

Percorso di avvio
di un'impresa di comunità

**INDAGINE SULLE COMPETENZE
DEL GRUPPO GUIDA
DI UN'IMPRESA DI COMUNITÀ**

Programma:	Erasmus+ Key Action 2 Strategic Partnership
Progetto:	Community Enterprises & Responsible Citizenship for Young and Women – ComEnter&RC
Accordo No.	2020-1-IT02-KA204-079192
Partner di progetto:	MAG Mutua per L'Autogestione Cooperativa Sociale (IT) (<i>capofila</i>) Solution: Solidarité & Inclusion (FR) University of Ruse Angel Kanchev (BG) Association NET - Networking Education and Training (IT) Domspain Consulting SL (SP) Associação Check-IN – Cooperação e Desenvolvimento (PT) Searchlighter Services (UK).
Risultati di progetto:	Questo rapporto riporta le attività di supporto allo sviluppo del primo output intellettuale stabilito nel piano di lavoro del progetto ComEnter&RC.
Pubblicazione report:	Ottobre 2021



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

Questo progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea.

Questa comunicazione riporta le visioni dell'autore, la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso delle informazioni qui contenute.

Sommario

Sommario

1. Descrizione del progetto ComEnter&RC	1
2. IO1 -Percorso di avvio di un'impresa di comunità	4
2.1 Profilo di un'imprenditore di impresa di comunità, considerato come profilo collettivo che il gruppo direttivo deve possedere	4
3. Indagine	5
3.1 Introduzione	5
3.2. Definizione delle Soft-Skills	5
3.3. Soft Skills: risultati dell'indagine	7
Skills con commenti	9
Skills specifiche del contesto	10
Competenze in breve	10
3.4. Definizione delle Hard Skills	11
3.5. Hard Skills: risultati dell'indagine	13
Skills con commenti:	15
Skills specifiche di contesto	16
Competenze in breve	16
3.6. Provenienza dei partecipanti all'indagine	17
4. Conclusioni	18
<i>Competenze Trasversali e Relazionali</i>	18
Hard skills in prospettiva	19
Formatori e imprenditori a confronto	20
<i>Il valore della delega</i>	21
<i>Competenze del profilo</i>	21

1. Descrizione del progetto ComEnter&RC

Nell'Unione Europea si assiste a una generale contrazione dell'attività economica nelle aree periferiche, a favore di una concentrazione nelle aree più densamente popolate, ciò comporta maggiore disoccupazione e povertà nelle prime. Queste condizioni favoriscono lo spopolamento delle aree periferiche e l'aumento dei flussi di persone verso i centri urbani. Il divario socio-economico territoriale implica l'incapacità di vaste aree di gestire servizi essenziali, di migliorare o proteggere il patrimonio ambientale (mitigando i danni derivanti dal cambiamento climatico), comune e culturale.

La capacità ridotta dei territori è dovuta anche alle scarse competenze imprenditoriali della popolazione che impediscono la completa realizzazione di questo potenziale territoriale, e i soggetti più difficili come giovani e donne: in entrambi i casi, la causa è riconducibile alla minore consapevolezza delle proprie capacità imprenditoriali. Infine, manca la capacità endogena necessaria alla partecipazione nella vita collettiva di questi territori e di conseguenza si registrano bassi livelli di competenze relative alla partecipazione.

Una possibile risposta a questo scenario è la costituzione di un'impresa di comunità. Le imprese di comunità sono enti socio-economici volti a produrre benefici per le comunità di riferimento attraverso il coinvolgimento dei cittadini in progettazione, produzione, finanziamento e svolgimento delle attività. Le imprese di comunità sono perciò luoghi ideali dove una rinnovata partecipazione e la responsabilità civile vengono espresse e rilanciate.

Il progetto intende investire in politiche e strumenti che facilitino questi sviluppi, perseguendo un duplice obiettivo: (1) promuovere l'occupazione dei giovani e delle donne, disavvantaggiati perché residenti nelle aree interne, e (2) rispondere ai bisogni locali condivisi. Lo scopo è fornire supporto all'apprendimento di competenze necessarie a combattere lo spopolamento e l'impovertimento delle aree marginali attraverso le start-up di imprese di comunità.

Giovani adulti e donne residenti nelle aree marginali che desiderino valorizzare il proprio ruolo economico, integrando il lavoro con obiettivi sociali insieme all'autoimprenditorialità, saranno i principali gruppi target coinvolti nel progetto. Il

progetto ha un focus particolare sul sostegno alle persone svantaggiate, mentre le comunità target saranno invitate a partecipare al processo. I risultati del progetto rafforzeranno il sistema di orientamento e formazione professionale degli adulti, che dispone di nuovi strumenti per questo tipo di sviluppo. Il progetto è rivolto alla produzione di:

- A. Modulo di avvio d'impresa di comunità. Si tratta di un percorso di sviluppo delle competenze e di accompagnamento attivo all'avvio di un'impresa di comunità che comprende uno strumento di autovalutazione delle competenze, un percorso formativo per la valorizzazione delle capacità imprenditoriali, di visione e di relazione, e modelli operativi per la fase di Start up.
- B. Portale per lo sviluppo d'impresa di comunità. Si tratta di uno strumento online accessibile e gratuito che permette di implementare e utilizzare gli strumenti di cui al punto precedente.

La metodologia segue un approccio scientifico rigoroso, che – dal punto di vista didattico – privilegia una modalità interattiva per generare coinvolgimento, ciò include anche aspetti non formali, legando strettamente l'apprendimento agli sviluppi concreti. È prevista una fase di sperimentazione per validare i processi.

Finora il tema dello sviluppo dell'impegno civile e della partecipazione democratica nella vita dei territori è stato maggiormente sviluppato all'interno dell'attivismo, innescando spesso processi di sussidiarietà che si collocano per lo più nel settore del volontariato. Questo progetto, invece, intende valorizzare l'impatto che il volontariato ha sinora ottenuto inserendolo all'interno di una nuova economia che possa favorire uno sviluppo economico sostenibile oltre alla crescita dell'impegno sociale e civile. Lo sfruttamento del potenziale delle imprese di comunità è ancora sottosviluppato nell'UE, quindi questa proposta può dare importanti contributi al loro sviluppo.

Attraverso questo progetto, è possibile aumentare le capacità partecipative e imprenditoriali dei gruppi target, in particolare supportando la creazione e la diffusione di imprese di comunità. Attraverso l'applicazione degli strumenti previsti nel progetto, si genereranno externalità positive, sia in termini di integrazione di persone in difficoltà, sia nella creazione di posti di lavoro conformi allo sviluppo sostenibile. A lungo termine, il progetto potrà contribuire a rafforzare la crescita sostenibile nell'UE: in particolare, nelle aree interne. Questa crescita può essere ottenuta attraverso

l'istituzione di imprese di comunità, in una forma che permetta loro di ridurre la marginalità.

Lo sviluppo del lavoro e delle attività è stato condotto in collaborazione tra i partner del progetto Solution: Solidarité & Inclusion (FR), Associação Check-IN – Cooperação e Desenvolvimento (PT), University of Ruse Angel Kanchev (BG), Association NET – Networking Education and Training (IT), Domspain Consulting SL (SP) and Searchlighter Services (UK), sotto la direzione dell'ente capofila MAG Mutua per L'Autogestione Cooperativa Sociale (IT).

2. IO1 –Percorso di avvio di un'impresa di comunità

2.1 Profilo di un'imprenditore di impresa di comunità, considerato come profilo collettivo che il gruppo direttivo deve possedere

Il primo passo del progetto è stato costruire il profilo dell'imprenditore delle imprese di comunità attraverso un'analisi che considerasse i repertori esistenti legati principalmente all'impresa tradizionale e all'impresa sociale. Poi è stata valutata la sua adeguatezza rispetto ai casi studio di imprese di comunità di successo attraverso un'indagine condotta dai partner. Infine, dalla discussione tra gli esperti è emersa una griglia, all'interno della quale sono state identificate 12 soft skills e 10 hard skills rilevanti nello sviluppo di un'impresa di comunità, come evidenziato dal caso studio. Questa scala è la base per il processo di convalida (1 – scarso [valore] e 8 – molto importante). La griglia individua, per ciascuna competenza, gli elementi conoscitivi utilizzabili nella valutazione: sulla base di questa viene delineato il processo di valutazione/autovalutazione sotto forma di questionario strutturato. La griglia delle competenze si rifà alle principali linee guida regionali delle competenze e agli strumenti di riconoscimento europei con l'obiettivo di fornire standard comuni, prestando attenzione alla natura speciale dell'impresa di comunità.

3. Indagine

3.1 Introduzione

Questa parte del progetto è stata sviluppata tra gennaio 2021 e aprile 2021. Abbiamo realizzato un questionario con 12 soft skills (comunicazione, lavoro di squadra, risoluzione dei problemi, assunzione di responsabilità, capacità di rete, relazioni interpersonali, processo decisionale, leadership, resilienza, consapevolezza culturale e adattabilità, creatività e apprendimento attivo) e 10 hard skills (pianificazione aziendale, project management, competenze digitali, negoziazione, tecniche di finanziamento, marketing e marketing sociale, amministrazione, analisi dei dati, pianificazione e gestione della carriera, competenze linguistiche). Abbiamo somministrato il questionario ai nostri partner e abbiamo ricevuto 116 risposte da sei paesi (Regno Unito 34, Bulgaria 16, Spagna 15, Italia 19, Portogallo 16 e Francia 15) e 6 campi (imprese di comunità 27, imprese private 37, centri di formazione 16, servizi di sostegno all'avviamento 17, centri per l'impiego 9 e altri 11).

3.2. Definizione delle Soft-Skills

Apprendimento attivo

Serve per prepararsi, intervenire o controllare un evento o una situazione effettiva o prevista. Può tradursi in termini di assertività attiva che significa essere in grado di difendere i propri diritti o quelli degli altri in modo calmo e positivo, senza essere aggressivi o accettare passivamente gli errori.

Consapevolezza culturale e adattabilità

Essere di mentalità aperta e in grado di mantenere una prospettiva di rispetto e non giudizio è essenziale quando si lavora in un ambiente sociale in cui le persone possono avere stili, approcci e atteggiamenti diversi a seconda del loro background culturale.

Decision making

Prendere decisioni al momento giusto, identificando e scegliendo le alternative in base ai propri valori, alle proprie preferenze e alle proprie credenze. Ogni processo decisionale produce una scelta finale, che può richiedere o meno un'azione.

Creatività

Trascendere idee, regole e schemi tradizionali per creare nuove forme, metodi e interpretazioni significative, essendo originali, progressisti, fantasiosi.

Comunicazione

Interpretare i messaggi ricevuti e inviare messaggi chiari in grado di coinvolgere le persone all'interno e all'esterno dell'organizzazione (feedback, assertività, ascolto attivo, comprensione, interpretazione,...).

Capacità di rete

Identificare e coltivare relazioni con individui e organizzazioni che potrebbero arricchire l'impresa/organizzazione attraverso lo scambio di informazioni e idee.

Relazioni interpersonali

Instaurare relazioni con gli altri facendoli sentire positivi e a proprio agio (intelligenza emotiva, empatia) comprende qualità personali, abilità sociali e competenze comportamentali che migliorano le interazioni individuali (con colleghi, superiori, clienti, partner, stakeholder, ecc.), l'efficienza del lavoro e le proprie prospettive di carriera.

Leadership

Motivare un gruppo di persone ad agire per realizzare un obiettivo comune implica saper assumere un ruolo da protagonista e saper agire senza perdere consenso.

Resilienza

Affrontare e superare le avversità in qualunque forma si presentino (traumi, tragedie, minacce o significative fonti di stress).

Problem-solving

Trovare una risposta, una soluzione o una spiegazione a una questione complicata.

Lavoro di squadra

Contribuire ad un'azione cooperativa o coordinata da un gruppo di persone che agiscono insieme (fiducia, flessibilità, organizzazione, attenzione ai dettagli,...), utilizzando le proprie abilità, opinioni e prospettive all'interno del gruppo per arrivare all'obiettivo/risultato comune.

Assunzione di responsabilità

Accettare un particolare onere in un ambiente di lavoro. Responsabilità significa fare ciò che è necessario per portare a termine i propri compiti, anche ammettendo gli errori.

3.3. Soft Skills: risultati dell'indagine

I risultati sono divisi per paesi e settori lavorativi al fine di avere una visione migliore delle priorità a diversi livelli (vedi tabelle sottostanti). È possibile trarre informazioni sul livello di importanza attribuito a ciascuna soft-skill dai diversi paesi che hanno preso parte all'indagine.

Considerando le 12 competenze trasversali identificate sopra, quattro paesi (Regno Unito, Spagna, Italia e Francia) hanno identificato la stessa competenza trasversale, la comunicazione, come primaria. Al primo posto la Bulgaria ha collocato il lavoro di squadra, mentre il Portogallo la resilienza. Quest'ultimo Paese ha posto in seconda posizione tre competenze trasversali: assunzione di responsabilità, leadership e capacità di fare rete. La Francia ha due competenze trasversali al secondo posto: capacità decisionale e capacità di fare rete. Le competenze trasversali non prioritarie, per tutti i paesi partecipanti, sono creatività, apprendimento attivo e consapevolezza culturale e adattabilità.

Importance	Erasmus+												
	LEARNING MAKING			LEADERSHIP RESILIENCE			NETWORKING CAPACITY			CULTURAL AWARENESS & ADAPTABILITY			
7,38	7,06	7,69	7,56	7,31	7,69	7,13	7,11	6,67	6,89	7,07	7,19	7,07	7,30
7,26	6,92	7,25	7,24	7,22	7,30	7,07	7,56	7,17	7,33	7,22	7,25	7,06	7,17
							6,94	6,63	7,38	7,44	7,13	7,50	6,50
							7,06	7,00	7,29	7,29	7,24	7,41	7,18
							7,78	6,67	7,33	7,22	6,78	7,67	7,33
							7,27	6,91	7,18	7,18	7,64	7,27	7,27

Considerando le soft skill in base al settore, la comunicazione è la prima priorità per imprese di comunità, imprese private, servizi di supporto alle start-up, centri di formazione e altri. Secondo i centri per l'impiego, la competenza più importante è il rapporto interpersonale. Le imprese di comunità hanno indicato come prioritarie anche il lavoro di squadra e la risoluzione dei problemi. La capacità di rete si colloca in seconda posizione per i servizi di supporto alle start up e i centri per l'impiego, mentre i centri di formazione l'hanno considerata a pari merito con l'assunzione di responsabilità. Le competenze trasversali che non rientrano nelle tre prioritarie per tutti i settori lavorativi sono: creatività, apprendimento attivo, processo decisionale, consapevolezza culturale e adattabilità.

Altre competenze trasversali identificate dai rispondenti:

Skills con commenti

- La capacità di fare rete dovrebbe partire dalla popolazione locale, dai privati, dai singoli o associati, dalle pubbliche amministrazioni, ecc., tutti "nodi" di una rete locale con cui è indispensabile comunicare in modo continuo e costante affinché il progetto di impresa di comunità porti a benefici comunitari diretti e indiretti tipici di questo modello di impresa, differenziandolo dagli altri e soprattutto che dia i suoi frutti nel lungo periodo.
- Agire nel "ruolo di insegnante" per coloro che ne sanno meno in un dato scenario. Coltivare un approccio di apprendimento/insegnamento in tutte le attività. Questo è un atteggiamento più "condiviso" a lavoro e nelle interazioni, piuttosto di un atteggiamento "cosa c'è dentro per me". Comprendere le competenze che non hai e sviluppare team che si basano sui punti di forza di tutti.
- Considerare il coinvolgimento di persone che risiedono o frequentano abitualmente il territorio di interesse dell'impresa come un aspetto centrale per creare e/o mantenere l'impresa di comunità.
- Stakeholder Engagement, ovvero capire quale bisogno/risorsa può coinvolgere in modo sostenibile i vari stakeholder per l'impresa di comunità.
- Saper sfruttare al meglio le differenze all'interno del proprio team di lavoro, aspetto importante per poter liberare le competenze tecniche e trasversali dei componenti.
- La capacità di riconoscere i propri punti di forza/debolezza in modo da poter chiedere attivamente consigli agli altri in aree in cui non si è esperti.
- Senso dell'umorismo (non offendersi facilmente poiché le persone cambiano e ti imbattevi in molti approcci e atteggiamenti diversi).
- Creare e comunicare in modo cruciale una strategia in modo che tutti i soggetti coinvolti la comprendano e possano lavorare per realizzarla.

Skills specifiche del contesto

- Formazione in salute mentale, primo soccorso e diritti inerenti alla disabilità.
- Gentilezza e cura per le persone influenzate dal tuo lavoro.
- Persuasione, forse già inclusa nel concetto di leadership.
- Capacità di andare oltre ed essere diversi quando necessario.
- Flessibilità e disponibilità a sbagliare ed a cambiare direzione.
- Motivare i membri del team affinché diano il meglio di loro.
- Mantenimento di relazioni e costruzione di relazioni.
- Sviluppo del talento/coaching per lo sviluppo del personale.
- Predisposizione al continuo aggiornamento delle competenze.
- Le competenze orali possono essere buone.
- Capacità di accedere agli utenti e promuovere.

Competenze in breve

- Capacità di creare gruppi.
- Buona capacità di ascolto.
- Buona conoscenza locale.
- Senso di appartenenza.
- Gestione del tempo.
- Fiducia in se stessi.
- Ascolto.
- Puntualità.
- Rispetto.
- Flessibilità.
- Controllo dello stress.
- Empatia.
- Riflessività.
- Disponibilità.
- Ottimismo.
- Iniziativa.
- Autonomia.
- Tenacia.
- Adattabilità.
- Auto-conoscenza.

3.4. Definizione delle Hard Skills

Competenze amministrative

Gestione degli aspetti tecnici dell'amministrazione aziendale (competenze contabili e giuridiche). Le competenze amministrative riguardano anche la gestione del proprio lavoro: organizzazione, pianificazione, programmazione, scrittura di email, gestione di file, ecc.

Business planning

La capacità di gestire le attività, prevedere le tendenze economiche e gestire il processo organizzativo nello sviluppo d'impresa. Avviare un'impresa non significa solo avere un'idea, ma anche svilupparla e monitorarne lo sviluppo. Molte delle competenze precedenti sono collegate a questa: è fondamentale mescolare tutte queste competenze nella capacità complessiva di tenere insieme i vari aspetti del "fare impresa" collegandoli all'interno dello scenario di una visione e di una mission aziendale.

Pianificazione e gestione della carriera

Una combinazione di pianificazione strutturata e scelte gestionali attive legate alla propria carriera professionale.

Analisi dati

Raccogliere, analizzare e organizzare i dati nel tentativo di trarre conclusioni utili al processo decisionale.

Competenze digitali

Le competenze necessarie per utilizzare dispositivi digitali, programmi di comunicazione e piattaforme per accedere e gestire le informazioni. Sarebbe sempre utile avere una conoscenza pratica delle applicazioni comunemente utilizzate come programmi di posta elettronica, strumenti di elaborazione del testo, fogli di calcolo, servizi cloud, software di modifica delle immagini o semplicemente applicazioni di e-banking.

Tecniche di finanziamento

Identificare e fornire risorse per un programma, un progetto o per soddisfare un

bisogno. Anche se ciò avviene solitamente in termini monetari, può assumere forme di finanza reciproca ed etica e/o con la messa a disposizione di impegno o tempo da parte di individui o organizzazioni.

Capacità linguistiche

Un'impresa di comunità può operare in contesti interculturali, quindi è importante comunicare correttamente in diverse lingue, prevenendo l'esclusione e consentendo la partecipazione civica.

Marketing e social marketing

La capacità di organizzare e gestire campagne di comunicazione specifiche, online e offline. Conoscere i punti salienti e i vantaggi dei prodotti e dei servizi dell'impresa ed essere in grado di parlarne o scriverne può essere prezioso per molti lavori.

Negoziazione

Gestire il processo e i risultati per ottenere un accordo.

Project management

Gestione di risorse diverse secondo obiettivi specifici (comprese capacità di coordinamento e pianificazione). La capacità di gestire il flusso delle attività e completare le assegnazioni in tempo fa parte della gestione del progetto.

3.5. Hard Skills: risultati dell'indagine

I risultati sono divisi per paesi e settori lavorativi al fine di avere una visione migliore delle priorità a diversi livelli (vedi tabelle sottostanti). È possibile estrarre informazioni sul livello di importanza attribuito a ciascuna hard-skill dai diversi paesi che hanno preso parte all'indagine. Nel considerare le 10 hard-skills sopraindicate, al primo posto Bulgaria e Spagna hanno messo le competenze digitali, mentre Regno Unito e Francia hanno collocato la pianificazione aziendale, l'Italia ha scelto il project management e il Portogallo le tecniche di finanziamento. La pianificazione aziendale è al secondo posto per Bulgaria, Italia e Spagna, anche se quest'ultima la pone a pari merito con la capacità di negoziazione e project management. Il Portogallo assegna il secondo posto alla negoziazione, mentre la Francia al project management e alle tecniche di finanziamento. Le hard skill non prioritarie per alcun Paese partecipante sono: analisi dati, competenze linguistiche e amministrative, pianificazione e gestione di carriera.

	MARKETING AND SOCIAL MARKETING	FUNDING TECHNIQUES	DIGITAL SKILLS	CAREER PLANNING AND MANAGEMENT	PROJECT MANAGEMENT	ANALYSIS OF DATA	LANGUAGE AND ADMINISTRATIVE SKILLS	FINANCIAL PLANNING	NEGOTIATION	PROJECT MANAGEMENT
Bulgaria	6,78	6,52	7,00	5,96	6,74	6,22	7,33	7,03	7,03	7,00
France	6,75	6,81	7,14	6,08	6,61	5,92	7,03	7,38	7,53	7,06
Germany	6,81	6,75	7,31	6,63	6,56	6,31	7,38	7,53	7,67	7,36
Italy	6,71	7,00	7,12	6,65	7,00	6,47	7,53	7,67	7,36	7,06
Portugal	6,89	7,22	6,78	6,00	6,56	6,00	7,67	7,67	7,36	7,06
Spain	6,64	6,73	7,09	6,00	6,55	6,00	7,27	7,27	7,36	7,06

Se si considerano le hard-skill scelte da ciascun settore lavorativo partecipante all'indagine, la pianificazione aziendale è la prima priorità per imprese di comunità, servizi di supporto alle start-up e centri di formazione. Al primo posto le imprese private hanno collocato la negoziazione, i centri per l'impiego le competenze digitali e gli altri settori il Project management.

Le competenze digitali sono la seconda priorità per imprese private, servizi di supporto alle start-up e centri di formazione. Vi sono poi alcune divergenze: le imprese di comunità hanno scelto la negoziazione, i centri per l'impiego hanno indicato la gestione dei progetti e la pianificazione aziendale, mentre gli altri settori hanno selezionato la pianificazione aziendale. Le hard skill non prioritarie, per i settori lavorativi partecipanti all'indagine, comprendono: analisi dati, competenze linguistiche e amministrative, pianificazione e gestione di carriera, marketing e marketing sociale.

Altre hard skills identificate dai rispondenti:

Skills con commenti:

- Noto che i punteggi sono dati dal punto di vista di ciò che è essenziale all'interno di una squadra. Se ciascun membro di una squadra può contribuire con una serie di hard skills e tali abilità vengono rispettate e apprezzate dagli altri, allora la squadra può offrire l'essenziale.
- Non credo sia vitale per un individuo avere tutte queste hard skills fintanto che hanno accesso a persone che le possiedono e hanno l'intelligenza emotiva per chiedere consiglio nelle aree di debolezza.
- Competenze finanziarie: capacità di gestire un'azienda, sapere cos'è fattibile dal punto di vista commerciale e saper bilanciare la tripla linea di fondo (*triple bottom line*).
- Conoscenze in materia di salute e sicurezza (dove cercare supporto e informazioni per sviluppare competenze adeguate per affrontare le sfide).
- Anche il pensiero critico e le capacità di analisi possono essere buone competenze da avere quando si crea la propria impresa sociale.
- Ritengo che alcune delle suddette competenze, tutte molto importanti, possano essere parzialmente delegate.
- Gli imprenditori possono delegare le hard skills a persone specializzate.

Skills specifiche di contesto

- Gestire le proprie prestazioni (sviluppo professionale continuo) e degli altri.
- Gestire le risorse umane, reclutamento e mantenimento, valutazione e miglioramento.
- Padronanza degli strumenti d'ufficio, alto livello di formazione nella gestione aziendale.
- Conoscenza del quadro normativo delle imprese cooperative.
- Collaborazione con influenze esterne (dialogo con gli stakeholder).
- Possibilità di ottenere compagni di viaggio per viaggi di persone disabili.
- Conoscenza del territorio in cui l'azienda opera.
- Conoscenza di ciò che rende un ambiente di lavoro vivibile.
- Istruito fino al punto di essere erudito.
- Esperienza e pratica professionale.
- Negoziazione e risoluzione dei conflitti.
- Codificare e diffondere la conoscenza.
- Conformità agli standard di settore.
- Competenze economiche e giuridiche di base.
- Esperienza di Health & Safety.
- Controllo finanziario e di bilancio.
- Le competenze trasversali (Soft skills) sono più importanti.

Competenze in breve

- Qualifiche di qualsiasi tipo.
- Fotografia e video-making.
- L'ambiente costruito (built environment).
- Creazione di business plan.
- Capacità di presentazione.
- Competenze tecniche IT.
- Tematiche di eguaglianza.
- Competenze digitali.
- Diversità.

3.6. Provenienza dei partecipanti all'indagine

Regno Unito:

Seapoint; Global Goals Centre; University of Wolverhampton; Berryman Lace Mawer; Sapphire projects; Cosby Clifton Computer Consultants Ltd; Edusolutions Minster Development Centre Ltd & West Midlands Tomorrow Ltd; Appletree Marketing; EEVT Ltd; Bananadesign Ltd; Ministry of Defence; Bristol City Council (Parks); Harvard Business Review Press; Canetoad.org; Ascent Architecture; University of Wolverhampton; Breakthrough Coaching & Consulting; Gamify; Not applicable; International Centre; Kim Adele Ltd; Welters Organisation Worldwide; Webs Training Limited; Optical Jukebox Ltd; phscreenplay; BCre8ive ArtMakers CIC; University of Wolverhampton; Social Enterprise Mark CIC; Social Enterprise Mark; ESG Accord and Achieve + Partners Ltd.

Bulgaria:

Elias Canetti International Society; Ruse Chamber of Commerce and Industry; Centre for Continuing Education; VTC kS Association "Territorial organization of scientific and technical specialists; The Centre for Career Development of the University of Ruse "Angel Kanchev"; Ruse Chamber of Commerce and Industry BCP SMEs; Angel Kanchev University of Ruse - Entrepreneurship Centre; Labor office; PSiE EOOD; RuschukBG Association; Ruse residents for environmental protection; Municipal Youth Home Ruse; Association "Multi Act"; Society Idein FPC Ltd;

Spagna:

Associació Taller Baix Camp; Meditaci3n y empoderamento; DOMSPAIN; Acadèmia First Class; Open Europe; DSFormacio; Associacio Inter-Acci3; UCAM Associaci3 Etcètera;

Italia:

t2i trasferimento tecnologico e innovazione; Cadore s.c.s.; AIV FORMAZIONE; Università degli Studi di Firenze; BI.CAR; VALLEDEI CAVALIERI SCS; t2i trasferimento tecnologico e innovazione; t2i; Euricse; EURICSE; Centro Servizi Cisl; Università di Trento; t2i scarl; EURICSE; Veneto Lavoro Servizi per l'Impiego TV; legacoopsociali Umbria; cciaa Padova; Comune di Pordenone; Nuovi Vicini;

Portogallo:

Okami; Forum Turismo; Iromic; Fundação Juventude; OI; NERBE/AEBAL - Associação Empresarial do Baixo Alentejo e Litoral; LIDERVALOR, Consultores de Gestão; Alentec Unipessoal Lda; BEMCOMUM.net; CERCI; Europombalina, Fábrica de start-up; Bejavu; Zaask; sigde; Instituto Politecnico de Beja; Duarte Clara LDA;

Francia:

Studios Singuliers; Simplon.co; CEFPF; Plaine Commune; Social Wire; E-Seniors; E-Juniors; Babyloan; Pépinière X-Up; Coopérer pour entreprendre; Kodiko E-Cover; Association l'Oasis; Groupe Adènes; Eurecia; FCAE

4. Conclusioni

Parlare di competenze per l'impresa di comunità non può prescindere dal riconoscere che questa muove da fondamenti diversi dalle altre imprese, essendo appunto basata su una condivisione di prospettive con la comunità di riferimento. Per questo motivo si tratta di un'organizzazione che non è centrata sulla figura dell'imprenditore unico che lancia un'impresa seguendo un'intuizione, ma trova invece ragione d'essere in un tessuto sociale in cui opera e che sprigiona una domanda latente, che un gruppo imprenditivo è in grado di cogliere e rilanciare traducendolo in economia.

In questo senso, la prima abilità essenziale è la capacità di ascoltare il territorio, di nominarne bisogni e desideri e riconoscere le occasioni di impresa. Questo processo interattivo deve essere considerato come il fondamento delle imprese di comunità, che germina quindi per dare forma concreta alle azioni e alle risposte, pur senza disconnettersi dal rapporto simbiotico con la comunità.

Questa consapevolezza deve guidare l'analisi delle evidenze che emergono dall'indagine svolta durante il progetto, per definire il profilo di competenze adeguato agli imprenditori di comunità.

Anche se vi sono delle piccole variazioni a livello nazionale e del punto di vista della tipologia di soggetti intervistati, l'analisi comparata dei risultati dell'indagine fa emergere alcune linee guida importanti che dovrebbero caratterizzare il profilo di coloro che desiderino avviare un'impresa di comunità.

Competenze Trasversali e Relazionali

In generale, il profilo risulta composto in netta prevalenza da competenze trasversali e relazionali comunemente chiamate "soft skills". Oltre all'elevata importanza attribuita a questo gruppo di competenze (7,2 su 8 contro il 6,7 su 8 delle "hard skills"), si nota che 10 delle 12 abilità relazionali occupano le prime 11 posizioni, stante all'analisi comparata. L'unica competenza tecnica nella "top ten" è la capacità di costruire business plan, quindi di prevedere e gestire lo sviluppo di un'impresa (6a posizione).

Da questo primo sguardo emerge un profilo profondamente relazionale, con una forte propensione per le capacità umane rispetto alle competenze tecniche, che

devono certamente essere abbinare alla capacità gestionale: quest'ultima è necessaria ma insufficiente per il buon esito del percorso di impresa di comunità. Lo stesso “business planning” ricopre una posizione insolita all'interno di una rosa di competenze che lo declinano a sua volta in termini relazionali. Colpisce, infatti, che da questa mappatura la capacità specifica di progettare un avvio d'impresa, compresa quindi la necessità di valutarne prospettive, sostenibilità e molto altro, sia più vicina al sapersi rapportare con gli/le altri/e che all'analisi dei dati (competenza sotto la media nelle valutazioni ricevute, ricopre la terzultima posizione).

Guardando più da vicino le competenze ritenute più importanti, anche le soft skills appaiono polarizzate. Quelle che più di altre presuppongono una forma di interdipendenza tra soggetti (comunicazione, lavoro di squadra, relazioni personali...) sono poste più in alto di quelle inerenti alla sfera dell'individuo (creatività, apprendimento attivo, leadership...). Competenze come la capacità di risolvere problemi e di assumersi responsabilità – che in questo contesto non sono operazioni individuali ma condivise e collettivizzate – cambiano senso in coerenza col resto del profilo.

Hard skills in prospettiva

Colpisce che le hard skills, come il marketing, le tecniche di finanziamento e le capacità amministrative, di solito considerate fondamentali per definire la sostenibilità e il successo di una start-up, qui invece scivolino di qualche posizione indietro. Sono considerate importanti in termini assoluti (le medie non scendono sotto il 6/6,5 su 8 nella scala utilizzata) ma vengono ridimensionate, come ad indicare che quando queste competenze tecniche agiscono separatamente da un quadro profondamente relazionale diventano incapaci di garantire il buon esito di un'impresa di comunità. Ciò implica che queste competenze necessitino di una ridefinizione che le colleghi con la dimensione relazionale e di un radicamento nella rete comunitaria.

Le hard skills non vanno semplicemente agite in prospettiva relazionale (la ricerca fondi o il marketing, ad esempio, sono oggettivamente “diversi” nella loro attuazione nel caso di un'impresa di comunità), ma che le relative competenze

debbano essere assunte e interiorizzate secondo diversi principi, che portino anche a pensarle secondo una nuova postura.

Questo riguarda quindi la soggettività che viene posta in atto, che non riconosce più il fund-raising come una tecnica in qualche modo scientifica, ma lo "sente" in connessione con lo spirito stesso dell'impresa e della comunità che ne è alla base. La capacità di relazione, derivante dall' "intelligenza emotiva" e dall' "empatia" di cui sopra, modifica sostanzialmente gli approcci e funge da linea guida per ogni sviluppo.

Ciò comporta non solo un cambio di prospettiva da parte di chi si mette in gioco, ma anche una presa di coscienza da parte di formatori, consulenti e operatori che devono affiancare questo tipo di processo. Il progetto ComEnter&RC, nello sviluppare tali percorsi, non può non tenerne conto.

Formatori e imprenditori a confronto

Il profilo delineatosi conferma quanto rilevato nell'esperienza fattuale dei partner, che nell'accompagnamento di imprese sociali e di comunità nell'ambito delle proprie organizzazioni hanno empiricamente rilevato una centralità delle competenze relazionali. La supremazia di questo elemento è dimostrata dal confronto tra le risposte fornite da operatori della formazione o dell'accompagnamento delle imprese di comunità e dagli imprenditori stessi. In entrambi i casi le soft skills sono considerate più importanti, ma per i primi, che provengono principalmente da un ambito educativo, il divario tra soft e hard skills è minore. I secondi, invece, che hanno un punto di vista che muove dalla riflessione su un percorso di impresa agito e vissuto in proporzione sottolineano maggiormente questa differenza, dando maggiore importanza alle competenze relazionali. Se per gli operatori le soft pesano un 7% in più delle hard, per gli imprenditori dell'economia sociale l'incremento è del 9%.

Analizzando le annotazioni liberamente date dai rispondenti, questo elemento emerge con ancora più forza. Nell'ambito delle competenze relazionali, gli intervistati insistono particolarmente sulla necessità di intessere relazioni, dentro e fuori l'impresa. Insomma, si ha l'impressione che, forse a causa delle definizioni date a competenze che potevano suonare un po' fredde, i rispondenti sentissero la necessità di ribadire la

quasi codipendenza tra le competenze chiave per le imprese di comunità e il mondo relazionale

Il valore della delega

Viceversa, parlando delle competenze tecniche non si rilevano sottolineature, vi è un consenso sul fatto che alcune di queste possano essere delegate nel caso non siano possedute. In definitiva, quindi, viene ribadito che il gruppo guida di una nascente impresa di comunità deve effettivamente possedere al suo interno le competenze relazionali, mentre quelle tecniche possono, almeno parzialmente, essere attinte all'esterno.

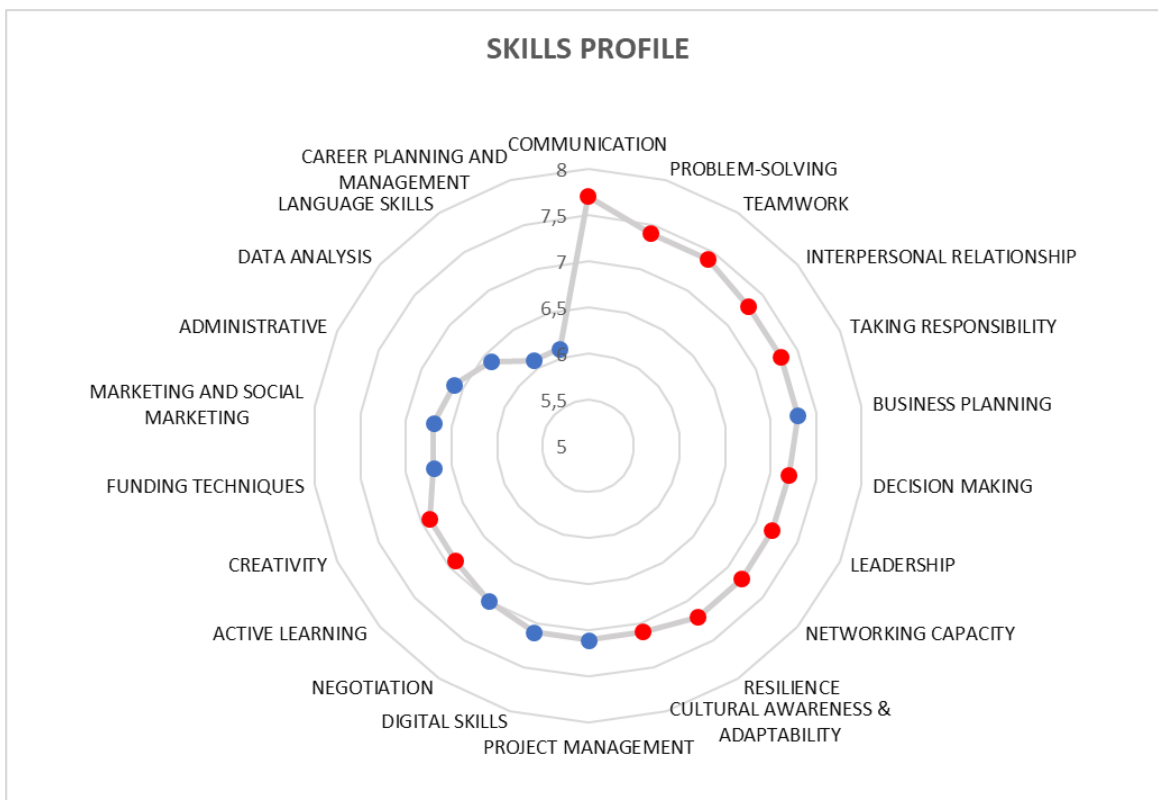
È necessario affermare che la discussione si riferisce non ad una singola persona ma ad un gruppo, coerentemente con la natura collettiva e cooperativa di un'impresa di comunità. Tutte le valutazioni creano un "profilo collettivo"; in questo contesto diventa sempre più centrale la capacità di collegare competenze e talenti tra soggetti diversi, in ciò il substrato delle competenze relazionali è fondamentale.

Nella fase di valutazione iniziale dei percorsi proposti dal progetto la verifica di alcune competenze di base è certamente importante, ma essa deve trovare orientamento in quanto finora emerso. Se un nucleo relazionale di partenza è imprescindibile, al contrario una debolezza sul piano tecnico non può impedire il percorso di avvio di impresa, andrà sicuramente rafforzata in corso d'opera.

Naturalmente nella valutazione verranno prese in considerazione anche le motivazioni, che sono centrali per la tenuta e la buona riuscita dei progetti di impresa, come si vedrà nelle parti dedicate del lavoro di ComEnter&RC.

Competenze del profilo

Riassumendo, il profilo del gruppo proponente un'impresa di comunità, con le competenze ordinate per importanza, risulta essere così composto:



The diagram above portrays the following data in this Table:

Area	Skill	Average
Soft Skills	<i>Communication</i>	7,7
Soft Skills	<i>Problem-Solving</i>	7,4
Soft Skills	<i>Teamwork</i>	7,4
Soft Skills	<i>Interpersonal Relationships</i>	7,3
Soft Skills	<i>Taking Responsibility</i>	7,3
Hard Skills	<i>Business Planning</i>	7,3
Soft Skills	<i>Decision Making</i>	7,2
Soft Skills	<i>Leadership</i>	7,2
Soft Skills	<i>Networking Capacity</i>	7,2
Soft Skills	<i>Resilience</i>	7,2
Soft Skills	<i>Cultural Awareness & Adaptability</i>	7,1
Hard Skills	<i>Project Management</i>	7,1
Hard Skills	<i>Digital Skills</i>	7,1
Hard Skills	<i>Negotiation</i>	7,0
Soft Skills	<i>Active Learning</i>	6,9
Soft Skills	<i>Creativity</i>	6,9
Hard Skills	<i>Funding Techniques</i>	6,7
Hard Skills	<i>Marketing & Social Marketing</i>	6,7
Hard Skills	<i>Administrative</i>	6,6
Hard Skills	<i>Data Analysis</i>	6,4
Hard Skills	<i>Language Skills</i>	6,1

Hard Skills	Career Planning & Management	6,1
-------------	------------------------------	-----

5. Matrice di confronto tra le competenze chiave UE e quelle definite nel presente progetto

EU KEY COMPETENCES according to Council Recommendation of 22 May 2018	ComEnter&RC list	
	SOFT SKILLS	HARD SKILLS
1. Literacy competence is the ability to identify, understand, express, create, and interpret concepts, feelings, facts and opinions in both oral and written forms, using visual, sound/audio and digital materials across disciplines and contexts. It implies the ability to communicate and connect effectively with others, in an appropriate and creative way.	• Communication	• Language Skills
2. Multilingual competence defines the ability to use different languages appropriately and effectively for communication. It broadly shares the main skill dimensions of literacy: it is based on the ability to understand, express and interpret concepts, thoughts, feelings, facts and opinions in both oral and written form (listening, speaking, reading and writing) in an appropriate range of societal and cultural contexts according to one's wants or needs.		• Language Skills
3. Mathematical competence and competence in science, technology, engineering A. Mathematical competence involves, to different degrees, the ability and willingness to use mathematical modes of thought and presentation (formulas, models, constructs, graphs, charts). B. Competence in science, technology and engineering involves an understanding of the changes caused by human activity and responsibility as an individual citizen.		• Data Analysis
4. Digital competence involves the confident, critical and responsible use of, and engagement with, digital technologies for learning, at work, and for participation in society. It includes information and data literacy, communication and collaboration, media literacy, digital content creation (including programming), safety (including digital well-being and competences related to cybersecurity), intellectual property	• Communication	• Digital Skills • Data Analysis

EU KEY COMPETENCES	ComEnter&RC list	
<p>according to Council Recommendation of 22 May 2018 related questions, problem solving and critical thinking.</p>		
<p>5. Personal, social and learning to learn competence is the ability to reflect upon oneself, effectively manage time and information, work with others in a constructive way, remain resilient and manage one's own learning and career. It includes the ability to cope with uncertainty and complexity, learn to learn, support one's physical and emotional well-being, to maintain physical and mental health, and to be able to lead a health-conscious, future-oriented life, empathize and manage conflict in an inclusive and supportive context.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Active learning ● Teamwork ● Interpersonal relationship ● Resilience ● Decision making ● Cultural awareness and adaptability ● Leadership ● Networking capacity ● Problem solving ● Taking responsibility 	<ul style="list-style-type: none"> ● Career planning and management ● Negotiations
<p>6. Citizenship competence is the ability to act as responsible citizens and to fully participate in civic and social life, based on understanding of social, economic, legal and political concepts and structures, as well as global developments and sustainability</p> <p><i>[Please note that starting-up a Community Enterprises is an act of responsible citizenship. This element pertains above all to the motivation level, which is the prerequisite for this type of business. However, to fully understand a community's need, desires and vocations, a specific skill of listening is strongly required, in order to create the link with the territory which allow the development as a Community Enterprise. On this, see Section 4 Conclusions'.]</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Interpersonal relationship ● Taking responsibility ● Networking capacity ● Resilience ● Cultural awareness and adaptability ● Active learning ● Creativity ● Communication 	
<p>7. Entrepreneurship competence refers to the capacity to act upon opportunities and ideas, and to transform them into values for others. It is founded upon creativity, critical thinking and problem solving, taking initiative and perseverance and the ability to work collaboratively in order to plan and manage projects that are of cultural, social or financial value.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Creativity ● Problem solving ● Teamwork ● Taking responsibility ● Resilience ● Networking capacity ● Decision making 	<ul style="list-style-type: none"> ● Business planning ● Project management ● Negotiation ● Funding techniques ● Marketing and social marketing ● Administrative

EU KEY COMPETENCES	ComEnter&RC list	
8. according to Council Recommendation of 23 May 2018 Cultural awareness and expression competence involves having an understanding of and respect for how ideas and meaning are creatively expressed and communicated in different cultures and through a range of arts and other cultural forms. It involves being engaged in understanding, developing and expressing one's own ideas and sense of place or role in society in a variety of ways and contexts.	• Cultural awareness and adaptability	

Se ridefiniamo le competenze nei termini della lista relativa all'impresa di comunità, possiamo metterle in relazione nel modo seguente:

CE Skill	1. Literacy	2. Multilingual	3. Maths / Science	4. Digital	5. Personal, Social, Learning	6. Citizenship	7. Entrepreneurship	8. Cultural Awareness
Communication	X			X		X		
Problem-Solving					X		X	
Teamwork					X		X	
Interpersonal Relationship					X	X		
Taking Responsibility					X	X	X	
Business Planning							X	
Decision Making					X		X	
Leadership					X			
Networking Capacity					X	X	X	
Resilience					X	X	X	
Cultural Awareness & Adaptability					X	X		X
Project Management							X	
Digital Skills				X				
Negotiation					X		X	
Active Learning					X	X		
Creativity						X	X	

CE Skill	1. Literacy	2. Multilingual	3. Maths / Science	4. Digital	5. Personal, Social, Learning	6. Citizenship	7. Entrepreneurship	8. Cultural Awareness
Funding Techniques							X	
Marketing & Social Marketing							X	
Administrative							X	
Data Analysis			X	X				
Language Skills	X	X						
Career Planning & Management					X			

Annex 1

Risultati e risposte ricevute sulle Soft Skills

Country	Name of the organisation	<u>Key to Columns</u>												
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Additional Soft Skills Identified by Responders
UK	Seapoint	7	6	7	6	7	7	6	8	8	5	5	7	Empathy
UK	Global Goals Centre	8	8	8	6	8	6	6	6	8	8	6	8	Nurturing team members to bring out the best in them
UK	University of Wolverhampton	7	7	8	6	8	7	6	8	7	6	6	8	
UK	Berryman Lace Mawer	7	8	6	7	8	8	7	7	7	8	7	8	Ability to recognize one's own strengths/ weaknesses so that you can actively seek advice from others in areas where you are not strong.
UK	Sapphire projects	8	8	7	8	8	8	8	5	6	7	8	8	

Start-Up Path for a Community Enterprise

		Key to Columns												
		A. Problem Solving B. Communication C. Teamwork D. Creativity E. Taking Responsibility F. Interpersonal Relationship G. Active Learning H. Decision Making I. Leadership J. Resilience K. Networking Capacity L. Cultural Awareness and Adaptability ----- Additional Soft Skills Identified by Responders												
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
UK	Cosby Clifton Computer Consultants Ltd	8	8	8	8	8	7	7	8	8	8	7	7	
UK	Edusolutions	7	6	5	6	7	6	4	6	6	6	5	6	
UK	Minster Development Centre Ltd & West Midlands Tomorrow Ltd	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	Maintaining relationships & relationship building
UK	AppletreeMarketing	8	8	6	7	8	8	8	8	8	8	8	8	
UK	EEVT Ltd	7	8	7	8	8	7	8	8	8	8	7	8	Good knowledge Locally
UK	Bananadesign Ltd	8	8	6	6	8	8	8	6	6	6	6	6	Punctuality; Sense of humour (not being offended easily as people are variable and you will come across many different approaches and attitudes)
UK	Ministry of Defence	8	8	8	8	7	7	6	7	8	7	7	7	
UK	Bristol City Council (Parks)	8	8	8	7	8	8	7	8	7	8	7	8	A general kindness and care for the position of others impacted by your work.
UK	No name	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
UK	Harvard Business Review Press	7	8	5	6	8	6	7	4	5	6	7	8	(1) talent development/ coaching to develop staff (2) creating and crucially *communicating* a strategy so everyone involved understands and can work to deliver it
UK	Canetoad	8	8	7	8	8	7	7	7	6	8	6	6	
UK	AscentArchitecture	6	8	8	6	6	8	6	5	7	7	7	6	

Start-Up Path for a Community Enterprise

		Key to Columns												
		A. Problem Solving B. Communication C. Teamwork D. Creativity E. Taking Responsibility F. Interpersonal Relationship G. Active Learning H. Decision Making I. Leadership J. Resilience K. Networking Capacity L. Cultural Awareness and Adaptability ----- Additional Soft Skills Identified by Responders												
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
UK	University of Wolverhampton	5	8	7	5	8	8	6	8	8	8	8	8	
UK	Breakthrough Coaching & Consulting	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	6	8	
UK	Gamify	8	7	6	5	6	6	7	6	5	5	5	7	
UK	Not applicable	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	Mental Health First Aid and Disability Rights training on the social model of disability
UK	International Centre	8	8	8	6	8	8	7	6	7	8	8	8	Ability to go above and beyond and be different when necessary
UK	Kim Adele LTD	8	8	8	7	8	8	7	7	8	7	7	8	
UK	Welters Organisation Worldwide	6	8	8	7	8	8	8	7	8	8	8	8	
UK	Webs Training Limited	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
UK	Personal	7	8	8	8	7	8	7	7	7	7	7	8	
UK	Optical Jukebox Ltd	8	8	7	6	8	8	7	8	6	7	6	8	– To act in a "teacher role" to those who know less than you in a given scenario. – Cultivate a learning/teaching approach to all activities. This is a more "sharing" attitude to work and interaction rather than a "what's in it for me" attitude.
UK	phscreenplay	8	7	8	6	8	6	6	7	6	7	5	7	

Start-Up Path for a Community Enterprise

		Key to Columns													
		A. Problem Solving B. Communication C. Teamwork D. Creativity E. Taking Responsibility F. Interpersonal Relationship G. Active Learning H. Decision Making I. Leadership J. Resilience K. Networking Capacity L. Cultural Awareness and Adaptability ----- Additional Soft Skills Identified by Responders													
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		
UK	BCre8ive ArtMakers CIC	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	– Understanding the skills you don't have and developing teams that build on the strengths of all. – The capacity to listen well – Respect
UK	University of Wolverhampton	8	8	8	8	8	6	6	7	7	7	8	8		
UK	Social Enterprise Mark CIC	8	8	8	6	6	8	6	8	8	8	6	8		
UK	Social EnterpriseMark	7	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7		
UK	ESG Accord	8	7	7	8	7	7	6	7	7	7	6	7	Flexibility and a willingness to be wrong and change direction	
UK	Achieve+PartnersLtd	8	7	7	6	8	8	6	8	7	8	6	6		
Bulgaria	Elias Canetti International Society	8	8	8	8	8	6	8	7	7	5	7	8		
Bulgaria	Ruse Chamber of Commerce and Industry	7	7	8	7	7	6	5	6	7	6	8	5		
Bulgaria	Centre for Continuing Education	7	7	8	7	8	8	7	8	7	8	7	8		
Bulgaria	VTC kS Association "Territorial organization of scientific and technical specialists;	6	7	7	5	7	6	6	7	8	5	7	7		
Bulgaria	The Centre for Career Development of the University of Ruse "Angel Kanchev";	8	8	8	8	7	8	8	8	7	7	8	7		

Start-Up Path for a Community Enterprise

		Key to Columns												
		A. Problem Solving B. Communication C. Teamwork D. Creativity E. Taking Responsibility F. Interpersonal Relationship G. Active Learning H. Decision Making I. Leadership J. Resilience K. Networking Capacity L. Cultural Awareness and Adaptability ----- Additional Soft Skills Identified by Responders												
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
Bulgaria	Ruse Chamber of Commerce and Industry	7	8	7	6	7	7	7	7	8	7	8	6	
Bulgaria	BCP SMEs	5	8	8	7	8	6	6	8	7	8	8	8	
Bulgaria	Angel Kanchev University of Ruse - Entrepreneurship Centre;	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
Bulgaria	Labor office	8	7	8	8	8	8	7	7	7	7	7	7	
Bulgaria	PSiE EOOD	8	7	8	8	8	7	8	7	6	7	7	7	
Bulgaria	RuschukBG Association	7	8	8	8	7	8	8	8	8	8	8	7	
Bulgaria	Ruse residents for environmental protection	8	7	8	7	7	8	7	8	8	8	7	5	
Bulgaria	Municipal Youth Home Ruse	8	8	8	8	7	8	8	7	8	6	7	8	
Bulgaria	Association "Multi Act"	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
Bulgaria	Society Idein	7	8	6	6	8	7	7	8	8	8	8	7	
Bulgaria	FPC Ltd	7	7	6	6	7	6	6	8	8	7	6	6	
Spain	Associació Taller Baix Camp	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	Empathy, initiative, adaptability and autonomy.
Spain	Meditación y empoderamento	6	8	8	7	5	8	5	6	5	6	6	6	Self-knowledge
Spain	DOMSPAIN	7	8	7	7	7	6	6	8	7	7	6	7	
Spain	[Not Identified]	8	8	8	7	8	7	7	8	8	8	7	7	Enabling access to users and promoting services
Spain	[Not Identified]	6	8	8	7	7	8	8	7	6	6	7	8	

Start-Up Path for a Community Enterprise

		Key to Columns												
		A. Problem Solving B. Communication C. Teamwork D. Creativity E. Taking Responsibility F. Interpersonal Relationship G. Active Learning H. Decision Making I. Leadership J. Resilience K. Networking Capacity L. Cultural Awareness and Adaptability ----- Additional Soft Skills Identified by Responders												
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
Spain	Acadèmia First Class;	8	8	7	8	7	6	7	7	7	7	8	8	
Spain	Open Europe	8	8	8	6	6	5	6	7	5	8	6	7	
Spain	Open Europe	8	7	6	6	8	7	8	8	7	8	7	7	Time management and flexibility
Spain	Open Europe	8	8	8	6	8	8	8	8	7	8	8	8	Adaptability, flexibility, self-confidence, time management, stress control.
Spain	DSFormacio	7	8	7	8	8	7	7	6	7	8	8	6	
Spain	Associacio Inter-Acció	7	8	8	8	7	8	6	6	8	7	7	8	
Spain	[Not Identified]	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7	7	
Spain	UCAM	8	8	7	6	7	6	8	4	6	8	8	8	
Spain	Associació Etcètera	7	7	8	5	6	6	6	6	5	6	5	5	
Spain	[Not Identified]	8	8	6	6	7	7	6	7	7	8	7	6	
Italy	t2i trasferimento tecnologico e innovazione	8	6	7	6	8	6	5	7	8	5	5	5	Persuasiveness, maybe already included in the leadership concept
Italy	Cadore s.c.s.	6	7	8	8	6	6	5	6	8	6	6	8	
Italy	AIV FORMAZIONE	8	8	7	6	8	8	7	8	8	7	8	7	
Italy	Università degli Studi di Firenze	8	7	7	8	6	6	7	8	8	8	6	7	
Italy	BI.CAR	7	8	7	6	7	6	7	8	6	7	7	6	
Italy	VALLEDEI CAVALIERI SCS	5	7	8	6	8	8	6	7	7	7	7	6	Capacity of building groups and sense of belonging

		Key to Columns												
		A. Problem Solving B. Communication C. Teamwork D. Creativity E. Taking Responsibility F. Interpersonal Relationship G. Active Learning H. Decision Making I. Leadership J. Resilience K. Networking Capacity L. Cultural Awareness and Adaptability ----- Additional Soft Skills Identified by Responders												
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
Italy	t2i trasferimento tecnologico e innovazione	8	8	7	7	6	6	7	8	7	7	8	6	
Italy	t2i trasferimento tecnologico e innovazione	7	8	7	5	7	8	6	7	7	8	7	7	
Italy	EURICSE	7	8	8	6	7	8	6	7	8	5	8	6	"Stakeholder engagement", that is to understand which need / resource can engage, and keep engaged, the various stakeholders that you intend to involve in the community cooperative.
Italy	EURICSE	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	(1) Take into consideration that in order to create and / or maintain the community enterprise, the involvement of people who reside or habitually frequent the territory of interest of the enterprise should not be considered a marginal aspect, something that can be taken for granted or activated as a one-off. (2) The ability to network to which reference is made in some of the above questions should start from the local population, private individuals, individuals or associates, public administrations, etc., all "nodes" of a local network with which it is essential to communicate in a continuous and constant way so that the community business project leads to the direct and indirect community benefits that are typical of this business model and that differentiate it from others and above all that they bear their fruits in the long term.

Start-Up Path for a Community Enterprise

		Key to Columns												
		A. Problem Solving B. Communication C. Teamwork D. Creativity E. Taking Responsibility F. Interpersonal Relationship G. Active Learning H. Decision Making I. Leadership J. Resilience K. Networking Capacity L. Cultural Awareness and Adaptability ----- Additional Soft Skills Identified by Responders												
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
Italy	Centro Servizi Cisl	7	8	8	6	6	7	6	6	7	6	8	7	Tenacity, Optimism
Italy	Universita ditrento	8	8	7	8	8	8	8	7	8	7	8	7	Reflexivity
Italy	t2i trasferimento tecnologico e innovazione	8	8	7	7	8	8	7	8	8	6	8	8	Knowing how to make the most of the differences within one's work team, an important aspect to be able to free the technical and transversal skills of the components.
Italy	EURICSE	6	6	8	7	7	8	6	6	4	5	8	8	
Italy	Vento Lavoro Servizi per l'Impiego TV	8	8	7	8	7	7	5	8	8	7	8	7	Predisposition to continuous updating of skills
Italy	Legacoopsociali umbria	6	7	8	6	4	5	6	4	7	6	8	5	
Italy	cciaa padova	7	8	7	6	6	8	5	6	5	6	6	6	
Italy	Comune di Pordenone	8	7	8	7	7	7	7	7	6	8	7	7	
Italy	Nuovi Vicini	6	7	7	8	5	6	6	5	4	8	7	6	Empathy and listening skills
Portugal	Okami	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
Portugal	Forum Turismo	6	7	8	6	7	8	8	7	7	8	8	7	
Portugal	Iromic	7	6	8	7	8	8	7	8	6	8	8	7	
Portugal	Fundação Juventude	7	7	7	6	8	8	7	7	8	7	8	7	
Portugal	OI	6	7	8	8	8	7	6	7	8	8	7	5	

Start-Up Path for a Community Enterprise

		Key to Columns											
		A. Problem Solving B. Communication C. Teamwork D. Creativity E. Taking Responsibility F. Interpersonal Relationship G. Active Learning H. Decision Making I. Leadership J. Resilience K. Networking Capacity L. Cultural Awareness and Adaptability ----- Additional Soft Skills Identified by Responders											
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
Portugal	NERBE/AEBAL – Associação Empresarial do Baixo Alentejo e Litoral	8	8	8	8	8	8	7	8	8	8	8	6
Portugal	LIDERVALOR, Consultores de Gestão	7	8	7	7	8	8	8	7	8	7	8	8
Portugal	Alentec Unipessoal Lda	8	8	5	7	7	8	6	7	8	6	7	8
Portugal	BEMCOMUM.net	7	7	6	8	7	6	7	6	7	7	6	6
Portugal	CERCI	8	8	8	7	7	8	8	7	7	8	7	8
Portugal	Europombalina	8	8	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8
Portugal	Fábrica de startup	7	8	8	7	8	8	8	7	7	8	8	7
Portugal	Bejavu	7	8	7	7	8	7	7	8	8	7	8	8
Portugal	Zaask	7	7	8	7	7	7	8	7	7	8	7	7
Portugal	sigde	8	8	8	8	8	8	7	8	8	8	8	6
Portugal	Instituto Politecnico de Beja	7	8	7	6	7	6	7	8	8	8	8	7
Portugal	Duarte Clara LDA	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	7
France	Studios Singuliers	8	8	7	7	8	7	6	8	8	7	8	6
France	Simplon	7	8	7	5	7	8	8	8	8	8	8	7
France	CEFPF	7	8	7	6	7	6	7	8	8	8	7	6
France	Plaine Commune	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
France	Social Wire	7	8	7	7	8	8	8	8	8	8	8	7
France	E-Seniors	6	8	7	7	8	8	8	8	8	8	8	7

Start-Up Path for a Community Enterprise

		Key to Columns												
		A. Problem Solving B. Communication C. Teamwork D. Creativity E. Taking Responsibility F. Interpersonal Relationship G. Active Learning H. Decision Making I. Leadership J. Resilience K. Networking Capacity L. Cultural Awareness and Adaptability ----- Additional Soft Skills Identified by Responders												
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
France	E-Juniors	7	8	7	8	8	7	7	8	7	8	7	7	Empathy
France	Babyloan	8	8	7	8	6	7	6	7	7	6	7	8	
France	Pépinière X-Up	8	8	8	7	6	7	6	8	7	7	8	7	
France	Coopérer pour entreprendre	8	8	8	7	7	8	7	8	8	7	8	8	
France	Kodiko	8	8	7	6	7	8	8	7	7	8	7	8	
France	E-Cover	8	8	8	8	7	8	6	7	7	6	8	8	
France	Association l'Oasis	7	8	7	6	8	7	6	8	7	7	8	8	
France	Groupe Adènes	8	8	7	8	6	7	6	8	7	8	8	6	
France	Eurecia	6	8	7	7	8	7	8	7	8	6	7	7	Oral speaking competences can be good.
France	FCAE	6	8	8	8	7	7	8	7	8	7	8	6	

Annex 2

Risultati e risposte ricevute sulle Hard Skills

		Key to Columns										
		A. Data Analysis B. Negotiation C. Project Management D. Business Planning E. Language Skills F. Administration G. Career Planning and Management H. Digital Skills I. Fundraising Techniques J. Marketing and Social Marketing ----- Additional Hard Skills Identified by Responders										
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
UK	Seapoint	5	7	5	6	4	7	3	8	7	7	Literate to the point of being erudite
UK	Global Goals Centre	6	8	8	6	6	6	4	6	5	5	
UK	University of Wolverhampton	6	6	7	8	6	6	5	7	6	7	
UK	Berryman Lace Mawer	6	7	5	6	3	5	3	7	6	6	Against all of these skills I don't think it's vital for an individual to have all of them so long as they have access to people who do have them and the emotional intelligence to seek advice in areas of weakness.
UK	Sapphire projects	7	7	8	8	6	8	6	7	8	6	Compliance standards for sector
UK	Cosby Clifton Computer Consultants Ltd	7	8	7	8	2	6	5	5	5	5	Health and Safety knowledge. Where to seek support and information in order to develop appropriate skills to meet challenges.s
UK	Edusolutions	6	5	7	6	4	7	5	6	6	6	

Start-Up Path for a Community Enterprise

												Key to Columns A. Data Analysis B. Negotiation C. Project Management D. Business Planning E. Language Skills F. Administration G. Career Planning and Management H. Digital Skills I. Fundraising Techniques J. Marketing and Social Marketing ----- Additional Hard Skills Identified by Responders
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
UK	Minster Development Centre Ltd & West Midlands Tomorrow Ltd	7	7	8	8	7	8	8	8	8	7	– Negotiation and conflict resolution. – Occupational experience and practice. – Manage one's own performance (Continuing professional development) & of others. – Experience of Health & Safety, equality issues, diversity, the built environment. – Collaboration with external influences (stakeholder dialogue). – Presentation skills. – Codifying and disseminate knowledge – Financial & budgetary control – Manage human resources, recruitment & retention, appraisal & improvement.
UK	AppletreeMarketing	6	8	8	8	4	4	6	8	4	8	
UK	EEVT Ltd	6	7	7	8	6	7	8	8	8	7	Qualification of some form
UK	Bananadesign Ltd	6	6	6	6	8	6	6	8	4	6	
UK	Ministry of Defence	5	6	7	7	5	7	6	7	7	7	
UK	Bristol City Council (Parks)	7	8	8	7	6	7	7	8	7	8	
UK	No name	7	8	8	8	8	8	8	7	6	6	
UK	Harvard Business Review Press	7	6	6	8	6	8	7	7	5	6	
UK	Canetoad	6	6	7	7	5	6	5	8	4	5	IT Technical Skills
UK	AscentArchitecture	7	5	6	7	6	6	6	8	8	6	

Start-Up Path for a Community Enterprise

		Key to Columns										
		A. Data Analysis B. Negotiation C. Project Management D. Business Planning E. Language Skills F. Administration G. Career Planning and Management H. Digital Skills I. Fundraising Techniques J. Marketing and Social Marketing ----- Additional Hard Skills Identified by Responders										
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
UK	University of Wolverhampton	4	7	7	7	7	6	4	6	6	6	
UK	Breakthrough Coaching & Consulting	5	7	4	5	3	6	7	8	5	5	
UK	Gamify	4	5	7	6	5	5	4	6	4	5	
UK	Not applicable	8	8	8	8	8	8	4	8	4	8	Ability to obtain travel buddies for trips for disabled people
UK	International Centre	8	8	7	8	5	8	6	8	6	7	Knowledge of what makes a good working environment
UK	Kim Adele LTD	6	7	6	7	6	6	6	6	6	7	
UK	Welters Organisation Worldwide	6	8	7	8	5	7	6	7	8	8	
UK	Webs Training Limited	2	4	4	8	8	8	8	4	8	4	
UK	Personal	8	8	8	8	6	7	6	8	8	8	
UK	Optical Jukebox Ltd	6	8	8	7	7	7	6	8	8	7	
UK	phscreenplay	5	6	6	5	5	6	4	5	6	6	
UK	BCre8ive ArtMakers CIC	7	8	8	8	7	8	5	8	7	8	Note that these scores are given from the perspective of what is essential within a team. So long as different members of a team can contribute a range of hard skills and those skills are respected and valued by other members of a team then it is a team that can provide the essentials
UK	University of Wolverhampton	6	6	7	7	6	7	6	7	8	8	

Start-Up Path for a Community Enterprise

												Key to Columns A. Data Analysis B. Negotiation C. Project Management D. Business Planning E. Language Skills F. Administration G. Career Planning and Management H. Digital Skills I. Fundraising Techniques J. Marketing and Social Marketing ----- Additional Hard Skills Identified by Responders
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
UK	Social Enterprise Mark CIC	6	8	5	8	4	6	6	8	6	8	
UK	Social EnterpriseMark	5	7	6	7	4	4	4	5	6	6	Financial skills – ability to run a company and know what is commercially viable and balance the triple bottom line
UK	ESG Accord	6	6	6	5	5	5	5	5	5	5	Entrepreneurs can delegate most hard skills to people better equipped – soft skills are more important
UK	Achieve+PartnersLtd	6	8	8	8	4	8	4	8	7	7	
Bulgaria	Elias Canetti International Society	7	7	8	3	8	8	5	6	6	7	
Bulgaria	Ruse Chamber of Commerce and Industry	8	6	5	7	6	6	5	8	6	7	
Bulgaria	Centre for Continuing Education	7	8	7	8	7	7	7	7	8	7	
Bulgaria	VTC kS Association "Territorial organization of scientific and technical specialists;	8	6	6	6	6	7	7	7	6	6	
Bulgaria	The Centre for Career Development of the University of Ruse "Angel Kanchev";	8	8	7	8	8	8	8	8	8	8	
Bulgaria	Ruse Chamber of Commerce and Industry	5	6	6	6	5	5	5	6	6	5	
Bulgaria	BCP SMEs	6	8	8	8	7	5	6	8	8	7	
Bulgaria	Angel Kanchev University of Ruse - Entrepreneurship Centre;	8	8	8	8	7	8	8	8	7	8	

Start-Up Path for a Community Enterprise

												Key to Columns A. Data Analysis B. Negotiation C. Project Management D. Business Planning E. Language Skills F. Administration G. Career Planning and Management H. Digital Skills I. Fundraising Techniques J. Marketing and Social Marketing ----- Additional Hard Skills Identified by Responders
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Bulgaria	Labor office	7	7	7	8	6	7	7	7	7	6	
Bulgaria	PSiE EOOD	6	6	7	8	7	6	7	7	7	6	
Bulgaria	RuschukBG Association	7	8	7	7	8	7	6	7	7	8	
Bulgaria	Ruse residents for environmental protection	7	7	8	8	8	8	7	8	8	8	
Bulgaria	Municipal Youth Home Ruse	7	8	8	8	6	6	7	8	8	8	
Bulgaria	Association "Multi Act"	8	8	8	8	8	8	7	8	8	8	
Bulgaria	Society Idein	7	7	6	8	7	7	6	8	8	7	
Bulgaria	FPC Ltd	7	6	6	7	8	6	7	8	7	5	
Spain	Associació Taller Baix Camp	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	Mastery of office tools, high level of training in business management.
Spain	Meditación y empoderamento	5	8	6	6	5	5	6	7	5	6	
Spain	DOMSPAIN	6	7	7	7	6	6	7	7	8	7	
Spain	[Not Identified]	8	8	8	7	7	7	7	8	8		
Spain	[Not Identified]	7	6	5	7	6	6	7	7	6		
Spain	Acadèmia First Class;	6	7	7	6	7	7	7	8	7	6	
Spain	Open Europe	7	5	8	8	8	8	6	8	8	8	
Spain	Open Europe	8	8	7	8	5	6	6	7	7	7	
Spain	Open Europe	7	8	7	8	6	7	6	7	7	8	
Spain	DSFormacio	5	7	7	6	6	6	6	8	5	6	Photography and Video

Start-Up Path for a Community Enterprise

		Key to Columns										
		A. Data Analysis B. Negotiation C. Project Management D. Business Planning E. Language Skills F. Administration G. Career Planning and Management H. Digital Skills I. Fundraising Techniques J. Marketing and Social Marketing ----- Additional Hard Skills Identified by Responders										
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Spain	Associacio Inter-Acció	6	7	7	7	6	6	6	6	6	6	
Spain	[Not Identified]	8	8	8	6	6	6	6	6	6		
Spain	UCAM	7	8	8	8	8	8	6	8	6	7	
Spain	Associació Etcètera	5	5	6	6	5	5	5	6	5	6	
Spain	[Not Identified]	6	7	8	8	5	7	8	6	8		
Italy	t2i trasferimento tecnologico e innovazione	5	6	8	5	6	7	5	7	5	5	
Italy	Cadore s.c.s.	7	7	6	8	6	8	5	5	6	5	
Italy	AIVFORMAZIONE	6	7	7	8	7	7	7	7	7	6	
Italy	Università degli Studi di Firenze	6	6	6	7	5	7	6	6	6	5	Basic economic and juridic skills.
Italy	BI.CAR	7	7	8	7	6	7	6	6	6	7	
Italy	VALLEDEI CAVALIERI SCS	7	7	8	8	7	6	7	6	7	6	
Italy	t2i trasferimento tecnologico e innovazione	8	5	6	7	6	7	5	8	6	8	
Italy	t2i trasferimento tecnologico e innovazione	6	5	6	7	5	6	6	7	4	5	
Italy	EURICSE	6	7	8	6	4	4	5	4	6	4	Knowledge of the regulatory framework of cooperative enterprises.
Italy	EURICSE	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
Italy	Centro Servizi Cisl	8	6	7	6	4	5	6	8	8	7	Digital skills
Italy	Universita ditrento	7	7	8	7	6	6	6	6	8	6	

Start-Up Path for a Community Enterprise

												Key to Columns A. Data Analysis B. Negotiation C. Project Management D. Business Planning E. Language Skills F. Administration G. Career Planning and Management H. Digital Skills I. Fundraising Techniques J. Marketing and Social Marketing ----- Additional Hard Skills Identified by Responders
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
Italy	t2i trasferimento tecnologico e innovazione	6	8	8	8	6	7	7	6	6	6	I believe that some of the above-mentioned competences, all very important, can be partially delegated
Italy	EURICSE	6	7	7	7	4	5	4	6	6	6	
Italy	Vento Lavoro Servizi per l'Impiego TV	5	7	7	8	7	6	6	8	8	8	Knowledge of the territory in which the company operates
Italy	Legacoopsociali umbria	6	8	5	6	4	4	4	6	4	6	
Italy	cciaa padova	6	5	6	7	6	5	6	6	5	6	
Italy	Comune di Pordenone	7	6	8	7	5	5	6	8	6	6	
Italy	Nuovi Vicini	5	5	6	5	7	6	6	7	6	7	
Portugal	Okami	8	6	8	6	6	6	6	8	6	8	
Portugal	Forum Turismo	6	7	8	8	6	7	8	7	7	7	
Portugal	Iromic	5	8	8	8	5	7	6	7	8	8	
Portugal	Fundação Juventude	7	7	8	8	6	8	8	7	8	8	
Portugal	OI	8	8	7	8	6	7	7	5	7	6	
Portugal	NERBE/AEBAL – Associação Empresarial do Baixo Alentejo e Litoral	8	8	7	8	7	8	7	6	7	6	
Portugal	LIDERVALOR, Consultores de Gestão	7	8	7	7	6	8	8	7	8	7	
Portugal	Alentec Unipessoal Lda	7	8	8	7	8	7	8	8	8	7	
Portugal	BEMCOMUM.net	7	7	7	7	5	6	4	7	6	7	

Start-Up Path for a Community Enterprise

		Key to Columns									
		A. Data Analysis B. Negotiation C. Project Management D. Business Planning E. Language Skills F. Administration G. Career Planning and Management H. Digital Skills I. Fundraising Techniques J. Marketing and Social Marketing ----- Additional Hard Skills Identified by Responders									
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Portugal	CERCI	7	8	8	8	7	7	7	7	8	7
Portugal	Europombalina	8	8	8	8	8	7	7	8	8	7
Portugal	Fábrica de startup	6	8	8	8	6	7	8	7	8	8
Portugal	Bejavu	7	8	8	7	7	8	7	7	8	7
Portugal	Zaask	7	7	8	8	7	7	7	8	8	6
Portugal	sigde	8	8	7	8	7	8	7	6	7	6
Portugal	Instituto Politecnico de Beja	6	7	8	8	8	8	8	7	7	7
Portugal	Duarte Clara LDA	8	8	8	8	5	8	8	8	8	8
France	Studios Singuliers	6	8	8	8	6	8	5	7	8	7
France	Simplon	7	7	8	8	6	7	6	7	8	7
France	CEFPF	6	8	8	8	5	8	5	6	7	7
France	Plaine Commune	8	8	8	8	7	8	7	7	8	8
France	Social Wire	6	8	7	7	5	8	6	7	8	8
France	E-Seniors	4	6	8	8	6	8	5	7	7	7
France	E-Juniors	6	7	8	8	5	6	4	6	8	7
France	Babyloan	6	8	7	8	6	7	5	8	7	7
France	Pépinière X-Up	7	7	8	8	5	6	7	8	8	8
France	Coopérer pour entreprendre	8	6	7	8	7	7	8	8	7	8
France	Kodiko	6	8	7	8	7	6	8	8	7	6
France	E-Cover	6	8	7	8	8	7	8	8	8	6

		Key to Columns										
		A. Data Analysis B. Negotiation C. Project Management D. Business Planning E. Language Skills F. Administration G. Career Planning and Management H. Digital Skills I. Fundraising Techniques J. Marketing and Social Marketing ----- Additional Hard Skills Identified by Responders										
Country	Name of the organisation	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	
France	Association l'Oasis	6	8	7	8	7	6	7	8	8	8	Critical thinking and analysis skills may also be a good competence to have when creating your social enterprise
France	Groupe Adènes	7	8	8	8	7	8	7	8	8	8	Business plan creation
France	Eurecia	6	8	8	8	8	6	8	8	7	8	
France	FCAE	7	7	8	8	7	6	8	8	8	8	