chiave nel rinnovamento delle comunità, offrendo opportunità lavorative, sviluppando capitale sociale e migliorando la capacità locale di rispondere ai cambiamenti (Haugh, 2007). L'imprenditoria sociale comunitaria può essere interpretata come un processo di leadership collettiva, attraverso il quale le comunità individuano e perseguono soluzioni innovative (Selsky e Smith, 1994).

In questo capitolo conclusivo esploreremo come le iniziative del progetto DIGILANCE puntano a promuovere una partecipazione inclusiva e sostenibile. Valuteremo l'impatto delle esperienze transnazionali, l'efficacia della piattaforma di e-learning e le prospettive future del settore. L'obiettivo finale è fornire strumenti e conoscenze essenziali per sostenere lo sviluppo dell'imprenditoria sociale in Europa, migliorando competenze manageriali e garantendo la sostenibilità a lungo termine delle imprese sociali (Doherty, Haugh e Lyon, 2014).

5.1 Networking Transnazionale: Esperienze C2-C3-C4

Le mobilità transnazionali C2-C3-C4 hanno rappresentato una tappa fondamentale nell'evoluzione del progetto DIGILANCE. Realizzate in Italia, Irlanda e Grecia, queste sessioni formative di cinque giorni hanno ampliato l'impatto del progetto, offrendo ai partecipanti un'esperienza di apprendimento internazionale e coinvolgente. Dopo una fase iniziale focalizzata su solide basi teoriche e l'implementazione di programmi pilota locali, le mobilità hanno aperto nuove prospettive, permettendo agli apprendenti di immergersi in ecosistemi differenti di imprenditoria sociale in Europa e di confrontarsi direttamente con realtà operanti in contesti culturali ed economici diversi.

Questa fase ha rafforzato e integrato le conoscenze acquisite, favorendo una comprensione più profonda delle dinamiche dell'imprenditoria sociale europea. I partecipanti hanno avuto l'opportunità di

confrontare approcci, sfide e soluzioni adottati nei diversi paesi, arricchendo la loro visione e stimolando nuove idee per le proprie iniziative. Le mobilità C2-C3-C4 segnano un salto qualitativo nell'ambito educativo del progetto, passando da una formazione prevalentemente locale a un'esperienza pratica e transnazionale.

Questa sezione analizza come queste iniziative abbiano ampliato la portata del progetto, costruendo connessioni internazionali e ispirando approcci innovativi per affrontare le sfide dell'imprenditoria sociale.

OBIETTIVI DELLE ESPERIENZE DI MOBILITÀ

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

Gli obiettivi delle mobilità C2-C3-C4 sono stati concepiti per ottimizzare l'impatto educativo e relazionale del progetto DIGILANCE. Queste esperienze hanno offerto ai partecipanti l'opportunità di mettere in pratica le conoscenze teoriche acquisite durante la formazione pilota nei rispettivi paesi, confrontandosi con colleghi provenienti da diversi contesti europei. Questo confronto ha ampliato le prospettive dei partecipanti, stimolando la scoperta di approcci innovativi e soluzioni creative a sfide comuni. Un obiettivo cruciale era anche la creazione di una rete di giovani aspiranti imprenditori sociali in Europa, favorendo connessioni transnazionali e consolidando legami tra innovatori sociali. Le visite sul campo a diverse imprese sociali hanno offerto una comprensione diretta e concreta di come l'imprenditoria sociale operi in vari contesti culturali ed economici. Questo contatto diretto ha ispirato nuove idee e consentito di approfondire le sfumature operative delle diverse tipologie di impresa sociale. Inoltre, lo sviluppo di competenze interculturali e di networking internazionale è stato un risultato trasversale

di queste iniziative. Attraverso il lavoro e l'interazione in ambienti multiculturali, i partecipanti hanno perfezionato le loro abilità di comunicazione interculturale e appreso tecniche di networking in un contesto internazionale, competenze fondamentali per il successo nell'imprenditoria sociale globale.

PROCESSO DI SELEZIONE

Ogni settimana di mobilità ha coinvolto la selezione di 2-3 partecipanti provenienti ciascuno dai sei paesi partner, creando così 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 includevano:

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

Il processo di selezione per le mobilità C2-C3-C4 ha seguito un criterio equilibrato, combinando merito e considerazioni sull'impatto potenziale dell'esperienza sui partecipanti. La valutazione si è basata sulla qualità dei business plan sviluppati durante la formazione pilota, attentamente esaminati dai mentori del progetto. Oltre alle competenze tecniche, la conoscenza dell'inglese è stata considerata essenziale per garantire un'interazione efficace in un contesto internazionale, insieme all'impegno dimostrato dai candidati nella partecipazione attiva alle attività di mobilità. Oltre ai criteri tradizionali, il processo ha tenuto conto del valore trasformativo di queste esperienze, ponendo particolare attenzione all'inclusione di adulti con vulnerabilità o bisogni speciali. Questo orientamento riflette l'impegno del progetto DIGILANCE per promuovere inclusività e pari opportunità. La commissione di selezione si è quindi focalizzata non solo sulle capacità dimostrate, ma anche sul potenziale di crescita e sull'effetto motivazionale che la partecipazione avrebbe potuto generare, soprattutto per 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'imprenditoria sociale e del suo contesto culturale. Sebbene i programmi fossero diversi, tutte le attività comuni includevano:

- Sessioni di benvenuto e attività di conoscenza reciproca.
- Workshop su temi specifici dell'imprenditoria sociale (ad esempio, marketing, vendite).
- Visite a imprese sociali locali.
- Presentazioni e pitching dei business plan.
- 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 è stato significativo, come evidenziato dall'analisi dei feedback raccolti tramite questionari di valutazione. I partecipanti hanno riportato alti livelli di soddisfazione in tutte le categorie esaminate, accompagnati da miglioramenti concreti nelle competenze, in particolare nella comunicazione e nella presentazione, aspetti fondamentali per il successo nell'imprenditoria sociale. Un risultato di grande rilievo è stata la maggiore comprensione delle diverse realtà dell'imprenditoria sociale in Europa. I partecipanti hanno avuto modo di osservare direttamente come i contesti socio-economici e culturali di ciascun paese influenzino gli approcci all'imprenditoria sociale, arricchendo le loro prospettive e ampliando le possibilità di azione. Uno degli esiti più duraturi è stata la creazione di una rete internazionale di supporto tra i partecipanti. Le connessioni transnazionali non solo hanno facilitato il lavoro durante le mobilità, ma rappresentano una risorsa preziosa per future collaborazioni e scambi di idee nel settore dell'imprenditoria sociale. Inoltre,

è stato rilevato un aumento significativo nella motivazione e nella fiducia dei partecipanti nelle proprie capacità imprenditoriali. L'esposizione a contesti differenti e l'interazione con colleghi di altri paesi hanno stimolato una riflessione critica sulle proprie idee e approcci, ispirando molti a pensare in modo più ambizioso e innovativo. Le sfide incontrate, come le barriere linguistiche e l'intensità dei programmi, si sono rivelate opportunità di apprendimento e crescita. Le difficoltà hanno incoraggiato i partecipanti a superare la propria zona di comfort, contribuendo in modo significativo al loro sviluppo personale e professionale. Nel complesso, le mobilità hanno rafforzato la dimensione europea del progetto DIGILANCE, creando un ecosistema dinamico di apprendimento e scambio nel campo dell'imprenditoria sociale. Gli effetti positivi si estendono ben oltre i singoli partecipanti, dando vita a una comunità transnazionale di imprenditori sociali più connessa, consapevole e preparata, pronta ad affrontare le sfide globali con soluzioni innovative e socialmente responsabili.

5.2 Piattaforma E-learning e Corso DigiLance4SE: Democratizzare l'Accesso all'Istruzione

L'innovazione digitale è diventata una componente essenziale nella promozione dell'imprenditoria sociale, con la piattaforma e-learning DigiLance4SE che assume un ruolo centrale all'interno del progetto DIGILANCE. Lo strumento offre un accesso democratizzato alle risorse educative, garantendo opportunità di apprendimento di alta qualità indipendentemente dalla localizzazione geografica, dalle condizioni socio-economiche o dal background formativo degli utenti. L'iniziativa si allinea alle politiche europee che promuovono l'apprendimento permanente e l'inclusione digitale (Memorandum della Commissione Europea, 2000), rispondendo in modo concreto 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 metodo ha assicurato coerenza metodologica ed efficacia educativa, permettendo di rispondere ai bisogni formativi individuati nelle fasi iniziali e di adattare i contenuti alle diverse esigenze dei partecipanti, con particolare

attenzione all'inclusività e all'accessibilità. Il risultato è una piattaforma aperta, organizzata in moduli tematici che trattano aspetti fondamentali dell'imprenditoria sociale, come la leadership inclusiva, la gestione finanziaria e lo sviluppo di reti.

Contenuti Educativi e Formati

La piattaforma comprende 11 moduli formativi, ognuno dedicato a temi fondamentali dell'imprenditoria sociale. Ogni modulo è suddiviso in brevi sottolezioni, permettendo ai partecipanti di assimilare le informazioni in modo graduale e di approfondire specifici concetti senza sovraccaricare l'esperienza di apprendimento. La struttura favorisce un approccio modulare e mantiene alto il livello di coinvolgimento. Tra gli argomenti trattati si trovano la pianificazione strategica, l'accesso alle fonti di finanziamento, la gestione delle risorse umane e la valutazione dell'impatto sociale. La suddivisione modulare e le sottolezioni offrono un percorso di apprendimento flessibile e scalabile, che i partecipanti possono seguire secondo i propri tempi. Ogni modulo adotta diversi formati educativi, tra cui:

- **Video tutorial:** brevi video che spiegano concetti chiave e presentano casi di studio.
- **Esercizi pratici:** attività interattive che permettono ai partecipanti di applicare immediatamente le conoscenze acquisite.
- **Materiali di lettura:** articoli e documenti per uno studio più approfondito, fornendo un contesto teorico agli argomenti trattati.
- **Forum di interazione:** spazi virtuali che incoraggiano la discussione e la condivisione di esperienze tra i partecipanti.
- **Quiz:** per favorire l'auto-valutazione della comprensione dei contenuti.

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

STRUTTURA E CONTENUTO DEL CORSO PER FORMATORI

Oltre ai moduli per i partecipanti, la piattaforma include una sezione specifica per i formatori, progettata per dotarli degli strumenti pedagogici necessari per supportare gli apprendenti. Prima di accedere ai moduli principali, i formatori possono consultare una guida dettagliata che copre argomenti essenziali come:

1. **Facilitare l'apprendimento collaborativo** per promuovere il lavoro di gruppo e la condivisione delle idee.
2. **Supportare i processi di apprendimento**, con un focus sull'orientamento e sul supporto individualizzato.
3. **Monitorare e valutare l'efficacia dell'apprendimento** per assicurarsi che gli obiettivi formativi siano raggiunti.

Il corso per formatori è stato ideato per potenziare le competenze pedagogiche dei tutor, supportandoli nell'applicazione di metodologie attive e inclusive, essenziali per il successo dei partecipanti. Offre una base solida per formare imprenditori sociali e facilitatori in grado di replicare il modello in diversi contesti.

FLESSIBILITÀ E INCLUSIVITÀ DEL MODELLO FORMATIVO

Un elemento centrale della piattaforma e-learning DigiLance4SE è la flessibilità. La natura digitale del corso consente ai partecipanti di accedere ai contenuti in qualsiasi momento e luogo, progredendo secondo i propri ritmi. Questa caratteristica è particolarmente vantaggiosa per chi deve conciliare impegni lavorativi, familiari o vive in aree remote. La piattaforma diventa quindi uno strumento chiave per superare le barriere che tradizionalmente ostacolano l'accesso all'istruzione, rendendo l'imprenditoria sociale più inclusiva e accessibile. La struttura permette inoltre di personalizzare il percorso di apprendimento, adattandosi ai diversi livelli di competenza e alle esigenze specifiche dei partecipanti, rispondendo alle necessità sia di chi ha meno esperienza nell'imprenditoria sociale sia di chi intende approfondire aspetti particolari.

Valutazione e impatto della piattaforma

La piattaforma è stata monitorata costantemente attraverso feedback strutturati, sondaggi di soddisfazione e un'analisi dei risultati di apprendimento. I dati raccolti indicano un alto apprezzamento per la qualità dei contenuti, la chiarezza delle spiegazioni e la possibilità di applicare immediatamente le conoscenze acquisite. L'impatto è evidente nei significativi miglioramenti delle competenze imprenditoriali e nell'aumento della fiducia dei partecipanti nella capacità di avviare e gestire imprese sociali.

La valutazione ha inoltre identificato aree di miglioramento, come l'esigenza di integrare un maggior numero di studi di caso, sia locali che internazionali, per fornire una comprensione più completa delle sfide e delle opportunità nel campo dell'imprenditoria sociale

5.3 Impatto, Sostenibilità e Prospettive Future del Progetto

Il progetto DIGILANCE si è rivelato un'iniziativa innovativa e ambiziosa nel campo della formazione per l'imprenditoria sociale in Europa. Riflettendo sull'approccio metodologico utilizzato, emergono diversi punti chiave che sottolineano il valore aggiunto e il potenziale di impatto a lungo termine di questo progetto.

RIFLESSIONE SULLA METODOLOGIA ADOTTATA

La metodologia del progetto DIGILANCE si è distinta per un approccio multidimensionale e integrato, che ha combinato diverse strategie formative per ottimizzare l'efficacia dell'apprendimento e promuovere l'imprenditoria sociale. L'adozione della ricerca-azione ha permesso di sviluppare un programma formativo basato sulle reali esigenze del settore. Un'analisi approfondita delle buone pratiche e dei contesti legislativi nei paesi partner (Capitolo 2) ha fornito una solida base di conoscenza per costruire i moduli formativi, garantendo contenuti non solo teoricamente solidi, ma anche pertinenti per i partecipanti.

L'attenzione all'identificazione dei gruppi target e all'analisi dei loro bisogni formativi specifici (Capitolo 3) ha portato a un'offerta formativa personalizzata e inclusiva, in linea con le migliori pratiche nell'educazione degli adulti e nell'apprendimento trasformativo. La struttura del programma, articolata in moduli (Capitolo 4) progressivi, dal livello micro a quello macro, ha facilitato un apprendimento graduale e completo. L'integrazione di elementi teorici con attività pratiche ed esperienziali ha stimolato un apprendimento attivo e significativo.

Le esperienze di mobilità transnazionale (C2-C3-C4) hanno aggiunto una dimensione interculturale, permettendo ai partecipanti di confrontarsi con diverse realtà dell'imprenditoria sociale in Europa. Il confronto ha arricchito le loro prospettive, favorendo lo scambio di idee e la creazione di reti internazionali. Lo sviluppo della piattaforma e-learning DigiLance4SE ha ulteriormente ampliato l'accesso alla formazione sull'imprenditoria sociale, democratizzandolo e ponendo le basi per la sostenibilità a lungo termine del progetto.

RISULTATI RAGGIUNTI E RIFLESSIONI

Il progetto DIGILANCE ha raggiunto numerosi risultati significativi, dimostrando l'efficacia di un approccio multidimensionale e collaborativo all'imprenditoria sociale. Tra i successi principali figura la creazione di un corpus condiviso di conoscenze sull'imprenditoria sociale in Europa, che ha gettato le basi per una comprensione più approfondita e unitaria del settore a livello continentale. Inoltre, la formazione di un gruppo di formatori esperti ha facilitato la diffusione delle conoscenze in modo efficace e sostenibile. I formatori, dotati di competenze sia pedagogiche che settoriali, costituiscono una risorsa preziosa per la promozione e lo sviluppo continuo dell'imprenditoria sociale oltre la durata formale del progetto.

La realizzazione e la validazione di moduli formativi, insieme allo sviluppo di una piattaforma e-learning accessibile, hanno fornito strumenti concreti e duraturi per l'educazione all'imprenditoria sociale. I risultati tangibili non solo facilitano l'apprendimento immediato, ma pongono anche le basi per future iniziative formative, assicurando la sostenibilità a lungo termine dell'impatto del progetto. Un elemento particolarmente innovativo e rilevante di DIGILANCE è stata la capacità di creare connessioni transnazionali tra aspiranti imprenditori sociali, formatori e organizzazioni del settore. Le reti collaborative generate possiedono un potenziale significativo per ispirare future iniziative e

progetti, amplificando l'impatto oltre la durata formale del progetto.

La dimensione transnazionale ha arricchito l'esperienza dei partecipanti, offrendo una visione più ampia e diversificata dell'imprenditoria sociale nei vari contesti europei. La metodologia adottata si è rivelata efficace non solo nel promuovere l'acquisizione di conoscenze e competenze specifiche, ma anche nel favorire un profondo cambiamento di mentalità. L'accento sulla riflessione critica, sull'apprendimento esperienziale e sullo scambio interculturale ha stimolato lo sviluppo di una visione più ampia e innovativa dell'imprenditoria sociale, superando la semplice acquisizione di nozioni e spingendo i partecipanti a ripensare criticamente il ruolo e il potenziale dell'imprenditoria sociale nel contesto europeo.

Un punto cruciale emerso dal progetto è stato l'approfondimento dei bisogni formativi specifici nel settore delle imprese sociali. Coinvolgendo mentori, apprendenti e ricercatori con background diversi, DIGILANCE ha messo in luce l'importanza di bilanciare le competenze etiche, sociali e imprenditoriali. L'esperienza ha dimostrato che, sebbene un forte impegno etico e sociale sia fondamentale, esso deve essere combinato con competenze imprenditoriali specifiche per creare iniziative sostenibili e di impatto. Il progetto ha evidenziato come un mix equilibrato di competenze possa essere raggiunto solo attraverso la collaborazione e la condivisione di conoscenze tra persone con profili diversi. L'approccio interdisciplinare e collaborativo di DIGILANCE ha integrato prospettive diverse, creando un ambiente di apprendimento ricco e stimolante che non solo ha arricchito i contenuti formativi, ma ha anche definito una visione dell'imprenditoria sociale basata sulla valorizzazione della diversità e della cooperazione.

RIEPILOGO DEL VALORE AGGIUNTO E DELLE CONTRIBUTIONI DEL PROGETTO

- **Integrazione europea:** il progetto ha promosso una comprensione condivisa dell'imprenditoria sociale a livello europeo, rispettando e valorizzando le specificità nazionali.
- **Innovazione educativa:** l'approccio misto, che combina formazione in presenza, mobilità internazionale e e-learning, rappresenta un modello innovativo nel campo dell'educazione all'imprenditoria sociale.
- **Inclusività:** il focus sull'inclusione di gruppi vulnerabili e svantaggiati ha ampliato le opportunità di partecipazione all'economia sociale.

- **Digitalizzazione:** lo sviluppo della piattaforma e-learning ha accelerato la digitalizzazione della formazione per l'imprenditoria sociale, rispondendo alla crescente esigenza di flessibilità e accessibilità.
- **Creazione di reti:** 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 formativi:** i moduli formativi e la piattaforma e-learning sono stati progettati per essere facilmente adattabili e replicabili in contesti diversi, con il potenziale di raggiungere nuovi gruppi target nel tempo.
- **Creazione di una comunità di pratica:** la rete di relazioni costruita tra partecipanti, formatori e organizzazioni partner costituisce una comunità di pratica che continuerà a scambiare conoscenze e supporto oltre la conclusione del progetto.
- **Sviluppo delle competenze dei formatori:** la formazione specifica per i formatori garantisce 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, assicurando la continuità dell'offerta formativa.

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

- **Sensibilizzazione:** attraverso le varie attività, il progetto ha aumentato la consapevolezza sull'imprenditoria sociale come strumento efficace per affrontare le sfide sociali e ambientali.
- **Sviluppo delle competenze:** la formazione ha contribuito a colmare il divario 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.

- **Rafforzamento delle reti transnazionali:** le connessioni create hanno favorito la collaborazione e lo scambio di conoscenze a livello europeo.

PROSPETTIVE FUTURE E POTENZIALI SVILUPPI

- **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 formativo potrebbe essere esteso a nuovi settori emergenti nell'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 decisori politici:** il progetto potrebbe evolvere per includere un dialogo con i decisori politici, contribuendo alla creazione di politiche di supporto per l'imprenditoria sociale.
- **Internazionalizzazione:** espandere il modello oltre i confini europei potrebbe favorire uno scambio globale di conoscenze e pratiche nell'imprenditoria sociale.

BIBLIOGRAFIA

- Birkhölzer, K., Göler von Ravensburg, N., Glänzel, G., Lautermann, C., & Mildenerger, G. (2015). Social Enterprise in Germany: Understanding Concepts and Context. ICSEM Working Papers, No. 14.
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). *The Emergence of Social Enterprise*. London: Routledge.
- Borzaga, C., & Depedri, S. (2015). Multi-stakeholder governance in civil society organizations: Models and outcomes. In J.-L. Laville, D. R. Young, & P. Eynaud (Eds.), *Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise: Governance and Democracy* (pp. 109-124). London: 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). Innovating the provision of welfare services through collective action: the case of Italian social cooperatives. *International Review of Sociology*, 26(1), 31-47.
- Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini, C. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Boud, D., Cohen, R., & Sampson, J. (2001). *Peer learning in higher education: Learning from and with each other*. London: Routledge.
- Brown, J., & Isaacs, D. (2005). *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213.
- Dees, J. G. (1998). *The meaning of social entrepreneurship. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Funders Working Group*.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: Recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). *Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in*



- Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). Fundamentals for an international typology of social enterprise models. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(6), 2469-2497.
- Dewey, J. (1938). *Experience and education*. New York: Macmillan.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417-436.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- European Commission. (2000). *A Memorandum on Lifelong Learning*. Brussels: Commission of the European Communities.
- European Commission. (2020). *Social enterprises and their ecosystems in Europe. Comparative synthesis report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gagné, R. M. (1990). *Le condizioni dell'apprendimento* (10^a ed.). Roma: Armando Editore.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: The theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Gümüşay, A. A., & Bohné, T. M. (2018). Individual and organizational inhibitors to the development of entrepreneurial competencies in universities. *Research Policy*, 47(2), 363-378.
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10(51), 994-1006.
- Hattie, J. (2012). *Visible Learning for Teachers: Maximizing Impact on Learning*. London: Routledge.
- Haugh, H. (2007). Community-led social venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 161-182.
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.

- Kerlin, J. A. (2013). Defining social enterprise across different contexts: A conceptual framework based on institutional factors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42(1), 84-108.
- King, N. (2004). Using templates in the thematic analysis of text. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research* (pp. 257-270). London: Sage.
- King, N., & Brooks, J. M. (2017). *Template Analysis for Business and Management Students*. London: Sage.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in Action: Applying Modern Principles of Adult Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2015). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (8th ed.). London: Routledge.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kolhoff, L. (2020). *Existenzgründung in der Sozialwirtschaft - Eine Einführung* (3a ed.). Springer VS.
- Kolhoff, L. (2022). *Governance in der Sozialwirtschaft: Eine Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.
- 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.
- Kolhoff, L. (2022). Soziales Unternehmertum - Perspektiven für sozial Benachteiligte. In: *ti Magazin*, 2+3, S. 31.
- Lambrou, M., & Petrescu, C. (2014). Surviving the Crisis: Worker Cooperatives in Romania. *Organization*, 21(5), 730-745.
- Merriam, S. B., & Bierema, L. L. (2013). *Adult learning: Linking theory and practice*. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Mulgan, G. (2019). *Social Innovation: How Societies Find the Power to Change*. Bristol: Policy Press.
- Nasioulas, I. (2012). *Social Cooperatives in Greece. Introducing New Forms of Social Economy and Entrepreneurship*. *International Review of Social Research*, 2(2), 151-171.
- O'Hara, P., & O'Shaughnessy, M. (2021). *Social enterprise in Ireland: State support key to growth*. ICSEM Working Papers, No. 74.
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). *Toward a theory of community-based enterprise*. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328.
- Ragin, C. C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.
- Robinson, K. (2006). *Do schools kill creativity?* [TED Talk]. TED Conferences LLC.
- Rončević, B., & Podmenik, D. (2020). *Social Entrepreneurship and Digital Technologies*. Novo mesto: Faculty of Information Studies.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Selsky, J. W., & Smith, A. E. (1994). *Community entrepreneurship: A framework for social change leadership*. *The Leadership Quarterly*, 5(3-4), 277-296.
- Vygotsky, L. S. (1978). *Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Whitmore, J. (2002). *Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose (3rd ed.)*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Wlodkowski, R. J., & Ginsberg, M. B. (2017). *Enhancing adult motivation to learn: A comprehensive guide for teaching all adults*. San Francisco: John Wiley & Sons.



SCONFINAMENTI

numeri pubblicati

- n. 1 GUERRE STELLARI / Maggio 2002
- n. 2 SULLA STRADA / Dicembre 2002
- n. 3 LA CASETTA / Giugno 2003
- n. 4 FINISTERRE / Dicembre 2003
- n. 5 HO FATTO CENTRO / Luglio 2004
- n. 6 STORIE APPARENTEMENTE PICCOLE / Dicembre 2004
- n. 7 AZUL / Luglio 2005
- n. 8 H / Dicembre 2005
- n. 9 MATU, NON VAI MAI A LAVORARE? / Settembre 2006
- n. 10 &,PERCORSI DELLA MENTE / Novembre 2006
- n. 11 LA STRADA GIALLA / Luglio 2007
- n. 12 SPRIZZA E SPIGO / Novembre 2007
- n. 13 DREAM MACHINE / Marzo 2008
- n. 14 MORIRE DI CLASSE / Settembre 2008
- n. 15 OCCHI / Giugno 2009
- n. 16 GAMEOVER / Dicembre 2009
- n. 17 CHIAROSCURO / Ottobre 2010
- n. 18 CASTELLI IN ARIA / Novembre 2010
- n. 19 LA PAURA DEI RAGNI / Maggio 2011
- n. 20 ARUM OLTRE LE MURA / Novembre 2011
- n. 21 CITTA' VIOLA / Settembre 2012
- n. 22 IL MIO POSTO,IL NOSTRO POSTO/Settembre 2012
- n. 23 TERRE DI NESSUNO / Giugno 2013
- n. 24 VIA SAN BENEDETTO 12 / Dicembre 2013
- n. 25 HUBility / Giugno 2014
- n. 26 VISION / Dicembre 2014
- n. 27 L'ARTE NON MENTE / Marzo 2015
- n. 28 VOLEVO LA LUNA / Dicembre 2015
- n. 29 SALITE E DISCESE / Novembre 2016
- n. 30..... PEERTO PEER / Dicembre 2016
- n. 31 REFUGEE / Novembre 2017
- n. 32 NISI'parte prima / Dicembre 2017
- n. 33 NISI'parte seconda/L'isola ritrovata/Maggio 2018
- n. 34 LAB / Dicembre 2018
- n. 35 CEFEC 33rd Annual Conference / Ottobre 2019
- n. 36 GENIUS LOCI / Novembre 2019
- n. 37 RACCONTARE ATTRAVERSO:SERVIZI,IMMAGINI,STORIE/ Giugno 2020
- n. 38 IMPROVVISAMENTE / Dicembre 2020
- n. 39 MBOKADOR / Ottobre 2021
- n. 40 GUERRE STELLARI (ristampa) / Novembre 2021
- n. 41 HOTEL MSNA / Giugno 2022
- n. 42 AZUL(ristampa) / Novembre 2022
- n. 43 DIALOGHI SULL'INTRAPRESA SOCIALE/Settembre 2023
- n. 44 DIVENTARE VOCE/Dicembre 2023
- n. 45 M-ARTE/Ottobre 2024



DUEMILAUNO

AGENZIA SOCIALE