



European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises

Autori: Sara Depedri
Paolo Fontana
Ilana Gotz
Chiara Strano

Affiliazione: **EURICSE**
European Research Institute on Cooperative and Social
Enterprises Università degli Studi di Trento
Via S. Giovanni n. 36 - 38122 Trento (Italy)
www.euricse.eu - info@euricse.eu

Titolo: **La formazione su misura**

**Strumenti, variabili e contenuti per
progettare la formazione di manager di
imprese sociali in Europa**

Ariadne



Lifelong
Learning
Programme

Leonardo da Vinci n°2010-1-FR1-LEO05-14505

Abstract:

Il presente working paper vuole illustrare i risultati raggiunti dal progetto EU-Leonardo "Ariadne". Il progetto ha proposto:

- a) la definizione delle "competenze professionali" che il manager ideale di un'impresa sociale dovrebbe possedere (indipendentemente dal settore di attività, dalla forma giuridica assunta e dal paese in cui esso opera);
- b) la definizione delle "caratteristiche paese" inerenti la storia, la legislazione e il contesto in cui le imprese sociali operano in ciascun paese coinvolto nel progetto e che il manager ideale dell'impresa sociale dovrebbe conoscere per operare efficacemente in esso (anche qui, indipendentemente dal settore e dalla forma giuridica dell'impresa sociale);
- c) la definizione di un generico "Modello formativo" per formare i manager delle imprese sociali in Europa;
- d) la definizione di "8 variabili" che incidono sulla costruzione di un percorso formativo per manager delle imprese sociali;

Obiettivo finale del progetto è permettere a ciascun paese partner di adattare il generico "Modello formativo" alle concrete e reali esigenze formative dei manager nel proprio paese, scegliendo (grazie all'uso delle "8 variabili") quali "competenze professionali" e quali "caratteristiche paese" è necessario trattare nel proprio percorso formativo.

In sostanza si tratta di un modello per co-progettare percorsi formativi personalizzati sul fabbisogno di ciascun paese e di ciascun manager, condividendo al contempo un quadro europeo che definisca i tratti comuni delle competenze dei manager e delle caratteristiche delle imprese sociali in Europa.

Partner del progetto: Euricse (IT), Università di Liegi (BE), Open University (UK), Escem Business School (FR); Budapest Business School (H), MacTeam (FR)

Keywords:

Competenze, Manager, Formazione, Co-progettazione, Europa, Economia Sociale, Impresa Sociale

Premessa: punto di partenza e obiettivi del Progetto "Ariadne"

I risultati illustrati nel presente documento sono il frutto del lavoro svolto nell'ambito del progetto Eu-Leonardo denominato "Ariadne". Tale progetto ha visto la collaborazione di diverse università e centri studi europei per definire un framework operativo in grado di indicare metodi, contenuti e variabili necessari alla costruzione di percorsi formativi rivolti ai manager dell'economia sociale e delle imprese sociali in Europa. Tale ambizioso obiettivo ha imposto l'adozione di un metodo di lavoro condiviso che fosse al contempo flessibile e rigoroso: flessibile affinché i risultati raggiunti potessero adattarsi, rispecchiandosi, alle diverse caratteristiche dell'economia sociale in ciascun paese partner del progetto (Belgio, Francia, Inghilterra, Italia, Ungheria) ; rigoroso affinché tutti i paesi condividessero le stesse definizioni, le stesse tematiche e gli stessi obiettivi formativi. Non stupisce dunque che il primo step del progetto fosse costruire una **definizione condivisa** di economia sociale, impresa sociale e manager. Senza tali definizioni comuni sarebbe stato impossibile procedere nei successivi step del progetto:

BOX n.1 Definizione di "Economia Sociale"

Social economy has to be understood as the « third sector », largely distinct from the private and public traditional sectors. It gathers mainly associations, co-operatives, foundations and mutual benefit societies. In Europe, two ways of understanding social economy are possible. On one hand, the legal/institutional approach outlines its organizational forms which can be grouped into three major categories: co-operative enterprises, mutual societies, and those organizations which might generally be described as associations, whose legal form may vary considerably from one country to another. On the other hand, the normative approach emphasizes the principles that social economy's organizations have in common. In this sense, social economy can then be described as all economic activities conducted by enterprises (that produce goods and/or services), primarily co-operatives, associations, foundations and mutual benefit societies, whose ethics convey the following principles:

- 1. Placing service to its members or to the community ahead of profit;*
- 2. Autonomous management;*
- 3. A democratic decision-making process;*
- 4. The primacy of people and work over capital in the distribution of revenues*

(Defourny & Develtere, 2000)

BOX n.2 Definizione di "Impresa Sociale"

By social enterprise (SE) we intend (EMES definition) "not-for-profit private organizations providing goods or services directly related to their explicit aim to benefit the community. They rely on a collective dynamic involving various types of stakeholders in their governing bodies, they place a high value on their autonomy and they bear economic risks linked to their activity." (Defourny and Nyssens 2008)

BOX n.3 Definizione di "Manager" e "Management"

According to Gomez-Méjia et al. (2004: 3), the manager is the person who is in charge of others and is responsible for the timely and correct execution of actions. He (or she) works with and through other people, allocating resources, in the effort to achieve goals (De Cenzo & Robbins, 1994: 6). It is a person with an executive or supervisory function within an organization (The Oxford English Dictionary; Collins). In a social enterprise, the manager is the person who is paid to manage the social enterprise; he (or she) is usually not the elected representative (Malo, 2001: 84; Henaff, 2007: 14).

Management is "the process of efficiently getting activities completed with and through other people" (De Cenzo & Robbins, 1994: 5). This process can be conducted by various persons within an organization. This means that the knowledge, skills and behaviors do not have to be held by one single person, the manager, but rather by the entire management team. The management team should not be confused with the Board or the General Assembly; those are distinct entities which have different roles.

Da tali definizioni si è dunque preso il via per riuscire a elencare tutte le competenze professionali ritenute necessarie ad un ideal-tipico manager per gestire una generica impresa sociale in un qualsiasi paese europeo. L'elenco di tali competenze, denominato "**Competence Model**" (1) è stato suddiviso tra conoscenze (sapere), abilità (saper fare) e comportamento (saper essere).

Successivamente si sono poi elencate, sinteticamente, tutte le tematiche ritenute principali e necessarie affinché un manager possa comprendere l'evoluzione storica, il contesto, il ruolo attuale e le tendenze di sviluppo future delle imprese sociali nel suo paese di appartenenza. L'elenco di tali tematiche è stato raccolto in una tabella riassuntiva denominata "**Country Specificities Chart**" (2).

A tali strumenti si è affiancata la costruzione di un generico schema formativo denominato "**General Training Framework**" (3), ossia un intervento formativo standard, della durata minima di tre giorni, in cui riuscire a ricomprendere sia la personalizzazione delle competenze e delle tematiche sopra riportate, sia di condividere un comune quadro europeo di riferimento.

Per permettere ai formatori nei diversi paesi europei (i veri destinatari del progetto Ariadne) di adattare lo schema formativo generico al proprio contesto nazionale e alle competenze dei manager nel proprio paese, si sono individuate le "**8 variables**" (4). Le 8 variabili sono un processo costituito da otto domande, rispondendo alle quali è possibile far emergere ed ordinare le priorità del fabbisogno formativo; ossia è possibile individuare quali sono le competenze ritenute più necessarie, quali sono le caratteristiche salienti del proprio contesto, quale durata, quali destinatari, quali metodi didattici ecc.. meglio si adattano all'intervento formativo che si vuole realizzare.

I 4 strumenti sviluppati e utilizzati contemporaneamente permettono così di raggiungere l'**obiettivo ultimo del progetto Ariadne**: co-progettare interventi formativi (modulari e flessibili) in grado di adeguarsi sia al fabbisogno formativo dei manager a cui è destinato (in base alle loro competenze) sia alle caratteristiche locali dell'economia sociale del paese in cui la formazione è proposta, il tutto in un quadro

europeo comune e condiviso. Una siffatta strumentazione permette altresì di costruire percorsi formativi che possono:

- essere proposti come un'offerta formativa autonoma dedicata all'economia sociale (un corso di perfezionamento, un Master, un corso di alta formazione ecc.)
- arricchire un già esistente percorso formativo sull'economia sociale (individuando e approfondendo alcune competenze manageriali e/o alcune caratteristiche locali ritenute importanti dagli stessi partecipanti al percorso formativo)
- arricchire e contaminare (attraverso un breve ma strutturato approfondimento sull'economia sociale) un generico corso di formazione rivolto a manager del settore pubblico o del settore profit

E' poi possibile ipotizzare altri impieghi secondari, ma non per questo meno importanti, degli strumenti prodotti dal progetto Ariadne. Per esempio il "Competence Model" e il "Country Specificities Chart" possono essere utilizzati :

- ✓ dai formatori: per far emergere il fabbisogno formativo (prima), per comparare le competenze e le tematiche (durante) e per valutare l'apprendimento (dopo) di determinate categorie di destinatari delle azioni formative.
- ✓ dagli stessi manager: per realizzare un proprio "auto-posizionamento" o "auto-valutazione" rispetto alle competenze e alle tematiche indicate; per valutare se nella propria organizzazione le singole persone hanno un potenziale di competenze da sviluppare e/o valorizzare; per valutare se nella propria organizzazione, nel suo insieme, si riconoscono le principali tematiche e sono coperte tutte le competenze ritenute necessarie.

Nei successivi paragrafi andremo ad illustrare maggiormente nel dettaglio i contenuti, il processo di creazione e le principali caratteristiche di utilizzo dei 4 strumenti qui sinteticamente presentati.

1. Il "Competence Model"

Lo schema di competenze sviluppato dal Progetto Ariadne intende elencare tutte le **conoscenze professionali che un qualsiasi manager di una qualsiasi impresa sociale in un qualsiasi paese europeo dovrebbe possedere** al fine di gestire efficientemente ed efficacemente la propria attività imprenditoriale. Tale elenco è stato organizzato sulla base della classica suddivisione sapere, saper fare, sapere essere, e tiene in considerazione tanto le competenze "valoriali" che quelle "relazionali" e "tecniche" . Il "Competence Model", così come gli altri strumenti sviluppati dal progetto, è stato validato attraverso approfonditi focus group a cui hanno partecipato numerosi practitioner del settore dell'economia sociale. I Focus group si sono tenuti in tutti i paesi partner del progetto, e hanno permesso di perfezionarne il contenuto, così riassumibile:

Competenze:	Conoscenza (Sapere):	Abilità (Saper fare):	Atteggiamento (Saper essere)
A. Conoscere, capire ed essere in grado di definire l'economia sociale	Le definizioni specifiche utilizzate (non-profit, economia sociale, impresa sociale, terzo settore)	Comprendere le varie forme legali e i loro vantaggi strategici	Promuovere e credere nei valori caratterizzanti l'economia sociale (essere sensibile all'interesse generale, alla cittadinanza, alla giustizia sociale, alla solidarietà ecc.)
	Le radici storiche del settore	Posizionamento dell'impresa sociale nel contesto economico in relazione agli altri attori (es.: in relazione al mercato, a eventuali competitori, al settore pubblico)	
	Norme e regolazioni istituzionali del settore		
	Strutture organizzative e forme legali delle imprese sociali	Individuare i potenziali competitori e/o partner	
	Rapporti con la pubblica amministrazione (contratti, fondi pubblici, politiche pubbliche ecc.)		
	Visione generale, ruolo ed evoluzione delle imprese sociali nel contesto dell'economia sociale.		
	Le principali reti dell'economia sociale		
B. Sviluppare e sostenere i valori fondativi e il senso di appartenenza tra i soci.	Essere consapevoli del ruolo sociale, delle sfide e dei problemi a cui risponde l'economia sociale	Posizionare la tua impresa sociale nel più ampio contesto sociale di riferimento	Auto-rappresentanza
			Capacità di aumentare la consapevolezza altrui
C. Sviluppare una strategia per sostenere i molteplici obiettivi dell'impresa sociale	I molteplici obiettivi dell'impresa sociale	Analizzare e comprendere i bisogni sociali	Coerenza
	La tensione causata dalla co-presenza di molteplici obiettivi	Anticipare i futuri bisogni sociali	Idealismo
		Tradurre la mission dell'impresa in obiettivi e azioni concrete	Essere proattivi
		Definire l'identità e il tipo di attività dell'impresa, considerando: La mission, gli obiettivi e le risorse dell'organizzazione; La tensione tra il fine sociale e la dimensione economica	
		Comprendere l'interazione tra questi diversi obiettivi	
		Gestire la relazione tra i vari bisogni dell'impresa (es.: risorse umane, risorse materiali ecc..)	

D. Conoscere, capire e mobilitare il sistema di governo dell'impresa	Il sistema di governo appropriato per l'impresa sociale	Definire chiaramente e condividere la legittimità dei vari attori (soci, utenti, cda, ecc..).	Affermare e difendere le proprie idee/valori
	Compiti e responsabilità dei vari organi decisionali (cda, revisori ecc.)	Capire e mobilitare il sistema di governo appropriato per l'impresa sociale	Diplomazia
	Requisiti legali	Interagire continuamente con gli organi decisionali	Sincerità
		Informare gli organi decisionali	
		Determinare gli indicatori appropriati per valutare globalmente la performance dell'impresa sociale	
		Comunicare gli indicatori per valutare la performance dell'impresa	
E. Saper gestire i rapporti con gli stakeholders esterni	I diversi stakeholders esterni, in particolare dell'economia sociale (comunità locali, pubbliche amministrazioni, clienti/utenti/fruitori, altre imprese sociali, organizzazioni for-profit, etc.)	Saper individuare gli stakeholders e determinarne il grado di implicazione	Capacità di consapevolizzare /sensibilizzare
		Saper instaurare collaborazioni con le comunità locali, le reti più appropriate, le amministrazioni pubbliche, clienti/utenti/fruitori altre imprese sociali, organizzazioni for-profit, etc.	
	Le reti più appropriate	Farsi lobbisti	
		Gestire i rapporti con le aspettative dei diversi stakeholder	
		Sapersi integrare attivamente nelle reti più appropriate	
F. Saper gestire gli aspetti economici	Le risorse economiche (fund raising, aiuti governativi, etc.)	Saper fornire i dati finanziari necessari alla definizione di un social business plan	Rigore
	I vari canali and possibilità di finanziamento pubblico	Saper differenziare la raccolta fondi: da amministrazioni pubbliche, fondazioni, aziende, privati, etc.	Creatività
		Essere in grado di partecipare alle call for tender (per l'ottenimento di aiuti o finanziamenti)	Opportunismo
		Saper elaborare diverse prospettive in base all'ottenimento o meno dei finanziamenti	
		Saper individuare, analizzare e interpretare gli indicatori di performance finanziaria, tenendo presente la priorità delle finalità sociali	
		Sviluppare un approccio dinamico al rischio e all' utilizzo dei mezzi di finanziamento, nel solco delle realtà e bisogni dell'impresa sociale	

G. Gestione delle risorse umane	Gli strumenti adattati dalla GRU	Saper mantenere coerenza tra gli obiettivi dell'organizzazione e i comportamenti adottati dai dipendenti	Empatia
	Le specificità delle tipologie di individui impiegati	Capacità di anticipare differenti scenari di pianificazione in termini di risorse umane, in base agli obiettivi strategici, alle professionalità necessarie, al budget, etc.	Capacità di essere d'esempio (Coerenza e concretezza)
		Saper interpretare i bisogni dei differenti gruppi (staff stipendiato, volontari), gestire tali differenze, gestire in modo appropriato tali gruppi e i rapporti tra loro	Capacità di leadership
		Saper instaurare un'atmosfera di lavoro serena, incoraggiando fiducia, collaborazione, solidarietà e benessere dei dipendenti	Saper adattare il livello della discussione ai vari interlocutori
		Saper valutare lo staff, in base ai criteri di performance specifici dell'impresa sociale	
		Saper motivare e coinvolgere i dipendenti personali ; saper premiare lo staff; creando un piano di incentivazione nelle condizioni di lavoro, nei livelli salariali, nella fiducia, l'inclusione, il decision-making, etc.	

2. La "Country Specificities Chart"

Lo scopo di questo strumento è quello di evidenziare e definire un quadro comune, valido a livello europeo, delle **principali tematiche che un generico manager dell'economia sociale deve conoscere o tenere in considerazione** nella gestione della propria attività imprenditoriale. Al contempo la tabella permette di riconoscere, evidenziare e comparare le diverse specificità dell'economia sociale in ogni paese europeo attraverso una sintesi in tre filoni principali: l'evoluzione storica dell'economia sociale nel proprio paese (ivi compresa la sua normazione); ruolo attuale nel contesto economico sociale e politico; potenzialità concrete di sviluppo future. Lo schema che segue è stato sviluppato da Euricse, con la supervisione scientifica di Carlo Borzaga e il supporto dell'area di ricerca dell'istituto. Così come nella precedente tabella le competenze sono state elencate prendendo a riferimento la definizione condivisa di Manager e Management, così questa tabella è stata sviluppata partendo dalla definizione condivisa di Economia Sociale e Impresa Sociale. Infine, anche la "Country Specificities Chart" è stata validata attraverso lo svolgimento di focus group organizzati in ciascun paese coinvolto nel progetto. Questa la delineazione finale dello strumento:

1. Caratteristiche peculiari	Definizione di economia sociale nel proprio paese: <ul style="list-style-type: none"> • Tipo di organizzazioni (cooperative, organizzazioni mutualistiche, associazioni, ecc.) • Attenzione ai bisogni della comunità e dei soci (invece che al profitto/risultato economico;) • Attenzione alla struttura di governance e al processo decisionale democratico (coinvolgimento e dimensione multistakeholder) • Settori in cui operano oggi (dati quantitativi/qualitativi)
	Evoluzione storica/pionieri: <ul style="list-style-type: none"> • Quali/ quanti soggetti • In quali settori e con quali caratteristiche • Contesto culturale/politico che ha favorito o contrastato la nascita e l'evoluzione (visioni e valori che hanno caratterizzato questo periodo) • E' stata un'evoluzione "dal basso" o imposta "dall'alto"? (es: per volontà delle istituzioni)
	Esistono leggi nazionali o altri regolamenti che regolano: <ul style="list-style-type: none"> • La singola attività / il settore di appartenenza • Forme giuridiche • Incentivi/fiscalità • Rapporto con la pubblica amministrazione per l'erogazione dei servizi (appalti, voucher, ecc.) • Eventuale richiesta di rendicontazione sociale delle attività • Altro
2. Posizionamento e ruolo nel sistema economico e sociale	Rapporto con l'ente pubblico: <ul style="list-style-type: none"> • Sostituzione e/o collaborazione con l'ente pubblico (fallimento del pubblico e/o nuove opportunità di servizi) • Advocacy/lobby • Nessuna relazione/antagonismo • Esistenza di agenzie di supporto alle piccole/medie imprese
	Rapporto con il mercato: <ul style="list-style-type: none"> • Mercato del lavoro (selezione di volontari e lavoratori) • Mercato finanziario (capacità di attrarre risorse, servizi a pagamento, donazioni, contratti ecc.) e relazione con il sistema del credito (accesso al credito e agli investimenti) • Mercato dei beni e dei servizi (competizione o collaborazione con il settore profit/ fallimenti del mercato) • Funzione distributiva (relazione con clienti e utenti, discriminazione di prezzo)
	Rapporto con le reti: <ul style="list-style-type: none"> • Reti tra simili per scambio e sviluppo di conoscenze, informazioni, best practices ecc. • Organizzazioni di rappresentanza politico-sindacale • Organizzazioni di 2' livello di rappresentanza e coordinamento imprenditoriale (Consorzi e simili) • Reti con imprese e soggetti diversi in altri settori per espandere business e opportunità di sviluppo
3. Prospettive future	Dimensione manageriale: <ul style="list-style-type: none"> • Livello di sviluppo e formazione professionale dei manager (non solo titoli di studio, ma anche formazione manageriale specifica nell'economia sociale) • Politiche di gestione interna per lo sviluppo del personale (non solo rivolte ai manager ma anche a tutto lo staff) • Pianificazione di lungo periodo, sostenibilità dello sviluppo organizzativo e dello staff.
	Prospettive di innovazione e di sviluppo: <ul style="list-style-type: none"> • Che tipo di innovazione (nei prodotti, nel mercato, nei processi, nell'organizzazione, nei servizi) • Chi promuove l'innovazione (la stessa organizzazione, la domanda del mercato, l'ente pubblico, la comunità, ecc..) • Consapevolezza della potenzialità innovativa della propria forma organizzativa (le imprese sociali sono forme di impresa di per sé innovative)
	Prospettiva europea: <ul style="list-style-type: none"> • Consapevolezza delle normative, delle politiche di sostegno e delle possibili fonti di finanziamento per l'economia sociale esistenti nelle istituzioni Europee • Comprendere e comparare prassi operative e normative presenti in altri paesi per ottenere informazioni utili alla propria organizzazione

3. Il **"General Training Framework"**

Questo strumento rappresenta la struttura minima comune nella quale organizzare il percorso formativo. Benché una fra le 8 variabili sviluppate dal progetto (che vedremo nel prossimo paragrafo) preveda espressamente che la durata della formazione sia oggetto di una apposita decisione consapevole in base alle necessità dei formatori o dei partecipanti, ai fini esemplificativi durante i lavori di Ariadne si è deciso di proporre il "General Training Framework" su una base minima di 3 giorni. Ciò non toglie che, a seconda delle esigenze espresse dagli *stakeholder* del percorso formativo, e a seconda delle necessità di approfondimento su ciascun tema, sia possibile piegare il framework formativo ad una sola giornata o, al contrario, espanderlo in percorsi formativi di media-lunga durata.

Ciò che conta è che il framework costituisca uno **schema di riferimento** nel quale, più che la durata, venga rispettato il susseguirsi logico delle tematiche e la loro equilibrata articolazione, suddivisa tra moduli dedicati alla formazione sul **contesto comune europeo o sull'insieme delle competenze** (che nel nostro esempio sono i cosiddetti Moduli generali che si svolgono nelle mattine) e moduli dedicati alle **peculiarità dello specifico paese o alle specifiche esigenze dei singoli settori o dei singoli manager** (i cosiddetti moduli specifici del pomeriggio, in base al livello di dettaglio che si vuole raggiungere). Così come è importante che si rispetti il susseguirsi logico tra i moduli dedicati prima all'evoluzione storica delle imprese sociali e alla loro definizione (Giorno 1), poi alle attuali competenze necessarie ai manager nelle imprese sociali (Giorno 2) e infine alle potenzialità di sviluppo future (Giorno 3).

	Mattino: Moduli generali	Pomeriggio: Moduli specifici dedicati al paese/settore/manager
Giorno 1: Ruolo, definizione e caratteristiche dell'economia sociale e dei suoi attori	Modulo 1 L'economia sociale in Europa	Modulo 2 L'economia sociale nel proprio paese di appartenenza
Giorno 2: Le competenze del manager di imprese sociali	Modulo 3 Il modello generale delle competenze per i manager di imprese sociali	Modulo 4 Le specifiche competenze necessarie ai manager presenti
Giorno 3: Tendenze future e sviluppo dell'economia sociale	Modulo 5 Potenziale sviluppo dell'economia sociale in Europa	Modulo 6 Opportunità di crescita relative al singolo paese/settore/manager presenti

Infine il progetto ha provveduto ad esplicitare, per ciascun modulo didattico, tutti i **"learning objectives"** e i **"learning outcomes"** necessari a predisporre un eventuale riconoscimento del percorso formativo in termini di **Ecvet** (i crediti formativi secondo la normativa in materia dell'Unione Europea). Questo passaggio, non solo formale, può potenzialmente permettere il reale e concreto utilizzo di tutti gli strumenti e i risultati prodotti dal progetto Ariadne; facilitando altresì eventuali esperienze di "scambio" tra prodotti formativi di diversi paesi, scambi possibili proprio grazie al sistema di riconoscimento dei crediti.

Non solo, nei **"learning outcomes"** è stato altresì esplicitato e specificato un valore aggiunto che spesso rimane sottotraccia nella formazione tradizionale, ossia la creazione di appositi momenti di confronto tra i manager partecipanti alla formazione. Questo permette di riconoscere un valore formativo codificato al confronto tra esperienze professionali che, all'interno di un quadro comune definito, possono valorizzare al meglio aspetti simili e differenze, network, contatti ed eventuali scambi di pratiche imprenditoriali.

4. Le "8 variabili"

Le otto variabili altro non sono che un **percorso strategico** attraverso il quale è possibile struttura il percorso formativo tenendo in considerazione i tre strumenti sopra descritti e, al contempo, altre dimensioni proprie di ciascun percorso formativo (durata, target, metodo ecc.). L'esplicitazione di tutte le possibili varianti che influiscono sulla strutturazione di un percorso formativo, aiutano il formatore a **co-progettare** il percorso formativo in base sia ai propri obiettivi, che al fabbisogno dei destinatari, che rispetto ad alcune variabili ambientali di cui tener conto.

Le otto variabili sono:

1) Attuale contesto di formazione

Il percorso formativo che andiamo a costruire, si inserisce in un contesto in cui già esistono esperienze formative sulle competenze manageriali nell'economia sociale oppure no?

La risposta a questa domanda ci dirà se il corso sarà una formazione a sé stante (come per esempio, nel progetto Ariadne, nel caso dell'Ungheria, dove non esistono esperienze formative su questi temi) o se invece potrà essere un percorso formativo che potenzialmente potrebbe arricchire un'offerta didattica già esistente nell'ambito dell'economia sociale (nel nostro progetto era il caso di Italia, Belgio e UK) o nell'ambito della formazione ai manager di altri settori (come nel caso del partner francese).

II) Corpo docente

La seconda considerazione riguarda la disponibilità e la predisposizione del corpo docente specializzato sui temi oggetto della formazione. In generale pensiamo che, solitamente, si possa sfruttare al meglio la competenza e l'esperienza di diverse tipologie di docenti/formatori nel seguente modo:

- ✓ Professori senior o esperti ⇒ aspetti teorici e metodologici, aspetti definitivi ed evolutivi, analisi di contesto e comparazione, ecc..
- ✓ Ricercatori o docenti junior ⇒ risultati di ricerche recenti, dibattiti aggiornati su recenti evoluzioni, studi di caso e di attualità ecc..
- ✓ Consulenti e professionisti ⇒ testimonianze, esperienze pratiche, esempi e casi concreti, soluzioni strategiche ecc.

Ovviamente le indicazioni sopra riportate sono generiche, ma permettono di riflettere sulla necessità di proporre in aula un giusto mix tra teoria e pratica, tra analisi generiche e singoli studi di caso, tra prospettiva storica e valorizzazione dell'attualità.

III) Target

È importante conoscere il pubblico a cui ci si rivolge l'azione formativa e, in particolare è necessario indagare il loro fabbisogno formativo e le aspettative che ripongono verso la formazione. Per esempio, i futuri partecipanti al percorso formativo sono alla loro prima esperienza formativa sui temi dell'economia sociale (neo-laureati o aspiranti manager)?; sono recentemente entrati nel settore (junior manager)? Oppure vogliono aggiornare le proprie conoscenze (senior manager)? O ancora lavorano in altri settori e desiderano conoscere l'economia sociale (manager pubblici, policy maker o manager del privato for profit)? E' palese che a seconda del target a cui la formazione si rivolge, e a seconda del fabbisogno o delle aspettative espresse, si avranno informazioni preziose per calibrare al meglio il prodotto formativo.

IV) Priorità nel "Competence Model"

A seconda del target individuato nella variabile precedente (con relativo fabbisogno e/o aspettative), avremo informazioni utili riguardanti le competenze necessarie ai partecipanti del nostro percorso formativo. Tenuto conto che una disamina generale del "Competence Model" è comunque prevista nel modulo generale della mattina (il Modulo n.3), potremo scegliere (o far scegliere ai partecipanti attraverso strumenti di auto-assessment) quali competenze desiderano o necessitano di essere approfondite nel Modulo n.4 del pomeriggio, appositamente dedicato alle specificità dell'aula.

Nel progetto Ariadne la domanda "Quale competenza è per te prioritaria?" è stata posta durante i focus group condotti per validare tutti gli strumenti qui proposti. Sono

state quindi raccolte informazioni quantitativamente irrilevanti, ma qualitativamente assai preziose rispetto a quali competenze sono oggi presenti nei manager delle imprese sociali, quali sono le competenze scarse, e quali sono le competenze da sviluppare per affrontare le sfide future dell'economia sociale.

V) *Priorità nella "Country Specificities Chart"*

Utilizzando la tabella descritta nel paragrafo 2, il formatore dispone di una sorta di elenco di tutti i possibili argomenti fra cui scegliere quelli in grado di soddisfare meglio gli obiettivi del percorso formativo, nonché il fabbisogno e le aspettative del target a cui la formazione si rivolge. Inoltre sarà possibile individuare quali temi devono essere maggiormente sviluppati in ciascun paese per meglio cogliere le peculiarità dell'economia sociale locale, dei settori di attività da cui provengono i partecipanti, nonché le specifiche carenze conoscitive su specifici aspetti dei singoli partecipanti. Sarà così possibile svolgere sia i moduli mattutini del "General Training Framework" (i Moduli n. 1 e n.5, quelli dedicati alle tematiche generali) sia soprattutto i moduli pomeridiani (Modulo n.2 e n.6 dedicati alle specificità del paese, del settore o dei manager presenti nella formazione).

VI) *Dimensione europea*

Il progetto Ariadne parte da una prospettiva europea e questa dimensione è già inclusa nella formazione dei Moduli n.1, n.3 e n.5 del "General Training Framework". Tuttavia nell'adattare la formazione alle specificità di ogni singolo paese ci è parso opportuno segnalare le diverse finalità che, a nostro avviso, possono caratterizzare l'approccio dei singoli paesi alle istituzioni comunitarie. In tal senso abbiamo individuato alcuni temi a titolo esemplificativo:

- ✓ Azioni di lobby e pressioni per tematiche politiche e di regolamentazione
- ✓ Possibilità di accedere a fonti di finanziamento comunitarie
- ✓ Scambiare buone prassi a livello europeo
- ✓ Programmi di scambio per ricercatori, formatori, manager
- ✓ Promuovere il sostegno politico all'economia sociale all'interno delle amministrazioni comunitarie

Ogni formatore può decidere quanto la "dimensione europea" della formazione debba limitarsi ai moduli generici della mattina, oppure possa influenzare anche i moduli specifici del pomeriggio. Il tutto è necessario per trovare il giusto equilibrio tra fra la valenza locale e quella europea dell'economia sociale.

VII) *Formato*

Il formato assegnato al prodotto formativo incide moltissimo sulla sua efficacia in termini di rilascio di informazioni e conoscenze in tempi e metodi congrui rispetto ai

partecipanti e al loro fabbisogno o alle loro aspettative. Tanto per fare un esempio è palese la differenza che intercorre tra un percorso formativo svolto per la sua interezza in aula oppure svolto per la sua interezza attraverso modalità di *distance learning*.

Così come è variabile importante la durata e l'intensità stessa dell'azione formativa. Il nostro "General Training Framework" è pensato per la durata di tre giorni; ma se prendiamo in considerazione i singoli moduli, essi possono essere proposti uno di seguito all'altro, oppure a distanza di settimane o mesi uno dall'altro, oppure ancora un singolo modulo può durare diversi giorni. Tenere in considerazione questi aspetti, non meramente logistici, avrà un grosso impatto rispetto all'efficacia della formazione, in particolare se rapportati al target di riferimento e alla tipologia di corso proposto.

In ogni caso, qualunque sia il metodo scelto (in aula, on-line o un mix di essi) e qualunque sia la durata della formazione proposta, non vengono intaccati i contenuti e la loro sequenza logica così come proposto negli strumenti precedenti.

VIII) Metodologia di insegnamento

Anche questa variabile invita a tenere in considerazione le diverse tecniche e metodologie attraverso le quali proporre la formazione in oggetto. Su un continuum che vede alle proprie estremità la classica docenza frontale contrapposta ai metodi più partecipativi (sperimentazioni, giochi di ruolo, esercitazioni) sarà necessario scegliere quello che meglio soddisfa, contemporaneamente, la predisposizione naturale del docente e le necessità e aspettative dell'aula. Nel caso di formazione rivolta a persone che hanno già terminato un percorso di studi formale e che magari già svolgono un'attività lavorativa, sarà opportuno proporre quanto meno un mix di metodologie formative, in modo da non stressare la capacità di concentrazione passiva di persone abituate invece a prendere l'iniziativa (come immaginiamo possano essere i manager di un qualunque settore).

Una consapevole scelta della metodologia deve essere fatta in base ai temi oggetto della formazione, alla composizione dell'aula e delle sue necessità e aspettative, nonché alla volontà di favorire o meno la relazione tra i partecipanti e lo scambio di buone prassi tra loro.

La scelta delle 8 variabili ha avuto come principio di priorità la loro influenza sul contenuto e sulla performance della formazione; si è consapevoli dell'esistenza di altre variabili, pure importanti, che non sono state consapevolmente prese in considerazione in quanto ritenute meno coerenti col progetto e meno influenti sulle modalità di co-progettazione del prodotto formativo (es: risorse economiche disponibili, setting d'aula, luogo geografico dove si svolge, residenzialità, legittimità del soggetto proponente la formazione, esperienza pregressa nel settore formazione ecc.).

5. Conclusioni

Tutto il progetto Ariadne ha potuto beneficiare di una **metodologia partecipata** nella costruzione dei singoli strumenti e nella validazione dei risultati a cui è pervenuto. In particolare di cruciale importanza per il successo del progetto e per la sua realistica capacità di fotografare i tratti comuni dell'imprenditorialità sociale in Europa sono stati i **focus group** realizzati con i cosiddetti "practitioner".

I focus group sono stati in grado di realizzare uno spazio di scambio paritario tra ricercatori e imprenditori sociali attraverso il quale dedicare del tempo per analizzare nel dettaglio, valutare, **migliorare e infine validare** la mappa delle competenze necessarie agli imprenditori sociali nella loro realtà operativa.

Con lo stesso metodo è stato valutato e validato anche il "Country Specificities Chart", esso però è stato presentato assieme al "General Traing framework" e alle 8 variabili, in appositi focus group ai quale hanno partecipato, oltre a imprenditori sociali, anche consulenti e formatori specializzati nel settore dell'economia sociale per ogni paese partner del progetto. A differenza della prima tornata di focus group, questi secondi focus group hanno avuto il compito di validare non solo i contenuti, ma altresì il funzionamento stesso del processo di co-progettazione del percorso formativo.

Inoltre, il progetto Ariadne ha richiesto che tutti gli strumenti e la metodologia sviluppati fossero **realmente "testati" in uno dei paesi partner**. Ecco allora che il progetto ha avuto, in Ungheria, la sua prova pratica: è stata realmente organizzata, progettata e promossa una tre giorni di formazione dedicata a imprenditori sociali ungheresi desiderosi di apprendere nuove conoscenze e competenze in un comune quadro europeo di riferimento. Tale test ha altresì fornito interessanti spunti di valutazione e di ulteriore miglioramento per tutti i prodotti e i processi sviluppati dal progetto Ariadne.

Focus Group e realizzazione del test hanno fornito, nel loro complesso, un valore aggiunto importante in termini di concretezza, praticabilità e utilità dei risultati raggiunti dal progetto Ariadne.

A posteriore possiamo inoltre affermare che un ulteriore elemento di ricchezza del progetto è la possibilità di **utilizzare singolarmente** e isolatamente ogni strumento sviluppato, e non per forza e solo per progettare percorsi formativi. Per esempio:

- le 8 variabili possono essere utilizzate come processo di "design" del percorso formativo attraverso il quale coinvolgere diversi stakeholder della formazione.
- Il "Competences Model" può essere utilizzato per valutare le potenzialità e la performance del singolo imprenditore o del singolo manager, così come può essere utilizzato per verificare la copertura di tutte le competenze da parte di più persone all'interno di una sola organizzazione (chi fa cosa).

- Il "Country Specificities Chart" può essere un utile curriculum generale attraverso il quale verificare la completezza o la concordanza con le proprie aspettative o fabbisogno di qualsiasi corso di formazione dedicato ai temi dell'economia sociale.
- Il "General Training Framework" può essere utilizzato per costruire o per comparare la propedeuticità di temi e percorsi formativi, oppure per aiutare a ordinare e ri-comprendere dimensioni globali e dimensioni locali o individuali delle tematiche oggetto di formazione.

Diverse soluzioni possibili quindi, che per essere raggiunte non implicano l'utilizzo contemporaneo di tutti gli strumenti sviluppati dal progetto.

In conclusione però, l'aspetto che più di altri pare emergere come centrale lungo tutto il progetto, indipendentemente da quale utilizzo venga fatto degli strumenti sviluppati, è la possibilità/necessità di **partecipazione attiva degli stakeholder alla costruzione del prodotto formativo**: in fase di progettazione, in fase di valutazione iniziale del potenziale o del fabbisogno, in fase di erogazione del corso e, infine, nella fase di valutazione conclusiva dei risultati da esso ottenuti. Tale partecipazione viene facilitata e regolata dagli strumenti visti nel presente documento, ma senza di essa difficilmente l'efficacia dell'azione formativa potrebbe dispiegare tutto il suo potenziale.

Il progetto Ariadne ci consegna alcuni interessanti strumenti e una mappa di contenuti generali che possono realisticamente aiutarci a sviluppare azioni formative che abbiano l'ambizione di essere strategicamente innovative, co-progettate ed efficacemente rivolte ad un quadro europeo condiviso.

Bibliografia

Anderson J.C., Schroeder R., *Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method*, in *The Academy of Management Review*, vol.19 (3), 1994

Aribaut M., *Get to know ECVET better, questions and answers*, in *European Credit System for Vocational Education and Training (ECVET)*, European commission, Education and culture, 2009

Austin J., Stevenson H., Wei Skillern J., *Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?*, in *Entrepreneurship: theory and practices*, Vol. 30, 2009

Boschee J., *Merging mission and money: a board member's guide to social entrepreneurship*, The Institute for Social Entrepreneurs, UK, 1998

Becker B.E., Huselid M.A., *High performance work systems and firm performance: A Synthesis of research and managerial implications*, *Research in Personnel and Human Resource Management*, vol.16, 1998

Borzaga C., Defourny J., *The Emergence of Social Enterprise*, London, Routledge, 2001

Borzaga C., Depedri S., *Rapporto su la Cooperazione in Trentino: Formazione e caratteristiche del management*, Working paper Euricse, Trento 2008

Borzaga C., Depedri S., *Who ensure efficiency and effectiveness in social enterprises? Data on the management of Italian social cooperatives*, Working paper Department of Economics, University of Trento 2004

Borzaga C., Depedri S., *Interpersonal relations and job satisfaction: some empirical results in social and community care services*, in Gui B., Sugden R., *Economics and Social Interaction: accounting for interpersonal relations*, Cambridge, Cambridge University Press, 2005

Borzaga C., Mittone L., *The multi-stakeholder versus the nonprofit organisation*, Discussion Paper 7, Trento, Dipartimento di economia, Università di Trento, 1997

Borzaga C., Tortia E., *Social enterprises and local economic development*, in Noya A., *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, Paris, OECD Publishing, 2009

Borzaga C., Tortia E., *The economics of social enterprises: an interpretive framework*, in Becchetti L., Borzaga C., *The Economics of Social Responsibility: the World of Social Enterprises*, London Routledge, 2010

Borzaga C., Depedri S., Tortia E., *The role of cooperative and social enterprises: a multifaceted approach for an economic pluralism*, Euricse Working Papers, N. 1 2009

Dart R., *Being "Business-Like" in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology*, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, n. 33 2004

- De Cenzo D.A., Robbins S.P., *Human resource management, concepts and practices*, New-York, Wiley, 4th edition, 2007
- Dees J. G., *The meaning of social entrepreneurship*, Stanford, Stanford University Graduate School of Business, 1998
- Dees G., Anderson B., *Framing a theory of social entrepreneurship: building on two schools of practice and thought*, Research on Social Entrepreneurship, ARNOVA, Occasional Paper Series, vol. 1, n°3, 2004
- Defourny J., Develtere P. *The social economy: the worldwide making of a third sector*, Social economy – North and South, Leuven/Liège, 2000
- Defourny J., Nyssens M., *Social enterprise in Europe: at the crossroads of market, public policies and third sector*, Policy and society, 29, 2001
- Defourny J., Nyssens M., *Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and in the United States: convergences and divergences*, Journal of Social Entrepreneurship, Vol. 1, 2010
- Defourny J., Nyssens M., *Defining social enterprise*, in Nyssens M., *Social Enterprise, at the Crossroads of Market, Public Policies and Civil Society*, London & New York, Routledge, 2006
- Dessler G., *Human resource management*, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 10th edition, 2005
- Finch-Lees T., Mabey C., Liefoghe A., *'In the name of capability': A critical discursive evaluation of competency-based management development*, Human relations, vol. 58, no9, 2005
- Freeman R. E., *Strategic management: a stakeholder approach*, Pitman, Boston. 1984
- Gomez-Mejia L.R., Balkin D.B, Cardy R.L., *Managing human resources*, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 4th edition, 2004
- Nyssens M., *Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society*, London, Routledge, 2006
- Preston A. E., *The Non-profit Worker in a For-profit World*, Journal of Labour, Economics, Vol. 7, No. 4, 1989
- Stoof A., Martens R.L., Van Merriënboer J.J.G., Bastiaens T.J., *The boundary approach of competence: a constructivist aid fir understanding and using the concept of competence*, Human Resource Development Review, vol. 1, n° 3, 2002
- Zamagni S., *Per una teoria civile dell'impresa cooperativa*, in Mazzoli E., Zamagni S., *Verso una Nuova Teoria della Cooperazione*, Bologna, Il Mulino, 2005