

**Integrazione dell'innovazione inclusiva
e dell'imprenditoria sociale
nell'istruzione superiore**

2022-1-PL01-KA220-HED-000089820

**Moduli di
apprendimento**



Tabella dei contenuti

Modulo 1. Innovazione inclusiva e imprenditorialità sociale	2
Struttura del modulo	2
Risultati dell'apprendimento	2
Introduzione	3
Unità 1.1 Obiettivi di sviluppo sostenibile e sfide per la società	4
Unità 1.2 Innovazione principale, innovazione sociale e innovazione inclusiva	26
Unità 1.3 Imprenditorialità sociale	29
Unità 1.4 Casi di studio di innovazioni inclusive e imprese sociali nei mercati emergenti e sviluppati	34
Sintesi dei punti chiave	39
Bibliografia	42
Incarico	46
Modulo 2. Progettare innovazioni inclusive per risolvere le sfide sociali	48
Struttura del modulo	48
Risultati dell'apprendimento	48
Introduzione	49
Unità 2.1 Processo di innovazione sociale	50
Unità 2.2 Design thinking e Human-centred design per l'innovazione inclusiva ...	58
Unità 2.3 Metodi e tecniche per il pensiero progettuale	63
Unità 2.4 Caso di studio delle soluzioni energetiche per la nuova generazione: Design Thinking di Innogy	71
Sintesi dei punti chiave	74
Bibliografia	75
Link utili	76
Incarico	77
Modulo 3. Strumenti per la progettazione di un'impresa sociale	80
Struttura del modulo	80
Risultati dell'apprendimento	80
Introduzione	81





Unità 3.1 Macro e micro ambiente di marketing	82
Unità 3.2 Modello di impresa sociale	87
Unità 3.3 Valutazione delle opportunità e dei rischi	91
Unità 3.4 Studio di caso	96
Sintesi dei punti chiave	99
Bibliografia	100
Link utili	101
Incarico	102
1. ANALISI DEI PESTOLI	103
2. ANALISI COMPETITIVA	104
3. TELA PER MODELLI AZIENDALI SOCIALI	106
4. ANALISI SWOT DELL'IDEA SOCIALE DELLE IMPRESE	107
5. GESTIONE DEL RISCHIO	109
Modulo 4. Creazione di un'impresa sociale	112
Struttura del modulo	112
Risultati dell'apprendimento	112
Introduzione	113
Unità 4.1 Come avviare un'impresa sociale	114
Unità 4.2 Le forme giuridiche di gestione di un'impresa e le disposizioni giuridiche in materia	118
Unità 4.3 Processi di gestione nell'ambito dello sviluppo di un'impresa sociale e attuazione di una strategia finanziaria	127
Unità 4.4 Studi di casi	137
Sintesi dei punti chiave	148
Bibliografia	149
Link utili	150
Compiti	151
Modulo 5. Garantire la sostenibilità dell'impresa sociale e misurare l'impatto sociale	158
Struttura del modulo	158
Risultati dell'apprendimento	158
Introduzione	159





Unità 5.1 Sostenibilità aziendale e integrazione delle tematiche sociali e ambientali nel piano strategico aziendale (Crescita e scalabilità)	160
Unità 5.2 Misurare l'impatto sociale di un'impresa sociale	190
Unità 5.3 Caso di studio	201
Sintesi dei punti chiave	203
Bibliografia	204
Link utili	206
Incarico	207



Innovazione inclusiva e imprenditoria sociale



**Co-funded by
the European Union**

Cofinanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o della Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Né l'Unione Europea né l'autorità che eroga il finanziamento possono essere ritenute responsabili per essi.



Modulo 1. Innovazione inclusiva e imprenditorialità sociale

Struttura del modulo

Unità 1.1 Obiettivi di sviluppo sostenibile e sfide per la società

Unità 1.2 Innovazione principale, innovazione sociale e innovazione inclusiva

Unità 1.3 Imprenditorialità sociale

Unità 1.4 Casi di studio di innovazioni inclusive e imprese sociali nei mercati emergenti e sviluppati

Risultati dell'apprendimento

Conoscenza	Il tirocinante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none">● capire cos'è l'innovazione inclusiva e in che modo è diversa dall'innovazione tradizionale● capire cos'è l'imprenditoria sociale e in che modo è collegata all'innovazione inclusiva
Competenze	Il tirocinante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none">● applicare i concetti di innovazione inclusiva e imprenditorialità sociale in casi reali● individuare e analizzare i problemi o le esigenze sociali/ambientali nel contesto locale
Atteggiamenti	Il tirocinante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none">● riconoscere gli studi di casi di innovazioni inclusive di successo e le imprese sociali



Introduzione

Nel mondo odierno in rapida evoluzione, affrontare le sfide sociali e promuovere lo sviluppo sostenibile sono diventati essenziali per la società nel suo complesso (El-Haddadeh *et al.*, 2021; Hariram *et al.*, 2023). Questa sfida richiede un approccio multidisciplinare che integri l'innovazione tradizionale, l'innovazione sociale e l'innovazione inclusiva.

Nell'unità 1.1 sono esaminati gli obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS) e le pressanti sfide sociali che intendono affrontare.

L'unità 1.2 esamina le dinamiche tra l'innovazione tradizionale, l'innovazione sociale (SI) e l'innovazione inclusiva (II). Qui, esaminiamo come SI e II divergono dalle pratiche di innovazione convenzionali e il loro ruolo come motori dello sviluppo sociale.

L'unità 1.3 si concentra sull'imprenditoria sociale (SE) come opportunità di cambiamento. Forniamo una discussione sulla distinzione tra SE e imprenditorialità tradizionale, evidenziando come SE interagisce con l'innovazione sociale e inclusiva. Inoltre, discutiamo le strategie per il targeting e il coinvolgimento di gruppi emarginati all'interno di II e SE. Inoltre, sottolineiamo l'importanza di II e SE, concentrandoci sulle motivazioni che spingono gli aspiranti imprenditori a investire in questi settori.

Infine, l'unità 1.4 presenta studi di casi che illustrano l'impatto delle innovazioni inclusive e delle imprese sociali sia nei mercati emergenti che in quelli sviluppati. Questi esempi servono come ispirazione e spunti pratici sul potere delle soluzioni innovative nell'affrontare le sfide sociali.

Entro la fine di questo modulo, gli studenti svilupperanno la capacità di applicare i principi dell'innovazione inclusiva e dell'imprenditoria sociale agli scenari del mondo reale, acquisendo allo stesso tempo competenza nell'identificare e analizzare le sfide sociali o ambientali all'interno del loro contesto locale.



Unità 1.1 Obiettivi di sviluppo sostenibile e sfide per la società

Introduzione – Sfide per la società e triplicazione dei risultati

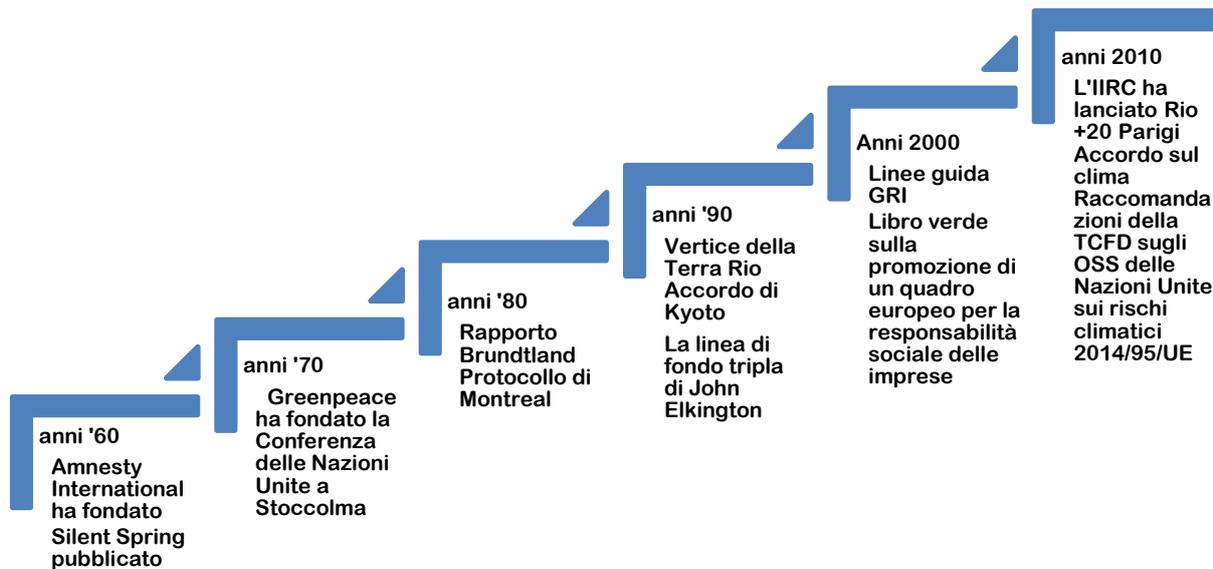
Il capitalismo può sostenersi da solo? Questa domanda, posta da John Elkington, fondatore della società di consulenza britannica SustainAbility, pone le basi per esaminare le varie tendenze sociali che modellano la nostra società (Elkington, 1997).

Per far avanzare alcune conoscenze in risposta alle domande di cui sopra, già nel 1994, Elkington ha introdotto il concetto di tripla linea di fondo (TBL), noto anche come 3P (profitto, persone e pianeta). Più specificamente, nonostante il concetto di TBL sia stato introdotto da Elkington nel 1997, l'idea stessa di sostenibilità risale a oltre 130 anni fa alla nozione di "astronave terra" proposta da George nel 1879, che enfatizza le risorse finite del nostro pianeta (George, 1879). Il termine ha acquisito consapevolezza con la pubblicazione del Rapporto Brundtland nel 1987, secondo il quale lo sviluppo sostenibile è caratterizzato dal soddisfacimento delle esigenze attuali salvaguardando la capacità delle generazioni future di soddisfare le proprie esigenze (Brundtland, 1985).

In particolare, la Figura 1 rappresenta l'evoluzione del concetto di sostenibilità negli ultimi anni.



Figura 1: Evoluzione del concetto di "sostenibilità" nel tempo



Fonte: Rimmel, G. (a cura di). (2020). Contabilità per la sostenibilità. Routledge; Laine, M., Tregidga, H., & Unerman, J. (2021). Contabilità e responsabilità per la sostenibilità. Routledge.

TBL, guidata dai principi della sostenibilità, offre un quadro per valutare le prestazioni aziendali e il successo organizzativo attraverso tre dimensioni: economico, sociale e ambientale (Elkington, 1997; Goel, 2010; Adams, Frost e Webber, 2013; Alhaddi, 2015) e, nella formulazione di Elkington, le tre dimensioni sono spesso espresse come profitto, persone e pianeta (Elkington, 1997). Più specificamente, Elkington elabora sette tendenze sociali che costringono le organizzazioni a prendere sul serio la sostenibilità, presentando nuove aree di eccellenza e opportunità di business (Elkington, 1997; Rimmel, 2020; Laine, Tregidga e Unerman, 2021):

- mercati,
- valori sociali,
- Trasparenza,
- tecnologia del ciclo di vita,
- partenariati,
- Il tempo, e
- Governo societario.



Sebbene Elkington non sia stato il primo a suggerire l'integrazione di preoccupazioni sociali e ambientali più ampie nelle pratiche commerciali, il quadro TBL è rimasto uno dei quadri più utilizzati a livello globale. Il principio alla base del TBL è fornire una prospettiva olistica sulle prestazioni organizzative e le sue interazioni con l'ambiente. Secondo Tullberg (Tullberg, 2012, p. 314), uno studio di KPMG ha rilevato che il 70% delle prime 250 aziende al mondo ha utilizzato una qualche forma di contabilità TBL nel 2005, segnando un aumento del 15% in tre anni.

Secondo studi precedenti, senza una definizione mirata, la sostenibilità o lo sviluppo sostenibile rimane una parola d'ordine, cruciale ma difficile da rendere operativa, specialmente all'interno dei contesti aziendali. Pertanto, il TBL offre un linguaggio che rende la visione olistica degli attivisti sociali e ambientali comprensibile e più attuabile per le organizzazioni (Rimmel, 2020; Laine, Tregidga e Unerman, 2021).

Agenda 2030 e obiettivi di sviluppo sostenibile

Negli ultimi tre decenni, il concetto di sviluppo sostenibile è servito da pietra miliare nella formulazione di principi guida per affrontare le sfide sociali, comprendendo questioni ambientali e sociali.

L'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile adottata a livello globale, approvata dagli Stati membri delle Nazioni Unite nel 2015, funge da quadro globale volto a promuovere la pace, la prosperità e la sostenibilità per le generazioni presenti e future (Bebbington e Unerman, 2018). Costituita da 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS) organizzati nell'ambito di cinque pilastri (persone, pianeta, prosperità, pace e partenariato), l'agenda delinea obiettivi specifici fondamentali per il progresso globale. Gli SDG rappresentano un'espansione degli sforzi per affrontare le pressanti sfide ambientali che l'umanità deve affrontare (Bebbington e Unerman, 2018). A questo scopo, gli SDG trascendono i confini geografici e richiedono un'azione collettiva da parte di tutte le nazioni, comprese quelle classificate come "in via di sviluppo", suggerendo così un approccio più universale (Scheyvens, Banks e Hughes, 2016).

Nonostante le critiche e le sfide legate alla sua attuazione, l'Agenda 2030 rimane indispensabile per affrontare le questioni più urgenti del mondo, in particolare di fronte alla lentezza dei progressi e alle crisi esterne come la pandemia di COVID-19 (Naidoo e Fisher, 2020). Dalla loro introduzione nel 2015, gli OSS hanno attirato un'attenzione significativa da parte di diverse categorie di parti interessate, dalle ONG alle imprese orientate al profitto. Tuttavia, alcune critiche sono emerse anche in letteratura. In particolare, le interrelazioni tra questi obiettivi o i fattori alla base delle sfide che gli OSS mirano ad affrontare non sono chiaramente indicati (McCollum *et al.*, 2018; Alcamo *et al.*, 2020).



In questo contesto, le organizzazioni svolgono un ruolo fondamentale nel promuovere gli obiettivi delineati negli SDG, traducendo obiettivi globali in azioni tangibili a livello locale e organizzativo (Bebbington & Unerman, 2018). La collaborazione tra iniziative sovranazionali e imprese private è essenziale per un'attuazione efficace, come dimostrano iniziative come il partenariato globale per le imprese e la biodiversità. Fondamentale per gli SDG è il riconoscimento della capacità del settore privato di guidare lo sviluppo sostenibile, in particolare attraverso l'innovazione, pratiche di produzione responsabili e opportunità di lavoro inclusive (Blowfield, 2012). Inoltre, gli OSS offrono alle imprese un quadro per allineare le loro strategie con obiettivi sociali più ampi, facilitando l'individuazione di nuove opportunità, partenariati e vie per l'impatto sociale (Van Zanten e van Tulder, 2021).



Descrizione degli OSS

Gli SDG sono supportati da 169 target e 231 indicatori, destinati a guidare gli sforzi operativi verso la realizzazione dell'Agenda entro il 2030 (Figura 2). In particolare, l'interdipendenza dello sviluppo economico, dell'equità sociale e della gestione ambientale in tutta l'agenda è evidenziata da questi obiettivi e indicatori (Nilsson *et al.*, 2018).

Figura 2 – Obiettivi di sviluppo sostenibile

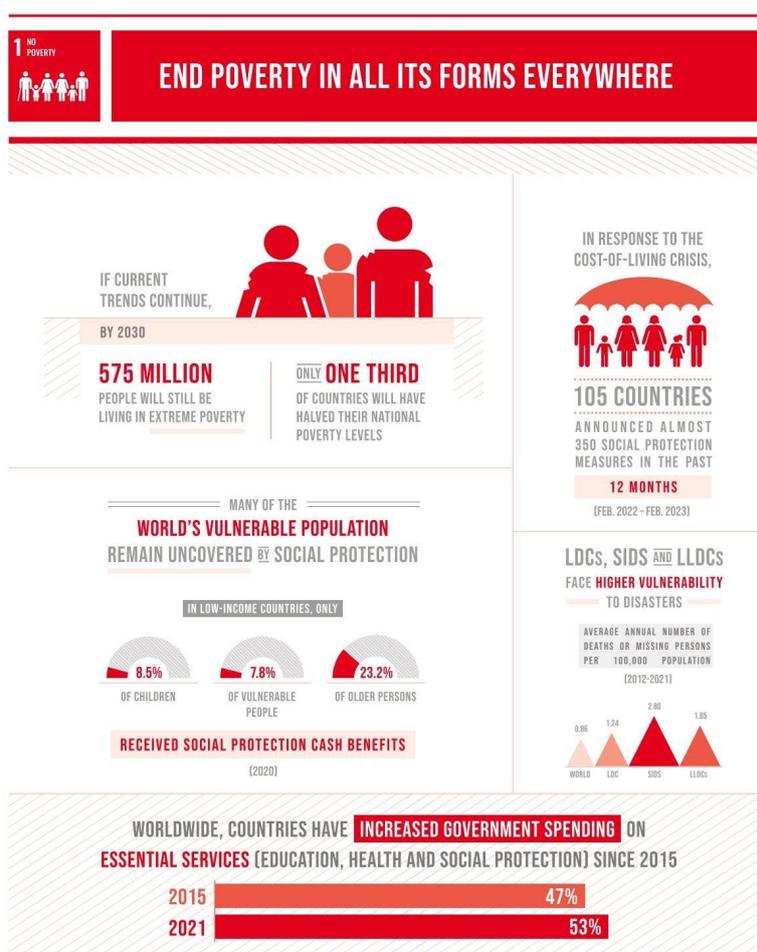


Fonte: <https://www.un.org/sviluppo-sostenibile/notizie/materiale-di-comunicazione/>



1. Nessuna povertà

Questo obiettivo mira a sradicare la povertà estrema garantendo che tutte le persone abbiano accesso alle risorse, ai servizi di base e ai sistemi di protezione sociale. Si rivolge alla povertà in tutte le sue forme, tra cui la povertà di reddito, la fame, la mancanza di accesso all'istruzione e all'assistenza sanitaria e l'esclusione sociale (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Gli sforzi si concentrano sulla promozione di mezzi di sussistenza sostenibili, sul sostegno alle popolazioni vulnerabili e sull'attuazione di politiche che riducano le disuguaglianze.

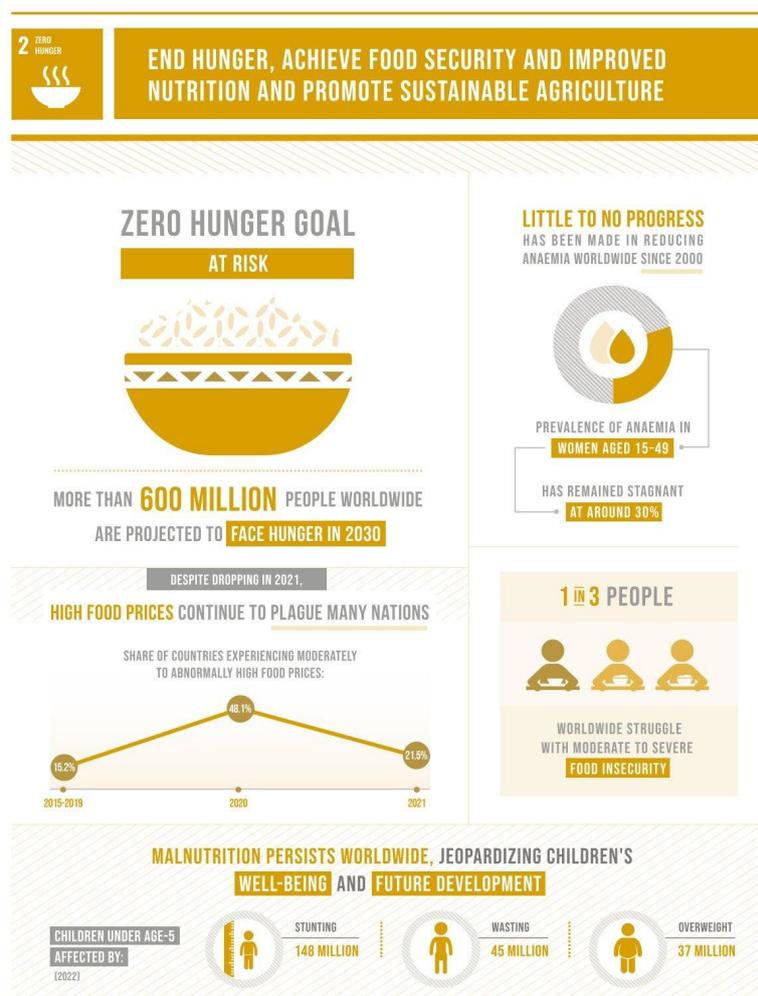


Fonte: https://www.un.org/sviluppo_sostenibile/notizie/materiale_di_comunicazione/



2. Fame zero

L'SDG 2 mira a porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare, migliorare la nutrizione e promuovere l'agricoltura sostenibile (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Mira a garantire che tutte le persone abbiano accesso a cibo sicuro, nutriente e sufficiente per tutto l'anno. Gli sforzi includono l'aumento della produttività agricola, il miglioramento dei sistemi di distribuzione alimentare, la promozione di pratiche agricole sostenibili e l'affrontare le cause profonde della fame e della malnutrizione.



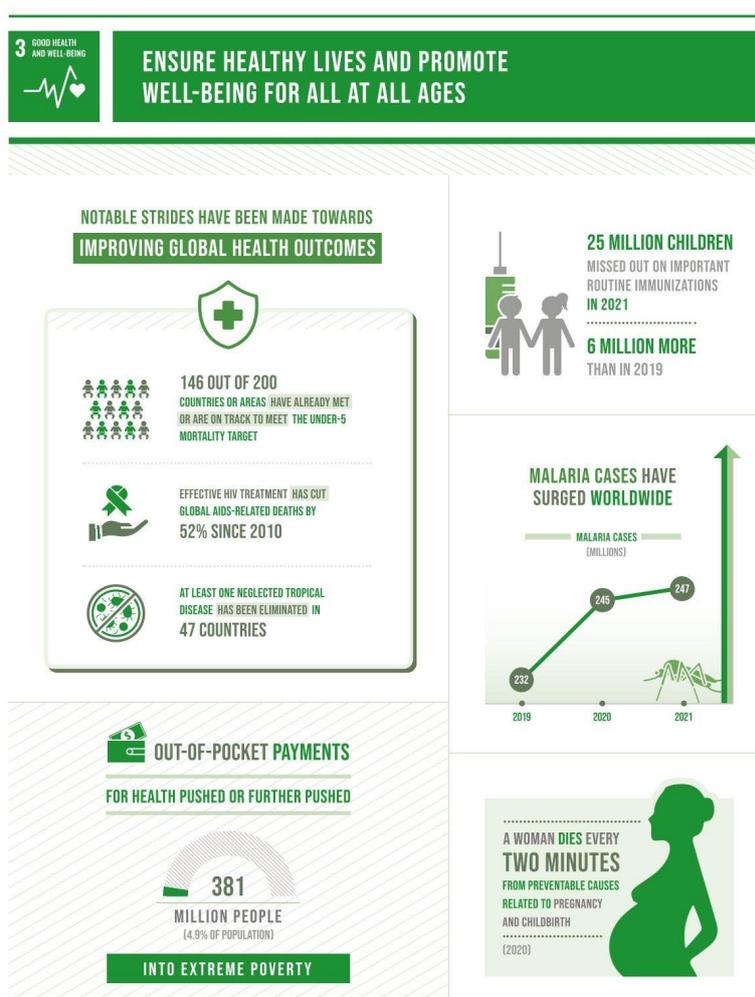
Fonte: https://www.un.org/sviluppo_sostenibile/notizie/materiale_di_comunicazione/





3. Buona salute e benessere

Questo obiettivo si concentra sulla garanzia di una vita sana e sulla promozione del benessere per tutti a tutte le età (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Mira a ridurre la mortalità materna e infantile, a combattere le malattie trasmissibili, come l'HIV/AIDS, la malaria e la tubercolosi, e ad affrontare le malattie non trasmissibili, come il diabete e i disturbi della salute mentale. Gli sforzi comprendono anche il rafforzamento dei sistemi sanitari, il miglioramento dell'accesso ai servizi sanitari essenziali e la promozione dell'educazione e della consapevolezza in materia di salute.

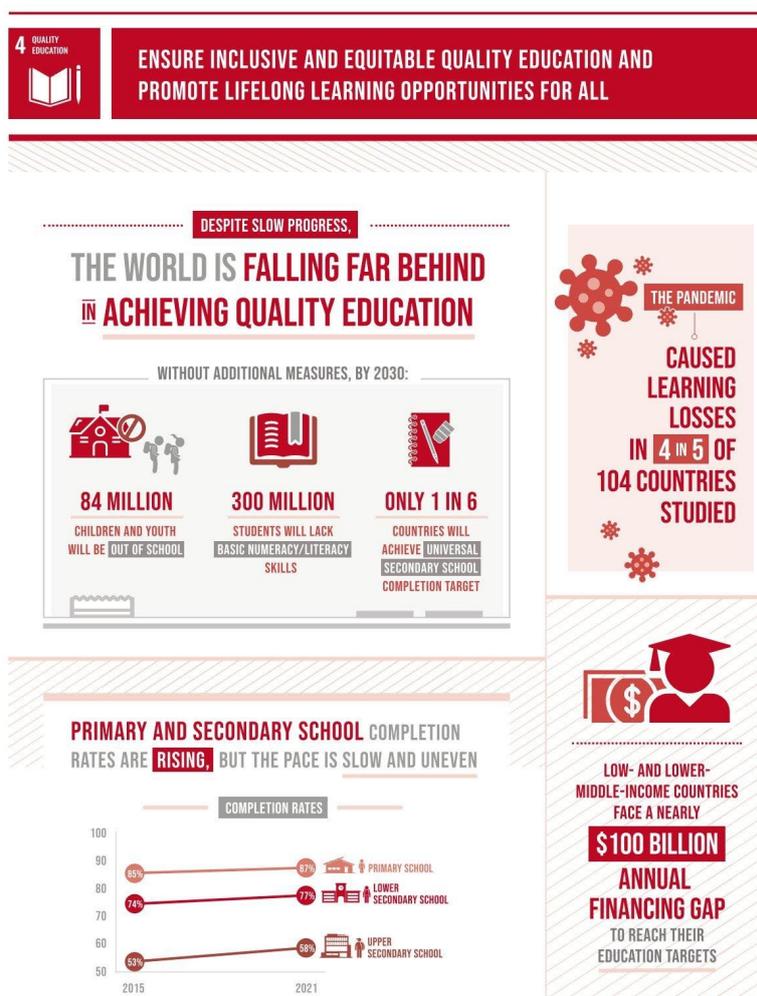


Fonte: <https://www.un.org/sviluppo sostenibile/notizie/materiale di comunicazione/>



4. Istruzione di qualità

L'OSS 4 mira a garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e a promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Si concentra sulla fornitura di accesso all'istruzione per tutti i bambini, i giovani e gli adulti, indipendentemente dal genere, dallo status socioeconomico o dalla posizione. Gli sforzi includono il miglioramento delle infrastrutture scolastiche, la formazione degli insegnanti, l'espansione dell'istruzione professionale e tecnica e la promozione dell'istruzione per lo sviluppo sostenibile e la cittadinanza globale.

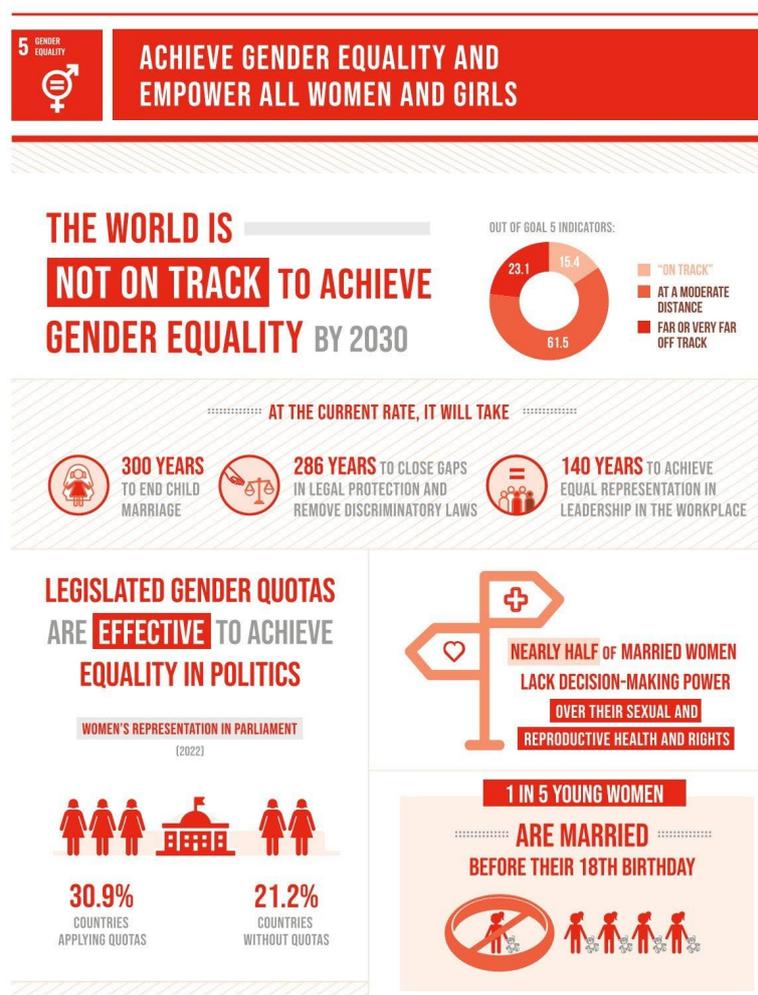


Fonte: https://www.un.org/sviluppo_sostenibile/notizie/materiale_di_comunicazione/



5. Parità di genere

Questo obiettivo mira a raggiungere l'uguaglianza di genere e l'emancipazione di tutte le donne e le ragazze (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Mira a eliminare la discriminazione, la violenza e le pratiche dannose contro le donne e le ragazze e a garantire parità di accesso all'istruzione, all'assistenza sanitaria e alle opportunità economiche. Gli sforzi comprendono la promozione della leadership e della partecipazione delle donne ai processi decisionali, la lotta alla violenza di genere e la garanzia di pari diritti e opportunità in tutti gli ambiti della vita.



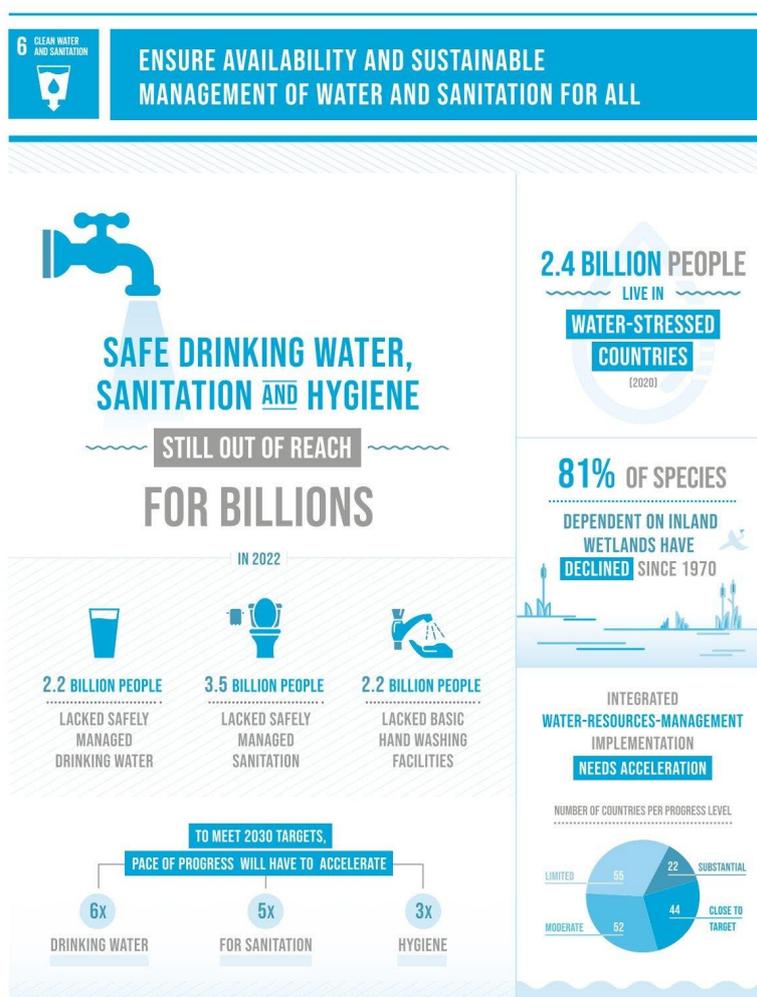
Fonte: https://www.un.org/sviluppo_sostenibile/notizie/materiale_di_comunicazione/





6. Acqua pulita e servizi igienico-sanitari

L'SDG 6 mira a garantire la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e dei servizi igienico-sanitari per tutti (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Si concentra sul miglioramento dell'accesso all'acqua potabile sicura e a prezzi accessibili, a servizi igienico-sanitari adeguati e a strutture igieniche. Gli sforzi includono la protezione e il ripristino delle risorse idriche, il miglioramento della qualità dell'acqua e la promozione della conservazione dell'acqua e delle pratiche di gestione sostenibile dell'acqua.

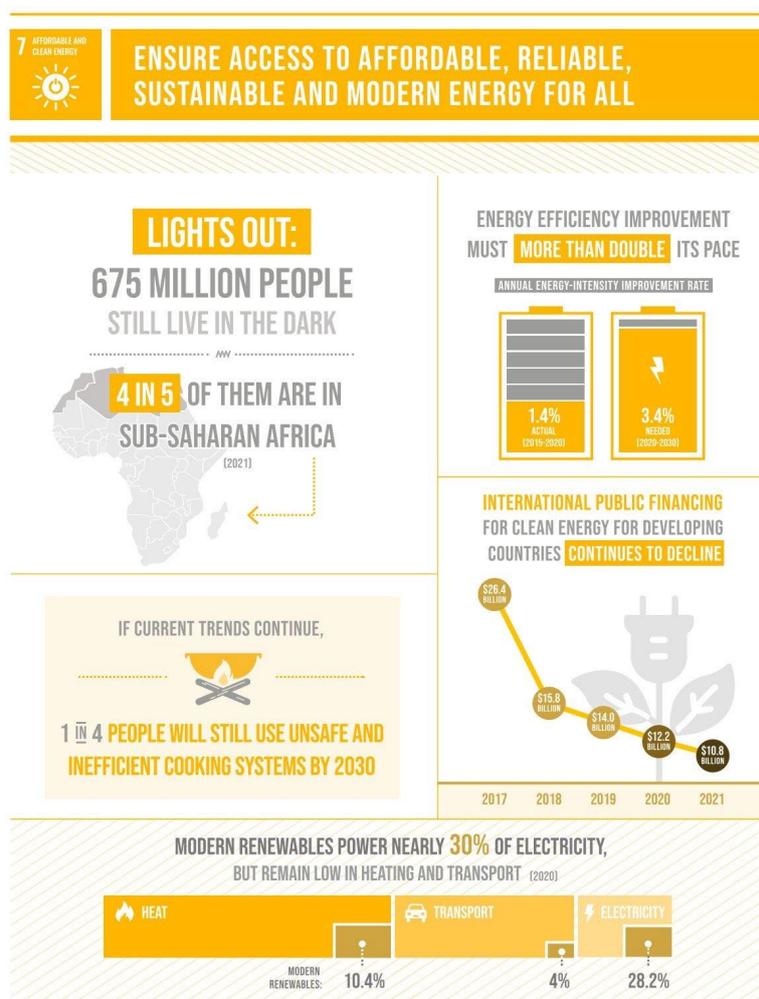


Fonte: https://www.un.org/sviluppo_sostenibile/notizie/materiale_di_comunicazione/



7. Energia pulita e a prezzi accessibili

Questo obiettivo si concentra sulla garanzia dell'accesso a un'energia economica, affidabile, sostenibile e moderna per tutti (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Mira ad aumentare la quota di energia rinnovabile nel mix energetico globale, migliorare l'efficienza energetica e ampliare l'accesso ai moderni servizi energetici nei paesi in via di sviluppo. Gli sforzi comprendono investimenti in tecnologie per le energie rinnovabili, l'espansione delle infrastrutture energetiche e la promozione dell'accesso all'energia nelle zone rurali e remote.

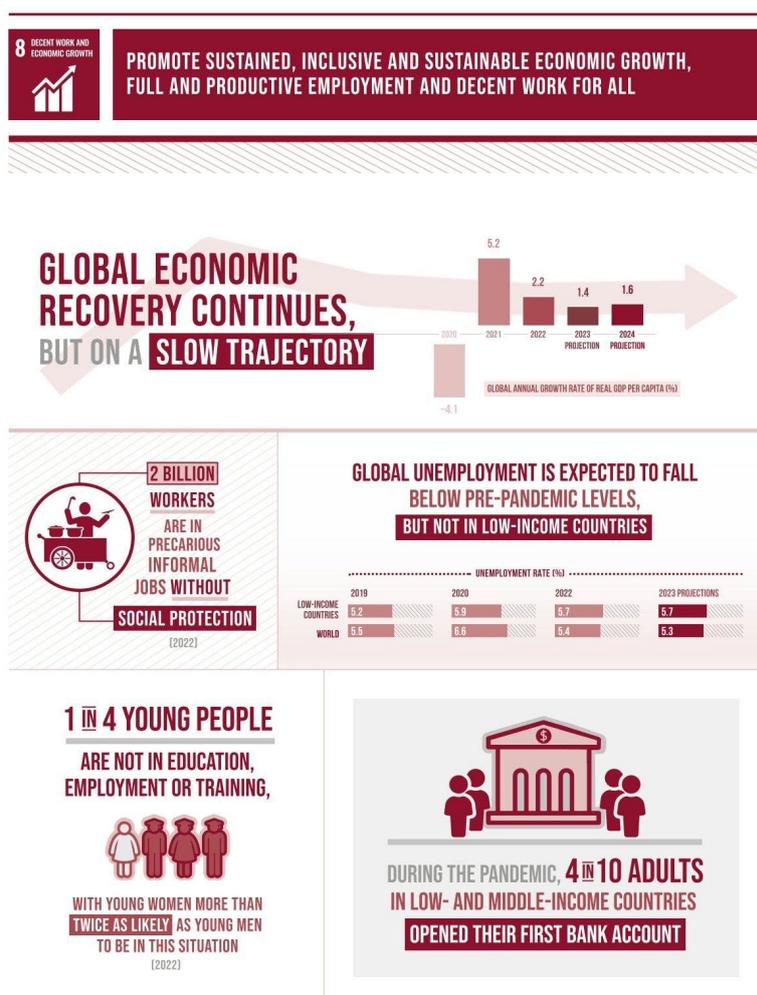


Fonte: https://www.un.org/sviluppo_sostenibile/notizie/materiale_di_comunicazione/



8. Lavoro dignitoso e crescita economica

L'OSS 8 mira a promuovere una crescita economica sostenuta, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Si concentra sulla creazione di opportunità per un'occupazione dignitosa e produttiva, sulla riduzione della disoccupazione e della sottoccupazione e sulla promozione dell'imprenditorialità e dell'innovazione. Gli sforzi includono l'attuazione dei diritti del lavoro, la garanzia di salari equi e protezione sociale e la promozione di uno sviluppo economico sostenibile e inclusivo.

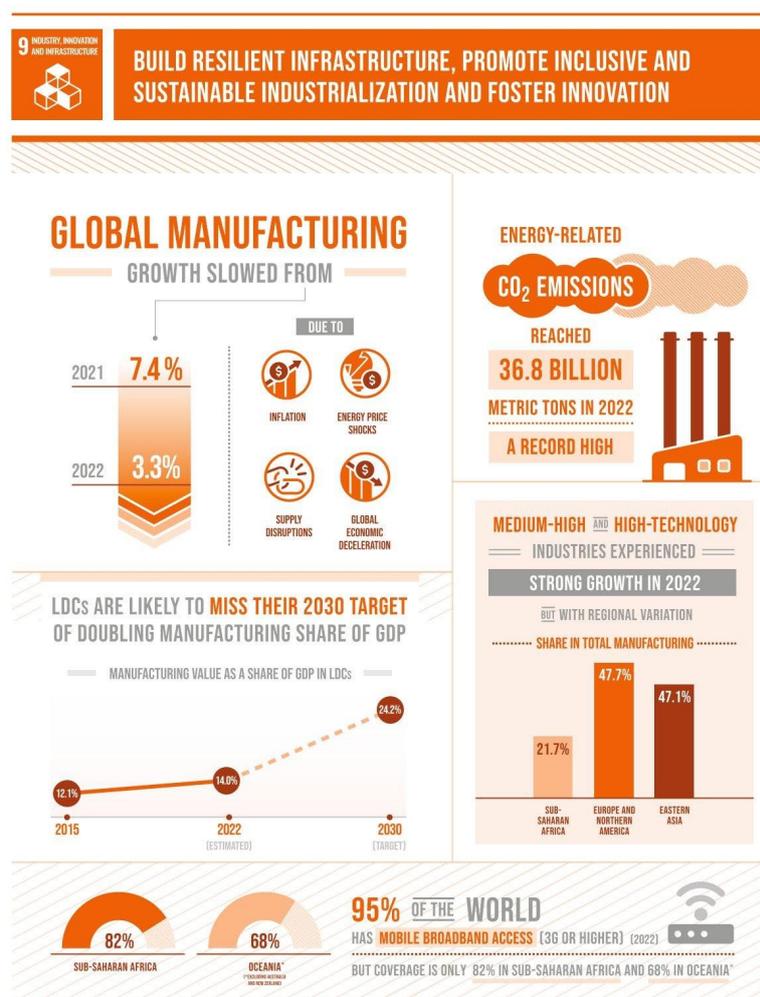


Fonte: https://www.un.org/sviluppo_sostenibile/notizie/materiale_di_comunicazione/



9. Industria, innovazione e infrastrutture

Questo obiettivo mira a costruire infrastrutture resilienti, promuovere un'industrializzazione inclusiva e sostenibile e promuovere l'innovazione (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Mira a migliorare l'accesso a infrastrutture affidabili e a prezzi accessibili, promuovere pratiche industriali sostenibili e sostenere l'innovazione tecnologica, la ricerca e lo sviluppo. Gli sforzi comprendono investimenti nello sviluppo delle infrastrutture, l'aggiornamento degli impianti industriali e la promozione degli ecosistemi dell'innovazione.



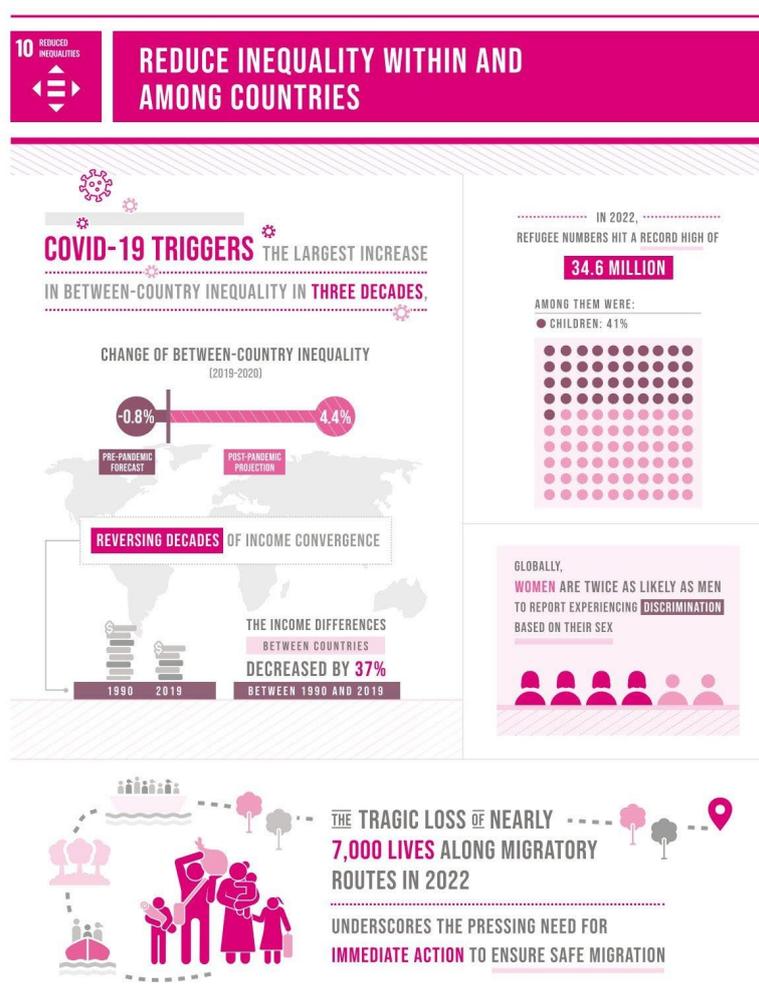
Fonte: https://www.un.org/sviluppo_sostenibile/notizie/materiale_di_comunicazione/





10. Riduzione della disuguaglianza

L'SDG 10 mira a ridurre la disuguaglianza all'interno e tra i paesi (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Si concentra sull'affrontare la disuguaglianza di reddito, l'esclusione sociale e la discriminazione basata sull'età, il sesso, la disabilità, la razza, l'etnia, l'origine, la religione o lo status economico. Gli sforzi comprendono l'attuazione di politiche fiscali progressive, la promozione di sistemi di protezione sociale e la garanzia di pari opportunità per tutte le persone, indipendentemente dal contesto o dalle circostanze.



Fonte: <https://www.un.org/sviluppo sostenibile/notizie/materiale di comunicazione/>



11. Città e comunità sostenibili

Questo obiettivo si concentra sul rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resilienti e sostenibili (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Mira a migliorare la pianificazione e la gestione urbana, ridurre l'impatto ambientale delle città e migliorare l'accesso a alloggi, trasporti e spazi pubblici a prezzi accessibili. Gli sforzi includono la promozione dello sviluppo urbano sostenibile, l'espansione delle reti di trasporto pubblico e il miglioramento della resilienza urbana alle catastrofi naturali e provocate dall'uomo.

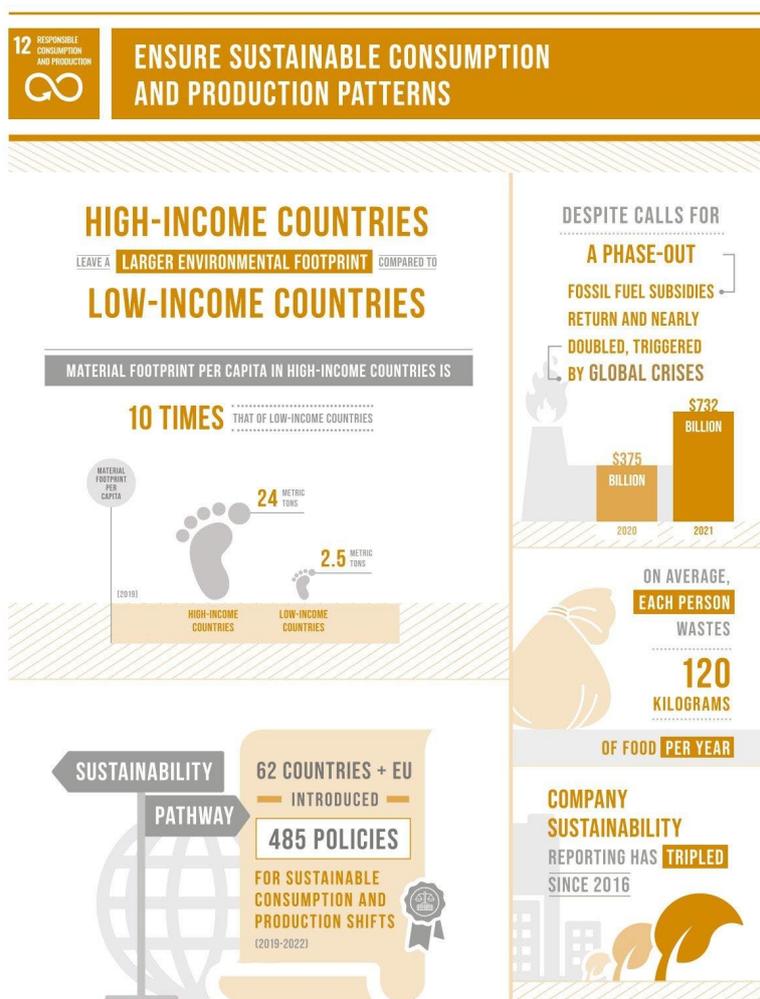


Fonte: https://www.un.org/sviluppo_sostenibile/notizie/materiale_di_comunicazione/



12. Consumo e produzione responsabili

L'OSS 12 mira a garantire modelli di consumo e produzione sostenibili (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Si concentra sulla riduzione dell'uso delle risorse, della produzione di rifiuti e del degrado ambientale durante l'intero ciclo di vita di prodotti e servizi. Gli sforzi comprendono la promozione di stili di vita sostenibili, il miglioramento dell'efficienza delle risorse e l'attuazione di pratiche di produzione e consumo sostenibili nelle imprese e nelle industrie.

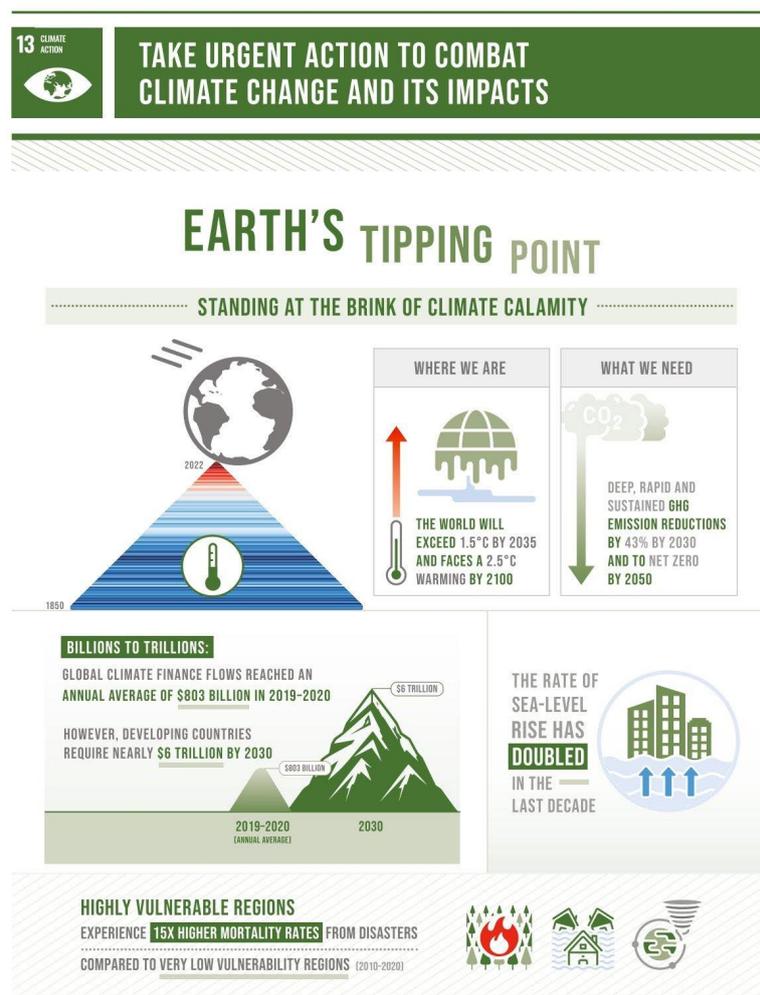


Fonte: <https://www.un.org/sviluppo sostenibile/notizie/materiale di comunicazione/>



13. Azione per il clima

Questo obiettivo mira a intraprendere azioni urgenti per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Mira a ridurre le emissioni di gas a effetto serra, migliorare la resilienza e la capacità di adattamento ai rischi legati al clima e promuovere misure di mitigazione e adattamento ai cambiamenti climatici. Gli sforzi comprendono l'attuazione di iniziative in materia di energie rinnovabili, la riduzione della deforestazione e del degrado del suolo e il rafforzamento della resilienza ai cambiamenti climatici nelle comunità vulnerabili.

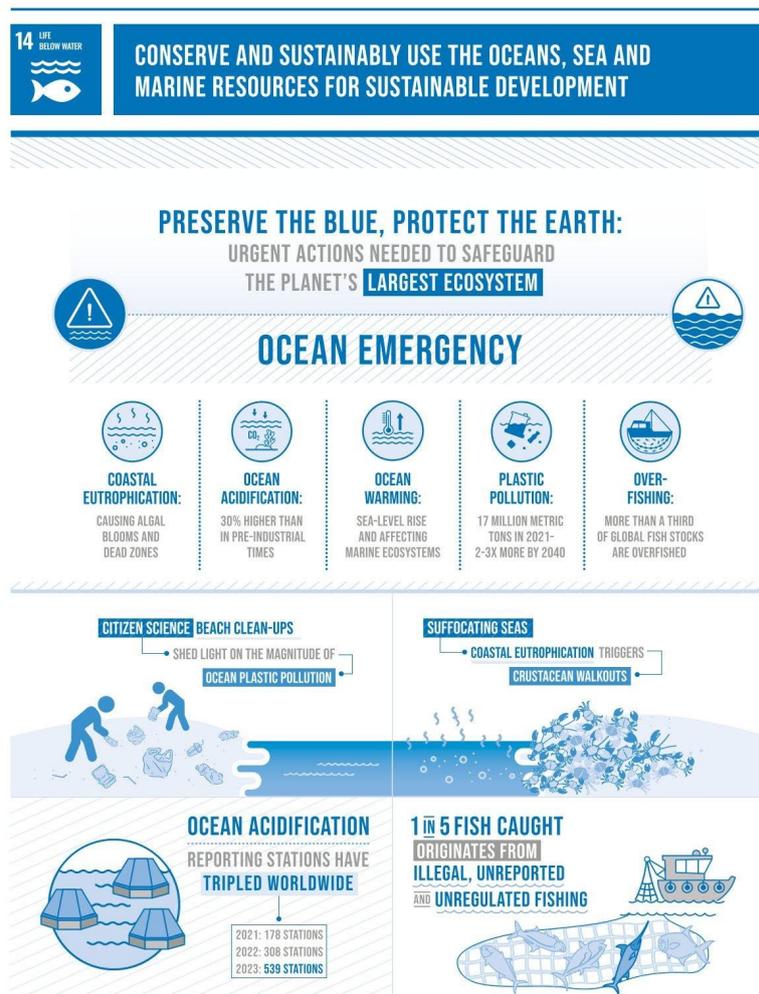


Fonte: <https://www.un.org/sviluppo sostenibile/notizie/materiale di comunicazione/>



14. Vita sott'acqua

L'OSS 14 mira a conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per lo sviluppo sostenibile (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Si concentra sulla protezione degli ecosistemi marini, sulla riduzione dell'inquinamento marino e sulla promozione di pratiche di pesca sostenibili. Gli sforzi includono la creazione di aree marine protette, la riduzione dell'inquinamento da plastica e il miglioramento della governance degli oceani e delle misure di conservazione.



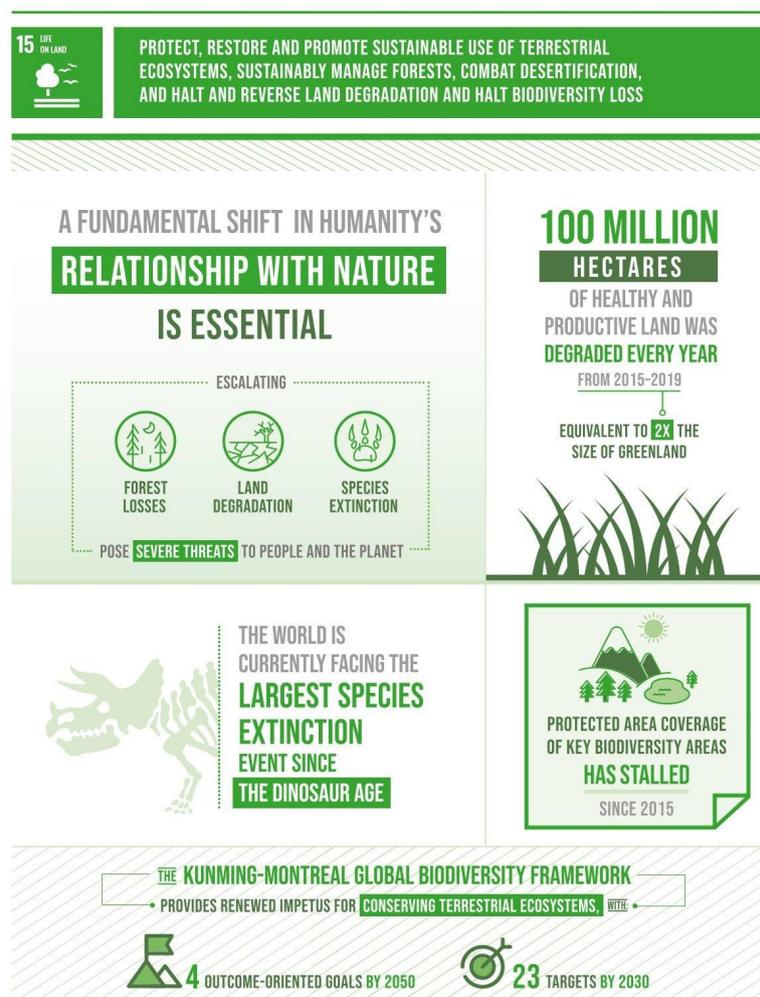
Fonte: https://www.un.org/sviluppo_sostenibile/notizie/materiale_di_comunicazione/





15. La vita sulla terra

Questo obiettivo si concentra sulla protezione, il ripristino e la promozione dell'uso sostenibile degli ecosistemi terrestri, comprese le foreste, le zone umide e la biodiversità (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Mira ad arrestare e invertire il degrado del suolo, a conservare la biodiversità e a promuovere pratiche sostenibili di gestione del territorio. Gli sforzi comprendono il ripristino dei terreni degradati, la lotta alla desertificazione e alla deforestazione e la protezione delle specie e degli habitat in via di estinzione.



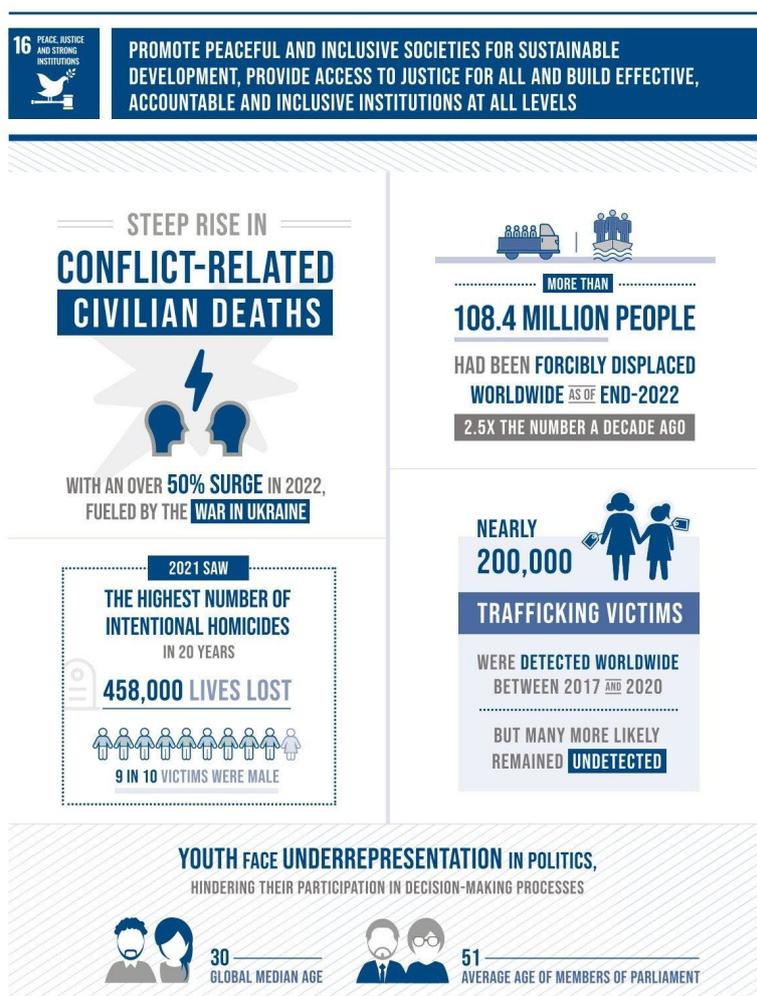
Fonte: <https://www.un.org/sviluppo sostenibile/notizie/materiale di comunicazione/>





16. Pace, giustizia e istituzioni forti

L'SDG 16 mira a promuovere società pacifiche e inclusive per lo sviluppo sostenibile, fornire accesso alla giustizia per tutti e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Si concentra sulla riduzione della violenza, della corruzione e della criminalità, sulla promozione dello Stato di diritto e dei diritti umani e sul rafforzamento della governance e della capacità istituzionale. Gli sforzi comprendono la promozione della risoluzione dei conflitti e della riconciliazione, il miglioramento dell'accesso alla giustizia e ai servizi giuridici e il rafforzamento delle istituzioni democratiche e dello Stato di diritto.



Fonte: https://www.un.org/sviluppo_sostenibile/notizie/materiale_di_comunicazione/



17. Partenariati per gli obiettivi

Questo obiettivo mira a rafforzare i mezzi di attuazione e rivitalizzare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile (Boluk, Cavaliere e Higgins-Desbiolles, 2017). Mira a rafforzare la cooperazione e la collaborazione tra i governi, la società civile, il settore privato e altre parti interessate per raggiungere gli OSS. Gli sforzi includono la mobilitazione di risorse, la condivisione di conoscenze e tecnologie e la promozione di partenariati multi-stakeholder per affrontare sfide comuni e raggiungere obiettivi condivisi.



Fonte: <https://www.un.org/sviluppo sostenibile/notizie/materiale di comunicazione/>



Unità 1.2 Innovazione principale, innovazione sociale e innovazione inclusiva

Definizione e tipi di innovazione

Secondo studi precedenti, l'innovazione è riconosciuta come un fenomeno complesso e specifico del contesto (Neely e Hii, 1998). Più specificamente, l'innovazione è differenziata dall'invenzione poiché la prima comporta l'implementazione di nuove idee piuttosto che semplicemente la loro creazione. Sulla base della definizione dell'OCSE:

"L'innovazione consiste in tutte le fasi scientifiche, tecniche, commerciali e finanziarie necessarie per il successo dello sviluppo e della commercializzazione di prodotti fabbricati nuovi o migliorati, l'uso commerciale di processi o attrezzature nuovi o migliorati o l'introduzione di un nuovo approccio a un servizio sociale. R&D è solo una di queste fasi." OCSE (1981:15-16)

Da questa definizione emerge che l'innovazione può essere classificata in innovazioni di prodotto e di processo, definite come segue:

"L'innovazione di prodotto si riferisce al prodotto, alle attrezzature o ai servizi nuovi o migliorati che hanno successo sul mercato. L'innovazione di processo comporta l'adozione di un processo di produzione o distribuzione nuovo o migliorato o di un nuovo metodo di servizio sociale" (Neely e Hii, 1998, pag. 8).

Innovazione mainstream, innovazione sociale & innovazione inclusiva

In questo contesto, sono emersi vari approcci per affrontare le diverse esigenze e sfide della società. L'innovazione mainstream, l'innovazione sociale e l'innovazione inclusiva rappresentano paradigmi distinti che modellano la traiettoria del progresso e dello sviluppo. La definizione dei diversi concetti è fornita nella tabella 1.



Tabella 1: Definizioni di innovazione mainstream, sociale e inclusiva

Concetto	Definizione
Mainstream Innovation (Patriotta e Hirsch, 2016; Govindan <i>et al.</i> , 2021; Greve <i>et al.</i> , 2021)	L'innovazione mainstream si riferisce a forme tradizionali di innovazione che si concentrano principalmente sui progressi tecnologici, sui miglioramenti dei prodotti e sui guadagni di efficienza all'interno dei sistemi esistenti. Spesso proviene da aziende e industrie consolidate, che mirano a migliorare i loro prodotti o servizi per ottenere un vantaggio competitivo.
Innovazione sociale (Sharra e Nyssens, 2010; Djellal e Gallouj, 2012; Miliardi, nessuna data)	L'innovazione sociale implica lo sviluppo di nuove idee, soluzioni o approcci per affrontare le sfide sociali. Va oltre i progressi tecnologici e spesso si concentra su aspetti sociali, ambientali e culturali. SI mira a creare un impatto sociale positivo e può comportare cambiamenti nei processi, nelle politiche o nelle strutture organizzative per affrontare le questioni sistemiche.
Inclusive Innovation (Innovazione inclusiva) (Heeks <i>et al.</i> , 2013; Papaioannou, 2014; Heeks, Foster e Nugroho, 2017; Schillo e Robinson, 2017)	L'innovazione inclusiva è incentrata sulla garanzia che i benefici dell'innovazione siano accessibili a una vasta e diversificata gamma di persone, comprese quelle tradizionalmente emarginate o escluse. Il comporta la progettazione e l'attuazione di innovazioni in un modo che tenga conto delle esigenze e delle prospettive di tutte le parti interessate, in particolare quelle delle comunità sottoservite o vulnerabili.

Fonte: Elaborazione propria di Patriotta e Hirsch, 2016; Govindan *et al.*, 2021; Greve *et al.*, 2021; Sharra e Nyssens, 2010; Djellal e Gallouj, 2012; miliardi; Heeks *et al.*, 2013; Papaioannou, 2014; Heeks, Foster e Nugroho, 2017; Schillo e Robinson, 2017)

Differenze tra i concetti

L'innovazione mainstream, tipicamente guidata da motivi di profitto e industrie consolidate, spesso ruota attorno al perseguimento di guadagni economici. Questa forma di innovazione si concentra principalmente sui progressi tecnologici, sui miglioramenti dei prodotti e sulle efficienze operative all'interno dei sistemi esistenti per ottenere un vantaggio competitivo sul mercato (Greve *et al.*, 2021). L'obiettivo principale è massimizzare i rendimenti finanziari e il valore per gli azionisti.

Al contrario, l'innovazione sociale (SI) e l'innovazione inclusiva (II) danno priorità a benefici sociali più ampi e all'inclusività, ponendo una maggiore enfasi sull'affrontare le sfide sociali, ambientali e culturali (Heeks *et al.*, 2013). SI comporta lo sviluppo di nuove idee, soluzioni o approcci volti ad affrontare questioni sistemiche e generare un impatto sociale positivo al di là delle metriche economiche. Spesso comprende



cambiamenti nei processi, nelle politiche o nelle strutture organizzative per affrontare i problemi sociali sottostanti (Djellal e Gallouj, 2012).

Allo stesso modo, Il è incentrato sul garantire che i benefici dell'innovazione siano accessibili a una vasta gamma di individui, compresi quelli tradizionalmente emarginati o esclusi (Schillo e Robinson, 2017). Implica la progettazione e l'attuazione di innovazioni in un modo che tenga conto delle esigenze e delle prospettive di tutte le parti interessate, promuovendo in tal modo l'equità e l'inclusione sociale.

Sia SI che Il sostengono un approccio più olistico e sostenibile all'innovazione, riconoscendo l'interconnessione di fattori sociali, ambientali ed economici. Dando priorità all'inclusività e al benessere sociale, questi approcci mirano ad affrontare sfide urgenti come la povertà, la disuguaglianza e il degrado ambientale e, quindi, a contribuire allo sviluppo sostenibile.



Unità 1.3 Imprenditorialità sociale

Definizione di imprenditorialità

Secondo studi precedenti, l'imprenditorialità è un concetto multidisciplinare (Abu-Saifan, 2012; Croci, 2016) che prevede l'avvio di azioni per creare nuove organizzazioni (Barot, 2015) e focalizzate sulla promozione della creatività e sulla generazione di valore economico e sociale (Buendía-Martínez e Carrasco Monteagudo, 2020). Nonostante le varie definizioni (come indicato nella tabella 2), l'obiettivo principale dell'imprenditorialità è creare opportunità di lavoro e stimolare lo sviluppo economico (Barot, 2015; Hessels e Naudé, 2019). Essenziale per l'imprenditorialità è l'utilizzo di diverse risorse umane, tra cui manodopera tecnica, qualificata e talenti manageriali (Barot, 2015; Diandra e Azmy, 2020).

Tabella 2: Definizioni e caratteristiche fondamentali contrastanti dei termini "imprenditore" e "imprenditorialità"

Source	Definition	Core Characteristics
Schumpeter (1934) tinyurl.com/6mqfkr0	An entrepreneur is an innovator who implements entrepreneurial change within markets, where entrepreneurial change has five manifestations: 1) the introduction of a new/improved good; 2) the introduction of a new method of production; 3) the opening of a new market; 4) the exploitation of a new source of supply; and 5) the carrying out of the new organization of any industry	<ul style="list-style-type: none"> • Innovator
McClelland (1961) tinyurl.com/6nsgtpd	The entrepreneur is a person with a high need for achievement. This need for achievement is directly related to the process of entrepreneurship [...] Entrepreneur is an energetic moderate risk taker.	<ul style="list-style-type: none"> • High achiever • Risk bearer • Dedicated
Kirzner (1978) tinyurl.com/87mbxax	The entrepreneur recognizes and acts upon market opportunities. The entrepreneur is essentially an arbitrageur.	<ul style="list-style-type: none"> • Arbitrageur
Shapero (1975) tinyurl.com/8xcuvj8	Entrepreneurs take initiative, organize some social and economic mechanisms and accept risks of failure.	<ul style="list-style-type: none"> • Organizer • Initiative taker
Carland et al. (1984) tinyurl.com/7xa9s7f	The entrepreneur is characterised principally by innovative behaviour and will employ strategic management practices in the business.	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic thinker
Kao and Stevenson (1985) tinyurl.com/6wqcq6su	Entrepreneurship is an attempt to create value through recognition of business opportunities.	<ul style="list-style-type: none"> • Value creator • Opportunity aware
Timmons and Spinelli (2008) tinyurl.com/7sfqdh2	Entrepreneurship is a way of thinking, reasoning, and acting that is opportunity obsessed, holistic in approach and leadership balanced.	<ul style="list-style-type: none"> • Leader • Holistic • Persistent • Committed

Fonte: Abu-Saifan, S. (2012). Imprenditoria sociale: definizione e confini. Riesame della gestione dell'innovazione tecnologica, 2, paragrafo 2, pag. 23.



Imprenditoria sociale

In questo contesto, l'imprenditoria sociale comporta l'uso di principi e metodi imprenditoriali per affrontare questioni sociali o ambientali. Gli imprenditori sociali mirano a creare un cambiamento sostenibile e positivo sviluppando soluzioni innovative alle pressanti sfide sociali (Haugh, 2005; Brooks, 2008; Phillips *et al.*, 2015). Il campo dell'imprenditoria sociale si sta rapidamente espandendo e guadagnando attenzione in vari settori, lasciando il segno nella copertura mediatica e nella comunità imprenditoriale (Martin e Osberg, 2007; Abu-Saifan, 2012, tabella 3). Le discussioni negli ambienti accademici fanno spesso riferimento a esempi di successo dell'imprenditoria sociale per sostenere la crescita di questo campo. Gli imprenditori sociali ricevono elogi per i loro sforzi per affrontare le esigenze della società e migliorare il benessere generale, con i potenziali benefici che offrono ampiamente riconosciuti. Tuttavia, nonostante la crescente popolarità dell'imprenditoria sociale, permangono incertezze sui ruoli e sulle attività specifiche degli imprenditori sociali. Questa incertezza è aggravata dalla limitata disponibilità di letteratura completa e di quadri teorici che spiegano le complessità dell'imprenditoria sociale. Mentre gli imprenditori e gli imprenditori sociali mostrano molte somiglianze nei loro tratti e azioni, la distinzione primaria tra questi ruoli risiede nei loro obiettivi. Generalmente, gli imprenditori in genere si sforzano di generare ricchezza economica, mentre gli imprenditori sociali danno priorità al raggiungimento della loro missione sociale. In parole povere, ciò che distingue l'imprenditoria sociale è la sua enfasi sui benefici sociali e la sua proposta di valore fondamentale (Martin e Osberg, 2007; Abu-Saifan, 2012).

Comprendere il ruolo dell'imprenditoria sociale nello sviluppo è fondamentale, in quanto catalizza l'affrontare questioni sociali urgenti, comprese quelle relative all'ambiente e alla conservazione culturale. L'imprenditoria sociale non solo mette in evidenza questi problemi, ma lavora anche attivamente per trovare soluzioni sostenibili. Identificando e affrontando i problemi sociali, gli imprenditori sociali agiscono come agenti di cambiamento all'interno della società, guidando una trasformazione positiva e promuovendo lo sviluppo della comunità. Inoltre, gli imprenditori sociali cercano costantemente approcci e strategie innovativi per affrontare efficacemente le sfide in evoluzione. In tal modo, non solo contribuiscono alla crescita dell'occupazione e all'innovazione, ma alimentano anche il capitale sociale all'interno delle loro comunità (Sheena, 2023).



Tabella 3: Definizioni e caratteristiche fondamentali contrastanti dei termini "imprenditore sociale" e "imprenditoria sociale"

Source	Definition	Core Characteristics
Bornstein (1998) tinyurl.com/6uctnc6	A social entrepreneur is a path breaker with a powerful new idea who combines visionary and real-world problem-solving creativity, has a strong ethical fiber, and is totally possessed by his or her vision for change.	<ul style="list-style-type: none"> • Mission leader • Persistent
Thompson et al. (2000) tinyurl.com/7mkp7ah	Social entrepreneurs are people who realize where there is an opportunity to satisfy some unmet need that the state welfare system will not or cannot meet, and who gather together the necessary resources (generally people, often volunteers, money, and premises) and use these to "make a difference".	<ul style="list-style-type: none"> • Emotionally charged • Social value creator
Dees (1998) tinyurl.com/86g2a6	Social entrepreneurs play the role of change agents in the social sector by: <ul style="list-style-type: none"> • Adopting a mission to create and sustain social value • Recognizing and relentlessly pursuing new opportunities to serve that mission; • Engaging in a process of continuous innovation, adaptation, and learning; • Acting boldly without being limited by resources currently in hand; • Exhibiting a heightened sense of accountability to the constituencies served for the outcomes created. 	<ul style="list-style-type: none"> • Change agent • Highly accountable • Dedicated • Socially alert
Brinckerhoff (2009) tinyurl.com/7w8dfs5	A social entrepreneur is someone who takes reasonable risk on behalf of the people their organization serves.	<ul style="list-style-type: none"> • Opinion leader
Leadbeater (1997) tinyurl.com/7exweb6	Social entrepreneurs are entrepreneurial, innovative, and "transformatory" individuals who are also: leaders, storytellers, people managers, visionary opportunists and alliance builders. They recognize a social problem and organize, create, and manage a venture to make social change.	<ul style="list-style-type: none"> • Manager • Leader
Zahra et al. (2008) tinyurl.com/87upzh3	Social entrepreneurship encompasses the activities and processes undertaken to discover, define, and exploit opportunities in order to enhance social wealth by creating new ventures or managing existing organizations in an innovative manner.	<ul style="list-style-type: none"> • Innovator • Initiative taker • Opportunity alert
Ashoka (2012) tinyurl.com/5jyv6u	Social entrepreneurs are individuals with innovative solutions to society's most pressing social problems [...] They are both visionaries and ultimate realists, concerned with the practical implementation of their vision above all else.	<ul style="list-style-type: none"> • Visionary • Committed

Fonte: Abu-Saifan, S. (2012). Imprenditoria sociale: definizione e confini. *Riesame della gestione dell'innovazione tecnologica*, 2, paragrafo 2, pag. 24.

Principali differenze rispetto all'imprenditorialità convenzionale

In letteratura, la distinzione principale tra imprenditori e imprenditori sociali è identificata come la loro motivazione. Gli imprenditori sono principalmente guidati dalla ricerca del profitto, mentre gli imprenditori sociali sono principalmente motivati dall'altruismo. Inoltre, questa disparità si estende al nucleo delle rispettive proposte di valore. Per gli imprenditori, la proposta di valore è strutturata per soddisfare i mercati in grado di offrire nuovi prodotti o servizi, con l'obiettivo primario di ottenere un



guadagno finanziario. Al contrario, gli imprenditori sociali si sforzano di effettuare cambiamenti trasformativi su larga scala che abbiano un impatto positivo su segmenti significativi della società. Un altro aspetto significativo riguardante la proposta di valore imprenditoriale è che in genere, il mercato può sostenere l'innovazione e attrarre investitori non è un compito scoraggiante se i rendimenti finanziari sono promettenti. Al contrario, per gli imprenditori sociali, la loro proposta di valore si rivolge generalmente a popolazioni emarginate prive di risorse finanziarie o influenza politica per procurare benefici in modo indipendente (Martin e Osberg, 2007).

Sebbene l'imprenditoria sociale sia motivata principalmente dall'altruismo, le imprese create da imprenditori sociali possono certamente generare reddito ed essere organizzate come organizzazioni senza scopo di lucro o a scopo di lucro (Martin e Osberg, 2007). Secondo il lavoro di Elkington e Hartigan (2008), le strutture imprenditoriali degli imprenditori sociali seguono principalmente tre diversi modelli a seconda del proprio scenario e della propria situazione (Elkington e Hartigan, 2008; Buchko, 2018, tabella 4).

Tabella 4: Strutture imprenditoriali diverse degli imprenditori sociali

Avventure senza scopo di lucro con leva finanziaria	Imprese ibride senza scopo di lucro	Imprese sociali
L'imprenditore crea un'organizzazione senza scopo di lucro per guidare l'adozione di un'innovazione che affronta un fallimento del mercato o del governo. In tal modo, l'imprenditore coinvolge una sezione trasversale della società, comprese le organizzazioni private e pubbliche, per promuovere l'innovazione attraverso un effetto moltiplicatore. Le imprese senza scopo di lucro con leva finanziaria dipendono continuamente da finanziamenti filantropici esterni, ma la loro sostenibilità a lungo termine è spesso migliorata dato che i partner hanno un interesse	L'imprenditore crea un'organizzazione senza scopo di lucro, ma il modello include un certo grado di recupero dei costi attraverso la vendita di beni e servizi a una sezione trasversale delle istituzioni, nonché a gruppi di popolazione target. Spesso, l'imprenditore ha istituito diverse entità giuridiche per accogliere il guadagno di un reddito e le spese di beneficenza in una struttura ottimale. Per poter sostenere pienamente le attività di trasformazione e rispondere alle esigenze dei clienti, spesso emarginati dalla società, l'imprenditore deve mobilitare altre fonti di	L'imprenditore crea un'entità o un'azienda a scopo di lucro per fornire un prodotto o un servizio sociale o ecologico. Mentre i profitti sono idealmente generati, l'obiettivo principale non è quello di massimizzare i rendimenti finanziari per gli azionisti, ma di far crescere l'impresa sociale e raggiungere più persone bisognose. L'accumulo di ricchezza non è una priorità e i profitti vengono reinvestiti nell'impresa per finanziare l'espansione. L'imprenditore di un'impresa sociale cerca investitori interessati a combinare rendimenti finanziari e sociali sui loro investimenti.



acquisito continuazione dell'impresa.	nella	finanziamento da parte del settore pubblico e/o filantropico. Tali fondi possono essere sotto forma di sovvenzioni o prestiti e persino quasi-equity.	
---	-------	--	--

Fonte: Buchko, T. (2018). L'imprenditoria sociale e le sue implicazioni per l'Ungheria. Periodica Polytechnica Scienze sociali e gestionali, 26(1), 38-48, pag. 41.

Al contrario, secondo il Dr. Sergio Paramo Ortiz, professore presso la Maastricht University School of Business and Economics, esiste una discussione in corso all'interno del campo per quanto riguarda il rapporto tra generazione di profitti e investimenti a impatto. Alcuni ricercatori considerano un'azienda un'impresa sociale solo se tutti i profitti vanno a creare un impatto a lungo termine. A seconda del contesto, altri ritengono accettabile che una parte degli utili sia versata" (<https://www.maastrichtuniversity.nl/news/it-morally-responsible-social-enterprise-make-profit>).

Gli imprenditori sociali sono l'esempio perfetto che condurre il cambiamento sociale è una nobile ricerca che può anche essere redditizia a lungo termine (Elkington e Hartigan, 2008). Secondo il Forum economico mondiale (2024), le imprese sociali continuano a essere trascurate e assistite in modo inadeguato, nonostante la loro notevole influenza sociale ed economica (Forum economico mondiale, 2024). Uno studio condotto dalla Global Alliance for Social Entrepreneurship della Fondazione Schwab ha rivelato che le imprese sociali generano globalmente circa 2 trilioni di dollari di entrate annuali e creano oltre 200 milioni di posti di lavoro. Queste imprese danno la priorità all'impatto sociale rispetto ai rendimenti finanziari e reinvestono i loro profitti nella loro missione. Nonostante la loro importanza economica, hanno anche un impatto positivo sulla vita di milioni di persone. I dati raccolti da oltre 470 imprenditori sociali indicano che hanno colpito direttamente più di 891 milioni di vite negli ultimi 25 anni.

Tuttavia, l'impatto sociale non può sempre essere quantificato in termini numerici o articolato in modo tangibile. Ciò rappresenta una sfida significativa per l'imprenditoria sociale nel misurare efficacemente i progressi compiuti dai vari portatori di interessi e nel mantenere il loro impegno (Paramo Ortiz, 2023).





Unità 1.4 Casi di studio di innovazioni inclusive e imprese sociali nei mercati emergenti e sviluppati

In questa sezione vengono presentati e discussi casi di studio di innovazioni inclusive e imprese sociali sia nei mercati emergenti che in quelli sviluppati.

1.4.1 Innovazioni inclusive nei mercati emergenti



AARUSHA
HOMES

Aarusha Homes¹ è un'organizzazione dedicata a trasformare il concetto di "casa" in un'esperienza inclusiva e accessibile a tutti. Fondata sulla premessa che ogni individuo merita un ambiente di vita sicuro e confortevole, si impegna a fornire soluzioni abitative che soddisfino le esigenze di tutti gli individui, compresi quelli provenienti da diverse fasce di reddito e contesti sociali. Aarusha promuove l'inclusività attraverso alloggi accessibili, assistenza sociale, domiciliare e sanitaria personalizzata, gruppi di sostegno, eventi comunitari, programmi di formazione per operatori sanitari, insegnanti e altri specialisti che lavorano con individui con esigenze specifiche e campagne² di sensibilizzazione del pubblico.

¹<https://acumen.org/?investment=aarusha-homes>

²<https://aarusha.com/>



M-Pesa è un servizio di pagamento mobile introdotto nel 2007 in Kenya da Vodafone e Safaricom, che ha trasformato il panorama finanziario in molte regioni del mondo, soprattutto in Africa.³ Consente trasferimenti di denaro istantanei e pagamenti digitali tramite telefoni cellulari, rendendo le transazioni finanziarie accessibili a chiunque abbia un telefono, compresi coloro che non hanno accesso ai servizi bancari tradizionali. M-Pesa è inclusiva perché fornisce accessibilità economica alle comunità a basso reddito, riduce le disparità finanziarie, promuove l'inclusione digitale e l'empowerment economico.⁴

1.4.2 Innovazioni inclusive nei mercati sviluppati



Airbnb è una piattaforma online che consente alle persone di affittare alloggi in tutto il mondo, offrendo una vasta gamma di opzioni, dalle camere private a interi appartamenti e case. Questo modello di business ha creato un nuovo mercato, consentendo agli host di rendere disponibili spazi inutilizzati e ai viaggiatori di trovare alloggi, spesso a prezzi più convenienti rispetto agli hotel tradizionali. Il suo concetto di inclusività ha letteralmente rivoluzionato il modo in cui viaggiamo grazie alle innumerevoli forme di alloggio offerte, dalle residenze di lusso alle opzioni più convenienti, soddisfacendo tutti i tipi di esigenze e budget. Inoltre, la piattaforma

³<https://it.wikipedia.org/wiki/M-Pesa>

⁴<https://www.vodafone.com/about-vodafone/what-we-do/consumer-products-and-services/m-pesa>



garantisce esperienze uniche e autentiche, consentendo ai viaggiatori di connettersi con le culture locali e scoprire attività e avventure che non troverebbero altrove.⁵



Ben & Jerry's è un'azienda che produce gelati, yogurt e sorbetti conosciuta in tutto il mondo per il suo attivismo sociale e ambientale. In effetti, sostiene attivamente cause come la giustizia razziale, i diritti LGBTQ+, la giustizia climatica e la riduzione delle disuguaglianze economiche garantendo prodotti per tutti, compresi quelli senza lattosio e glutine, fornendo un ambiente inclusivo, attuando politiche aziendali inclusive e partecipando a proteste che ritiene significative per i suoi valori.⁶

1.4.3 Le imprese sociali nei mercati emergenti



D-Light è stata fondata nel 2007 da Sam Goldman e Ned Tozun, con l'obiettivo di portare illuminazione ed energia pulite e accessibili a tutti, indipendentemente dalla posizione geografica o dallo status economico, è rapidamente emersa come leader

⁵<https://news.airbnb.com/about-us/>

⁶<https://www.benjerry.com/values/issues-we-care-about>



nel settore dell'energia solare off-grid, raggiungendo milioni di persone in tutto il mondo. Si concentra sulla progettazione, produzione e distribuzione di soluzioni, tra cui lanterne solari, lampade e sistemi di illuminazione domestica a prezzi accessibili in cui l'elettricità tradizionale è scarsa o inaffidabile. Il suo impegno per l'impatto sociale è evidente attraverso:

- Migliorare le condizioni di vita delle comunità rurali e svantaggiate fornendo soluzioni energetiche pulite, riducendo la dipendenza da fonti energetiche dannose.
- la sua strategia commerciale, che tiene conto delle capacità finanziarie delle comunità destinatarie, introducendo sul mercato prodotti a prezzi accessibili.
- Sostenibilità ambientale e riduzione delle emissioni nocive promosse utilizzando l'energia solare come fonte di energia.
- responsabilizzazione delle comunità, compresi programmi di formazione sull'energia solare, sviluppo di competenze imprenditoriali e sostegno alla creazione di piccole imprese locali.⁷



Grameen Bank

Grameen Bank è un'istituzione finanziaria che ha contribuito in modo significativo alla riduzione della povertà in Bangladesh e in altre parti del mondo. Fondata nel 1983 dal professor Muhammad Yunus, vincitore del Premio Nobel per la Pace nel 2006, si distingue come una delle prime istituzioni ad offrire servizi finanziari ai poveri con l'obiettivo di migliorare il loro benessere sociale. Fornisce loro piccoli prestiti, noti come microprestiti, per avviare o espandere piccole imprese informali come vendita al dettaglio, agricoltura, artigianato e servizi locali organizzando i richiedenti in "gruppi di solidarietà" composti da cinque o più membri per sostenersi a vicenda nel processo di rimborso. Oltre a questo, offre servizi assicurativi e di risparmio per migliorare la sicurezza finanziaria dei suoi clienti.⁸

⁷<https://www.dlight.com/>

⁸<https://grameenbank.org.bd/about/introduzione>



1.4.4 Le imprese sociali nei mercati sviluppati



TOMS è una società a scopo di lucro fondata nel 2006 da Blake Mycoskie con l'obiettivo di fornire prodotti di qualità. Ciò che la contraddistingue è l'iniziativa "One for One", che prevede la donazione di un prodotto correlato per ogni acquisto effettuato. Ad esempio, ogni volta che un paio di scarpe TOMS viene venduto, un altro paio viene donato a un bambino in un paese in via di sviluppo. Ad oggi, l'azienda ha fatto oltre 95 milioni di donazioni e prevede di espandere le sue operazioni per includere la distribuzione di occhiali nei prossimi anni. Inoltre, utilizzando materiali eco-compatibili e adottando specifiche pratiche produttive etiche volte a ridurre l'impatto ambientale e migliorare le condizioni dei lavoratori lungo la filiera, si impegna per la sostenibilità e la responsabilità sociale.⁹



The Big Issue è stata fondata nel Regno Unito nel 1991 con l'obiettivo di combattere l'emarginazione sociale e la povertà attraverso il giornalismo di strada. La sua attività principale consiste nella vendita di riviste da parte di venditori, spesso in condizioni di povertà o senza fissa dimora, che acquistano le riviste a un prezzo ridotto e le

⁹https://it.wikipedia.org/wiki/Toms_Shoes



rivendono a un prezzo più elevato, generando così un reddito immediato e sostenibile. Inoltre, offre programmi di supporto e reinserimento sociale per i venditori, fornendo servizi come consulenza, alloggio e formazione professionale. 10

Sintesi dei punti chiave

Unità 1.1 Obiettivi di sviluppo sostenibile e sfide per la società

Introduzione – Sfide per la società e triplice conclusione

Linea di fondo tripla (TBL):

- Origine di concetto: John Elkington introdusse il TBL nel 1994, enfatizzando le tre P: profitto, persone e pianeta.
- Contesto storico: La nozione di sostenibilità risale al concetto di "astronave terrestre" di George nel 1879 e ha acquisito importanza con la relazione Brundtland del 1987, che definiva lo sviluppo sostenibile come il soddisfacimento delle esigenze attuali senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare le loro.

Quadro TBL:

- Tre dimensioni: Economico (profitto), sociale (persone) e ambientale (pianeta).
- Tendenze della società: I mercati, i valori sociali, la trasparenza, la tecnologia del ciclo di vita, le partnership, il tempo e la governance aziendale sono fondamentali per le organizzazioni per adottare la sostenibilità.
- Adozione globale: Una parte significativa delle principali aziende del mondo utilizza la contabilità TBL, evidenziando la sua rilevanza globale e l'impatto sulle pratiche commerciali.

Agenda 2030 e obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS)

Quadro per lo sviluppo sostenibile:

- Agenda 2030: Adottato dalle Nazioni Unite nel 2015, delinea 17 SDG organizzati in cinque pilastri: persone, pianeta, prosperità, pace e partenariato.
- Obiettivi globali: Gli OSS affrontano la povertà, la fame, la salute, l'istruzione, l'uguaglianza di genere, l'acqua, l'energia, il lavoro, l'industria, la disuguaglianza, le città, i consumi, il clima, gli oceani, la terra, la pace e i partenariati.

¹⁰https://it.wikipedia.org/wiki/The_Big_Issue



Sfide e attuazione:

- Obiettivi interconnessi: Gli OSS sono interdipendenti e richiedono sforzi globali e collaborativi per un'attuazione efficace.
- Ruolo del settore privato: Le imprese sono fondamentali per promuovere gli OSS attraverso l'innovazione, le pratiche sostenibili e l'occupazione inclusiva.
- Critiche: Alcune critiche includono interrelazioni poco chiare tra obiettivi e fattori trainanti e la sfida dell'attuazione pratica, soprattutto in presenza di crisi come la COVID-19.

Unità 1.2 Innovazione mainstream, innovazione sociale e innovazione inclusiva

Definizione di innovazione:

- Fenomeno complesso: L'innovazione implica l'implementazione di nuove idee con successo, distinguendola dalla semplice invenzione.
- Definizione OCSE: L'innovazione comprende tutte le fasi necessarie per lo sviluppo, la commercializzazione e l'utilizzo di prodotti, processi o servizi sociali nuovi o migliorati.

Tipi di innovazione:

- Innovazione di prodotto: Introduzione di prodotti nuovi o migliorati.
- Innovazione di processo: Adozione di processi o metodi nuovi o migliorati.

Approcci all'innovazione:

- Innovazione principale: Si concentra sui progressi tecnologici e sull'efficienza all'interno dei sistemi esistenti, principalmente guidati da motivi di profitto.
- Innovazione sociale: Sviluppa nuove soluzioni per affrontare le sfide sociali, puntando a un impatto sociale positivo.
- Innovazione inclusiva: Garantisce che l'innovazione avvantaggi un'ampia gamma di persone, in particolare gruppi emarginati o esclusi, promuovendo l'equità e l'inclusione.

Unità 1.3 Imprenditoria sociale

Panoramica sull'imprenditorialità:



- Concetto multidisciplinare: Coinvolge la creazione di nuove organizzazioni per generare valore economico e sociale, sottolineando la creatività e l'utilizzo delle risorse.
- Obiettivo primario: Creazione di posti di lavoro e sviluppo economico.

Imprenditoria sociale:

- Definizione: Applica i principi imprenditoriali per affrontare le questioni sociali o ambientali, mirando a un cambiamento sostenibile e positivo.
- Caratteristiche principali: Concentrati sulla missione sociale piuttosto che sul profitto, affrontando questioni sistemiche e promuovendo lo sviluppo della comunità.

Differenze con l'imprenditorialità convenzionale:

- Motivazione: Gli imprenditori sociali danno priorità all'altruismo e all'impatto sociale, mentre gli imprenditori convenzionali si concentrano sul guadagno finanziario.
- Strutture aziendali: Gli imprenditori sociali possono utilizzare leva senza scopo di lucro, ibrido senza scopo di lucro, o imprese sociali per raggiungere i loro obiettivi.
- Profitto e impatto: È in corso un dibattito sulla misura in cui le imprese sociali possono bilanciare il profitto con la creazione di un impatto sociale a lungo termine.



Bibliografia

1. Abu-Saifan, S. (2012) "Imprenditorialità sociale: definizione e confini", *Riesame della gestione dell'innovazione tecnologica*, 2, paragrafo 2.
2. Adams, C., Frost, G. e Webber, W. (2013) "Triple bottom line: A review of the literature", *The triple bottom line*, pagg. 17-25.
3. Alcamo, J. et al. (2020) "Analisi delle interazioni tra gli obiettivi di sviluppo sostenibile: findings and emerging issues from local and global studies", *Sustainability Science*, 15, pagg. 1561-1572.
4. Alhaddi, H. (2015) "Triple bottom line and sustainability: A literature review", *Business and Management studies*, 1(2), pagg. 6-10.
5. Barot, H. (2015), "Entrepreneurship-A key to success", *The International Journal of Business and Management*, 3(1), pagg. 163-165.
6. Bebbington, J. e Unerman, J. (2018) "Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: un ruolo abilitante per la ricerca contabile", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), pagg. 2-24.
7. Billion, J. (nessuna data) "From Social Innovation to Inclusive Innovation", *disponibile su SSRN 4641946* [Preprint].
8. Blowfield, M. (2012) "Business and development: Making sense of business as a development agent", *governo societario: The international journal of business in society*, 12(4), pagg. 414-426.
9. Boluk, K., Cavaliere, C.T. e Higgins-Desbiolles, F. (2017) "Critical thinking to realize sustainability in tourism systems: riflettere sugli obiettivi di sviluppo sostenibile per il 2030: redattori ospiti".
10. Brooks, A.C. (2008) "Imprenditorialità sociale".
11. Brundtland, G.H. (1985) "Commissione mondiale per l'ambiente e lo sviluppo", *Environmental policy and law*, 14, paragrafo 1, pagg. 26-30.
12. Buchko, T. (2018) "Social entrepreneurship and its implications for hungary" (Imprenditorialità sociale e sue implicazioni per l'Ungheria), *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 26(1), pagg. 38-48.
13. Buendía-Martínez, I. e Carrasco Monteagudo, I. (2020) "The Role of CSR on Social Entrepreneurship: An International Analysis", *Sustainability*, 12(17), pag. 6976. Disponibile all'indirizzo: <https://doi.org/10.3390/su12176976>.
14. Croci, C.L. (2016) "Is Entrepreneurship a discipline?"
15. Diandra, D. e Azmy, A. (2020) "Understanding definition of entrepreneurship", *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 7(5), pagg. 235-241.
16. Djellal, F. e Gallouj, F. (2012) "Social innovation and service innovation", in *Challenge social innovation: Potenzialità per le imprese, l'imprenditoria sociale, il welfare e la società civile*. Springer, pagg. 119-137.



17. El-Haddadeh, R. *et al.* (2021) "Creazione di valore per la realizzazione degli obiettivi di sviluppo sostenibile: Fostering organization adoption of big data analytics" (Promuovere l'adozione organizzativa *dell'analisi dei big data*), *Journal of Business Research*, 131, pagg. 402-410.
18. Elkington, J. (1997) «The triple bottom line», in M.V. Russo (a cura di) *Environmental management: Letture e casi*. Seconda edn. Sage Publications, Inc, pagg. 49-66.
19. Elkington, J. e Hartigan, P. (2008) *Il potere delle persone irragionevoli: Come gli imprenditori sociali creano mercati che cambiano il mondo* Harvard Business Press.
20. George H. (1879), *Progresso e povertà. Un'indagine sulle cause delle depressioni industriali e dell'aumento del desiderio con l'aumento della ricchezza. Il Remendy*. D. Appleton.
21. Goel, P. (2010) "Triple Bottom Line Reporting: An Analytical Approach for Corporate Sustainability." (Un approccio analitico per *la sostenibilità delle imprese*), *Journal of Finance, Accounting & Management*, 1(1).
22. Govindan, K. *et al.* (2021) "Drivers and value-relevance of CSR performance in the logistics sector: A cross-country firm-level investigation", *International Journal of Production Economics*, 231, pag. 107835. Disponibile all'indirizzo: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107835>.
23. Greve, K. *et al.* (2021) "Living Labs: From niche to mainstream innovation management", *Sostenibilità*, 13, paragrafo 2, pag. 791.
24. Hariram, N. *et al.* (2023) "Sustainalism: An integrated socio-economic-environmental model to address sustainable development and sustainability" (Un modello socio-economico-ambientale integrato per affrontare lo sviluppo sostenibile e la sostenibilità), *Sustainability*, 15(13), pag. 10682.
25. Haugh, H. (2005) "A research agenda for social entrepreneurship", *Social enterprise journal*, 1(1), pagg. 1-12.
26. Heeks, R. *et al.* (2013) "Innovazione inclusiva: definizione, concettualizzazione e future priorità di ricerca", *documento di lavoro sull'informatica dello sviluppo* [Preprint], (53).
27. Heeks, R., Foster, C. e Nugroho, Y. (2017) *Nuovi modelli di innovazione inclusiva per lo sviluppo*. Routledge.
28. Hessels, J. e Naudé, W. (2019) "The intersection of the fields of entrepreneurship and development economics: A review towards a new view", *Journal of Economic Surveys*, 33(2), pagg. 389-403.
29. Laine, M., Tregidga, H. e Unerman, J. (2021), *Sustainability accounting and accountability (Contabilità e responsabilità in materia di sostenibilità)*. Routledge.
30. Martin, R.L. e Osberg, S. (2007) "Imprenditorialità sociale: Necessità di una definizione».



31. McCollum, D.L. *et al.* (2018) "Connecting the sustainable development goals by their energy inter-linkages" (Collegare gli obiettivi di sviluppo sostenibile mediante le loro interconnessioni energetiche), *Environmental Research Letters*, 13, paragrafo 3, pag. 033006.
32. Naidoo, R. e Fisher, B. (2020) "Reset sustainable development goals for a pandemic world", *Nature*, 583(7815), pagg. 198-201.
33. Neely, A. e Hii, J. (1998) "Innovation and business performance: a literature review", *The Judge Institute of Management Studies, Università di Cambridge*, 1, pag. 57.
34. Nilsson, M. *et al.* (2018) "Mappatura delle interazioni tra gli obiettivi di sviluppo sostenibile: lezioni apprese e vie da seguire", *Sustainability science*, 13, pagg. 1489–1503.
35. Papaioannou, T. (2014) "How inclusive can innovation and development be in the twenty-first century?" (Quanto possono essere inclusivi l'innovazione e lo sviluppo nel XXI secolo?), *Innovation and Development*, 4, paragrafo 2, pagg. 187-202.
36. Patriotta, G. e Hirsch, P.M. (2016) "Mainstreaming innovation in art worlds: Cooperative links, conventions and amphibious artists", *Organization Studies*, 37(6), pagg. 867-887.
37. Phillips, W. *et al.* (2015) "Innovazione sociale e imprenditorialità sociale: A systematic review", *Group & Organization Management*, 40(3), pagg. 428-461.
38. Rimmel, G. (2020) *Contabilità per la sostenibilità*. Routledge.
39. Scheyvens, R., Banks, G. e Hughes, E. (2016) "The private sector and the SDGs: The need to move beyond "business as usual"" (La necessità di andare oltre *lo status quo*), *Sustainable Development*, 24(6), pagg. 371–382.
40. Schillo, R.S. e Robinson, R.M. (2017) "Innovazione inclusiva nei paesi sviluppati: The who, what, why, and how" (Riesame *della gestione dell'innovazione tecnologica*: chi, cosa, perché e come), 7(7).
41. Sharra, R. e Nyssens, M. (2010) "Social innovation: An interdisciplinary and critical review of the concept" (Una revisione interdisciplinare e critica del concetto), *Université Catholique de Louvain Belgium*, 1, pag. 15.
42. Sheena, S. (2023) "Social Entrepreneurship: A Critical Review of Concept", *Alphonsa College Pala Kottayam*, pagg. 2061-2063.
43. Tullberg, J. (2012), "Triple bottom line—a vaulting ambition?", *Business ethics: A European review*, 21(3), pagg. 310-324.
44. Van Zanten, J.A. e van Tulder, R. (2021) "Towards nexus-based governance: definendo le interazioni tra le attività economiche e gli obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS)", *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 28(3), pagg. 210-226.
45. Forum economico mondiale (2024) *10 milioni di imprese che mettono al primo posto le persone e il pianeta. Innovazione sociale*. Disponibile all'indirizzo:



Co-funded by
the European Union



<https://www.weforum.org/agenda/2024/01/social-enterprises-financial-policy-support/>.





Incarico

Compito

Individuare le esigenze del mercato per l'innovazione inclusiva e l'imprenditoria sociale

Istruzioni

1. Individuare potenziali lacune del mercato
2. Sviluppare un'idea per contribuire a superare queste lacune
3. Analizzare il contesto in cui l'idea può essere applicata (in termini di SDG)
4. Discutere di come l'idea di un'innovazione inclusiva e/o di un'imprenditoria sociale possa contribuire agli OSS

Criteri di valutazione

La valutazione prenderà in considerazione i seguenti criteri:

1. Pertinenza delle lacune del mercato
2. Adeguatezza dell'idea sviluppata
3. Articolazione dell'analisi del contesto
4. Pertinenza del contributo dell'idea
5. Innovatività dell'idea
6. Struttura dettagliata dell'idea

Modello: Analisi degli SDG

Obiettivi di sviluppo sostenibile	Stato dell'arte	Obiettivi proposti
SDG1		
SDG2		
SDG3		
...		



Progettare innovazioni inclusive per risolvere le sfide sociali



**Co-funded by
the European Union**

Cofinanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o della Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Né l'Unione Europea né l'autorità che eroga il finanziamento possono essere ritenute responsabili per essi.



Modulo 2. Progettare innovazioni inclusive per risolvere le sfide sociali

Struttura del modulo

Unità 2.1 Processo di innovazione sociale

Unità 2.2 Design thinking e human centered design per l'innovazione inclusiva

Unità 2.3 Metodi e tecniche per il pensiero progettuale

Unità 2.4 Studio di caso

Risultati dell'apprendimento

Conoscenza	Il tirocinante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none">• comprendere la struttura del processo di innovazione e descriverne le fasi;• individuare le peculiarità del "pensiero progettuale" e della "progettazione incentrata sull'uomo" quali quadri favorevoli all'innovazione sociale e inclusiva;• ha collegato diversi metodi e tecniche di creatività/innovazione alle diverse fasi del processo di pensiero progettuale.
Competenze	Il tirocinante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none">• utilizzare l'approccio del "pensiero progettuale" per affrontare le sfide sociali e ambientali;• applicare tecniche di creatività/innovazione per progettare una soluzione innovativa a un problema sociale e/o ambientale.
Atteggiamenti	Il tirocinante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none">• Dimostrare creatività nel processo di innovazione.



Introduzione

Questo modulo di apprendimento è dedicato alla progettazione di Innovazioni Inclusive, intese come un tipo di innovazioni sociali rivolte a gruppi esclusi. Questo modulo esplora il processo di innovazione sociale e la sua applicazione nella creazione di soluzioni inclusive a complesse sfide sociali. Il modulo è composto da tre unità, ciascuna incentrata su un aspetto diverso del processo di innovazione sociale.

L'unità 2.1 fornisce una panoramica del processo di innovazione sociale, sottolineando l'importanza di comprendere le esigenze delle diverse parti interessate e la natura iterativa della risoluzione dei problemi nel contesto del cambiamento sociale. Un'attenzione particolare è rivolta alle fasi del processo di innovazione sociale e alle attività relative a ciascuna fase.

L'unità 2.2 approfondisce i principi del design thinking e del design centrato sull'uomo, sottolineando il ruolo dell'empatia, della creatività e della collaborazione nello sviluppo di soluzioni che rispondano ai bisogni e alle esperienze delle comunità emarginate. I due approcci sono confrontati per sottolinearne la complementarità e il valore aggiunto per lo sviluppo di innovazioni inclusive.

L'unità 2.3 introduce vari metodi e tecniche utilizzati nel pensiero progettuale per comprendere le esigenze del gruppo destinatario, definire un problema, ideare, creare prototipi e testare gli utenti, per dotare i discenti di strumenti pratici per generare, testare e perfezionare soluzioni innovative alle sfide della società.

Infine, l'unità 2.4 presenta un caso di studio sull'innovazione sociale incentrato sulla mobilità urbana. Mira a mostrare l'applicazione del Design Thinking per trovare soluzioni innovative che riflettano le esigenze dei clienti e si allineino alle possibilità dell'azienda.

Entro la fine di questo modulo, gli studenti dovrebbero acquisire la capacità di applicare l'approccio del pensiero progettuale per affrontare le sfide sociali in modo inclusivo, empatico e di impatto. Gli studenti saranno dotati delle conoscenze, delle competenze e della mentalità necessarie per sviluppare soluzioni innovative che abbiano un impatto positivo sugli individui e sulle comunità, guidando un cambiamento sociale significativo. Preparati a intraprendere un viaggio di creatività, empatia e trasformazione!



Unità 2.1 Processo di innovazione sociale

L'innovazione, nella sua concezione convenzionale, è incentrata sulla ricerca orientata al mercato, che pone l'accento sulla creazione di prodotti o servizi per la base di consumatori tradizionali con un motivo orientato al profitto. Tuttavia, con le sfide globali sempre più complesse, è diventato evidente che l'innovazione convenzionale da sola non può affrontare adeguatamente le pressanti questioni sociali, economiche e ambientali.

L'emergere dell'innovazione sociale e inclusiva significa un cambiamento fondamentale nel modo in cui ricercatori e innovatori percepiscono i loro ruoli. Invece di dare priorità esclusivamente al profitto e alla ristorazione per i consumatori benestanti, c'è un crescente riconoscimento dell'importanza di creare soluzioni che soddisfino le esigenze delle popolazioni emarginate. L'innovazione sociale riguarda attività e servizi innovativi che sono guidati dall'obiettivo di soddisfare un bisogno sociale. L'innovazione inclusiva, come forma di innovazione sociale, è specificamente rivolta alle popolazioni escluse, sottoservite o sottorappresentate, come i giovani, le donne, gli anziani, le persone con disabilità, i migranti, i rifugiati e i gruppi a basso reddito. Il suo obiettivo principale è quello di migliorare la qualità della vita di questi gruppi a un costo accessibile, con l'obiettivo di ampliare il loro accesso all'istruzione, all'assistenza sanitaria, all'occupazione, ai servizi rispettosi dell'ambiente e alla tecnologia a prezzi accessibili, tra gli altri aspetti essenziali. Il concetto di innovazione inclusiva implica affrontare le esigenze sociali di queste popolazioni attraverso soluzioni innovative e coinvolgendole attivamente nel processo di innovazione (Goel, 2011).

Esistono diversi approcci per definire il processo di innovazione sociale. Mentre vari autori (ad esempio Mulgan, 2006, Oeij et al, 2019, Morais-da-Silva et al., 2021) delineano diversi passaggi al suo interno, tutti aderiscono a una metodologia condivisa di risoluzione dei problemi. Ciò comporta l'avanzamento attraverso una sequenza di fasi, a partire dalla comprensione delle esigenze e dalla definizione del problema, per poi passare alla generazione e alla valutazione delle idee e, infine, all'implementazione di soluzioni innovative, alla valutazione del loro impatto e alla loro espansione.

I. Comprendere i bisogni e definire un problema

Il processo di innovazione inizia con l'identificazione di un bisogno insoddisfatto e la concettualizzazione di una soluzione per affrontare tale bisogno. I bisogni possono essere rivelati analizzando le priorità del governo per lo sviluppo, le questioni affrontate dai movimenti sociali e dalle organizzazioni di volontariato e le sfide affrontate dagli individui. Un'attenta osservazione e un ascolto attivo possono aiutare



a comprendere le insoddisfazioni delle persone e a individuare le esigenze trascurate dal mercato o dallo Stato. L'empatia è fondamentale per identificare i bisogni perché consente alle persone di connettersi emotivamente con gli altri, acquisendo informazioni sulle loro prospettive, sentimenti ed esperienze. Mettendosi nei panni di un'altra persona, gli innovatori possono sviluppare una comprensione più profonda delle sfide, dei desideri e delle motivazioni che guidano il comportamento umano. Questa connessione emotiva favorisce una comprensione più completa e sfumata delle diverse esigenze, aiutando gli innovatori a creare soluzioni che siano realmente in sintonia con l'esperienza umana.¹¹

Avendo compreso i bisogni, è essenziale fornire una visione del futuro in cui questi bisogni sono soddisfatti. Una visione rappresenta una rappresentazione accattivante delle aspirazioni, motivando l'innovatore a perseguirle. Una visione d'impatto evidenzia la disparità tra la realtà attuale e il futuro previsto, spesso innescando una forte spinta verso il miglioramento (Hyatt, 2012).

Giustapponendo la tua visione con il contesto esistente mappato attraverso l'analisi dei bisogni, puoi identificare un problema specifico da superare per realizzare la tua visione. Un "problema definito" delinea i confini dei risultati desiderati. Nel definire un problema, si articolano obiettivi precisi (dichiarazioni di problemi) e li si trasforma in una domanda focalizzata. Successivamente, nelle fasi successive del processo di innovazione, affrontando queste domande, si genera una moltitudine di soluzioni al problema. E poi, selezionando le idee più promettenti e mettendole in azione, risolvi il problema e avanzi verso la tua visione.

Diversi metodi, come ad esempio "Osservation What? Come? Perché" e "Empatizzare attraverso i colloqui" possono essere utilizzati per comprendere le attuali esigenze degli utenti finali interessati. Tecniche come "Point of View Madlib and Want Ad" e "Critical Reading Checklist" possono essere utili per fornire una visione e definire una dichiarazione di problema. Questi metodi e tecniche sono esplorati in modo più dettagliato nell'Unità 2.3.

II. Trovare potenziali soluzioni

Collegare le esigenze e i problemi individuati a soluzioni innovative richiede l'esplorazione di varie possibilità. Raramente le idee innovative nascono come concetti completamente sviluppati. Invece, gli innovatori devono impegnarsi nella sperimentazione e adattare le loro idee in base al feedback del mondo reale. Il processo spesso comporta tentativi ed errori, intuizioni intuitive ed esperimenti.

¹¹A tale riguardo, i quadri di innovazione che tengono conto della prospettiva dell'utente finale, vale a dire il Design Thinking e il Human-Centred Design, sono molto preziosi per l'innovazione sociale. Questi quadri sono esplorati in modo più dettagliato nella seconda unità di questo modulo.



Raramente le innovazioni sociali sono del tutto nuove; più comunemente, integrano idee che sono esistite indipendentemente l'una dall'altra prima (Mulgan, 2004). Esempi di combinazioni di idee inventive comprendono piattaforme di telemedicina che combinano consultazioni video con diagnostica AI, iniziative come progetti di energia rinnovabile di proprietà della comunità, che collegano la sostenibilità ambientale con lo sviluppo economico o la fusione della consapevolezza della salute mentale con programmi di benessere sul posto di lavoro.

A causa della natura delle esigenze e dei problemi affrontati, le innovazioni sociali sono spesso interdisciplinari e richiedono una cooperazione multipartecipativa nel processo di ricerca di soluzioni. Le sfide sociali e ambientali, come la povertà, l'istruzione, i cambiamenti climatici, sono complesse, indipendentemente dalla scala (locale, nazionale o internazionale) su cui sono affrontate. Affrontare tali sfide richiede la creazione di soluzioni complesse che attraversino diversi settori (Becker & Smith, 2018). Considerare un'innovazione sociale incentrata sul miglioramento della qualità dell'apprendimento nelle scuole – un esempio di impresa sociale bulgara Ucha.Se (tradotto dal bulgaro, significa "Imparo", <https://ucha.se/>). La soluzione innovativa consiste in una piattaforma di apprendimento digitale che fornisce l'accesso a brevi video lezioni (cartoni animati) in una lingua interessante e comprensibile per i giovani studenti. L'idea è nata quando il fondatore dell'impresa, uno sviluppatore informatico, stava aiutando la sua giovane sorella a comprendere le lezioni scolastiche. Lo sviluppatore IT ha preso le prospettive di un insegnante e di un discente e ha sfruttato le competenze di vari settori e discipline, tra cui tecnologia (ambiente di apprendimento online gamificato), didattica (strategie di insegnamento-apprendimento), psicologia (studi di motivazione). L'integrazione di diverse prospettive e conoscenze di diverse discipline nel processo di ricerca e sviluppo di soluzioni è stato uno dei fattori che hanno condizionato il successo di questa innovazione sociale, che attualmente ha più di 1 milione di alunni, studenti, insegnanti e genitori iscritti in Bulgaria e si è recentemente estesa al mercato rumeno.

Trovare potenziali soluzioni significa impegnarsi in un intenso processo di generazione di idee che è meglio attuare in un team che coinvolga persone di diversa provenienza e competenza, rappresentando diversi gruppi di portatori di interessi (ad esempio esperti interni, ricercatori, potenziali clienti o utenti di un nuovo prodotto / servizio). È fondamentale concentrarsi su una singola affermazione di problema o domanda alla volta e concedere abbastanza tempo per produrre idee. Esperti di creatività e innovazione (Koberg & Bagnall, 2003; Morriss, 2011) suggeriscono di scrivere quante più idee possibili, comprese quelle che possono sembrare inutili, perché anche quelle possono servire come fonte di ispirazione.

Le idee generate devono essere riviste e valutate per identificare quelle più promettenti. Ciò potrebbe essere fatto sviluppando criteri per la valutazione delle idee



basati sull'analisi della visione e dell'affermazione del problema che esprimono l'obiettivo e i risultati previsti dell'innovazione. Gli esempi di tali criteri potrebbero includere la misura in cui le idee sono fattibili, praticabili, suscettibili di essere adottate dai potenziali utenti e tenere conto dei vincoli esistenti. Ogni idea dovrebbe essere abbinata ai criteri e valutata. L'idea o le idee che ottengono il punteggio più alto dovrebbero essere portate alla fase successiva: prototipazione e test.

Per generare idee possono essere utilizzate diverse tecniche di creatività (ad esempio "How Might We", "Brainstorming", "Bodystorming"). Queste e alcune altre tecniche sono esplorate in modo più dettagliato nell'Unità 2.3.

III. Prototipazione e test di soluzioni promettenti

La fase successiva del processo di innovazione sociale prevede la sperimentazione pratica delle idee. Le nuove soluzioni raramente rimangono inalterate di fronte alla realtà. Il loro perfezionamento e miglioramento avviene attraverso l'attuazione pratica. Sebbene le innovazioni sociali possano beneficiare di una ricerca di mercato formale o di un'analisi documentale, i rapidi progressi spesso derivano dalla trasformazione del concetto in un prototipo, dalla sua sperimentazione, dalla raccolta di feedback e dal sostegno alla sua piena attuazione.

Un prototipo è come un sistema sviluppato per testare empiricamente un'innovazione (Lai & Locatelli, 2020). Consente di studiare e acquisire ulteriori approfondimenti (ad esempio economici e tecnici) sul nuovo prodotto o servizio per una frazione del suo costo effettivo. I prototipi servono per testare nuove idee e ottenere feedback dai potenziali utenti su di esse per ulteriori miglioramenti prima della transizione alla fase di implementazione. Le informazioni acquisite attraverso la prototipazione possono ridurre il rischio di investimento e aumentare le possibilità di successo del nuovo prodotto o servizio sul mercato (Thakkar, 2023).

Houde & Hill (1997) sottolineano che un prototipo è qualsiasi rappresentazione di un'idea progettuale, indipendentemente dal mezzo. Può essere fisico o digitale, a bassa fedeltà o ad alta fedeltà, rappresentare un oggetto reale o essere presentato come diagramma, schema, modello 2D, 3D o multidimensionale, a seconda dello scopo dell'idea progettuale (o innovazione). I ricercatori individuano tre scopi principali di un'idea progettuale:

- Fornire nuove funzionalità agli utenti e quale *ruolo* svolgerà nella vita di un utente. In questo caso, un prototipo dovrebbe concentrarsi sulle caratteristiche che supportano la nuova funzionalità di un prodotto o servizio;
- Presentare la funzionalità in un modo nuovo. In questo caso, la prototipazione dovrebbe concentrarsi su come appare e *si sente* il nuovo prodotto o servizio;



- Migliorare la funzionalità con una nuova tecnica. In questo caso, la prototipazione dovrebbe concentrarsi sul *modo di implementare* il nuovo prodotto o servizio (Houde & Hill, 1997).

I prototipi dovrebbero essere presentati agli utenti previsti dell'innovazione, al team che la sviluppa e alle organizzazioni di stakeholder che ne sostengono lo sviluppo. Una virtù chiave della prototipazione è che le innovazioni spesso richiedono diversi passaggi prima di funzionare. Le prime versioni possono essere difettose. Ad esempio, lo sviluppo del trasporto a energia solare ha richiesto diversi decenni per passare da un'idea non plausibile a una realtà funzionale. L'attuazione iniziale di un modello di istruzione inclusivo ha incontrato battute d'arresto prima che alla fine si evolvesse in un approccio efficace. I prototipi possono aiutare a identificare le battute d'arresto e correggerle prima del lancio effettivo dell'innovazione.

Nell'innovazione sociale, come nell'innovazione aziendale, la transizione da idee pilota promettenti all'accettazione mainstream è impegnativa. Questa fase comporta spesso ricavi negativi e richiede la pazienza degli investitori. La prototipazione più rapida in ambiente reale o protetto (ad esempio negli incubatori di imprese) e il sostegno al capitale di rischio mirano ad accelerare questo periodo, ma una certa incertezza è inevitabile. Fondazioni e filantropi che forniscono fondi svolgono un ruolo cruciale in questa fase.

IV. Implementazione e valutazione delle soluzioni

Quando un'idea dimostra la sua efficacia nella pratica, arriva la fase successiva del processo di innovazione. Implica l'implementazione dell'innovazione focalizzata sull'integrazione della soluzione nella comunità o nel sistema mirato. È fondamentale collaborare con diversi gruppi di portatori di interessi, comprese le comunità locali, gli enti pubblici, le ONG e le imprese, per attuare con successo l'innovazione. La fase di attuazione è seguita da una valutazione sistematica per valutare l'efficacia dell'innovazione sociale. Si tratta di raccogliere i riscontri dei portatori di interessi, giustapporre i risultati agli obiettivi ed eventualmente adeguare la soluzione di conseguenza.

Pianificare l'implementazione di una soluzione innovativa può essere facilitato implementando l'analisi PESTLE e sviluppando un Social Business Model Canvas. Entrambi i metodi sono esplorati nel Modulo 3.

V. Incrementare e diffondere le innovazioni

Le innovazioni sociali di successo dovrebbero essere prese in considerazione per la scalabilità, vale a dire facilitare l'adozione della soluzione da parte di altre comunità o



regioni. La scalabilità di un'idea di successo richiede una pianificazione strategica, una visione chiara, la mobilitazione delle risorse e l'individuazione dei punti critici di leva e delle debolezze nelle strategie dei concorrenti. Diversi ricercatori delineano diverse strategie per aumentare l'innovazione sociale. Ad esempio, Dees, Anderson & Wei-Skillern (2004) esplorano le seguenti tre strategie:

- *Diffusione*, ossia diffusione attiva di informazioni e, se necessario, fornitura di assistenza tecnica, ad altri soggetti che intendono apportare un'innovazione alla propria comunità.
- *Affiliazione*, ossia la costruzione di una relazione formale tra due o più parti sulla base di un accordo per far parte di una rete. Le reti di affiliazione variano nella struttura, che vanno da organizzazioni vagamente connesse che condividono obiettivi comuni a sistemi più strettamente regolamentati che assomigliano a franchising commerciali.
- *ramificazioni*, vale a dire la creazione di uffici locali da parte di un'unica organizzazione globale.

Mulgan (2006) identifica tre strategie di scala dell'innovazione sociale, che sono parzialmente correlate alla classificazione di cui sopra, ma incorporano un elemento di cooperazione con i governi:

- *Crescita organica dell'organizzazione* che si avvicina con l'innovazione, cioè principalmente attraverso la creazione di nuove filiali in diverse regioni.
- *Collaborazione con organizzazioni consolidate* in grado di supportare l'implementazione dell'innovazione su scala più ampia.
- *Sollecitare il sostegno dei governi* che possono contribuire a potenziare le innovazioni sociali attraverso l'approvazione di leggi, l'assegnazione di fondi pubblici o la promozione dell'innovazione. Ciò implica convincere gli enti pubblici e le autorità locali (o nazionali) del potenziale dell'innovazione per soddisfare le esigenze della maggior parte dei rappresentanti dei gruppi destinatari.

Gabriel (2014) suggerisce modelli, approcci e attività specifici per l'implementazione di diverse strategie per scalare le innovazioni sociali. Ad esempio, gli approcci di diffusione comprendono campagne, attività di advocacy e consulenza attuate attraverso il parlare in pubblico, la comunicazione attraverso i media tradizionali o sociali, la consulenza e la formazione. Il ricercatore distingue la "collaborazione con organizzazioni consolidate" allo scopo di costruire una rete di consegna e allo scopo di creare un partenariato strategico. Il primo può beneficiare di modelli come licenze, franchising, marchi di qualità, diversi modelli di appartenenza e contratti di consegna, e il secondo da alleanze strategiche, joint venture, fusioni e acquisizioni. La cooperazione con il governo è considerata o come una forma di partenariato strategico, che mira a integrare l'innovazione sociale nel settore pubblico, o come un



metodo di raccolta fondi, volto a sostenere le varie strategie di diffusione e ridimensionamento dell'innovazione.

Tutte le strategie di scalabilità dell'innovazione si basano fortemente sulla cooperazione con organizzazioni esterne. Pertanto, convincere i potenziali sostenitori, ONG o organizzazioni governative, del potenziale dell'innovazione per soddisfare le esigenze di una comunità più ampia, è importante. Ciò può richiedere una valutazione degli investimenti nelle valutazioni dell'innovazione e dell'impatto (ad esempio la valutazione dei "rendimenti sociali degli investimenti"). Ulteriori informazioni sulla scalabilità delle imprese sociali e sulla valutazione d'impatto sono fornite nel modulo 5.

Panoramica delle fasi del processo di innovazione sociale

La tabella seguente riassume le caratteristiche principali e i metodi di attuazione che potrebbero essere applicati in ogni fase del processo di innovazione sociale.

Tabella 1. Processo di innovazione sociale: Le fasi e le loro caratteristiche

Fase	Caratteristiche principali	Metodi di attuazione
Identificare i bisogni e definire un problema	Comprendere le pressanti sfide sociali	Analisi delle questioni correlate, osservazione, coinvolgimento degli stakeholder ed empatia; Identificare le cause alla radice del problema
Identificare le potenziali soluzioni al problema e selezionare quella più promettente	brainstorming e generazione di idee per affrontare le sfide individuate e realizzare cambiamenti positivi; valutare le idee sulla base di criteri predefiniti	Pensiero creativo, pensiero divergente e convergente, problem solving collaborativo, integrazione di diverse prospettive; valutazione basata su criteri
Prototipazione e test di soluzioni promettenti	Creare un modello su piccola scala della soluzione, testarla in un ambiente controllato,	A seconda del tipo di soluzione, i metodi di prototipazione potrebbero includere: schizzi e diagrammi, storyboard, prototipi Lego, giochi di ruolo,



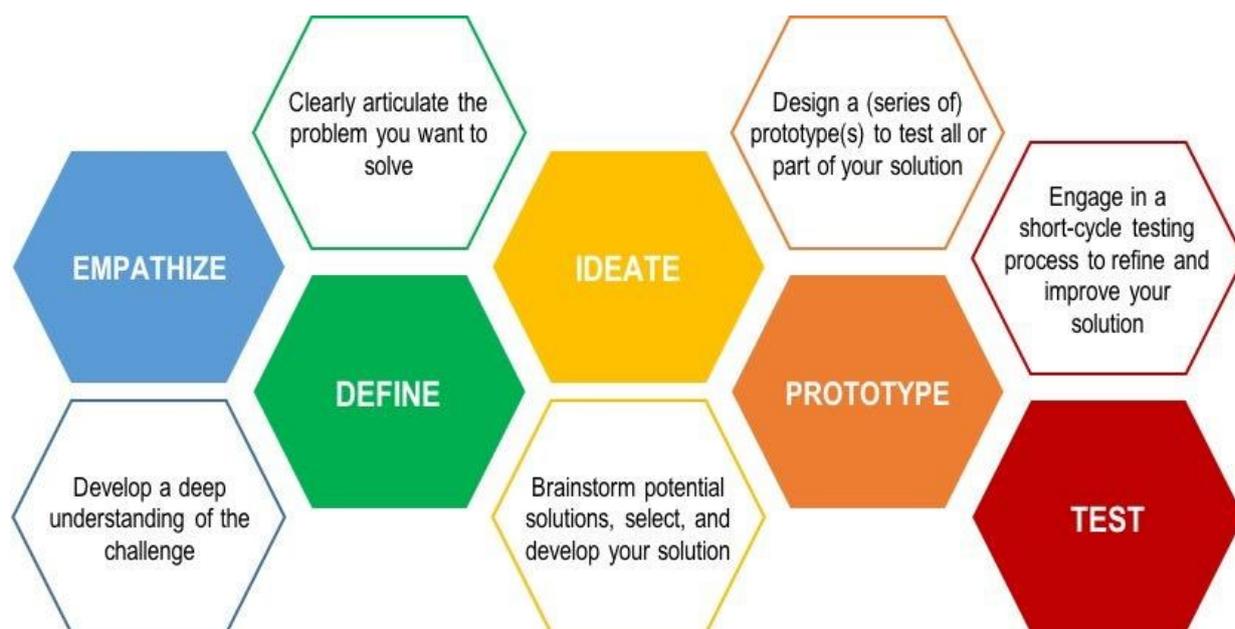
	raccogliere feedback e perfezionare la soluzione	modelli fisici o prototipi guidati dall'utente
Implementazione e valutazione delle soluzioni	Incorporare la soluzione nella comunità o nel sistema mirato; valutarne l'efficacia	Avvio effettivo della soluzione, cooperazione con i portatori di interessi, raccolta e analisi dei riscontri degli utenti e dei portatori di interessi
Aumentare e diffondere le innovazioni	Ampliare la soluzione innovativa per avere un impatto su altre comunità e regioni	Cooperazione delle parti interessate, sensibilizzazione, promozione, miglioramento dell'accessibilità e migliore distribuzione della soluzione innovativa

Fonte: Elaborazione propria basata sul materiale presentato sopra.

Unità 2.2 Design thinking e Human-centred design per l'innovazione inclusiva

Il design thinking è al centro del processo di innovazione. Comprende le prime tre fasi del processo di innovazione descritte nel modulo precedente, suddivise in 5 fasi: Empatizzare, Definire, Ideare, Prototipare e Testare. Questo modello è stato proposto dall'Hasso-Plattner Institute of Design, noto come d.school. Questo processo è presentato nella Figura 1.

Figura 1. Processo di pensiero progettuale



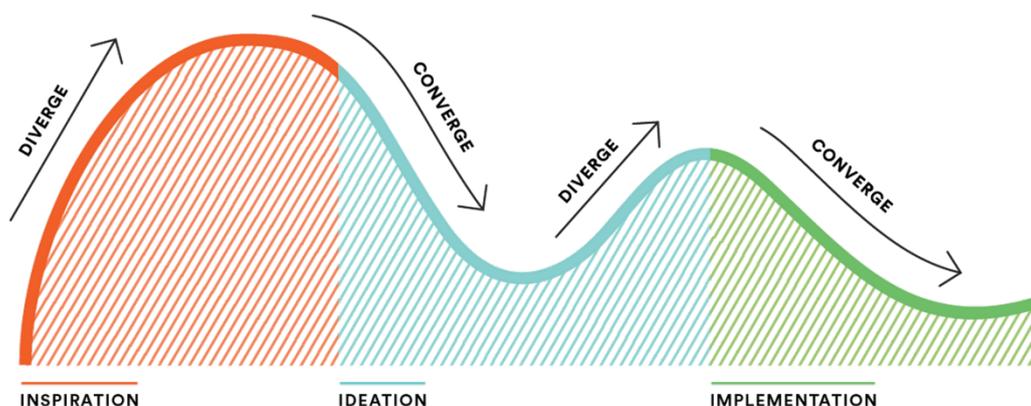
Fonte: Design Thinking ([https://design-thinking.in/honeycomb%20Doppio diamante](https://design-thinking.in/honeycomb%20Doppio+diamante))

Nella fase iniziale di "empatia", i progettisti conducono ricerche sia sul campo che documentali per ottenere informazioni sul problema che intendono affrontare. Successivamente, nella fase di "definizione", tutte le osservazioni della fase precedente sono analizzate e sintetizzate in modo approfondito per articolare o ridefinire il problema centrale. Passando alla fase di "ideazione", l'attenzione si sposta su sessioni di brainstorming volte a generare idee innovative, con una successiva selezione delle più promettenti. Il pensiero divergente è incoraggiato tra tutti i partecipanti durante questa fase. Segue la fase della "prototipazione", in cui le idee selezionate si concretizzano in versioni su piccola scala per essere sottoposte a un ulteriore esame e valutazione al fine di accertarne l'allineamento con le aspettative degli utenti. Questo passaggio richiede un pensiero convergente da parte dei progettisti. Infine, nella fase di "Test", la soluzione viene attentamente valutata, idealmente con il coinvolgimento del pubblico di riferimento, per raccogliere feedback per perfezionare la soluzione (d.school).

Sebbene il processo di pensiero progettuale comprenda cinque fasi, non dovrebbe essere percepito come strettamente lineare o sequenziale. È un processo iterativo che permette il movimento avanti e indietro tra le fasi. Ad esempio, si può passare dalla fase del prototipo alla fase di definizione e viceversa. Sempre più aziende stanno rivoluzionando le loro metodologie di sviluppo di prodotti e servizi adottando principi di progettazione che danno priorità al cliente. Questo allontanamento dalla dipendenza dall'intuizione o dal caso favorisce un nuovo approccio incentrato sull'empatia degli utenti, sul perfezionamento iterativo attraverso la prototipazione e sul coinvolgimento approfondito degli utenti nei test. Questo approccio si traduce in prodotti o servizi finemente sintonizzati per soddisfare le esigenze degli utenti.

Il design centrato sull'uomo è un quadro creativo, volto ad affrontare problemi complessi integrando la prospettiva umana in tutto il processo di risoluzione dei problemi (ideo.org). Proveniente da IDEO.org, il design centrato sull'uomo garantisce che i prodotti e i servizi sviluppati non solo soddisfino i gruppi target previsti, ma rispondano anche alle loro esigenze fondamentali. Uno dei suoi aspetti distintivi è la sua enfasi sulla comprensione dei punti di vista di coloro che vivono il problema, le loro esigenze e l'efficacia delle soluzioni proposte. Al centro di questo quadro è il coinvolgimento attivo delle persone che sperimentano il problema nel processo di progettazione o di ricerca di soluzioni. Ciò richiede che i progettisti mostrino qualità come l'empatia e adattino le soluzioni alle esigenze umane, indipendentemente dalla complessità del problema. Il processo prevede la generazione di idee, la prototipazione, la condivisione e il test con i potenziali utenti, culminando in soluzioni innovative. Il processo di progettazione incentrato sull'uomo comprende tre fasi chiave: ispirazione, ideazione e implementazione, come mostrato nella Figura 2.

Figura 2. Processo di progettazione centrato sull'uomo



Fonte: Studio di progettazione IDEO.org (<https://www.ideo.org/>)

La fase di *ispirazione* comporta il coinvolgimento con i gruppi target per acquisire profonde intuizioni sui loro bisogni e per entrare in empatia con loro. Nella fase di



ideazione, vengono condotte sessioni di brainstorming per generare idee per potenziali soluzioni innovative, seguite dallo sviluppo di prototipi per il test degli utenti. Passando alla fase di *implementazione*, la soluzione selezionata viene costruita, valutata e infine introdotta sul mercato. Il successo della soluzione innovativa è assicurato dando priorità alle esigenze degli utenti e coinvolgendoli in ogni fase del processo di innovazione.

Cercando di rimanere rilevanti in un panorama competitivo, le aziende si impegnano in una continua lotta per l'attenzione del cliente e si sforzano di dimostrare reattività alle preferenze dei clienti in evoluzione. Allo stesso tempo, i clienti cercano connessioni con organizzazioni che risuonano con loro a livello personale, affrontando le loro esigenze ed esperienze uniche. Questa dinamica ha stimolato l'adozione dell'approccio progettuale all'innovazione incentrato sull'uomo da parte delle aziende, che pone l'accento sulla comprensione e sulla risposta alle esigenze e alle esperienze umane dei clienti. Questo processo iterativo inizia con una profonda comprensione del pubblico di destinazione e culmina nella creazione di soluzioni su misura per soddisfare le loro esigenze specifiche.

Poiché le aziende riconoscono sempre più i vantaggi del design thinking e del design centrato sull'uomo, sta emergendo una tendenza simile tra le imprese sociali. Queste entità stanno iniziando ad adottare questi quadri di innovazione per affrontare le sfide sociali in modo più creativo. Attraverso una stretta collaborazione con i gruppi target e le parti interessate, il design thinking e il design incentrato sull'uomo consentono alle imprese sociali di elaborare soluzioni innovative e di impatto. L'innovazione sociale, facilitata da questi quadri, introduce nuovi approcci per affrontare le esigenze e le sfide della società (Docherty, 2017).

Il pensiero progettuale e il design centrato sull'uomo possono essere facilmente utilizzati insieme nel processo di innovazione a causa della loro natura iterativa, della loro enfasi condivisa sul coinvolgimento degli utenti, sulla prototipazione e sui test. Tuttavia, ci sono distinzioni tra i due, delineate nella tabella 2 (Carey & Domboka, 2019).

Tabella 2. Differenze tra design thinking e human-centred design

Pensiero progettuale	Design centrato sull'uomo
Un processo iterativo che porta allo sviluppo di una soluzione innovativa che verrà adottata dagli utenti mirati.	Uno strumento mentale che dovrebbe essere applicato insieme al design thinking al fine di creare un impatto a lungo termine sugli utenti mirati.





Pensiero progettuale	Design centrato sull'uomo
Un processo in cinque fasi, che prevede: 1) empatizzare; 2) Definire un problema; 3) Ideazione; 4) Prototipazione; e 5) Soluzioni di prova.	Un processo in tre fasi, che prevede: 1) Ispirazione; 2) Ideazione; e 3) Attuazione.
Un processo focalizzato sulla soluzione utilizzato per risolvere problemi complessi beneficiando di diverse prospettive.	Un processo che promuove la cultura della condivisione della conoscenza e della collaborazione all'interno e all'esterno dell'organizzazione (inclusa l'Open Innovation).
Un processo incentrato sulla sperimentazione e la generazione di un gran numero di idee innovative.	Un processo focalizzato su una soluzione che soddisfi o superi le aspettative degli utenti mirati.
Un processo che porta la prospettiva della creatività nello sviluppo di soluzioni innovative ai problemi sociali.	Un processo incentrato sul miglioramento dell'usabilità e dell'esperienza utente di un particolare prodotto o servizio.
Il principio principale del design thinking è che i team interdisciplinari sono in grado di creare innovazioni eccezionali.	L'obiettivo finale del design centrato sull'uomo è quello di incorporare la prospettiva dell'utente nell'intero processo di innovazione.

Fonte: Carey, Ch. & Domboka, T. (2020), "Resource Pack on Entrepreneurship and Social Entrepreneurship Education", progetto AHEAD (rif. n.: 585919-EPP-1-2017-1-RO-EPPKA2-CBHE-JP).

Nonostante le differenze tra questi due approcci, sono complementari e possono essere utilizzati insieme all'interno del processo di innovazione sociale.

Il pensiero progettuale e il design centrato sull'uomo offrono strutture preziose per promuovere innovazioni inclusive dando priorità all'integrazione delle prospettive degli utenti durante il processo di sviluppo. Questi approcci pongono una profonda enfasi sull'empatia con gli utenti finali (nel caso dell'innovazione inclusiva, con gruppi esclusi e vulnerabili), sulla comprensione dei loro bisogni e sul loro coinvolgimento iterativo nel percorso di progettazione. Il pensiero progettuale e il design incentrato sull'uomo consentono di coinvolgere i rappresentanti dei gruppi esclusi nel processo di innovazione ai seguenti livelli (Heeks, 2013):

- Livello di intenzione: rispondere alle esigenze dei gruppi esclusi;
- Livello di consumo: promuovere l'adozione e l'assorbimento dell'innovazione da parte dei gruppi esclusi;
- Livello di processo: consentire la partecipazione del gruppo escluso alle diverse fasi del processo di innovazione, tra cui l'analisi delle esigenze, la definizione di un problema, la progettazione e lo sviluppo di soluzioni, la prototipazione e



la sperimentazione e, successivamente, la commercializzazione e la distribuzione delle innovazioni.

- Livello di impatto: garantire un impatto economico, sociale e/o ambientale positivo sui gruppi esclusi attraverso la diffusione dell'innovazione;

Concentrando gli sforzi di innovazione sulle diverse esperienze e esigenze degli utenti finali (gruppi esclusi), il pensiero progettuale e il design incentrato sull'uomo garantiscono che le soluzioni non siano solo pertinenti, ma anche realmente di impatto e inclusive. Questo approccio incentrato sull'utente facilita la creazione di prodotti, servizi e soluzioni che affrontano le sfide specifiche affrontate dalle comunità emarginate o sottoservite, promuovendo in ultima analisi una maggiore inclusività ed equità sociale. Attraverso il design thinking e il design centrato sull'uomo, le innovazioni non vengono sviluppate solo per gli utenti, ma con loro, garantendo che le loro voci, esperienze ed esigenze siano al centro dell'intero processo di innovazione.



Unità 2.3 Metodi e tecniche per il pensiero progettuale

Vari metodi e tecniche possono essere applicati in diverse fasi del processo di pensiero progettuale. Questa unità fornisce una panoramica di diversi esempi di tali metodi e tecniche basati sul Bootcamp Bootleg di d.school, un kit di strumenti open source volto a facilitare la pratica del pensiero progettuale.

IDENTIFICAZIONE DELLE ESIGENZE

Metodo di osservazione "Cosa? Come? Perché?"

Questo metodo consente di approfondire gli strati più profondi di osservazione. La sua struttura facilita la transizione dalle osservazioni formali di una situazione specifica alle emozioni astratte sottostanti e alle motivazioni coinvolte. Questo metodo si rivela particolarmente utile quando si esaminano le foto acquisite durante il lavoro sul campo, servendo sia allo scopo di sintetizzare le informazioni che di guidare il team durante il processo di ricerca dei bisogni.

Processo di attuazione (d.school's Bootcamp Bootleg, pag. 7):

- Configurazione: Dividere un foglio in tre colonne: Cosa?, come?, e perché?
- Iniziamo con le osservazioni (cosa): In una determinata situazione o fotografia, osserva e registra le azioni dell'individuo che stai studiando (Cosa stanno facendo?). Prestare attenzione a dettagli specifici senza iniettare ipotesi; puntare all'obiettività in questa fase iniziale.
- Passare alla comprensione (come): Considera il modo in cui l'individuo che stai osservando sta eseguendo le sue azioni (Come lo stanno facendo?). Valuta se richiede sforzo, se sembrano affrettati o angosciati. Valutare se l'attività o la situazione sembra influenzare lo stato emotivo o fisico dell'utente, sia positivamente che negativamente. Impiega descrizioni vivide e ricche di aggettivi per catturare queste sfumature.
- Impegnarsi nell'interpretazione (perché): Considerare le ragioni di fondo che spiegano perché l'individuo osservato si impegna nelle loro azioni e attua queste azioni in un modo particolare. In genere, questa fase comporta fare inferenze per quanto riguarda le loro motivazioni ed emozioni. Questo processo svela ipotesi che dovrebbero essere ulteriormente convalidate con gli utenti e spesso porta a intuizioni impreviste sulla situazione in questione.



Metodo empatico "Intervista"

Questo metodo consente di comprendere i pensieri, le emozioni e le motivazioni di una persona, al fine di determinare come innovare per lei. Attraverso la comprensione delle decisioni e delle azioni intraprese da un individuo, è possibile identificare le loro esigenze e personalizzare i progetti per soddisfarle.

Processo di attuazione (d.school's Bootcamp Bootleg, pagg. 9-10):

- Preparati per l'intervista: Compilare un elenco completo di potenziali domande da porre durante l'intervista. Individuare temi o aree tematiche comuni tra queste domande. Una volta che i temi sono riconosciuti, organizzare le domande in un ordine che facilita un flusso naturale di conversazione. Strutturare il flusso dell'intervista in questo modo riduce la probabilità di ospitare un'interazione disgiunta con l'utente. Dopo aver organizzato le domande per tema e ordine, valutare eventuali argomenti ridondanti o domande fuori luogo. Dedica del tempo alla tua pianificazione per incorporare un buon numero di domande "perché?", domande che spingano l'utente a raccontare esperienze specifiche e le loro emozioni (Come ti senti...?).
- Condurre un colloquio: porre domande sul "perché?", ossia sul perché le persone dicono determinate cose. Non generalizzare usando "di solito" nelle tue domande; chiedere informazioni su casi specifici come "Parlami dell'ora in cui...? Incoraggiare l'intervistato a raccontare storie, perché le storie, che siano vere o meno, rivelano come si sentono riguardo al mondo. Cerca le incoerenze, ossia i casi in cui "ciò che le persone dicono" differisce da "ciò che fanno". Comprendere tali incoerenze può fornire preziose intuizioni. Impara a tollerare il silenzio, poiché l'intervistato potrebbe aver bisogno di tempo per riflettere sulla domanda per rivelare qualcosa di più profondo. Fai domande in modo neutrale, senza presupporre alcuna risposta particolare. Evita le domande sì-no, perché non incoraggiano la narrazione e difficilmente possono aiutare a comprendere le opinioni e i pensieri dell'intervistato. Registrare l'intervista per facilitare l'analisi.

DEFINIRE UN PROBLEMA

Punto di vista Madlib

Un punto di vista (POV) è una tecnica che aiuta a sviluppare una dichiarazione di problema attuabile, fungendo da catalizzatore per l'ideazione. Un POV ben definito consente un'ideazione mirata attraverso la formulazione di domande How-Might-We (HMW) derivate da esso. In definitiva, il POV racchiude la tua visione progettuale, sottolineando il tuo ruolo di designer per scoprire e articolare la sfida significativa.

Processo di attuazione (d.school's Bootcamp Bootleg, pag. 21):



- Utilizzare il seguente modello madlib per acquisire e allineare tre componenti di un POV: l'utente, il suo bisogno e l'intuizione.

[USER] ha bisogno di [USER'S NEED] perché [SURPRISING INSIGHT].

- Sperimentare varie combinazioni di variabili su una lavagna bianca o una carta da gratta e vinci, assicurando che il bisogno e l'intuizione derivino dall'analisi dei bisogni (raccolta e raggruppamento dei bisogni).
- Esprimere i bisogni come verbi e assicurarsi che l'intuizione non giustifichi semplicemente il bisogno, ma rappresenti una dichiarazione di problema sintetizzata che favorisca la progettazione di una soluzione.
- Mantieni il POV accattivante per incuriosire e ispirare. Ad esempio, invece di affermare "Un'adolescente ha bisogno di cibo più nutriente perché le vitamine sono vitali per una buona salute", considera la formulazione come "Un'adolescente che vive l'isolamento sociale richiede un senso di accettazione sociale mentre consuma cibo sano, poiché nella sua comunità i rischi sociali superano i rischi per la salute". Si noti la natura perseguibile di quest'ultima affermazione, che è più probabile che susciti eccitazione e fornisca una direzione per lo sviluppo di soluzioni rispetto alla prima, che afferma semplicemente un fatto.

Punto di vista Want Ad

Questa tecnica è correlata alla precedente. Aiuta a comunicare efficacemente il bisogno sintetizzato-ricerca in modo coinvolgente. Questo formato evidenzia un particolare utente e le sue caratteristiche principali.

Processo di attuazione (The Bootcamp Bootleg di D.school, pag. 23):

- Incorpora il tuo utente, le sue esigenze e le tue informazioni in un formato Want Ad. Questo approccio all'inquadramento di un POV è in genere più creativo e dettagliato rispetto al modulo di base USER + NEED + INSIGHT, ma dovrebbe mantenere la chiarezza su come hai ridefinito il problema.
- Sperimentare con questa struttura:

Caratterizzazione descrittiva di un utente + "cerca" un metodo ambiguo per soddisfare un bisogno implicito, + sapore aggiuntivo per catturare i risultati.

- Ad esempio: "Il buongustaio avventuroso cerca una comunità culinaria vivace, appassionata di pratiche alimentari sostenibili. I compagni dovrebbero essere disposti a scambiare ricette, partecipare a festival gastronomici e discutere i meriti dell'agricoltura biologica rispetto a quella convenzionale. L'amore per le cene spontanee e le avventure culinarie a tarda notte è un must!



Lista di controllo per la lettura critica

La lista di controllo serve come mezzo per valutare se un team ha raggiunto con successo un punto di vista significativo e distinto (POV). Originariamente concepita da David Larabee della Stanford School of Education, la "Critical Reading Checklist" è stata adattata per la valutazione dei POV all'interno di un processo di progettazione. Questa Checklist serve a verificare che il POV sia legittimo, percettivo, perseguibile, distintivo, focalizzato, significativo e coinvolgente. Sebbene questo approccio da solo non possa correggere tutte le carenze di un POV, si rivela inestimabile nell'analisi e nella valutazione dell'utilità del POV.

Processo di attuazione (d.school's Bootcamp Bootleg, pag. 24):

Quattro domande fondamentali dovrebbero essere poste per quanto riguarda il tuo punto di vista:

- Qual è il punto? – Quale prospettiva adotta la sua squadra?
 - In che modo il tuo team struttura il suo POV?
 - È centrata sull'utente, guidata dalle esigenze e supportata da approfondimenti?
- Chi l'ha detto? – Quanto è valido il POV della sua squadra?
 - La tua posizione è in linea con le conclusioni degli utenti?
 - Si tratta di una versione condensata dei risultati applicabile al di là di un'unica intervista?
- Cosa c'è di nuovo? – Quale contributo unico offre il vostro POV?
 - Hai presentato le tue scoperte in modo innovativo?
 - Sono collocati all'interno di un contesto utente?
 - Se il POV manca di novità, considerare di perfezionarlo in modo più specifico.
- Chi se ne frega? – Perché il vostro POV è importante?
 - Il tuo team dovrebbe sentirsi entusiasta di questo POV!
 - Vale la pena fare questo sforzo? In caso contrario, esplora il perché.
 - Riformulare o riformulare fino a quando non è corretto.

GENERATORE & SELEZIONARE IDEE

Domande su "Come potremmo"

Questa tecnica funge da catalizzatore per le sessioni di brainstorming, derivanti dalla dichiarazione del punto di vista, dai principi di progettazione o dalle intuizioni. Queste domande dovrebbero trovare un equilibrio tra ampiezza e specificità, incoraggiando una vasta gamma di soluzioni e spingendo il team a generare idee uniche. Ad esempio, un HMW troppo stretto, come "HMW create a cone to eat ice cream without dripping", contrasta con uno eccessivamente ampio, come "HMW redesign dessert". Un HMW ben mirato, come "HMW redesign ice cream to be more portable", cattura l'essenza del problema senza limitare la creatività. È importante adeguare l'ambito della domanda in base al progetto e alle sue esigenze.



Processo di attuazione (d.school's Bootcamp Bootleg, pag. 26):

Inizia utilizzando il tuo punto di vista (POV), le intuizioni o l'affermazione del problema per formulare domande HMW concise e fruibili. È utile fare brainstorming su queste domande prima di tuffarsi nel brainstorming delle soluzioni. Ad esempio, guarda i seguenti POV e le dichiarazioni HMW derivate:

- Sfida: Migliora l'esperienza a terra nel vicino aeroporto internazionale
- Punto di vista: Madre di tre figli, affrettata ad attraversare l'aeroporto solo per aspettare ore al gate, ha bisogno di intrattenere i suoi bambini giocosi perché "i fastidiosi mocciosi" irritano solo gli altri passeggeri già frustrati.
- Amplifica il bene: HMW usa l'energia dei bambini per intrattenere gli altri passeggeri?
- Rimuovere il cattivo: L'HMW tiene i bambini separati dagli altri passeggeri?
- Esplora il contrario: HMW trasforma l'attesa nella parte più emozionante del viaggio?
- Mettere in discussione una supposizione: HMW r eliminare completamente il tempo di attesa in aeroporto?
- Andare dopo gli aggettivi: HMW facciamo la corsa rinfrescante invece di harrying?
- ID risorse impreviste: HMW utilizzare il tempo libero degli altri passeggeri per assistere con l'assistenza all'infanzia?
- Creare un'analogia dal bisogno o dal contesto: Come possiamo fare in modo che l'aeroporto assomigli a una spa? O un parco giochi?
- Gioca contro la sfida: HMW rende l'aeroporto una destinazione che i bambini non vedono l'ora di raggiungere?
- Cambiare lo status quo: HMW Come possiamo ridurre il fastidio causato dai bambini giocosi e rumorosi?
- Rompere POV in pezzi: HMW intrattenere i bambini? HMW rallenta una mamma? HMW allevia la frustrazione dei passeggeri in ritardo?

Brainstorming

Il brainstorming è un metodo potente per generare numerose idee collettivamente, attingendo al pensiero diversificato del gruppo e promuovendo la creatività. Crea uno spazio dedicato per stimolare la generazione di idee riducendo al minimo l'autocritica. Oltre a generare soluzioni progettuali, il brainstorming può essere applicato a varie fasi di un progetto, dalla pianificazione del lavoro di empatia allo sviluppo di idee di prodotti e servizi.

Processo di attuazione (d.school's Bootcamp Bootleg, pag. 28):

- Tempistica: Mettere da parte 15-30 minuti per l'impegno attivo nel brainstorming.



- Ambiente: Mettiti davanti a una lavagna o intorno a un tavolo; Siediti in posizione eretta e avvicinati ai tuoi compagni di squadra.
- Processo: Scrivi qualsiasi idea ti venga in mente. O nominare uno Scriba per scrivere tutte le idee, o chiedere a tutti i membri del team di scrivere le proprie idee su una nota post-it e attaccarle a un muro o una lavagna.
- Agevolazione: Stabilire regole chiare per il brainstorming. Mantenere le idee che scorrono; utilizzare la tecnica How Might We per far sì che il gruppo inizi a pensare in un'altra direzione. Se il processo rallenta, apportare modifiche, ad esempio, aggiungere vincoli che potrebbero suscitare nuove idee (ad esempio "Come lo progetterebbe il coniuge" o "Come lo progetterebbe con la tecnologia di 50 anni fa. Assicurati che l'ambiente (camera) sia comodo per il brainstorming. Ci dovrebbe essere un sacco di area di scrittura verticale. Ogni membro del team dovrebbe essere in grado di raggiungere il consiglio (dove le idee sono scritte e attaccate).
- Selezione: Rivedi le idee generate e seleziona quelle che svilupperai ulteriormente, utilizzando uno di questi metodi:
 - Votazione post-it: ogni membro del team riceve tre voti per contrassegnare le idee che ritiene interessanti. Dovrebbe essere preso in considerazione il contributo di tutti.
 - Metodo delle quattro categorie – Scegliere una o due idee per ciascuna categoria: scelta razionale; Probabile piacere: tesoro: e long shot, al fine di mantenere concetti sia pratici che innovativi.
 - Metodo di selezione del bingo – Selezionare le idee che ispirano diversi tipi di prototipi: fisico, digitale ed esperienziale, al fine di esplorare diverse forme e possibilità.
- Passare alla prototipazione: Avanzare diverse idee nella fase di prototipazione. Se un'idea appare troppo anticonvenzionale per giustificare un test, valutarne gli aspetti interessanti e prendere in considerazione la possibilità di testare o incorporare tali elementi in una nuova soluzione.

Bodystorming

Bodystorming integra il lavoro di empatia, ideazione e prototipazione sperimentando fisicamente situazioni per innescare nuove idee. Questo metodo prevede la creazione di esperienze immersive e la loro sperimentazione fisica, anche alterando l'ambiente durante la generazione di idee. Il bodystorming incoraggia le interazioni con l'ambiente e suggerisce nuove idee che potrebbero non derivare dai metodi di brainstorming tradizionali. Promuove l'empatia per le potenziali soluzioni e aiuta a superare gli ostacoli all'ideazione.

Processo di attuazione (d.school's Bootcamp Bootleg, pag. 28):

Questo metodo è diretto ma efficace, richiede il pieno impegno per produrre risultati. Incoraggia il team a "ottenere fisico". Ad esempio, quando fai brainstorming per le



soluzioni dei pazienti ospedalieri, immersi nella loro esperienza. Progettare per gli anziani? Simula la loro prospettiva spalmando la vaselina sui tuoi occhiali. Muoviti e immergiti in ambienti fisici pertinenti per generare nuove idee. Concentrarsi sul processo decisionale e sulle risposte emotive legate all'ambiente, sondando il "perché" dietro di esse.

PROTOTYPING & PROVA

Prototipazione per Test

La prototipazione per i test comporta la creazione iterativa di bozze approssimative della soluzione progettuale. Questi modelli grezzi servono per esaminare vari aspetti del design. Il test degli utenti è fondamentale per questo processo, in quanto fornisce preziose informazioni da esperienze e reazioni di prima mano. Attraverso la prototipazione, puoi valutare l'efficacia della tua soluzione e ottenere una comprensione più profonda delle esigenze e delle percezioni degli utenti.

Processo di attuazione (d.school's Bootcamp Bootleg, pag. 34):

- Considera le informazioni chiave che miri a ottenere dai tuoi prototipi.
- Progetta modelli approssimativi o scenari che rispondano a queste domande.
- Elicitare le reazioni degli utenti sul modello grezzo attraverso le esperienze.
- Concentrati sugli aspetti di raffinazione cruciali per i tuoi obiettivi di test riducendo al minimo lo sforzo sugli altri.
- Considerare il contesto di test per garantire un feedback significativo. I test in ambienti che assomigliano all'uso reale, come le cucine degli utenti per un sistema di conservazione degli alimenti, rivelano problemi sfumati che potrebbero non emergere altrove.

Ecco alcuni suggerimenti concisi per una prototipazione efficace:

- Inizia a costruire un prototipo con qualsiasi materiale disponibile, come carta, nastro adesivo o oggetti trovati, per avviare il processo.
- Evitare di essere eccessivamente attaccati a un singolo prototipo passando rapidamente a nuove iterazioni.
- Tieni a mente l'utente durante la prototipazione, concentrandoti su quali aspetti miri a testare e anticipando il comportamento dell'utente per guidare il tuo design.
- Identifica chiaramente la variabile che stai testando con ogni prototipo per assicurarti che risponda a una domanda specifica durante il test.

Feedback Cattura griglia



Una griglia di feedback viene utilizzata per acquisire in modo efficiente il feedback degli utenti sul prototipo. La struttura della griglia incoraggia la raccolta sistematica di feedback e migliora la cattura intenzionale dei pensieri in quattro aree distinte.

Processo di attuazione (d.school's Bootcamp Bootleg, pag. 40):

- Dividere una pagina bianca o lavagna in quattro quadranti.
- Etichettare i quadranti come segue:
 - in alto a sinistra - "più"
 - in alto a destra - "delta"
 - in basso a sinistra - "punto interrogativo"
 - in basso a destra - "lampada"
- Riempire ogni quadrante con un feedback pertinente:
 - aspetti positivi o punti importanti in alto a sinistra
 - Critiche costruttive in alto a destra
 - le questioni sollevate in basso a sinistra, e
 - idee ispirate all'esperienza o alla presentazione in basso a destra.
- Mirare a fornire input in ogni quadrante, concentrandosi in particolare su "mi piace" e "desideri" nei due quadranti superiori.

??	Δ
?	💡



Unità 2.4 Caso di studio delle soluzioni energetiche per la nuova generazione: Design Thinking di Innogy

INNOHUB VATION

by innogy

Origin	<p>Innogy era una società energetica con sede a Essen, in Germania. È stata fondata nel 2016 come filiale della società tedesca di servizi elettrici RWE (Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk AG). Nel 2020 è stata fusa e integrata nella società energetica tedesca E.ON.</p> <p>Innogy Innovation Hub è stato fondato nel 2015, un anno prima che Innogy fosse separata da RWE. La sua missione era "creare un sistema energetico sostenibile che consentisse alle nuove generazioni di vivere in un mondo degno di essere vissuto". Uno dei temi centrali dell'innovazione per il polo è stato "Soluzioni urbane: concentrandosi sui servizi ai cittadini, sulla mobilità urbana e sui sistemi energetici urbani".</p>
Obiettivo	<p>Il presente caso di studio presenta una delle innovazioni sociali di Innogy incentrata sulla mobilità urbana. Mira a mostrare l'applicazione del Design Thinking per trovare soluzioni innovative che riflettano le esigenze dei clienti e si allineino alle possibilità dell'azienda.</p>
Contesto	<p>Nel polo dell'innovazione di Innogy, gli sviluppatori di venture capital collaborano con una start-up esistente o propongono le proprie idee per un modello di business sostenibile. Nel 2015, Itai Ben-Jacob ha optato per quest'ultimo e ha sviluppato l'idea per il progetto eCarSharing di Innogy in un laboratorio di design thinking.</p> <p>"Sono entrato in contatto per la prima volta con il design thinking quando avevo bisogno di un'idea", spiega Itai Ben-Jacob. Nel 2015 intendeva esplorare una delle aree di interesse per l'innovazione di Innogy, la "mobilità urbana". Insieme ad altri membri del polo dell'innovazione, ha organizzato una serie di seminari sul pensiero progettuale per approfondire il tema espansivo dei concetti urbani,</p>



	<p>uno dei quali incentrato sulla mobilità: "Volevamo comprendere la mobilità urbana: cosa comporta in realtà? Che tipo di attività dovremmo avviare?"</p> <p>Itai Ben-Jacob e un collega, un allenatore di design thinking addestrato, hanno preparato e facilitato i workshop. I partecipanti provenivano da contesti diversi: il team era composto da dipendenti di Innogy e da esperti esterni provenienti da imprese di mobilità, ricercatori, rappresentanti del comune e start-up esterne. Insieme, i partecipanti hanno cercato di definire la portata della "mobilità urbana": "Abbiamo cercato di capire in quali blocchi consiste questo argomento e quali problemi si trovano all'interno di questi blocchi. Ad esempio, i trasporti pubblici: quali problemi esistono in questo caso? Quanto sono grandi? Chi soffre di questi problemi?"</p>
Problem	<p>Il problema è stato definito come il dilemma "pollo e uovo" della mobilità elettrica. "I fornitori di energia non sviluppano ulteriormente la rete di stazioni di ricarica perché non ci sono abbastanza auto elettriche. Dall'altro lato, le case automobilistiche non producono auto elettriche perché non ci sono abbastanza stazioni di ricarica."</p>
Soluzione	<p>Collegando la rete di stazioni di ricarica Innogy esistente, ma sottoutilizzata, al problema, Itai Ben-Jacob e il suo collega Christian Uhlich hanno sviluppato la soluzione dell'eCar Sharing: Un progetto in cui Innogy fornisce alle comunità locali, alle imprese locali e ai cittadini l'accesso a soluzioni di mobilità elettrica flessibili. Gli utenti possono prenotare eCars su Internet e ritirarle presso le stazioni di ricarica Innogy, un'offerta particolarmente interessante per i comuni o le imprese che desiderano fornire ai propri dipendenti eCars ecocompatibili ma non vogliono o non sono in grado di mantenere il proprio parco veicoli.</p> <p>Nei nove mesi successivi, Itai Ben-Jacob è passato dalla presentazione dell'idea all'assemblaggio di una squadra allo sviluppo di un proof of concept minimo (prodotto minimo praticabile), che è stato "il momento in cui abbiamo ottenuto qualcuno che pagasse per questo", spiega. Il team è tornato alla gestione dell'hub dell'innovazione con questo risultato: "Esiste, funziona, qualcuno lo paga - ora abbiamo bisogno delle risorse per espanderlo e integrarlo nell'azienda."</p> <p>Essendo strettamente collegato alle risorse esistenti in Innogy, il progetto eCarSharing è stato istituito internamente piuttosto che essere suddiviso in una società separata.</p>



	<p>A metà del 2017, l'eCarSharing di Innogy operava in quattro comunità tedesche con oltre 12 eCar e aveva risparmiato oltre 1,5 tonnellate di emissioni di CO2.</p> <p>Prima della fusione con E.ON nel 2020, questo progetto è stato implementato in tutto il paese. Innogy ha lavorato con 170 società di fornitura di energia e ha offerto circa 6.000 punti di ricarica in 740 città in Germania, tra cui 440 stazioni di ricarica rapida.</p>
Domande da discutere	<ol style="list-style-type: none">1. Quali pensi siano stati i fattori di successo dell'eCarSharing di Innogy?2. Quale pensi che sia stato il potenziale collo di bottiglia di questo progetto?
Riferimento	<p>https://thisisdesignthinking.net/2017/07/innogy_energy_ecarsharing/</p>

Sintesi dei punti chiave

- Il processo di Innovazione Sociale aderisce alla metodologia di problem solving e prevede le seguenti fasi: comprendere le esigenze dei gruppi destinatari; definire un problema; trovare potenziali soluzioni; selezionare le soluzioni più promettenti; soluzioni di prototipazione e collaudo; l'attuazione e la valutazione di soluzioni; l'espansione e la diffusione delle innovazioni.
- L'attuazione del processo di innovazione sociale può essere facilitata da vari metodi e tecniche in linea con gli obiettivi di ciascuna fase del processo, ad esempio osservazioni e interviste per l'analisi dei bisogni, tecniche di pensiero divergenti e convergenti per la generazione e la selezione delle idee, tecniche di prototipazione per testare le idee e tecniche di marketing per aumentare e diffondere le innovazioni.
- Il pensiero progettuale e il design centrato sull'uomo sono approcci complementari che si allineano con le fasi principali del processo di innovazione sociale (comprensione delle esigenze, definizione di un problema, generazione di soluzioni, prototipazione e test). Questi approcci pongono una profonda enfasi sull'empatia con gli utenti finali, sulla comprensione delle loro esigenze e sul loro coinvolgimento nel processo di innovazione, e quindi sono particolarmente preziosi per lo sviluppo di innovazioni inclusive che affrontino le sfide della società.
- La pratica del pensiero progettuale dovrebbe essere agevolata dall'uso di metodi e tecniche di progettazione specifici che consentano di intraprendere il percorso di progettazione e di passare efficacemente da una fase all'altra del processo di innovazione, dando luogo a una soluzione ordinata in grado di soddisfare le esigenze e le aspettative degli utenti.



Bibliografia

1. Carey, Ch. & Domboka, T. (2020), "Resource Pack on Entrepreneurship and Social Entrepreneurship Education", progetto AHEAD (rif. n.: 585919-EPP-1-2017-1-RO-EPPKA2-CBHE-JP). URL: <https://ahead-project.net/Article/Details/18> (consultato il 12.3.24).
2. Docherty, C. (2017), "Perspectives on Design Thinking for Social Innovation", *The Design Journal*, vol. 20, n. 6. URL: https://www.researchgate.net/publicazione/320449931_Perspectives_o_n_Design_Thinking_for_Social_Innovation
3. D.school (n.d.), "The Bootcamp Bootleg", Hasso-Plattner *Institute of Design*. Disponibile all'indirizzo: <https://dschool.stanford.edu/resources/the-bootcamp-bootleg> (consultato il 16.3.24).
4. Hyatt, M. (2012). Perché la visione è più importante della strategia? URL: <http://michaelhyatt.com/why-vision-is-more-important-than-strategy.html> (consultato il 14.03.24).
5. IDEO.org (n.d.), "What is Human-Centred Design" (Cos'è il design centrato sull'uomo). URL: <https://www.ideo.org/tools> (consultato il 16.3.24).
6. Koberg, D. e Bagnall J. (2003), *The Universal Traveller: A Soft-Systems Guide to Creativity, Problem-Solving, and the Process of Reaching Goals* (Guida ai sistemi morbidi per la creatività, la risoluzione dei problemi e il processo di conseguimento degli obiettivi). Pubblicazioni croccanti. CA: Il parco di Menlo.
7. Logue, D. (2020), "Theories of Social Innovation" (tranne che nel libro), *Stanford Social Innovation Review*. URL: https://ssir.org/books/excerpts/entry/theories_of_social_innovation (consultato il 10.3.24).
8. Morais-da-Silva, R. L., Segatto, A. P., Justen, G. S., Bezerra-de-Sousa, I. G. e De-Carli, E. (2022), "The social innovation process: explore the specificities in a developing context", *Business Process Management Journal*, vol. 28 n. 1, pagg. 236-257. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2021-0439>.
9. Morriss, L. (2011), *Innovation Master Plan: la "Guida all'innovazione dell'amministratore delegato"*. Accademia dell'innovazione.
10. Mulgan, G. (2006), "The Process of Social Innovation", *Innovations: Tecnologia, governance, globalizzazione*, 1 (2), pagg. 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
11. Oeij, P., Torre, W., Vaas, F. e Dhondt, S. (2019), "Understanding social innovation as an innovation process: Applying the innovation journey model", *Journal of Business Research*, vol. 101, pagg. 243-254. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.028>.
12. Seelos, Ch. & Mair, J. (2016), "When Innovation Goes Wrong", *Stanford Social Innovation*



Review. URL: https://ssir.org/articles/entry/when_innovation_goes_wrong#
(consultato il 12.3.24).

Link utili

Titolo	Breve descrizione	Link
Il Bootleg di d.school Bootcamp	Questo libro rappresenta una raccolta di diversi metodi e tecniche utilizzati nel processo di pensiero progettuale.	METODI-v3-slim.pdf (squarespace.com)
Manuale sulla creatività e l'innovazione di iCreate	Questa risorsa online rappresenta una raccolta di varie tecniche di creatività che potrebbero essere utilizzate nel processo di innovazione.	https://icreate-project.eu/index.php?t=80



Incarico

Compito

Design Thinking per l'innovazione inclusiva

Istruzioni

Sulla base dell'attività di apprendimento del Modulo 1 dedicata all'identificazione e all'analisi delle sfide sociali e ambientali esistenti nella tua comunità:

1. Identificare un particolare bisogno di un determinato gruppo target
2. Definire un problema alla base di questa necessità
3. Generare idee per possibili soluzioni al problema
4. Crea un modello su piccola scala e approssimativo della tua soluzione e presentalo alla tua classe

Lavorare in gruppo e utilizzare i metodi e le tecniche di pensiero progettuale suggeriti nell'Unità 3.

Strutture di supporto

A seconda del tipo di sfida e del gruppo target che si intende affrontare, è possibile utilizzare varie tecniche per ogni fase del processo di pensiero progettuale. Richiederà sia workshop in classe che "lavoro sul campo" (ad esempio interviste con gli utenti finali). La struttura indicativa di questa attività di apprendimento comprende:

- Workshop (parte 1): discutere le sfide locali e selezionare una determinata sfida da affrontare attraverso il processo di pensiero progettuale; analisi delle esigenze di pianificazione (ad esempio sviluppo di domande e linee guida per i colloqui).
- Lavoro sul campo: condurre interviste con gli utenti finali e documentarle.
- Workshop (parte 2): analizzare i risultati del colloquio, individuare e raggruppare le esigenze, selezionare una o più esigenze su cui lavorare ulteriormente e definire una dichiarazione di problema.
- Workshop 3 (parte 4): generare idee per possibili soluzioni, selezionandone una più promettente.
- Compiti a casa: creazione di un prototipo su piccola scala (uno schizzo, un diagramma, un modello, ecc., fisico o digitale), preparazione di una presentazione.
- Workshop (parte 5): presentare, discutere i pro e i contro delle soluzioni sviluppate.

Materiali richiesti

Per il lavoro di gruppo durante i workshop, avrai bisogno di grandi fogli di carta (ad esempio formato A2), post-it note, pennarelli, evidenziatori, penne o matite.



Per condurre le interviste, è necessario disporre di un registratore vocale (ad esempio un'app nel telefono per registrare le interviste).

Per realizzare un prototipo su piccola scala, potresti aver bisogno di vari materiali, a seconda di cosa esattamente intendi creare.

Criteri di valutazione

La valutazione prenderà in considerazione i seguenti criteri:

- 1) Originalità e novità: Quanto sono innovative le idee generate durante il workshop? Stai pensando fuori dagli schemi ed esplorando nuovi concetti?
- 2) Qualità dell'output (risultato finale dell'attività). C'è un alto standard di lavoro, attenzione ai dettagli e qualità generale?
- 3) Uso efficace dei materiali: Il tuo lavoro dimostra intraprendenza e selezione ponderata dei materiali?
- 4) Impatto e rilevanza: L'output creativo risuona con il gruppo o il contesto di destinazione. Affronta temi o questioni pertinenti?
- 5) Collaborazione e interazione: Quanto bene collabori in un gruppo di lavoro? C'è uno scambio positivo di prospettive?
- 6) Assunzione di rischi e sperimentazione: Sei disposto a uscire dalla tua zona di comfort?
- 7) Riflessione e autovalutazione: Analizzano criticamente il loro lavoro e identificano le aree di miglioramento?

Strumenti per la progettazione di un'impresa sociale



**Co-funded by
the European Union**

Cofinanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o della Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Né l'Unione Europea né l'autorità che eroga il finanziamento possono essere ritenute responsabili per essi.



Modulo 3. Strumenti per la progettazione di un'impresa sociale

Struttura del modulo

- Unità 3.1 Macro e micro ambiente di marketing
- Unità 3.2 Modello di impresa sociale
- Unità 3.3 Valutazione delle opportunità e dei rischi
- Unità 3.4 Studio di caso

Risultati dell'apprendimento

Conoscenza	<p>Il tirocinante sarà in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none">● saper utilizzare strumenti come PESTLE e altri per l'analisi dell'ambiente di marketing macro e micro● capire come progettare il proprio Social Business Model;● comprendere il processo di identificazione, valutazione e controllo dei rischi all'interno di una creazione di impresa sociale;● Utilizzare strumenti come l'analisi SWOT (per valutare i propri punti di forza, debolezze, opportunità e minacce).
Competenze	<p>Il tirocinante sarà in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none">● valutare i fattori che influenzano il successo della nuova impresa sociale e i motori del processo di innovazione;● utilizzare il modello di business canvas;● delineare rapidamente modelli di business per più idee;● completare il compito individualmente e lavorare in modo collaborativo in team di innovatori sociali;● creare approfondimenti e sintetizzare informazioni;● sviluppare argomenti di abilità motivazionali;● presentare argomentazioni sulle opportunità e i benefici individuati dell'imprenditoria sociale;● promuovere una cultura consapevole del rischio incentrata su una gestione efficace del rischio;● prendere decisioni basate su dati concreti in merito alla gestione del rischio;



Atteggiamenti	<p>Il tirocinante sarà in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none">● essere più consapevoli delle questioni sociali e ambientali ed essere ispirati ad assumersi la responsabilità di affrontare tali sfide;● comprendere più a fondo e provare empatia nei confronti delle persone socialmente colpite;● sviluppare una mentalità di risoluzione dei problemi e diventare più proattivi nell'affrontare le questioni sociali;● educare a un maggiore senso di responsabilità e motivazione per contribuire a un cambiamento sociale positivo.
---------------	--

Introduzione

Nell'ambito dell'innovazione imprenditoriale e del progresso sociale, l'emergere di imprese sociali è stato fondamentale. Queste organizzazioni operano all'intersezione di iniziative mirate e pratiche commerciali sostenibili, mirando non solo al successo finanziario, ma anche ad affrontare pressanti questioni sociali o ambientali. Per progettare e gestire efficacemente un'impresa sociale, è fondamentale navigare attraverso un set completo di strumenti e framework.

Questo modulo approfondisce gli aspetti fondamentali e gli strumenti essenziali necessari per sviluppare un'impresa sociale di successo. Le seguenti unità sono adattate per fornire una comprensione olistica degli elementi strategici e dell'analisi necessari per creare e sostenere un business socialmente impattante:

Unità 3.1: Comprendere le dinamiche del mercato sia a livello macro che micro è fondamentale per qualsiasi impresa e le iniziative sociali non fanno eccezione. Questa unità esplora il modo in cui i fattori esterni, come le tendenze economiche, i cambiamenti culturali, gli ambienti normativi e i progressi tecnologici, influenzano il mercato. Inoltre, approfondisce l'analisi a micro-livello, concentrandosi sul comportamento dei consumatori, sulla segmentazione del mercato e sull'analisi della concorrenza nel contesto di un'impresa sociale.

Unità 3.2: La creazione di un solido modello di business su misura per gli aspetti unici di un'impresa sociale è fondamentale per il suo successo. Questa unità approfondisce vari modelli di business che integrano l'impatto sociale con la sostenibilità finanziaria.

Unità 3.3: Valutazione delle opportunità e dei rischi Il panorama dell'imprenditoria sociale è pieno di opportunità e rischi. Questa unità si concentra sulla valutazione e l'analisi di questi aspetti in modo completo. Implica la valutazione delle potenziali opportunità di impatto e scalabilità, identificando e mitigando contemporaneamente i rischi associati alle imprese sociali.



Unità 3.4: Caso di studio, con l'obiettivo di illustrare il modello di business sociale.

Unità 3.1 Macro e micro ambiente di marketing

Questa unità mira ad aiutare gli studenti a comprendere le dinamiche del mercato sia a livello macro che micro.

Definizioni:

L'ambiente di commercializzazione è la combinazione dei fattori microambientali (interni) e macroambientali (esterni). In sintesi, l'ambiente di marketing comprende gli attori e le forze esterne al marketing che incidono sulla capacità della gestione del marketing di costruire e mantenere relazioni di successo con i clienti. L'ambiente di marketing comprende una varietà di fattori dinamici e incontrollabili che influenzano le attività e le opportunità di marketing di un'organizzazione.

Il macroambiente nel marketing si riferisce alle forze sociali più ampie che influenzano la capacità di un'azienda di operare e avere successo nel mercato. Questi fattori sono generalmente al di fuori del controllo dell'azienda e possono includere forze demografiche, economiche, tecnologiche, politiche, legali e culturali. Mentre possiamo prevedere alcuni di questi fattori, altri sono imprevedibili.

Il microambiente nel marketing include fattori direttamente correlati alla capacità di un'azienda di servire i propri clienti e raggiungere i propri obiettivi di marketing. Questi fattori sono spesso interni all'azienda o strettamente correlati alle operazioni dell'azienda e includono clienti, fornitori, concorrenti, intermediari e pubblico. (Kotler & Armstrong, 2017).

Figura 1. Macro e micro ambiente di marketing



Fonte: Oxford College of Marketing (Università di Oxford), 2023

PESTLE Analysis (o PESTEL, a volte indicato come analisi PEST) è un concetto nei principi di marketing ed è usato come strumento dalle aziende per tracciare l'ambiente in cui stanno operando o stanno pianificando di lanciare un nuovo progetto / prodotto / servizio, ecc. È l'acronimo di Political, Economic, Social, Technological, Legal, and Environment.

Macro ambiente di analisi di marketing utilizzando PESTLE. Scopo di PESTLE (modello 1): è quello di dare un'idea chiara del contesto imprenditoriale e contribuire a pianificare l'attività rispondendo alle domande:

- Fattori politici. Qual è la situazione politica del paese e in che modo può incidere sul settore?
- Fattori economici. Quali sono i fattori economici prevalenti?
- Fattori sociali. Quanto è importante la cultura nel mercato e quali sono le sue determinanti?
- Fattori tecnologici. Quali innovazioni tecnologiche potrebbero emergere e influenzare la struttura del mercato?



- Fattori giuridici. Ci sono leggi in vigore che regolano l'industria, o ci può essere qualche cambiamento nel settore?
- Fattori ambientali. Quali sono le preoccupazioni ambientali per l'industria? (Makos, 2024)

La tabella 1 mostra quali aree considerare quando si identificano i fattori esterni durante la pianificazione aziendale e la valutazione delle opportunità.

Tabella 1 Esempio di analisi PESTLE

Politica	Economic	Social	Tecnologico	Giuridico	Ambientale
Stabilità del governo Politiche e leggi del governo Politiche fiscali, bilanci Leggi sul commercio internazionale Restrizioni commerciali Le leggi ambientali in vigore Sovvenzioni e altri finanziamenti	Situazione economica generale (PIL) Inflazione del reddito nazionale Livelli di disoccupazione Tassi di cambio Spesa dei consumatori	Dati demografici: età, rapporto tra i sessi, crescita demografica, divario tra zone urbane e rurali, tassi di occupazione, statistiche sanitarie Atteggiamenti dei clienti Cambiamenti culturali Religion Livello di istruzione Stile di vita	Tecnologico access Infrastrutture Livello di innovazione Ricerca Norme sui brevetti Leggi e regolamenti elettronici Tendenze tecnologiche	Leggi e legislazione Linee guida in materia di salute e sicurezza Linee guida per la parità Diritti dei consumatori Norme etiche per la pubblicità	Effetti ecologici dell'industria Normativa ambientale Riciclaggio Sostenibilità Livelli di inquinamento Questioni verdi Rifiuti di plastica Deforestazione Riscaldamento globale

Fonte: Makos, 2024

Ambiente di micromarketing

Il micro-ambiente si riferisce alle forze che sono vicine all'azienda e influenzano la sua capacità di servire i propri clienti. (Kotler & Armstrong, 2017). Influenza direttamente l'organizzazione. Comprende l'azienda stessa, i suoi fornitori, gli intermediari di marketing, i mercati dei clienti, i concorrenti e il pubblico. 6 elementi di ambienti di micro-marketing:

1) Fornitori

I fornitori forniscono materie prime, servizi o beni a un'azienda. I prezzi, la disponibilità del servizio e la qualità dei prodotti offerti da un fornitore possono influenzare il costo



e le condizioni dei prodotti acquistati dai clienti. Le aziende spesso considerano i loro fornitori come loro partner e possono aspettarsi che i fornitori si impegnino a fornire beni di qualità ai clienti. La ricerca di una varietà di fornitori può aiutare l'azienda a determinare quale può fornire la qualità del prodotto e i prezzi che i tuoi clienti stanno cercando.

2) Distributori e rivenditori

I distributori aiutano le aziende a immagazzinare e consegnare le loro merci, spesso utilizzando magazzini. Aiutano anche le organizzazioni consegnando i prodotti in modo sicuro e puntuale. Possono rappresentare un marchio specifico, soprattutto se consegnano a punti vendita diversi. I rivenditori possono anche consegnare beni, ma spesso li acquistano da un'azienda prima di venderli per un profitto. Ad esempio, la maggior parte dei rivenditori sono rivenditori. Per selezionare il rivenditore giusto con cui lavorare, un'azienda potrebbe considerare quali rivenditori rappresentano meglio il suo marchio e come quel rivenditore potrebbe aiutarlo a raggiungere il suo mercato di riferimento. Le aziende spesso scelgono sia distributori che rivenditori che hanno valori aziendali simili.

3) Partner

I partner sono organizzazioni con cui un'azienda collabora per sviluppare un prodotto, fornire un servizio o fornire una promozione. In genere, i membri di una partnership includono due o più aziende che possono operare in settori simili. Tuttavia, a volte un'azienda può collaborare con un'azienda di un settore diverso per espandere la propria base di clienti. Ad esempio, un marchio di alimenti surgelati può collaborare con una società di soda per offrire ai consumatori uno sconto quando acquistano prodotti di entrambi i marchi. Ogni azienda ha il proprio microambiente e macroambiente. In una partnership, il comportamento di un'azienda può influenzare direttamente gli ambienti di marketing dell'altra.

4) Clienti

I clienti esercitano una grande influenza sull'ambiente di marketing di un'azienda. Le aziende possono raccogliere informazioni sui comportamenti e le opinioni dei clienti per aiutare a informare le future decisioni aziendali. Per gestire questo aspetto del suo ambiente di marketing, un'azienda può monitorare i cambiamenti nelle preferenze e nel comportamento dei clienti e adeguare le sue offerte secondo necessità. Ad esempio, se un'azienda riceve un feedback negativo su un prodotto, potrebbe alterare le sue pratiche di sviluppo del prodotto.

5) Concorrenti

I concorrenti di un'azienda fanno parte del suo microambiente perché influenzano direttamente le operazioni commerciali quotidiane. Un'azienda può determinare la sua posizione sul mercato per decidere le strategie che possono aiutarla a sovraperformare la sua concorrenza. Le aziende concorrenti spesso condividono i



clienti, quindi è utile monitorare come i concorrenti stanno riuscendo a capire i modi in cui l'azienda per cui lavori potrebbe migliorare. Puoi utilizzare il modello 2 per identificare e confrontare i tuoi concorrenti.

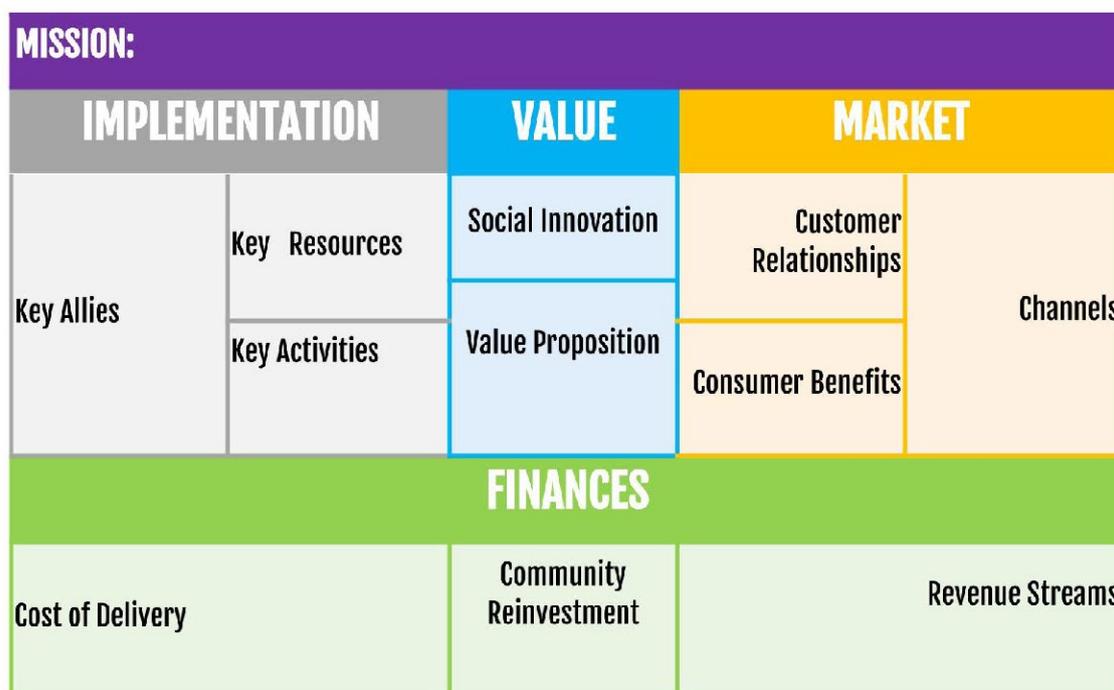
6) Il pubblico

Il pubblico include qualsiasi persona che potrebbe impegnarsi con l'azienda. Il pubblico può anche includere potenziali investitori e persone che indirizzano nuovi clienti al business. Comprendere il pubblico come un gruppo di potenziali clienti può aiutarti a indirizzare nuovi mercati per aumentare la consapevolezza del marchio. (Kotler & Armstrong, 2017).

Unità 3.2 Modello di impresa sociale

Questa unità mira a pianificare, comunicare e perfezionare il tuo modello di business in modo semplice e visivo utilizzando uno strumento SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS (Figura 2).

Figura 2. Tela di modello di business sociale



Fonte: Istituto per le imprese sociali.

Le seguenti definizioni sono "cellule" nel modello di tela del modello di business sociale e devi pianificare la tua idea di business sociale nel modello 3 secondo le descrizioni guida:

Mission

Tutte le imprese a scopo sociale hanno la missione di cambiare la società in meglio. Che cambiamento hai intenzione di fare nel mondo? Descrivi in termini generali come perseguirai la tua causa e affronterai i problemi sociali o ambientali che contano.

Relazioni con i clienti

Le buone aziende prendono una decisione consapevole su quali segmenti di clienti indirizzare e quali ignorare. Per chi creiamo valore? Chi sono i nostri clienti più importanti? Concentrati sui tuoi clienti ideali e definiscili chiaramente.



Innovazione sociale

Stai portando avanti una soluzione importante a un problema sociale o ambientale. Cosa rende la soluzione più proposta più efficace di quelle che sono state proposte in precedenza? Pensa a come applicherai nuovi metodi, idee o prodotti per risolvere il problema.

Proposta di valore

Per avere successo la tua impresa sociale deve distinguersi dalla massa e offrire un valore reale ai clienti. Quali dolori stai risolvendo per i tuoi clienti? Quale combinazione di vantaggi porterai? Pensa alle cose che potresti dire per convincere i tuoi clienti ad acquistare da te.

Canali

Ci sono vari canali di comunicazione, distribuzione e vendita che è possibile utilizzare. Quali canali utilizzerai per raggiungere i tuoi clienti target? Quali saranno i più efficaci? Concentrati inizialmente sui canali con maggiori probabilità di successo.

Benefici per i consumatori

I vantaggi per i clienti sono motivi per cui un prodotto o un servizio è prezioso per un cliente. Quali vantaggi offre il tuo prodotto o il tuo servizio ai potenziali clienti? Come puoi risolvere i loro problemi? Cosa è importante per i tuoi clienti? Hanno messo più enfasi su un prezzo ragionevole o di alta qualità? Si preoccupano di una consegna veloce, di avere un servizio clienti completo o un alto livello di discrezione? Domanda: Se risolvo il tuo problema, allora cosa sarebbe diverso per te? La risposta è: i benefici per il cliente.

Attività chiave

Ci sono cose che la tua impresa sociale deve fare, consegnare o produrre per fornire valore ai clienti e avere un impatto. Quali sono le attività mission-critical che devi svolgere?

Risorse chiave

Tutte le aziende si affidano alle risorse per svolgere il proprio lavoro. Questi potrebbero essere umani, finanziari, fisici o tecnologici. Quali risorse possiedi o avrai bisogno di acquisire o sviluppare? Quali risorse saranno più importanti per raggiungere il successo?

Alleati chiave

È improbabile che la tua impresa sociale riesca a farlo da sola. Chi sono le persone e i gruppi che devi coinvolgere per raggiungere il successo? Che valore porteranno? Pensa ai finanziatori, partner, fornitori e altri che influenzeranno il tuo successo e come lavorerai con loro.

Costo della consegna

Tutto costa denaro, e a volte molto di più di quanto si pensi. Quali sono i principali elementi di costo coinvolti nella realizzazione del tuo lavoro e nel soddisfacimento delle tue esigenze? Quali sono le risorse e le attività più costose? Come controllerai i tuoi costi principali?

Flussi di entrate

La maggior parte delle imprese sociali si basa su un mix di flussi di entrate per diventare finanziariamente sostenibili. Quali sono le principali fonti di reddito, sovvenzioni e donazioni che genererai per sostenere il nostro lavoro? Idealmente, quanto ogni fonte contribuirebbe al nostro reddito complessivo? Pensate a come raggiungerete un equilibrio sostenibile.

Reinvestimento della comunità

Tutte le imprese sociali devono realizzare un surplus (profitto) per rimanere a galla e svolgere la loro missione. Quanto surplus spera di generare annualmente e quale percentuale verrà reinvestita? In che modo reinvestirai questo surplus a sostegno della tua organizzazione e al servizio della tua comunità?

La figura 3 presenta l'esempio del modello di Social Business della società TOM'S SHOES

Figura 3. Esempio di tela del modello di business sociale - TOM'S SHOES.

MISSION: With every product you purchase, TOMS will help a person in need. One for One®.				
IMPLEMENTATION		VALUE	MARKET	
Key Allies <ul style="list-style-type: none"> Suppliers provide environmentally sound materials Shoe retailers sell product to customers Humanitarian organizations collaborate on social programs In-country volunteers distribute shoes for free in target countries 	Key Resources <ul style="list-style-type: none"> Working capital Large workforce Manufacturing facilities Volunteer base 	Social Innovation <p>One-for-one concept is distinctive from traditional charitable giving</p>	Customer Relationships <ul style="list-style-type: none"> Brand conscious millennials and hipsters People experiencing first-world consumer guilt 	Channels <ul style="list-style-type: none"> Social media Global awareness raising events Campus and schools programs Corporate cause marketing partnerships E-commerce and online advertising International network of shoe retailers
	Key Activities <ul style="list-style-type: none"> Product development Manufacturing process Online selling Tracking and shipping Customer service Social programs 	Value Proposition <ul style="list-style-type: none"> Meaningful cause High quality product <ul style="list-style-type: none"> Ethical company Status symbol Fresh way to donate 	Consumer Benefits <ul style="list-style-type: none"> Children educated Better family health Economic opportunity 	
FINANCES				
Cost of Delivery <ul style="list-style-type: none"> Shoe design and manufacturing Marketing Logistics Distribution of donated shoes 		Community Reinvestment <ul style="list-style-type: none"> One-for-one product donation Company giving program 	Revenue Streams <ul style="list-style-type: none"> Revenue from shoe sales Sales of accessories 	



Co-funded by
the European Union



Fonte: Istituto per le imprese sociali. Tela modello di business sociale.





Unità 3.3 Valutazione delle opportunità e dei rischi

Questa unità mira ad aiutare gli studenti a valutare le loro idee di business sociale con l'uso di due strumenti principali: Analisi SWOT (modello 4) e valutazione del rischio (modello 5).

Definizioni:

SWOT Analysis è uno strumento utilizzato per la pianificazione strategica e la gestione strategica nelle organizzazioni (Gürel, 2017). Nel nostro caso l'analisi SWOT è un'analisi situazionale utilizzata per valutare quattro diversi fattori relativi alla propria idea di social business. Un'analisi SWOT è uno strumento per documentare i punti di forza (S) e di debolezza (W) interni all'azienda, nonché le opportunità (O) e le minacce (T) esterne.

Rischio – La possibilità che accada qualcosa che avrà un impatto sulla tua idea di impresa sociale e sulla sua attuazione.

Risk management – The overall process of risk identification, risk analysis and risk evaluation, prioritization, reduction and risk monitoring (Gestione del rischio – Il processo complessivo di identificazione, analisi e valutazione del rischio, definizione delle priorità, riduzione e monitoraggio del rischio) (Valis D., Koucky M., 2009).

Come eseguire l'analisi SWOT. Il processo prevede diverse fasi:

Passo	Descrizione	Risultati
1. Individuazione dello scopo	È necessario determinare lo scopo dell'analisi SWOT, perché lo strumento può essere utilizzato per la valutazione aziendale esistente per la pianificazione strategica, la valutazione del lavoro dei dipendenti, per la valutazione delle attività di un dipartimento, ecc.	Nel nostro caso l'obiettivo principale è quello di valutare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce di una nuova idea di social business.
2. Ricerca	Prima di iniziare l'analisi SWOT è necessario fare qualche ricerca per capire il vostro business e il mercato	Intervistare e parlare con i potenziali clienti, partner commerciali Analisi macro e micro marketing (PESTLE, analisi dei concorrenti)



Passo	Descrizione	Risultati
3. Elenca i punti di forza	Devi identificare ed elencare come affermazioni - quelli che pensi siano i tuoi punti di forza del business sociale, inclusi i tuoi dipendenti, le risorse finanziarie, la posizione aziendale, i vantaggi in termini di costi e la competitività.	Elenco dei punti di forza per avviare il proprio business sociale.
4. Elencare le debolezze	Elenca le cose nella tua attività che consideri debolezze (cioè, che mettono la tua attività in svantaggio rispetto ad altri), tra cui l'assenza di alcuni nuovi prodotti o clienti, l'assenteismo del personale, una mancanza...	Elenco dei punti deboli che mostrano le aree di miglioramento - come la tua azienda potrebbe crescere in futuro
5. Elenca le potenziali opportunità	Opportunità esterne per la crescita del business, ad esempio nuove tecnologie, programmi di formazione, partnership...	Elenco delle opportunità, come le aree per crescere
6. Elencare le potenziali minacce	Elenco di fattori esterni che potrebbero essere una minaccia o causare un problema per la tua attività, ad esempio aumento della disoccupazione, aumento della concorrenza, tassi di interesse più elevati, ecc.	Elenco delle minacce che devi guardare continuamente
7. Definizione delle priorità	Hai completato i passaggi di cui sopra e hai 4 elenchi separati. Ora devi rivedere lo SWOT ponendo e rispondendo alle domande: Come sfruttare i punti di forza per cogliere le opportunità individuate? Come utilizzare i punti di forza per superare le minacce identificate? Cosa è necessario fare per superare le debolezze individuate al fine di sfruttare le opportunità? Come ridurre al minimo le debolezze e superare/evitare le minacce individuate?	Ha finalizzato SWOT e ha creato una visione sintetica della tua nuova idea di social business, aiutandoti a capire dove ti trovi oggi.



Il business plan identifica i principali fattori di rischio che possono influenzare il successo dell'idea progettuale e la performance complessiva dell'azienda.

Come gestire i rischi. Il processo prevede diverse fasi:

Passo	Descrizione	Risultati
1. Identificazione	Cosa sai del rischio? Elenca le principali minacce, i timori che dovresti prendere in considerazione quando valuti un'idea di business. Raggruppa tutte le minacce in rischi. Il nome stesso afferma che in questa fase viene identificato per primo il rischio specifico della tua idea di business. Per questo, è necessario conoscere i tipi di rischi: finanziario, sociale, ecc.	Viene compilato un elenco di tutti i possibili rischi che possono influire negativamente sul progetto e portare al suo completamento infruttuoso.
2. Analisi	Nella fase di analisi del rischio, viene valutata la probabilità che il rischio rilevante si verifichi. Valuta anche l'impatto del rischio sul progetto. In primo luogo, i rischi sono valutati utilizzando una valutazione qualitativa della probabilità che l'evento si verifichi. Seconda valutazione - utilizzando una valutazione qualitativa per valutare la	Livello valutato di opportunità di rischio e impatto del rischio se si verifica: Valutazione della probabilità dei rischi secondo la scala da 1 a 5: 1 - raro; 2 - imprevisto; 3 - possibile; 4 - probabile; 5 - molto probabile. Valutazione delle possibili conseguenze secondo la scala da 1 a 5: 1 - insignificante; 2 - piccolo; 3 - media; 4 - di grandi dimensioni; 5 - catastrofico.



Passo	Descrizione	Risultati
	portata delle possibili conseguenze.	
3. Definizione delle priorità	Alcune misure sono utilizzate per ridurre l'impatto dei rischi o la probabilità che si verifichino. Ognuno di questi strumenti ha un costo, e spesso molto costoso. Pertanto, è opportuno dare priorità a ciascun rischio dall'elenco creato nella fase di identificazione.	Priorità di tutti i rischi, concentrandosi sui tipi di rischi, sulla valutazione, sulle dimensioni e sulla complessità del tuo business sociale.
4. Riduzione	Questa fase comporta la riduzione dei rischi. Se non è possibile eliminare completamente il rischio, in questa fase vengono fatti piani che consentono di ridurre la probabilità di un rischio specifico. Ci sono quattro modi comuni per trattare i rischi: prevenzione del rischio, attenuazione del rischio, accettazione del rischio e trasferimento del rischio. (La spiegazione di questi metodi di gestione del rischio è fornita nella tabella).	Misure di gestione del rischio identificate e chiaramente descritte. Indicare nello specifico cosa sarà necessario fare, chi dovrà attuarlo, quando e con quale frequenza, quanti fondi saranno necessari per ridurre questo rischio.
5. Monitoraggio	L'ultima fase della gestione del rischio è il monitoraggio del rischio. L'essenza del rischio stesso, la sua importanza e il suo impatto sul progetto, nonché la probabilità che il rischio si verifichi possono cambiare durante l'attuazione del progetto. Pertanto, al fine di	Pianificato il processo in cui i rischi nuovi e in corso saranno continuamente identificati, valutati, gestiti e monitorati.



Passo	Descrizione	Risultati
	ottenere un efficace successo del progetto, è necessario effettuare un monitoraggio continuo del progetto.	

La prevenzione del rischio comporta l'eliminazione della possibilità che un rischio si manifesti o costituisca una minaccia, spesso portando a decisioni contro gli investimenti in prodotti, servizi o regioni con rischi eccessivi, anche se dovrebbe essere periodicamente rivalutato per alternative sostenibili.

L'attenuazione del rischio comporta l'affrontare minacce o problemi reali con un piano completo per ridurre al minimo gli impatti negativi, in particolare quando l'elusione o l'accettazione è insufficiente, attraverso l'identificazione, la valutazione, l'azione e il monitoraggio continuo delle soluzioni.

L'accettazione del rischio si verifica quando non è pratico evitarli, soprattutto se sono improbabili o hanno un impatto minimo, richiedendo una rivalutazione periodica del loro significato per gli obiettivi strategici dell'azienda, come le variazioni previste dei prezzi dei fornitori.

Il trasferimento del rischio comporta l'esternalizzazione o il trasferimento dei rischi ad altre parti, come quelle con esperienza o compagnie assicurative, quando le capacità interne sono inadeguate, consentendo alle organizzazioni di gestire sfide che non possono evitare, accettare o mitigare in modo indipendente. (Vicente, 2023)



Unità 3.4 Studio di caso



Titolo	Trasformare la vita attraverso la pulizia commerciale etica
Origin	https://www.upbeatclean.co.uk/
Obiettivo	L'obiettivo dello studio di caso per illustrare il modello di business sociale.
Contesto	Upbeat Clean è stata fondata dalle comunità Upbeat che hanno servito le comunità di rifugiati a Derby per oltre 15 anni, cercando di aiutare le persone che sono fuggite dai loro paesi a ricostruire le loro vite qui a Derby. https://www.upbeatclean.co.uk/ https://www.upbeatclean.co.uk/
Problem	Analizzare l'azienda secondo il Social Business Model Canvas e fornire la soluzione come trovare nuove opportunità per il proprio business e valore aggiunto per i clienti
Soluzione	<p>Panoramica della tela del modello di business: Segmenti dei clienti: Upbeat Clean si rivolge ai clienti commerciali di Derby, offrendo servizi come la pulizia a contratto, la pulizia degli uffici e la pulizia dei ristoranti. L'obiettivo è fornire servizi di pulizia di prim'ordine alle aziende che apprezzano le pratiche occupazionali etiche e l'impatto sociale.</p> <p>Proposte di valore: La proposta di vendita unica di Upbeat Clean risiede nel suo impegno non solo a fornire eccellenti servizi di pulizia, ma anche a creare un impatto positivo sulla vita dei suoi dipendenti. L'azienda mira a differenziarsi pagando un salario di sussistenza reale, fornendo opportunità di tutoraggio e sostenendo l'equilibrio tra lavoro e vita privata per il proprio personale.</p> <p>Canali: Per raggiungere i suoi clienti target, Upbeat Clean utilizza vari canali, tra cui vendite dirette, partnership con oltre 25 organizzazioni in Derby e una forte presenza online. L'azienda comunica attivamente il suo impegno per l'occupazione etica e l'impatto positivo della scelta di Upbeat Clean come fornitore di servizi di pulizia.</p>



Relazioni con i clienti: Upbeat Clean dà la priorità alla creazione di solide relazioni con i clienti assegnando un account manager designato a ciascun cliente. Le visite regolari degli account manager assicurano che i clienti non solo ricevano servizi di pulizia di alta qualità, ma sperimentino anche la gioia di avere i loro locali puliti esattamente come desiderano. L'obiettivo è quello di creare un'esperienza positiva per il cliente, evidenziando l'impatto sociale della loro scelta.

Flussi di entrate: Il flusso di entrate principale per Upbeat Clean proviene dai suoi servizi di pulizia commerciale. L'azienda si posiziona come fornitore di servizi premium, addebitando tariffe competitive per i suoi servizi di pulizia di alta qualità e socialmente responsabili.

Risorse chiave: Le risorse chiave per Upbeat Clean includono una forza lavoro dedicata e motivata, partnership con organizzazioni locali e un solido sistema di gestione delle relazioni con i clienti. Il successo dell'azienda si basa sulla sinergia tra la fornitura di eccellenti servizi di pulizia e la creazione di un impatto positivo sulla comunità.

Attività chiave: Le attività chiave di Upbeat Clean comprendono la fornitura di servizi di pulizia di alta qualità ai clienti commerciali, il coinvolgimento attivo con la comunità attraverso partnership e l'implementazione di pratiche di lavoro etiche. L'impegno dell'azienda per cambiare la vita è incorporato nelle sue operazioni quotidiane.

Partenariati chiave: Upbeat Clean ha stretto partnership con oltre 25 organizzazioni in tutta Derby, stabilendo una rete che supporta la sua missione di combinare un'eccellente pulizia con un lavoro che cambia la vita. Queste partnership contribuiscono alla base clienti dell'azienda e forniscono ulteriori strade per l'impatto sociale.

Struttura dei costi: La struttura dei costi di Upbeat Clean include le spese relative a salari, programmi di tutoraggio, benefici per i dipendenti, marketing e costi operativi associati alla fornitura di servizi di pulizia di alto livello. L'azienda considera questi costi non solo come investimenti finanziari, ma come componenti essenziali del suo modello di business sociale.

Conclusione: Il successo di Upbeat Clean come impresa sociale dimostra che le imprese possono prosperare e avere un impatto positivo sulla società. Una delle soluzioni: Collaborare per aumentare l'impatto - come lavorano insieme cinque imprese sociali di pulizia - <https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/collaborating-to-increase-impact-how-cinque-cleaning-social-enterprises-are-working-together/>



Domande da discutere	<p>Quali sfide e critiche affronta in genere il settore delle pulizie per quanto riguarda le pratiche occupazionali e perché c'è bisogno di imprese sociali come Upbeat Clean?</p> <p>Segmenti dei clienti: In che modo Upbeat Clean identifica e si rivolge ai suoi segmenti di clienti nel mercato della pulizia commerciale?</p> <p>Perché è fondamentale per Upbeat Clean concentrarsi sui clienti commerciali e in che modo ciò si allinea con i suoi obiettivi di impatto sociale?</p> <p>Proposte di valore: Cosa distingue la value proposition di Upbeat Clean dai tradizionali servizi di pulizia commerciale?</p> <p>In che modo Upbeat Clean dà priorità sia alla soddisfazione del cliente che all'impatto sociale nella sua proposta di valore?</p> <p>Canali: In che modo Upbeat Clean comunica efficacemente il suo impegno per l'occupazione etica e l'impatto sociale attraverso vari canali?</p> <p>Relazioni con i clienti. Perché Upbeat Clean assegna un account manager designato a ciascun cliente e in che modo ciò contribuisce a costruire solide relazioni con i clienti?</p> <p>In che modo le esperienze positive dei clienti possono contribuire alla narrazione dell'impatto sociale di Upbeat Clean?</p> <p>Flussi di entrate: Analizza i flussi di entrate primarie per Upbeat Clean e discuti di come l'azienda si posiziona come fornitore di servizi premium.</p> <p>Risorse chiave: Identificare le risorse chiave che contribuiscono al successo di Upbeat Clean e discutere di come si allineano con la missione e i valori dell'azienda.</p> <p>Attività chiave: In che modo le attività chiave di Upbeat Clean riflettono il suo impegno a fornire servizi di pulizia eccellenti e creare un impatto positivo sulla comunità?</p> <p>Partenariati chiave: Scopri l'importanza delle partnership di Upbeat Clean con oltre 25 organizzazioni di Derby. In che modo queste partnership contribuiscono all'impatto sociale dell'azienda e alla base di clienti?</p> <p>Struttura dei costi: Discutere gli elementi della struttura dei costi di Upbeat Clean, sottolineando come l'azienda consideri questi costi come componenti essenziali del suo modello di business sociale.</p> <p>Conclusione: Rifletti sul successo di Upbeat Clean come impresa sociale. Quali lezioni possono imparare altre aziende, specialmente in settori difficili, dal modello di business e dalle pratiche di Upbeat Clean?</p>
Riferimento	https://www.upbeatclean.co.uk/





<p>https://www.facebook.com/UpbeatClean/</p> <p>https://derbymuseums.org/news/derby-museums-announces-new-partnership-with-derby-social-enterprise-upbeat-clean</p> <p>https://www.upbeatcommunities.org/news/2023/3/1/upbeat-clean-proudly-ricieve-the-marketing-derby-rising-star-award</p> <p>https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/collaborating-to-increase-impact-how-cinque-cleaning-social-enterprises-are-working-together/</p>

Sintesi dei punti chiave

Questo modulo mira a fornire agli aspiranti imprenditori e professionisti sociali gli strumenti essenziali, i quadri e le capacità analitiche necessarie per progettare, sviluppare e sostenere un'impresa sociale che non solo prospera nel mercato, ma crea anche cambiamenti sociali significativi e duraturi:

- L'ambiente di marketing di un'impresa sociale comprende sia elementi macro che micro, che influenzano in modo significativo le sue strategie di marketing.
- Il macroambiente comprende fattori esterni, tra cui le forze demografiche, economiche, naturali, tecnologiche, politiche e culturali.
- Il micro-ambiente coinvolge forze più vicine all'azienda, influenzando direttamente la sua capacità di servire i clienti. I componenti includono l'ambiente organizzativo interno, i canali di marketing, i tipi di mercati, la concorrenza e gli obiettivi organizzativi.
- Social Business model Canvas è uno strumento per aiutarti a delineare la tua idea di impresa sociale.
- L'analisi SWOT è un framework per identificare e analizzare i punti di forza, i punti deboli, le opportunità e le minacce di un'organizzazione per la tua azienda o anche per un progetto specifico.
- Ci sono cinque fasi di gestione del rischio: identificazione del rischio, analisi del rischio, definizione delle priorità, riduzione del rischio e monitoraggio del rischio.



Bibliografia

1. Gürel E. (2017), "SWOT analysis: a theory review", Journal of International Social Research 10(51):994-1006. Disponibile all'indirizzo: https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW (accesso: 10 gennaio 2024).
2. Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). "Principles of Marketing" (Principi del marketing), Pearson Education.
3. Makos J. (2024), "What is PESTLE analysis?" (Che cos'è l'analisi PESTLE?), disponibile all'indirizzo: <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> (accesso: 10 gennaio 2024).
4. Modello di Social Business Canvas (2018). Istituto per le imprese sociali. Disponibile all'indirizzo: <https://socialenterpriseinstitute.co/wp-content/uploads/2018/12/Social-Business-Model-Canvas.pdf> (Accesso: 10 gennaio 2024).
5. Tipi di rischi aziendali e come gestirli (2022). Disponibile all'indirizzo: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/risks-business>
6. Vicente, V. (2023). "10 Types of Risk Management Strategies to Follow" (10 tipi di strategie di gestione del rischio da seguire), disponibile all'indirizzo: <https://www.auditboard.com/blog/10-risk-management-strategies/> (accesso: 10 gennaio 2024).
7. <https://www.socialenterprise.org.uk/case-studies/navigo-transforming-mental-health-care/> (consultato: 10 gennaio 2024).
8. The Impact of Micro and Macro Environment Factors on Marketing (L'impatto dei fattori micro e macro ambientali sul marketing), Oxford College of Marketing (2023). Disponibile all'indirizzo: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2014/11/04/the-impact-of-micro-and-macro-environment-factors-on-marketing/> (Accessed: 10 gennaio 2024).
9. Valis D., Koucky M. (2009), "Selected overview of risk assessment techniques" (Panoramica selezionata delle tecniche di valutazione del rischio). Problemy eksploatacji , 4, pagg. 9-32.



Link utili

Titolo	Breve descrizione	Link
Tela di modello di business sociale (SBMC) online	Si basa sul Business Model Canvas originale di Strategyzer ed è composto da 14 scatole.	https://socialbusinessmodelcanvas.swarthmore.edu/
Come Condurre l'Analisi di Swot e Pestle - Talent and Skills HuB	Questo video spiega come condurre l'analisi di Swot e Pestle	https://www.youtube.com/watch?v=bmxYKA9Lge8
7 modelli ed esempi di analisi competitiva	Ecco uno sguardo a sette diversi tipi di analisi competitive. Usa gli esempi e i modelli come punto di partenza e regolali in base alle metriche di marketing che sono più importanti per te.	https://www.wordstream.com/blog/ws/2023/09/21/competitive-analysis-templates
CAMPIONE PIANO DI GESTIONE DEL RISCHIO	Questo piano è stato sviluppato per assistere le persone nello sviluppo di un piano di gestione del rischio solo e deve pertanto essere utilizzato solo a titolo indicativo.	https://www.northam.wa.gov.au/Attività/Documenti/Centro-Documenti/Ambiente-Salute/Eventi/SAMPLE_RISK_MANAGEMENT_PLAN.pdf



Incarico

Compito

Progettare un'impresa sociale

Istruzioni

1. Analizza la tua impresa sociale Macro ambiente di marketing.
2. Descrivi 6 elementi degli ambienti di micro-marketing della tua impresa sociale.
3. Pianifica il tuo modello di business sociale.
4. Identifica i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce della tua idea di social business.
5. Creare il piano di gestione del rischio.

Modelli:

1. Modello di analisi PESTLE
2. Modello di analisi competitiva.
3. Modello di business sociale Modello Canva.
4. Modello di analisi SWOT.
5. Modello di gestione del rischio

Criteri di valutazione

La valutazione prenderà in considerazione i seguenti criteri:

1. Le singole parti del lavoro sono dettagliate e descritte in modo chiaro:
 - 1.1. Descrivere chiaramente tutti i componenti dell'ambiente di Macro marketing secondo lo strumento PESTLE.
 - 1.2. Descrivere chiaramente 6 elementi degli ambienti di micromarketing dell'impresa sociale, compresa l'analisi dei concorrenti.
 - 1.3. Modello di business sociale chiaramente pianificato secondo il modello di business sociale Canvas.
 - 1.4. Creazione di analisi SWOT.
 - 1.5. Creato un chiaro piano di gestione del rischio.
2. Riesci a organizzare i pensieri in modo breve e chiaro?



1. ANALISI DEI PESTOLI

POLITICA		TECNOLOGICO	
ECONOMIC		GIURIDICO	
SOCIAL		AMBIENTALE	





2. ANALISI COMPETITIVA

Fattore	La mia attività	Forza	Debolezza	Concorrente A	Concorrente B	Il concorrente C	Importanza per il cliente
Prodotti							
Prezzo							
Qualità							
Selezione							
Servizio							
Affidabilità							
Stabilità							
Competenze							
Reputazione aziendale							
Ubicazione							





Fattore	La mia attività	Forza	Debolezza	Concorrente A	Concorrente B	Il concorrente C	Importanza per il cliente
Aspetto							
Metodi di vendita							
Politiche creditizie							
Pubblicità							
Immagine							
Dipendente							
Cultura aziendale							
Crescita del mercato							
Sito web							
Altri fattori...							





3. TELA PER MODELLI AZIENDALI SOCIALI

MISSIONE:				
ATTUAZIONE		VALORE	MERCATO	
Alleati chiave	Risorse chiave	Innovazione sociale	Relazioni con i clienti	Canali
	Attività chiave	Proposta di valore	Vantaggi per i clienti	
FINANZE				
Costo della consegna		Reinvestimento della comunità	Flussi di entrate	





4. ANALISI SWOT DELL'IDEA SOCIALE DELLE IMPRESE

FATTORI INTERNI	
Punti di forza Fattori positivi che devono essere evidenziati	Debolezze Fattori negativi che devono essere eliminati
<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•
FATTORI ESTERNI	
Opportunità Fattori che devono essere sfruttati	Minacce Fattori da evitare/considerare
<ul style="list-style-type: none">•	<ul style="list-style-type: none">•





Co-funded by
the European Union



Fattori rivisti e visione sintetizzata:





5. GESTIONE DEL RISCHIO

TIPI DI RISCHIO	PROBABILITÀ DEL RISCHIO	L'IMPATTO DEL RISCHIO (se accade)	MISURE DI GESTIONE DEL RISCHIO
	LIVELLI DI RISCHIO:		
Rischio finanziario			
Aumento dei servizi, costi			
Rischio di ricorso umano			
Dipendenti non competenti			
Rischio sociale			
Conflitti			





TIPI DI RISCHIO	PROBABILITÀ DEL RISCHIO	L'IMPATTO DEL RISCHIO (se accade)	MISURE DI GESTIONE DEL RISCHIO
	LIVELLI DI RISCHIO:		
Rischio reputazionale			
Qualità dei servizi			
Altri rischi (da scrivere)			
Scioperi			

Valutazione della probabilità dei rischi identificati in base alla scala, ad esempio da 1 a 5: 1 - raro; 2 – imprevisto; 3 – possibile; 4 – probabile; 5 - molto probabile.

Valutazione delle possibili conseguenze dei rischi identificati secondo la scala da 1 a 5: 1 -insignificante; 2 – piccolo; 3 – media; 4 – di grandi dimensioni; 5 - catastrofico.



Creazione di un'impresa sociale



**Co-funded by
the European Union**

Cofinanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o della Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Né l'Unione Europea né l'autorità che eroga il finanziamento possono essere ritenute responsabili per essi.



Modulo 4. Creazione di un'impresa sociale

Struttura del modulo

Unità 4.1 Come creare un'impresa sociale

Unità 4.2 Le forme giuridiche di gestione di un'impresa e le disposizioni giuridiche in materia

Unità 4.3 Processi di gestione nell'ambito dello sviluppo di un'impresa sociale e attuazione di una strategia finanziaria.

Unità 4.4 Studi di casi

Risultati dell'apprendimento

Conoscenza	Il tirocinante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none">● costituire un'impresa sociale● confrontare le forme giuridiche di gestione di un'impresa e le disposizioni giuridiche in questo settore● creare una strategia finanziaria e un bilancio dell'impresa sociale
Competenze	Il tirocinante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none">● scegliere la giusta forma di gestione di un'azienda● utilizzare forme appropriate di gestione in un'impresa sociale● Comprendere i processi di gestione in un'impresa sociale● sviluppare e attuare una strategia finanziaria.
Atteggiamenti	Il tirocinante sarà in grado di: <ul style="list-style-type: none">● gestire un'impresa in condizioni di mercato● ampliare la sua conoscenza della materia

Introduzione

L'imprenditoria sociale è uno degli strumenti per colmare i divari sociali, ricostruire uno spirito di cooperazione e fiducia tra le persone e contribuire alla ripresa economica del continente. Tale approccio risponde alle sfide che l'Unione si trova ad affrontare e che sono già state individuate nella strategia Europa 2020. Nella seconda metà del 2011 la Commissione ha iniziato a tradurre le richieste generali formulate nel presente documento in proposte di azioni specifiche volte a creare un sistema globale di sostegno all'economia sociale in Europa. Sono state previste misure sistemiche (volte a creare un contesto giuridico e istituzionale), l'inclusione dell'economia sociale nelle attuali linee di bilancio dell'UE e l'istituzione di meccanismi finanziari separati dedicati al sostegno delle imprese sociali, con il coinvolgimento di fondi privati anche a tal fine. La creazione e la gestione di un'impresa sociale è una forma interessante di impresa, che consente anche di beneficiare di varie forme di sostegno finanziario e operativo.

L'unità 4.1 presenta le norme giuridiche per le imprese sociali. Vengono presentati i regolamenti legali dell'Unione Europea, così come quello di uno Stato membro selezionato, per quanto riguarda le condizioni formali per la creazione di imprese sociali. Le condizioni per la creazione di imprese sociali sono formulate in modo abbastanza generale dagli organi dell'Unione europea, lasciando una grande libertà agli Stati membri in questo senso. Inoltre, l'impresa sociale è intesa e regolamentata in modo diverso nei paesi terzi.

L'unità 4.2 comprende una presentazione di forme giuridiche selezionate per operare in un formato di impresa sociale. La scelta della forma giusta all'inizio della creazione dell'impresa è della massima importanza, in quanto consente all'impresa di beneficiare di finanziamenti, sovvenzioni o semplicemente del funzionamento efficace e semplice dell'impresa.

L'unità 4.3 presenta gli aspetti finanziari da prendere in considerazione al momento della costituzione di una società. Un'impresa sociale svolge principalmente funzioni sociali, ma deve acquisire e disporre delle risorse finanziarie necessarie per funzionare e raggiungere i suoi obiettivi. Ciò richiede la pianificazione delle entrate, delle spese, l'analisi dei clienti e dei servizi o beni che saranno richiesti. Una corretta ricerca di mercato è uno dei prerequisiti per la sopravvivenza dell'azienda, soprattutto nella prima fase della sua esistenza.

L'unità 4.4 contiene studi di casi che illustrano rispettivamente il contenuto delle unità 4.1-4.3. Le società descritte negli studi di casi sono ancora operative e i casi descritti sono stati tratti dalla loro pratica e consultati direttamente con i proprietari di tali società.



Unità 4.1 Come avviare un'impresa sociale

Regolamenti dell'Unione europea

Uno dei primi documenti a chiarire le precedenti disposizioni generali sugli aspetti sociali delle imprese è stata la comunicazione "Iniziativa per l'imprenditoria sociale", pubblicata dalla Commissione europea nel 2011¹². Già all'inizio, ha riconosciuto la portata del mercato dell'imprenditoria sociale in Europa. Sottolinea che i suoi membri impiegano oltre 11 milioni di persone in tutta l'UE, oltre il 6% della popolazione dell'UE, oltre 11 milioni di persone, oltre il 6% della forza lavoro totale e un'impresa europea su quattro è di natura sociale.¹³

Le entità classificate come economia sociale/imprenditorialità variano enormemente da un paese all'altro. Per questo motivo la Commissione, nella comunicazione menzionata all'inizio, non ha scelto di formulare una definizione uniforme di impresa sociale. Al contrario, ha individuato una serie di criteri generali che tali soggetti dovrebbero soddisfare:

- quelli per i quali l'obiettivo sociale o sociale del bene comune è la ragione
- l'attività commerciale, spesso sotto forma di un elevato livello di innovazione sociale,
- quelli in cui gli utili sono principalmente reinvestiti al fine di conseguire tale obiettivo sociale,
- e se il metodo di organizzazione o il sistema di proprietà rispecchiano la loro missione.

Allo stesso tempo, la Commissione ha osservato che due tipi di entità potrebbero rientrare in questa categoria. Da un lato, comprende le imprese che forniscono servizi sociali o beni e servizi a gruppi vulnerabili (esclusi) della società. Dall'altro, quelli in cui un modo di produrre beni e servizi, consentendo l'inclusione di persone appartenenti a gruppi sociali esclusi (ad esempio persone con disabilità, disoccupati di lungo periodo o quelli con minori opportunità sul mercato del lavoro a causa di altre circostanze di vita). L'approccio adottato dalla Commissione è inoltre sufficientemente generale per essere adattato ai diversi tipi di imprese e strutture organizzative che operano in Europa. Contemporaneamente alla presente comunicazione, la Commissione ha pubblicato una comunicazione sulla responsabilità sociale delle imprese¹⁴, che è considerata complementare ad essa. Si cerca di tracciare una distinzione tra le attività socialmente responsabili delle singole imprese (in linea con

¹²<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8373&furtherPubs=yes>

¹³<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682>

¹⁴Una strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese, COM (2011) 681, [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_it.pdf)

la cosiddetta CSR) e il perseguimento di attività in cui il raggiungimento delle prestazioni sociali è l'obiettivo primario.

Figura 1. Impresa sociale



Fonte: <https://corporatefinanceinstitute.com/risorse/esg/impresa-sociale/>

Un'impresa sociale è un tipo specifico di entità commerciale le cui attività non sono focalizzate sui profitti e sulla loro massimizzazione, ma su obiettivi sociali. Le imprese sociali operano in varie forme giuridiche: cooperative sociali, associazioni, fondazioni, società senza scopo di lucro. Tutti hanno una cosa in comune: eventuali eccedenze generate dalle loro attività sono investite in tali organizzazioni per raggiungere i loro obiettivi, come l'integrazione sociale e professionale dei loro membri o attività a beneficio della comunità locale.

Le condizioni per la costituzione e la creazione di imprese sociali variano da paese a paese (anche all'interno dell'Unione europea). Ai fini del presente documento, le condizioni per la creazione di un'impresa sociale in Polonia saranno presentate come esempio (il compito degli studenti sarà quello di formulare le condizioni per la creazione di imprese sociali nei loro paesi).

Nonostante queste differenze, condividono una base comune per il funzionamento: come entità dell'economia sociale operano sia socialmente che a scopo di lucro

(economicamente o a pagamento). Ciò li differenzia dalle organizzazioni sociali ordinarie, che non operano su base retribuita o economica, e dalle imprese, che massimizzano il loro profitto. I soggetti dell'economia sociale destinano i redditi derivanti da attività a scopo di lucro ad attività sociali (legali).

La chiave per stabilire un'impresa sociale è l'idea per le sue attività. Un'idea che può rendere il mondo un posto migliore e può anche fare soldi. Rimane pertanto la questione: Come trasformare un'idea in un vero e proprio business.



Nei capitoli precedenti, l'imprenditoria sociale è stata ampiamente descritta, in questo sottocapitolo si presterà attenzione a diverse questioni importanti:

Potenziale di mercato: Le imprese sociali sono aziende che vendono un servizio o un prodotto per fare soldi. Puoi avere un'idea che risolverà un problema sociale, ma l'azienda non sopravviverà se non può coprire i suoi costi. Pertanto, dovremmo considerare se ci sono clienti pronti ad acquistare il nostro prodotto o servizio e riconoscere la concorrenza e la loro offerta. I potenziali clienti sono acquirenti di servizi e prodotti, quindi il mercato in cui l'azienda intende entrare dovrebbe essere attentamente esaminato e se esiste una lacuna che può essere colmata.

Missione: Un'impresa sociale dovrebbe definire la sua missione. Questo è ciò che li distingue e consente ai clienti di vedere quanto sei diverso da alternative meno etiche. Inoltre, se vuoi costituire la tua azienda come società di interesse sociale (un tipo comune di impresa sociale), in molti paesi devi specificare uno scopo sociale nei documenti presentati al momento della registrazione della tua azienda.

Le finanze dovrebbero essere attentamente pianificate: - spese relative alla gestione dell'attività - materiali, affitto di spazi per uffici, nonché i ricavi che l'azienda può aspettarsi dalle sue attività.

Presentazione: Nel mondo digitale, avere un sito web è il punto di partenza ovvio. I social media offrono anche un modo gratuito per trovare clienti. Le imprese sociali hanno grandi storie da raccontare perché riguardano la creazione di cambiamenti positivi e varie piattaforme di social media offrono molti modi per mostrarle.

Piano aziendale: Uno dei primi passi da compiere è preparare un business plan - un piano per la costituzione e lo sviluppo di una futura azienda - che mostri come raggiungere gli obiettivi che l'azienda deve raggiungere. Ti consente inoltre di verificare se la tua idea di business ha una possibilità di successo e pianificare ulteriori attività.

Le forme giuridiche di un'impresa sociale possono influenzare la remunerazione che può essere pagata (sotto forma di dividendi se la società è strutturata come una partecipazione azionaria), il tipo di investimento che la società può ricevere e la responsabilità (questo sarà discusso in dettaglio nell'Unità 2). Alcuni dei fattori che influenzano la scelta della struttura giuridica sono illustrati di seguito.



A seconda dell'azienda e della scala, questi saranno di diversa rilevanza per il tuo caso particolare:

Tabella 1: Aspetti da tenere a mente nella scelta di una struttura giuridica per l'impresa sociale

Hai bisogno di incorporare?	Siete pronti ad incorporare? Stai assumendo terreni o contratti?
Hai uno scopo sociale?	È caritatevole per legge?
Come aumenterai le tue entrate?	Sovvenzioni? Finanziamento azionario? Il trading?
Chi vuoi avere il controllo o la proprietà?	Vuoi avere il pieno controllo dell'organizzazione? Vuoi coinvolgere gli altri? Vuoi dare ai dipendenti un po' di proprietà?
Che messaggio vuoi dare?	Vuoi essere "brandizzato" come impresa sociale? Vuoi essere considerato caritatevole? O forse non vuoi che i tuoi clienti siano "casi di beneficenza"?
Ottenere benefici fiscali	Ci sono vantaggi fiscali a cui devi accedere? Sono vitali o semplicemente belli se riesci a ottenerli? Ciò potrebbe includere il modo in cui ti paghi, le riduzioni dell'imposta sulle società, le norme IVA e l'accesso agli sgravi fiscali per donatori o investitori.
Facilità di installazione	Sei pronto a coinvolgere altre persone? Quanto velocemente è necessario impostare? Sei in grado di utilizzare documenti standard o hai bisogno di qualcosa su misura?
Burocrazia in corso	Riesci a far fronte alla burocrazia pertinente: puoi rischiare di essere multato se non lo fai?
Flessibilità	Hai bisogno di una struttura flessibile che puoi cambiare in seguito?

Fonte: <https://www.the-sse.org/resources/starting/selecting-a-legal-structure-for-your-social-enterprise>

Unità 4.2 Le forme giuridiche di gestione di un'impresa e le disposizioni giuridiche in materia

Una delle decisioni chiave è scegliere la forma giuridica giusta per un'impresa sociale. Le imprese sociali sono definite in modo piuttosto ampio e le forme giuridiche per la gestione di tali imprese sono determinate autonomamente da ciascun paese.

La scelta della forma giuridica dovrebbe pertanto essere preceduta da una riflessione e le questioni chiave da considerare al momento della creazione di un'impresa possono includere aspetti quali:

Aumentare la finanza - definire come l'azienda prevede di raccogliere fondi. Occorre prestare attenzione quando si considerano diverse opzioni per garantire che venga scelta la struttura giuridica più adatta alla nostra impresa sociale in termini di stile di gestione e missione. Tieni presente che alcune forme di sovvenzioni possono essere riservate solo a determinate forme giuridiche e tipi di attività.

Proprietà sociale - garantire che gli interessi della comunità e delle parti interessate si riflettano nel controllo e nella proprietà dell'impresa.

Flussi di reddito e attività delle imprese - quale percentuale del reddito sarà generata da donazioni, sovvenzioni, raccolte di fondi, contratti, fornitura di beni e servizi e altre attività commerciali.

Regolamentazione e segnalazione - alcune strutture giuridiche hanno più regolamenti e possono avere regole restrittive. Alcuni possono richiedere più relazioni annuali da completare, che può essere un problema per le piccole imprese.¹⁵

Poiché non esiste una definizione giuridica di ciò che costituisce un'impresa sociale, esiste un ampio margine di scelta tra una varietà di forme giuridiche diverse (sebbene vi siano numerosi punti di vista su ciò che costituisce la "migliore" struttura giuridica dell'impresa sociale).

Un individuo che gestisce un'impresa sociale senza una struttura giuridica è generalmente considerato un imprenditore individuale o un lavoratore autonomo. Le organizzazioni che operano come un organo di appartenenza senza una struttura giuridica sono generalmente considerate come un'associazione non incorporata (nota anche come associazione di volontariato e gruppi comunitari). Ci sono molte ragioni per considerare una struttura giuridica per un'organizzazione:

- Obbligo delle parti interessate
- Un requisito basato sul tipo di attività che intendi intraprendere

¹⁵<https://socialenterprisetoolkit.ie/capitolo-4-all-the-legal-bits/>



- Per migliorare la tua credibilità con clienti, finanziatori, fornitori e dipendenti
- Proteggere le persone coinvolte dalla responsabilità personale.

In qualità di imprenditore individuale, lavoratore autonomo o associazione senza personalità giuridica (ossia non riconosciuta come entità giuridica distinta), l'individuo o il comitato di gestione dell'associazione è direttamente responsabile di eventuali debiti o azioni legali che interessano la vostra organizzazione. L'adozione di una struttura giuridica formale può proteggere le persone dalla responsabilità personale, limitando quindi questo tipo di rischio.

Le strutture giuridiche più comuni utilizzate nel settore dell'imprenditoria sociale sono:

- Associazione non incorporata (che può anche essere un ente di beneficenza registrato)
- Società a responsabilità limitata con garanzia (che può anche essere un ente di beneficenza registrato)
- Società per azioni
- Industriale & società previdente
- Società di interesse comunitario - CIC (azioni o garanzie)

Le questioni da considerare al momento di decidere su una struttura giuridica per l'impresa sociale includono:

- Responsabilità personale
- Proprietà
- Finanziamenti, sia a breve che a lungo termine
- Governance
- Distribuzione degli utili

Responsabilità personale - Avere una struttura legale che separa i membri / garanti / proprietari dall'impresa limiterà la loro responsabilità personale se l'impresa subisce perdite finanziarie o se la perdita finanziaria è causata dall'impresa. Generalmente, la maggior parte delle imprese sociali che intendono operare a lungo termine cercheranno di utilizzare una struttura legale che offra ai proprietari / garanti / membri una responsabilità limitata. Questo potrebbe essere sotto forma di una società a responsabilità limitata (incluso un CIC) o di una struttura cooperativa come una società industriale e di previdenza.

Proprietà - Se la struttura scelta è una società a responsabilità limitata, l'azionista ha la proprietà congiunta o diretta della società. Più azioni possiede, più voti e influenza ha sulla strategia, la gestione e le operazioni della società (nella misura in cui questi non sono delegati agli amministratori). In genere, le società di questo tipo pagano i profitti ai proprietari sotto forma di dividendi.

In un modello cooperativo, vale a dire un'associazione industriale e di risparmio, la proprietà è condivisa con altri membri della cooperativa. Per essere riconosciuto come

cooperativa, ogni socio di solito ha un solo voto, indipendentemente da quanto investe nella cooperativa.

Finanziamento - La struttura giuridica determina i tipi di finanziamento. La scelta di una struttura che ti consenta di ricevere sovvenzioni a breve termine potrebbe impedirti di accedere agli investimenti se aumenti la tua attività. È quindi importante stabilire innanzitutto quale sia la forma di finanziamento più probabile a lungo termine e scegliere una struttura giuridica che ne consenta l'accesso.

Esistono anche molti tipi diversi di cooperative e la maggior parte non ha accesso alle sovvenzioni. Tuttavia, esiste un tipo di cooperativa di natura caritatevole, nota come cooperativa istituita a beneficio della comunità. A causa dei suoi scopi caritatevoli, questo tipo di cooperativa può accedere a sovvenzioni. Tutti i tipi di imprese sociali possono accedere ai prestiti.

Governance - Tutte le organizzazioni dovrebbero avere qualcuno che definisce la strategia, assicura che la strategia sia implementata, si assicura che l'organizzazione soddisfi i suoi obblighi legali e operi in conformità con la legge.

La cooperativa può essere gestita collettivamente da tutti i membri o da un comitato di gestione, a condizione che i dirigenti siano nominati dai membri e possano essere rimossi da questi ultimi. Questo può dipendere in gran parte dal numero di membri dell'associazione.

Distribuzione degli utili: per definizione, le imprese sociali dovrebbero generare profitti. Il modo in cui vengono utilizzati i profitti dipende dalla struttura giuridica. La distribuzione degli utili avverrà anche nelle cooperative. Le imprese sociali costituite come "società a responsabilità limitata" tendono a reinvestire i profitti nell'azienda. L'idea è che l'azienda utilizzi i profitti per far crescere il business e aumentare il suo impatto sociale. Gli enti di beneficenza registrati e le cooperative di beneficenza non possono distribuire profitti ai loro membri, quindi tendono a reinvestire i profitti nel business.

A livello internazionale, abbiamo assistito allo sviluppo di nuove strutture giuridiche (in particolare le società di interesse comunitario nel Regno Unito e le società a responsabilità limitata a basso profitto - L3C - negli Stati Uniti), create per sostenere la rapida crescita delle imprese sociali. In Australia non esiste una struttura giuridica unica per le imprese sociali. Invece, le imprese sociali si sono rivolte alle ben note strutture giuridiche preesistenti utilizzate da tutti i tipi di entità all'interno dell'Australia. Si tratta di strutture societarie a scopo di lucro ad un'estremità dello spettro e di strutture senza scopo di lucro o di beneficenza all'altra estremità.¹⁶

¹⁶<https://www.socialimpacthub.org/initiative/social-enterprise-legal-toolkit>

Le imprese sociali possono essere organizzazioni senza scopo di lucro o a scopo di lucro e possono assumere le forme di molti tipi diversi di organizzazioni. Ciò che è comune a tutte le imprese sociali è il fatto che di solito adottano due obiettivi principali: il primo è generare profitti, mentre il secondo è raggiungere i risultati sociali, culturali, economici o ambientali delineati nella missione dell'impresa.

È importante notare che le imprese sociali operano sotto la struttura di un'attività tradizionale e, in superficie, possono sembrare guardare, sentire e operare come qualsiasi altra attività tradizionale. Tuttavia, la chiave per comprendere un'impresa sociale è comprendere la sua missione, che delinea i suoi obiettivi sociali chiave.

La generazione di profitti è ancora estremamente importante per le imprese sociali, poiché i guadagni sono importanti per sostenere il sostentamento dell'impresa, ma la differenza importante è che invece di utilizzare il suo profitto per distribuire tra gli azionisti, i profitti vengono utilizzati per reinvestire nell'impresa per aiutarla a raggiungere la sua missione sociale.

Una caratteristica importante delle imprese sociali è il fatto che spesso impiegano persone provenienti da contesti a rischio e da comunità svantaggiate, come minoranze visibili o gruppi indigeni. Spesso, tali gruppi affrontano storicamente discriminazioni e pregiudizi nella società.

L'obiettivo di impiegare tali individui è quello di consentire loro di guadagnare un salario di sussistenza, consentendo loro di creare autosufficienza e fare meno affidamento sui pagamenti del governo e sulla rete di sicurezza sociale. A volte, la creazione di posti di lavoro per le persone svantaggiate costituisce la missione centrale di alcune imprese sociali.

Le imprese sociali sono generalmente suddivise in quattro categorie principali, sebbene siano in continua evoluzione e possano cambiare nel tempo man mano che vengono create nuove aree. Nonostante le loro differenze individuali, tutti i tipi di imprese sociali tentano di operare bilanciando sia la generazione di profitti che il raggiungimento dei suoi obiettivi sociali. Di conseguenza, possiamo quindi distinguere:

1. Imprese commerciali

Le imprese commerciali si riferiscono a cooperative, collettivi e altre organizzazioni di proprietà dei lavoratori o dei dipendenti. Variano in modo significativo in termini di dimensioni e struttura organizzativa, ma la loro struttura proprietaria congiunta consente un grado più elevato di resilienza economica rispetto ad altre forme di imprese.



2. Organizzazioni comunitarie

Le organizzazioni comunitarie si riferiscono alle imprese sociali registrate, che possono includere imprese comunitarie, centri comunitari, cooperative abitative, organizzazioni di interesse comunitario, alcuni negozi più piccoli e club sportivi. Sono in genere organizzazioni di appartenenza che esistono per uno scopo particolare e commerciano commercialmente con l'obiettivo di operare per reinvestire i profitti nella comunità. Spesso i membri sono piuttosto numerosi e sono sostenitori della missione dell'organizzazione.

3. Organizzazioni non governative (ONG) e organizzazioni di beneficenza

Le ONG e gli enti di beneficenza operano su larga e piccola scala e di solito sono istituiti per sostenere uno specifico obiettivo sociale, ambientale o politico. I profitti sono utilizzati per promuovere gli obiettivi sociali o ambientali dell'organizzazione o per fornire stipendi a persone che forniscono servizi gratuiti a gruppi specifici di persone.

4. Istituzioni finanziarie

Alcuni tipi di istituzioni finanziarie rientrano anche nella categoria delle imprese sociali, comprese le organizzazioni come le banche cooperative e i fondi di prestito, che sono di proprietà dei soci. Le cooperative di credito, ad esempio, sono strutturate in modo che i membri diventino automaticamente proprietari quando depositano denaro nell'unione come cliente e l'unione di credito utilizza il denaro depositato per aiutare gli altri membri.

Le cooperative di credito offrono tassi di risparmio più elevati, tassi di interesse bassi e si concentrano meno sui profitti e più sull'aiutare i rispettivi membri. Le banche cooperative sono un altro istituto che, come le banche tradizionali, raccoglie depositi e concede prestiti ai propri clienti, ma opera su base cooperativa, il che significa che sono di proprietà dei loro clienti.

Poiché le forme di impresa sociale variano notevolmente da paese a paese, la sezione seguente presenterà le normative legali in uno Stato membro dell'UE (Polonia), che possono fungere da punto di riferimento e confronto per le normative di altri paesi.

Norme giuridiche sull'imprenditoria sociale in un determinato paese dell'UE (Polonia)

Enti dell'economia sociale (SPI) in Polonia

Le norme per la creazione di imprese sociali in Polonia sono disciplinate dalla legge sull'economia sociale,¹⁷ che specifica anche le condizioni per ottenere lo status di impresa sociale.

¹⁷<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20220001812/U/D20221812Lj.pdf>

Ai sensi dell'articolo 2, punto 5, della legge sull'economia sociale, un'entità dell'economia sociale (SPI) è:

- a) Cooperativa sociale,
- b) Laboratorio di terapia occupazionale e stabilimento di attività professionale,
- c) Centro di integrazione sociale e club di integrazione sociale,
- d) Cooperativa di lavoro, compresa una cooperativa di invalidi e una cooperativa di non vedenti, e una cooperativa di produzione agricola.

Per quanto riguarda la forma giuridica, possiamo suddividere i soggetti dell'economia sociale in:

- ONG,
- società senza scopo di lucro e
- cooperative sociali.

Ciascuno di essi funziona sulla base di una base giuridica diversa.

Cooperativa sociale - un interessante esempio di impresa sociale

Ci sono diverse forme di imprese sociali in Polonia, ma la più popolare è la cooperativa sociale. L'attuale base giuridica per il funzionamento delle cooperative sociali è la legge del 27 aprile 2006 sulle cooperative sociali.¹⁸

I membri di una cooperativa sociale devono essere almeno il 50 per cento delle persone a rischio di esclusione sociale. Per legge, l'obiettivo di una cooperativa è quello di tornare a una vita sociale regolamentata e all'attività sul mercato del lavoro dei suoi membri. Una cooperativa sociale, come tipo di cooperativa di lavoro, si basa sul principio della fornitura personale di lavoro da parte dei suoi membri.

Una semi-cooperativa sociale può essere costituita da persone con piena capacità giuridica e che allo stesso tempo rientrano in almeno una delle seguenti categorie:

1. disoccupati,
2. disabili,
3. tossicodipendente da alcol, droghe o narcotici dopo aver completato il trattamento,
4. malati di mente,
5. i senzatetto che seguono un programma individuale per porre fine ai senzatetto,
6. persone che escono di prigione e che hanno difficoltà di reinserimento sociale,

¹⁸<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000802/O/D20230802.pdf>

7. rifugiati che partecipano a un programma individuale di integrazione, e altre persone, a condizione che il loro numero non superi il 50% del numero totale dei fondatori.

I fondatori di una cooperativa sono 3 persone se i fondatori sono persone fisiche. In questa situazione, vi è l'obbligo di completare l'adesione della cooperativa fino a 5 persone entro 12 mesi. Una cooperativa sociale è una persona giuridica ed è soggetta all'iscrizione nel Registro Giudiziario Nazionale (KRS) su richiesta dei fondatori.

Passo 1 - Idea!

Un gruppo che vuole costituire una cooperativa sociale deve avere un'idea per un'attività economica. Questo è il momento più importante nella fase di formazione cooperativa, in quanto il futuro della cooperativa e dei suoi membri dipende dalla giusta scelta del tipo di produzione o di servizi. Dovrebbero prima fare qualche ricerca - che tipo di produzione funzionerà nell'area in cui opera la cooperativa, quali servizi sono più richiesti, ad esempio: servizi di ristrutturazione e costruzione, giocattoli in legno, falegnameria, creazione e manutenzione di aree verdi comuni, ristorazione per aziende o produzione di souvenir. Ci sono molte opportunità, ma è importante trovare una nicchia che garantisca la vendita di prodotti o la fornitura di servizi.

Il modo migliore per considerare le opportunità e pianificare una nuova impresa è preparare un business plan. Coloro che intendono istituire una cooperativa sociale dovrebbero preparare tale documento per analizzare il potenziale dell'attività pianificata e fissare obiettivi e modi per raggiungerli.

Fase 2 - Statuto

Se i due prerequisiti fondamentali per la costituzione di una cooperativa sociale sono soddisfatti, vale a dire che un gruppo di persone che possono costituire una cooperativa sociale è riunito e hanno un'idea per l'attività, allora dovrebbe essere creato un documento che definisca gli obiettivi e i principi di funzionamento della cooperativa in fase di costituzione. Questo documento è lo statuto.

Fase 3 - Riunione ufficiale di fondazione

Una volta terminata la fase di preparazione per i futuri fondatori della cooperativa sociale, arriva il momento di tenere la riunione ufficiale di fondazione in cui la cooperativa sarà costituita. Una volta terminata questa riunione, inizia il processo di registrazione presso il tribunale e solo dopo la cooperativa può effettivamente iniziare a operare sul mercato.

Fase 4- Registrazione di una cooperativa sociale

Il passo successivo è l'iscrizione nel Registro degli Imprenditori nel Registro Giudiziario Nazionale. L'iscrizione di una cooperativa nel registro giudiziario nazionale



avviene sulla base di una domanda. Il passo successivo è l'iscrizione nel Registro degli Imprenditori nel Registro Giudiziario Nazionale. La registrazione avviene sulla base di una domanda.

Una volta registrata, la cooperativa acquisisce personalità giuridica. Devono essere completate alcune altre formalità, come la timbratura, la creazione di un conto bancario e sei pronto per partire!

Società senza scopo di lucro

Una società senza scopo di lucro funziona proprio come una società a responsabilità limitata: le norme di legge, la registrazione sono le stesse. Tuttavia, gli obiettivi e i principi della gestione degli utili sono diversi e sono stabiliti a livello di statuto.

Può essere istituita sia da una persona fisica che da una persona giuridica, ad esempio una ONG (organizzazione non governativa). Il diritto polacco non specifica le funzioni senza scopo di lucro delle società. Si tratta di una disposizione volontaria che figura nello statuto della società. Tali disposizioni riguardano, ad esempio, l'appropriazione degli utili a fini sociali, il divieto di distribuzione degli utili ai soci, agli azionisti o ai dipendenti.

Il capitale iniziale di una società è di almeno 5.000 PLN, sotto forma di fondi o contributi in natura.

Passo 1 - Idea!

Come nel caso di una cooperativa sociale, la cosa più importante è l'idea e la visione del business e la preparazione di un attento business plan.

Fase 2 - Costituzione di una società

Il documento più importante è l'accordo di associazione, redatto sotto forma di atto notarile, in cui devono essere incluse le disposizioni più importanti:

- l'atto costitutivo - chi costituisce la società e quale consiglio di amministrazione è nominato
- disposizioni generali - riguardanti la denominazione, la sede legale, gli obiettivi della società, la forma giuridica, le modalità e il settore di attività
- oggetto dell'attività – (in Polonia-PKD)
- capitale sociale - l'importo, le informazioni sulle azioni e chi le assume
- le autorità della società - una descrizione del loro funzionamento e ruolo.

Fase 3 - Struttura dell'azienda

Una società senza scopo di lucro dovrebbe avere i seguenti organismi:

- assemblea degli azionisti (decide, nomina il consiglio di amministrazione, adotta la relazione annuale, concede il discarico)
- consiglio di amministrazione (nominato per rappresentare la società, svolge attività quotidiane)



- altri organismi: organi consultivi o di controllo interno; ad esempio, se la società deve operare come impresa sociale, dovrebbe disporre di un organo consultivo sotto forma di consiglio di vigilanza o di comitato per il controllo interno e per la revisione contabile (opportuna disposizione statutaria)

Fase 4- Registrazione della società

La registrazione della società prevede le seguenti fasi:

- redigere lo statuto - come atto notarile,
- deposito di documenti presso il registro giudiziario nazionale,
- pagamento al registro del tribunale nazionale,
- registrazione e in attesa di ingresso.

Una volta che la nostra azienda è registrata, l'unica cosa che rimane da fare (come nel caso di una cooperativa sociale) è completare alcune formalità come la creazione di un conto bancario, ottenere un francobollo e siamo a posto!



Unità 4.3 Processi di gestione nell'ambito dello sviluppo di un'impresa sociale e attuazione di una strategia finanziaria

Gestione finanziaria in un'impresa sociale

Le imprese sociali sono organizzazioni che hanno una missione sociale, ma vendono anche prodotti e servizi e realizzano profitti. Questo può sembrare contraddittorio, ma non lo è; un'impresa ha bisogno di fondi per coprire i propri costi e adempiere alla missione che si è prefissata. Dopo tutto, anche gli enti di beneficenza realizzano un profitto. Quindi è abbastanza complicato - da un lato, le imprese sociali non sono orientate al profitto, ma quando non sono redditizie, non saranno in grado di raggiungere i loro obiettivi sociali o la loro missione sociale.

Pertanto, un'impresa sociale dovrebbe essere sostenibile e redditizia, consapevole degli investimenti necessari e delle potenziali fonti di tali investimenti. Nell'organizzare e gestire un'impresa sociale, devono essere adeguatamente distinti i seguenti termini:

Immobilizzazioni - Per legge, le immobilizzazioni sono beni aziendali destinati ad essere utilizzati per più di un anno. Possono essere, ad esempio, macchinari, attrezzature per ufficio, mezzi di trasporto o immobili. Un imprenditore può includere come immobilizzazioni gli elementi che già possedeva prima di avviare l'attività o gli elementi che ha specificamente acquistato per le esigenze dell'azienda.

I costi variabili sono costi che cambiano con il volume della produzione o dei servizi forniti dall'azienda. Maggiore è il volume dell'attività aziendale, maggiori sono i costi variabili generati - influenzati, ad esempio, dall'aumento della domanda di materie prime, da più energia utilizzata, dagli straordinari o dall'uso di risorse umane diverse dai soli dipendenti in un rapporto di lavoro.

I costi variabili possono riguardare decisioni a breve termine, in quanto possono derivare da un ordine una tantum o dall'esecuzione di un particolare progetto. Questi costi saranno generati durante il corso dell'attuazione, ma cesseranno di maturare una volta completata l'attuazione.

I costi fissi differiscono dai costi variabili in quanto il loro importo non dipende dal volume di attività dell'azienda - la sua diminuzione o aumento non influirà sull'importo dei costi fissi. Ciò non significa che i costi fissi non cambino. Possono variare, ma sono influenzati dalle condizioni economiche e non dal volume della produzione o della fornitura di servizi. I costi fissi possono essere influenzati, ad esempio, da un aumento dei salari di base dei dipendenti o dalla sostituzione di apparecchiature con apparecchiature efficienti dal punto di vista energetico, con conseguente riduzione dei costi energetici anche se il volume della produzione o dei servizi rimane costante.



Esempi di tipi di immobilizzazioni e di costi fissi e variabili sono riportati nella tabella 2 che segue.

Tabella 2: Esempi di tipi di immobilizzazioni, costi fissi e variabili

Immobilizzazioni	Costi variabili	Costi fissi
Attrezzature	Combustibile	Imposte
Veicoli	Imballaggio	Assicurazioni
Computer	Costo del lavoro	Salari
Mobili per ufficio	temporaneo	
Edifici	Pubblicità	

Fonte: Lavori propri

Nonostante le definizioni stabilite di costi fissi e variabili, nella pratica spesso non è facile assegnare chiaramente un costo specifico a una determinata definizione. Al fine di determinare la divisione tra costi fissi e variabili, vengono utilizzati metodi specifici per facilitare una corretta classificazione. Nella pratica viene utilizzata un'ampia varietà di metodi di allocazione dei costi, ma i metodi più comunemente utilizzati includono la contabilità, l'ingegneria e i metodi statistici.

Vale quindi la pena chiedersi quali costi avrà (ha) un'impresa sociale, prima ancora di decidere di gestirla. Naturalmente, questo non è facile perché è necessario fare alcune ipotesi ipotetiche sulla scala di funzionamento, la struttura dell'impresa. Si dovrebbe iniziare elencando i costi effettivi di gestione dell'impresa (incarico 3). Quando si preparano tali dichiarazioni, si dovrebbe essere consapevoli dei costi reali e stimarli obiettivamente (non basati, ad esempio, su opportunità temporanee eccezionalmente favorevoli per l'acquisto di una particolare materia prima).

Oltre a determinare il costo effettivo, è anche importante determinare il costo unitario di produzione di un prodotto o servizio specifico. Per un calcolo accurato, tuttavia, sarà necessario assumere la quantità potenziale di beni (pezzi di prodotti o, ad esempio, ore di servizi prestati).

Con il calcolo dei costi fissi e variabili, è già possibile stimare il costo di gestione di un'impresa sociale, che consentirà anche di fissare un prezzo per i nostri servizi che ci consentirà di raggiungere il cosiddetto punto di pareggio. È pertanto necessario ipotizzare un volume reale di beni prodotti e stimare il costo unitario per il volume ipotizzato.

In termini più semplici, il punto di pareggio è la situazione in cui i ricavi dell'attività coprono tutti i costi dell'azienda. Pertanto, se un'azienda raggiunge il punto di pareggio, significa che l'azienda non è né redditizia né in perdita. Solo quando viene superato il punto di pareggio, cioè quando i ricavi dell'azienda sono superiori ai costi





sostenuti, l'azienda inizierà a realizzare un profitto. Se, d'altra parte, i ricavi sono inferiori ai costi, l'azienda subirà una perdita.

Ovviamente, più basso è il punto di pareggio, meglio è per l'azienda, perché allora l'azienda dovrà vendere meno prodotti per uscire a zero, cioè inizierà a fare soldi prima.

Il punto di pareggio è uno dei parametri chiave da considerare quando si gestisce un'azienda. Ti consente di valutare se l'attività è redditizia. Un punto di pareggio ben calcolato è il miglior indicatore del fatto che un'azienda sia redditizia e facilita anche la gestione finanziaria. Un punto di pareggio correttamente determinato consente di controllare le finanze dell'azienda. Aiuta anche a determinare la strategia di prezzo del prodotto. Sapere quante entrate l'azienda deve generare per coprire i suoi costi rende più facile determinare il prezzo ottimale del prodotto che consentirà all'azienda di generare le entrate specificate il prima possibile.

Conoscendo i costi variabili e fissi che un'azienda sostiene in un determinato periodo, è possibile calcolare un punto di pareggio. Questo può essere fatto in 2 modi: quantitativo e basato sul valore.

1. Il punto di pareggio in termini quantitativi dà la risposta alla domanda su quanti prodotti / servizi devono essere venduti affinché l'azienda esca a zero. Viene calcolato utilizzando la seguente formula:

Punto di pareggio = Costi fissi / (Prezzo - costi variabili)

Quindi, ad esempio, supponendo che il prezzo di un prodotto sia di 1.000 euro, i costi fissi mensili sono 2.000 euro e i costi variabili per prodotto sono 500 euro. In questa situazione, il punto di pareggio è 4, perché:

$$2000\text{€} / (1000\text{€} - 500\text{€}) = 2000\text{€} / 500\text{€} = 4$$

Ciò significa che l'azienda non farà una perdita se vende 4 prodotti in un mese. Ma affinché l'azienda realizzi un profitto, devono essere venduti 5 prodotti in un mese.

2. Il punto di pareggio in termini di valore, d'altra parte, risponde alla domanda di quanti ricavi un'azienda deve generare per coprire i suoi costi operativi totali (cioè costi fissi e variabili).

Ecco la formula per il punto di pareggio in termini di valore:

Punto di pareggio = Prezzo x [Costi fissi / (Prezzo - costi variabili)]

Nell'esempio che stiamo prendendo in considerazione, il punto di pareggio è quindi di € 4.000 perché:



$$1.000 \text{ €} \times [2.000 \text{ €} / (1.000 \text{ €} - 500 \text{ €})] = 1.000 \text{ €} \times 4 = 4.000 \text{ €}.$$

Questo, a sua volta, significa che l'azienda dovrebbe generare ricavi di almeno € 4.000 per coprire le sue perdite, e inizierà a fare soldi quando guadagnerà anche un euro in più sulle vendite.

Stabilire un punto di pareggio può essere difficile, ma certamente deve essere fatto su base regolare per rispondere a molte importanti domande commerciali.¹⁹

Bilancio delle imprese sociali

Le imprese sociali commerciano in gran parte allo stesso modo delle imprese normali. Gestiscono i budget e i ritorni dei file come tutti gli altri tipi di società. Ma le imprese sociali fanno di più. Forniscono valore sociale. È importante che il costo di tale impatto sociale sia misurato e registrato anche finanziariamente.

L'impatto sociale può avvenire in molti modi, anche donando profitti o spendendo tempo e denaro extra per la formazione. Registrare un valore monetario aiuterà a dimostrare l'impatto sociale. Se l'impresa sociale trascorre del tempo, allora si tratta di un costo del lavoro e il valore del tempo trascorso dovrebbe essere registrato ad un tasso appropriato. Lo stesso vale per dare una stanza gratuitamente a un gruppo di beneficenza o qualche altra donazione in natura o spesa.

Se l'impresa sociale dà una percentuale del suo profitto a una particolare causa, sarebbe bene saperlo in anticipo per aiutare con la pianificazione.

Stabilire un budget per un'impresa sociale consente anche di prevedere e prevedere i flussi di cassa, che è diverso dalla stima di profitti e perdite. Un'impresa può essere redditizia, ma in un determinato periodo può dover sostenere spese che superano la sua capacità, alcuni redditi possono essere stagionali e possono essere realizzati solo negli ultimi 3 mesi dell'anno. Dovresti essere preparato a questo, così come dovresti essere preparato al fatto che i maggiori costi (organizzazione, attrezzature) sono spesso sostenuti nel primo periodo di attività di un'azienda e che i ricavi appariranno solo più tardi.

Una previsione di flusso di cassa o di bilancio mostra l'effettiva situazione finanziaria di un'impresa sociale in un determinato momento. Di solito, una previsione del flusso di cassa è preparata per un periodo di tre anni per assicurarsi che l'impresa sociale sarà in grado di fare soldi a lungo termine. Il budget aggiorna accuratamente le informazioni e le divide in mesi per vendite e spese. In un'impresa funzionante, dovrebbero essere redatte due colonne - una per le spese e le entrate previste per il mese e l'altra per il quadro effettivo (già noto dopo la fine del mese). I pagamenti per

¹⁹<https://www.corazlepszafirma.pl/prog-rentownosci>



le spese e le ricevute da parte dei clienti dovrebbero essere programmati quando le transazioni finanziarie hanno effettivamente luogo. È anche importante capire quali sono il saldo di apertura e il saldo di chiusura.

Saldo di apertura: l'importo di apertura dell'estratto conto bancario è scritto come saldo di apertura. La previsione del flusso di cassa è strutturata mensilmente in modo che tutte le entrate e le spese in quel mese andranno e verranno nel conto aziendale.

Saldo di chiusura: Alla fine di quel mese, l'azienda dovrebbe avere e la quantità di denaro rimanente. Questo saldo di chiusura mensile sarà il denaro lasciato nel conto aziendale l'ultimo giorno del mese. Questo diventa quindi il saldo di apertura per il mese successivo.

Tutte le transazioni registrate durante il mese dovrebbero essere inserite nel bilancio. Se sono previsti correttamente, saremo in grado di confrontare ciò che è stato previsto rispetto a ciò che è realmente accaduto in quel mese e scoprire che l'azienda ha realizzato un profitto o una perdita per quel dato anno.

Finanziamento

Sia che l'azienda stia iniziando o stia cercando di espandersi, probabilmente avrà bisogno di accedere a qualche forma di finanziamento. Le opzioni di finanziamento dipenderanno dalla forma di business e dallo status della società (questo è regolato dalle normative di ciascun paese). Il supporto necessario può essere ottenuto da:

- banche di prestito - questo sarà più spesso disponibile dalla banca in cui la tua azienda ha un conto bancario,
- in alcuni paesi esistono istituti di credito comunitari che offrono finanziamenti incentrati su un ritorno sociale per la comunità. I prestatori sociali finanziano le imprese sociali. Il finanziamento è fornito sotto forma di prestiti (spesso a condizioni preferenziali),
- incubatori e acceleratori - I programmi di incubatori e acceleratori di imprese sociali sono specificamente concepiti per aiutare gli imprenditori sociali e le imprese sociali a creare e far crescere imprese sostenibili,
- ci sono molte iniziative di crowdfunding che possono essere utilizzate attraverso piattaforme di crowdfunding innovative. È possibile ricevere una quantità significativa di reddito da persone che si sono impegnate nella nostra idea. Tuttavia, esiste un processo per la creazione di una campagna di crowdfunding,
- l'autofinanziamento è possibile se l'imprenditore è in grado di finanziare la propria impresa sociale. Mantenere un'organizzazione snella e iniziare in modo piccolo e semplice può consentire a un'impresa sociale di crescere con i propri soldi. L'autofinanziamento mostra anche investimenti e impegno e può aumentare le tue possibilità di finanziamento esterno,



- sono in aumento anche i sussidi e le sovvenzioni per le imprese sociali e le organizzazioni a impatto sociale più in generale. Come accennato, questi variano da paese a paese e la loro disponibilità è limitata nel tempo o fino a quando i fondi disponibili non sono esauriti.

La sezione seguente presenta particolari opportunità di finanziamento in un paese dell'UE selezionato per specifiche forme di impresa sociale.

Possibili forme di sostegno alle attività delle imprese dell'economia sociale (sull'esempio di un paese selezionato dell'Unione europea)

Sia una cooperativa sociale che una società senza scopo di lucro sono impegnate in attività economiche, ma il loro scopo non è quello di realizzare un profitto. L'attività economica serve alla cooperativa per raggiungere i suoi obiettivi di reinserimento sociale e professionale, e alla società senza scopo di lucro per raggiungere i suoi obiettivi statutari, che sono identificati con obiettivi sociali (nel caso dell'azienda - un'impresa sociale - sarà anche un'attività di reinserimento per i dipendenti). Sia una cooperativa sociale che una società senza scopo di lucro possono anche svolgere attività sociali e educative / culturali a beneficio dei loro membri, dipendenti e del loro ambiente locale, nonché attività di pubblica utilità.

Come regola generale, la distribuzione degli utili di una società a responsabilità limitata è decisa dai suoi azionisti. Tuttavia, nel caso di una società senza scopo di lucro, la distribuzione degli utili segue il principio previsto per le organizzazioni non governative, secondo il quale l'intero reddito deve essere utilizzato per raggiungere i suoi obiettivi statutari. La legge introduce tre categorie alle quali può essere assegnato l'eccedenza del saldo:

1. aumento del fondo di risorse (in generale, fondi che vengono trattenuti nella cooperativa) - non meno del 20%
2. finalità ai sensi dell'articolo 2, paragrafo 2, della legge - ciò include il reinserimento sociale e professionale dei soci cooperativi e le attività sociali, educative e culturali a beneficio dei suoi membri e del loro ambiente locale, nonché le attività socialmente utili nell'ambito dei compiti pubblici quali definiti nella legge del 24 aprile 2003 sull'attività di pubblica utilità e il volontariato - non meno del 30%; si può affermare che questa parte dell'eccedenza può essere utilizzata per finanziare attività a beneficio dei soci cooperativi e del loro ambiente,
3. fondo di investimento - la parte rimanente.

Ottenere lo status di impresa dell'economia sociale

La summenzionata legge sull'economia sociale disciplina, tra l'altro, la questione dell'ottenimento dello status di impresa dell'economia sociale. La legge prevede strumenti di sostegno che incoraggiano la domanda di status:

1. Contributi alla pensione, all'invalidità e all'assicurazione malattia per le retribuzioni dei lavoratori a rischio di esclusione sociale - articolo 21.
2. Sovvenzioni per la creazione di un posto di lavoro e il finanziamento dei costi salariali - articolo 22.
3. Sovvenzioni per interessi sui prestiti - articolo 24.
4. Rimborso dei costi sostenuti per i costi aggiuntivi di un'impresa sociale connessi all'occupazione di persone con disabilità - articolo 24.
5. Riduzione dei pagamenti a favore di PFRON per gli enti che acquistano prodotti o servizi da imprese sociali - articolo 25.
6. Possibilità di limitare gli appalti pubblici alle sole imprese sociali - articolo 26.
7. Esenzione fiscale dei redditi destinati al reinserimento sociale e professionale dei lavoratori dipendenti - articolo 67.

Altri potenziali benefici:

- Vantaggi connessi all'accesso agli appalti pubblici

Le imprese sociali potranno essere privilegiate negli appalti di unità di finanza pubblica con un valore netto inferiore a 130 000 PLN. In tali appalti sarà possibile limitare la cerchia dei contraenti alle imprese sociali.

- Altro sostegno

Tra le altre soluzioni che la legge introduce c'è un programma dipartimentale per sostenere l'economia sociale e finanziarne l'attuazione. Tale programma può essere rivolto a soggetti dell'economia sociale o a enti locali. Esempi di tali programmi sono:

1. Resilienza e sviluppo dell'economia sociale e dell'imprenditoria sociale per il periodo 2022-2025
2. Social PLUS enterprise per il periodo 2023-2025.

Inoltre, la legge sull'economia sociale offre la possibilità di finanziare attività per le imprese sociali a titolo del Fondo di solidarietà. Tale fondo può sostenere misure per lo sviluppo dell'economia sociale, in particolare misure di reinserimento sociale e professionale intraprese da un'impresa sociale per i suoi dipendenti che sono persone a rischio di esclusione sociale.



I principali criteri che devono essere soddisfatti da un'entità che richiede lo status di impresa sociale:

- Svolgere attività economiche o retribuite
- Mancanza di controllo da parte dell'autorità locale
- Svolgere attività nel campo del reinserimento sociale e professionale delle persone a rischio di esclusione sociale o della prestazione di servizi sociali.
- Occupazione di un minimo di 3 dipendenti.
- Almeno il 30% delle persone occupate sono persone a rischio di esclusione sociale.
- Un'impresa sociale non destina i profitti derivanti dalle sue attività alla distribuzione tra i suoi membri, azionisti e dipendenti.

Conformemente alla legge sulla Spagna, il processo di concessione dello status di SE è il seguente:

Lo status di impresa sociale è ottenuto su richiesta di un'entità dell'economia sociale o di un'unità che crea un'entità dell'economia sociale, mediante una decisione del voivodato competente per la sede dell'entità o dell'unità.

La domanda per ottenere lo status di impresa sociale comprende:

- 1) nome e forma giuridica del richiedente;
- 2) Indirizzo della sede legale del richiedente e del luogo di svolgimento dell'attività prevista;
- 3) Numero di identificazione fiscale (NIP), numero di identificazione statistica (REGON) e il numero nel registro del tribunale nazionale, altro registro o altro record;
- 4) definizione dello scopo dell'attività,
- 5) l'oggetto previsto dell'attività predominante.

Importante! - Lo status di impresa sociale è concesso a tempo indeterminato (tuttavia, i titolari dello status sono tenuti a presentare relazioni annuali - entro il 31 marzo per l'anno precedente)

È importante ricordare che un'impresa sociale è ancora un'azienda. Ciò significa che deve trovare il suo posto nel mercato ed essere in grado di sostenersi. Supponendo che impieghi un minimo di tre persone, ciò significa che deve generare entrate per essere in grado di pagare gli stipendi e coprire i costi di gestione. La fonte di finanziamento più comune per i posti di lavoro nelle imprese sociali sono i fondi dell'UE. La loro distribuzione è gestita dai cosiddetti Centri di supporto all'economia sociale (OWES). C'è un centro di questo tipo in ogni sottoregione del voivodato. Il supporto più comune disponibile in OWES è:

1. sostegno sostanziale, ad esempio assistenza nella preparazione di un piano aziendale, consulenza legale o contabile, formazione, compresa la formazione



- professionale per le persone svantaggiate che saranno impiegate in un'impresa sociale,
2. sostegno finanziario connesso alla creazione di posti di lavoro per le persone svantaggiate (il più delle volte per un importo compreso tra 21 000 PLN e 25 000 PLN per posto di lavoro),
 3. sostegno ponte destinato a coprire i costi mensili dell'impresa sociale, ad esempio affitto o contabilità (l'importo massimo del sostegno ponte è l'importo della retribuzione minima mensile per persona svantaggiata) - il periodo massimo di tale sostegno è di un anno dalla creazione del posto di lavoro.

Tuttavia, i dettagli, compresi ad esempio gli importi reali disponibili dei finanziamenti, dipenderanno generalmente dal OWES in questione (sulla base delle soluzioni/tassi adottati a livello del progetto specifico).

Ad esempio, nell'ambito del²⁰ progetto OWES TłOK 3 è possibile ricevere un sostegno finanziario per la creazione di posti di lavoro nelle imprese sociali, nelle imprese senza scopo di lucro e nelle cooperative sociali.

Importo del sostegno finanziario:

tasso unitario per la creazione di un posto di lavoro a tempo pieno - 31.229,00 PLN.

tasso unitario per il mantenimento di un posto di lavoro a tempo pieno nel PN per 12 mesi - 32 400,00 PLN.

OWES può fornire a un'entità un massimo di 10 tassi unitari per 10 posti di lavoro.

Il sostegno è una tantum, non rimborsabile e destinato a finanziare le spese necessarie per avviare o gestire un'impresa all'interno del PS.

Oltre al sostegno finanziario per la creazione di un luogo di lavoro (che può essere speso per attrezzature, preparazione del luogo di lavoro, acquisto di attrezzature, ristrutturazione e adeguamento dei locali, mezzi di trasporto, ecc. - a seconda di quanto indicato nel piano aziendale), le imprese sociali di nuova creazione possono anche richiedere un sostegno per il mantenimento del posto di lavoro.

Nell'ambito del sostegno al mantenimento dei posti di lavoro è possibile finanziare in particolare:

- Spese di previdenza sociale.
- Stipendi dei dipendenti.
- Pagamenti di affitto o affitto / locazione per locali.
- Costi operativi dei locali, ad esempio energia, riscaldamento, acqua, fognature.
- Costi delle tariffe delle telecomunicazioni.
- Costi relativi all'assicurazione.
- Costi di forniture per ufficio di piccole dimensioni.
- Costi di contabilità, servizi di fotocopie.

²⁰<https://owies.eu/468/dotacje-2>



- Spese per visite mediche obbligatorie, formazione obbligatoria in materia di salute e sicurezza, acquisto di indumenti protettivi e scarpe da lavoro.
- Costi relativi al funzionamento delle autovetture di servizio (carburante, manutenzione, piccole riparazioni).

Tuttavia, come accennato più volte, tutte le forme di supporto aiutano solo l'azienda. La cosa più importante è avere una buona idea, un buon business plan, impegno e perseveranza, e credere nel successo del progetto. Gli esempi di imprese sociali e di idee di imprese sociali sono numerosi,²¹ ma è importante fare qualche ricerca sulle esigenze del mercato in cui opereremo.

²¹<https://marketplace.draggingproject.eu/>



Unità 4.4 Studi di casi



Titolo	Come creare un'impresa sociale?
Origin	Il PANATO Wielobranzowa Spółdzielnia Socjalna di Breslavia è uno dei principali produttori polacchi di borse e zaini, un modello di impresa sociale e vincitore di numerosi premi e riconoscimenti. I prodotti del marchio PANATO Bag, caratterizzati principalmente dal loro design unico, sono venduti sul mercato nazionale ed estero.
Obiettivo	<p>La creazione di un'impresa sociale richiede innanzitutto un piano d'azione e un'idea imprenditoriale attenti e ben ponderati. La pratica dimostra che un piano ben preparato (e preferibilmente un piano aziendale) aumenta significativamente le possibilità di successo sul mercato. Vale anche la pena avere una visione per l'ulteriore sviluppo dell'azienda una volta raggiunto un certo livello di stabilità, in modo che non cada nella trappola del proprio successo.</p> <p>Questo caso di studio descrive e dimostra come i fondatori si sono avvicinati alla creazione dell'impresa e su quali valori l'hanno basata, e quindi come stanno cercando di svilupparla.</p>
Contesto	<p>La mission aziendale è: "Siamo un'impresa sociale che crea posti di lavoro per le persone con disabilità. Con i proventi delle vendite, possiamo aiutare saggiamente dando posti di lavoro a coloro che ne hanno più bisogno. Acquistando i nostri prodotti sostenete anche le nostre altre attività volte a promuovere e sviluppare l'economia sociale. "Le cooperative sociali, che impiegano persone a rischio di esclusione sul mercato del lavoro, sono un tipo particolare di cooperativa di lavoratori. Questi includono le persone con disabilità o coloro che iniziano una nuova vita dopo aver scontato una pena detentiva. La cooperativa Panato si è registrata come cooperativa sociale nel 2012. Era l'idea di un gruppo di persone con diverse competenze creative che volevano perseguire le loro passioni sotto forma di cooperativa. La cooperativa ha iniziato in modo speciale: non definendo un settore e trovando le persone giuste, ma individuando i valori che dovevano unire tutti i soggetti coinvolti nel progetto e</p>



definendo un profilo di personalità. Ciò ha permesso di selezionare il team in modo tale che lavorare insieme fosse efficace e la struttura piatta non fosse discutibile per i dipendenti.

Inizialmente, l'attività è stata gestita in una formula multidisciplinare, combinando i servizi di uno studio di cucito, workshop, grafica e fotografia. Dopo un po 'di tempo, questa forma di business si è esaurita; I fondatori avevano l'ambizione di essere un'azienda con un business e prodotti distintivi sul mercato. È stata la vendita dei prodotti a fornire stabilità finanziaria, non i sussidi per i soggetti dell'economia sociale. I primi tre anni di attività sono stati dedicati a un'analisi approfondita del mercato e della concorrenza alla ricerca di un'idea per un'offerta unica che avrebbe avuto la possibilità di trovare una vasta gamma di clienti aziendali in una formula di cooperazione b2b. I primi anni di presenza sul mercato hanno permesso osservazioni approfondite e conclusioni sulla necessità di concentrare le attività e restringere il profilo di PANATO al cucito e alla stampa relativi ai tessuti.

Attualmente, PANATO Bag progetta e cuce borse, zaini e accessori pubblicitari per aziende e collezioni private label di prodotti streetwear. Oltre a borse e zaini, la sala cucito PANATO produce anche accessori personalizzati su misura (compresi accessori per borse), in particolare: reni, bustine, astucci per matite, borse per il trucco, astucci e persino valigette.

Nei primi mesi di attività la Cooperativa ha svolto le seguenti attività:

- cercando il suo spazio, affinando la sua offerta, restringendo il suo campo d'azione,
- definendo i suoi metodi di funzionamento, l'industria del cottage tenta di raggiungere i clienti costruendo la sua base di contatto, il networking, la partecipazione a eventi locali,
- contattare i media per presentarsi a un pubblico più ampio,
- osservare la concorrenza - modi di fare le cose, prezzi del lavoro, metodi di comunicazione,
- distaccare una persona di marketing e promozione a tempo pieno.

Parallelamente, la cooperativa ha lavorato anche sul prodotto - PANATO focalizzato sulla personalizzazione - componendo borse o zaini da parte del cliente, sulla base di un catalogo limitato di opzioni disponibili - maniglie, cinghie, tummies, ecc.



	<p>Raggiungere il cliente con il prodotto è stato possibile grazie all'utilizzo di strumenti informatici - la Cooperativa ha deciso di investire una somma considerevole (circa 12.000 euro) in un configuratore, che, grazie ad un algoritmo, accorcia il processo di preparazione di un'offerta, trattative e vendite al minimo necessario - l'intera procedura è stata in grado di essere minimizzata da anche diversi giorni di scambio di messaggi a poche ore, dall'interesse per l'offerta all'inserimento e alla conferma dell'ordine.</p> <p>La combinazione di tutte queste pratiche e gli sforzi del team hanno fatto sì che il numero di ordini iniziasse a crescere in modo esponenziale, il che significava che anche la cooperativa doveva espandersi (le sue risorse erano esaurite), quindi PANATO poteva seguire il classico percorso di sviluppo del business: affittare locali, assumere personale e cercare finanziamenti (che all'epoca erano difficili da reperire) o cercare - prima nella regione, poi su scala nazionale - altri soggetti dell'economia sociale che hanno competenze e potenzialità, ma mancano di clienti o dei propri prodotti - questo è ciò che è stato deciso.</p> <p>Nel 2015, PANATO ha avviato la creazione di una rete nazionale di imprese sociali che impiegano persone con disabilità. Con il marchio PANATO Bag, la rete produce borse stampate, zaini e accessori pubblicitari alla moda e funzionali. La rete comprende: Cooperativa PANATO (leader), Fondazione JUMP!, Associazione di aiuto umanitario, Stabilimento di attività professionale, Filiale di impresa sociale TPD a Wieruszów, Stabilimento di attività professionale Rudzki, Manufattura Dobrych Usług sp. z o.o.</p> <p>Oggi le imprese summenzionate operano come un consorzio che riunisce 12 entità dell'economia sociale in tutta la Polonia e impiega fino a 100 persone nella produzione.</p> <p>Il focus della cooperativa è sul processo di vendita e sulla commercializzazione appropriata di un prodotto distintivo sul mercato - meno sull'argomentazione di attività sociali per aiutare le persone. Il termine "cooperativa sociale" si è dimostrato nella pratica un importante vantaggio di mercato. Questo perché il nome è associato a un produttore, non a un intermediario o importatore - qualcosa che è molto apprezzato dai clienti commerciali di PANATO.</p>
Domande da discutere	<ul style="list-style-type: none"> • Sei d'accordo con la strategia originale dell'azienda, ovvero identificare i valori che dovevano unire tutti coloro che erano





	<p>coinvolti nel progetto e definire un profilo di personalità? Quale sarebbe la tua visione e strategia per la creazione dell'impresa?</p> <ul style="list-style-type: none">● Panato ha deciso al momento dell'impennata degli ordini di cercare partner commerciali a cui affidare la produzione piuttosto che espandere la propria struttura, perché pensi?● Quali ragioni hanno reso la cooperativa sociale un successo di mercato, potrebbe essere stata influenzata dal fatto che il percorso imprenditoriale sociale è stato scelto fin dall'inizio?● A suo parere, è più importante per la sopravvivenza e lo sviluppo di una cooperativa sociale scegliere il settore in cui opererà, o è più importante avere una visione chiara e obiettivi da raggiungere?
Riferimento	<p>https://ekonomiaspoleczna.pl/co-to-jest-spoldzielnia-pracy-i-czy-warto-ja-zakladac/</p> <p>https://frw.pl/panato-wielobranzowa-spoldzielnia-socjalna/</p> <p>https://spoldzielciasocjalnawpraktyce.pl/jak-zorganizowac-sprzedaz-w-spoldzielni-socjalnej-na-przykladzie-panato-bag/</p> <p>https://spoldzielciasocjalnawpraktyce.pl/przede-wszystkim-potrzeba-biznesowa-czyli-o-konsorcjum-powolanym-przez-spoldzielnie-socjalna-panato-wywiad/</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=LJCFxu2OPjc</p>



TODIM

Titolo	<u>Le forme giuridiche di gestione di un'impresa e le disposizioni giuridiche in materia</u>
Origin	Spólka Todim, con sede a Kowalewo Pomorskie, in Polonia, è stata fondata nel 2022. I fondatori dell'azienda decisero che avrebbero gestito l'azienda come impresa sociale, perché oltre a voler gestire un'impresa, volevano anche perseguire obiettivi sociali.
Obiettivo	Una delle prime domande a cui devono rispondere coloro che desiderano costituire un'impresa è la scelta della sua forma giuridica. Nel caso dell'economia sociale, la scelta più comune è la forma di cooperativa sociale, ma anche la forma di società senza scopo di lucro. Questo caso di studio presenta le ragioni per cui l'imprenditore ha deciso di assumere la forma di un'impresa sociale e perché ha scelto una delle forme disponibili per gestire questa attività.
Contesto	<p>A causa del capitale fondatore necessario, uno zoo senza scopo di lucro è stato scelto come forma di operazione. Anche i fondatori hanno scelto questa forma per la loro esperienza: la loro famiglia aveva già un'azienda zoologica che vendeva beni di seconda mano e sapevano come creare un'azienda. (La procedura per la creazione di uno zoo senza scopo di lucro non differisce molto dalla creazione di una normale società). Inoltre, una delle idee per l'azienda era quella di sostenere un'altra azienda che vendeva beni e mobili di seconda mano.</p> <p>Il presidente dell'azienda è una persona disabile e l'azienda impiega anche tre persone socialmente escluse (disoccupazione di lunga durata). L'inizio è stato difficile, ma dopo aver acquisito esperienza, l'azienda è diventata più forte e prevede di espandere i suoi servizi.</p> <p>Da anni, il fondatore e CEO di 'Todim' è appassionato del fascino dell'arredamento con un'anima, effettuando piccole riparazioni e</p>



	<p>ristrutturazioni per dare loro nuova vita (anche a sostegno dell'attività gestita dalla suddetta azienda di famiglia che vende mobili di seconda mano). Ciò richiede molto tempo ed energia per riportare tali oggetti al loro antico splendore o per assumere un personaggio originale completamente nuovo. Il lavoro, che è stato fatto da dilettante, è stato caratterizzato da un'eccellente qualità e attenzione ai dettagli. Questa passione ha dato vita all'idea di un'impresa sociale che fornisce servizi di restauro e pulizia di mobili per superfici in legno e metallo.</p> <p>I servizi dell'azienda sono molto apprezzati nella comunità locale e i nuovi clienti sono principalmente persone "su raccomandazione" che, deliziate da un mobile ristrutturato che hanno visto a casa di un amico, hanno voluto rinfrescare anche i loro tesori. Todim realizza mobili restaurati in grado di trasformare un interno in uno stile veramente provenzale!</p> <p>TODIM è inoltre impegnata in una politica di sostenibilità: il metodo di semina utilizzato dall'azienda è neutro dal punto di vista ambientale. L'azienda si sta espandendo; oltre al restauro di mobili, offre anche la pulizia professionale di uffici, case e appartamenti e il restauro di cerchi auto (utilizzando anche il metodo di semina). I proprietari sono costantemente alla ricerca di ulteriori servizi con cui l'azienda possa crescere.</p> <p>È una buona idea creare una società senza scopo di lucro se si sente il bisogno di aiutare, ad esempio, le persone socialmente escluse (ad esempio svantaggiate a causa di una disabilità). Inoltre, una non-profit Ltd. è una soluzione che ti dà una migliore possibilità di ottenere aiuto da fondi pubblici.</p>
<p>Domande da discutere</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● I fondatori di Todim hanno scelto la forma giuridica di una società a responsabilità limitata. - senza scopo di lucro. Secondo lei, quale sarebbe la società operativa ottimale per questo tipo di attività nel suo paese? Perché? ● La strategia dell'azienda è quella di ampliare il portafoglio di servizi offerti. Lo ritenete opportuno? Ma dovrebbero concentrarsi sui loro servizi esistenti e cercare di specializzarsi in essi? ● I proprietari hanno scelto consapevolmente di gestire la propria attività all'interno dell'economia sociale volendo perseguire anche obiettivi sociali (attivazione di persone al di fuori del





	mercato del lavoro). Quali sono i vantaggi e i vincoli della gestione di un'impresa sociale? (utilizzare il materiale didattico).
Riferimento	https://owies.eu/818/todim https://todim.pl/o-nas/



**GRUPA
ALIVIO**

Titolo	<u>Processi di gestione in uno sviluppo di impresa sociale e l'attuazione di una strategia finanziaria</u>
Origin	<p>La cooperativa sociale Grupa Alivio è stata costituita all'inizio del 2020. Ha sede a Zielona Góra (Polonia).</p> <p>Inizialmente c'erano 5 dipendenti nella cooperativa, oggi ci sono già 19 dipendenti a tempo pieno (a settembre 2023). Si tratta di persone a rischio di esclusione sociale o escluse, a cui viene dimostrato attraverso un'adeguata formazione che sono adatte a questo particolare lavoro in cui la cosa più importante è l'empatia, la gentilezza e il desiderio di aiutare.</p>
Obiettivo	<p>Il problema principale che le imprese sociali devono affrontare è quello di rimanere in attività. Per raggiungere questo obiettivo, hanno bisogno del proprio reddito e dell'uso sapiente del finanziamento degli aiuti (ad esempio il fondo di solidarietà). Allo stesso tempo, c'è una certa limitazione dovuta alla costituzione formale dell'impresa sociale, che limita la libertà di spesa. Il seguente caso di studio illustra questo problema.</p>
Contesto	<p>La missione della cooperativa, oltre alle attività di assistenza sociale svolte nel flusso di deistituzionalizzazione, è il reinserimento sociale e professionale delle persone escluse o a rischio di esclusione sociale.</p> <p>"Alivio" significa "respite" in spagnolo. E questo è esattamente il tipo di tregua che i caregiver di persone bisognose di sostegno permanente (ma anche gli stessi residenti) vengono offerti dalla Cooperativa Sociale Gruppo Alivio. La cooperativa fornisce servizi di assistenza e cura a breve termine - quando i prestatori di assistenza hanno bisogno di qualcuno che si prenda cura di loro (ad esempio, durante le vacanze, i ricoveri ospedalieri, i viaggi). Ci sono anche servizi di formazione e strutture ricettive per le persone con disabilità motorie.</p> <p>A volte i caregiver con esperienza, anche anni di esperienza, si presentano ai colloqui di lavoro, ma trattano il lavoro come un</p>





compito da spuntare, un lavoro a cottimo - non una vera cura per un'altra persona. Queste persone non hanno la possibilità di lavorare per il Gruppo Alivio.

Finanziamento delle attività

Le attività della Cooperativa sono finanziate in parte dai fondi pubblici del programma di assistenza e assistenza alla disabilità, finanziato dal Fondo di solidarietà. Questa fonte copre circa l'80% della spesa. Il resto è costituito dai servizi commerciali offerti da Alivio.

Attività commerciali

Una giornata di assistenza offerta dalla Cooperativa Alivio nei servizi commerciali (al di fuori dei programmi) costa 90 euro. Questo sembra molto, ma si consideri che il prezzo include il trasporto, il cibo fornito in collaborazione con una società di catering, l'alloggio e un pacchetto completo di assistenza.

Grazie al suo approccio individuale, professionale e alla buona reputazione, la Cooperativa non ha bisogno di investire in marketing e pubblicità - nuovi oneri vengono da raccomandazioni.

Sfide affrontate dalla cooperativa

Il problema principale sono le questioni finanziarie. Poiché le attività della cooperativa sono finanziate con fondi garantiti dal programma, non vi può essere continuità di finanziamento.

Mancanza di continuità dei finanziamenti

I programmi sono caratterizzati dal fatto che terminano alla fine dell'anno - passano tre, a volte quattro mesi prima di ricominciare. Questo è, da un lato, il momento di prepararsi per il nuovo anno e pianificare le attività e, dall'altro, una lacuna da colmare. Le persone con disabilità che hanno bisogno di cure non smetteranno di essere malate per tutta la durata della pausa del programma: devono essere assistite allo stesso livello.

Vincoli di spesa

La mancanza di continuità non è l'unico problema. Un altro è l'erogazione incentrata esclusivamente sui costi del programma: il denaro non può essere utilizzato per sviluppare cooperative, effettuare ristrutturazioni o acquistare immobilizzazioni. A volte questo porta a una situazione bizzarra in cui ci sono soldi per



	<p>prendersi cura di più reparti, ma non soldi per riparare l'auto utilizzata per trasportarli.</p> <p>Al momento, si può osservare una forte domanda di servizi di assistenza sul mercato polacco - questo è legato, ad esempio, ai cambiamenti demografici. Le previsioni mostrano che la domanda di attività in questo settore crescerà: vale quindi la pena avviare entità dell'economia sociale e acquisire qualifiche di assistenza.</p> <p>Redditività</p> <p>Vale la pena creare imprese sociali se hai un'idea e una vera passione, coerenti con i tuoi valori. Il concetto dovrebbe essere discusso con i consulenti finanziari, l'idea e il piano d'azione dovrebbero essere definiti. Le entità dell'economia sociale non sono in concorrenza tra loro - insieme vogliono creare qualcosa di buono, quindi spesso cooperano, e grazie ai cambiamenti della legge e ai cambiamenti del mercato, si aprono nuove opportunità di azione e si può effettivamente creare un'iniziativa redditizia.</p>
Domande da discutere	<ul style="list-style-type: none"> ● Il concetto organizzativo della Cooperativa Sociale Alivio, si basa su un approccio individuale e su un sistema di referral oltre che su un'attenta selezione del personale, ritenendo che questa strategia consenta loro di non investire in pubblicità e marketing. È d'accordo sul fatto che questa sia la strategia giusta per questo tipo di impresa? O l'impresa dovrebbe comunque cercare di aumentare la sua portata e diffondere i suoi servizi? ● Il finanziamento delle attività della cooperativa si basa principalmente su fondi di aiuto (sovvenzioni). La Cooperativa, tuttavia, non dovrebbe cercare di diventare indipendente da loro e raccogliere fondi dalle sue attività attuali (aumento dei prezzi dei servizi, aumento del numero di clienti, apertura di nuove filiali)? ● Tale forma (impresa sociale) rafforza la loro posizione sul mercato o, al contrario, rende più difficile per loro competere con imprese che operano secondo principi generali (non ricevono sostegno esterno, ma non sono vincolate da restrizioni di spesa)?
Riferimento	<p>https://spoldzielniassocjalnawpraktyce.pl/uslugi-opiekuncze-czy-moga-byc-rentowne-case-study-spn-s-grupa-alivio/</p> <p>https://grupa-alivio.pl/kontakt/</p>





Co-funded by
the European Union





Sintesi dei punti chiave

Un'impresa sociale è un'impresa che genera profitti attraverso il suo impatto sulla comunità in cui opera (Muhammad Yunus). Si tratta quindi di un tipo specifico di entità commerciale le cui attività non si concentrano sui profitti e sulla loro massimizzazione, ma su obiettivi sociali, che sono di per sé un valore.

In tali organizzazioni, eventuali eccedenze generate dalle loro attività sono investite nel perseguimento di obiettivi quali l'integrazione sociale e professionale dei membri dell'impresa o attività a beneficio della comunità locale, contribuendo all'attivazione socio-professionale delle persone a rischio di esclusione sociale e agendo a beneficio del loro ambiente. Le imprese sociali possono operare sotto forma di cooperative sociali, società senza scopo di lucro e organizzazioni non governative. La costituzione di questo tipo di impresa non richiede condizioni particolari, il suo funzionamento consente l'utilizzo di fondi dell'UE, ma dovrebbe essere preceduta da un'attenta analisi di mercato e da un piano aziendale dettagliato. Esempi riusciti di imprese sociali dimostrano che si tratta di una forma di attività attraente, che apporta anche un importante valore aggiunto sociale.



Bibliografia

1. Yunus M. (2011). "Building social business" (Costruire l'impresa sociale), Public Affairs US.
2. Progetto di dragaggio; <https://marketplace.draggingproject.eu/>
3. <https://owies.eu/468/dotacje-2>
4. Obwieszczenie Marszałka Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 12 kwietnia 2023 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o spółdzielniach socjalnych
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20230000802/O/D20230802.pdf>
5. Ustawa z dnia 5 sierpnia 2022 r. o ekonomii społecznej
<https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20220001812/U/D20221812Lj.pdf>
6. Una strategia rinnovata dell'UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese, COM (2011)
[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681/com_com\(2011\)0681_it.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681/com_com(2011)0681_it.pdf)
7. Commissione europea, Iniziativa per l'imprenditoria sociale <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011DC0682>
8. Impatto dell'iniziativa per l'imprenditoria sociale della Commissione europea
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8373&furtherPubs=yes>



Link utili

Titolo	Breve descrizione	Link
Progetto di dragaggio	Esempi di imprese sociali e idee di impresa sociale	https://marketplace.draggingproject.eu/
Euronews	Un film che presenta un'interessante iniziativa sotto forma di impresa sociale	Impresasociale: Un nuovo modello di business per l'Europa Euronews
La Commissione europea sostiene le imprese sociali	La Commissione europea intende creare un ecosistema favorevole alle imprese sociali	La Commissione europea sostiene le imprese sociali (youtube.com)



Compiti

Compito 1

Come scegliere la forma giuridica ottimale per un'impresa sociale?

Istruzioni

Nel materiale del corso, troverete le condizioni per la creazione di imprese sociali in Polonia (esempio: cooperative sociali, società senza scopo di lucro, associazioni e fondazioni). I più popolari sono le cooperative sociali e le società senza scopo di lucro, che vengono discusse in dettaglio. La scelta della forma giusta è molto importante per l'azienda (possibilità di ottenere supporto, sussidi, strutture contabili, ecc.).

Il vostro compito è:

1. Caratterizzare le forme legali accettabili di imprese sociali nel vostro paese,
2. Identificare i loro punti di forza e di debolezza
3. Indicare quali forme sono più comuni nella pratica
4. Pensate a un esempio di impresa sociale che vorreste creare e gestire (finalità, oggetto di attività, settore di attività, numero di dipendenti) e indicate quale dei moduli disponibili nel vostro paese sarebbe più adatto e perché? Si prega di tenere conto degli elementi relativi alla creazione e alla gestione dell'impresa e dei possibili vantaggi per la forma di impresa prescelta.
5. Scegli una delle imprese sociali che operano nel tuo paese e descrivine la forma e la struttura organizzativa.

Strutture di supporto

Il compito dovrebbe pertanto includere i seguenti elementi (nell'ordine elencato):

1. Elenco della legislazione essenziale (diritto europeo e nazionale)
2. Descrizione accurata delle forme di imprese dell'economia sociale nel vostro paese
3. Presentare i vantaggi e gli svantaggi delle singole forme di gestione di un'impresa sociale (sull'esempio di un'impresa inventata) e della società effettivamente operativa scelta)
4. Descrivi la struttura dell'impresa effettivamente funzionante che hai scelto
5. Raccomandazioni per le migliori forme di svolgimento di questa attività a vostro parere
6. Indice delle istituzioni locali a sostegno delle imprese sociali



Materiali richiesti

Raccogliere i materiali disponibili e le normative legali relative alle forme consentite di costituzione di imprese sociali nel proprio paese:

- regolamenti e linee guida dell'Unione europea,
- Legislazione nazionale (leggi e regolamenti)
- Pubblicazioni della Commissione europea e delle organizzazioni che sostengono la creazione di imprese sociali
- pubblicazioni sull'impresa sociale selezionata per l'analisi

Criteri di valutazione

Un compito correttamente eseguito dovrebbe includere una panoramica delle forme di imprese sociali consentite dalla legge, includere informazioni su quale forma è dominante, quale forma sceglieresti per la tua impresa, una descrizione dell'impresa sociale funzionante e le caratteristiche della sua struttura.



Compito 2

Come creare un'impresa sociale nel tuo paese?

Istruzioni

Nei materiali di formazione troverete informazioni sulla creazione di imprese sociali nell'Unione europea. A livello di legislazione europea, questi requisiti sono piuttosto generali, i dettagli sono lasciati ai singoli paesi per specificare. Nel modulo 4, sull'esempio della Polonia, vengono discussi i regolamenti e le norme per la creazione di tali imprese, nonché l'ottenimento di uno status speciale per un'entità dell'economia sociale.

Di conseguenza, le forme delle imprese sociali e le condizioni per la loro creazione variano da paese a paese, anche all'interno dell'Unione europea.

Il vostro compito è quello di raccogliere e presentare le seguenti informazioni:

1. Quali sono le forme di imprese sociali nel vostro paese?
2. Determinare quale delle forme giuridiche è la migliore per la tua attività/idea di impresa sociale e spiegare perché?
3. Spiegare come impostare un'impresa sociale passo dopo passo in base alla forma giuridica scelta.
4. Determinare se dovranno essere soddisfatte ulteriori condizioni per operare con successo (e raccogliere fondi).

Strutture di supporto

Il compito dovrebbe pertanto includere i seguenti elementi (nell'ordine elencato):

1. Elenco della legislazione essenziale (diritto europeo e nazionale)
2. Enumerare le forme di imprese dell'economia sociale nel vostro paese
3. Condizioni e norme per la creazione di imprese sociali e l'ottenimento di uno status speciale (se del caso) nel vostro paese (passo dopo passo)
4. Indice delle istituzioni locali che sostengono la creazione di imprese sociali

Materiali richiesti

Raccogliere i materiali disponibili in cui sono regolamentate le condizioni formali e legali per la creazione di imprese sociali, come ad esempio:

- regolamenti e linee guida dell'Unione europea,
- Legislazione nazionale (leggi e regolamenti)
- Pubblicazioni della Commissione europea e delle organizzazioni che sostengono la creazione di imprese sociali

Criteri di valutazione

Il risultato del vostro lavoro dovrebbe essere un compendio completo sulla base del quale una persona interessata a creare una tale impresa sarebbe in grado di farlo senza ulteriore assistenza.





Compito 3

Ottenere fonti di finanziamento

Istruzioni

Gestire un'impresa sociale è leggermente diverso dalle imprese tipiche. Prima di tutto, non si concentra solo sul profitto, ma persegue una missione sociale. Tuttavia, come altre imprese, deve generare entrate che le consentano di condurre affari, coprire i costi, pagare gli stipendi, ecc.

Pertanto, il passo fondamentale è il targeting aziendale e l'identificazione dei potenziali clienti.

Tuttavia, a causa della loro specificità e utilità sociale, le imprese sociali possono contare su varie forme di sostegno da parte delle organizzazioni governative o dell'Unione europea. È possibile, ma richiede conoscenze specifiche: dove e come si può cercare di ottenere un sostegno finanziario. L'unità 4 dei materiali di formazione presenta esempi di forme di sostegno.

Nel secondo compito, sei stato incaricato di inventare un'impresa sociale

Ora il vostro compito è:

1. Indicare le potenziali fonti di finanziamento per questa attività
2. Indicare gli strumenti di sostegno finanziario previsti dalla legislazione del proprio paese
3. Presentare una strategia per finanziare le attività e la gestione di un'impresa sociale
4. Quali sono i tuoi costi nella tua impresa sociale? Annota i costi effettivi di gestione della tua impresa sociale (tabella 1).
5. Creare una tabella per le finanze necessarie per stabilire l'impresa sociale e le fonti di finanziamento) e pianificare le finanze per il primo anno (tabella 2).
6. Determinare il punto di pareggio (2 metodi)

Strutture di supporto

1. Il compito dovrebbe pertanto includere i seguenti elementi (nell'ordine elencato):
2. Elenco delle forme di finanziamento e sovvenzioni (europee e nazionali)
3. Proposta di finanziamento dell'attività (ad es. crowdfunding, credito, capitale proprio)
4. Fonti di sostegno finanziario disponibili e dettagliate
5. Strategia di gestione e finanziamento di un'impresa inventata
6. Indice delle istituzioni locali che sostengono

Materiali richiesti

Raccogliere i materiali disponibili e le normative legali riguardanti le forme ammissibili di finanziamento e sussidi:

- previsto dall'Unione europea



- disponibili da fonti nazionali
- elenco delle istituzioni che offrono assistenza per ottenere un sostegno finanziario

Criteri di valutazione

Un compito correttamente eseguito dovrebbe includere una proposta di finanziamento dell'attività (ad esempio crowdfunding, credito, capitale azionario), nonché fonti di sostegno finanziario disponibili precisamente dettagliate (nazionali, UE). Dovrebbe anche essere presentata la strategia finanziaria e di gestione proposta (per l'azienda che hai inventato).

Modelli

Tabella 1:

	Quali sono i vostri costi?	Importo fisso €
Immobilizzazioni		
Costi variabili		
Costi fissi		
	Total	€

Tabella 2:

	Jan.	Febbraio	Mar.	Apr.	maggio	Giu.	Lug.	ecc.
Saldo di apertura								
REDDITO								
Vendite								
Prestito bancario								
Sovvenzioni								
Altri								
Reddito mensile totale								
SPESE								
Stipendi								
Affitto								
Servizi pubblici								
Materie prime								
Marketing								
Assicurazione								





Altri								
Spesa mensile totale								
Saldo mensile totale								
Saldo di chiusura								

Garantire la sostenibilità dell'impresa sociale e misurare l'impatto sociale



**Co-funded by
the European Union**

Cofinanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o della Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Né l'Unione Europea né l'autorità che eroga il finanziamento possono essere ritenute responsabili per essi.



Modulo 5. Garantire la sostenibilità dell'impresa sociale e misurare l'impatto sociale

Struttura del modulo

Unità 5.1 Sostenibilità aziendale e integrazione delle tematiche sociali e ambientali nel piano strategico aziendale (Sviluppo e scalabilità)

Unità 5.2 Misurare l'impatto sociale di un'impresa sociale

Unità 5.3 Studi di casi

Risultati dell'apprendimento

<p>Conoscenza</p>	<p>Il tirocinante sarà in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● conoscere le ipotesi chiave per garantire il funzionamento e lo sviluppo continui dell'impresa sociale; ● individuare i fattori di rischio che limitano il funzionamento e lo sviluppo continui dell'idea di impresa sociale; ● definire obiettivi, attività e risultati per lo sviluppo sostenibile dell'impresa sociale; ● conoscere i principi di scalare un business come la fase successiva del suo sviluppo; ● individuare strumenti per misurare l'impatto sociale di un'impresa sociale.
<p>Competenze</p>	<p>Il tirocinante sarà in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● elaborare un piano per il funzionamento e lo sviluppo di un'impresa sociale; ● misurare l'impatto delle sue attività sull'ambiente e risolvere i problemi sociali; ● presentare la loro idea sinteticamente sotto forma di un piano aziendale di impresa sociale; ● identificare la produzione, il personale e le esigenze finanziarie necessarie per garantire lo sviluppo dell'impresa.
<p>Atteggiamenti</p>	<p>Il tirocinante sarà in grado di:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● comprendere la necessità di sviluppare il business non solo finanziariamente, ma anche per affrontare le esigenze sociali e ambientali; ● sviluppare capacità gestionali e analitiche;



	<ul style="list-style-type: none">• adottare un atteggiamento di responsabilità per l'attuazione di un'idea di impresa sociale e per affrontare i problemi sociali.
--	---

Introduzione

L'unità 5.1 del seguente modulo introduce il concetto di impresa sociale che opera secondo i principi dello sviluppo sostenibile e si sviluppa in modo economicamente e socialmente efficiente. Il capitolo descrive:

- obiettivi di sviluppo sostenibile;
- esempi di definizione degli obiettivi di un'impresa sociale in linea con la strategia di sviluppo sostenibile;
- attività a sostegno degli obiettivi di sviluppo sostenibile;
- esempi di utilizzo di strategie di sviluppo sostenibile in un'impresa sociale;
- la strategia per lo sviluppo dell'impresa sociale;
- settori chiave dell'impresa sociale;
- misurare lo stato di attuazione della strategia di sviluppo dell'impresa sociale;
- creazione di piani di investimento;
- modi per scalare il business nel caso di un'impresa sociale.

La misurazione dell'impatto sociale di un'impresa sociale è descritta nell'unità 5.2 del presente modulo. In questa parte vengono formulate ipotesi su come creare indicatori di misurazione dell'impatto sociale e su come misurarli e valutarli. L'unità 5.3 comprende lo studio di caso, che presenta l'impatto sociale delle varie attività svolte dalle imprese.

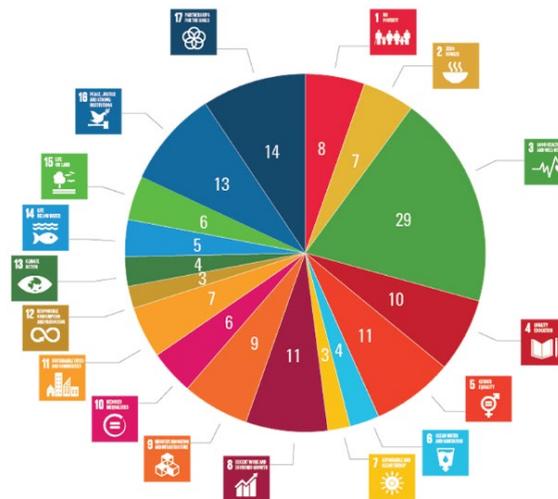


Unità 5.1 Sostenibilità aziendale e integrazione delle tematiche sociali e ambientali nel piano strategico aziendale (Crescita e scalabilità)

Il termine sviluppo sostenibile è stato introdotto da H. C. von Carlowitz e successivamente diffuso dal movimento ambientalista. Un cambiamento nell'approccio ai processi di gestione, legato alla considerazione delle questioni ambientali, ha avuto luogo alla fine degli anni '60 e all'inizio degli anni '70.²² Secondo la definizione sviluppata, lo sviluppo sostenibile è un approccio che tiene conto della realizzazione simultanea di obiettivi economici, sociali e ambientali. Si tratta di una strategia a lungo termine che presuppone che le imprese agiscano in modo responsabile e tenendo conto delle generazioni future.

Come menzionato nel Modulo 1, Capitolo 1, nel 2015, le Nazioni Unite (ONU) di 193 paesi hanno adottato un documento intitolato "Trasformare il nostro mondo: l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile", nota anche come Agenda 2030. Si tratta di un'agenda di portata e importanza senza precedenti, che definisce un modello di sviluppo sostenibile a livello globale. Secondo l'Agenda 2030, lo sforzo di modernizzazione di oggi dovrebbe concentrarsi sull'eliminazione della povertà in tutte le sue forme, raggiungendo al contempo una serie di obiettivi economici, sociali e ambientali. L'Agenda 2030 è universale, orizzontale e altamente ambiziosa. Comprende 17 obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS) e 169 compiti associati che riflettono le tre dimensioni dello sviluppo sostenibile: economica, sociale e ambientale.²³

Figura 1: Obiettivi di sviluppo sostenibile (OSS)



Fonte: <https://agenda2030lac.org/estadisticas/prioritized-set-indicators-regional-statistical-follow-up-sdg.html>

²²Anna Misztal, Sostenibilità aziendale e grado di sviluppo socio-economico, Università di Lodz, 2019
²³UNIC Varsavia, Sviluppo sostenibile e obiettivi di sviluppo sostenibile, 2015



Gli obiettivi economici riguardano la realizzazione di profitti e la crescita finanziaria, che è parte integrante del funzionamento e del successo di un'azienda, sia commercialmente che socialmente. La sostenibilità implica che gli obiettivi economici debbano essere raggiunti eticamente e nel rispetto della comunità in cui l'azienda opera e dell'ambiente.

Gli obiettivi sociali includono la cura del benessere dei dipendenti, la creazione di posti di lavoro di qualità, la promozione della diversità, dell'uguaglianza e dell'equità sul posto di lavoro e il coinvolgimento delle comunità locali. Le aziende dovrebbero anche considerare l'impatto delle loro attività sui clienti e sulla società, con l'obiettivo di fornire prodotti e servizi di valore che soddisfino le esigenze e rispettino i diritti dei consumatori. Soprattutto, tuttavia, le attività di un'impresa sociale mirano a contrastare problemi specifici identificati a livello locale o identificati come sfide globali. Agendo per le comunità più piccole, possono contribuire, ad esempio, alla lotta contro il problema globale della povertà.

Gli obiettivi ambientali, d'altra parte, riguardano la riduzione al minimo dell'impatto negativo dell'azienda sull'ambiente. Le imprese dovrebbero adoperarsi per ridurre le emissioni di gas a effetto serra, utilizzare le risorse in modo efficiente, proteggere la biodiversità, ridurre i rifiuti e l'inquinamento e promuovere una gestione sostenibile dell'energia e dell'acqua. Le imprese sociali dovrebbero mantenere i principi operativi di cui sopra nelle loro attività, nonché concentrarsi sul contrasto di uno o più dei problemi summenzionati trattando questa come la loro attività principale.

Gli obiettivi di sviluppo sostenibile sono:

1. Eliminare la povertà in tutte le sue forme in tutto il mondo;
2. Eliminare la fame, raggiungere la sicurezza alimentare e una migliore nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile;
3. garantire una vita sana a tutte le persone di tutte le età e promuovere la prosperità;
4. garantire un'istruzione di qualità per tutti e promuovere l'apprendimento permanente;
5. raggiungere la parità di genere e l'emancipazione delle donne e delle ragazze;
6. Garantire l'accesso all'acqua e ai servizi igienico-sanitari per tutte le persone attraverso una gestione sostenibile delle risorse idriche;
7. fornire a tutti un accesso a prezzi accessibili a fonti di energia stabili, sostenibili e moderne;
8. promuovere una crescita economica stabile, sostenibile e inclusiva, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutte le persone;



9. Costruire infrastrutture stabili, promuovere l'industrializzazione sostenibile e favorire l'innovazione;
10. Ridurre la disuguaglianza all'interno e tra i paesi
11. rendere le città e gli insediamenti umani sicuri, stabili, sostenibili e inclusivi;
12. garantire modelli di consumo e produzione sostenibili;
13. adottare misure urgenti per affrontare il cambiamento climatico e i suoi impatti;
14. proteggere gli oceani, i mari e le risorse marine e utilizzarli in modo sostenibile;
15. proteggere, ripristinare e promuovere l'uso sostenibile degli ecosistemi terrestri, gestire in modo sostenibile le foreste, combattere la desertificazione, arrestare e invertire il degrado del suolo e arrestare la perdita di biodiversità;
16. promuovere una società pacifica e inclusiva, garantire l'accesso alla giustizia per tutti e costruire istituzioni inclusive, efficaci e responsabili a tutti i livelli;
17. Rafforzare i mezzi per attuare e rivitalizzare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile.²⁴

L'implementazione di pratiche verdi in un'azienda può includere l'utilizzo di energie rinnovabili, la riduzione del consumo di materie prime, il riciclaggio, l'investimento in tecnologie di trasporto pulite e molte altre misure.²⁵

In linea con l'idea di sviluppo sostenibile, sono emerse due idee: ESG e CSR. ESG (Environmental, Social, Governance) si riferisce alla categoria di fattori che vengono considerati nella valutazione e nel monitoraggio delle performance delle aziende. ESG si concentra su tre aree principali: ambientale, sociale e di governance. La premessa dell'idea è quella di fornire indicatori misurabili per misurare la responsabilità aziendale.

La CSR (Corporate Social Responsibility) si riferisce alle attività di volontariato e alle iniziative intraprese dalle imprese, che contribuiscono al benessere della società e alla tutela dell'ambiente. L'origine dell'ESG è stata il desiderio di misurare, valutare e analizzare la RSI. La RSI è spesso considerata come parte di una strategia aziendale a beneficio sia dell'azienda, dei dipendenti, dell'ambiente, dei consumatori, delle comunità locali o della sfera pubblica.

Il percorso verso la sostenibilità non è solo quello di definire una visione, una missione e degli obiettivi. Le società a scopo di lucro stanno attuando misure ESG, CSR o altre misure di sostenibilità come attività a sostegno del loro core business di prodotti o servizi. Devono generare profitto rispettando la cura dell'ambiente o riducendo al minimo i problemi sociali. Le imprese sociali, d'altra parte, prendono gli elementi volti

²⁴Agenda 2030 per l'attuazione dello sviluppo sostenibile in Polonia, ministero dello Sviluppo

²⁵<https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/zrownowazony-rozwoj-firm-na-czym-tak-naprawde-polega>





allo sviluppo sostenibile e alla risoluzione dei problemi sociali come "nucleo" della loro attività. La generazione di profitto è quindi un elemento senza il quale, l'attività sociale di base non sarà raggiunta. Non devono essere organizzazioni senza scopo di lucro, ma i profitti retrocedono sullo sfondo della strategia operativa, essendo, per così dire, uno strumento per risolvere i problemi sociali. Le imprese sociali che introducono una nuova strategia dovrebbero inoltre concentrarsi sul dialogo con le parti interessate, quali i dipendenti, gli investitori, i clienti o l'ambiente locale. Tutto questo ha lo scopo di delineare quali attività dovrebbero raggiungere la massima priorità.²⁶

Tabella 1: Esempi di definizione di obiettivi di impresa sociale in linea con una strategia di sviluppo sostenibile

1. Comunità	Obiettivo: Migliorare la qualità della vita delle comunità locali.
	Attività: Sostenere l'istruzione locale, l'assistenza sanitaria e lo sviluppo economico.
	Risultati: Maggiore accesso all'istruzione, miglioramento della salute della comunità, crescita delle imprese locali.
2 Ambiente	Obiettivo: Conservazione e uso sostenibile delle risorse naturali.
	Attività: Introdurre pratiche commerciali verdi, ridurre il consumo di energia e materie prime, ridurre la produzione di rifiuti in azienda.
	Risultati: Riduzione dell'impronta ecologica, miglioramento dell'ambiente.
3 Economia	Obiettivo: Generare una crescita economica sostenibile.
	Attività: creare posti di lavoro, sostenere le imprese locali e i partenariati comunitari nel rispetto dell'ambiente.
	Risultati: Aumento dell'occupazione, sviluppo dell'economia locale, riduzione della povertà, riduzione al minimo del degrado ambientale.
4 Innovazione sociale	Obiettivo: Sviluppare soluzioni innovative a beneficio della comunità.
	Attività: investire in ricerca e sviluppo, sostenere l'imprenditoria sociale.
	Risultati: Introduzione di prodotti o servizi innovativi con benefici sociali.

Fonte: Elkington, J. (1997). "Cannibali con forchette: The Triple Bottom Line of 21st Century Business" (La triplice linea di fondo delle imprese del XXI secolo). Hart, S.L., & Milstein, M. B. (2003). "Creating Sustainable Value" Academy of Management Executive (Dirigente esecutivo dell'Accademia di gestione per la creazione di valore)

²⁶<https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/zrownowazony-rozwoj-firm-na-czym-tak-naprawde-polega>





sostenibile); Sachs, J. D. (2015). "The Age of Sustainable Development" (L'era dello sviluppo sostenibile), Columbia University Press.; Epstein, M.J.,&Buhovac, A. R. (2014). "Far funzionare la sostenibilità: Migliore





Siamo in grado di monitorare il livello di implementazione del suddetto campione leader locali della sostenibilità.

Figura 2: Attività a sostegno degli obiettivi di sviluppo sostenibile



Fonte: "Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts" (Pratiche di gestione e misurazione degli impatti sociali, ambientali ed economici delle imprese), Berrett-Koehler Publishers.; Porter, M.E., & Kramer, M. R. (2011). "Creazione di valore condiviso"; Harvard Business Review.





Il livello di sostenibilità aziendale dipende da una serie di fattori, che possono essere definiti come:

- Esterno: le condizioni macroeconomiche, le direzioni di sviluppo della politica ambientale, il sostegno dei fondi per attività volte alla protezione delle risorse naturali, la sensibilizzazione del pubblico, il livello di competitività delle imprese, il livello di sviluppo della ricerca, le spese per attività innovative;
- Interno, relativo alla consapevolezza del management, alle capacità finanziarie dell'azienda e alla strategia di sviluppo adottata.²⁷

Esempi di utilizzo di strategie di sostenibilità come elemento di supporto del core business in un'impresa sociale:

- Pari opportunità per donne e uomini, persone con disabilità e persone con altre disfunzioni;
- Garantire che le attività dell'azienda siano adeguatamente coordinate in modo che i dipendenti possano conciliare la loro vita professionale e privata;
- Stampare solo i documenti necessari;
- tenuta di registri in formato elettronico;
- L'uso di scatole di consegna elettroniche;
- Stampa di documenti essenziali in scala di grigi;
- comunicazione effettuata, per quanto possibile, con l'ausilio di mezzi elettronici;
- riduzione dei viaggi di lavoro (riduzione delle emissioni di CO₂);
- Ridurre la produzione di rifiuti eccessivi;
- Funzionamento durante le ore di luce solare adeguata per ridurre il consumo di elettricità.

Definizione di una strategia di sviluppo

Secondo D.R. Hampton, la strategia è "un piano unificato, lungimirante e integrato attraverso il quale l'impresa combina vantaggi strategici con le aspettative dell'ambiente, e che afferma la certezza che i suoi obiettivi primari saranno raggiunti, attraverso un'adeguata sicurezza da parte dell'organizzazione".²⁸ Oltre alla definizione fornita, possiamo sottolineare le caratteristiche di base della strategia di sviluppo secondo G. Gierszewska:

- il primato dei problemi esterni su quelli interni;
- il primato del futuro sull'azione attuale;
- Il primato del coraggio del pensiero sulla correttezza;
- il primato di priorità chiare sulla complessità;
- Il primato del continuo sviluppo della strategia sulla sua stabilità.²⁹

²⁷Anna Misztal, Sostenibilità aziendale e grado di sviluppo socio-economico, Università di Lodz, 2019

²⁸J. Penc, Strategie di gestione. Pensiero prospettico, azione sistemica, Placet, Varsavia 1994

²⁹G. Gierszewska, Gestione strategica, Casa editrice dell'Università di Economia e Management,





Fonte: <https://effectivemanagers.com/wp-content/uploads/2018/07/1.jpg>

Secondo uno studio di I. Ansoff e E. McDonnell, la strategia di sviluppo è stata suddivisa nei seguenti elementi:

1. Missione dell'azienda - definisce la ragione fondamentale per l'esistenza dell'entità. Consente inoltre all'azienda di essere percepita di conseguenza. Pertanto, si può dire che la missione serve a esprimere con precisione gli obiettivi a lungo termine dell'organizzazione. La missione di un'impresa è sempre permanente, in quanto stabilisce in modo permanente la direzione delle attività dell'entità, determinando le ipotesi generali del suo funzionamento, all'interno delle quali vengono sviluppati i singoli piani strategici e operativi. Un'impresa sociale, come parte della sua missione, dovrebbe coprire un argomento relativo alla risoluzione di un problema o di un bisogno locale o globale. La missione di un'impresa sociale potrebbe essere quella di aumentare l'accesso alle fonti di energia rinnovabili, aumentare l'occupazione nella comunità locale o sostenere le donne nel ritorno al mercato del lavoro dopo il congedo di maternità.
2. Dominio operativo - determinare a chi e dove l'azienda intende vendere i propri prodotti. Un'impresa sociale come qualsiasi altra opera in un particolare settore e offre prodotti o servizi ai clienti. Per funzionare correttamente, è necessario identificare correttamente le esigenze del gruppo target e dei canali di distribuzione al fine di raggiungere gli obiettivi sociali e finanziari dell'impresa.
3. Il vantaggio strategico (competitivo), che è quello di diventare più attraente rispetto ad altre aziende all'interno dei confini di un dominio sofisticato, implica una costante necessità di miglioramento e razionalizzazione. Le specificità delle imprese sociali spesso si riducono a trovare una nicchia sociale o ambientale che dovrebbe essere sviluppata per migliorare la società. Tuttavia,



è possibile offrire prodotti o servizi standard che hanno concorrenza sotto forma di imprese commerciali. In questo caso, l'impresa sociale dovrebbe indicare in che modo il prodotto o il servizio offerto soddisfa le esigenze della società o dell'ambiente. Paradossalmente, un'impresa sociale può offrire prodotti simili a un prezzo più elevato, in quanto i loro vantaggi competitivi dovrebbero riguardare aspetti diversi da quelli finanziari.

4. Obiettivi strategici: si tratta di una continuazione delle scelte riguardanti il dominio operativo e il vantaggio competitivo strategico. Gli obiettivi definiscono ciò che specificamente l'azienda intende raggiungere nei prossimi periodi di tempo e consentono di misurare se l'azienda si sta avvicinando al successo. Un'impresa sociale dovrebbe inoltre definire obiettivi sociali, che allo stesso modo dovrebbero essere monitorati e misurabili.
5. Programmi di azione funzionale - la traduzione del concetto di strategia nelle azioni corrette dell'azienda e nel comportamento quotidiano di ciascun dipendente, si riferiscono a ciascuna area in cui sono implementati elementi frammentari della strategia.³⁰ Esempi di programmi di azione potrebbero essere la preparazione di un piano di investimento o la definizione di una strategia di scala aziendale.

Vale anche la pena notare qui ciò che la strategia di sviluppo non è. Cioè, come si differenzia da altri piani e programmi implementati da un'impresa sociale:

- La strategia di sviluppo non è un piano d'azione, perché un piano d'azione è un piano a breve termine. Presuppone la realizzazione di alcuni obiettivi nei prossimi mesi. La strategia di sviluppo è un piano a lungo termine per lo sviluppo dell'azienda, compresa l'attuazione di una serie di obiettivi e compiti, inclusi piani d'azione a breve termine.
- Né la strategia di sviluppo può essere equiparata a un piano aziendale, perché, come con un piano d'azione, il periodo di pianificazione per la strategia è un periodo pluriennale, mentre in un piano aziendale è di solito più breve ed è, ad esempio, di circa uno o due anni.
- La strategia di sviluppo non è un programma operativo. Un programma operativo è il modo in cui un'impresa ha adottato per raggiungere il suo obiettivo. È più tematico. Nell'ambito della strategia di sviluppo sono possibili contemporaneamente diversi programmi operativi. Tuttavia, ogni programma operativo dovrebbe sostenere l'attuazione degli obiettivi strategici e quindi l'attuazione della strategia di sviluppo dell'impresa sociale. È anche possibile separare i programmi operativi in quelli che sosterranno la realizzazione degli obiettivi sociali o finanziari dell'impresa sociale.

³⁰K. Obłój, Strategia organizzativa, PWE, Varsavia 2007



- La strategia di sviluppo non è uno studio di fattibilità, che è la selezione della migliore opzione di investimento tra le tante possibili. La strategia prevede l'attuazione di più compiti e fasi di sviluppo. Uno studio di fattibilità si limita a una decisione concreta una tantum sull'opzione ottimale. Tuttavia, tale scelta dovrebbe sostenere a lungo termine l'attuazione degli obiettivi strategici, l'impatto sociale e la strategia³¹ di sviluppo.

Settori chiave di attività dell'impresa sociale nel determinare la strategia di sviluppo:

Quando si definisce la strategia di crescita di un'impresa, la proposta di valore è uno degli aspetti più importanti del modello di business, che descrive i prodotti e i servizi che creano valore per un particolare cliente. Soprattutto per un'impresa sociale. Risponde alla domanda su quali bisogni sociali vengono soddisfatti. Estendendo l'attenzione sulla creazione di valore sociale, descrive la strategia per generare impatto sociale. L'aggiunta della misurazione dell'impatto sociale consente la sua successiva misurazione.

Per un'impresa sociale, il secondo elemento essenziale dell'impresa è indicare i flussi finanziari, mostrare come l'impresa sociale genera entrate e dichiarare a quale scopo saranno utilizzati eventuali ricavi in eccesso rispetto ai costi operativi.

La terza area a cui prestare attenzione quando si crea un modello di business e una strategia di sviluppo è il segmento di mercato dell'azienda, compreso il segmento dei clienti (target audience), le sfide ambientali e l'eventuale concorrenza presente sul mercato. Questo aspetto del social business è simile al business tradizionale, con la differenza principale che l'obiettivo del social business è quello di soddisfare le esigenze sociali dei clienti, piuttosto che trattarli come un modo per realizzare un profitto.

L'ultima area riguarda il processo di implementazione, consegna e pianificazione delle risorse necessarie per fornire il prodotto / servizio offerto. Inoltre, l'ambito di questa area comprende i partner necessari e il marketing e le vendite.³²

Le aree descritte consentono di sviluppare un modello di Tela per un'impresa sociale (come preparare il modello di Tela è descritto nel Modulo 3 Capitolo 2). A tal fine, varie tecniche possono essere utilizzate per facilitare la pianificazione delle attività e determinare le circostanze di attuazione di un'impresa specifica. L'analisi SWOT strategica (come preparare un'analisi SWOT è descritta nel modulo 3, capitolo 3) identifica i fattori per l'attuazione di un'impresa, suddivisi in fattori esterni e interni,

³¹<https://przedsiebiorstwospoleczne.pl/jak-opracowac-strategie-rozwoju-organizacji-nie-tylko-w-proo-1a/>

³²<https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>





nonché fattori favorevoli e non favorevoli al raggiungimento dei risultati pianificati. Questo strumento può essere efficacemente utilizzato sia per determinare la strategia per lo sviluppo di un'impresa sociale sia per l'attuazione di singole attività o progetti specifici realizzati in una determinata impresa sociale.

Oltre all'analisi SWOT, vale la pena preparare un'analisi dei rischi presentata sotto forma di registro dei rischi (la preparazione del registro dei rischi è descritta nel modulo 3, capitolo 3). Dopo l'identificazione iniziale delle opportunità e dei rischi, dovrebbero essere parametrizzati. Nella versione di base dell'analisi del rischio, ogni evento/situazione è descritto da due parametri: la probabilità che si verifichi e le conseguenze dell'evento/situazione che si materializza.

L'utilizzo delle tecniche indicate può facilitare significativamente la definizione della strategia di sviluppo dell'azienda e, allo stesso tempo, quando si aggiornano ciclicamente i documenti sviluppati, può anche influenzare direttamente l'attuazione dei piani d'azione, dei progetti o di interi programmi operativi definiti all'interno della strategia di sviluppo.

Il modello Canvas consente la preparazione di un diagramma operativo aggregato di un'impresa sociale, che riassume le aree di attività più importanti e come raggiungere gli obiettivi di base dell'operazione di un'impresa sociale, cioè generare entrate e raggiungere obiettivi sociali. L'analisi SWOT consente uno sguardo critico alla proposta di valore offerta da un'impresa sociale, che è l'area di considerazione più importante all'interno del modello Canvas. L'identificazione dei punti di forza e di debolezza risponde alle domande del management su ciò che potrebbe costituire un vantaggio competitivo e ciò che distingue una determinata impresa sociale dai suoi concorrenti, dando anche uno sguardo critico ai vincoli interni, alle barriere o alle carenze che devono essere gestite correttamente. La preparazione di queste due aree di analisi SWOT da sola dovrebbe dirigere la gestione sulla direzione che l'impresa dovrebbe prendere al fine di raggiungere la missione dell'impresa come parte della sua strategia di sviluppo. Successivamente, l'identificazione delle opportunità consente l'identificazione di attori, fondi, modifiche legali o qualsiasi altro fattore locale, nazionale o globale che, se correttamente utilizzato, può influenzare positivamente l'attuazione degli obiettivi strategici dell'impresa sociale, e quindi l'attuazione della strategia di sviluppo dell'impresa. Le minacce, d'altra parte, indicano tutti i fattori macroeconomici o gruppi di stakeholder che, in misura maggiore o minore, possono interferire con la realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione. La sintesi delle precedenti considerazioni dovrebbe essere una matrice di rischio, che presenti tutte le opportunità e le minacce (tra le altre individuate nell'analisi SWOT) suddivise per aree di business presentate nel modello Canvas. L'analisi dei rischi consentirà il monitoraggio e un'adeguata gestione dell'impresa sociale in modo tale che le





opportunità dell'impresa siano adeguatamente sfruttate mentre le minacce, a seconda della strategia scelta, possono essere ridotte, evitate, trasferite, condivise o accettate.

L'essenza della strategia di sviluppo di un'azienda è sviluppare le capacità dell'organizzazione in modo che ciò che è impossibile oggi sia possibile in futuro. Il punto più importante della strategia è la visione. Si tratta di un piano per i prossimi o diversi anni. Le ipotesi chiave della strategia sono immutabili, indipendentemente dalla situazione.³³

Nel delineare una strategia, un elemento importante è l'ordine delle attività, in cui identifichiamo le varie componenti in ordine di priorità, come ad esempio:

- Definire la missione dell'impresa (perché siamo qui, perché siamo stati istituiti, cosa ci ha motivato a stabilire l'organizzazione?);
- Definire la visione dell'impresa (come dovrebbe funzionare un giorno, dove vogliamo arrivare?);
- Determinare gli obiettivi dell'azienda (cosa vogliamo raggiungere?);
- Diagnosi dello stato attuale (cosa abbiamo?);
- Diagnosi dello stato desiderato (di cosa abbiamo bisogno?).

In definitiva, le attività svolte dovrebbero portare alla definizione di obiettivi strategici, in questo caso quelli relativi alla risoluzione di problemi sociali, insieme alla loro descrizione e alla definizione delle attività che dovrebbero essere svolte per conseguirli. Alle attività dovrebbe essere assegnato un calendario per l'attuazione e l'assegnazione delle responsabilità alle risorse umane appropriate.

Misurare lo stato di attuazione della strategia

Per verificare lo stato di attuazione della strategia, viene utilizzato il metodo di controllo strategico per misurare gli obiettivi già raggiunti. Il controllo strategico è progettato per fornire alla gestione dell'organizzazione assistenza nella selezione e nell'attuazione di obiettivi a lungo termine.

L'essenza del controllo strategico può essere così formulata:

- comporta un monitoraggio continuo delle condizioni esterne e interne delle operazioni e dei progressi compiuti nel conseguimento degli obiettivi strategici e nell'attuazione della strategia per l'impresa sociale;
- comprende l'intera impresa sociale, considerata come sistema organizzativo, nonché le unità strategiche, le principali funzioni dell'impresa (marketing,

³³<https://przedsiebiorstwowspoleczne.pl/jak-opracowac-strategie-rozwoju-organizacji-nie-tylko-w-proo-1a/>





finanza, produzione, logistica, ricerca e sviluppo), i mercati operativi e i processi di base che si verificano nell'impresa sociale;

- ha lo scopo di valutare il corso e i risultati delle attività, ma anche di rilevare e interpretare i segnali di cambiamenti imminenti (opportunità emergenti e minacce) prima che abbiano un impatto sull'azienda e rispondere in modo appropriato a tali cambiamenti;
- è implementato utilizzando sistemi informativi e strumenti di impatto che forniscono risposte flessibili da parte dell'organizzazione;
- è legato alla pianificazione strategica; le attività e gli strumenti di controllo sono integrati nelle procedure di pianificazione e il controllo strategico è uno strumento importante per l'attuazione e l'esecuzione della strategia.

La funzione principale del controllo strategico, quindi, è la revisione e l'aggiornamento continui delle decisioni strategiche sugli obiettivi e sui modi per raggiungerli. Di conseguenza, è possibile creare e utilizzare meccanismi per correggere e armonizzare le attività nel quadro delle strategie attuate al fine di aumentarne il grado di efficacia ed efficienza.

In tale contesto, le principali funzioni di controllo strategico sono:

- Sensibilizzare i manager e gli altri implementatori di attività alle opportunità emergenti e alle minacce o ai sintomi che precedono la loro comparsa fornendo ai manager informazioni su fenomeni ed eventi o condizioni che si verificano o possono verificarsi prima che creino minacce significative per l'organizzazione;
- Rivedere e aggiornare continuamente le decisioni strategiche sugli obiettivi e le modalità per conseguirli;
- garantire un'adeguata flessibilità organizzativa attraverso la creazione e l'uso di sistemi informativi e strumenti di autoregolamentazione;
- Funzione motivante: rendere consapevoli le persone delle deviazioni tra lo stato attuale delle cose e le ipotesi del piano, stimolare azioni volte a identificare le fonti delle deviazioni e ad adottare risposte appropriate;
- Creazione e utilizzo di meccanismi per la correzione e l'armonizzazione delle attività nel quadro delle strategie attuate per aumentarne l'efficacia e l'efficienza.

Come risultato dell'analisi, è possibile identificare elementi campione della strategia di sviluppo che includono l'impatto sociale dell'impresa sociale per un ulteriore monitoraggio. A lungo termine, un monitoraggio e una misurazione adeguati dell'impatto sociale consentiranno all'azienda di essere scalata in modo appropriato e quindi di perseguire una strategia di sviluppo specifica per l'impresa.





Fonte: <http://haighandmartino.com/ecommerce-tips/unique-value-proposition/>

Esempio

Un esempio di proposta di valore di un'impresa sociale: aumentare la connettività tra i rappresentanti delle comunità per ridurre lo spreco di risorse edilizie - un negozio di noleggio di quartiere o fornire nuovi posti di lavoro a un gruppo target (donne, persone con disabilità, persone escluse o a rischio di esclusione sociale, persone poco qualificate).

La determinazione della proposta di valore deve essere seguita dalla creazione di un modello finanziario appropriato per il corretto funzionamento e l'ulteriore sviluppo dell'impresa sociale (basato sul modello Canvas). Un esempio di modello finanziario potrebbe essere: le commissioni sulle vendite, la remunerazione per un particolare servizio o prodotto, l'abbonamento per l'utilizzo dei servizi dell'impresa, i sussidi governativi o locali.

Un'impresa sociale dovrebbe anche sforzarsi di massimizzare l'utilità di prodotti e risorse e ridurre al minimo la perdita di valore. Esempi di tali attività potrebbero essere la creazione di circoli di approvvigionamento anziché catene di approvvigionamento o la riciclabilità dei prodotti offerti. Come parte della valutazione dell'utilità del valore di un prodotto o servizio, l'uso dell'analisi SWOT può aiutare.

Tutte le attività descritte in precedenza dovrebbero essere misurabili il più possibile misurando il valore sociale. Oltre a mantenere un modello finanziario adeguato per un'impresa sociale, è necessario ottenere un impatto sociale adeguato allo stesso tempo. In questo modo, non solo le entrate finanziarie possono essere valutate criticamente, ma anche l'impatto sociale e il processo di attuazione. Va ricordato che per un'impresa sociale, il valore principale è l'impatto sociale positivo e non il



profito.³⁴ Al fine di realizzare gli obiettivi sociali ed economici dell'impresa, uno strumento utile è quello di creare e aggiornare periodicamente un'analisi del rischio con la sua rappresentazione grafica sotto forma di una matrice di rischio. L'imprenditoria sociale mira a raggiungere ampi obiettivi sociali, culturali e ambientali. Questi sono spesso legati al settore del volontariato in settori quali la riduzione della povertà, le energie rinnovabili, l'edilizia abitativa, l'assistenza sanitaria e lo sviluppo della comunità.³⁵

Creazione di un piano di investimenti

Gli obiettivi aziendali di un'impresa sociale non sono solo questioni di generazione di entrate, ma principalmente obiettivi sociali. Eventuali eccedenze associate alla conduzione degli affari sono investite in tali organizzazioni per raggiungere obiettivi sociali. Ciò significa in primo luogo:

- Integrazione sociale e professionale dei membri dell'impresa;
- Attività comunitarie.

Per quanto riguarda l'integrazione sociale e professionale, il principio qui è quello di fornire un luogo di attività professionale per i membri dell'organizzazione. Dato che, per parlare di un'entità dell'economia sociale, una parte dei dipendenti di tale organizzazione deve essere a rischio di esclusione sociale, il funzionamento stesso di tale impresa garantisce già l'integrazione professionale.

Per quanto riguarda l'impresa sociale nello sviluppo locale, l'attività dipende dalle esigenze ed è più spesso correlata alla fornitura di servizi nel mercato locale aperto (ad esempio, servizi turistici), attività manifatturiere e commerciali, la fornitura di servizi pubblici (compresi i servizi sociali - come l'istruzione).³⁶

Uno degli elementi più importanti della strategia di sviluppo di un'impresa sociale è la creazione di un piano di investimenti. Si tratta di un'azione necessaria per garantire che l'organizzazione si rifornisca adeguatamente di attrezzature chiave, personale o beni immobili. Il piano di investimenti deve rispondere alle reali esigenze e ai piani di sviluppo dell'organizzazione. Viene utilizzato per determinare le spese necessarie per raggiungere gli obiettivi e le direzioni di sviluppo dell'impresa. Il piano di investimenti pluriennale, chiamato in breve MIP, è uno strumento per sistematizzare il processo di attuazione dei compiti di investimento più importanti. Questo documento permette di realizzare gli obiettivi, fissati nel quadro della strategia di sviluppo. Il PIP è redatto

³⁴<https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>

³⁵<https://nextgeneration.co.za/what-we-do/key-concepts/social-enterprise-entrepreneurship-strategies/>

³⁶https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/przedsiębiorstwo-społeczne-definicja,cele,ustawa_pr-3317.html



sotto forma di elenchi di progetti pianificati, che sono sistematizzati in base alle priorità loro assegnate. Ogni impresa tiene conto del termine per l'attuazione e dell'importo delle spese finanziarie necessarie per la sua esecuzione. I PIP dovrebbero essere preparati almeno in una prospettiva biennale.³⁷ La creazione di un piano di investimenti per un'impresa sociale richiede la considerazione sia degli aspetti aziendali che di quelli sociali. Di seguito è riportato uno schema generale del piano di investimenti con attribuzione agli obiettivi sociali:

Tabella 2: Piano di investimenti

Piano di investimenti	I. Introduzione	A. Descrizione dell'impresa sociale	Missione e valori di un'impresa sociale	
			Ambito di azione sociale da risolvere	
	B. Analisi di mercato		Individuazione del gruppo destinatario	
			Analisi dei concorrenti	
	II. Obiettivo sociale	A. Selezione di un obiettivo sociale specifico		Una descrizione del motivo per cui l'obiettivo scelto è importante per la comunità
				Relazione tra l'obiettivo sociale prescelto e le attività dell'azienda
		B. Misurabilità e valutazione dei progressi		Identificare le misure di progresso verso l'obiettivo sociale
				Piano di monitoraggio e rendicontazione sulla performance
	III. Piano operativo	A. Struttura organizzativa		Team di gestione
				Struttura operativa
B. Prodotti o servizi			Descrizione dei prodotti o servizi offerti dall'azienda	
			Come i prodotti/servizi offerti contribuiscono all'obiettivo sociale	
		C. Processi operativi	Descrizione dettagliata dei processi aziendali	

³⁷<https://saveinvest.pl/czym-jest-wieloletni-plan-inwestycyjny/>





			Concetto di produzione, fornitura e/o prestazione di servizi
IV. Piano di marketing	A. Strategia di marketing	di	Segmentazione del mercato Comunicazione di marketing, tenendo conto del messaggio sociale
	B. Strategia di vendita	di	Piano di vendita e distribuzione Partenariati commerciali a sostegno degli obiettivi sociali
V. Piano finanziario	A. Previsioni finanziarie		Previsione delle entrate e dei costi Analisi della redditività
	B. Struttura del capitale	del	Fonti di finanziamento (ad esempio, investitori sociali, sovvenzioni, prestiti) Piano di allocazione del capitale sociale e operativo
VI. Monitoraggio e valutazione	A. Sistema di monitoraggio progressi	di	Determinare la frequenza del monitoraggio Canali di comunicazione interni ed esterni
	B. Valutazione dell'efficacia		Metodi per valutare l'efficacia delle attività sociali Modifiche al piano in risposta ai risultati della valutazione
VII. Sviluppo sostenibile	A. Approccio integrato		In che modo il piano di investimenti contribuisce alla politica di sviluppo sostenibile Gestione del rischio e adattamento nel contesto dello sviluppo sostenibile

Fonte: Lavori propri

Quando si crea un piano di investimento, è importante tenere presente la missione sociale specifica dell'azienda e il coinvolgimento degli stakeholder. Inoltre, il piano dovrebbe essere flessibile, consentendo alle attività di adattarsi alle mutevoli condizioni sociali e di mercato. È inoltre necessario rispondere costantemente alle mutevoli esigenze dell'ambiente locale. Ecco perché è così importante controllare costantemente la tempestività dei bisogni sociali, tra le altre cose, come parte del controllo strategico.





Come nelle imprese classiche, l'investimento in un'impresa sociale viene utilizzato per sviluppare risorse. Queste risorse sono legate, ad esempio, alle capacità dell'organizzazione, al volume di produzione, alla qualità dei prodotti o al costo di realizzazione. Investire è quindi direttamente legato allo sviluppo dell'azienda - raggiungere risultati finora non disponibili, migliorare i processi di produzione e vendita. Sviluppare beni, tuttavia, significa fare esborsi finanziari. La domanda fondamentale a cui ogni impresa sociale dovrebbe rispondere è: di cosa ha davvero bisogno? Ciò è fondamentale in termini di pianificazione delle spese e di definizione degli obiettivi di investimento. Affinché i beni di un'impresa sociale si sviluppino adeguatamente senza il verificarsi di acquisti inutili, è necessario effettuare un'adeguata identificazione prima dell'investimento. Le seguenti attività possono aiutare a identificare correttamente le esigenze:

1. Definire la visione e la strategia per lo sviluppo dell'azienda - rispondere alle domande: cosa vogliamo ottenere? Quali sono gli obiettivi strategici? Perché abbiamo bisogno dell'investimento? Consentire una più facile pianificazione degli acquisti necessari per realizzare la visione dell'impresa in conformità con la strategia di sviluppo definita.
2. Verifica delle ipotesi del modello di business - ottimizzazione dei costi in termini, ad esempio, di possibilità di noleggiare le attrezzature necessarie invece di acquistare attrezzature analoghe.
3. Effettuare un'analisi SWOT - i punti di forza consentiranno di sfruttare le opportunità? Le debolezze avranno un impatto negativo sulla capacità di sfruttare le opportunità? I punti di forza consentiranno di superare le minacce? Le debolezze miglioreranno l'impatto delle minacce?

Ad esempio, se, durante l'analisi, l'identificazione della debolezza di un'azienda indica apparecchiature obsolete e ad alta intensità energetica, oltre alla minaccia di un aumento dei prezzi dell'elettricità, l'investimento ovvio dovrebbe essere nuove apparecchiature che faranno risparmiare denaro a lungo termine.

4. Verifica dei processi e delle strozzature - in questo caso, vengono analizzati i processi, all'interno dei quali si cercano strozzature o aree problematiche. La verifica mira a chiarire, ad esempio, il motivo dei ritardi degli ordini, della riduzione della qualità o dell'aumento dei costi di produzione.
5. Adeguata pianificazione dell'acquisto - Ogni acquisto dovrebbe rispondere a un problema e avvantaggiare l'investimento. Il piano di investimenti dovrebbe essere ben concepito ed efficiente. È sempre una buona idea confrontare le offerte di diversi fornitori, tenendo conto anche dei loro servizi aggiuntivi come la garanzia estesa o la restituibilità.

Quali fattori dovrebbero essere considerati quando si pianificano gli acquisti aziendali:



- a. Caratteristiche fisiche - dimensione, peso, dimensione, area;
- b. Il numero di persone alla postazione di lavoro che vogliamo attrezzare o sviluppare, localizzandolo nella stanza;
- c. Quanto spazio è necessario per rendere confortevole il lavoro;
- d. costi aggiuntivi derivanti dall'uso delle apparecchiature (ad esempio, il costo di acquisto dell'inchiostro o del toner per la stampante);
- e. Costo e disponibilità dei servizi obbligatori, ispezioni, assicurazioni, ricambi;
- f. La necessità di acquistare accessori;
- g. affidabilità;
- h. Facilità d'uso (ad esempio, menu in polacco, funzionamento intuitivo);
- i. Disponibilità di aggiornamenti software;
- j. Extra - acquisti rateali, servizio gratuito, accesso a servizi aggiuntivi a un prezzo, programma fedeltà;
- k. Garanzia, che è la nostra garanzia che per un certo periodo di tempo l'apparecchiatura sarà utilizzabile;
- l. Nel caso di beni immobili - parcheggio presso l'edificio, accesso, facilitando l'accesso, dintorni.

Scalare il business

Il passo successivo nella realizzazione della missione di un'impresa sociale è quello di scalare il business di conseguenza. Dopo aver preparato una strategia per lo sviluppo del business e aver preparato un piano di investimenti, è il momento di sviluppare una strategia per scalare la tua organizzazione.

Ogni impresa sociale cerca soluzioni che possano aumentare l'efficienza del suo funzionamento per raggiungere obiettivi sociali. Il funzionamento efficiente delle imprese sociali si traduce nella realizzazione di effetti economici e sociali pianificati. Le imprese sociali beneficiano dell'esperienza e delle soluzioni sviluppate dalle imprese commerciali. Tuttavia, data la necessità di un adeguato adattamento delle soluzioni, è necessario adottare un approccio innovativo ai modelli operativi già





sviluppati.³⁸ Va notato che l'uso di soluzioni aziendali per le imprese sociali è anche chiamato ridimensionamento.³⁹

La scalabilità aziendale sta aumentando i ricavi di vendita di un'azienda utilizzando la leva operativa, cioè senza aumentare i costi operativi principali, il più delle volte i costi fissi.⁴⁰ Tra le altre cose, la leva viene utilizzata per implementare la scalabilità aziendale. Con una corretta pianificazione, tale azione a lungo termine garantisce un aumento delle entrate, che può aiutare l'azienda a crescere e raggiungere gli obiettivi sociali pianificati. Anche la scalabilità di un'azienda influisce positivamente sulla sua posizione sul mercato. Di solito tale azione finisce con più clienti. In molti casi, il ridimensionamento comporta la riduzione dei costi di acquisizione dei clienti e delle spese aziendali. La particolarità e la difficoltà di scalare un'impresa all'interno di un'impresa sociale è che un impatto sociale e ambientale positivo è più importante della performance economica (necessaria per il funzionamento continuo dell'impresa). Tuttavia, nel caso di un'impresa commerciale e di un'impresa sociale, l'obiettivo è la crescita. Nel caso delle entità commerciali, la priorità è lo sviluppo, inteso come aumento dei ricavi, espansione della portata delle vendite, sviluppo di prodotti e servizi e tutto con l'obiettivo di massimizzare il profitto. Un'impresa sociale nell'ambito dello sviluppo si concentra sull'aumento dell'impatto sociale, dell'impatto positivo sull'ambiente, sul miglioramento della qualità della vita della comunità locale, sulla riduzione della disoccupazione o sull'aumento delle competenze delle donne che ritornano sul mercato del lavoro dopo il congedo di maternità. In poche parole, l'impresa sociale sta cercando di compiere la sua missione il più possibile come parte del suo sviluppo. Per crescere ulteriormente, ovviamente, è ancora necessario aumentare le entrate dell'azienda, ma in questo caso le entrate vengono utilizzate per aumentare l'occupazione, aumentare la portata dell'impatto sociale o sviluppare nuovi prodotti o servizi per soddisfare le prossime esigenze del gruppo target. A prima vista, scalare un'azienda in entrambi i casi è lo stesso. Secondo la premessa, il ridimensionamento del business è, in termini semplici, lo sviluppo di un business. La differenza principale è che in un caso lo sviluppo è finalizzato ad aumentare il profitto mantenendo il più possibile gli obiettivi dello sviluppo integrato, mentre nell'altro è finalizzato esclusivamente ad aumentare l'impatto sociale o ambientale mantenendo la redditività dell'azienda.

³⁸Kurleto M. Innovazione nell'imprenditoria sociale e l'ambito statutario della filantropia e della carità, Studi economici. Università di Economia di Katowice 2014

³⁹Kayser O., Budinich M.V., Scalare le soluzioni aziendali ai problemi sociali. Una guida pratica per le imprese sociali e aziendali. Regno Unito, Palgrave Macmill, 2015

⁴⁰<https://www.finansowo.pl/blog/czym-jest-skalowanie-biznesu-i-jak-wykorzystac-je-w-firmie/>



Fonte: <https://www.kredx.com/blog/7-tips-to-successfully-scale-up-your-business/>

Quando si utilizza la scalabilità delle imprese sociali, dovrebbero essere soddisfatte le seguenti condizioni:

- un'attenzione particolare alla crescita a lungo termine;
- preparazione di un piano finanziario adeguato (compreso un piano di investimento);
- sviluppo di un modello di business globale;
- Costruire interazioni e relazioni a lungo termine con clienti e stakeholder;
- Ottima conoscenza del mercato e dei concorrenti.⁴¹

Indipendentemente dal tipo di attività, in termini semplici, possono essere delineate tre aree che dovrebbero essere sviluppate come parte del ridimensionamento dell'azienda:

1. Organizzazione - pianificazione dello sviluppo della forza lavoro. Va notato che un aumento dell'occupazione dovrebbe verificarsi in un momento in cui il personale attuale non è in grado di far fronte a tutti i compiti nell'impresa. Un'eccezione può essere l'assunzione di persone nel caso di un'impresa sociale, che dirige le sue attività per migliorare l'esperienza della comunità locale o aumentare le loro competenze. In questo caso, potrebbe essere possibile assumere un nuovo dipendente o dipendenti e formarli per la posizione e quindi sostenere il loro impiego in un'altra impresa.
2. Clienti - È necessario analizzare i clienti dei prodotti o servizi offerti. Indipendentemente dal tipo di attività, rispondere alle esigenze dei clienti è un elemento chiave per il successo.

⁴¹<https://semcore.pl/skalowanie-biznesu/>



3. I ricavi - non dovrebbero essere solo legati alla crescita dei clienti. Dovrebbero includere anche le entrate del cliente. L'offerta dovrebbe essere aggiornata e opportunamente adattata alle attuali esigenze del gruppo destinatario.⁴² Nel caso delle imprese sociali, oltre ad aumentare il profitto dalla vendita di servizi o prodotti, è anche possibile rispondere alla domanda delle autorità locali o dei programmi operativi interregionali, che, con i profili aziendali appropriati, possono utilizzare fondi nazionali o internazionali per gestire un'impresa sociale. Tuttavia, va ricordato che mentre in un'impresa orientata al profitto, il risultato finanziario è il principale determinante dello sviluppo, nel caso di un'impresa sociale è quello di garantire la scala appropriata di azione per risolvere i problemi sociali.

La scalabilità del business consente all'azienda di crescere in molte direzioni:

- Implementare un prodotto o un servizio in un nuovo mercato;
- Costruire un vantaggio competitivo nel mercato attuale;
- Progettare nuove soluzioni per i clienti;
- Migliorare le attuali soluzioni per i clienti;
- Riprogettazione completa del modello di business;
- re-branding.

Un altro elemento importante indipendentemente dal tipo di attività è il marketing. Durante lo sviluppo, vale la pena implementare attività pubblicitarie appropriate e indirizzare il gruppo giusto. Promuovere il marchio o i prodotti e i servizi di un'azienda influisce positivamente sulla loro percezione. Anche con una strategia di sviluppo e piani d'azione correttamente costruiti, l'elemento chiave è raggiungere il pubblico. Pertanto, è importante preparare una strategia di marketing, non solo finanziaria.⁴³ Nell'ambito della gestione di un'impresa sociale, il marketing ha ancora un secondo compito chiave. Informare tutte le parti interessate sulle attività svolte in risposta alle esigenze della società locale o dell'ambiente. Come notato in precedenza, il compito più importante di un'impresa sociale è quello di realizzare un impatto sociale positivo. Le attività di marketing possono e dovrebbero essere la forza trainante di un'impresa sociale in crescita, sia a livello di raggiungimento del gruppo target sia per aumentare la consapevolezza pubblica del particolare problema sociale che l'impresa sociale sta affrontando.

Le seguenti sono le ipotesi per scalare un'impresa sociale:

1. Modello di business:

- Assunzione: Un modello di business ottimale che sia scalabile e generi valore per i clienti, la società e l'ambiente. Ora è importante raggiungere gli obiettivi di sostenibilità discussi all'inizio del capitolo.

⁴²<https://harbingers.io/blog/co-to-jest-skalowanie-biznesu>

⁴³<https://semcore.pl/skalowanie-biznesu/>



- Descrizione: Assicurarsi che il modello di business sia flessibile e in grado di gestire carichi più elevati, offrendo al contempo un valore adeguato ai clienti.

Il modello di business di un'impresa sociale è spesso costituito da due elementi di base. La strategia operativa per ottenere l'impatto previsto include la struttura interna dell'organizzazione e le partnership esterne. Poiché ogni organizzazione ha bisogno di risorse per operare (sia umane che finanziarie), il modello di business deve includere una strategia di risorse che definisca dove e in quali condizioni l'organizzazione può ottenerle. Gli elementi elencati possono anche essere sviluppati separatamente in base alle ipotesi di scala secondo la metodologia descritta di seguito.

2. Processi operativi:

- Assunzione: Processi operativi efficienti e ottimizzati.
- Descrizione: Personalizza e migliora i processi per aumentare l'efficienza mentre cresci il business e aumenti l'impatto sociale.

3. Risorse umane:

- Assunzione: Avere il giusto numero e la competenza dei dipendenti.
- Descrizione: Assumere, formare e mantenere un team di dipendenti in grado di gestire più compiti.

4. Tecnologia:

- Assunzione: Strumenti e sistemi informatici efficaci.
- Descrizione: Investimenti in tecnologia per gestire efficacemente volumi crescenti di dati e processi.

5. Capitale finanziario:

- Assunzione: accesso a un capitale sufficiente.
- Descrizione: garantire i finanziamenti necessari per espandere le operazioni, comprese le esigenze di investimento, il capitale circolante, una riserva per le operazioni dell'organizzazione e i fondi necessari per raggiungere gli obiettivi della comunità.

6. Strategia di marketing:

- Assunzione: Una strategia di marketing efficace.
- Descrizione: Sviluppare campagne di marketing che raggiungano un pubblico più ampio, aumentino il riconoscimento del marchio e aumentino la consapevolezza nella comunità locale.





Co-funded by
the European Union





Sulla base della loro esperienza nell'aiutare più di 900 imprese sociali in tutto il mondo a scalare le loro operazioni, gli esperti di MovingWorlds hanno proposto nove passaggi per scalare un'impresa sociale:

1. Conoscere l'ecosistema

I problemi delle nuove imprese sociali sono sistemici e richiedono un pensiero sistemico. Il primo passo per scalare un'azienda dovrebbe essere quello di conoscere l'ecosistema in cui opera l'azienda. Il modo più semplice ed efficace per ottenere le informazioni necessarie è quello di raccogliere un gruppo eterogeneo di parti interessate da tutto il sistema e mapparle. Questo vi permetterà di comprendere meglio il mercato locale e rendere disponibile un prodotto con la giusta proposta di valore.

2. Usare il design thinking per trovare un prodotto scalabile

Dopo aver familiarizzato con l'ecosistema in cui l'impresa sociale deve operare, è essenziale preparare correttamente il concetto del prodotto o del servizio stesso. All'inizio dello sviluppo, dovrebbero essere analizzate le possibili opportunità di crescita. Ciò ti consentirà di definire meglio gli obiettivi strategici o le pietre miliari sulla strada per scalare l'azienda. Sono gli utenti a decidere quali prodotti adottare, non gli imprenditori. La chiave, quindi, è rendere disponibile un prodotto o un servizio che soddisfi le esigenze del pubblico di destinazione. Ripetere più volte i processi di design thinking si sta rivelando un modo migliore per creare soluzioni per le imprese sociali rispetto al brainstorming. Mentre ci sono molti modelli per l'implementazione del pensiero progettuale (come l'avvio snello), uno dei metodi più efficaci è una combinazione di progettazione centrata sull'uomo e generazione di modelli di business. Ci sono 5 fasi del processo di pensiero progettuale.

- Comprendere i bisogni della società
- Definizione del problema
- Creare una soluzione
- Sviluppo del prototipo
- Testare la soluzione prima che venga implementata e inizi a scalare

1. Verificare il modello di business

Creare una soluzione di impresa sociale che funzioni in una comunità o per un segmento di clientela è molto diverso dalla creazione di un'impresa sociale scalabile. Scalabilità significa che esiste un modello di vendita e consegna ripetibile che diventa più efficiente con più clienti. Dopo aver determinato se un'impresa sociale può essere scalata, il passo successivo è quello di determinare il modo migliore / più facile per scalare. Per le imprese sociali, il vantaggio rispetto alle entità commerciali è la capacità di scalare attraverso partnership, sovvenzioni, programmi di affiliazione, modelli di servizio o licenze guidati più dall'impatto che dai profitti.





2. Scalare l'idea e raccogliere capitali di investimento

Secondo il rapporto di MovingWorld, solo dopo che un'azienda ha iniziato a scalare dovrebbe cercare di raccogliere i fondi necessari. Oggi, ci sono più strumenti di investimento che mai, tra cui crowdfunding, angel investor, impact investor, venture capitalist, filantropi, fondi governativi, pedali del gas, organizzazioni di sostegno agli imprenditori, sovvenzioni dell'UE e altri. Tuttavia, anche con molte opzioni, ottenere finanziamenti è ancora molto dispendioso in termini di tempo e difficile. Pertanto, distrae i dipendenti dal core business dell'azienda. Un'opzione migliore rispetto alla raccolta di capitale esterno è quella di basare la crescita sui ricavi e preservare l'equità per il team, concentrandosi sui clienti. Tuttavia, se è necessario raggiungere i fondi di investimento, si consiglia di utilizzare prima il seguente processo decisionale.

3. Costruire il team giusto e sviluppare le proprie competenze

Le persone sono responsabili del successo o del fallimento di un'organizzazione. Quando si forma una squadra, si dovrebbe prestare attenzione alla competenza e alla personalità dei dipendenti. Dovrebbero inserirsi nella cultura organizzativa e, insieme ad altre persone, formare un team coeso. Un aspetto importante della squadra è la capacità di mantenerlo. Lo stipendio non è l'unico elemento per mantenere i dipendenti in un'impresa sociale. Altrettanto preziosa è la fornitura di opportunità di sviluppo per il dipendente. È necessario aumentare le competenze, le capacità e la motivazione dei dipendenti. Funziona anche il contrario. Se un dipendente ostacola gli obiettivi dell'azienda o non riesce a svolgere i compiti assegnati a lui, è necessario sostituirlo con qualcuno che soddisfi gli obiettivi fissati prima di lui. Di seguito è riportato un breve diagramma di team building:

- Costruire una cultura della crescita con valori condivisi;
- Trovare, assumere e premiare i migliori talenti;
- Costruire un ambiente inclusivo che consenta l'apprendimento e lo sviluppo personali.

4. Gestione del team

Di seguito sono riportati i livelli di gestione del team che aumentano le possibilità di realizzare il potenziale della squadra la cui formazione è stata descritta in una sezione precedente:

- Autogestione: Un elemento essenziale della gestione del team è l'attenzione alla gestione individuale. Questo è particolarmente vero per quanto riguarda la gestione. È necessario conoscere se stessi cosa lentamente per gestire meglio gli altri. Ciò vale anche per i responsabili dei team di progetto e la gestione di livello inferiore.





- Gestione dei sistemi: è necessario costruire sistemi di gestione agili che possano crescere ed evolversi con il modello di business. Ancora più importante, questi sistemi devono allineare i membri del team con la strategia di sviluppo, garantire una misurazione efficace dei progressi, consentire al team di prendere decisioni autonome e migliorare continuamente per fornire una migliore esperienza del cliente.
- Gestione del team: L'ultimo e anche l'elemento più difficile è la gestione delle persone. I leader devono avere la giusta attitudine, che non può sempre essere appresa. Può anche essere utile utilizzare la consulenza esterna nella sfera gestionale per gestire correttamente il team.

5. Costruire partenariati per lo sviluppo

Gli imprenditori sociali non possono risolvere tutti i problemi identificati nella comunità. Inoltre, ci possono essere entità commerciali nell'ecosistema che competeranno con la soluzione proposta. Ci possono anche essere organizzazioni locali profondamente radicate all'interno dell'ecosistema. Al fine di scalare l'attività, in particolare nella gestione di un'impresa sociale, può essere utile stabilire partnership con altri attori del mercato.

6. Comunicazione dell'impatto (in tempo reale)

Questa è un'altra delle parti più difficili della gestione di un'impresa sociale. Tuttavia, come accennato in precedenza, è anche fondamentale nella gestione di un'impresa sociale. L'impatto di un'impresa è un importante elemento di differenziazione rispetto ad altre aziende esistenti nell'ecosistema. Oltre a riferire le proprie finanze al consiglio di amministrazione, è anche necessario riferire l'impatto a tutte le parti interessate. Misure di questo tipo richiedono molto tempo, sono costose. Devono anche affrontare gli indicatori pertinenti, motivo per cui identificarli è così importante.

Tenete a mente che l'obiettivo della misurazione non è quello di misurare, ma di migliorare. Anche fare un piccolo passo per misurare un piccolo indicatore inizia il viaggio verso il miglioramento continuo.

7. Impatto sul settore

In che modo un'impresa sociale può influenzare l'industria in cui opera?

- Fare riferimento al successo nell'acquisizione dei clienti influenza lo sviluppo del settore. Rispondere alle esigenze del pubblico aumenterà la consapevolezza degli altri alle esigenze del gruppo target. Questo può guidare l'industria o influenzare l'apertura o lo sviluppo di altre industrie. Questo è il processo dell'industria che si adatta alle esigenze dei clienti.
- La creazione di pubblicazioni, lo svolgimento di studi e la presentazione dei loro risultati contribuiranno a sensibilizzare sia il pubblico che gli attori dell'ecosistema. Un elemento importante di tali attività è la capacità di





indirizzare l'attenzione degli stakeholder su un particolare aspetto del business. Anche una maggiore sensibilizzazione dell'opinione pubblica può avere un impatto significativo sulle industrie.

- Le partnership menzionate in precedenza stanno, per progettazione, cambiando il settore. Qualsiasi azione congiunta può influenzare positivamente la soddisfazione dei bisogni della società e guidare lo sviluppo dell'industria stessa. Qui è possibile beneficiare di sinergie, scambiare buone pratiche o raggiungere un pubblico più ampio.
- Una gestione efficace dell'organizzazione aiuta a costruire le competenze dei membri del team, che possono quindi intraprendere carriere da soli basate sulla creazione di imprese sociali più positive per il mondo.

8. Ritorna al punto 1

Un'impresa matura non dovrebbe dimenticare i fondamenti della sua attività. Per questo motivo, la linea d'azione appropriata è quella di verificare lo schema dato per confermare il percorso seguito dall'impresa. Secondo molte metodologie, uno degli elementi di base del successo è la ripetibilità. È necessario verificare la tempestività delle esigenze del gruppo target, aggiornare l'offerta, cercare nuovi prodotti o servizi o aumentare la propria portata verso più regioni. Questo è essenziale quando si vuole scalare un business.⁴⁴

Esempi di tipi di modelli di business all'interno di un'impresa sociale:

- Sostegno agli imprenditori - vendita di sostegno alle imprese storiche. Fornire servizi come microfinanza, consulenza o supporto tecnico. Un fattore chiave di successo è l'adeguato livello di servizi offerti;
- Intermediario di mercato: fornisce servizi ai clienti per ottenere l'accesso ai mercati rilevanti. Ne sono un esempio le cooperative di approvvigionamento o le organizzazioni artigianali. Un fattore chiave di successo è il basso costo di avviamento;
- Occupazione - fornire ai clienti opportunità di lavoro e formazione professionale. I principali fattori di successo sono l'importanza della formazione professionale per le esigenze della comunità e la redditività commerciale;
- Servizi gratuiti - vendita di servizi sociali direttamente ai clienti o a un pagatore esterno. Esempi di organizzazioni potrebbero includere organizzazioni di appartenenza, musei o cliniche. Un fattore chiave di successo è quello di stabilire la giusta struttura tariffaria in relazione ai benefici;
- Cliente a basso reddito - concentrandosi sulla fornitura di accesso ai servizi per i più bisognosi. Si tratta di un regime analogo ai servizi gratuiti, ma destinato a coloro che si trovano nella peggiore situazione finanziaria. Esempi: assistenza

⁴⁴[https://movingworlds.org/guida all'imprenditorialità sociale](https://movingworlds.org/guida-all'imprenditorialità-sociale)



sanitaria, programmi di pubblica utilità, programmi alimentari. I principali fattori di successo sono i sistemi di distribuzione creativi, i minori costi di produzione e commercializzazione, l'elevata efficienza operativa;

- Cooperativa - fornire benefici ai soci attraverso servizi collettivi. Esempi: acquisti collettivi, contrattazione collettiva (sindacati), cooperative agricole, cooperative di credito. Il fattore chiave di successo sono gli interessi/bisogni comuni dei comproprietari;
- Market linkage - facilitare le relazioni commerciali tra i clienti e il mercato esterno. Un fattore chiave di successo è mirare a non vendere i prodotti dei clienti, ma a connettere i clienti al mercato;
- Sovvenzionare i servizi - vendere prodotti o servizi sul mercato esterno per contribuire a finanziare altri programmi sociali. Questo modello è integrato con un'organizzazione senza scopo di lucro. Esempi: consulenza, orientamento, formazione professionale, leasing, servizi di stampa, ecc. I principali fattori di successo sono la capacità di sfruttare beni materiali (edifici, terreni, dipendenti) o beni immateriali (competenze, metodologia o relazioni);
- Supporto organizzativo - un modus operandi simile a sovvenzionare i servizi, ma utilizzando un modello esterno. Inoltre, le attività commerciali sono separate dai programmi sociali.⁴⁵

Esempio



Un esempio insolito di scalare un'impresa sociale è la collaborazione con IKEA. In questo caso, l'iniziativa è venuta dalla parte aziendale ed è stata adottata ed è in fase di ulteriore sviluppo. La chiave per un partenariato di successo in questo caso era il beneficio reciproco. Lo stesso vale per IKEA Social Entrepreneurship (una nuova divisione dedicata al lavoro con le imprese sociali), dove le aziende e IKEA (la parte commerciale dell'azienda) acquisiscono un prezioso know-how l'una dall'altra, dando vita a collezioni, prodotti e servizi unici e richiesti dai clienti.

La cooperazione tra IKEA e le imprese sociali si basa sulla condivisione delle conoscenze, lo scambio reciproco di competenze e ispirazione. Le imprese sociali offrono un'offerta di prodotti diversificata e unica e IKEA utilizza la sua rete di distribuzione e punti vendita per fornire alle imprese materie prime a prezzi accessibili

⁴⁵<https://www.toppr.com/guides/business-management-and-entrepreneurship/social-entrepreneurship/creating-a-social-business-model/>





e di alta qualità, estendendo la sua infrastruttura alle imprese sociali. Combinando l'originalità delle imprese sociali e le risorse e il know-how di IKEA, vengono creati prodotti unici e convenienti che sono disponibili per i clienti di tutto il mondo. IKEA Social Entrepreneurship collabora con le imprese sociali per aumentarne l'impatto, supportandole con conoscenze e competenze nello sviluppo dei prodotti, nella logistica e nella consegna. I canali di vendita globali di IKEA consentono alle aziende sociali di aumentare la loro produzione e il loro impatto e migliorare la vita di persone ancora più svantaggiate ed emarginate.

A partire dal 2019, IKEA sostiene anche le imprese sociali di tutto il mondo attraverso programmi di accelerazione che non sono direttamente correlati all'attività di IKEA. L'obiettivo è quello di espandere i modi per sostenere le imprese sociali per aumentare il loro impatto attraverso sovvenzioni, prestiti, tutoraggio da parte dei colleghi IKEA o sviluppo del business. Nel 2020, 36 imprese sociali sono state sostenute attraverso programmi di accelerazione o direttamente, con 77 dipendenti IKEA che fungono da consulenti e allenatori. Ciò ha consentito a 1,65 milioni di persone di accedere a posti di lavoro, reddito, strumenti e servizi.⁴⁶

⁴⁶<https://www.ikea.com/global/it/nostra-impresa/persona-pianeta/imprenditoria-sociale/>



Unità 5.2 Misurare l'impatto sociale di un'impresa sociale

La Commissione europea, vedendo la necessità di sistematizzare gli effetti delle iniziative a sostegno dell'economia sociale, ha deciso di dare un quadro che organizza gli aspetti più importanti delle misure sociali finanziate principalmente con programmi pubblici. Sulla base dell'Atto per il mercato unico II e degli orientamenti per l'ammissibilità delle spese nell'ambito dei fondi dell'UE, compresi in particolare gli orientamenti elaborati nell'ambito del terzo asse del programma per l'occupazione e l'innovazione sociale, è stato concordato un metodo europeo per misurare i risultati che potrebbe essere applicato all'economia sociale. All'interno del gruppo di esperti sull'imprenditoria sociale (GECES) è stato istituito un sottogruppo per la misurazione dell'impatto sociale. Il suo compito era quello di sviluppare un metodo per misurare l'impatto sociale delle attività di impresa sociale in risposta alle esigenze dei fondi e delle istituzioni europee che gestiscono la loro distribuzione all'imprenditoria sociale. È stato necessario sviluppare criteri aggiuntivi per valutare e coordinare in modo più efficace il modo in cui i gestori di fondi decidono di investire in una determinata impresa. Successivamente, è stato necessario sviluppare un modo per monitorare adeguatamente i risultati di questi investimenti in relazione all'impatto sociale e documentarlo. Lo scopo era quello di consentire agli istituti di gestione dei fondi di rendere adeguatamente conto dei progetti agli investitori e al pubblico in generale. Le norme per la misurazione dell'impatto sociale creano norme di qualificazione per valutare l'ammissibilità di un'impresa sociale al sostegno finanziario a titolo dei fondi dell'Unione europea, il che consente anche la raccolta di informazioni e la preparazione di un'adeguata rendicontazione delle attività.

Gli standard di misurazione dell'impatto sviluppati da GECES vanno oltre le esigenze dei fondi europei per le imprese sociali. Ad oggi, nessuno standard di misurazione dell'impatto sociale è stato ancora sviluppato in nessuna parte del mondo. Lo sviluppo di tale standard ha standardizzato il reporting e fornito una base per la gestione delle prestazioni nelle imprese sociali di tutte le dimensioni. Ha inoltre contribuito a creare relazioni più informate con partner, investitori e finanziatori del settore pubblico.

La sezione seguente descrive:

- Come definire gli obiettivi sociali di un'impresa sociale;
- Come definire gli obiettivi e la missione dell'organizzazione;
- tipo di obiettivi in un'impresa sociale;
- Un modo per misurare l'impatto sociale di un'impresa sociale;
- Fonti di dati che determinano il livello di impatto sociale.
- Definizione degli obiettivi sociali

Secondo la definizione dei ricercatori, un obiettivo è definito oggettivamente e soggettivamente come uno stato futuro, desiderato o risultato dell'azione di





un'organizzazione, possibile e previsto per essere raggiunto, in un periodo di tempo che rientra nell'intervallo di tempo coperto da un piano d'azione a breve o lungo termine. D'altra parte, un'altra definizione definisce un obiettivo come uno stato di cose ricercato dall'autore. Un caso particolare di un obiettivo è un compito; è un obiettivo accettato con la consapevolezza di essere stato "inflitto", cioè fissato da qualcun altro. Il compito di un'attività è il suo risultato diretto (lavoro), e l'obiettivo è ciò che questo risultato dovrebbe servire.⁴⁷ Ci sono molti vantaggi nel formulare obiettivi per un'organizzazione. In generale, questi obiettivi sono una fonte di informazioni sul fatto che le attività intraprese si stiano muovendo nella giusta direzione. Sono il substrato per la valutazione e il controllo delle attività e stimolano la motivazione per le azioni intraprese. Stabilire obiettivi è una parte molto importante del funzionamento di qualsiasi impresa. Come stabilito in precedenza, la definizione di obiettivi strategici è un elemento essenziale sulla strada per scalare un'impresa. Le organizzazioni commerciali stabiliscono obiettivi che consentiranno loro di aumentare il volume delle vendite, consentendo loro di aumentare le entrate e, in definitiva, i profitti. Un'impresa sociale deve inoltre fissare obiettivi sociali, e farlo in un modo in cui l'obiettivo sociale ha una priorità più alta rispetto alla linea di fondo. Secondo le definizioni citate, da un lato, definire gli obiettivi a breve e lungo termine aiuta a gestire correttamente l'impresa e, dall'altro, consente di misurare l'impatto sociale. Una corretta definizione degli obiettivi sociali influenzerà positivamente l'organizzazione delle attività all'interno dell'organizzazione.

Compiti e missione dell'organizzazione

Un'organizzazione è un insieme composto da vari tipi di risorse tangibili (finanziarie, fisiche, umane) e intangibili (mercato, intellettuali, relazionali, organizzative, culturali). Un'organizzazione in senso materiale è qualcosa di organizzato, cioè un insieme di persone unite da un obiettivo comune di azione, considerato insieme alle risorse di cui hanno bisogno per agire.⁴⁸ Il concetto moderno di obiettivi è legato ai compiti specifici e alla missione dell'organizzazione:

- **Compito** - si tratta di una parte separata spazialmente, oggettivamente, soggettivamente e temporalmente dell'obiettivo previsto per l'esecuzione entro un determinato periodo di tempo che rientra nel lasso di tempo previsto per il raggiungimento dell'obiettivo.
- **Missione** - è un'espressione delle intenzioni e delle aspirazioni a lungo termine dell'organizzazione.

⁴⁷Stabryła A., Fondamenti di organizzazione e gestione, Casa editrice dell'Università di Economia, Cracovia, 2012

⁴⁸Stabryła A., Fondamenti di organizzazione e gestione, Casa editrice dell'Università di Economia, Cracovia, 2012



Ogni organizzazione si sforza di raggiungere più obiettivi contemporaneamente, che formano ciò che è noto come un fascio di obiettivi. La dimensione del pacchetto di obiettivi, la sua composizione generica e la struttura dipendono da molti fattori, in particolare dall'oggetto dell'attività dell'organizzazione, vale a dire la missione che una determinata categoria di organizzazione deve adempiere ai partecipanti e all'ambiente.

Come risultato di osservazioni e studi di organizzazioni correttamente funzionanti, è stato riscontrato che, indipendentemente dal tipo e dalle specifiche, alcuni obiettivi vengono ripetuti. Si tratta di obiettivi di natura sistemica, che incidono sulla capacità dell'organizzazione di agire in modo armonizzato e coordinato.⁴⁹

Tipi di obiettivi

In un'organizzazione, è possibile distinguere tre gruppi fondamentali di obiettivi:

- Economico - questi sono legati all'attività dell'organizzazione nel mercato, alla sfera economica di funzionamento e all'affidabilità creditizia.
- Non economico - cosiddetto sociale. Gli obiettivi sociali sono legati all'impatto dell'organizzazione sulla regione, nell'area dell'attivazione socio-economica, dell'economia comunale e della protezione ambientale, o sulla comunità locale. In questo gruppo possono essere separati obiettivi che determinano le condizioni e i rapporti di lavoro all'interno dell'organizzazione, rappresentano il grado desiderato di soddisfazione dei bisogni psicosociali dei dipendenti, dei bisogni sociali e di sussistenza e dei bisogni socio-politici relativi alla partecipazione all'esercizio del potere nell'organizzazione.
- Gli obiettivi di produzione e commercializzazione sono formulati in termini di valore e materiale, proiettati a raggiungere volumi di vendita, servizi e beni specifici che trovano approvazione sociale nel processo di acquisto da parte dei clienti in mercati specifici.

Se un'organizzazione deve mantenere un equilibrio sociale ed economico, allora deve tenere presente che gli obiettivi economici, sociali e di produzione-marketing dovrebbero essere perseguiti in parallelo in una certa misura. Anche questa è un'idea coerente con il principio di sostenibilità. Se l'equilibrio <https://mfiles.pl/pl/index.php/R%25C3%25B3wnowaga> risultante dalle condizioni esterne e interne dell'organizzazione dovesse essere sconvolto, dovrebbe essere stabilita una gerarchia periodica di obiettivi per aiutare a ripristinare l'equilibrio. Ciò è particolarmente importante nel caso di un'impresa sociale, che deve mantenere un

⁴⁹https://mfiles.pl/pl/index.php/Cele_organizacji



occhio molto meticoloso sull'attuazione sia degli obiettivi economici per garantire il funzionamento continuo dell'organizzazione che degli obiettivi non economici che costituiscono l'area principale e lo scopo delle attività dell'organizzazione.

A causa dei livelli organizzativi, si possono distinguere i seguenti tipi di obiettivi:

- Obiettivo strategico - è fissato al più alto livello organizzativo e fa parte della strategia di sviluppo dell'azienda;
- Obiettivo tattico - questo è impostato a livello organizzativo intermedio, che si concentra su come rendere operative le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi strategici;
- Obiettivo operativo - fissato al livello organizzativo più basso.

Il target può anche essere suddiviso in interno o esterno:

- Interno - si riferisce all'organizzazione stessa o ai dipendenti;
- Esterno - soddisfare le esigenze dell'ambiente.

Come accennato in precedenza, è anche importante distinguere gli obiettivi sistemici che sono universali indipendentemente dal tipo di attività. Esempi di tali attività possono essere:

- Sforzarsi di attrarre nuovi clienti e fidelizzare quelli esistenti;
- adoperarsi per attrarre nuovi mercati e segmenti;
- adoperarsi per creare condizioni di lavoro favorevoli per i propri dipendenti;
- Sforzarsi di attuare i piani d'azione stabiliti dalla dirigenza.

Obiettivi sociali

Gli obiettivi sociali di un'impresa sociale di solito implicano la ricerca di soluzioni a specifici problemi sociali o ambientali. Di seguito è riportato un elenco di potenziali obiettivi sociali che un'impresa sociale può adottare, a seconda della sua missione e area operativa:

- Risolvere i problemi sociali: Un'impresa sociale può mirare a risolvere problemi sociali specifici, come la povertà, i senzatetto, l'istruzione o la salute pubblica.
- Sostenere le comunità locali: Concentrarsi sul sostegno e sul rafforzamento delle comunità locali creando posti di lavoro, investendo in infrastrutture sociali o sviluppando imprese locali. Queste attività dovrebbero rispondere alle esigenze della comunità locale diagnosticata nella fase di creazione di una strategia di sviluppo aziendale.





- Tutela dell'ambiente: Impegnarsi per lo sviluppo sostenibile adottando misure per proteggere l'ambiente, ridurre le emissioni di gas a effetto serra o promuovere pratiche verdi tra la comunità locale.
- Sostegno alle persone emarginate: Attività mirate per aiutare i gruppi sociali emarginati, le persone escluse o a rischio di esclusione sociale come le persone con disabilità, i rifugiati o coloro che subiscono discriminazioni.
- Istruzione e sviluppo delle competenze: Fornire offerte di istruzione o formazione per le persone del gruppo target diagnosticato per aumentare le loro competenze e occupabilità.
- Promuovere la giustizia sociale: Lavorare per l'uguaglianza sociale e combattere le ingiustizie sociali come la discriminazione o la disuguaglianza economica.
- Migliorare la qualità della vita: Un'impresa sociale può cercare di migliorare la qualità complessiva della vita di una comunità, ad esempio fornendo un alloggio migliore o un maggiore accesso all'assistenza sanitaria.
- Sviluppo della cultura e del patrimonio locali: Incoraggiare lo sviluppo della cultura, delle arti e del patrimonio locali per rafforzare l'identità della comunità.
- Promuovere l'innovazione sociale: Promuovere soluzioni innovative per la società che possano portare a cambiamenti duraturi e positivi.
- Pratiche commerciali etiche: Sforzarsi di condurre gli affari in conformità con i valori etici, nel rispetto dei dipendenti, dei clienti e dell'ambiente.

Un'impresa sociale può adottare uno o più di questi obiettivi, a seconda della propria missione e della portata delle attività. La chiave è che gli obiettivi dovrebbero essere coerenti con i valori dell'organizzazione e avere risultati misurabili in modo che l'efficacia delle attività possa essere valutata.

Misurare l'impatto sociale

Un'impresa sociale, nel quadro della strategia di sviluppo dell'impresa sviluppata e nel quadro della definizione degli obiettivi strategici e di come raggiungerli, dovrebbe concentrarsi sulla realizzazione della missione dell'organizzazione. Pertanto, un aspetto chiave dell'azienda è misurare e monitorare l'impatto sociale o ambientale positivo. L'influenza sociale è il fenomeno per cui gli individui nella società si influenzano a vicenda, cambiando i loro atteggiamenti, comportamenti e credenze. Questa influenza può assumere forme diverse e verificarsi a diversi livelli della società. Ecco alcuni dei principali aspetti dell'influenza sociale:

1. **Impatto delle norme sociali:** La società modella le norme, o modelli accettabili di comportamento. Gli individui, per essere accettati dalla società, spesso conformano i loro atteggiamenti alle norme prevalenti.





2. Influenza dei gruppi sociali: L'appartenenza a vari gruppi sociali, come familiari, amici, colleghi di lavoro o gruppi religiosi, può avere una forte influenza sugli individui. Questi gruppi possono avere le proprie norme, valori e aspettative che modellano il comportamento di un individuo.
3. Influenza delle figure di autorità: Le persone riconosciute come autorità in un particolare campo hanno la capacità di influenzare gli altri. Questi possono essere leader politici, esperti scientifici, celebrità o leader spirituali. Le persone spesso seguono il loro esempio o le loro raccomandazioni.
4. Influenza dei media: I media hanno una forte influenza sulla società, plasmando l'opinione pubblica, le norme e i valori culturali. Pubblicità, programmi TV, film e altri contenuti multimediali possono influenzare il modo in cui le persone vedono se stessi e il mondo.
5. Influenza delle comunità online: Nell'era dei social media, le persone sono più esposte che mai alle opinioni e all'influenza di altri utenti online. Questo può influenzare i loro atteggiamenti, credenze e comportamenti.
6. Impatto sociale sulla salute mentale: La società può avere un impatto significativo sulla salute mentale di un individuo. Le pressioni sociali, i giudizi degli altri e le aspettative sociali possono influenzare il benessere e l'auto-percezione.
7. Influenza culturale: La cultura, o patrimonio sociale, include valori, norme, credenze e tradizioni. Influenza il modo in cui le persone pensano, si comportano e comunicano tra loro.

Comprendere l'influenza sociale è importante nel contesto della psicologia sociale, della sociologia e di altri campi delle scienze sociali. Studiare questo fenomeno ci permette di capire meglio perché le persone si comportano in certi modi e come la società influenza lo sviluppo degli individui.⁵⁰

Nel caso di un'impresa sociale, l'impatto sociale è l'effetto sociale (cambiamento), sia a lungo che a breve termine, ottenuto per la sua popolazione target a seguito dell'azione intrapresa - tenendo conto dei cambiamenti sia positivi che negativi e adeguandoli in termini di attribuzione alternativa degli effetti, effetto evento indipendente, spostamento e riduzione.⁵¹

Il processo di misurazione dell'impatto sociale prevede cinque fasi:

⁵⁰Sulla base di: Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Influenza sociale: Obbedienza e conformità. *Rassegna psicologica*, 47(4), 385-403.; Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia sociale delle organizzazioni*. Varsavia: PWN.

⁵¹un approccio proposto per misurare l'impatto sociale; Commissione europea, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2015



1. Identificare gli obiettivi delle varie parti che effettuano la misurazione e il soggetto da misurare;
2. Individuare le parti interessate: chi beneficia? chi fornisce le risorse? come?
3. Determinare la giusta misura: l'impresa sociale pianifica il proprio intervento e come, attraverso l'azione, saranno raggiunti i risultati e gli impatti più desiderati dai beneficiari e dalle parti interessate. Questa relazione tra azione e impatto è alla base della teoria del cambiamento dell'impresa sociale. L'impresa prende la decisione appropriata e determina il metodo di misurazione che meglio rifletterà questa relazione e gli impatti raggiunti, e quindi concorda con le principali parti interessate;
4. Misurazione, convalida e determinazione del valore: valutare se i risultati previsti sono stati effettivamente conseguiti, se sono chiari per il soggetto interessato che doveva beneficiare dell'intervento e se i risultati sono preziosi per tale soggetto;
5. Presentazione della relazione, insegnamenti tratti e miglioramenti: man mano che i servizi vengono forniti e la loro efficacia misurata, vengono presentate relazioni periodiche e specifiche su tali risultati alle parti interessate interne ed esterne.⁵²

La misurazione dell'impatto sociale consente di mostrare oggettivamente l'entità dei benefici per un'impresa sociale a breve o lungo termine. Esistono 4 tipi di misurazione dell'impatto sociale:

1. Monetario - si riferisce alla valutazione dell'impatto sociale attraverso il valore finanziario. Può includere un'analisi dell'impatto sociale sull'economia, dei benefici economici generati dalle interazioni sociali o del valore fornito dagli enti di beneficenza e dagli investimenti sociali.
2. La misurazione dell'impatto sociale non monetario si concentra sulla valutazione dei risultati sociali che non sono facilmente espressi in termini monetari. Ciò può includere la valutazione della qualità della vita, del livello di fiducia del pubblico o del livello di partecipazione civica alle iniziative locali.
3. La misurazione quantitativa comporta la raccolta di dati che possono essere contati, confrontati e analizzati quantitativamente. Ciò include approcci statistici come questionari, indagini quantitative, analisi numerica dei dati e altre tecniche che consentono una valutazione obiettiva degli impatti sociali.

⁵²un approccio proposto per misurare l'impatto sociale; Commissione europea, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2015





4. La misurazione qualitativa si concentra sugli aspetti soggettivi e descrittivi dell'influenza sociale. Questi metodi includono interviste, analisi dei contenuti, casi di studio, focus group e altre tecniche che aiutano a comprendere il contesto, la complessità e la profondità dell'influenza sociale.

Ad esempio, se vogliamo studiare l'impatto sociale di una campagna di beneficenza, una misurazione monetaria potrebbe includere la quantità di denaro raccolto, mentre una misurazione non monetaria potrebbe includere una maggiore consapevolezza pubblica del problema affrontato dalla campagna. La misurazione quantitativa potrebbe includere il numero di persone che hanno donato, mentre la misurazione qualitativa potrebbe includere descrizioni delle emozioni e delle esperienze dei donatori durante la partecipazione alla campagna.

Un altro aspetto importante della misurazione dell'impatto sociale o ambientale è conoscere i risultati in relazione all'ambiente esterno, compresa la comunità locale o la società nel suo complesso. Tale misurazione consente inoltre di valutare l'efficacia delle attività e le possibili misure di miglioramento/riparazione. Può anche essere un punto di partenza per condurre un dialogo con gli stakeholder dell'impresa sociale e stabilire relazioni durature. La misurazione dell'impatto sociale consente di individuare le aree che, nelle giuste condizioni, possono essere fonte di rischio sociale (tali rischi dovrebbero essere inclusi nel registro dei rischi e costantemente monitorati). Nell'ambito delle misurazioni effettuate, vale la pena notare due aspetti:

- Efficacia dell'impatto, intesa come rapporto tra i risultati conseguiti e l'investimento sostenuto;
- Efficacia dell'impatto intesa come il grado di conseguimento degli obiettivi ipotizzati.⁵³

La misurazione dell'impatto sociale è il processo di valutazione e comprensione di come attività, progetti, organizzazioni o individui influenzano la società. Si tratta di uno strumento importante sia per il settore pubblico che per quello privato per valutare l'efficacia delle attività e individuare le aree di miglioramento. Di seguito è riportata una descrizione della misurazione dell'impatto sociale e alcune fonti di dati che possono essere utili in questo contesto. Il metodo descritto di seguito è in linea con lo studio del Consiglio mondiale per lo sviluppo sostenibile (WBCSD). Il punto di partenza per la misurazione è l'attività principale che l'organizzazione conduce.

Descrizione della misurazione dell'impatto sociale:

⁵³Misurare l'impatto sociale delle imprese, Agata Rudnicka, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2012



1. Definizione di obiettivi e indicatori: Definire gli obiettivi sociali specifici che l'organizzazione vuole raggiungere e stabilire indicatori appropriati per misurare i progressi verso tali obiettivi come copertura geografica, area di business e tempistica.
2. Raccolta dei dati di riferimento: Raccogliere informazioni sulla situazione prima di agire. Questo vi permetterà di confrontare lo stato attuale delle cose con la situazione prima dei cambiamenti e valutare l'impatto effettivo. Qui, un'attenzione particolare dovrebbe essere prestata alle fonti di influenza che l'attività aziendale provoca, alla selezione degli indicatori e alla misurazione stessa. Questa fase può essere svolta in modo indipendente o con il coinvolgimento delle parti interessate alla misurazione.
3. Monitoraggio delle attività: Monitorare continuamente il processo di implementazione delle attività sociali e raccogliere dati su base continuativa. Ciò consente di adattare rapidamente le strategie in base alle esigenze.
4. Analisi comparativa: Il confronto dei dati di base con i dati attuali identifica le differenze e determina se i cambiamenti sono il risultato dell'azione sociale. Gli stakeholder svolgono un ruolo importante in questa fase, da un lato come destinatari delle attività e dall'altro come influencer nel plasmare i processi e le attività dell'organizzazione.
5. Valutazione d'impatto: Valutazione degli effetti a lungo termine delle azioni sociali, sia positive che negative. Gli impatti possono essere diretti, indiretti, intenzionali o non intenzionali.
6. Coinvolgimento delle parti interessate: Includere la comunità, i partner commerciali e le altre parti interessate nel processo di misurazione dell'impatto sociale. Le loro opinioni ed esperienze sono una preziosa fonte di dati.

La fase finale è la preparazione di un piano d'azione (designazione delle aree prioritarie, possibili scenari, sviluppo di una serie di indicatori di monitoraggio) basato sulle informazioni ottenute nelle prime fasi del processo di individuazione e misurazione dell'impatto sociale.

Esempi di fonti di dati per determinare il livello di influenza sociale:

1. Relazioni dell'organizzazione: Documenti emessi da organizzazioni che contengono informazioni sulle loro attività sociali, obiettivi, strategie e risultati. Tra gli esempi figurano le relazioni societarie annuali, le relazioni sulla sostenibilità, ecc.
2. Ricerca sociale: Condurre sondaggi sociali, questionari, interviste con la comunità, clienti o beneficiari di attività sociali.
3. Analisi dei social media: Monitorare e analizzare le opinioni dei social media per capire come l'organizzazione è percepita dal pubblico.



4. Indicatori di mercato: Analizzare indicatori di mercato come quota di mercato, fidelizzazione dei clienti, crescita delle vendite, che possono essere indirettamente correlati all'impatto sociale.
5. Relazioni del governo: dati pubblicati dalle agenzie governative sulle aree in cui opera l'organizzazione. Ciò può includere dati demografici, dati sanitari, dati sull'istruzione, ecc.
6. Ricerca accademica: I risultati della ricerca scientifica e accademica possono fornire una comprensione più profonda dell'impatto sociale e delle migliori pratiche.

La misurazione dell'impatto sociale è un processo complesso che richiede un approccio integrato e l'uso di una varietà di fonti di dati. Implementando ricerche e analisi sistematiche, le organizzazioni possono gestire in modo più efficace il loro impatto sociale e adattare le loro attività alle mutevoli esigenze della società.⁵⁴

Un'impresa sociale è un'impresa il cui scopo principale è quello di generare benefici sociali o ambientali, con profitti reinvestiti nella missione sociale. L'impatto sociale su questo tipo di impresa può essere profondamente radicato nelle attività che intraprende per la comunità o l'ambiente.

Esempio. Un'impresa sociale che lavora per educare i bambini provenienti da famiglie povere:

Supponiamo che ci sia un'impresa sociale che opera nel campo dell'istruzione. La sua missione è quella di fornire un'istruzione di qualità per i bambini provenienti da famiglie a basso reddito. L'impatto sociale su questa impresa potrebbe comprendere:

1. Maggiore accesso all'istruzione: Un'impresa sociale può avere un impatto sulla società aumentando l'accesso all'istruzione per i bambini che normalmente avrebbero opportunità educative limitate a causa della povertà.
2. Ridurre la disuguaglianza nel campo dell'istruzione: Gli sforzi dell'azienda possono mirare alla riduzione della disuguaglianza educativa fornendo servizi educativi di qualità dove sono più necessari.
3. Aumentare il livello di competenze della comunità locale: Concentrandosi su aree specifiche, l'azienda può contribuire ad aumentare il livello di competenze e l'istruzione della comunità locale, che a sua volta può tradursi in migliori prospettive di vita.
4. Ridurre la povertà generazionale: L'impatto sociale può anche manifestarsi a lungo termine riducendo la povertà generazionale. I bambini provenienti da

⁵⁴Smith, J., & Johnson, A. (2018). "Misurazione dell'impatto sociale: A Guide for Corporations, ONG, and Social Entrepreneurs" (Una guida per le imprese, le ONG e gli imprenditori sociali), Harvard Business Review. Elaborazione propria



famiglie che hanno beneficiato dei servizi educativi di un'impresa sociale possono avere migliori prospettive future.

In questo esempio, l'impatto sociale dell'impresa sociale è direttamente correlato alla sua missione sociale e le sue attività sono volte a migliorare le condizioni di vita della comunità fornendo istruzione.





Unità 5.3 Caso di studio

POMOC MIERZONA KILOMETRAMI



Titolo	Campagna T-Mobile "Aiuto misurato in chilometri"
Origin	La campagna è stata il risultato della collaborazione tra la rete mobile T-Mobile e l'azienda che fornisce la piattaforma Endomondo per la corsa e il ciclismo.
Obiettivo	Lo scopo del case study è quello di esplorare e comprendere l'idea di impatto sociale delle varie attività svolte dalle imprese. Questo è un elemento chiave nel funzionamento di un'impresa sociale, in quanto è necessario monitorare costantemente il livello di impatto sociale ed eventualmente correggere le azioni dell'impresa.
Contesto	I chilometri percorsi nell'ambito della campagna sono stati convertiti in denaro. Questi, a loro volta, sono stati utilizzati per la riabilitazione di bambini fisicamente disabili. Durante i 5 anni della campagna, oltre 1.400 bambini hanno beneficiato del sostegno.
Problem	Come misurare l'impatto sociale dell'impresa? A quali problemi ha risposto l'impresa? Che valore ha portato l'attività sociale alle aziende?
Soluzione	Affrontare i problemi: - attività tra la popolazione - sovvenzionare i servizi medici Modalità di comunicazione dell'impatto sociale: 1. numero di persone che hanno preso parte all'azione 2. numero di chilometri percorsi dai partecipanti 3. numero di bambini sostenuti dal programma 4. importo del finanziamento trasferito all'obiettivo
Domande da discutere	1. Perché una dichiarazione di missione adeguatamente preparata aiuta a determinare l'impatto sociale?



	<p>2. Perché l'impatto sociale dovrebbe essere considerato sia a breve che a lungo termine?</p> <p>3. Quale potrebbe essere un esempio di impatto sociale monetario?</p>
Riferimento	<p>https://www.freedomes.com/references/t-mobile-beach-tents-for-charity-help-measured-in-kilometers-2014</p> <p>https://www.telepolis.pl/wiadomosci/wydarzenia/t-mobile-podsumowuje-akcje-pomoc-mierzona-kilometrami</p>





Sintesi dei punti chiave

Il modulo copre come sviluppare un'impresa sociale e come misurarne l'impatto sociale. Quando si gestisce un'impresa sociale, è importante tenere presente la necessità di soddisfare la premessa di base dell'entità, vale a dire precisamente l'impatto sociale. Il modulo 5 si concentra sulla creazione degli obiettivi sociali dell'impresa, sul piano di investimento dell'impresa e sulla corretta identificazione delle aree di impatto sociale o ambientale e sulla selezione del modo corretto per calcolarlo. Gli elementi chiave della strategia di sviluppo dell'impresa e della misurazione dell'impatto sociale sono i seguenti:

- Definizione della missione dell'impresa sociale
- Definizione della visione dell'impresa sociale
- Individuazione dell'area di attività
- Analisi dei vantaggi competitivi
- Definizione degli obiettivi sociali dell'impresa
- Identificazione della proposta di valore





Bibliografia

1. Anna Misztal, Sostenibilità aziendale e grado di sviluppo socio-economico, Università di Lodz, 2019
2. UNIC Varsavia, Sviluppo sostenibile e obiettivi di sviluppo sostenibile, 2015
3. Agenda 2030 per l'attuazione dello sviluppo sostenibile in Polonia, ministero dello Sviluppo
4. J. Penc, Strategie di gestione. Pensiero prospettico, azione sistemica, Placet, Varsavia, 1994
5. G. Gierszewska, Gestione strategica, Casa editrice dell'Accademia dell'imprenditorialità e della gestione, Varsavia 2000
6. K. Obłój, Strategia organizzativa, PWE, Varsavia 2007
7. M. Trocki, Gestione moderna dei progetti, PWE, 2012
8. Kurlito M. Innovazione nell'imprenditoria sociale e l'ambito statutario della filantropia e della carità, Studi economici. Università di Economia di Katowice 2014
9. Kayser O., Budinich M.V., Scalare le soluzioni aziendali ai problemi sociali. Una guida pratica per le imprese sociali e aziendali. Regno Unito, Palgrave Macmill, 2015
10. Stabryła A., Fondamenti di organizzazione e gestione, Casa editrice dell'Università di Economia, Cracovia, 2012
11. Cialdini, R. B., & Goldstein, N. J. (2004). Influenza sociale: Obbedienza e conformità. *Rassegna psicologica*, 47(4), 385-403.; Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *Psicologia sociale delle organizzazioni*. Varsavia: PWN
12. Approccio proposto per misurare l'impatto sociale; Commissione europea, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, 2015
13. Misurare l'impatto sociale delle imprese, Agata Rudnicka, Scientific Papers of the Wrocław University of Economics, 2012
14. Smith, J., & Johnson, A. (2018). "Misurazione dell'impatto sociale: A Guide for Corporations, ONG, and Social Entrepreneurs" (Una guida per le imprese, le ONG e gli imprenditori sociali), Harvard Business Review. Elaborazione propria
15. <https://www.kozminski.edu.pl/pl/review/zrownowazony-rozwoj-firm-na-czym-tak-naprawde-polega>, Akademia Leona Koźmińskiego, Zrównowazony rozwój firm – na czym tak naprawdę polega?, 2023
16. <https://przedsiębiorstwospoleczne.pl/jak-opracowac-strategie-rozwoju-organizacji-nie-tylko-w-proo-1a/>, Waldemar Żbik, Bieżąca działalność przedsiębiorstwa społecznego, 2023
17. <https://www.thebrokeronline.eu/doing-social-business-right/>, Anja Cheriakova, *Economia inclusiva*, 2013
18. <https://nextgeneration.co.za/what-we-do/key-concepts/social-enterprise-entrepreneurship-strategies/>, SOCIAL ENTERPRISE & STRATEGIE DI IMPRENDITORIALITÀ



19. https://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/przedsiębiorstwo-społeczne-definicja,cele,ustawa_pr-3317.html, Przedsiębiorstwo społeczne – definicja, cele, ustawa, 2019
20. <https://saveinvest.pl/czym-jest-wieloletni-plan-inwestycyjny/>, Robert Tomaszewski, Czym jest wieloletni plan inwestycyjny?, 2019
21. <https://www.finansowo.pl/blog/czym-jest-skalowanie-biznesu-i-jak-wykorzystac-je-w-firmie/>, #DLA BIZNESU, Czym jest skalowanie biznesu i jak wykorzystać je w firmie?, 2022
22. <https://semcore.pl/skalowanie-biznesu/>
23. <https://harbingers.io/blog/co-to-jest-skalowanie-biznesu>, Sylwia Sopiak, Co to jest skalowanie biznesu i czym różni się od wzrostu?, 2023
24. <https://movingworlds.org/guida-all'imprenditorialità-sociale>, MovingWorlds, La guida completa alla crescita e alla scalabilità della tua impresa sociale
25. <https://www.toppr.com/guides/business-management-and-entrepreneurship/social-entrepreneurship/creating-a-social-business-model/>, Creazione di un modello di business sociale
26. <https://www.ikea.com/global/en/our-business/people-planet/social-entrepreneurship/>, IKEA, Il business del futuro? È equo e inclusivo
27. https://mfiles.pl/pl/index.php/Cele_organizacji, Jolanta Szewczyk, Małgorzata Stawarz, Cele organizacji, 2020





Link utili

Titolo	Breve descrizione	Link
Progetto Danone Social "Condividi il tuo pasto" e FoodCycle	Un esempio di iniziativa sociale regionale guidata da un'azienda alimentare globale.	https://1000i.pl/it/portfolio/danone/ https://www.danone.co.uk/media/articles-list/Danone-announces-a-UK-wide-partnership-with-community-dining-champion-FoodCycle.html
Potenziare l'impresa sociale	Una guida per far crescere un'impresa sociale e come aumentarla	https://movingworlds.org/guida all'imprenditorialità sociale



Incarico

Compito

Verifica dell'idea imprenditoriale in termini di impatto sociale positivo e modalità per misurarla

Istruzioni

1. Analizzare la Mission e Vision dell'azienda come definita nel modello CANVAS in termini di impatto sociale positivo.
2. Verificare il modello di business:
 - a. Verificare gli obiettivi individuati nell'analisi PESTLE e nel modello CANVAS per l'idea in termini di impatto sociale positivo;
 - b. Se non hai individuato alcun obiettivo sociale utilizzando gli strumenti di Design Thinking delineati nel Modulo 2 completa il Business Model con obiettivi sociali;
 - c. Gli obiettivi sociali individuati nel Business Model devono inserirsi in uno dei 17 obiettivi sociali individuati nell'Agenda 2030.
3. Raggruppare gli obiettivi individuati in obiettivi economici, non economici e di produzione/commercializzazione.
4. Individuare il modo in cui il sociale sarà misurato da ciascun obiettivo
5. Preparare un'analisi di misurazione dell'impatto sociale.

Strutture di supporto

Documenti tipo:

1. Strumenti di Design Thinking
2. Analisi SWOT
3. Analisi CANVAS
4. Modello di business
5. Analisi della misurazione dell'impatto sociale

Materiali richiesti

1. Relazioni dell'organizzazione
2. Ricerca sociale
3. Analisi dei social media
4. Indicatori di mercato
5. Relazioni del governo
6. Ricerca accademica





Criteri di valutazione

1. Correttezza della definizione degli obiettivi sociali
2. Corretto raggruppamento degli obiettivi dell'impresa sociale
3. La corretta definizione di come misurare l'impatto sociale





Modelli

Tabella 1: Analisi della misurazione dell'impatto sociale

Obiettivo	Tipo di obiettivo	Area di influenza	Documenti di riferimento	Tipo di misura	Metodo di misurazione	Risultato
Obiettivo 1	1. economic 2. non economico 3. produzione e commercializzazione	Ad es. comunità locale	Ad es. indagine sulla soddisfazione	1. Monetario 2. Non monetarie 3. Quantitativo 4. Qualitativa	Descrivi come calcolerai l'impatto sociale	Determinazione dell'impatto sociale positivo, neutro o negativo
Obiettivo 2						
Obiettivo n. 3						
...						





www.innosocial.eu

Questo documento può essere copiato, riprodotto o modificato secondo le regole di cui sopra. Inoltre, un riconoscimento
Gli autori del documento e tutte le parti applicabili dell'avviso di copyright devono essere chiaramente referenziati.

Tutti i diritti riservati. © Diritto d'autore 2023 InnoSocial

