



CASYE
CULTURAL & SOCIAL YOUTH ENTREPRENEURSHIP

PROGRAMMA

DI

TUTORAGGIO

101



**Cofinanziato
dall'Unione europea**





Disclaimer

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e le opinioni espresse sono tuttavia solo quelle degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). L'Unione Europea e EACEA non sono responsabili dell'uso che può essere fatto delle informazioni qui contenute.

Riconoscimento

Questo documento è stato prodotto da Diesis Network (BE) grazie al contributo fornito da tutti i partner: IARS (UK), Asociación Caminos (E) e Fondazione Triulza (IT).

Diesis Network

Boulevard Charlemagne 74, Bruxelles, Belgio

www.diesis.coop

Sommario

Introduzione	3
1. Il progetto CASYE	3
2. Il partenariato	5
3. Informazioni su IO1 – Modello “Programma di Tutoraggio CASYE” per operatori giovanili	5
4. Informazioni su questo documento: “Programma di Tutoraggio CASYE”	6
Metodologia	6
Approccio al tutoraggio	7
1. Tutoraggio formale o informale?	7
2. Come si costruisce una relazione di mentoring/tutoraggio?	9
3. Vantaggi sia per i tutor che per gli allievi	12
4. Qual è il miglior modello di mentoring?	12
5. Selezione dei tutor	13
Elementi del modello	14
1. Sviluppo dell'idea	15
a. Il tuo potenziale	15
b. Il tuo ambiente	16
c. La tua idea	16
2. Competenze specifiche	17
a. Nozioni su economia sociale e imprenditoria sociale	17
i. Definizioni: economia sociale, imprenditoria sociale e impresa sociale	17
ii. Perché un'impresa sociale?	18
b. Nozioni sulle Industrie Culturali e Creative	19
i. Cosa sono le ICC?	19
ii. I vantaggi delle ICC per la comunità	19
3. Competenze trasversali	20
a. Motivazione e resilienza	20
b. Squadra ed ecosistema	20
c. Il coinvolgimento della comunità	21
4. Dare il via	22
a. Accesso alle risorse finanziarie	22
b. Forme legali	22
c. Impatto e sostenibilità	22
5. Sfide comuni	23
6. Necessità di ulteriore tutoraggio, formazione e/o incubazione	23
Conclusioni	24

Introduzione

1. Il progetto CASYE

Il progetto CASYE (Cultural and Social Youth Entrepreneurship) mira a sviluppare strumenti innovativi e accreditati per lo sviluppo e la formazione professionale continua (CPD) per supportare i giovani con minori opportunità nel diventare imprenditori nei settori sociali e culturali. Questo avverrà attraverso un percorso di *capacity building* e di certificazione degli operatori giovanili e di altri professionisti che promuovono l'imprenditorialità, fornendo loro nuovi approcci per migliorare il loro lavoro, sviluppare le loro competenze e aumentare la qualità dei loro interventi.

L'obiettivo di CASYE è sostenere l'imprenditoria giovanile nel settore culturale e sociale creativo europeo attraverso lo sviluppo e la sperimentazione di un ecosistema sostenibile e di modelli di economia sociale, con un'enfasi sull'empowerment dei giovani con minori opportunità (ostacoli sociali, geografici e/o economici).

Data la capacità dei giovani, in particolare adolescenti, di utilizzare le nuove tecnologie e i media, è importante sviluppare metodologie adatte alle situazioni in cui stanno attualmente vivendo. L'efficacia delle metodologie e degli strumenti per gli operatori giovanili è strettamente correlata alla capacità di motivare il destinatario e promuoverne la partecipazione alle attività proposte. CASYE ha l'obiettivo di aiutare gli operatori giovanili a raggiungere un pubblico giovane affamato di imprenditorialità sociale e culturale, attraverso azioni ampiamente seguite dai giovani e che possono influenzerli direttamente e indirettamente. Il nostro progetto consentirà agli operatori di ottimizzare il loro attuale lavoro con i giovani, e allo stesso tempo convaliderà le nuove conoscenze acquisite fornendo loro certificati di sviluppo professionale continuo (CPD).

Nell'ambito del progetto sono stati realizzati una serie di strumenti e output intellettuali, un incontro formativo e un workshop di co-progettazione per la definizione delle "Raccomandazioni per le Agende politiche". Oltre ad una conferenza finale, sono previsti degli eventi locali per la promozione dei risultati del progetto in Regno Unito, Belgio, Spagna e Italia.

Strumenti reperibili sul [sito del progetto](#):

- Ricerca "Youth: the situation, the needs and the challenges"
- Report "The CASYE collection of good practices"
- Modello "Programma di Tutoraggio CASYE" per gli operatori giovanili
- "Raccomandazioni per le Agende Politiche"
- Manuale di implementazione CASYE

RIQUADRO 1 – Definizioni (1)

***Cosa intendiamo per giovani?*¹**

Nell'ambito del Programma Erasmus+, le persone di età compresa tra i 13 ei 30 anni (nel nostro caso, 18-30).

Cosa intendiamo per imprenditorialità giovanile?

Attività imprenditoriali svolte dai giovani.

Cosa intendiamo per lavoro giovanile?

Azioni rivolte ai giovani riguardanti attività alle quali partecipano volontariamente, volte a sostenere il loro sviluppo personale e sociale attraverso l'apprendimento formale e informale.

Cosa intendiamo per operatori giovanili?

Persone che lavorano a diretto contatto con i giovani, svolgendo attività volte a sostenere il loro sviluppo personale e sociale attraverso l'apprendimento formale e informale. Gli operatori giovanili, a loro volta, potrebbero essere professionisti o volontari, dipendenti pubblici o lavorare per ONG.

Che cos'è un certificato di sviluppo professionale continuo (CPD)?²

CPD sta per Continuing Professional Development ed è il termine usato per descrivere le attività di apprendimento in cui i professionisti si impegnano per sviluppare e migliorare le proprie capacità.

Lo sviluppo professionale continuo consente di acquisire uno stile di apprendimento consapevole e proattivo, piuttosto che passivo e reattivo. Il CPD è l'impegno olistico dei professionisti verso il miglioramento delle capacità e delle competenze personali nel corso della loro carriera.

CPD combina diverse metodologie per l'apprendimento, come workshop di formazione, conferenze ed eventi, programmi di e-learning, tecniche di buone pratiche e condivisione di idee; tutto incentrato sul dare all'individuo gli strumenti per migliorarsi e ottenere uno sviluppo professionale efficace.

¹ Glossario ufficiale Erasmus+, disponibile all'indirizzo: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/programme-guide/part-d/glossary-terms-common-terms_en (consultato il 24.08.2021)

² Sito web per lo sviluppo professionale continuo (CPD): <https://cpduk.co.uk/explained> (accesso il 24.08.2021)

2. Il partenariato

Il progetto Cultural & Social Youth Entrepreneurship (CASYE) riunisce una partnership strategica di quattro organizzazioni di Regno Unito, Belgio, Italia e Spagna per affrontare una serie di priorità settoriali e orizzontali del programma Erasmus.

- IARS, Regno Unito
- Rete DIESIS, Belgio
- Fondazione Triulza, Italia
- Asociación Caminos, Spagna

3. Informazioni su IO1 – Modello “Programma di Tutoraggio CASYE” per operatori giovanili

Il primo risultato del progetto CASYE, Intellectual Output 1 (IO1), è un programma di sostegno all'inclusione per gli operatori giovanili con l'obiettivo di aiutarli a far emergere i talenti esistenti, nascosti e latenti dei giovani e coinvolgerli in innovazioni sociali co-prodotte nel settore culturale. Il modello intende sviluppare un ecosistema sostenibile per i giovani imprenditori nelle Industrie Culturali e Creative (ICC).

L'output intellettuale 1 (IO1):

- MIRA a fornire gli elementi chiave necessari per sviluppare un programma di tutoraggio di gruppo di qualità per i giovani, coinvolgendoli nelle innovazioni sociali nelle ICC.
- È PERSONALIZZATO per adattarsi alle caratteristiche specifiche delle diverse comunità, ma incorpora elementi di base comuni, che risultano dal processo articolato di scambio di buone pratiche e valutazione della scalabilità durante il primo anno di progetto.
- È RIVOLTO agli operatori giovanili e contiene i principi fondamentali, il modus operandi e le linee guida per sostenere l'imprenditoria giovanile e l'innovazione sociale nel campo delle Industrie Creative e Culturali.

Il Mentoring Model Programme Framework di CASYE è stato pensato per i tutor che assistono sia i singoli imprenditori che le imprese sociali che vogliono includere l'innovazione sociale nel modello di business per agire nelle comunità locali attraverso attività culturali.

IO1 è composto dai seguenti documenti:

- [Ricerca di base](#)
- [Raccolta di buone pratiche](#)
- Programma di tutoraggio CASYE
- Raccomandazioni per le Agende Politiche

4. Informazioni su questo documento: "Programma di Tutoraggio CASYE"

Questo documento è il "Mentoring Model Programme Framework", terza parte dell'Intellectual Output 1 .

Si tratta di un programma di tutoraggio accreditato CPD a disposizione delle organizzazioni giovanili che è progettato per tutor e operatori che lavorano direttamente con i giovani con minori opportunità e che desiderano diventare imprenditori nei settori sociali e/o culturali. Può essere utilizzato anche nell'ambito di imprese già esistenti. In questo caso possono essere utilizzate solo alcune parti del framework.

Questo documento ha l'obiettivo di aiutare i tutor a implementare il programma di tutoraggio CASYE.

Metodologia

Il tutoraggio è una delle più antiche forme di insegnamento. Funziona perché fornisce incoraggiamento e guida su misura ai partecipanti. I programmi di tutoraggio collegano persone che hanno abilità e conoscenze specifiche (mentori) con individui (allievi) che hanno bisogno o desiderano le stesse abilità e vantaggi per avanzare nel lavoro, nel livello di abilità o nel rendimento scolastico. Negli ultimi dieci anni i programmi di tutoraggio per i giovani sono diventati sempre più popolari e diffusi. Il tutoraggio è spesso proposto non solo dagli incubatori di imprese ma anche per promuovere lo sviluppo di imprese creative e culturali.

Il "Programma di Tutoraggio CASYE" si basa sulla partecipazione creativa, la valorizzazione delle risorse e il pensiero progettuale innovativo, partendo dall'imprenditoria sociale come competenza chiave. Questo documento illustra il contesto di questo modello di mentoring.

Per sviluppare questo quadro, nell'ambito del progetto CASYE è stata condotta un'analisi di base su "Gioventù: la situazione, i bisogni e le sfide" concentrandosi sui seguenti aspetti in UK, Belgio, Spagna e Italia:

- Panoramica socio-economica generale del paese.
- Tendenze demografiche e altri dati rilevanti sui giovani.
- Industrie Culturali Creative e imprese dell'economia sociale.
- Alcuni dei programmi di tutoraggio in ogni paese.

Inoltre, sono state raccolte 12 buone pratiche relative a imprenditori e/o imprenditori sociali che lavorano nel campo delle Industrie Culturali e Creative, per conoscere e promuovere esperienze di successo di altri giovani imprenditori.

Grazie all'analisi del background e allo studio delle buone pratiche, abbiamo mappato le competenze necessarie nel settore creativo e culturale per sviluppare un'impresa di economia sociale e, da lì, abbiamo elaborato un programma di tutoraggio per promuovere la creatività, l'imprenditorialità sociale e competenze per i beneficiari.

Questo framework è stato il risultato di una fruttuosa collaborazione dei partner CASYE, guidati da Diosis Network. Tuttavia, è stato fondamentale il coinvolgimento degli [stakeholder dell'ecosistema CASYE](#) e di alcuni imprenditori

per la raccolta delle buone pratiche che ci hanno fornito importanti feedback e suggerimenti sul contenuto di questo programma di riferimento.

I risultati hanno aiutato a progettare anche una serie di strumenti creativi che saranno presentati nel Manuale di esercizi CASYE (azione IO3).

Approccio al tutoraggio

1. Tutoraggio formale o informale?

Esistono diversi tipi di tutoraggio. In generale, il tutoraggio può essere strutturato come formale o informale. Nel tutoraggio informale gli allievi fissano obiettivi, ma di solito non sono misurabili e le relazioni non sono strutturate. In una relazione di mentoring formale ci sono obiettivi perseguibili e misurabili che sono definiti e fissati con determinati requisiti. Le relazioni di mentoring informali sono frequenti nel mondo delle arti, dove una persona più esperta potrebbe presentare l'allievo a decisori influenti, offrire consigli e interessarsi ai suoi bisogni.

Il tutoraggio formale si basa su un programma ben organizzato e allineato su obiettivi specifici. Questo tipo di mentoring prevede un rapporto che si instaura tra un allievo e un mentore per un determinato periodo con un piano strutturato che può prevedere una serie di incontri, linee guida per argomenti e workshop.

Con il tutoraggio informale, gli obiettivi possono essere presenti o meno, e possono coincidere o meno con gli obiettivi dell'organizzazione. In realtà non esiste una tempistica specifica per il tutoraggio, l'allievo potrebbe solo cercare un consiglio una tantum, laddove sia necessario un rapido apprendimento da un altro individuo.

Il tutoraggio informale non dovrebbe essere utilizzato in sostituzione di un programma di tutoraggio formale, ma dovrebbe essere considerato uno strumento aggiuntivo da affiancare al programma di tutoraggio formale, soprattutto quando si lavora con artisti che hanno esigenze specifiche e su misura.

Nella tabella seguente mostriamo alcune differenze tra tutoraggio formale e informale:

Tabella 1. Differenze tra tutoraggio formale e informale³

Tutoraggio	Formale	Informale
Inizio	<ul style="list-style-type: none"> ● I partner sono generalmente assegnati da un coordinatore del programma. ● Il mentore e l'allievo potrebbero non incontrarsi prima dell'inizio del programma. ● Il mentore può considerare il suo allievo come "a rischio" e bisognoso di assistenza correttiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificazione reciproca. ● Sentirsi a proprio agio è un fattore rilevante nella scelta del mentore/allievo. ● La competenza percepita guida la scelta per entrambe le parti.
Struttura	<ul style="list-style-type: none"> ● Relazione a breve termine. ● La modalità, la frequenza e l'ubicazione del contatto sono determinate dall'organizzazione/coordinatore/contratto. ● Gli obiettivi sono specificati all'inizio della relazione e sono monitorati dal coordinatore del programma. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Relazione a lungo termine. ● Ci si incontra quando lo si desidera e si possono determinare i propri parametri di relazione. ● Gli obiettivi si evolvono nel tempo e si adattano ai bisogni dell'allievo.
Processi	<ul style="list-style-type: none"> ● Il mentore potrebbe non identificarsi con il suo allievo. ● L'allievo potrebbe non percepire il tutor assegnato come un buon comunicatore. ● Un mentore assegnato può avere contatti e influenza limitati dal punto di vista sociale o lavorativo. ● Si tratta di una relazione pubblica e monitorata. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Il mentore si identifica con il suo allievo (possibilmente come una versione più giovane di se stesso). ● Il mentore è selezionato dall'allievo per le sue forti capacità interpersonali e capacità di coaching. ● Un mentore naturale spesso opera all'interno della rete sociale o professionale del suo allievo. ● Relazione privata e più discreta.

RIQUADRO 2 – Definizioni (2)⁴

Cosa intendiamo per tutoraggio?

Il tutoraggio è l'attività di aiuto e consulenza a una persona più giovane o meno esperta per un periodo di tempo, soprattutto al lavoro o a scuola.

Che cosa sono un mentore e un allievo?

³ Fonte Wiktor-Mach, Dobrosława. (2019). Imprenditoria sociale (se) e imprese sociali basate sulla comunità in Polonia - Rapporto di ricerca, Progetto Taskforcome, UEK.. 10.13140/RG.2.2.32738.25286.

⁴ Definizioni dal Cambridge Dictionary. Accessibile tramite: <https://dictionary.cambridge.org/>

Una persona (il mentore) che fornisce aiuto e consigli a una persona più giovane o meno esperta (l'allievo) per un periodo di tempo, specialmente al lavoro o a scuola.

2. Come si costruisce una relazione di mentoring/tutoraggio?

"Un mentore è qualcuno che vede più talento e capacità dentro di te di quanto tu veda in te stesso, e che ti aiuta a tirarli fuori da te." — Bob Proctor

La relazione tra mentore e allievo è un processo continuo.

L'abilità principale che un mentore dovrebbe sempre avere è mantenere una **mente aperta**. Il mentore non è solo un supervisore o un allenatore o un insegnante: è tutti loro e, soprattutto, il mentore è uno studente.

Un'altra abilità essenziale del mentore è **l'ascolto attivo**. Questa è l'abilità di base che utilizzerai durante la tua relazione. L'ascolto attivo non solo stabilisce una relazione, ma crea anche un ambiente positivo e accogliente e consente una comunicazione aperta. Da considerare che tutti gli allievi hanno una diversa mentalità o senso d'orientamento, specialmente nei settori culturali, dove non c'è un percorso professionale definito.

Inoltre, la relazione mentore-allievo si basa sulla creazione di **fiducia**. Per fare ciò, il mentore dovrebbe essere empatico e far sì che l'allievo si senta capito. La relazione implica la collaborazione (non la competizione), l'impegno per l'equità, l'equilibrio tra assertività e cooperazione, la gestione dei disaccordi e la condivisione delle responsabilità per successi e fallimenti. In questo modo, il mentore-allievo creerà le basi per determinare gli obiettivi e costruire capacità.

Il mentore dovrebbe sempre ispirare e incoraggiare l'allievo.

"Uno dei più grandi valori dei mentori è la capacità di vedere in anticipo ciò che gli altri non possono vedere e di aiutarli a percorrere la strada verso la loro destinazione". — John C. Maxwell

Tabella 2. Aspettative dei tutor e degli allievi⁵

Aspettative relative a	Mentori	Allievi
Relazione di tutoraggio	Fornisci aiuto, offri suggerimenti e sii una cassa di risonanza per questioni relative agli obiettivi di carriera e allo sviluppo dell'allievo.	Prendi l'iniziativa per guidare la relazione e sii responsabile dello sviluppo e della pianificazione della tua carriera.
Feedback	Fornisci e sii aperto al feedback. Quando fornisci un feedback, sii onesto e sincero, ma con tatto. Fornisci feedback senza giudizio: gli allievi hanno bisogno di spazio per parlare e riflettere su se stessi.	Fornisci feedback sulla relazione di mentoring e sii aperto a ricevere feedback. Quando fornisci un feedback, sii onesto, ma con tatto.
Suggerimenti	Fornisci suggerimenti, pensieri, idee e consigli su obiettivi, attività e progressi.	Chiedi suggerimenti e consigli all'inizio della relazione. Quando viene dato un consiglio, ascolta il mentore, rifletti su ciò che ha detto, applica almeno alcune delle sue idee e fagli conoscere i risultati.
Condivisione	Evita di sottolineare solo quello che manca. Scopri in cosa è bravo, appassionato e su cosa lavora il tuo allievo.	Porta domande, confusione, preoccupazioni e problemi. Ma porta anche successi, alternative e idee.
Esigenze	Rispondi alle esigenze dichiarate nel miglior modo possibile. Offri di più solo quando è appropriato. Non valutare, svilire o criticare.	Sii chiaro nel dire ciò di cui hai bisogno e se un'attività o un suggerimento non è di tuo interesse. Non aspettarti che il tuo mentore sappia tutto o sia in grado di aiutarti in ogni situazione.

Per riassumere, il ruolo dei mentor è ascoltare profondamente, condividere la propria esperienza, porre domande difficili, incoraggiare l'allievo ed essere chiaro e assertivo nei suoi confronti.

⁵ Fonti:

- Tutoraggio al college di Wartburg, Aspettative di tutoraggio. Disponibile a: <http://info.wartburg.edu/Portals/0/Pathways/Mentoring/Establishing%20Mentoring%20Expectations.pdf>
- Mentoring Complete (2019), Quali sono le aspettative di mentoring per mentori e mentee? Accessibile a: <https://www.get.mentoringcomplete.com/blog/what-are-the-mentoring-expectations-for-mentors-and-mentees>
- Aspettative del Cavilan College, Mentee e mentore. Accessibile a: <https://www.gavilan.edu/staff/mentors/roles.php>
- Elahé T Crockett (2014), Un modello di programma di educazione alla ricerca per preparare una forza lavoro altamente qualificata nella ricerca biomedica e relativa alla salute e aumentare la diversità. Accessibile a: https://www.researchgate.net/publication/266085224_A_research_education_program_model_to_prepare_a_highly_qualified_workforce_in_biomedical_and_health-related_research_and_increase_diversity

Figura 1. Competenze del mentore. Figura adattata da AltusQ Mentoring Guidebook⁶



Le relazioni formali di tutoraggio rifletteranno probabilmente quattro fasi di sviluppo, con ciascuna fase che costituisce una parte intrinseca della successiva:

1. Costruzione della relazione.
2. Scambio di informazioni e definizione degli obiettivi.
3. Lavoro verso gli obiettivi/approfondire il coinvolgimento.
4. Termine della relazione formale di tutoraggio e pianificazione del futuro.

Inoltre, affinché sia il mentore che l'allievo possano stabilire gli obiettivi del programma di mentoring e le aspettative sui risultati, è meglio delineare una tabella di marcia con obiettivi intermedi. Ciò consentirà loro di mantenere una cadenza ed essere motivati. La tabella di marcia può essere aggiornata durante il programma.

Per approfondire come costruire una relazione di mentoring, visita [QUESTO](#) sito web o leggi [QUESTO](#) interessante studio - "Guida al mentoring" del Center for Health Leadership & Practice.

⁶ Abilità del mentore. Immagine adattata da AltusQ Mentoring Guidebook.
https://www.australiacouncil.gov.au/workspace/uploads/files/_aca_guide-to-mentoring_2016_f-584f4208ee372.pdf

3. Vantaggi sia per i tutor che per gli allievi

In questo processo di tutoraggio ci sono numerosi vantaggi sia per i tutor che per gli allievi, poiché entrambe le parti danno e ricevono/crescono.

Vantaggi per i mentori:

- I mentori possono usare la loro esperienza per guidare e influenzare positivamente il percorso artistico di un altro.
- I mentori possono costruire nuove relazioni e ottenere nuova ispirazione nell'aiutare qualcuno a crescere nel suo percorso.

Vantaggi per gli allievi:

- Gli allievi possono apprendere preziose conoscenze dall'esperienza, dai successi e dagli errori passati del loro mentore.
- Gli allievi possono anche aumentare le proprie competenze in aree specifiche.

Per entrambi, altri vantaggi includono la partecipazione e il contributo allo sviluppo di un ampio ecosistema di rete che può avere un effetto moltiplicatore per le loro organizzazioni.

4. Qual è il miglior modello di mentoring?

Al giorno d'oggi, ci sono molti programmi di mentoring su misura per esigenze specifiche e gruppi target. Puoi anche trovare diversi modelli di relazioni di tutoraggio. L'immagine di seguito mostra i principali modelli di mentoring.

Figura 2. Modelli di Mentoring⁷



Nel Programma di Tutoraggio CASYE, consigliamo di applicare un programma flessibile che potrebbe essere il risultato di un mix di programmi formali e informali uniti a un approccio di tutoraggio di gruppo, in cui uno o più mentori di organizzazioni giovanili possono lavorare con un piccolo gruppo di allievi.

In ogni caso, se i tutor preferiscono un approccio formale, consigliamo vivamente di proporre durante il programma di tutoraggio formale uno o due incontri di tutoraggio informale (30 minuti) su un modello one to one.

5. Selezione dei tutor

I tutor che attueranno il Mentorship Model Programme di CASYE dovrebbero avere le seguenti caratteristiche:

- Avere esperienza nella realizzazione di programmi di tutoraggio rivolti ai giovani, compresi i giovani con un background difficile;
- Avere già esperienza nel campo dell'economia sociale e dell'imprenditoria sociale, e in generale nella creazione di impresa nel proprio paese;
- Conoscere il settore delle Industrie Creative e Culturali e le specificità di questo campo nel loro paese.

⁷ Fonte: Associazione per lo sviluppo dei talenti. Per la definizione di ogni tipo di modello, visita <https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-is-mentoring>

Elementi del modello

A seguito dei primi documenti sviluppati nell'ambito dell'azione del progetto IO1 – la ricerca di background e la raccolta di buone pratiche – Diesis ha potuto identificare, grazie alle interviste approfondite realizzate dai partner, gli elementi più importanti che devono essere affrontati e riconosciuti durante la formazione e l'accompagnamento di un giovane nel diventare un imprenditore sociale nel campo delle ICC.

Gli elementi elencati di seguito dovrebbero essere sviluppati dal mentore in stretta collaborazione con l'allievo, possibilmente in piccoli gruppi.

Il processo dovrebbe seguire, preferibilmente nell'ordine, gli elementi identificati:

- 

The idea development
Starting from the idea development: This first step will allow the mentee to identify their strengths and weaknesses, to better explore their background and community, and to narrow and define their business idea, as well as what makes it innovative and with a positive social impact.
- 

Hard skills
Following this first step, some hard skills should be addressed, in particular in relation to social economy, social entrepreneurship and social business management, as well as more information about the CCIs.
- 

Soft skills
Then, the mentor will highlight the importance of developing and consolidating soft skills.
- 

Finance a social business
The mentor will also illustrate to the mentee the different existing ways to finance a social business, and could explore with him/her the options available in the country.
- 

Legal forms
The mentor will also explain the different legal forms existing in the country for a social enterprise, and outline the challenges and benefits of each of them.
- 

Common challenges
Before concluding the programme, the mentor could illustrate of the mentees the most common challenges young entrepreneurs face.
- 

Next steps
Finally, the mentor will suggest to the mentee possible next steps, in particular if an additional mentoring, training or incubation programme is needed.

1. Sviluppo dell'idea

Questo primo passo è cruciale per lo sviluppo futuro dell'idea di impresa sociale nel campo delle ICC e per diventare un imprenditore di successo. I mentori dovrebbero sottolineare l'importanza di questa prima fase e insistere nel prendersi il giusto tempo per svolgere il primo compito.

Questa prima fase è suddivisa in tre parti principali:

- Capire se stessi.
- Comprendere l'ambiente.
- Restringere il campo e definire il più possibile il suo lato innovativo e l'impatto sociale.

a. Il tuo potenziale

Il primo passo su cui mentori e allievi dovrebbero lavorare è definire le migliori qualità, e quindi il potenziale, degli aspiranti imprenditori e capire quali caratteristiche sono necessarie per diventare un imprenditore di successo.

I mentori possono seguire questi passaggi:

- Esplorare e identificare i punti salienti principali del background degli allievi. I mentori potrebbero suggerire agli allievi un elenco: i loro risultati accademici, le esperienze professionali, i risultati personali e non professionali. NB. I risultati accademici sono importanti quanto quelli personali (ad es. anno sabbatico, lunghi viaggi, lingue parlate, background sportivo, ecc.).
- Identificare i punti di forza e le debolezze dell'aspirante imprenditore, nonché le competenze già in possesso o mancanti. In questo caso, dovrebbero essere prese in considerazione sia le competenze specifiche che quelle trasversali.
- Identificare quali sono le capacità imprenditoriali. Analizzare gli esiti positivi e negativi di questa attività e capire, insieme all'allievo, quali delle competenze già in possesso possono essere un punto di forza per la creazione di un'impresa sociale e quali sono le competenze essenziali che gli aspiranti imprenditori non hanno ancora e che dovranno essere sviluppate in futuro.
- Identificare con gli aspiranti imprenditori le loro conoscenze nel campo artistico o culturale in cui sono interessati ad aprire il loro social business: hanno esperienza personale diretta e pratica?
- I mentori dovrebbero valutare se gli allievi hanno già una rete di contatti nel campo in cui sono interessati a creare il loro social business.

Per svolgere questa attività, il mentore può utilizzare il [framework EntreComp](#).

Risorse disponibili esistenti:

- [Pagina EntreComp](#)
- [EntreComp: il quadro europeo delle competenze imprenditoriali - scheda informativa](#)
- [EntreComp: il quadro europeo delle competenze imprenditoriali](#)
- [Guida per l'utente allo European Entrepreneurship Competence Framework](#)
- [Profilo delle competenze dell'imprenditore sociale giovanile](#)
- [Competenze essenziali per gli imprenditori sociali \(e come costruirle!\)](#)
- [Sette competenze per gli imprenditori sociali](#)

b. Il tuo ambiente

Una volta che i tutor e gli allievi hanno completato questo primo lavoro attorno alla persona, il secondo passaggio richiede di concentrarsi sull'ambiente e sulla comunità in cui agiranno gli aspiranti imprenditori. Fondamentale, infatti, è la comprensione della comunità (quella dell'aspirante imprenditore, dei beneficiari e dei clienti), e in particolare delle lacune che hanno portato alla creazione dell'idea di business.

Per questo motivo, suggeriamo al mentore di affrontare con gli allievi i seguenti punti:

- Identifica e comprendi quale è la tua, o le tue, comunità di riferimento.
- Esplora le caratteristiche di queste comunità (ad esempio fattori storici, sociali, economici e culturali)⁸, concentrati sui lati positivi e negativi.
- Guida gli allievi nell'identificare quali sono i bisogni insoddisfatti e le lacune esistenti nella comunità. Chiedi agli allievi come hanno identificato le lacune/sfide/problemi esistenti (ad es. giornali, esperienze dirette, interviste). I mentori potrebbero suggerire agli allievi di esplorare ulteriormente la comunità svolgendo interviste, parlando con i leader della comunità, visitando luoghi chiave, ecc.

Per svolgere questa attività, i tutor potrebbero trarre ispirazione dal pensiero e dall'approccio della progettazione centrata sulle persone (human centered design).

Risorse esterne disponibili:

- [Che cos'è l'human centered design?](#)
- [Design thinking defined](#)
- [Kit di progettazione: il kit di strumenti per la progettazione incentrata sull'uomo](#)

c. La tua idea

Una volta che il mentore ha supportato gli aspiranti imprenditori nei passaggi precedenti, è fondamentale concentrarsi sull'idea per razionalizzarne i diversi aspetti. Proponiamo che i tutor seguano questo percorso:

- I partecipanti devono presentare la loro idea: finalità generale, obiettivo a breve e lungo termine, servizi e prodotti offerti, beneficiari e clienti. È anche essenziale che gli aspiranti imprenditori sappiano perché questo argomento/idea li interessa e capiscano se questa potrebbe essere una passione/motivazione di lunga durata.
- I partecipanti dovrebbero identificare chiaramente l'elemento di innovazione nella loro idea di business sociale.
- I partecipanti dovrebbero essere in grado di identificare chiaramente il gruppo target e l'impatto della loro idea (sia diretta che indiretta) e perché questo apporta un cambiamento positivo alla società. Se possibile, sarebbe un vantaggio anche essere in grado di identificare strumenti per monitorare l'impatto sociale positivo sulla società.

⁸ FAO, Le caratteristiche della comunità e gli incentivi alla gestione delle risorse. Accessibile su:
<http://www.fao.org/3/w7483e/w7483e06.htm>

Una volta definita meglio l'idea, i tutor possono suggerire anche l'uso della Teoria del Cambiamento e del Social Business Model Canvas, che aiuterebbe ancora di più a definire tutti gli aspetti dell'idea di business.

Risorse esterne disponibili:

- [Piattaforma Y-SEH](#)
- [Social Business Model Canvas](#)
- [Social Business Model Canvas a cura del Social Enterprise Institute](#)
- [Che cos'è la teoria del cambiamento?](#)
- [Teoria del cambiamento](#)
- [Spiegazione della teoria del cambiamento – video](#)

2. Competenze specifiche

Dopo la parte introduttiva dedicata all'esplorazione del background, delle competenze e delle capacità degli aspiranti imprenditori, è importante fornire agli allievi alcune conoscenze generali sull'economia sociale e sulle ICC e le competenze trasversali necessarie per diventare un imprenditore di successo.

La conoscenza che si propone di trasferire qui è solo una base, un punto di partenza; una panoramica generale degli argomenti, ulteriori studi e tutoraggio sono ovviamente incoraggiati nella creazione dell'impresa sociale.

a. Nozioni su economia sociale e imprenditoria sociale

Se gli allievi hanno deciso di seguire questo programma, è possibile che sapessero già cos'è l'economia sociale e cosa significa essere un'impresa sociale e un imprenditore sociale. Tuttavia, potrebbero avere una definizione incompleta o vaga. Per questo è fondamentale fornire loro la terminologia corretta e spiegare nel dettaglio le conoscenze.

i. Definizioni: economia sociale, imprenditoria sociale e impresa sociale

Il punto di partenza ideale è definire l'economia sociale e cos'è un'impresa sociale. Sugeriamo di procedere seguendo questi passaggi principali:

- Spiegare cos'è l'economia sociale, la sua evoluzione nel tempo e il suo impatto in Europa;
- Spiegare perché l'economia sociale è diversa da altri tipi di economie;
- Spiegare cos'è l'imprenditoria sociale;
- Un focus sul campo dell'economia sociale e dell'imprenditoria sociale nel paese in cui viene attuato questo programma di tutoraggio.

Alcune risorse utili:

Sull'economia sociale e il suo impatto in Europa

- [Sito web e pubblicazioni dell'OCSE: Economia sociale e innovazione](#)
- [“L'economia sociale nell'Unione europea”](#), pubblicazione del CESE
- [Economia sociale nell'UE](#)
- [Sito web dell'Economia Sociale Europa](#)
- [“Recenti evoluzioni dell'economia sociale nell'Unione europea”](#) del CESE

Sull'imprenditoria sociale:

- [“L'imprenditoria sociale: quello che tutti devono sapere”](#) di David Bornstein e Susan Davis
- [Policy Brief sull'imprenditoria sociale](#) della CE e dell'OCSE
- [Cos'è l'imprenditoria sociale – video](#)
- [Cos'è l'imprenditoria sociale – video 2](#)

ii. Perché un'impresa sociale?

Per spiegare perché gli allievi opterebbero per un'impresa sociale piuttosto che per un'impresa “regolare”, si suggerisce ai tutor di iniziare spiegando quali sono le caratteristiche che differenziano le imprese sociali dalle altre imprese e come queste funzionano.

Suggeriamo ai mentori di spiegare:

- Cos'è un'impresa sociale (usare la definizione UE fornita nella Social Business Initiative), le sue caratteristiche e le sue differenze rispetto alle imprese tradizionali;
- Che tipo di entità possono essere definite imprese sociali (imprese, cooperative, associazioni, fondazioni, ecc.) e le differenze esistenti tra gli Stati membri dell'UE;
- Come la gestione di un'impresa sociale è diversa dalle normali imprese (scopo sociale e gestione delle azioni);
- Chi è un imprenditore sociale e perché questa figura è diversa da un imprenditore “normale”.
- Per concludere questa sezione, sarebbe interessante presentare alcuni casi di imprenditori sociali e imprese sociali invitandoli o presentando le migliori pratiche agli allievi.

Risorse esterne:

- [“Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa – Rapporto di sintesi comparativa”](#) un rapporto della Commissione Europea. Questo rapporto esiste anche per quasi tutti i paesi europei, dove viene effettuata un'analisi dettagliata per il paese specifico. Fare clic [qui](#) per i rapporti sui paesi
- [Portale delle imprese sociali](#) sul sito web della CE
- [L'iniziativa per le imprese sociali](#) e le [FAQ](#)
- [Che cos'è un'impresa sociale – video](#)
- [Impresa sociale 101 – video](#)
- [Il kit Y-SEH per l'avvio e la gestione delle imprese sociali](#)
- [Leadership e management nelle imprese sociali](#)
- [Gestione efficace delle imprese sociali](#)
- [Che cos'è un imprenditore sociale](#)
- [Che cos'è un imprenditore sociale – video](#)

b. Nozioni sulle Industrie Culturali e Creative

i. Cosa sono le ICC?

Una volta fornita una panoramica generale sull'economia sociale e sulle imprese sociali, è tempo di passare alla spiegazione delle ICC. Possiamo presumere che gli allievi abbiano già esperienza nel campo culturale (essendo artisti o appassionati di arte e cultura essi stessi). Tuttavia, è importante presentare il settore nel suo insieme e il suo potenziale commerciale. Suggeriamo ai mentori di:

- Presentare le ICC e fornire informazioni generali sul settore;
- Mostrare l'impatto che il settore ha in Europa e la sua rilevanza sociale;
- Presentare le sfide legate al settore, in particolare a seguito della pandemia di COVID-19, ma anche la sua attrattiva.

Risorse esterne:

- [Cosa intendiamo per Industrie Culturali e Creative?](#) Di UNESCO
- [Portale dei settori culturali e creativi](#) sul sito web della CE
- [Dati sul settore culturale](#) di CE
- [Le industrie culturali e creative: uno dei settori economici in più rapida crescita al mondo](#)
- [Studio EY sulle industrie culturali e creative europee](#)
- [Settori culturali e creativi nell'Unione europea – Principali sviluppi futuri, sfide e opportunità](#) - Parlamento Europeo
- [Sostegno dell'UE agli artisti e al settore culturale e creativo durante la crisi del coronavirus](#) - Parlamento Europeo
- [La situazione degli artisti e degli operatori culturali e il recupero culturale postCOVID-19 nell'Unione Europea](#) - Parlamento Europeo

ii. I vantaggi delle ICC per la comunità

Infine, è importante presentare l'impatto positivo e i cambiamenti sociali che le ICC possono avere in una comunità. In questa parte sarebbe interessante stimolare il dibattito tra gli allievi; incoraggiandoli anche a condividere esperienze personali. Un importante valore aggiunto potrebbe arrivare mostrando esempi positivi di imprenditoria sociale nei campi della creatività, dell'arte e della cultura e dei cambiamenti che sono stati in grado di innescare nella loro comunità.

Risorse esterne:

- [25 modi in cui l'arte ha un impatto sulla comunità](#)
- [Perché l'arte è importante per una comunità sana](#)
- [Perché l'arte è importante per la società?](#)

3. Competenze trasversali

Questa parte è stata sviluppata grazie al lavoro svolto nei primi due output intellettuali: la ricerca di base e la raccolta di buone pratiche. Quest'ultima, infatti, ha permesso di individuare le competenze trasversali più importanti che ogni aspirante imprenditore sociale ha bisogno di consolidare. Questo è stato possibile anche grazie ai suggerimenti e alle raccomandazioni degli imprenditori che abbiamo intervistato.

Di seguito un elenco delle qualità e dei punti di forza che sono stati ritenuti i più importanti dagli imprenditori che abbiamo intervistato:

- Motivazione, impegno e resilienza
- Propensione al rischio
- Costruzione di una buona squadra
- Costruzione di un buon ecosistema e di una buona rete
- Coinvolgimento della comunità

In questa parte, è fondamentale che il mentore spieghi l'importanza di non limitare il proprio sviluppo alle *hard skills*, ma di dedicare del tempo a concentrarsi anche sulle *soft skills* e sugli altri aspetti citati. Durante tutta questa fase suggeriamo di testare le *soft skills* attraverso esercitazioni pratiche.

a. Motivazione e resilienza

Tutti gli imprenditori intervistati hanno sottolineato l'importanza della motivazione e della perseveranza. In effetti, sviluppare un social business e vederne i risultati può richiedere molto tempo. Inoltre, soprattutto per gli imprenditori giovani e inesperti, molti compiti iniziali, in particolare relativi alla burocrazia e alla finanza, possono richiedere molto tempo e fatica per essere appresi. Per questo è importante sottolineare che motivazione, pazienza e perseveranza sono elementi chiave. I mentori possono suggerire agli allievi di cercare di capire in anticipo quali potrebbero essere le loro principali difficoltà e sfide in quest'area.

Inoltre, anche se le imprese sociali sono note per essere particolarmente resilienti in tempi di crisi, potrebbero arrivare sfide inaspettate e momenti difficili. Questo è vero soprattutto nel campo culturale, dove gli imprenditori possono affrontare sfide, sia all'inizio che in una fase successiva. La resilienza è una caratteristica fondamentale di ogni buon imprenditore sociale. I mentori potrebbero suggerire agli allievi di identificare le circostanze che potrebbero richiedere resilienza e le strategie che potrebbero adottare per far fronte a difficoltà e incertezze.

b. Squadra ed ecosistema

Il mentore dovrebbe anche far capire agli allievi l'importanza di costruire un team equilibrato, in cui siano integrate le competenze di ciascun membro. Una buona squadra dovrebbe coinvolgere persone con background e competenze diverse, in grado di completarsi a vicenda. Ciascun membro del team dovrebbe avere un ruolo chiaro e partecipare attivamente alla gestione dell'impresa sociale.

In questa parte, è fondamentale che gli allievi forniscano informazioni e approfondimenti sull'aspetto della gestione condivisa e del processo decisionale collettivo e sul perché questo è importante in un'impresa sociale. Il tutor potrebbe anche analizzare insieme agli allievi alcuni processi di gestione condivisa e decisionali collettivi.

In questa parte, il tutor potrebbe svolgere le seguenti attività:

- Fornire la testimonianza di un imprenditore, o di un team di imprenditori sociali, sul tema della gestione e del processo decisionale condiviso.
- Aiutare gli aspiranti imprenditori a capire quali sono le competenze che hanno, quelle mancanti e i profili di cui hanno bisogno nel loro team per costruire l'impresa sociale.

Un altro elemento chiave sottolineato dagli imprenditori intervistati è stata l'importanza di costruire un solido ecosistema e una buona rete. È importante che il mentore dedichi una sessione al programma per consentire agli allievi di scambiare idee su questo argomento.

In effetti, il mentore dovrebbe spiegare che un buon ecosistema consente all'aspirante imprenditore di identificare:

- Gli attori che possono collaborare e/o supportare il progetto imprenditoriale
- La concorrenza
- I clienti
- Le autorità pubbliche con cui lavorare
- I fornitori
- Organizzazioni di supporto, programmi di tutoraggio/formazione, istituzioni finanziarie, ecc.

Inoltre, il tutor dovrebbe sottolineare che, soprattutto nella fase di creazione e di avvio dell'impresa sociale, è importante fare rete con altri imprenditori. Questo sarà utile per consigli e supporto, ma anche per espandere l'influenza.

c. Il coinvolgimento della comunità

Il mentore dovrebbe comunicare agli allievi l'importanza di coinvolgere e attivare la comunità locale in tutte le fasi della creazione, della crescita e del consolidamento della sua attività. Infatti, il tutor dovrebbe sottolineare che ciò è necessario per due motivi principali:

- Per creare un impatto sociale positivo costante e consolidato è essenziale essere in continuo contatto con la comunità, per capire come cambiano i suoi bisogni e se il social business sta avendo l'impatto desiderato.
- Al fine di attrarre clienti e far conoscere l'impresa, e di conseguenza assicurarne la sostenibilità a lungo termine.

Risorse esterne sul coinvolgimento della comunità:

- [Il potere della comunità: gli imprenditori sociali trovano impatto attraverso il coinvolgimento](#)
- [Imprenditoria sociale, partecipazione della comunità e radicamento](#)
- [Processi di sviluppo dell'impresa sociale di tipo partecipativo: imparare dal contesto rurale](#)
- [Verso lo sviluppo di un modello globale per descrivere il fenomeno del coinvolgimento della comunità nelle imprese sociali](#)

4. Dare il via

a. Accesso alle risorse finanziarie

Infine, il tutor dovrebbe presentare agli allievi le risorse finanziarie esistenti disponibili per sviluppare un'impresa sociale. L'obiettivo non è fare un'analisi approfondita, ma presentare le opzioni esistenti ed eventualmente poter indirizzare gli allievi verso altri attori.

Suggeriamo di concentrarci su quanto segue:

- Risorse proprie
- Il risultato della loro attività economica: vendita dei loro prodotti/servizi
- Abbonamenti/quote
- Capitale sociale
- Prestiti e microfinanza
- Sovvenzioni
- Altri finanziamenti pubblici (locali, regionali, nazionali ed europei)
- Donazioni e sponsorizzazioni

Dopo la presentazione dei principali strumenti esistenti per finanziare un'impresa sociale, il tutor dovrebbe incoraggiare gli studenti a iniziare a guardarli e capire quale potrebbe essere l'opzione più interessante e disponibile per loro.

Risorse esterne:

- [Mercato finanziario delle imprese sociali: analisi e raccomandazioni per le opzioni di consegna](#) CE
- [Una guida al finanziamento per le imprese sociali](#) a cura dell'ILO
- [Finanziare la tua impresa sociale](#)
- [Come avviare un'impresa sociale – video](#)
- [Ottenere denaro per una start up: Alastair Wilson – video](#)

b. Forme legali

Inoltre, il mentore potrebbe anche iniziare ad esplorare con gli allievi le forme giuridiche esistenti e possibili per un'impresa sociale nel proprio paese. Sarebbe utile esplorare per ciascuna forma vantaggi e sfide e capire insieme quale potrebbe essere la soluzione migliore per l'idea di business sociale dell'allievo.

Risorse esterne:

- [Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa – Rapporto di sintesi comparativa](#) - Commissione Europea ed Euricse
- [Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa](#) – Rapporti Paese della Commissione Europea e di Euricse

c. Impatto e sostenibilità

Per monitorare l'impatto sociale, la sostenibilità e gli effetti a lungo termine nella comunità, i mentori potrebbero proporre l'uso di strumenti che consentano la definizione di KPI, l'incorporazione di metriche, sotto-obiettivi e obiettivi a breve e medio termine (entro 1-2 anni) che possono guidare meglio le imprese a generare un reale

impatto sociale. Ad esempio, i KPI (Key Performance Indicators) potrebbero essere collegati al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile, che includono lo sviluppo economico, sociale, culturale e ambientale.

Risorse esterne sulla definizione dei KPI:

- [Come misurare e segnalare il tuo impatto sociale](#)
- [Come misurare l'impatto sociale](#)
- [IRIS \(Impact Reporting and Investment Standards\)](#)
- [Misurare e gestire l'impatto - Una guida pratica](#)

5. Sfide comuni

Prima di concludere il programma di tutoraggio, il tutor potrebbe evidenziare quali sono le sfide e/o gli errori più comuni che devono affrontare i giovani imprenditori e/o aspiranti imprenditori. L'elenco seguente è suggerito sulla base delle informazioni fornite durante le interviste agli imprenditori per la raccolta di buone pratiche di questo output intellettuale del progetto. Il tutor dovrebbe sentirsi libero di aggiungere o rimuovere elementi da questo elenco anche in base al contesto in cui si svolgerà il programma e al background degli allievi.

Le sfide più comuni che i giovani imprenditori devono affrontare
Restringere l'idea: avere una visione e una missione chiare
Selezionare la squadra
Sviluppare e formare la squadra
Costruire e consolidare una visione di squadra
Essere resilienti e motivati
Correre rischi
Trovare le informazioni necessarie
Raccogliere le risorse finanziarie
Burocrazia e questioni legali
Costruire una buona rete

6. Necessità di ulteriore tutoraggio, formazione e/o incubazione

Il percorso formativo che sarà costruito su questo modello vuole essere una prima idea su come creare un'impresa sociale nel campo delle ICC, familiarizzare con concetti importanti e imparare da esperienze simili. Sarà probabilmente necessaria ulteriore formazione, tutoraggio e/o incubazione, a seconda delle esigenze di ciascun aspirante imprenditore.

Idealmente, il mentore potrebbe reindirizzare gli allievi a programmi di mentoring, formazione, incubatori e hub esistenti che potrebbero aiutare gli aspiranti imprenditori a sviluppare ulteriormente le loro idee. Affinché ciò avvenga, il mentore dovrebbe preventivamente condurre un'analisi dettagliata dei programmi esistenti nel paese

e fornire un elenco chiaro e schematico di opzioni. Il mentore potrebbe anche offrire la possibilità di indirizzare gli allievi a questo nuovo percorso o supportarli nel processo di candidatura (se presente).

Conclusioni

Il progetto CASYE intende promuovere tra i giovani l'imprenditoria sociale nel campo culturale e creativo. Il primo Intellectual Output (IO1) aveva l'obiettivo di creare il "Mentoring Model Programme CASYE" per formare tutor e operatori giovanili in grado di fornire ai giovani, e in particolare ai giovani imprenditori, le competenze e gli strumenti necessari per avviare un'impresa sociale innovativa nel settore culturale e creativo.

Questo framework è stato il risultato di una fruttuosa collaborazione dei partner CASYE, il coinvolgimento degli stakeholder dell'[ecosistema CASYE](#) e di alcuni imprenditori per la raccolta delle buone pratiche che ci hanno fornito importanti feedback e suggerimenti sul contenuto di questo programma di riferimento.

Il Programma di Mentoring CASYE è stato implementato con il Manuale (e-Handbook) CASYE (azione IO3), con esercizi, fogli di lavoro, materiali pertinenti e validi per le sessioni di tutoraggio e altre informazioni utili a cui fare riferimento durante la relazione di tutoraggio.