



APPENDICE 1.

IDENTIFICAZIONE DEI MODELLI DI GESTIONE DELL'ECONOMIA SOCIALE NEI PARTNER



INTERNATIONAL
COOPERATION



INNOVATION



DEVELOPMENT



PARTNERSHIP
FOR THE FUTURE



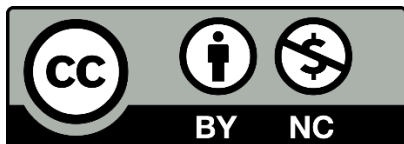
Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the Social Economy Sector," co-financed by the European Union.

Questa pubblicazione è stata preparata nell'ambito del progetto "Inclusione e Integrazione – Competenze nel Campo dell'Economia Sociale".

La pubblicazione è disponibile con una licenza Creative Commons Attribution 4.0 Poland (CC BY-NC 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode.pl>



Link do obrazka:

<https://mirrors.creativecommons.org/presskit/buttons/88x31/png/by-nc.png>

Ciò significa che il materiale può essere copiato, distribuito, remixato, adattato e utilizzato per scopi non commerciali, a condizione che l'attribuzione, la fonte siano riconosciuti, la licenza sia collegata e siano indicate eventuali modifiche.

© 2026 [Polska Fundację Filary Rozwoju / Associazione Culturale Isnet / Scuola Šalčininkai - Centro Multifunzionale]

Appendice 1.

Identificazione dei modelli di gestione dell'economia sociale nei partner

I modelli di gestione dell'economia sociale utilizzati dai diversi partner di progetto differiscono in termini di struttura organizzativa, metodi decisionali e metodi di gestione delle risorse e degli stakeholder. Queste differenze derivano da diverse condizioni socio-economiche, quadri giuridici ed esperienze istituzionali che funzionano nei paesi partner. Nonostante queste differenze, tutte le organizzazioni partner fondano le loro attività su valori comuni caratteristici dell'economia sociale, come la responsabilità sociale, la trasparenza delle attività, la partecipazione e la priorità degli obiettivi sociali sul profitto.

L'identificazione dei modelli di gestione nei tre partner del progetto – provenienti da Polonia, Italia e Lituania – mostra diversi approcci all'organizzazione e al funzionamento degli enti di economia sociale (PES). Il partner polacco rappresenta un modello basato su una forte cooperazione locale, l'uso di partnership intersettoriali e l'attivazione delle comunità locali. Il partner italiano porta con sé esperienza relativa ai modelli sviluppati di cooperative sociali e gestione partecipativa, dove il coinvolgimento dei membri dell'organizzazione e la codeterminazione degli stakeholder giocano un ruolo importante. Il partner lituano, invece, presenta un approccio più flessibile e innovativo, focalizzato sull'imprenditorialità sociale, sull'adattabilità organizzativa e sulla ricerca di nuovi modelli di finanziamento delle attività sociali.

Il confronto dei modelli di gestione utilizzati dai partner consente di identificare buone pratiche e trasferire conoscenze tra le organizzazioni partecipanti al progetto. La diversità delle esperienze rappresenta un valore aggiunto delle partnership internazionali, favorendo lo sviluppo di soluzioni più efficaci e sostenibili per sostenere lo sviluppo dell'economia sociale a livello locale ed europeo.

1. 1. Fondazione Polonia – Pilastri Polacchi di Sviluppo (PFFR)

Il modello di gestione utilizzato dalla Fondazione Polacca per i Pilastri dello Sviluppo (PFFR) si basa principalmente su un approccio partecipativo alla gestione, assumendo il coinvolgimento attivo degli stakeholder nei processi decisionali e costruendo la coresponsabilità per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Questo modello combina elementi di imprenditorialità sociale con attività civica, creando una struttura gestionale focalizzata sullo sviluppo sociale e locale a lungo termine.

Uno degli elementi chiave di questo modello è l'uso di forme partecipative di gestione e co-decisione. I processi decisionali tengono conto della partecipazione di vari gruppi di stakeholder, inclusi membri dell'organizzazione, partner locali, beneficiari delle attività e rappresentanti delle comunità locali. Un tale approccio rafforza la trasparenza delle attività, aumenta il livello di identificazione dei partecipanti con le iniziative implementate e favorisce la costruzione di relazioni durature basate sulla cooperazione e sulla fiducia.

Un aspetto importante del modello di gestione PFFR è anche la combinazione di attività civica con un approccio imprenditoriale. Gli enti di economia sociale che operano in questo modello mantengono autonomia e indipendenza organizzativa nel processo decisionale, utilizzando strumenti caratteristici dell'imprenditorialità, come la pianificazione strategica, la gestione delle risorse o lo sviluppo di attività economiche a supporto dell'attuazione della missione sociale. Questo permette di raggiungere una maggiore stabilità organizzativa mantenendo al contempo la natura sociale delle attività.

Un altro elemento importante è l'attenzione alla costruzione e al rafforzamento dell'ecosistema locale a sostegno dello sviluppo dell'economia sociale. La Fondazione crea e sviluppa attivamente reti di cooperazione tra entità di economia sociale (PES), unità di governo locale, il settore imprenditoriale, istituzioni educative e organizzazioni della società civile. Un tale modello di cooperazione intersettoriale consente un'identificazione più efficace dei bisogni delle comunità locali, aumenta l'accesso a risorse e competenze e sostiene la creazione di meccanismi sostenibili di sviluppo sociale.

Il principio fondamentale della gestione nella PFFR rimane la supremazia degli obiettivi sociali sulla massimizzazione del profitto economico. Ciò significa che le attività dell'organizzazione sono principalmente subordinate alla generazione di valore sociale, al contrasto dell'esclusione sociale, al rafforzamento del capitale sociale e alla creazione di soluzioni che rispondano ai

bisogni delle comunità locali. Le risorse finanziarie generate sono trattate come uno strumento che consente l'attuazione della missione dell'organizzazione, e non come uno scopo in sé.

Il modello di gestione presentato riflette l'approccio caratteristico delle moderne entità di economia sociale, che combinano efficienza organizzativa con un alto livello di responsabilità sociale e un coinvolgimento attivo delle comunità locali.

2. Italia – Associazione ISNET

Il modello gestionale utilizzato dal partner italiano – l'Associazione ISNET – si basa sulla cooperazione in rete, su un alto livello di specializzazione delle competenze e su un sistema di gestione decentralizzato. Si tratta di un modello altamente strutturato che mira a garantire un coordinamento efficace delle attività mantenendo al contempo la flessibilità organizzativa e solide radici locali. Questo approccio riflette la tradizione sviluppata dell'economia sociale italiana, basata sulla cooperazione, la partnership e il coinvolgimento attivo degli stakeholder. Un ruolo centrale nella struttura organizzativa è svolto dal CEO, responsabile sia della definizione delle direzioni strategiche dello sviluppo dell'organizzazione sia della supervisione delle attività operative chiave. Allo stesso tempo, il modello di gestione non si basa esclusivamente sulla centralizzazione delle decisioni – la responsabilità per le singole aree di attività è stata divisa tra unità funzionali specializzate. Aree come ricerca, innovazione sociale, valutazione dell'impatto sociale o analisi statistica sono supervisionate da manager dedicati con competenze esperte nei rispettivi settori. Questa divisione delle responsabilità consente un uso efficace delle competenze, snellisce i processi gestionali e aumenta la capacità dell'organizzazione di rispondere alle esigenze in evoluzione del settore dell'economia sociale.

Uno degli elementi più caratteristici del modello di gestione ISNET è il funzionamento di una struttura di rete estesa composta da 22 facilitatori che operano in diverse aree geografiche. Si tratta di esperti e professionisti che supportano lo sviluppo di organizzazioni non profit locali e di entità di economia sociale. Il loro ruolo è costruire relazioni tra le organizzazioni, supportare i processi di sviluppo delle competenze, identificare i bisogni delle comunità locali e trasferire conoscenze e buone pratiche tra i diversi partecipanti della rete. Grazie a ciò, l'organizzazione funziona non solo come un'unica entità, ma anche come piattaforma di cooperazione e scambio di esperienze tra i vari stakeholder del settore.

Un pilastro importante del modello di governance ISNET è anche la trasparenza organizzativa e la natura partecipativa del processo decisionale. Secondo le normative italiane sulle imprese sociali, tali organizzazioni sono obbligate a implementare meccanismi di governance responsabili e trasparenti che tengano conto della partecipazione attiva di dipendenti, utenti del servizio e altri stakeholder. In pratica, ciò significa applicare principi di gestione democratica, consultare decisioni in modo ampio e creare spazio per la partecipazione di diversi gruppi nei processi organizzativi.

Il modello di governance ISNET si basa anche sul principio fondamentale dell'economia sociale, che assume la primazia dell'uomo e dei valori sociali sul capitale. La priorità rimane generare un impatto sociale positivo, rafforzare il potenziale delle organizzazioni sociali e sostenere lo sviluppo sostenibile

delle comunità locali. Questo approccio permette di combinare un'elevata efficacia organizzativa con l'attuazione di una missione sociale e la costruzione di un valore sociale a lungo termine.

L'analisi del modello di governance ISNET mostra che la combinazione di specializzazione, gestione della rete e meccanismi decisionali partecipativi può essere un modello efficace a supporto dello sviluppo dell'economia sociale moderna nelle dimensioni locale, regionale e internazionale.

3. Lituania – Scuola Speciale a Šalčininkai e mercato lituano delle Scuole

Il modello di gestione rappresentato dal partner lituano – la Scuola Speciale di Šalčininkai – e il contesto più ampio del funzionamento dell'economia sociale in Lituania si basano sui principi della socialdemocrazia, della co-responsabilità e delle strutture organizzative orizzontali. L'approccio lituano alla gestione degli enti di economia sociale si sta allontanando dai tradizionali modelli organizzativi altamente gerarchici a favore di strutture più flessibili, basate sulla cooperazione e partecipazione di tutte le parti coinvolte.

Uno degli elementi chiave di questo modello è il concetto di gestione circolare, noto anche come sistema basato su feedback e responsabilità reciproca. A differenza dei modelli di gestione classici basati su strutture decisionali verticali e decisioni dall'alto verso il basso, il modello lituano assume il funzionamento dell'organizzazione come un sistema interconnesso di relazioni. La responsabilità per l'attuazione degli obiettivi organizzativi è distribuita tra tutti i partecipanti al processo, il che promuove una maggiore trasparenza, rafforza il senso di co-proprietà delle attività e aumenta il livello di coinvolgimento degli stakeholder.

I metodi organizzativi aperti e trasparenti sono anche un elemento importante del modello di gestione lituano. Le organizzazioni che operano nel campo dell'economia sociale sono obbligate a implementare procedure di gestione trasparenti e a creare meccanismi che consentano un'ampia partecipazione degli stakeholder nelle decisioni. Si pone particolare enfasi sul coinvolgimento attivo di dipendenti, azionisti, volontari e beneficiari delle attività sociali nei processi di pianificazione e attuazione delle attività organizzative. Un tale approccio favorisce la costruzione della fiducia sociale e rafforza la sostenibilità delle iniziative intraprese.

Una caratteristica distintiva dell'economia sociale lituana è anche una cultura fortemente sviluppata di cooperazione e collegialità. Il funzionamento delle organizzazioni sociali si basa sul coltivare relazioni tra istituzioni, costruire partnership durature e creare reti di cooperazione che permettano lo scambio di conoscenze e risorse. La natura collegiale della gestione permette di ridurre le barriere organizzative, aumenta la flessibilità operativa e supporta una risposta più efficace ai bisogni sociali locali.

Il modello lituano dimostra che una gestione efficace dell'economia sociale può basarsi sulla decentralizzazione dei processi decisionali, sull'ampia partecipazione degli stakeholder e sulla costruzione di relazioni basate sulla cooperazione e sulla responsabilità collettiva.

Caratteristiche comuni dei modelli di gestione nell'economia sociale

Nonostante le differenze derivanti da diversi contesti socio-economici, condizioni legali e specifiche organizzative dei partner del progetto, l'analisi dei modelli di gestione utilizzati da organizzazioni di Polonia, Italia e Lituania ci permette di indicare un insieme di principi e valori comuni che sono la base del funzionamento delle entità di economia sociale. Le somiglianze identificate mostrano che, indipendentemente dal contesto nazionale, l'economia sociale sviluppa un proprio modello di gestione distintivo, diverso sia dalle imprese commerciali classiche sia dalle strutture amministrative tradizionali.

Uno degli elementi comuni più importanti è il fatto che i processi gestionali si basano sui principi di solidarietà, reciprocità e responsabilità sociale. In pratica, ciò significa che le attività dell'organizzazione non sono solo subordinate ai criteri di efficienza economica, ma tengono anche conto dell'impatto sociale, delle esigenze delle comunità locali e delle conseguenze a lungo termine delle decisioni prese. Questo approccio cambia il modo in cui si percepisce il successo organizzativo: le metriche finanziarie non sono più l'unico determinante dell'efficacia, e gli indicatori sociali, il livello di coinvolgimento della comunità o la sostenibilità dei cambiamenti generati stanno diventando sempre più importanti.

Costruire capitale sociale rimane anche un aspetto importante comune ai modelli analizzati. Le organizzazioni di economia sociale funzionano non solo come entità che forniscono servizi o implementano specifiche attività di progetto, ma anche come istituzioni che rafforzano i legami sociali, sviluppano una cultura di cooperazione e aumentano la capacità delle comunità locali di auto-organizzarsi. Nella letteratura sull'argomento, il capitale sociale è considerato uno dei fattori più importanti che influenzano la sostenibilità dello sviluppo locale, perciò il suo rafforzamento può essere considerato uno dei risultati chiave delle attività degli enti di economia sociale.

La seconda area importante di somiglianze sono i meccanismi decisionali democratici. Nella maggior parte dei modelli di gestione analizzati, il principio di partecipazione rimane la base del funzionamento, manifestato dal coinvolgimento di vari gruppi di stakeholder nei processi di consultazione e decisione. Di particolare importanza qui è il principio "una persona – un voto", che limita il dominio di entità con più capitale economico e rafforza il carattere egualitario dell'organizzazione.

Tuttavia, la democratizzazione dei processi gestionali comporta anche alcune sfide. Maggiore è il numero di partecipanti al processo decisionale, maggiore è il rischio di prolungare i processi organizzativi, conflitti di interesse o difficoltà nel raggiungere un consenso. Tuttavia, l'analisi dei partner del progetto mostra che le organizzazioni di economia sociale trattano sempre più queste sfide non

come un ostacolo, ma come un elemento per costruire un impegno e una responsabilità duraturi per i partecipanti al processo.

Una caratteristica comune di tutti i modelli analizzati è anche l'estensione della responsabilità nella gestione oltre le strutture organizzative formali. Dipendenti, volontari, beneficiari, partner locali, organizzazioni ombrello e enti che collaborano all'interno della rete e della coalizione sono coinvolti nei processi decisionali. Questo approccio può essere interpretato come uno spostamento dal tradizionale modello gerarchico di gestione a un modello di gestione di rete, in cui responsabilità e competenze sono distribuite tra molti partecipanti.

Dal punto di vista delle sfide sociali contemporanee – come l'invecchiamento delle società, l'esclusione sociale, le crisi economiche o la trasformazione digitale – il modello di rete può rappresentare un vantaggio importante per le organizzazioni di economia sociale. Le strutture basate sulla cooperazione e sulle relazioni tendono a essere più resilienti alle crisi, ad adattarsi più rapidamente al cambiamento e a fare un uso più efficace delle risorse sociali locali.

La supremazia della missione sociale rispetto alla logica del profitto economico merita anche un'attenzione particolare. L'analisi dei partner del progetto mostra che tutte le organizzazioni, indipendentemente dal modello di gestione adottato, considerano l'attività economica come uno strumento che supporta il raggiungimento degli obiettivi sociali, e non come un fine in sé. Questo approccio distingue l'economia sociale dal settore commerciale ed è uno dei suoi elementi distintivi più importanti.

Si può notare che gli elementi comuni dei modelli di gestione dei partner di progetto costituiscono la base per un'efficace cooperazione internazionale. Nonostante le differenze strutturali, le organizzazioni operano sulla base di valori e meccanismi d'azione simili, favorevoli al trasferimento di conoscenze, allo scambio di buone pratiche e alla creazione di partnership transnazionali durature. In questo contesto, la diversità dei modelli di governance non è un ostacolo, ma una risorsa per l'apprendimento reciproco e lo sviluppo di soluzioni sociali innovative.

L'analisi indica che il futuro dell'economia sociale probabilmente si baserà sul rafforzamento dei modelli partecipativi, congegnati e di responsabilità condivisa. I partner del progetto dimostrano che una governance sociale efficace non richiede strutture organizzative uniformi – richiede valori condivisi, fiducia e la capacità di costruire relazioni tra persone e istituzioni.

Analisi SWOT dei modelli di gestione nell'economia sociale basata sui partner del progetto (Polonia–Italia–Lituania)

PUNTI DI FORZA

Forte radicamento nei valori sociali e orientamento verso i bisogni delle comunità locali

Meccanismi decisionali democratici per aumentare il coinvolgimento degli stakeholder

Estese reti di cooperazione tra organizzazioni, governi locali e stakeholder

Alto livello di responsabilità sociale e trasparenza

Flessibilità organizzativa e adattabilità alle esigenze locali

Coinvolgere dipendenti, volontari e beneficiari nei processi gestionali

Possibilità di trasferimento di conoscenze e buone pratiche tra partner internazionali

SZANSE (Opportunità)

Sviluppo di partnership internazionali e scambio di esperienze all'interno dei progetti Erasmus+

La crescente importanza dell'economia sociale nelle politiche pubbliche dell'UE

Crescente interesse per la responsabilità sociale e l'imprenditorialità sociale

Sfrutta la digitalizzazione e l'innovazione sociale per aumentare l'efficienza

DEBOLEZZE

Processi decisionali prolungati derivanti dalla natura partecipativa della gestione

Rischio di dispersione delle responsabilità nei modelli di rete e collegiali

Difficoltà nel misurare gli effetti sociali e l'impatto delle azioni

Risorse finanziarie e umane limitate caratteristiche della parte PES

Dipendenza dal progetto e dal finanziamento pubblico

Potenziali conflitti di interesse tra molteplici gruppi coinvolti nella governance

Livello diseguale di professionalizzazione delle organizzazioni in diversi paesi

MINACCE

L'instabilità economica limita i finanziamenti per il settore dell'economia sociale

Cambiamenti nelle normative legali che influenzano il funzionamento del PES

Rischio di sovraccaricare l'organizzazione con responsabilità amministrative e di reportistica

Burnout di volontari e leader di organizzazioni sociali

SZANSE (Opportunità)**MINACCE**

Espandere la cooperazione intersettoriale (governi locali-imprese-ONG)

Difficoltà nel mantenere il coinvolgimento degli stakeholder nel lungo periodo

Sviluppo di metodi per misurare l'impatto sociale e professionalizzazione del settore

Un'eccessiva commercializzazione che può indebolire la missione sociale dell'organizzazione

Costruire ecosistemi di supporto locali sostenibili

Disparità regionali che influenzano l'accesso alle risorse e alle competenze

Conclusione**dall'analisi****SWOT:**

I modelli di gestione utilizzati dai partner del progetto mostrano una grande resilienza sociale e un alto potenziale di sviluppo, ma la loro efficacia dipende dalla capacità di bilanciare la partecipazione con l'efficienza organizzativa e dal mantenimento di meccanismi stabili di cooperazione e finanziamento.

1. Analisi PESTEL – un progetto per lo sviluppo dell'economia sociale

Fattore	Impatto sul progetto	Influenza sul progetto	Opportunità	Rischi / minacce
P - Politico 	- Sostegno dell'UE alle politiche sociali ed economiche - Strategie di integrazione sociale - Programma Erasmus+ - Politiche nazionali verso ONG e PES - Stabilità politica dei paesi partner	 Le politiche pubbliche influenzano la direzione delle attività progettuali, i finanziamenti e la capacità di raggiungere i risultati.	 - Alto livello di sostegno dell'UE per l'integrazione sociale - Possibilità di utilizzare programmi di finanziamento dell'UE - Sviluppo delle politiche sociali	 - Cambiamenti nelle priorità politiche - Instabilità normativa - Cambiamenti nei sistemi di finanziamento delle organizzazioni sociali
E - Economico 	- Inflazione, prezzi dei servizi e dei trasporti - Tassi di cambio - Situazione economica dei partner - Disponibilità di risorse finanziarie	 Influisce sui costi della mobilità, sull'organizzazione delle attività e sul mantenimento della qualità dei risultati.	 - Possibilità di ottenere fondi dall'UE e da fonti industriali - Crescita economica come opportunità di sviluppo per il settore sociale	 - Aumento dei costi di viaggio - Vincoli di bilancio - Differenze economiche tra i partner
S - Sociale 	- Esclusione sociale - Invecchiamento della popolazione - Migrazione - Esigenze delle comunità locali - Attivazione occupazionale	 Il progetto risponde ai bisogni dei gruppi a rischio affrontando l'esclusione e sostenendo lo sviluppo delle comunità locali.	 - Crescente importanza dell'integrazione sociale - Maggiore consapevolezza sociale - Sviluppo dell'imprenditorialità sociale	 - Basso livello di coinvolgimento dei partecipanti - Barriere sociali e culturali - Attività limitata dei gruppi target locali
T - Tecnologico 	- Digitalizzazione delle organizzazioni - Sviluppo di formazione online - Educazione digitale - Piattaforme di collaborazione	 Facilita la cooperazione internazionale, il monitoraggio dei progetti e la comunicazione efficace dei risultati.	 - Sviluppo di strumenti di e-learning - Maggiore accesso alle conoscenze - Possibilità di collaborazione a distanza	 - Basso livello di competenze digitali - Problemi tecnici - Esclusione digitale di parte dei destinatari
E - Ambientale 	- Pratiche di progettazione green - Riduzione delle emissioni di CO₂ - Trasporti sostenibili - Digitalizzazione della documentazione	 Influisce su come vengono realizzate le attività di mobilità e organizzazione.	 - Riduzione dei costi materiali - Maggiore consapevolezza ambientale - Opportunità di co-creare soluzioni sostenibili	 - Elevati costi delle soluzioni ecologiche - Disponibilità limitata di trasporti sostenibili - Impatto ambientale dei viaggi intensivi
L - Legale 	- Normative sull'economia sociale - Regolamenti dell'UE - GDPR - Diritto del lavoro - Regole di finanziamento dei progetti	 Determina il modo in cui vengono svolte le attività e come vengono raggiunti e implementati i risultati.	 - Possibilità di creare raccomandazioni conformi ai regolamenti UE - Standardizzazione delle attività	 - Differenze legislative tra i paesi partner - Cambiamenti normativi - Requisiti amministrativi

Il progetto opera in un ambiente fortemente dipendente da fattori politici e giuridici, poiché l'economia sociale è un'area fortemente sostenuta da politiche pubbliche e fondi europei. Le maggiori opportunità derivano dalla cooperazione internazionale, dalla disponibilità di strumenti digitali e dalla crescente importanza dell'inclusione sociale. I rischi più importanti riguardano fattori economici (inflazione, aumenti dei costi), differenze sistemiche tra i paesi partner e cambiamenti normativi che possono influenzare l'attuazione dei risultati dei progetti. Tale analisi consente una migliore pianificazione delle azioni correttive e aumenta la durata dei risultati ottenuti.

Diagramma di Ishikawa – analisi delle cause del problema

Problema principale: difficoltà nell'attuazione di buone pratiche di economia sociale tra paesi partner

Categoria principale di causa	Cause identificate	Impatto sulla realizzazione del progetto / potenziali conseguenze	Possibili azioni di mitigazione del rischio
Persone	Barriere linguistiche	Difficoltà di comunicazione tra partner e mobilità limitata dei partecipanti	Fornire interpreti, materiali multilingue e supporto linguistico
	Differenze nelle competenze dei partecipanti	Livello disomogeneo di conoscenze e difficoltà nell'attuazione delle soluzioni	Organizzare corsi di formazione preparatori e mentoring
	Risorse umane limitate	Sovraccarico dei team di progetto e ritardi nelle attività	Coinvolgere ulteriori persone nella realizzazione del progetto
Metodi	Differenze nei metodi di lavoro	Difficoltà nell'armonizzazione delle attività e nella collaborazione	Sviluppare procedure comuni e armonizzare le pratiche
	Diversi modelli di supporto all'economia sociale	Limitata possibilità di trasferire soluzioni tra i contesti	Analizzare e adattare i sistemi esistenti e le migliori pratiche
	Mancanza di procedure unificate	Rischio di incoerenza dei risultati del progetto	Sviluppare linee guida comuni e modelli di progetto
Diritto / Contesto	Differenze legislative	Limitazioni nell'attuazione di soluzioni transfrontaliere	Analizzare i quadri giuridici e fornire raccomandazioni di adattamento
	Diversi sistemi di supporto pubblico	Difficoltà nel trasferimento dei modelli di intervento	Considerare le condizioni locali e i fattori di contesto
	Procedure amministrative	Ritardi nell'attuazione delle attività	Pianificare con anticipo le formalità amministrative
Finanza	Aumento dei costi di realizzazione	Rischio di superamento del budget del progetto	Monitorare le spese e apportare eventuali correzioni finanziarie
	Inflazione	Aumento dei costi di servizi e mobilità	Aggiornare i budget e ottimizzare i costi
	Risorse finanziarie proprie limitate dei partner	Difficoltà nell'assicurare il cofinanziamento proprio	Ricerare ulteriori fonti di finanziamento
Comunicazione	Distanza geografica tra i partner	Difficoltà nella collaborazione internazionale	Pianificare regolari riunioni online
	Ritardi informativi	Problemi organizzativi e ritardi decisionali	Utilizzare report e canali di comunicazione costanti
	Differenze organizzative	Differenze nei modi di operare dei partner	Definire chiaramente compiti e regole di collaborazione
Tecnologia	Livello disomogeneo di digitalizzazione	Problemi nell'utilizzo di strumenti online	Formazione digitale e supporto tecnico
	Problemi tecnici	Interruzioni nella comunicazione e nel lavoro di progetto	Selezionare piattaforme e strumenti affidabili
	Competenze digitali limitate	Difficoltà nell'attuazione delle attività online	Fornire manuali utente e materiali di supporto

Il maggiore impatto sulle difficoltà nell'attuazione delle buone pratiche dell'economia sociale riguarda le differenze sistemiche tra i paesi partner, le barriere comunicative e i vincoli organizzativi e finanziari. L'introduzione di procedure comuni, monitoraggio regolare e strumenti a supporto della cooperazione internazionale riduce il rischio di problemi e aumenta l'efficacia del trasferimento di conoscenze.

Analisi delle 5 forze di Porter – Settore dell'economia sociale

Forza competitiva	Livello di influenza	Caratteristiche (fattori)	Impatto sul progetto / settore	Opportunità	Minacce
1 Rivalità nel settore 	Media  Media	• molte organizzazioni locali • concorrenza per sovvenzioni e finanziamenti • numero crescente di enti UE	 Concorrenza misurabile per risorse e progetti finanziati	 Possibilità di collaborare e creare reti di partenariato	 Dispersione delle attività, concorrenza per le risorse
2 Minaccia di nuovi entranti 	Alta  Alta	• bassa barriera di ingresso per ONG e imprese sociali • accesso ai fondi UE • sviluppo di iniziative sociali	 Flusso costante di nuove organizzazioni, maggiore dinamismo del settore	 Innovazione, nuove idee e sviluppo locale	 Diluizione del settore, maggiore concorrenza per i finanziamenti
3 Potere contrattuale dei fornitori 	Media  Media	• esperti e formatori • istituzioni educative e di ricerca • partner di progetto	 Dipendenza da competenze e risorse esterne	 Accesso a competenze e know-how di alta qualità	 Aumento dei costi dei servizi di esperti, disponibilità limitata di specialisti
4 Potere contrattuale dei destinatari 	Alta  Alta	• i partecipanti ai progetti si aspettano risultati concreti • gli enti che erogano finanziamenti richiedono risultati misurabili • i beneficiari finali (ONG, ES)	 Forte pressione sulla qualità ed efficacia delle attività	 Miglioramento della qualità dei progetti e dei risultati misurabili	 Elevate aspettative, pressione sulla rendicontazione e sull'efficacia
5 Minaccia di prodotti sostitutivi 	Media / Alta  Media / Alta	• corsi di formazione commerciali • programmi di supporto nazionali • e-learning e risorse online	 Forme alternative di acquisizione di conoscenze e supporto	 Possibilità di integrare metodi e strumenti educativi	 Concorrenza per progetti finanziati dall'UE e da altre fonti

Il settore dell'economia sociale è caratterizzato da una pressione competitiva moderata ad alta e una forte influenza da parte dei beneficiari e delle istituzioni di finanziamento. Il fattore chiave per il successo dei progetti è la qualità delle partnership internazionali, la capacità di trasferire conoscenze e la capacità di adattare le attività alle condizioni economiche e sociali in evoluzione. La cooperazione transnazionale e lo scambio di buone pratiche restano il più grande vantaggio competitivo, mentre la principale sfida è mantenere un finanziamento stabile e risultati di alta **qualità**.



APPENDICE 2.

IDENTIFICAZIONE DI POTENZIALI PARTNERSHIP DI ENTITÀ DI ECONOMIA SOCIALE (PES) A LIVELLO INTERNAZIONALE



**INTERNATIONAL
COOPERATION**



INNOVATION



DEVELOPMENT



**PARTNERSHIP
FOR THE FUTURE**



**Co-funded by
the European Union**

**Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the
Social Economy Sector," co-financed by the European Union.**

Appendice 2.

Identificazione di potenziali partnership di entità di economia sociale (PES) a livello internazionale

L'identificazione e lo sviluppo di partnership tra entità di economia sociale internazionale (PES) è un elemento chiave per rafforzare il settore dell'economia sociale in Europa e migliorarne la professionalizzazione. La cooperazione transnazionale tra organizzazioni di Polonia, Italia e Lituania consente agli enti di economia sociale di andare efficacemente oltre i livelli locale e regionale, favorendo lo scambio di esperienze, il trasferimento di conoscenze e l'implementazione di soluzioni innovative.

L'obiettivo di costruire partnership sostenibili tra PES è soprattutto:

- rafforzare la cooperazione tra organizzazioni di diversi paesi europei,
- sviluppo congiunto di strategie a lungo termine per lo sviluppo dell'economia sociale,
- aumentando la portata dell'impatto dell'organizzazione attraverso attività transnazionali,
- trasferimento e adattamento di buone pratiche e modelli innovativi di funzionamento tra paesi partner,
- rafforzare le competenze del personale di PES attraverso lo scambio di esperienze e l'apprendimento tra le organizzazioni.

Lo sviluppo di partnership avviene utilizzando strumenti europei disponibili, in particolare programmi come Erasmus+ e il Fondo Sociale Europeo Plus. Questi programmi forniscono finanziamenti per iniziative congiunte, mobilità, visite di studio e scambio di esperienze.

Come parte della cooperazione, è fondamentale:

- organizzazione di progetti internazionali congiunti,
- mobilità dei dipendenti e dei rappresentanti delle organizzazioni,
- creazione di reti di cooperazione e piattaforme di scambio di conoscenze,
- sviluppare nuovi ruoli professionali, come facilitatori di imprenditoria sociale.

La cooperazione internazionale consente il trasferimento di modelli di funzionamento comprovati tra i paesi. Esempi includono:

- l'implementazione di modelli polacchi di attivazione sociale, come le cooperative sociali, in altri paesi europei,
- realizzazione di progetti a sostegno delle persone con disabilità, che vengono poi adattati in altri paesi,
- la creazione di imprese sociali come risultato di progetti di partenariato internazionale che combinano diversi approcci ed esperienze.

Un esempio di trasferimento efficace della conoscenza è lo sviluppo di modelli per l'attivazione professionale delle persone socialmente escluse e la creazione di imprese sociali come risultato della cooperazione internazionale, che conferma l'elevata efficacia dell'approccio di partnership.

Lo sviluppo delle partnership con PES porta con sé numerosi benefici, tra cui:

- aumentando la disponibilità di soluzioni innovative per le organizzazioni locali,
- migliorare la qualità dei servizi forniti dagli enti di economia sociale,
- l'opportunità di confrontare diversi modelli di funzionamento PES in Europa,
- rafforzare il potenziale istituzionale dell'organizzazione,
- sviluppo delle competenze del personale attraverso lo scambio internazionale.

I partner portano esperienza complementare alla cooperazione: le organizzazioni italiane forniscono metodi avanzati di valutazione dell'impatto sociale, le entità lituane portano esperienza nella costruzione di strutture di supporto, mentre le organizzazioni polacche agiscono come coordinatori dell'implementazione di innovazioni e attività educative.

Le partnership internazionali nel campo dell'economia sociale sono un fattore importante nello sviluppo del settore in Europa. Consentono non solo il trasferimento di conoscenze e buone pratiche, ma anche la creazione di strutture di cooperazione sostenibili che rafforzano il potenziale delle organizzazioni e ne aumentano l'impatto sociale. Attraverso la cooperazione transnazionale, le entità PES possono rispondere in modo più efficace alle sfide sociali ed economiche nei loro paesi e sviluppare modelli innovativi di azione che possano essere attuati in diversi contesti europei.



APPENDICE 3.

TRADUZIONE DELLE BUONE PRATICHE IN LINEE GUIDA E TRASFERIMENTO DI KNOW- HOW



INTERNATIONAL
COOPERATION



INNOVATION



DEVELOPMENT



PARTNERSHIP
FOR THE FUTURE



Co-funded by
the European Union

Project titled "Inclusion and Integration - Competencies in the
Social Economy Sector," co-financed by the European Union.

Appendice 3.

Traduzione delle buone pratiche in linee guida e trasferimento di know-how

Tradurre le buone pratiche in linee guida e trasferimento di know-how è un elemento chiave delle attività educative e formative del progetto. Questo processo si basa sull'identificazione di strumenti efficaci, migliori metodi di lavoro e modelli di gestione con un alto potenziale adattivo, con particolare attenzione all'esperienza del partner italiano, incluse le analisi condotte dall'Osservatorio ISNET.

Lo scopo di queste attività è sviluppare un insieme di linee guida pratiche che possano essere adattate alle condizioni socio-legali di Polonia e Lituania. Il trasferimento di conoscenza consente l'implementazione di soluzioni comprovate e contribuisce quindi a ridurre le lacune di competenze tra i dipendenti degli enti di economia sociale (PES) e a rafforzare il loro potenziale organizzativo.

Uno dei risultati chiave e innovativi del progetto è lo sviluppo e l'implementazione di percorsi di formazione per mentori e caregiver sociali, che hanno portato alla creazione di un nuovo ruolo professionale – un facilitatore dell'imprenditoria sociale.

Il modello di questa funzione è stato ispirato dall'esperienza del partner italiano ISNET, che sviluppa una rete di facilitatori professionisti a supporto di organizzazioni non profit in ambiti quali: management, diritto, fiscalità, digitalizzazione, risorse umane e project management.

Mansioni chiave dei facilitatori dell'imprenditoria sociale:

- **Animare iniziative sociali locali** – supportare la comunità nell'azione e nell'avviare nuove entità di economia sociale.
- **Sostegno a gruppi a rischio di esclusione sociale** – attività volte a rafforzare il potenziale di persone e comunità in una situazione di vita difficile.
- **Costruire una rete di cooperazione locale** – creare e rafforzare relazioni durature tra entità pubbliche, sociali e private.

La democratizzazione dell'accesso alla conoscenza e lo sviluppo di linee guida precise permettono ai futuri facilitatori di supportare efficacemente lo sviluppo dell'economia sociale, oltre a utilizzare strumenti analitici, inclusi metodi di valutazione dell'impatto sociale.

Nel lungo termine, l'attuazione del nuovo ruolo professionale contribuirà a rafforzare la professionalizzazione del settore, migliorare la qualità dei servizi forniti e costruire ecosistemi di economia sociale più stabili e integrati nei paesi partner. Il trasferimento di know-how è

quindi la base per lo sviluppo sostenibile delle competenze e dell'innovazione nell'ambito dell'economia sociale.

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono tuttavia al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né dell'Unione europea né l'organo concedente possono essere ritenuti responsabili.

Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only and do not necessarily reflect those of the European Union or the European Education and Culture Executive Agency (EACEA). Neither the European Union nor EACEA can be held responsible for them.