

# Training module 2. Management Democratico nell'Economia Sociale Solidale

Questo documento è parte di un pacchetto di 3 training modules che perseguono l'obiettivo di promuovere l'Economia Sociale Solidale al livello dei Initial Vocational and Educational Training (IVET). È uno degli output maturati nel progetto "Social and Solidarity Economy in Europe: affirming a new paradigm through IVET curricula innovation" (Settembre 2016 – Agosto 2018), co-finanziato dal programma Erasmus+.

Coordinazione e Edizione:

IED – Greece

APDES – Portugal

Co-Autori:

IED – Greece | APDES – Portugal | TechNet – Germany

ASPECT-MIR – Bulgaria | CRIES – Romania | Glafka – Czech Republic | RIPESS Europe | Solidarius – Italy



With the support of the Erasmus+ programme of the European Union. The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

## CONTENUTI

1. Introduzione	2
2. Struttura del Training module	4
– Titolo	
– Durata	
– Obiettivi generali	
– Risultati specifici di apprendimento	
– Key words	
– Contenuti	
3. Approccio pedagogico – Consigli per i trainers	5
4. Materiali e risorse utili	7
5. Azione futura: advocacy per inserire l'ESS nel settore dell'educazione e del training education and training	11

## ALLEGATI

A. Glossario	13
B. Casi di studio	17
C. Esempi per i trainers	25

## 1. INTRODUZIONE

Questo documento è la seconda parte di un pacchetto di 3 training modules che perseguono l'obiettivo di promuovere l'Economia Sociale Solidale al livello dei Initial Vocational and Educational Training (IVET). Questo pacchetto è composto dai seguenti moduli:

- Modulo 1. Economia Sociale Solidale: Valori e Principi
- Modulo 2. Management Democratico nell'Economia Sociale Solidale
- Modulo 3. Finanza etica e solidale

A chi sono rivolti questi moduli formativi?

Questi training modules sono uno strumento per i trainers che lavorano nell'initial vocational and educational training (IVET). Agli IVET fanno riferimento diversi percorsi educativi, che solitamente precedono l'ingresso nel mondo del lavoro. Questi percorsi possono essere iniziati all'età di 14 anni e possono essere seguiti, potenzialmente, (i limiti d'età variano di Paese in Paese all'interno del continente europeo). Allo stesso tempo, possono servire come riferimento per alter figure professionali che operano ai diversi livelli del sistema educativo e della formazione professionale.

Questi moduli sono utili anche per coloro, persone e organizzazioni, che lavorano nel mondo dell'Economia Sociale Solidale e che sono interessati a mettere in campo azioni nel settore educativo e della formazione professionale.

Chi ha costruito questi moduli formativi?

Questi moduli sono il risultato di una collaborazione tra 8 organizzazioni provenienti da altrettanti Paesi Europei, riuniti all'interno del progetto "Social and Solidarity Economy in Europe: affirming a new paradigm through IVET curricula innovation" (Settembre 2016 – Agosto 2018), cofinanziato dal Programma dell'Unione Europe Erasmus+.

Perché abbiamo realizzato questi moduli?

Siamo convinti che è cruciale investire nell'educazione e nella formazione delle generazioni future cosicché i giovani d'oggi possano crescere come cittadini capaci di avviare attività economiche con un approccio critico al sistema economico attuale. A tal fine, c'è bisogno di curricula IVET più innovative, che promuovano una discussione attorno ai modelli e ai paradigmi economici alternative – quale è l'Economia Sociale Solidale (ESS). L'ESS – in quanto movimento sociale e contesto professionale – si pone gli obiettivi sia della crescita e dell'emancipazione personale, sia della giustizia sociale. In questa prospettiva, questi moduli potranno essere da supporto per i trainers che lavorano con i giovani nell'ottica di sviluppare le loro attività professionale con una prospettiva più ampia che includa gli obiettivi dell'ESS, preferibilmente all'interno di organizzazioni dell'ESS.

L'ESS è ancora un tema emergente e poco conosciuto nelle nostre società, ed è assente dai curricula IVET in quasi tutti i Paesi Europei. Questi moduli vogliono dunque essere un primo passo per organizzare un pacchetto formativo, significativo e rilevante, sia al livello nazionale sia a quello Europeo.

Che cos'è l'Economia Sociale Solidale?

L'Economia Sociale Solidale è un'economia che si differenzia da quella mainstream orientata al profitto. Include organizzazioni che perseguono valori sociali e ambientali piuttosto che il profitto e la crescita finanziaria.

L'Economia Sociale Solidale è un modo di soddisfare i bisogno umani attraverso attività economiche – come la produzione e lo scambio di servizi – che rinforzano i valori di giustizia sociale, sostenibilità ecologica, cooperazione, mutualismo, comunità e democrazia. Prende forma attraverso una costellazione di network di gruppi locali, organizzazioni di cittadini, piattaforme di consumatori e produttori,

cooperative e imprese sociali e istituzioni pubbliche collaborative.<sup>1</sup>

L'Economia Sociale Solidale è già messa in pratica attraverso migliaia di iniziative di cittadini, pratiche solidale e network collaborativi in tutta Europa e in varie parti del mondo. È un modello socio-economico vitale e promettente.

Come usare i moduli?

Questi moduli potranno essere inclusi in corsi IVET già esistenti nei seguenti settori; economico, management, finanziario e nel campo delle scienze sociali. Possono essere usati in maniera flessibile, secondo i profili dei trainees e seguendo il livello di autonomia che costoro hanno, nei differenti Paesi, di riformulare e adattare il loro percorso formativo. I 3 moduli sono pensati per essere implementati insieme, seguendo l'ordine presentato, in modo da fornire una conoscenza gradualmente più profonda e comprensiva di come funzioni l'Economia Sociale Solidale. Il Modulo 2 deve sempre essere preceduto dal Modulo 1 (che imposta il framework generale dell'ESS e aiuta a comprendere meglio contenuti specifici del management democratico).

Di seguito è presentata:

- La struttura generale del Modulo 2 “Management Democratico nell'Economia Sociale e Solidale”, con inclusi la durata, gli obiettivi generali, risultati specifici di apprendimento, key words e contenuti;
- Una lista di risorse che possono essere usate dai trainers che svilupperanno i contenuti e le attività del modulo, adattandolo al loro contesto;
- Suggerimenti per i trainers che promuovono un approccio pedagogico innovativo;
- Un glossario che include le parole chiave presenti nei tre moduli;
- Casi studio dai differenti Paesi Europei che presentano esempi reali di pratiche che perseguono principi e valori dell'ESS.

Tutti questi materiali possono essere presi di riferimento da coloro che desiderano implementare attività educative e formative sui temi dell'ESS. Oltre agli IVET, possono anche essere usati come punto di partenza o d'ispirazione per promuovere altre attività ai differenti livelli del sistema educativo e formativo

1 Tratto e riadattato da RIPESS (2015). Global Vision for a Social Solidarity Economy: Convergences and Differences in Concepts, Definitions and Frameworks. Disponibile su: [http://www.ripest.org/wp-content/uploads/2015/02/RIPESS\\_Global-Vision\\_EN.pdf](http://www.ripest.org/wp-content/uploads/2015/02/RIPESS_Global-Vision_EN.pdf)

## 2. TRAINING MODULE 2

TITOLO	<b>Management Democratico nell’Economia Sociale e Solidale</b>
DURATA	30 ore (durata suggerita; ogni trainer can adattare la durata secondo le sue necessità)
OBIETTIVI GENERALI	L’obiettivo principale di questo modulo dal titolo “Management Democratico nell’ESS” è fornire agli studenti e ad eventuali stakeholder tutte le informazioni necessarie che riguardano il Management Democratico nell’ESS. Nello specifico, alla fine di questo modulo, i partecipanti saranno capaci di comprendere come il management democratico deve essere organizzato e direzionato verso obiettivi collettivi, quali sono i benefici di questo tipo di management e come può aiutare lo sviluppo di organizzazioni che operano nell’ESS. Questo tipo di management mobilita una pluralità di principi e strumenti economici che possono essere espressi e usati in molte aree economiche (agricoltura, industria, servizi, ecc.) al fine di costruire un’Organizzazione di ESS di successo. Va al di là dei processi decisionali ed include tutti gli aspetti della governance e della struttura organizzativa.
RISULTATI SPECIFICI DI APPRENDIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Conoscere il background storico del Management Democratico;</li> <li>– Comprendere i principi del Management Democratico;</li> <li>– Riconoscere l’importanza del Management Democratico nelle organizzazioni di ESS;</li> <li>– Comprendere gli aspetti principali della proprietà collettiva e del self-management;</li> <li>– Identificare le sfide delle organizzazioni di ESS;</li> <li>– Comprendere le attività istituzionali e i processi decisionali delle organizzazioni di ESS;</li> <li>– Identificare i bisogni sociali al fine di sviluppare organizzazioni di ESS;</li> <li>– Comprendere come si costituiscono organizzazioni di ESS per essere economicamente performative;</li> <li>– Saper costruire e utilizzare il Capitale Sociale;</li> <li>– Comprendere come il management sociale/partecipativo arrechi benefici agli stakeholder sia interni sia esterni;</li> <li>– Comprendere come il Social Marketing può aiutare ad ottenere entrate e fiducia;</li> <li>– Comprendere come il bilancio sociale è importante per la sostenibilità delle organizzazioni di ESS.</li> </ul>
KEY WORDS	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Organizzazioni di ESS</li> <li>– Auto-organizzazione dei lavoratori</li> <li>– Management Democratico</li> <li>– Capitale Sociale</li> <li>– Pianificazione Sociale d’Impresa</li> <li>– Management Sociale partecipativo</li> <li>– Social marketing</li> <li>– Bilancio Sociale</li> </ul>

CONTENUTI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Delineare una prospettiva sul management nelle organizzazioni di ESS; <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Introduzione ai concetti delle organizzazioni di ESS</li> <li>1.2. Excursus storico del Management Democratico nelle organizzazioni di ESS</li> <li>1.3. La Filosofia del Management Democratico – Perché il Management Democratico è importante per le organizzazioni di ESS</li> <li>1.4. Sfide per le organizzazioni di ESS</li> </ol> </li> <li>2. Introduzione al Management Democratico nelle organizzazioni di ESS <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Come costruire un'organizzazioni di ESS (pianificazione per l'impresa sociale)</li> <li>2.2. Come implementare il management sociale / partecipativo nelle organizzazioni di ESS</li> <li>2.3. Capitale Sociale – Come può essere usato nelle organizzazioni di ESS</li> <li>2.4. Come il Social Marketing può aiutare a ottenere entrate e fiducia</li> <li>2.5. Come il bilancio sociale può fornire un framework per valutare la performance e gli impatti</li> </ol> </li> <li>3. Casi studio (elementi trasversali)</li> </ol>
-----------	---

### **3. PEDAGOGICAL APPROACH – TIPS FOR TRAINERS**

Come nel modulo precedente, l'approccio pedagogico è decisivo per la qualità del training. Di seguito sono esposti alcuni suggerimenti utili per coloro che desiderano implementare questi moduli.

**Suggerimento 1. Garantire un approccio su misura** | I training nell'ESS devono sempre essere adattati al profilo dei trainees, sia per quanto riguarda i contenuti sia per la metodologia. La struttura del training qui proposta va presa come un punto di partenza da cui sviluppare il programma formativo accuratamente adattato, tenendo conto di:

- gli specifici obiettivi definiti preposti dal corso in cui si intende sviluppare il corso;
- gli aspetti culturali/politici/sociali dell'ESS in ogni Regione/Paese;
- il framework e le organizzazioni istituzionali degli IVET in ogni Regione/Paese;
- altri livelli educativi dopo gli IVET (insegnamento non-formale, corsi per adulti, ecc.).

Solo un approccio su misura può assicurare che la struttura presentata qui ottenga i massimi risultati.

**Suggerimento 2. Metodologie di apprendimento attive** | Metodologie attive implicano un coinvolgimento sia dei trainers sia dei trainees. Questi sono alcuni esmpi:

- Lavori di gruppo;
- Gruppi per brainstorming e risoluzione di problemi;
- Analisi di esempi pratici/storie/casi studio;
- Presentazioni da parti di ospiti esterni;
- Visite sul campo.

Una metodologia attiva è fondamentale per promuovere:

- partecipazione e interazione all'interno del gruppo;
- collegamenti tra teoria e pratica da un lato e concetti esempi reali dall'altro;
- la comprensione da parte dei trainees dei contenuti;
- la motivazione dei trainees.

Nell'implementazione dei moduli, è importante programmare degli spazi per discussioni e dibattiti che coinvolgano tutta l'aula, nonché evitare la lettura di lunghi documenti, lunghe spiegazioni e qualsiasi altra forma che impedisca l'interattività trainers/trainees.

Per avere successo (per es. ottenere un buon livello di partecipazione e comprensione da parte dei trainees), queste metodologie attive devono essere implementate adattandole ai contesti e vanno quindi preparate in anticipo. È inoltre fondamentale la capacità dei trainers di utilizzare gli input dei trainees, di promuoverne la sintesi e di creare collegamenti tra questi e i contenuti del corso. Ciò aiuta a rendere più chiare le differenti terminologie e a comprendere i contenuti dei moduli.

**Suggerimento 3. Presentare esempi pratici** | Presentare e discutere di esempi pratici di organizzazioni e casi studio dell'ESS aiuta a promuovere una tipologia di apprendimento più pratica. Si tratta di ricercare esempi locali, regionali, nazionali ed europei, che aiutino i trainees sia nella comprensione sia nella motivazione. A tal fine i trainers dovrebbero:

- Preparare una selezione di esempi e casi studio direttamente collegata ai contenuti del modulo;
- Evitare esempi poco chiari o che siano poco relazionabili ai contenuti del corso, perché questo potrebbe creare confusione;
- Investigare eventuali movimenti e pratiche dell'ESS nella propria area e incontrare le persone e le organizzazioni che lavorano in questo campo;
- Dare priorità agli esempi locali e nazionali che i trainees possono comprendere più facilmente,
- Invitare ospiti e organizzare delle visite;
- Presentare anche esempi e casi studio internazionali e/o europei che possono essere rilevanti per la comprensione del modulo. Questo è un modo per mostrare come l'ESS sia un movimento eterogeneo che sta crescendo in Europa e in molte altre parti del mondo;
- Se l'ESS non è tanto presente nella tua area e mancano esempi sia locali sia nazionali, assicurati di costruire ponti di significato ben solidi tra gli esempi internazionali e il contesto di provenienza dei trainees;
- Assicurare sempre una chiara corrispondenza tra gli esempi pratici, gli input che arrivano dai trainees a i contenuti presenti nel modulo;
- Usare esempi pratici e casi studio come strumenti per chiarificare concetti e terminologie.

**Suggerimento 4. Presentare esempi pratici<sup>2</sup>** | Il corso sarà di successo se adotterà un approccio centrato sui trainees, il che significa che il programma dovrà essere definito tenendo a mente le esperienze preve dei trainees. Imparare dall'esperienza sarà un pilastro fondamentale e faciliterà l'apprendimento. Perciò i trainers dovranno definire il programma tenendo a mente i seguenti principi:

- il corso dev'essere centrato sui trainers e sui loro bisogni;
- il corso dev'essere connesso con azioni individuali e progetti di gruppo;
- ci dev'essere un collegamento e un bilanciamento tra la teoria e la pratica.

### 3. MATERIALI E RISORSE UTILI

Di seguito è riportata una lista di risorse che possono essere utili per I trainers che desiderano approfondire gli argomenti presenti in questo modulo.

<p><b>Local Social Economy Learning Package: A European Curriculum for Social Enterprise Practitioners and Supporters, Berlin (TechNet) 2009</b>  <a href="https://static1.squarespace.com/static/5652bb12e4b03de1acada41c/t/5821ca468419c252721b5d43/1478609545848/CEST+Manual.pdf">https://static1.squarespace.com/static/5652bb12e4b03de1acada41c/t/5821ca468419c252721b5d43/1478609545848/CEST+Manual.pdf</a></p>	<p>Nel Modulo 4: Developing a Social Enterprise Culture troverete esempi di buone pratiche e strumenti per il management delle organizzazioni di ESS (p. 49)</p>
<p><b>Social Solidarity Economy: Our common road towards decent work</b>  <a href="http://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/WC_MS_166301/lang--en/index.htm?">http://www.ilo.org/empent/units/cooperatives/WC_MS_166301/lang--en/index.htm?</a></p>	<p>Sezioni 2.2.2 e 2.2.3 del capitolo 2 – Governance and Management of SSE Organisations</p>

<sup>2</sup> Adattato da: “Local Social Economy Learning Package” (TechNet CEST Transfer project, 2009)

<a href="#">ssSourceSiteId=employment</a>	
<p>Documentary “<b>Can we do it ourselves</b>”  <a href="http://topdocumentaryfilms.com/can-we-do-it-ourselves/">http://topdocumentaryfilms.com/can-we-do-it-ourselves/</a></p>	<p>Un documentario di un’ora che indaga se dovremmo fare pressioni verso un modello cooperativo di fare impresa, mostrando casi studi di business che stanno sopravvivendo in maniera democratica all’interno di un sistema capitalista. Inserito nel contesto svedese ma rivolto a un pubblico internazionale, il film esplora i come, perché e cosa delle cooperative proprietà dei lavoratori attraverso interviste ad esperti, visite a cooperative e brevi spiegazioni.</p>
<p><b>Democratic Enterprise: Ethical business for the 21st century</b></p> <p><a href="#">Web-link</a></p>	<p>Capitolo 3 – presenta una vision di come applicare la governance democratica in una cooperativa.  Presenta esercizi per riflettere.</p>
<p><b>BOOK - The Routledge Companion to Alternative Organization</b>  Edited by Martin Parker, George Cheney, Valérie Fournier, Chris Land</p> <p>2014 – Routledge</p>	<p>NO FREE ACCESS ONLINE  <i>Estratto dal volume</i><sup>3</sup>  “[...] La verità è che il capitalismo è sempre stato contestato e le persone hanno creato alternative per soddisfare i propri bisogni. Questo libro esplora le possibilità economiche e organizzative che vanno al di là delle narrazioni di economisti e di teoristi del management. I capitoli sulle cooperative, sulle monete di comunità, sul movimento delle transition town, sul co-housing e molto altro restituiscono una ricca immagine di come un altro mondo non solo sia possibile, ma sta già prendendo forma. Lo scopo di queste iniziative è superare le critiche al presente ed esplorare differenti possibilità organizzative. Il nostro punto di partenza è un’analisi critica del capitalismo globale contemporaneo come inizio di un pensiero per organizzare nuove forme politiche con altri strumenti, he possono essere guidati dai principi di solidarietà, libertà e responsabilità. Grazie a contributi internazionali, questo volume restituisce voce alle forme organizzative prive di rappresentanza o marginalizzate negli studi organizzativi o nelle politiche convenzionali e che offrono una base promettente per una maggiore giustizia sociale e ambientale. È una risorsa utile per studenti, attivisti e ricercatori interessati agli approcci alternativi all’economia in differenti campi disciplinari e interdisciplinari.</p>
<p><b>BOOK - Civil Society, the Third Sector and Social Enterprise Governance and Democracy</b></p>	<p>NO FREE ACCESS ONLINE  <i>Estratto dal volume</i><sup>4</sup></p>

<sup>3</sup>Traduzione a cura di Solidarius Italia

<sup>4</sup>Traduzione a cura di Solidarius Italia

<p>Edited by Jean-Louis Laville, Denis Young, Philippe Eynaud, Routledge, USA, March 2015</p> <p><a href="http://www.socioeco.org/bdf_fiche-publication-1205_en.html">http://www.socioeco.org/bdf_fiche-publication-1205_en.html</a></p>	<p>“Le organizzazioni della società civile stanno giocando un ruolo chiave nel promuovere tematiche sociali globali e ambientali, partecipando anche alla costruzione dell’agenda pubblica. Inoltre, in un momento in cui stanno diventando sempre più variegata e interconnesse, è molto importante l’analisi critica della governance di queste reti e organizzazioni, nonché il loro ruolo nelle società democratiche. Il libro affronta queste sfide rivisitando i concetti di cittadinanza, partecipazione pubblica, scambio democratico di idee, mercato, co-costruzione e co-produzione di servizi pubblici e ideologie politiche alternative. La prima parte del libro si concentra sulla governance interna e sulle dimensioni economiche delle organizzazioni della società civile e analizza il ruolo crescente dei modelli di management. La seconda parte tratta le dimensioni istituzionali e si concentra sugli spazi pubblici e sulle capacità delle organizzazioni della società civile di resistere, di collaborare e di negoziare con gli Stati”.</p>
<p><b>GUIDE - DEMOCRATIC GOVERNANCE</b>  <b>The Design of Governance</b>  <b>Systems for Worker Cooperatives</b></p> <p>The ICA Group  <a href="http://ica-group.org/wp-content/uploads/2015/04/Democratic-Governance-The-Design-of-Governance-Systems-for-Worker-Cooperatives.pdf">http://ica-group.org/wp-content/uploads/2015/04/Democratic-Governance-The-Design-of-Governance-Systems-for-Worker-Cooperatives.pdf</a></p>	<p>“Le cooperative di lavoratori sono costruite su un framework di democrazia, ma questo serve poco ai lavoratori a meno che non siano disponibili i mezzi per esercitare i loro diritti e godere delle tutele che questo framework prevede – questo è ciò che un sistema di governance effettivamente fa. Questo rapporto ha lo scopo di offrire linee guida per la progettazione di sistemi di governance che aiutino una cooperativa a evitare la doppia trappola in cui cadono molte aziende democratiche: tanta struttura e tante procedure burocratiche che i membri non possono usare il potere che formalmente hanno, o una struttura così piccola da non fornire i mezzi necessari per fare la differenza. Cerchiamo invece strutture capaci di contribuire all’empowerment delle persone. Un sistema di governance correttamente funzionante articola chiaramente i ruoli dei membri, del Consiglio di amministrazione (compreso un "consiglio di lamentela") e della direzione. Se il sistema di governance deve funzionare bene, le responsabilità di questi gruppi devono essere chiare e i gruppi devono avere un reale potere decisionale. Mentre ogni cooperativa e la sua cultura sono uniche, generalmente i ruoli di questi gruppi possono essere rimandati in queste categorie generali”.<sup>5</sup></p>

<sup>5</sup>Traduzione a cura di Solidarius Italia

<p><b>BOOK - La gestion des associations</b></p> <p>Livre de Corinne Vercher-Chaptal, Julien Bernet, Olivier Maurel (économiste.) et Philippe Eynaud</p>	<p>NO FREE ACCESS ONLINE</p> <p>Libro francese che presenta le basi del Management Democratico</p>
<p><b>GUIDE - Association &amp; Coopération Jouez collectif !</b> ("play it collective!")</p> <p>France Active – Guide  <a href="http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/152727_Guide_Cooperer-web.pdf">http://www.franceactive.org/upload/uploads/File/ressources_documentaires/152727_Guide_Cooperer-web.pdf</a></p>	<p>Guida in francese sul cooperativismo e le sue forme di governance.</p>
<p><b>ARTICLE - Solidarity at Work: The Case of Mondragon</b></p> <p>Think pieces for the UNRISD conference "Potential and Limits of Social and Solidarity Economy". 6-8 May 2013</p> <p><a href="http://www.unrisd.org/unrisd/website/newsview.nsf/%28httpNews%29/DA6E37662364DDC8C1257BAC004E7032?OpenDocument">http://www.unrisd.org/unrisd/website/newsview.nsf/%28httpNews%29/DA6E37662364DDC8C1257BAC004E7032?OpenDocument</a></p>	<p>“Questo articolo intende riflettere sulle ragioni e sulle motivazioni morali condivise su cui basare e orientare l'azione cooperativa. In questo articolo, quando si esamina la questione della riproduzione della cultura cooperativa, è importante affrontare il campo dei valori. Uno di questi valori è il principio di solidarietà. Evidenziamo il fatto che i valori non sono solo principi normativi e razionali ma hanno una dimensione vissuta e incarnata. Analizziamo brevemente l'esperienza del vecchio Movimento Cooperativo di Mondragone come un caso studio pertinente per illustrare come si applica il valore della solidarietà.”<sup>6</sup></p>
<p>Paper - <b>Social and Solidarity Economy and the Challenge of Sustainable Development</b></p> <p><a href="#">Link</a></p>	<p>Questo Position Paper risponde alle preoccupazioni dovute al fatto che il processo di elaborazione di un'agenda di sviluppo post-2015 e una serie di obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) abbia finora prestato insufficiente attenzione al ruolo dell'economia sociale e solidale (SSE).</p>
<p>Vieta, M. (2015). <b>SSRN and Euricse Working Papers, 78/15</b>. Trento, Italy: European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises. [<a href="#">Link</a>]</p>	<p>La via italiana alla creazione di cooperative di lavoratori: L'emergenza in Italia delle fabbriche recuperate da cooperative di lavoratori e la Legge Marcora.</p>
<p>Sen A., <b>“Development as freedom”</b>, Oxford University Press, 1999.</p>	

#### 4. [AZIONI FUTURE: MOBILITARSI PER L'ESS NELL'EDUCAZIONE E NELLA FORMAZIONE](#)

Questo modulo rappresenta un passo verso l'inserimento dell'ESS nei curricula IVET. È anche il punto di partenza per un processo che deve mobilitare l'insieme degli stakeholders sia nell'ambito dell'ESS sia in quello degli IVET, in modo

<sup>6</sup>Traduzione a cura di Solidarius Italia

da poter metter in campo strategie di advocacy per l'inclusione dei questo campo di studio nei programmi formativi. Il passo successivo del progetto "Social and Solidarity Economy in Europe: affirming a new paradigm through IVET curricula innovation" sarà così sviluppato:

- Strumenti concreti per avviare iniziative di advocacy;
- Strategie congiunte tre organizzazioni di ESS e degli IVET per l'innovazione dei curricula;
- Strategie comuni a livello nazionale ed Europeo per una cooperazione continua con i differenti stakeholders al fine di promuovere l'innovazione dei curricula IVET.

**APPREZIAMO IL TUO CONTRIBUTO!**

---

Per ogni suggerimento e consiglio che possa migliorare questo document o se desideri condividere la tua esperienza nell'implementazione del modulo, contattaci a [info@solidarius.it](mailto:info@solidarius.it)

---

## ALLEGATI

### A. GLOSSARIO

**Management Democratico:** uno specifico stile di management che basa sulle idee di auto-determinazione, inclusione, partecipazione equa, deliberazione autonoma, riflessività, cooperazione, auto-organizzazione e proprietà collettiva. Spesso troviamo queste situazioni tra quei lavoratori che hanno relazioni con il mondo del sindacato, capaci quindi di avere un progetto politico e vedere l'auto-organizzazione come approccio rivoluzionario.

**Economia sociale:** nelle area di lingua neolatina, "sociale" si riferisce al tipo di proprietà che è di individui e non di azionisti, funziona il principio "una persona, un voto". Nelle aree anglofone l'economia sociale è anche conosciuta come "terzo settore": "sociale" si riferisce allo scopo o al settore di attività, come la cura, la salute, l'assistenza agli anziani, etc. Così il terzo settore si posiziona tra il privato for-profit e il settore pubblico (investimenti statali e redistribuzioni). In entrambe le definizioni cooperative, mutue, associazioni e entità no-profit sono incluse tanto quanto le fondazioni e le charities. Mentre l'economia sociale è basata sui principi di cooperazione, di coinvolgimento democratico dei lavoratori e sulla sostenibilità ambientale, solitamente è parte dell'economia di mercato e non pone delle sfide per trasformare il contesto in cui opera.

**Impresa/imprenditoria sociale:** l'impresa/imprenditoria sociale si riferisce alla "creazione di valore sociale che si produce in collaborazione con le persone e le organizzazioni della società civile che sono coinvolte in processi di innovazione sociale che solitamente implicano attività economiche". Possono essere organizzazioni for-profit o no-profit che agiscono sul mercato e forniscono servizi di welfare, puntando all'impatto sociale delle loro azioni e attività, applicando strategie di mercato che includono il loro valore sociale.

**Organizzazioni di economia sociale solidale:** le organizzazioni di ESS agiscono secondo i seguenti criteri:

- 1) Attività economiche;
- 2) Obiettivi sociali (inclusi obiettivi culturali ed ecologici);
- 3) Iniziative con i cittadini e adozione di pratiche partecipative;
- 4) Punta a benefici sociali (e non a profitti privati).

**Economia Sociale Solidale (ESS):** mentre nelle regioni francofone il termine "Economie Sociale et Solidaire" è equiparato all'economia sociale (e a volte al social business) soprattutto nella cornice istituzionale, RIPESS usa l'espressione "Economia Sociale Solidale" per unire i due approcci in un movimento politico, sociale e istituzionale che include differenti approcci economici di organizzazioni che puntano al valore sociale e a riparare i danni dell'economia di mercato e di iniziative che insistono per un cambiamento socio-economico più radicale. Include organizzazioni no-profit, imprese for-benefit e iniziative di economia informale, per i loro obiettivi economici, sociali e ambientali così come altre forme collaborative, associative e di relazioni solidali.

**Economia Solidale:** l'economia solidale raccoglie iniziative di carattere trasformativo promosse dai cittadini che vedono l'economia come uno spazio relazionale basato sulla solidarietà, i diritti umani e della Terra, auto-determinazione, il mutualismo e la cooperazione. Le iniziative solidali puntano a democratizzare l'economia e rafforzare la giustizia sociale, economica e ambientale. L'economia solidale non è un settore dell'economia, ma un approccio trasversale che include iniziative di tutti i settori, accomunate dalla condivisione di un insieme di valori che sono in contrasto con il modello economico dominante, ad esempio: cooperazione vs competizione, mutuo sostegno e solidarietà vs individualismo, organizzazioni orizzontali e processi decisionali democratici vs strutture gerarchiche e centralizzate. Sono azioni volte alla realizzazione di pratiche di produzione, scambio basate sulla solidarietà capaci di rispondere alle necessità implementano al tempo stesso principi democratici e i diritti fondamentali del vivere bene in comune

**Bilancio Sociale:** Il bilancio sociale prevede tre passi per le organizzazioni dell'ESS. Il primo passo riguarda la chiara definizione della mission dell'organizzazione, dei suoi obiettivi e attività collegate, dei valori e dei principi che sottostanno a queste azioni, nonché l'identificazione degli stakeholder chiave. Il secondo passo riguarda il riconoscimento degli indicatori quantitativi e qualitativi che permettono alle imprese un'effettiva rendicontazione della sua performance e dell'impatto rispetto alla mission, gli obiettivi e i valori preposti, attraverso la raccolta di dati ed il confronto con gli stakeholder. Il terzo passo consiste nel riunire tutte le informazioni raccolte in un bilancio sociale che viene poi verificati da un panel indipendente che, una volta soddisfatto, rilascia una dichiarazione di verifica sociale.

**Capitale Sociale:** il Capitale Sociale è un'importante risorsa e può essere usata nella creazione e nello sviluppo di

organizzazioni di ESS. Il Capitale Sociale è l'insieme di questi elementi concreti e si accresce attraverso le relazioni tra persone e organizzazioni:

- ✓ Fiducia: avere relazioni di fiducia con le persone e le organizzazioni in modo da sentirsi a proprio agio nel lavorare con loro;
- ✓ Reciprocità e mutualismo: avere quel tipo di relazioni con persone e organizzazioni dove si fa qualcosa per loro senza aspettarsi una restituzione immediata; dove ci si aiuta a vicenda; ove si è pronti a lavorare insieme su schemi di vantaggio comune;
- ✓ Reti sociali: essere in contatto con un vasto *range* di persone e organizzazioni e imparare a conoscerle; imparare a fidarsi di loro e lavorare insieme; dare e ricevere informazioni;
- ✓ Norme di comportamento condivise: condividere idee con altri su come dovrebbero essere fatte le cose; costruire una visione comune; essere ampiamente d'accordo su ciò che è accettabile e ciò che non lo è;
- ✓ Impegno e senso di appartenenza: condividere un impegno con un gruppo può svelare una comprensione condivisa dei temi affrontati e può portare a scopi comuni.

**Pianificazione Sociale d'impresa:** costruire un'organizzazione di ESS è diverso da costruirne una di tipo tradizionale. Con le imprese di ESS e le organizzazioni che operano nell'Economia Sociale Locale, si tratta di processo sociale che richiede tempo. L'impresa sociale spesso parte dall'identificazione dei bisogni all'interno di un territorio. I bisogni di una popolazione specifica possono essere esplorati usando l'Analisi de Bisogni e delle Risorse. Un'impresa sociale dovrebbe scrivere un piano sociale d'impresa che deve coprire un certo numero di aspetti, come il business plan convenzionale ma anche il management sociale, il marketing sociale e il bilancio sociale.

**Marketing Sociale:** Alcalay e Bell (2000) usano una varietà di definizioni di marketing sociale per descrivere i loro punti in comune e arrivare a una definizione condivisa. In primo luogo, il marketing sociale è un'etichetta che viene generalmente applicata ai programmi ritenuti, dalle autorità, utili per gli individui e la società in generale. In secondo luogo, non vi è alcun profitto finanziario dall'attuazione di una campagna di marketing sociale. Terzo, l'obiettivo finale è il cambiamento di comportamento, non solo l'educazione e la consapevolezza. Quarto, quelli che usano il social marketing tentano di incorporare le conoscenze, atteggiamenti e convinzioni degli stakeholder nelle loro campagne. In quinto luogo, tentano non solo di influenzare gli individui che ricoprono posizioni di rilevanza, ma anche strutture sociali che potrebbero impedire agli individui di raggiungere gli obiettivi focali. Infine, vi è una dipendenza da concetti di marketing commerciale, come la strategia orientata al consumatore, all'offerta di prodotti, prezzi, posizionamento e promozione.

**Auto-organizzazione dei lavoratori:** *“worker self-management (WSM) è l'idea che coloro che producono dovrebbero avere il controllo all'interno dei luoghi di lavoro. È basato sulla premessa che le forme gerarchiche di management e organizzazione sono inutili, indesiderabili e possono essere rimpiazzate da processi decisionali democratici”*. Estratto da *The Dictionary of Alternatives, Utopianism and Organization*, Martin Parker, Valérie Fournier, and Patrick Reedy, Zed Books, USA, 2007 – Traduzione a cura di Solidarius Italia.

## B. CASI STUDIO

In questa sezione abbiamo raccolto alcune pratiche di ESS, mostrando esempi concreti di iniziative e organizzazione che rispondono ai bisogni delle persone e dell'ambiente con un approccio innovativo. Questi casi studio possono essere utilizzati come materiale formativo.

Management Democratico nell'ESS – Un esempio dalla Francia
<b>Galapiat Cirque</b>
<p>Il progetto GALAPIAT Cirque è nato in un piccolo collettivo creativo che cercava un approccio egualitario. Dopo il successo del primo spettacolo, il necessario dispiegamento delle singole ambizioni artistiche porta a una crescita forte e rapida dell'associazione che ospita molteplici progetti. Cerca quindi di combinare professionalità, di assumere nuovi dipendenti e rispettare il progetto iniziale. Per questo, è portato a sviluppare una riflessione su specifici metodi di governance e ad innovare la propria organizzazione. Lo slogan del collettivo è: "da soli andiamo più veloci, insieme andiamo più lontano".</p> <p>- <i>"Fin dall'inizio, al di là degli spettacoli, abbiamo avuto un progetto pedagogico di trasmissione all'interno delle scuole e delle classi circensi. I nostri seminari introduttivi ci hanno permesso di creare legami con altri, di avere scambi. Non volevamo fare altro che rappresentazioni".</i></p> <p>- Sono così nati dozzine di progetti socio-culturali. Il circo attraversa la Bretagna (regione rurale occidentale della Francia), mettendo la tenda da circo Pétaouchnok a disposizione dei territori, degli abitanti, proponendo loro forme artistiche innovative, mescolando circo e musica. Questi progetti partecipativi della durata di alcune settimane sono costruiti con l'aiuto di partner locali. <i>"Vogliamo aiutare a costruire una società in cui la vita sia buona. Proponiamo sogni, vogliamo che dopo il nostro passaggio le persone condividano questi sogni: quando continuano a fare cose insieme, è geniale!"</i>.</p> <p>- Fondato nel 2008 a Langueux, il festival "As long as there are seagulls" [trad. "Finché ci sono gabbiani"], grazie alla sua programmazione e alla sua atmosfera, ha conquistato un grande pubblico: 4.000 spettatori in media. È anche uno dei punti salienti della vita associativa: il festival è organizzato da un centinaio di volontari, incontrati durante i tour, a Langueux, in Bretagna o altrove. <i>"Tutti hanno familiarità con il progetto e sono desiderosi di operare in modo cooperativo".</i></p> <p>La forza del progetto iniziale di Galapiat, e l'immaginazione autogestita che era nelle menti dei suoi fondatori, è stata trasmessa al collettivo, trasmettendo una maggiore vigilanza sulla questione organizzativa. Sebbene la struttura formale (l'assemblea generale, il consiglio di amministrazione, il direttivo) sia stata mantenuta, non è mai stata considerata sufficiente dalle associazioni per impedire una possibile deviazione dal progetto. Di conseguenza, l'innovazione che il collettivo ha mostrato è culminata nella creazione di La Gazette (giornale interno), di cellule (produzione unitaria per ogni progetto o argomento su cui i membri vogliono lavorare), e di seminari (tutti si riuniscono per 2 giorni almeno una volta all'anno). Queste nuove istanze non sostituiscono le istanze tradizionali, ma si integrano e le arricchiscono. Le cellule sono un mezzo per riconquistare la coerenza e l'uguaglianza all'interno di un collettivo organizzato. I seminari sono il livello più alto di forma collettiva, riunendo tutti i grippi insieme. Tutto questo meccanismo manterrà una forte dimensione riflessiva attorno all'azione. Dietro la questione della dimensione, che è spesso oggetto di giudizi contraddittori come "Piccolo è bello" o "il più grande è il migliore", c'è una riflessione importante e mai chiusa sulla questione dei valori e dei mezzi per servirli.</p>

<p>Per maggiori informazioni:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Galapiat Cirque, 20 rue des Frères Huby, 22 360 Langueux</li><li>- <a href="mailto:contact@galapiat-cirque.fr">contact@galapiat-cirque.fr</a> - +33 6 10 58 02 34</li><li>- <a href="http://galapiat-cirque.fr">http://galapiat-cirque.fr</a> / FB: <a href="https://fr-fr.facebook.com/pages/galapiat-cirque/148147945272821">https://fr-fr.facebook.com/pages/galapiat-cirque/148147945272821</a></li><li>- video:<ul style="list-style-type: none"><li>o About the festival: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=rOtvOYMrYHQ">https://www.youtube.com/watch?v=rOtvOYMrYHQ</a></li><li>o on social innovation <a href="https://www.youtube.com/watch?v=fOmXZxJ0hIU">https://www.youtube.com/watch?v=fOmXZxJ0hIU</a></li></ul></li></ul>

**Management Democratico nell'ESS – Un esempio dalla Romania**

**Mutualities – attori di solidarietà nel period comunista e post-comunista**

CARP Timișoara-Mutuality per persone in pensione, è un attore di economia sociale, che propone servizi e sociali e finanziari per i suoi membri. Le iniziative sono indirizzate principalmente a pensionati che si trovano ad affrontare difficoltà finanziarie (necessità di interventi chirurgici, incidenti in famiglia, accumulo di debiti per il riscaldamento durante l'inverno, ecc.).

- ✓ CARP Timișoara è un'associazione (ONG) che funziona come una mutual, fornendo micro-credito ai pensionati e ai lavoratori.
- ✓ L'organizzazione opera dal 1952, con attualmente 18.000 membri. 3.000 di questi sono persone con un lavoro da dipendente che hanno difficoltà ad accedere ai servizi bancari convenzionali. Le mutue sono presenti in ogni parte del Paese (a Dicembre del 2015, c'erano 1650 strutture), offrendo servizi ai propri membri.
- ✓ L'organizzazione offre mutui e sovvenzioni non rimborsabili, operando sulla base dei principi di solidarietà e di reciprocità.
- ✓ L'organizzazione ha partnership per fornire convenzioni sui servizi sanitari, organizzare gite e altri programmi socio-culturali.
- ✓ La mission sociale dell'organizzazione si compie grazie ai contributi di ciascun membro. L'importo minimo del contributo finanziario è inferiore a un euro, ma l'impatto sociale può essere molto alto.
- ✓ L'associazione è autonoma, senza finanziamenti da parte delle istituzioni pubbliche. Il luogo decisionale è l'Assemblea Generale.



Per maggiori informazioni:

**Name and address of organisation**

Casa de ajutor reciproc a pensionarilor, Timișoara  
Street Bogdăneștilor, number 4, Timișoara, Romania

**Webpage/FB of the initiative:**

- <http://www.carptimisoara.ro/contact>

**Management Democratico nell'ESS – Un esempio dalla Germania**

**Regenbogenfabrik: Management Democratico in un'impresa sociale**

Regenbogenfabrik è un'impresa di quartiere nel distretto di Kreuzberg a Berlino. Fornisce servizi e prodotti socio-culturali: ad es. un cinema, un laboratorio di falegnameria e di riparazione delle biciclette, una mensa, un ostello con 40 posti letto e una caffetteria con il suo panificio. Fin dall'inizio della sua esistenza, la gestione democratica è stata una priorità in questa impresa sociale.

- ✓ Cosa succede?  
Il management democratico include una sessione plenaria con cadenza mensile di tutte le realtà e i progetti di Regenbogenfabrik. Il gruppo di lavoro Business Management è un organo esecutivo che si occupa della comunicazione all'interno dell'organizzazione, dei report sullo staff e la situazione finanziaria, di realizzare proposte per la strategia e di supportare i vari progetti.
- ✓ Chi è coinvolto?  
Attraverso la sessione plenaria, sono coinvolti nel processo di management democratico il gruppo di lavoro, tutti i dipendenti e i volontari dell'impresa.
- ✓ Dove si trova?  
All'interno dell'impresa, a Berlino.

◊ Quando?

La sessione plenaria ha luogo ogni mese, mentre il gruppo di lavoro si incontra una volta alla settimana.

◊ Perché?

Questo modo di migliorare la democrazia nell'organizzazione richiede spesso tempo ma garantisce anche una maggiore sostenibilità delle decisioni.



Per maggiori informazioni:

Regenbogenfabrik Block 109 e.V., Lausitzer Straße 22, 10999 Berlin, phone: +49 30 695795 0

<https://www.youtube.com/watch?v=TCIx6qZJbwc>

### Management Democratico nell'ESS – Un esempio dall'Italia

#### **OZ - Officine Zero. Spazio di rigenerazione urbana e del lavoro**

OZ – Officine Zero è un'esperienza di recupero e trasformazione di un'area industriale nel cuore di Roma. È un progetto volto a creare lavoro dignitoso, nonché a promuovere una cultura del consumo critico.

Il progetto Officine Zero è nato nel 2013, quando la RSI Officine per la manutenzione dei vagoni dei treni notturni è fallita, lasciando oltre 100 lavoratori senza lavoro.

I lavoratori hanno deciso di occupare la fabbrica con l'aiuto di alcune realtà sociali del quartiere e di riattivare la produzione dal basso: laboratori artigianali di falegnameria, tappezzeria, elettronica e saldatura. Gli ex lavoratori della RSI si sono uniti a vari tipi di lavoratori precari (designer, artigiani, giornalisti, ecc.) con lo scopo di re-immaginare il modo in cui lavorano e i loro luoghi di lavoro.

Officine Zero è diventato un Coworking e una Multifactory, dove vengono usati materiali riciclati e i lavoratori sperimentano pratiche di economia circolare. Ad oggi sono 45 le persone che vi lavorano.

Officine Zero vuole proporre una nuova forma di lavoro, dove i lavoratori auto-organizzati (web designer, artigiani, designer, giornalisti, ecc.) non sono più soli, ma si inseriscono in un contesto di relazioni che rende possibile un costante aumento sia delle loro competenze sia nei lavori di gruppo.

Il sistema di management di Officine Zero si fonda su un'assemblea dei lavoratori e per le

decisioni si usa il metodo del consenso. L'assemblea decide il giusto compenso per i lavoratori, rifiuta il volontariato e la competizione tra i lavoratori. Lo slogan è "Tu lavori in e/o con Officine Zero, non per Officine Zero".



Per maggiori informazioni:

- ✓ Via Umberto Partini, 20, Roma (Italy)
- ✓ <http://www.ozofficinezero.org/>
- ✓ <https://twitter.com/OfficineZ>
- ✓ <https://www.facebook.com/OzOfficineZero/>
- ✓ <https://www.youtube.com/watch?v=WiU6pCKj2MQ>  
(Video in Italian language with subtitles in English)

### Management Democratico nell'ESS – Un esempio dal Portogallo

**A3S** – un'associazione che contribuisce a alternative di sviluppo sostenibili, giuste, eque e partecipative.

A3S è un'associazione no-profit, nata nel 2006, con la mission di promuovere l'imprenditoria sociale collettiva e l'economia sociale e solidale.

A3S funziona come un'impresa sociale creando valore sociale e opportunità di intervento e innovazione. Le sue principali attività promuovono ricerca e sviluppo, formazione, consulenza e valutazione.

Le azioni di A3S si basa su principi democratici, così come:

**Democrazia Partecipativa** e condivisione delle responsabilità individuali. A3S è formata da 12 membri individuali, 9 dei quali fanno parte del gruppo direttivo. I processi decisionali non sono limitati ai membri del consiglio di amministrazione, ma includono anche lavoratori e talvolta volontari. Si svolgono sulla base del consenso e di decisioni condivise in forma collettiva. Membri e lavoratori partecipano attivamente alla proposta di nuove attività e processi decisionali sulla vita dell'associazione. L'email è lo strumento di comunicazione più utilizzato per un processo decisionale più rapido. Riunioni e assemblee sono utilizzati per decisioni più strutturali. La sfida di questo modello è che il processo decisionale richiede più tempo.

**La trasparenza** è l'ingrediente chiave per tenere i membri e gli stakeholder informati e coinvolti nella mission e nelle attività di A3S. La trasparenza assicura:

- fornitura di servizi sociali, ambientali ed economici;
- promozione della partecipazione attiva in diversi momenti, coinvolgendo membri, lavoratori e volontari;
- riunioni generali con tutti i membri una volta al mese e assemblea generale tenuta due volte l'anno;
- report delle attività e delle decisioni vengono prese attraverso la condivisione di informazioni tra

tutti;

- i bollettini interni sono meccanismi per la condivisione delle informazioni tra i membri e la newsletter serve per la condivisione di informazioni con il pubblico in generale;
- Alcuni fine settimana dedicati per il lavoro e il tempo libero sono utilizzati per la riflessione condivisa, la partecipazione e la convivialità, aperti a tutti coloro che sono vicini all'organizzazione.

**Lealtà e relazioni di fiducia** con le persone e le organizzazioni. Sebbene il gruppo di lavoro abbia il ruolo di rappresentare l'organizzazione, la struttura di A3S è orizzontale e la rappresentazione è fatta da qualsiasi membro o lavoratore che condivide la sua visione e i suoi valori. C'è un riconoscimento affettivo di tutte le persone sui valori etici e professionali che guidano l'intervento di A3S. Lealtà e rispetto si applicano anche al rapporto con partner e clienti, con i quali l'associazione cerca di mantenere relazioni durature e fiduciose.

Questo modello di management model è possibile per il piccolo numero di membri e lavoratori, che permettono un maggiore spazio di partecipazione e di coinvolgimento di tutti nella mission e nei valori di A3S.



**a3s | 10 anos a construir alternativas sustentáveis, equitativas e inclusivas**

Per maggiori informazioni:

**A3S**

CIAp- Centro Incentivar a partilha

Rua de Cruz de Pau, 153

4450-103 Matosinhos

**Email** geral@a-3s.org

**Webpage** <http://a-3s.org/en/>

**Facebook** <https://www.facebook.com/associacao3s/>

### Management Democratico nell'ESS – Un esempio dalla Grecia

#### Portaria – cooperativa di donne sull'agriturismo

La cooperativa di donne sull'agriturismo Portaria in Pilio chiamata «La Portaria», si trova in Magnesia e opera in tutta la Prefettura di Magnesia. È stata fondata nel Marzo del 1997 da donne che desideravano riprendere le vecchie ricette per salvare la tradizione gastronomica del posto. Allo stesso tempo, hanno indicato a tutte le donne del villaggio diversi modi di usare il loro tempo libero per contribuire al reddito familiare.

Oggi, la cooperativa ha 35 membri. Ogni giorno le donne lavorano in entrambi i laboratori della cooperativa. Uno dei laboratori e uno showroom dei prodotti sono stati creati attraverso il programma LEADER. Il vecchio showroom nel centro di Portatia esiste ancora.

All'inizio, la cooperativa produceva dolci tradizionali e marmellate con i frutti disponibili nella regione, mentre oggi realizza un'ampia gamma di prodotti. Le donne della cooperativa producono diversi tipi di dolci, bevande, pasta e altri prodotti con ingredienti locali puri e privi di conservanti e agenti chimici.

La chiave del loro successo è il modo democratico con cui gestiscono la loro cooperativa. Ogni membro della cooperativa partecipa al processo decisionale allo stesso modo. Si fidano l'un l'altra e tutte condividono le responsabilità delle loro azioni. In questo modo, tutte cercano ugualmente il miglior risultato.

Oggi la cooperativa è coinvolta in maniera attiva in diverse attività e seminari sia in Grecia sia all'estero:

- / Partecipazione a seminari nella regione della Tessaglia;
- / Frequentazione di seminari per migliorare le capacità manageriali;
- / Cooperazione con la compagnia di sviluppo di Pilio e partecipazione di membri della cooperativa nelle visite in Francia attraverso il " Transnational Local Program Co-operation of Leader in Pilio and North Sporades Islands ".
- / Partecipazione alla fiera nazionale di cibo e bevande "AGROTICA", nello stadio di pallacanestro di Atene;
- / Partecipazione a fiere in tutta la Grecia e all'estero.



Per maggiori informazioni:

- Telephone: +30 2428099952 , +30 2428099400 , +30 2428099928
- e-mail: [mail@portaria-pelion.gr](mailto:mail@portaria-pelion.gr)
- Website: <http://portaria-pelion.gr/>

### Management Democratico nell'ESS – Un esempio dalla Repubblica Ceca

#### Etnetera a.s.

Nel 1997, due amici volevano guadagnare qualche soldo durante gli studi universitari. Fondarono un'azienda e presto impararono, con sorpresa, che potevano anche assumere i loro amici che condividevano le loro conoscenze e il loro senso dell'umorismo. Dopo 18 anni di attività di successo, Etnetera è un'azienda leader nel settore del portale web e dello sviluppo di applicazioni. Il loro obiettivo è quello di essere leader nel mercato ceco in questo campo.

Attualmente, il team di Etnetera è composto da 140 persone che lavorano in un ambiente aperto, senza cravatte o manuali di processo. Si ispirano ai principi di una società libera in cui i profitti sono condivisi in modo trasparente, i team stabiliscono le proprie regole e la direzione non ha benefici superiori. Si divertono a fare sport insieme e si supportano a vicenda. Appartengono a una squadra. Non a caso hanno ottenuto uno dei primi tre posti del premio "Best Employers Czech Republic" per quattro anni consecutivi. I risultati di questo studio si basano sulle opinioni dei datori di lavoro delle aziende e sulle loro motivazioni.

Per lo sviluppo, usano soluzioni open source. Mettono da parte gli ISO perché non ne hanno bisogno. Non gestiscono i progetti secondo il modello a cascata, credono nell'approccio agile/attivo. Costruiscono team dedicati che diventano partner stretti per i clienti e che trascorrono parte del loro tempo di lavoro direttamente con loro.

Condividono anche la loro gioia: creano e gestiscono pagine Web per le ONG (ad esempio Transparency International, Czech Abylympic Association, Femancipation e molte altre). Dove i cervelli non sono abbastanza, mettono anche le mani sull'aratro: hanno aiutato a riparare un castello o a ripulire i danni provocati dalle inondazioni. Collaborano a lungo con la Leontýnka Foundation e la "One-On-One" ("Jeden na jednoho") Society che aiutano l'integrazione della società. Sostengono anche altri progetti di beneficenza finanziariamente.



Per maggiori informazioni:

**Webpage** <https://www.etnetera.cz/>

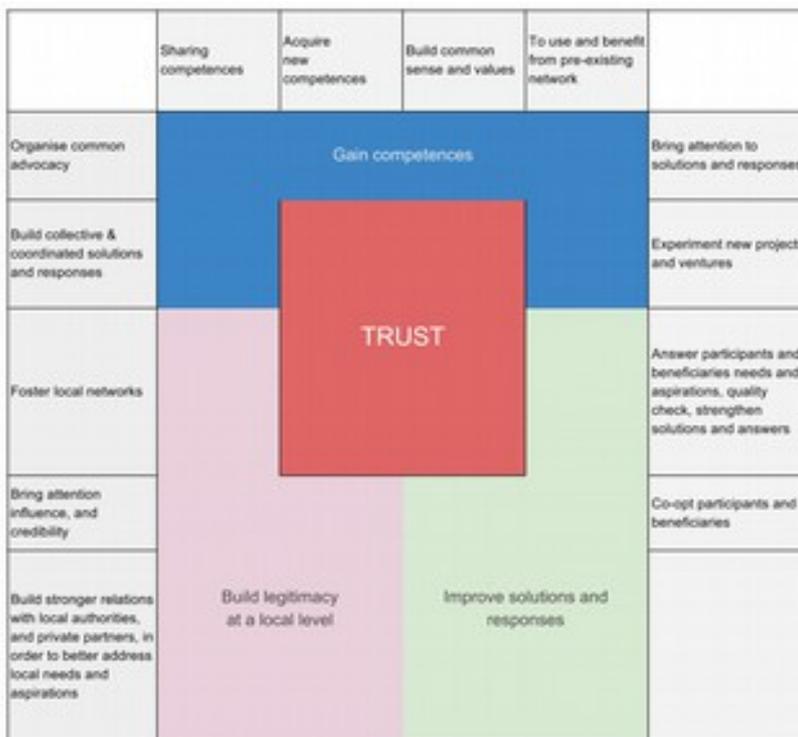
**Facebook** <https://cs-cz.facebook.com/etnetera/>

### C. EXAMPLES FOR TRAINERS

Gli esempi che seguono possono servire come spunto per i trainer. Non è obbligatorio che siano seguiti rigidamente; i trainer dovrebbero adattare i contenuti e le metodologie in base alle loro esperienze e i loro contesti locali/regionali/nazionali

#### La mappa di Cooperazione

Suggerimento di uno strumento di riferimento per costruire contenuti (traduzione da “Association & Coopération Jouez collectif !”, Frane Active Guide)



#### Video

- Le video-interviste che seguono provengono da un progetto GRUNDTVIG e presentano in modo molto pratico la motivazione e l'approccio di gestione quotidiana degli imprenditori sociali tedeschi in diverse attività (sottotitoli in lingua inglese):

–

1. Sevgi Bayram: GRAEFEWIRTSCHAFT e.V. / WELTKÜCHE UG:  
<http://www.youtube.com/watch?v=HnzBPTyjIFs>
2. Anne Lorenz: LEBENSNAH e.V Soziales Unternehmen Sprachkurse  
<http://www.youtube.com/watch?v=Dyr2uXQxy5s>
3. Anette Schill: REGENBOGENFABRIK e.V. Soziales Unternehmen Sozio-kulturelle Aktivitäten  
<http://www.youtube.com/watch?v=TCIx6qZJbwc>

4. Lutz Bojahr: STERN-RADIO BERLIN GmbH Soziales Unternehmen Integration durch Arbeit <http://www.youtube.com/watch?v=xmrVzIoqyuQ>
  5. Bernd Thuerk: STEREMAT GmbH: Soziales Unternehmen Beschäftigungsmaßnahmen [http://www.youtube.com/watch?v=QVKXrqpm\\_os](http://www.youtube.com/watch?v=QVKXrqpm_os)
  6. Klaus Lemnitz: GEWERBEHOF SAARBRUECKER STRASSE eG Soziales Unternehmen Gewerbeflächenmanagement <http://www.youtube.com/watch?v=NvUcgQCztKc>
  7. Rainer Milletat BAUS E&A Soziales Unternehmen Beratung <http://www.youtube.com/watch?v=S7wNiXhC1vA>
  8. Norbert Thoemen: MUT eG Soziales Unternehmen Facility Management <http://www.youtube.com/watch?v=2qDIS8w6sgY>
  9. Thomas Holbe LAFP e.V.: Soziales Unternehmen Integration durch Arbeit <http://www.youtube.com/watch?v=GXU3aJqnkR8>
  10. Dieter Baumhoff: ZUKUNFT BAUEN e.V. Soziales Unternehmen Bau [http://www.youtube.com/watch?v=VBpByt\\_A5Po](http://www.youtube.com/watch?v=VBpByt_A5Po)
- Intervista: Comprendere il consorzio di cooperative dei lavoratori di Mondragone <https://www.youtube.com/watch?v=8bcNfbGxAdY>
  - Resistere alla crisi – I caso spagnolo di Mondragón <https://www.youtube.com/watch?v=zaJ1hfVPUe8>
  - Sofia Papachristou e Kostas Papanastasatos hanno viaggiato per 30 giorni in 40 diverse località europee in Germania, Austria, Francia, Italia, Belgio e Grecia per fare interviste e raccogliere esempi di imprenditoria sociale attraverso diverse forme di business cooperativo. Il documentario è uno strumento per informare e promuovere le imprese sociali e le cooperative che operano nel settore bancario, l'industria sanitaria, le energie rinnovabili, il turismo rurale, il riutilizzo, ecc. Il documentario mette in evidenza il potenziale per la crescita sostenibile e l'occupazione e si concentra su un diverso modello economico, un modello che può contribuire a uscire dalla crisi che stiamo vivendo oggi. <https://www.youtube.com/watch?v=Nu4WKWv5RIg>

### Esercizi per i Trainee

#### 1. Argomento: l'Economia Sociale Solidale

Step 1. ~10 min

Dividere il gruppo in tre piccoli gruppi di lavoro mescolando le persone a caso. Mettere i nomi dei partecipanti in una borsa e mescolarli a dopo scegli a caso i membri di ogni squadra.

Step 2. ~10 min

Ogni squadra deve discutere al suo interno il diverso significato che ciascuno attribuisce all'ESS e deve costruirne uno che racchiuda al suo interno le idee emerse per presentare un significato di squadra e scriverlo sul cartellone consegnato dai trainer.

Step 3. ~10 min

Ogni gruppo sceglie un membro per presentare in massimo tre minuti il significato che hanno costruito. È possibile usare dei fogli per prendere appunti sulle idee che emergono.

Step 4. "Sintesi" ~15 min

Avendo i tre cartelloni con i significati, tutti i partecipanti e il moderatore o tutor fanno un piccolo dibattito per giungere a una conclusione sul significato di SSE. Il tutor può integrare il significato con più informazioni.

Questo significato può essere decorato per essere conservato e esposto in maniera permanente in classe.

## 2. Argomento: Le organizzazioni di ESS

### Step 1. Brainstorming ~10 min

Gli studenti devono esprimere i bisogni che riescono a riconoscere nella loro società. Il moderatore o tutor annoterà questi bisogni mostrandoli alla classe.

### Step 2. ~10 min

Dividere il gruppo in tre piccoli gruppi di lavoro mescolando le persone a caso. Mettere i nomi dei partecipanti in una borsa e mescolarli a dopo scegli a caso i membri di ogni squadra.

### Step 3. ~10 min

In ogni gruppo ci si confronta sui bisogni della società. Devono scambiarsi opinioni al riguardo e sceglierne uno o una combinazione di questi come base per costruire la un'organizzazione di ESS.

### Step 4. ~40 min

Ogni gruppo disegnerà la propria idea di organizzazione di ESS. Possono descriverla da differenti punti di vista: l'iniziativa, la necessità, la visione, dove si troverà e perché, le sue azioni, come gestiranno questa organizzazione, quante persone potrebbero essere coinvolte, ecc.

### Step 5. ~20 min

Ogni gruppo presenterà la propria organizzazione di ESS al resto della classe., che discuterà con loro, scambiando opinioni, i punti di forza e di debolezza, le potenzialità, le prospettive, similarità con la propria organizzazione ecc. Se necessario, possono essere introdotti dei cambiamenti.

## 3. Argomento: costruire un piano d'impresa sociale

Gruppi di circa 3 studenti sviluppano il piano d'impresa sociale di un'organizzazione di ESS ideale:

- ✓ Copertina;
- ✓ Ringraziamenti;
- ✓ Sintesi;
- ✓ Background: storia dell'impresa sociale; attività e risultati dell'impresa sociale fino ad oggi;
- ✓ Dimostrare i bisogni cui si indirizza l'organizzazione: background dell'area; contesto e politiche presenti; bisogno cui si indirizza l'impresa sociale; esempi di imprese e / o partner sociali simili;
- ✓ Descrizione dell'organizzazione: struttura, competenze chiave, approccio, premesse, statuto legale, area geografica di intervento;
- ✓ Mission, valori, obiettivi, Attività;
- ✓ Analisi degli stakeholder;
- ✓ Bilancio sociale: introduzione al bilancio sociale, motivare perché l'organizzazione l'impresa sociale implementerà il bilancio sociale, riassunto degli stakeholder chiave da consultare, riassunto dei dati raccolti, piano per il bilancio sociale – programma di lavoro;
- ✓ Impatto ambientale atteso;
- ✓ Impatto finanziario previsto;
- ✓ Piano di Marketing: collegamento tra il marketing e il bilancio sociale;
- ✓ Finanza: spese e entrate previste, flusso di cassa previsto, proiezioni di bilancio;
- ✓ Piano di lavoro e obiettivi;
- ✓ Sintesi e conclusioni.

#### 4. Discussione di gruppo

Discutere in plenaria i problemi pratici e le soluzioni di gestione sociale in un'organizzazione di ESS e le tensioni che devono essere gestite all'interno delle imprese sociali.

<b>Le tensioni che devono essere gestite all'interno delle imprese sociali</b>		
Fornire al personale condizioni eccellenti di lavoro e compenso	Vs.	Fornire ai clienti servizi accessibili
Decidere di mantenere il personale e l'impegno verso la forza lavoro	Vs.	Diminuire il personale in caso di diminuzione del lavoro
Avere un protocollo per presentarsi agli stakeholder chiave	Vs.	Essere capaci di prendere decisioni rapide e chiare
Investire tempo nella gestione dell'impresa sociale	Vs.	Investire tempo in progetti locali e programmi che portano benefici al territorio
Re-investire i surplus per sviluppare ed espandere l'impresa sociale	Vs.	Usare il surplus per sostenere altre realtà nel territorio, ad es. donazioni
Espansione dell'impresa sociale per aumentarne le dimensioni e cambiare la mission originale	Vs.	Rimanere piccoli e concentrati nella realizzazione di servizi per il territorio
Investire tempo nella ricerca di fondi e di finanziatori	Vs.	Investire tempo nel conseguimento del lavoro principale dell'impresa sociale
Assumere persone con un background nella comunità	Vs.	Assumere persone con un background nella settore in cui opera l'impresa
Gestire l'impresa come un business	Vs.	Gestire l'impresa come uno strumento per raggiungere obiettivi sociali
Evidenziare i valori fondanti e condivisi dell'impresa sociale	Vs.	Concentrarsi sullo svolgimento delle attività secondo livelli adeguati

#### **Visita sul campo**

È raccomandata almeno una visita sul campo durante il training.

## Copyright statement

This training material was developed within the framework of the project “SSEE – Social Solidarity Economy in Europe: affirming a new paradigm through IVET curricula innovation” (Agreement number: 2016-1-PT01-KA202-022856).

The access to this training material is open and will be available through the Erasmus+ Project Results Platform – <http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/projects/> – after the project completion, as well as in the project partners’ websites.

## Partners



[www.apdes.pt](http://www.apdes.pt) (Portugal)



[www.aspectmir.eu](http://www.aspectmir.eu) (Bulgaria)



[www.cries.ro](http://www.cries.ro) (Romania)



[www.glafka.cz](http://www.glafka.cz) (Czech Republic)



[www.entre.gr](http://www.entre.gr) (Greece)



[www.ripesseu.net](http://www.ripesseu.net)



[www.solidariusitalia.it](http://www.solidariusitalia.it) (Italy)



[www.technet-berlin.de](http://www.technet-berlin.de) (Germany)



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

