SE4Y
SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOR YOUTH

SOCIAL BUSINESS ROADMAP

for creating a social enterprise in 10 steps

Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

INTRODUZIONE

La Guida rapida alla costituzione di un'impresa sociale ha l'obiettivo di supportare i giovani nella creazione di un'impresa sociale in 10 passaggi. È uno strumento guida innovativo e totalmente imprenditoriale per aiutare i giovani a muovere i primi passi nel mondo dell'attività sociale, poiché è facile perdersi nel percorso imprenditoriale, questa piccola guida potrebbe essere utilizzata come mappa.

Questa guida fornirà alcune informazioni sul mondo dell'imprenditoria sociale, le opportunità e le fasi successive. La Guida rapida alla costituzione di un'impresa sociale, quale strumento educativo non formale, conterrà le informazioni necessarie, le istruzioni utili e il supporto disponibile per stimolare l'autoimprenditoria in ambito sociale. Pertanto, questa guida sarà lo strumento appropriato per tutti i giovani che acquisiranno il supporto e l'emancipazione necessari per pianificare, avviare, gestire e far crescere un'impresa sociale di successo.

La Guida rapida alla costituzione di un'impresa sociale include alcune delle sezioni tematiche più importanti sull'imprenditoria sociale. Il materiale didattico affronterà le esigenze e le lacune dei nuovi arrivati nel mondo dell'imprenditoria sociale, comprese informazioni utili, opportunità disponibili e suggerimenti per un'attività sociale.

Tra i vantaggi attesi dalla Guida rapida alla costituzione di un'impresa sociale vi sarebbe una maggiore comprensione del mondo dell'imprenditoria sociale e dei suoi processi complessi, nonché della prospettiva globale, insieme a importanti informazioni su aspetti legali e gestionali, le possibili opportunità e il finanziamento nell'imprenditoria sociale.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

SEZIONI DELLA GUIDA RAPIDA ALLA COSTITUZIONE DI UN'IMPRESA SOCIALE

1. **SCEGLI UNA QUESTIONE SOCIALE**
2. **RICERCA IL TUO PROBLEMA**
3. **OTTIENI UN PUNTO DI VISTA GLOBALE**
4. **COMPRENDI LE STRUTTURE LEGALI**
5. **STABILISCI UN PIANO AZIENDALE SOLIDO**
6. **RICERCA LE OPZIONI DI FINANZIAMENTO**
7. **RICHIEDI IL SUPPORTO COSTANTE DA PARTE DI UN MENTORE**
8. **ASSUMI LE PERSONE GIUSTE**
9. **COSTRUISCI UNA CULTURA AZIENDALE**
10. **ESTENDITI A LIVELLO GLOBALE**

Questo progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

1. SCEGLI UNA QUESTIONE SOCIALE

In questa prima fase della Guida rapida all'imprenditoria sociale, l'attenzione è rivolta alla selezione di una questione o di una sfida della comunità nella quale opererai, come progetto o all'interno della tua azienda. In questa prima fase ti suggeriamo di guardare dentro di te, i tuoi valori, punti di forza e interessi personali. Questo approccio può essere utile anche se hai già in mente un'idea concreta o hai avviato la tua impresa, abbinando le tue competenze, valori e interessi all'argomento selezionato.

Il tuo obiettivo è affrontare le sfide della comunità in modo innovativo e creare valore sociale basandoti sulla tua passione, i tuoi personali punti di forza e valori. I seguenti passaggi possono essere utili:

1. **I tuoi valori, virtù e punti di forza personali. Che cosa hai da offrire?**
2. **I tuoi interessi e le tue preferenze lavorative, che cosa ti piacerebbe fare?**
3. **Selezionare un settore sociale o una comunità che vorresti esplorare ulteriormente per identificare le questioni sociali e le sfide al loro interno**
4. **Definire la questione sociale che si desidera esplorare ulteriormente, come essa si relaziona ai propri valori, punti di forza e risorse rilevanti che si possiedono.**

Di seguito sono riportati strumenti e approcci utili che puoi utilizzare per esplorare e definire questi argomenti.

1.1 I tuoi personali valori e punti di forza

I valori sono i principi che danno significato alla tua vita, i valori che hai costruito fin dalla prima infanzia e trasmessi da generazione a generazione, probabilmente hai imparato molti dei tuoi valori dai tuoi genitori, insegnanti o altre persone di primo piano nella tua vita. Puoi considerare i seguenti passaggi nella scelta dei tuoi valori fondamentali (Selig, 2018):

- Può essere utile rivedere e contemplare i tuoi valori, decidere o rideterminare i tuoi 6-8 valori principali, vedi l'elenco di Lifehack da cui scegliere o utilizza i repertori dei valori online gratuiti.
- Pensa a 3-6 persone che ammiri o ami di più, perché sono così importanti per te e possono ispirare la tua scelta di valori?
- Esplora i tuoi interessi personali in relazione alle scelte professionali, all'istruzione e agli interessi che riflettono i tuoi valori, vedi la teoria dei tipi professionali di John Holland nel capitolo successivo.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Dopo aver definito i tuoi valori, puoi esaminare ulteriormente i tuoi punti di forza personali. Nel modello VIA i punti di forza personali sono collegati alle virtù fondamentali di saggezza, coraggio, umanità, trascendenza, giustizia e moderazione, vedi immagine (Gardner, 2020). I punti di forza e valori personali sono strettamente correlati e sono spesso definiti come valori in azione. Esplorare i punti di forza del tuo carattere può darti un'idea della tua personalità e di quali valori ritieni sia più importante seguire nella tua vita quotidiana.

Esercizio: utilizza lo strumento di indagine online sui punti di forza di VIA-Carattere per esplorare i tuoi punti di forza. Guarda i tuoi cinque principali punti di forza e come si allineano ai tuoi valori personali. Rifletti su situazioni o sfide nel passato in cui hai beneficiato di questi punti di forza.

1.2 I tuoi interessi personali

Per mettere in pratica i tuoi punti di forza nell'imprenditoria sociale può essere utile basarti sui tuoi interessi personali che, sebbene strettamente correlati ai punti di forza, si riferiscono anche alle tue capacità ed esperienze. Uno strumento utile è la teoria dei tipi professionali di John Holland, in cui egli identifica 6 dimensioni di interessi che ci guidano nell'identificazione delle nostre preferenze professionali: (Bryan, D., 2019):

I. Realistico: ama le attività meccaniche, l'atletica, il lavoro con le mani, lo stare all'aperto.
II. Investigatore: ama porre domande intellettuali e indagare le risposte a tali domande usando metodi scientifici.
III. Artistico: cerca opportunità per l'espressione di sé, la scrittura, la musica, il teatro, la danza, e gode della mancanza di procedure chiare.
IV. Sociale: ama aiutare gli altri, insegnare, guidare, consigliare ed essere al servizio degli altri.
V. Intraprendente: persuasione, guida, assunzione di rischi e orientamento all'azione.
VI. Convenzionale: organizzato, orientato ai dettagli, segue regole e procedure, lavora con i dati.

Puoi accedere ai test online gratuiti, per diverse età, basati sui Temi Occupazionali di Holland (Progetto, 2020). Per una valutazione professionale puoi chiedere l'assistenza di un consulente professionale o chiedere ai tuoi amici e familiari quali pensano che siano i tuoi punti di forza e i tuoi interessi e come si aspettano che tu li possa praticare in futuro.

Esercizio: dopo aver definito i tuoi valori e interessi, puoi osservarti per un paio di giorni, classificare le tue decisioni chiave e prestare attenzione se i tuoi valori si riflettono nelle decisioni della tua vita quotidiana. In caso contrario, allora, secondo quali valori stai vivendo, ci sono schemi, cosa vuoi, a cosa sei disposto a rinunciare e cosa non è negoziabile nella tua vita? Di cosa sei insoddisfatto nelle tue scelte attuali e hai bisogno di rivalutare ciò che è più importante per te? Quindi concentrati sulla tua esperienza di vita, ripensando ai momenti più dolci e dolorosi della tua vita, poiché questi momenti possono indirizzarti verso ciò a cui tieni di più.

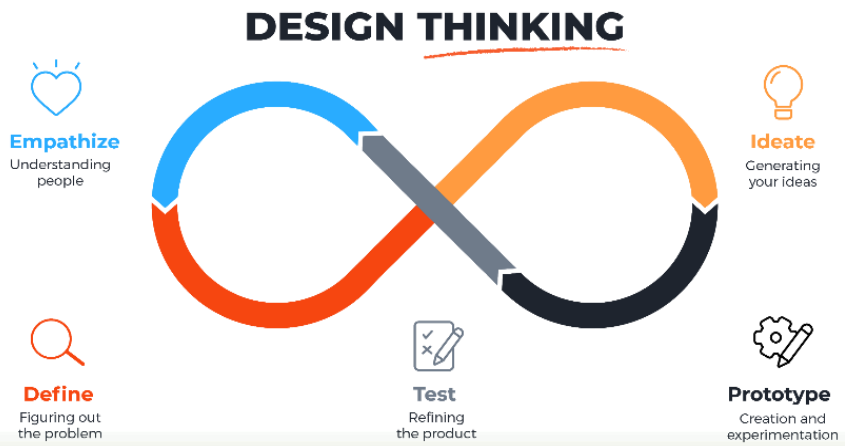
Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

1.3 Seleziona un settore sociale o una comunità

Nel selezionare le questioni sociali che esplorerai e approfondirai ulteriormente, devi spostare l'attenzione dall'esplorazione di te stesso all'esplorazione dell'ambiente e delle circostanze sociali con cui desideri lavorare. Se hai già identificato un problema sociale nella tua comunità più vicina, puoi utilizzare questo passaggio per perfezionare e annotare la tua definizione del problema.

Nelle prime 2 fasi della Guida all'imprenditorialità sociale suggeriamo di utilizzare metodi e strumenti del Pensiero Progettuale per identificare e ricercare una questione sociale.
Ciò includerà i primi 2 passaggi nel processo del Pensiero Progettuale o "Empatizzare" e "Definire", vedi l'immagine del processo del Pensiero Progettuale (Karl, S., 2020).

È importante che tu comprenda la differenza nel significato tra empatia e simpatia. Mentre la simpatia è provare compassione, dispiacere o pietà per le difficoltà incontrate da un'altra persona, l'empatia ti mette nei panni di un altro.



Esercizio: prendi in considerazione le scoperte fatte sui tuoi valori, punti di forza e interessi personali e seleziona almeno un settore sociale o comunitario che desideri esplorare. Non deve essere una definizione troppo ristretta, ma questo settore/comunità deve esserti accessibile, potrebbe essere un centro comunitario, una comunità online. Usa 1-2 giorni per la tua indagine, annotando le tue osservazioni su quali sfide identifichi, chi le sta affrontando e prova a mettere te stesso nei loro panni.

FASI CHIAVE

Ora puoi procedere nella definizione della questione/sfida sociale che desideri affrontare basandoti sull'esplorazione dei tuoi valori, punti di forza e interessi, nonché sulla tua valutazione dell'uso di metodi empatici per esplorare la tua comunità.

Nella fase successiva della Guida continueremo a sviluppare e ricercare la tua questione o sfida sociale utilizzando diversi strumenti associati ai processi di Pensiero Progettuale.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Esercizio: sulla base della tua selezione e indagine di un settore sociale o comunitario e con il processo di Pensiero Progettuale in mente, definisci le persone o il gruppo di persone che desideri esplorare e approfondire ulteriormente. Riassumi una breve descrizione su dove (settore/ambiente), chi (persone interessate), cosa (le sfide) e come (puoi applicare i tuoi punti di forza/valori/interessi).

LAVORI CITATI

Brown, T. & Wyatt, J. (2010). *Stanford Social Innovation Review*. Design Thinking for Social Innovation. https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation#

Bryan D. (2019, August 15). *Holland's Interest Inventory*. Jobzology. https://www.jobzology.com/hollands-interest-inventory/

Holland Code (RIASEC) Test. (n.d.). Open-Source Psychometrics Project. Retrieved November 20, 2020, from https://openpsychometrics.org/tests/RIASEC/Interaction-design. (n.d.). *Aristotle's 7 Elements of good storytelling*. https://public-media.interaction-design.org/pdf/Aristotles-7-Elements-of-Good-Storytelling.pdf

Karl S. (2020, April 20). *The Design Thinking Process - How does it work?* Maqe. https://www.maqe.com/insight/the-design-thinking-process-how-does-it-work/

Sankarraj, K. K. (2019, May 22). *How to create an Empathy Map?* Product coalition. https://productcoalition.com/how-to-create-an-empathy-map-design-thinking-part-1-68a8b15ff119

Selig, M. (2018, November 4). *6 ways to discover and choose your core values*. Psychology Today. https://www.psychologytoday.com/intl/blog/changepower/201811/6-ways-discover-and-choose-your-core-values

VIA Institute of character. (n.d.). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. https://www.viacharacter.org/character-strengths-and-virtues

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

2. RICERCA IL TUO PROBLEMA

Questa è la seconda fase della Guida all'imprenditorialità sociale per l'innovazione e il lavoro autonomo. Nella prima fase hai selezionato una questione sociale o una sfida che volevi affrontare, definendo il tuo settore comunitario/sociale (dove), gruppo di riferimento (chi), questione/sfida (cosa) e le tue competenze e caratteristiche per affrontare tali questioni e sfide (come). In questa fase suggeriamo di utilizzare il processo del Pensiero Progettuale per ricercare o approfondire una questione sociale o una sfida precedentemente selezionata, poiché questo metodo è particolarmente utile per definire e progettare soluzioni laddove le esigenze della comunità e individuali non vengono soddisfatte (Tim Brown & Jocelyn Wyatt, 2010). Se hai già sviluppato un'idea o una soluzione a un problema sociale, usa questi esercizi per riflettere su tali soluzioni e idee.

2.1 Pensiero Progettuale per l'innovazione sociale

Il Pensiero Progettuale è un processo interattivo in cui gli imprenditori utilizzano il metodo dei progettisti per comprendere gli utenti, sfidare i presupposti e ridefinire i problemi per identificare soluzioni/strategie alternative (Rikke Friis Dam & Teo Yu Siang, 2020). L'obiettivo del Pensiero Progettuale è lavorare con e coinvolgere gli utenti finali nel processo creativo, l'enfasi è posta sull'ascolto attivo, l'apertura, la comunicazione e la creatività (Alimdar, 2017). La ricerca di una questione sociale utilizza principalmente il 1° e il 2° passaggio nel processo del Pensiero Progettuale, empatizzare e definire, puoi anche utilizzare tutti i passaggi, vedi immagine, per testare le tue conoscenze/idee sulla questione (Solomon, 2013).

Nel processo di ricerca puoi:

- **Creare un elenco di argomenti o domande sulla base della prima fase della Guida in cui selezioni un problema sociale su cui lavorare.**
- **Intervistare le persone del settore o della comunità selezionati sulle sfide e sui problemi che devono affrontare.**
- **Osservare l'ambiente utilizzando più approcci come il disegno, la mappa mentale, la sequenza di immagini, ecc.**
- **Ottenere feedback dagli utenti sulle tue idee o prototipi (se hai sviluppato il tuo problema in un prototipo).**

Esercizio: approfondisci gli esercizi nella fase uno di questa Guida e annota le tue osservazioni sulle persone colpite dal problema sociale, utilizzando le sezioni cosa-come-perché:

- Cosa stanno facendo le persone, dettagli senza la tua interpretazione
- Come stanno facendo quello che stanno facendo, sono frustrati o felici, dove sono i loro punti deboli?
- Perché, significa applicare l'osservazione con parole nostre, definire le problematiche che ci proponiamo di risolvere.

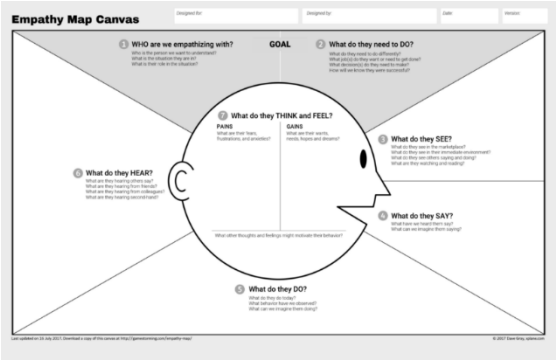
Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

2.2 Empatizzare, strumenti di ricerca

Il passaggio "Empatizzare" riguarda la comprensione delle persone, attraverso l'empatia possiamo metterci nei panni degli altri e connetterci con come potrebbero sentirsi riguardo al loro problema, circostanza o situazione. Può essere utile utilizzare la mappa sull'Empatia, vedi l'immagine, per ricercare e comprendere i bisogni delle persone (Sankarraj, 2019).

Per comprendere meglio il tuo futuro cliente o beneficiario puoi creare dei personaggi (Formazione, 2019). I seguenti quattro passaggi possono essere seguiti per creare i personaggi:

1. **Ricerca e analisi: osservazione e interviste/focus group, nonché utilizzo di dati analitici e social media esistenti.**
2. **Descrizione del personaggio: prepara una descrizione di 1-2 pagine per ogni personaggio che sviluppi, dati demografici, comportamenti, bisogni e punti di stress.**
3. **Analisi del problema in cui metti alla prova il modo in cui i tuoi personaggi rispondono al problema sociale**
4. **Collabora con i tuoi partner o mentori per iterare i tuoi personaggi.**



Quando usi le interviste per acquisire empatia e comprendere più a fondo le persone che vuoi servire, devi prestare attenzione sia ai bisogni dichiarati che ai bisogni non dichiarati, questi sono ciò di cui **le** persone hanno bisogno ma non lo sanno ancora.

Esercizio: inizia con la compilazione della mappa sull'Empatia, quindi crea 2-3 personaggi diversi ai quali desideri offrire servizi attraverso la tua impresa sociale, usa i passaggi sopra menzionati, raccogli i dati disponibili, conduci 2-3 interviste, testa i tuoi personaggi e ottieni feedback dai tuoi partner o mentori se è possibile. Scrivi un breve sommario dei risultati ottenuti.

2.3 La definizione del problema

La fase successiva nel processo del Pensiero Progettuale è "Definire" il problema in una dichiarazione del problema utilizzabile, sulla base dei risultati della fase Empatizzare. È utile comprendere la relazione tra analisi e sintesi prima di avere una definizione del problema. L'analisi si riferisce alla scomposizione di concetti e problemi complessi in componenti più piccoli e più facili da capire, mentre la sintesi implica la costruzione creativa del puzzle per formare idee organiche.

La creazione di una dichiarazione del problema consente a te e al tuo team di concentrarvi sulle questioni sociali e sui bisogni che avete scoperto, oltre a creare un senso di possibilità e ottimismo che vi aiutano nella fase di "Ideazione" o nella discussione e nello sviluppo di soluzioni al problema/sfida. Una buona dichiarazione del problema dovrebbe essere (Rikke Fiis Dam & Teo You Siang, 2019):

- **Incentrato sull'essere umano o sulle persone che stai cercando di aiutare, non sulla tecnologia.**
- **Abbastanza ampio per la libertà creativa, non si concentra su un metodo specifico.**
- **Abbastanza ristretto da renderlo gestibile.**

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Può essere utile iniziare una dichiarazione del problema con un verbo come "creare", "definire" e "adattare" per renderla orientata all'azione.

Un Punto di vista è una dichiarazione del problema articolata **utilizzando 3 elementi**: utente (descrittivo), bisogno (verbo) e intuizione (convincente). Puoi utilizzare il Punto di vista per iniziare a generare idee per risolvere il tuo problema/sfida sociale utilizzando le domande "come potremmo" o "**in che modo potremmo"**, che possono essere utili dalla fase di definizione alla fase di ideazione del processo del Pensiero Progettuale.

FASI CHIAVE

Confronta la definizione di questione sociale nel passaggio 1 (Selezione di una questione sociale) con la dichiarazione del problema sviluppata dopo aver ricercato il problema. Annota o rifletti sulle possibili soluzioni che desideri sviluppare ulteriormente. Ti consigliamo di utilizzare le fasi del Pensiero Progettuale, ideare-creare un prototipo-testare, per sviluppare ulteriormente la tua idea di innovazione sociale. Puoi fare riunioni di gruppo per creare quante più idee possibili, puoi usare il voto post-it e il "metodo delle quattro categorie" per selezionare le idee da sviluppare ulteriormente per la fase di prototipazione e test (Rikke Friis Dam & Teo Yu Siang, 2019).

LAVORI CITATI

Alimdar, S. (2017, October 5). *Design Thinking for learning innovation.* Tofas Akademi. https://tofasakademi.com/design-thinking-for-learning-innovation/

Brown, T. & Wyatt, J. (2010, Winter). *Design Thinking for social innovation.* Standford Social Innovation review. https://ssir.org/articles/entry/design_thinking_for_social_innovation#:~:text=By%20working%20closely%20with%20the,being%20imposed%20from%20the%20top.

Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2019a). *Define the Problem and interpret the results.* Interaction Design Foundation. https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-2-in-the-design-thinking-process-define-the-problem-and-interpret-the-results

Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2019b). *Ideate* . Interaction design foundation. https://www.interaction-design.org/literature/article/stage-3-in-the-design-thinking-process-ideate#:~:text=The%20four%20categories%20method%20involves,darling%2C%20and%20the%20long%20shot.

Dam, R. F. & Siang, T. Y. (2020, July). *What is design thinking and why is it so popular?* Interaction Design Foundation. https://www.interaction-design.org/literature/article/what-is-design-thinking-and-why-is-it-so-popular.

Sankarraj, K. K. (2019, May 22). *How to create an Empathy Map?* Product Coalition (PC). https://productcoalition.com/how-to-create-an-empathy-map-design-thinking-part-1-68a8b15ff119

Solomon, A. (2013, May 4). *How to do Design Thinking.* Medium. https://medium.com/learning-for-life/david-kelley-founder-of-ideo-and-stanfords-d- school-on-how-to-do-design-thinking-c245cc6c3618

Training, I. (2019). *How to create Personas for Design Thinking.* Innovation Training. https://www.innovationtraining.org/create-personas-design-thinking/

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

3. OTTIENI UN PUNTO DI VISTA GLOBALE

L'imprenditorialità sociale è già diventata un ingrediente cruciale del ruolo mondiale del volontariato e dell'impegno civico in diversi settori della società. La responsabilità sociale nel campo dell'imprenditorialità e l'evoluzione del "terzo settore" o "settore comunitario" nel mondo ha creato nuove strutture e fattori nello sviluppo del settore imprenditoriale. Maggiore enfasi è stata posta su questioni globali come la disoccupazione, la salute, l'inclusione sociale, la crisi dei rifugiati, il cambiamento climatico, l'istruzione, la discriminazione e il razzismo, le disuguaglianze di genere, la povertà, la democrazia e la partecipazione civica, ecc. Queste ragioni hanno determinato il ruolo dell'imprenditoria sociale, stimolando meccanismi per il miglioramento della prospettiva socioeconomica mondiale. L'imprenditoria sociale segue la ricerca dell'influenza associata alla missione; grazie alla sua proposta di valore per lavorare su una causa sociale globale. Le sfide sociali sono globali e determinate da una varietà di questioni correlate, multidimensionali e complesse. Questa sezione presenta la teoria cognitiva, dal punto di vista globale, dell'imprenditoria sociale e il significato del suo mantenimento e miglioramento. Questo modulo mira a comprendere l'aspetto globale di un'impresa sociale e le dimensioni che potrebbe adottare.

3.1 Globalizzazione e ruolo dell'imprenditorialità sociale

A causa della globalizzazione, molte sfide sociali si sono evolute in questioni globali e sono ancora perpetuate, sebbene le azioni multilivello e le dichiarazioni mondiali sui diritti umani a nome delle Organizzazioni Internazionali (IO) siano state intensificate negli ultimi anni. Ciò ha definito il ruolo significativo dell'emergere di imprese innovative per il cambiamento sociale. L'imprenditoria sociale privilegia il servizio al pubblico rispetto alla redditività, seguendo le tendenze globali dell'economia. Pertanto, il ruolo dell'imprenditoria sociale è diventato sempre più emergente, integrando gli sforzi delle Organizzazioni Internazionali. Più specificamente, le imprese sociali hanno sviluppato la capacità di realizzare innovazioni uniche e trasformative per aiutare e migliorare il cambiamento sociale in vari campi, per creare opportunità socio-economiche, soprattutto per coloro che ne hanno bisogno, nonché per partecipare a dibattiti internazionali che affrontano le questioni globali.

	Problemi sociali attualmente emergenti che si riflettono a livello globale
URBANIZZAZIONE	Promuovere lo sviluppo di laboratori innovativi e spazi per la sperimentazione
MIGRAZIONE	Incoraggiare la progettazione di un'efficiente integrazione culturale e sociale (Migrazione e rifugiati)
ISTRUZIONE	Facilitare l'apprendimento partecipativo dell'innovazione sociale tra esperti in materia di istruzione, professionisti, ricercatori e decisori politici (Istruzione e competenze)
CAMBIAMENTO CLIMATICO	Combattere gli effetti negativi dei combustibili fossili e dell'inquinamento da plastica (Riduzione dell'impronta ambientale, Cambiamento climatico, Sicurezza alimentare, Energia rinnovabile)
SVILUPPO TECNOLOGICO	Esplorare i modi per rafforzare società aperte e collaborative (Intelligenza artificiale, Dati sociali, Innovazione sociale digitale, Democrazia digitale, Salute digitale, Città intelligente)

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

ECONOMIA CIRCOLARE	Alla ricerca di nuovi modi per ridurre al minimo la pressione sugli ecosistemi (Riduzione dei rifiuti di plastica, Reinvenzione della moda, Cambiamento dei modelli di consumo, Estensione del ciclo di vita dei prodotti)
OCCUPAZIONE	Esplorare nuovi bisogni e capacità delle società di adattarvisi (Condivisione di servizi e prodotti)
IMPATTO SOCIALE	Promuovere il valore sociale e facilitare nuove modalità di misurazione dell'impatto (Mutati comportamenti, Invecchiamento, Alloggi per la mobilità)
DEMOCRAZIA	Migliorare la fiducia istituzionale, la partecipazione civica e l'inclusione (Guida della comunità, Partecipazione)
UGUAGLIANZA DI GENERE	Lavorare sulla sensibilizzazione, la costruzione di coalizioni e la difesa della riduzione della povertà e dello sviluppo umano (Inclusione)
SALUTE	Alla ricerca di modi efficienti per affrontare le pandemie globali e altre sfide (Soluzioni sanitarie per le malattie)

(Ulteriori approfondimenti nel documento "Visione e tendenze dell'innovazione sociale per l'Europa" della Commissione Europea)

3.2 Agenti per il cambiamento sociale

Gli imprenditori sociali promuovono un'ampia gamma di soluzioni e pratiche incentrate sullo sviluppo sostenibile e sul cambiamento sociale. Un imprenditore sociale dovrebbe seguire una definizione del primo panorama delle tendenze future nel campo dell'innovazione sociale. Il modo migliore per affrontare una questione sociale è considerare le grandi tendenze globali, le politiche e le normative legali, che stanno definendo le sfide e le opportunità future per la società. L'analisi sia delle opportunità che delle sfide che la globalizzazione porta con sè deve essere tenuta necessariamente in considerazione durante il processo decisionale da parte degli imprenditori sociali. Successivamente, per un risultato di successo e di impatto, è cruciale la co-creazione di una rete con studiosi e professionisti, ma anche lo sviluppo di un percorso di comunicazione con la comunità e con gli stati-nazione.

3.3. Impostazione della prospettiva globale

1 Esaminare i modelli di imprenditoria che altri imprenditori sociali implementano, concentrandosi sui fattori strategici, di risorse e legali.
2. Indagare su tutte le migliori pratiche nel mondo, su idee di imprenditoria consolidate, preferibilmente nello stesso settore, opportunità di crescita e opzioni di finanziamento.

3. Esplorare i vantaggi e le sfide nell'affrontare una questione sociale globale attraverso la costruzione di un'impresa sociale.

3.4 Contributo dell'imprenditoria sociale agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (OSS)

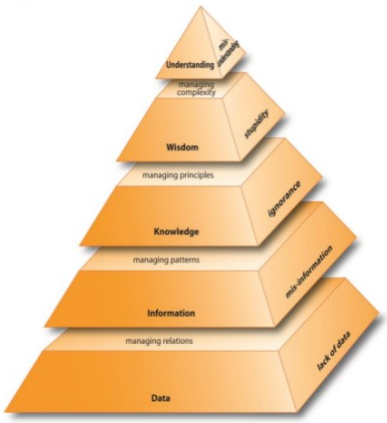
Gli OSS sono un insieme di 17 scopi e 169 obiettivi associati, sviluppati e adottati da 193 paesi membri delle Nazioni Unite come parte dell'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile (ONU, 2017). Per raggiungere questi obiettivi, sono necessari gli sforzi di governi, imprese e attori del terzo settore, che spesso lavorano in collaborazione

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Gli OSS forniscono questo potenziale alle parti interessate, per migliorare la loro comunicazione, sviluppare sinergie e attrarre fondi. Pertanto, è importante che gli imprenditori sociali comprendano come un'impresa sociale, basata sui suoi componenti chiave, può contribuire agli OSS. Un'impresa sociale potrebbe contribuire agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile attraverso una o un numero limitato di attività della catena del valore o estendersi a tutte le catene del valore, e questi contributi potrebbero concentrarsi su uno o un piccolo numero di OSS o anche più OSS. Inoltre, i bisogni sociali potrebbero essere diversi da quelli articolati negli OSS. Tuttavia, è necessario rendere gli sforzi globali dell'Agenda 2030 ancora più visibili per le parti interessate, compreso il vasto pubblico, incoraggiando così gli imprenditori sociali a collegare apertamente la loro attività agli OSS. La familiarizzazione e l'adozione dei principi e degli obiettivi dell'Agenda 2030 può essere promossa attraverso molteplici iniziative e continua informazione. Gli imprenditori sociali devono rendersi conto che l'Agenda 2030 ha un certo valore aggiunto per la loro produzione continua e ulteriore sviluppo.

FASI CHIAVE

- La globalizzazione è preziosa per il cambiamento sociale in quanto crea sfide e opportunità per i futuri imprenditori sociali.
- Definire la prospettiva globale seguendo la piramide L ACKOFF rivisitata e pensando in modo intelligente e metodico
- Sotto l'evoluzione globale, gli sforzi di imprenditoria sociale hanno dovuto ridefinirsi e trovare nuove strategie per raggiungere al meglio i propri obiettivi globali.
- Gli OSS offrono il potenziale per aumentare la comunicazione e la collaborazione tra più parti interessate rilevanti.
- Gli OSS potrebbero risuonare fortemente nel lavoro di diverse imprese sociali a livello globale.
- Gli OSS creano un impatto positivo sull'avanzamento della produzione e lo sviluppo di un'impresa.



The L ACKOFF Pyramid revisited

Esercizio: quali sono le prospettive globali della tua azienda, puoi trarre vantaggio dalle migliori pratiche nel tuo paese/regione o altrove? In che modo la tua azienda supporta l'implementazione degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite?

LAVORI CITATI

Apostolopoulos, N., Al-Dajani, H., Holt, D., Jones, P. & Newbery, R. (2018). Entrepreneurship and the sustainable development goals. In N. Apostolopoulos, H. Al-Dajani, D. Holt, P. Jones & R. Newbery (Eds.), *Entrepreneurship and the sustainable development goals* (pp.1-7). Emerald Publishing.

Filippo, A. & Florenza, L. (2017). Vision and trends of social innovation for Europe. Eu publication. https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a97a2fbd-b7da-11e7-837e-01aa75ed71a1

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

GBRI. (2016, Oct 22a). *Transforming the world: The 2030 agenda for sustainable development – Part 1* [Video]. https://www.youtube.com/watch?v=Byf2d0sNdhA

GBRI. (2016, Oct 22b). *Transforming the world: The 2030 agenda for sustainable development – Part 2* [Video]. https://www.youtube.com/watch?v=JpJuOUgqa40

GBRI. (2016, Oct 22c). *Transforming the world: The 2030 agenda for sustainable development – Part 3* [Video]. https://www.youtube.com/watch?v=vRzXA_cxiRc&t=467s

IrishManagement. (2020, June 3). *IMI webinar: 2020 Deloitte human capital trends reports – the social enterprise at work 2* [Video]. https://www.youtube.com/watch?v=4p_b91m5Bjc

Montanari, A. (2013). Interpreting local issues in global context: international comparative analysis and coastal urban areas. In A. Montanari (Ed.), *Urban coastal area conflicts analysis methodology* (5th ed., pp. 78- 146).

Nature Pie. (2018, June 11). *Top 10 global problems in today's world* [Video]. https://www.youtube.com/watch?v=8D_O9A7aMfg

NowThisWorld. (2015, September 27). *What are the world's biggest problems* [Video]. https://www.youtube.com/watch?v=YY9nxG2ZQ7w

Sam G., M. (2017, October 26). *Globalization & social entrepreneurship.* Maddie Sam G. https://medium.com/@maddiesam/globalization-social-entrepreneurship-2be7994d129a

SDGCAfrica. (2018, May 10). *The sustainable development goals: 17 goals to transform our world* [Video]. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=HW76iOQ7qVQ

Social Innovation Academy. (2020). *Social Innovation Trends 2020-2030: The next decade of social innovation.* Retrieved from http://www.socialenterprisebsr.net/wp-content/uploads/2020/06/The_Social_Innovation_Trends_2020_2030_Report.pdf

UN. (n.d.). *Take Action for the sustainable development goals.* Sustainable development goals. https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/

Vujasinovic, P. K., Lipenkova, S. & Orlando, E. (n.d.). The role of social entrepreneurship as a key driver of the agenda 2030. *RAUN.* http://www.ra-un.org/up-loads/4/7/5/4/47544571/6_unido_the_role_of_social_entrepreneurship_as_a_key_driver_of_the_agenda_2030.pdf

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

4. COMPRENDI LE STRUTTURE LEGALI

Cos'è una struttura legale?

Una struttura legale è la struttura aziendale legale adottata dalla tua organizzazione. La tua struttura legale determina cose come l'importo delle tasse che paghi o il tipo di sovvenzioni o investimenti che potresti ricevere. Non esiste una scelta migliore per il tipo di entità aziendale che scegli legalmente, ma solo la scelta migliore per la tua azienda specifica in base ai tuoi obiettivi.

Una delle decisioni più importanti che dovrai prendere è se stabilire la tua impresa sociale come entità senza scopo di lucro o a scopo di lucro o utilizzare entrambe le strutture. È possibile scegliere tra diverse entità legali a scopo di lucro, ma esiste solo una forma di entità giuridica senza scopo di lucro. Questa decisione è fondamentale perché se inizi come organizzazione senza scopo di lucro, può essere difficile cambiarla in un secondo momento in una delle strutture di entità a scopo di lucro.

4.1 Processo di costituzione di un'entità aziendale

Principali punti da considerare

- Stima del valore commerciale dell'azienda
- La forma dell'investimento
- Il capitale azionario
- Accordo tra azionisti
- In ogni caso, la situazione giuridica deve essere analizzata paese per paese e caso per caso

Impresa individuale/Proprietà individuale

PRO	CONTRO
• Veloce • Facile • Senza costi • Avviare	• Mancanza di trasparenza • La responsabilità per i debiti della società si estende ai beni personali • Difficoltà nel trasferimento/raccolta di fondi

Questo modello è ideale per una piccola impresa; il modello di proprietà individuale ha requisiti legali minimi che lo rendono facile ed economico da impostare.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Partenariato generale (libertà di contratto): rapporti personali basati sulla fiducia tra tutti i soci dell'amministrazione.

PRO	CONTRO
• Nessun capitale minimo iniziale	• Mancanza di trasparenza/pubblicità limitata • Responsabilità illimitata anche dopo lo scioglimento della società/nessuna differenziazione tra proprietà aziendali e proprietà personali • Nessuna possibilità di divisione del capitale in azioni • Difficoltà nel finanziamento

Società in accomandita semplice: semplice con azioni

PRO	CONTRO
• Contributo dei soci in accomandita v. soci generali	• Responsabilità dei soci in accomandita e partecipazione limitata nell'amministrazione

Inoltre, le società in accomandita semplice offrono spesso vantaggi fiscali simili a quelli di cui godono le società di persone, rendendole così una forma più favorevole di partenariato.

Collaborazione silenziosa: nessuna persona giuridica (disposizioni del codice civile)

PRO	CONTRO
• Velocità e facilitazione	• Mancanza di trasparenza interna • Distribuzione dei profitti

Società a responsabilità limitata

PRO	CONTRO
• Nessun capitale minimo • Responsabilità della persona giuridica • Pubblicità • Maggioranza dei voti • Trasparenza/controllo	• Quota di partecipazione/non azioni • Durata limitata • Responsabilità personale del manager • Nessun finanziamento da borsa

Avviso importante per questa struttura giuridica: non è legalmente richiesto di avere obiettivi sociali oltre all'aumento del profitto, per questo motivo è necessario prestare attenzione a salvaguardare la missione sociale dell'impresa.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Società di capitali privati

PRO	CONTRO
• Responsabilità della persona giuridica • Responsabilità limitata al contributo • Pubblicità	• Tempo limitato (12 anni) • Nessun finanziamento da borsa/obbligazioni • Trasferimento di quote di partecipazione

4.2 Caratteristiche comuni a tutti i tipi di entità aziendali

Le spese sostenute ai fini dell'operatività della società devono essere detratte previo accertamento della legittimità della detrazione. Esistono molte strutture legali diverse! La selezione di una struttura legale non è qualcosa in cui affrettarsi e ti consigliamo di chiedere consiglio prima di prendere qualsiasi decisione. La scelta della struttura legale più adatta alla propria impresa sociale può richiedere alcune ricerche e deliberazioni su fattori importanti come proprietà, facilità di costituzione, potenziali vantaggi fiscali, accesso a tipi di finanziamento e controllo.

4.3 Ulteriori questioni legali da considerare:

- Non chiarire l'accordo con i co-fondatori.
- Caso di studio: controversia fratelli Winklevoss contro Zuckerberg
- Non avviare l'attività come persona giuridica
- Non tenere conto di importanti questioni fiscali
- Accordo di cessione di informazioni riservate e invenzioni
- Non considerare la protezione della proprietà intellettuale
- Inventare un nome per la società che ha problemi con i marchi, problemi con i nomi di dominio o altri problemi
- Accordi di non divulgazione (NDA) con terze parti
- Riservatezza e contratto di cessione per i dipendenti

Puoi ottenere consigli da:

- Corpi ombrello, per il tuo settore
- Consigli per il Servizio Volontario
- Avvocati pro-bono – prova http://www.trust.org/trustlaw/
- Paga per una consulenza legale – ma concorda prima un prezzo se puoi.

Esercizio: usa il testo sopra per riflettere sulla migliore struttura legale per la tua impresa sociale e annota alcuni argomenti per la tua selezione di 1-2 strutture legali che possono essere applicate. Definisci i passaggi e le questioni legali che considererai nella creazione e nella registrazione della tua azienda.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

FASI CHIAVE:

- Aspetti legali da considerare. Le questioni legali sono complesse e variano ampiamente. L'ambiente è più favorevole in alcuni paesi che in altri.
- Tipi di società e strutture.
- Decidere il tipo di entità aziendale. Non esiste una scelta migliore per il tipo di entità aziendale che scegli legalmente, ma solo la scelta migliore per la tua azienda specifica in base ai tuoi obiettivi.
- Processo di creazione dell'entità aziendale/Punti principali da considerare, in ogni caso, la situazione giuridica deve essere analizzata paese per paese.

LAVORI CITATI:

Future Learn. Social enterprise legal structures. (2020). Future Learn. https://www.futurelearn.com/info/courses/social-enterprise-ideas-into-action/0/steps/18840

Ionescu, D. (2011, Apr. 12). Winklevoss Twins v. Facebook: Case Closed. PCWorld. https://www.pcworld.com/article/224933/Winklevoss_Twins_v_Facebook_Case_Closed.html

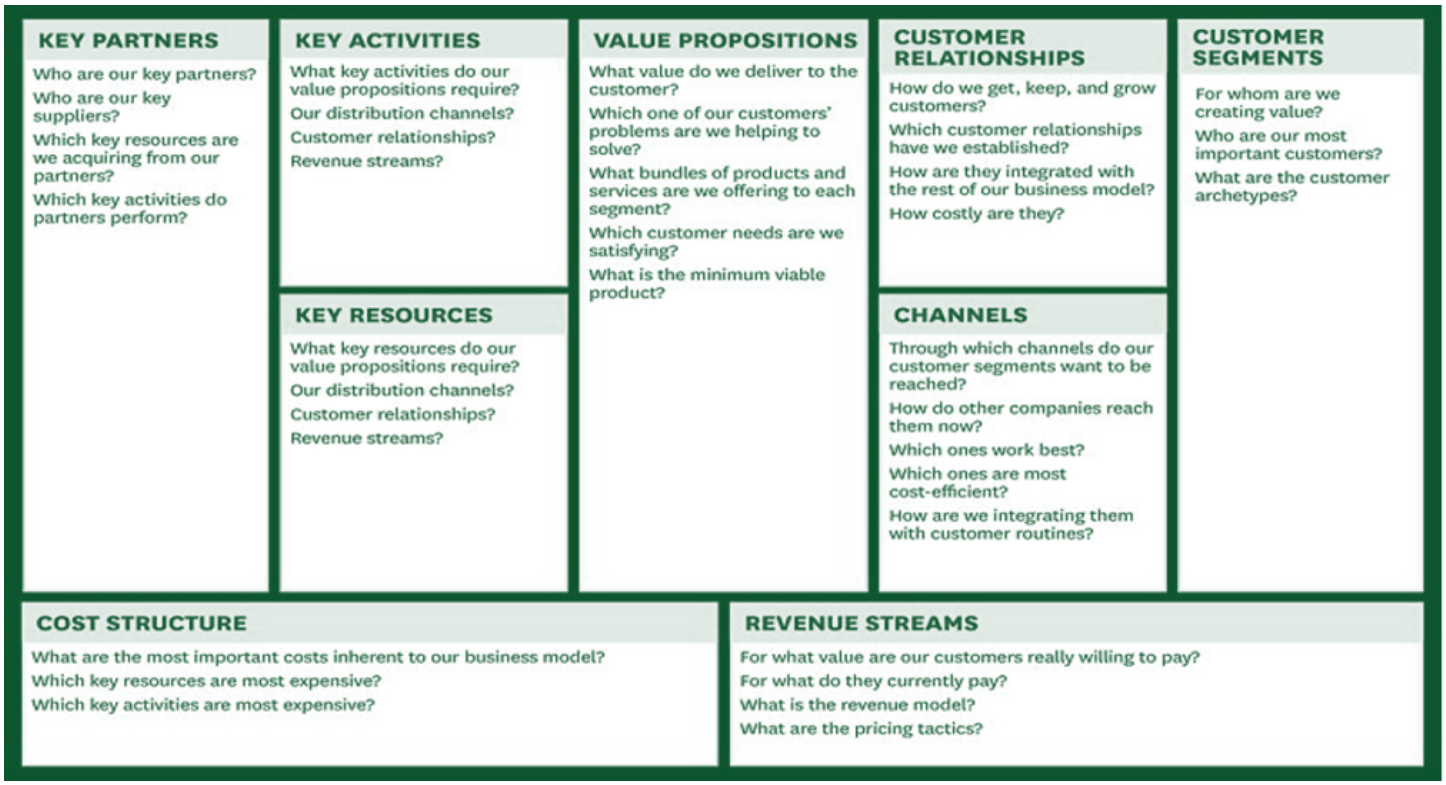
Prior, Kara Ohngren. (2012). Entrepreneur Europe. How to Choose the best legal structure for your startup. https://www.entrepreneur.com/article/224976

Pouspourika, Katerina. (2019). Institute of Entrepreneurship Development. Legal Framework for social entrepreneurship in Europe. https://ied.eu/project-updates/legal-framework-for-social-entrepreneurship-in-europe/

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

5. STABILISCI UN PIANO AZIENDALE SOLIDO

La definizione di un piano di impresa sociale è la pietra miliare del progetto di impresa sociale. Un ben fatto piano di impresa sociale consente di verificare la reale fattibilità dell'iniziativa sotto i suoi diversi profili (tecnico, commerciale, economico, finanziario) e costituisce una "guida operativa" per i primi periodi di gestione. Un piano aziendale ideale dovrebbe essere scritto in modo chiaro e sintetico, per essere comprensibile ai possibili finanziatori. A tal fine, potrebbe essere utile redigere preliminarmente un modello di impresa sociale. **L'SBMC** è una versione semplificata del piano aziendale. Puoi trovare gli stessi elementi in una struttura più intuitiva.



5.1 Il piano aziendale

L'SBMC ti aiuterà a chiarire le informazioni chiave da riportare successivamente nel piano aziendale. Vediamo in dettaglio come è strutturato.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

RIEPILOGO ESECUTIVO ANALISI DI MERCATO

Dovresti descrivere ampiamente la tua idea. In particolare:
Qual è l'idea imprenditoriale proposta? Riassumilo, evidenziando gli elementi più importanti, come:

1. Che tipo di prodotto/servizio offrirai?
2. A chi è rivolto il tuo prodotto/servizio, identificando il segmento di clientela prescelto in base all'obiettivo (età, parametro geografico e soggettivo)
3. Che tipo di esigenze intendi soddisfare, mettendo in luce il tuo valore aggiunto rispetto ai concorrenti del settore in cui vuoi operare?
4. In che modo le capacità del tuo gruppo di lavoro corrispondono all'idea imprenditoriale, definendo i fattori e le competenze che rendono il tuo gruppo di lavoro potenzialmente di successo?

È preferibile compilare questa parte alla fine, quando tutti gli elementi sono ben strutturati e chiari.

DESCRIZIONE DELL'AZIENDA

Qui dovresti definire meglio le competenze e le esperienze dei profili già parte del gruppo di lavoro o richiesti in futuro. Prepara un ampio piano di assunzione provvisorio. Punti specifici: descrivi il tuo percorso accademico/professionale, le qualifiche ottenute e le competenze tecnico/gestionali o di marketing acquisite dal gruppo di lavoro.

- *In che modo pensi che le esperienze precedenti possano essere coerenti con l'idea proposta? In che modo pensi che potrebbero essere rilevanti per la realizzazione dell'idea imprenditoriale?*
- Come strutturerai la tua impresa sociale? Descrivi l'organizzazione che vuoi adottare per commercializzare il servizio offerto, evidenziando le attività chiave e quali di esse si svolgeranno all'interno dell'azienda e quali saranno esternalizzate a fornitori o consulenti esterni. Si prega di fare riferimento al numero di membri del personale che si prevede di assumere.

DESCRIZIONE DEL SERVIZIO

Dai una panoramica del servizio che vuoi offrire:

- Perché pensi che la tua idea potrebbe avere successo? Perché è più competitivo di quelli attualmente disponibili?
- Quali sono le caratteristiche del servizio che vuoi offrire? Se i servizi offerti saranno più di uno, raggruppali in macro categorie.
- Per ogni tipo di servizio evidenziare:
- Caratteristiche
- Segmento di clientela a cui rivolgersi e bisogni da soddisfare.
- Elementi di innovazione rispetto ai tuoi concorrenti. L'innovazione può riguardare il processo di consegna o il servizio/prodotto stesso.
- Ciclo di vita: rispetto ai servizi già presenti sul mercato, esplicita qual è la fase attuale del servizio che vuoi offrire (es.: lancio, espansione, maturità, declino, rilancio).

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

ANALISI DI MERCATO

L'analisi di mercato ti aiuterà a essere consapevole del settore a cui stai accedendo. Prova ad approfittarne per definire il posizionamento della tua azienda.

- Qual è il tuo mercato potenziale? Identifica i confini geografici del tuo mercato, quantificando approssimativamente i tuoi potenziali clienti. Per fare un'analisi quantitativa dei clienti potresti fare riferimento a:

1. La capacità produttiva di ogni prodotto.
2. Le abitudini di acquisto dei clienti obiettivo.
3. La loro spesa media per quel servizio.
4. La quota di mercato detenuta dai concorrenti e i loro punti di forza e di debolezza.

- Quale sarà il prezzo di vendita dei tuoi prodotti/servizi? Quali sono i criteri per impostarlo? Potresti fare riferimento alla qualità del servizio fornito o alla strategia di adattamento al mercato.

STRATEGIA DI MARKETING

- Come intendi promuovere il tuo servizio presso i potenziali clienti? Si prega di citare strumento, tempi di realizzazione e costi.
- Come venderai/consegnerai il tuo prodotto/servizio ai clienti?
- Come acquisirai una posizione competitiva sul mercato in coerenza con gli elementi innovativi/differenziali che introdurrà la tua impresa sociale .

STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Le ultime due sezioni sono forse le più tecniche e impegnative. Per quanto riguarda la struttura organizzativa, dovresti fornire tutti gli elementi necessari che aiutino un eventuale finanziatore a comprendere il tuo piano di gestione su questioni procedurali, finanziarie e amministrative.

- Di quante persone e di che tipo di figura professionale hai bisogno per la tua azienda? Quali attività svolgeranno? Che tipo di contratti avranno? Quanto costeranno all'anno?
- Descrivi la struttura produttiva, definendo i beni capitali materiali e immateriali da acquistare e quelli acquistati/da acquistare in leasing o in locazione.
- Descrivi gli input di produzione (licenze, materie prime, servizi, attività specializzate) evidenziando possibili difficoltà di approvvigionamento e logistica.
- Definisci gli investimenti necessari per l'insieme delle attività. Per ogni investimento richiesto dovrebbero esserci i costi stimati; il fornitore esterno; la descrizione del bene (marca, modello, funzionalità nel processo complessivo; base imponibile; IVA).
- Definisci un arco temporale (suddiviso trimestralmente) per l'acquisto di beni funzionali, licenze e brevetti, necessari per l'impostazione dell'impresa, e le ragioni del loro utilizzo.
- Esplicita tutti gli adempimenti amministrativi e burocratici di cui avrai bisogno prima di iniziare: autorizzazioni, licenze, certificazioni, iscrizione ad un ordine professionale, fornendo la data di rilascio (effettiva o stimata se ancora da rilasciare).
- Descrivi le caratteristiche della tua sede (destinazione d'uso dell'edificio, superficie necessaria e dotazioni infrastrutturali) e la sua coerenza all'esercizio della tua attività.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

PIANO FINANZIARIO

Dovresti fornire dati affidabili sul tuo saldo provvisorio derivante dai costi e dal valore della produzione. Inoltre, dovresti spiegare come intendi sostenere i tuoi investimenti, specificando la fonte del capitale e le garanzie finanziarie necessarie.

- Si prega di stimare: volume di vendita, fatturato e costi di ogni investimento richiesto.
- Una stima di bilancio dei costi per investimenti materiali, immateriali e IVA e i relativi supporti finanziari (siano essi capitale proprio, capitale sociale, crediti bancari a breve o lungo termine e concessioni finanziarie).
- Dovresti definire una faccia del conto economico con:

1. Il valore della produzione corrisponde al fatturato, alle variazioni delle rimanenze di semilavorati e ad altri potenziali ricavi .
2. Costi di produzione comprensivi di spese per materie prime, servizi, ammortamenti e svalutazioni, accantonamenti per rischi e oneri.
3. Proventi e oneri finanziari.
4. Imposte su entrate e salari.

Tutti questi elementi ti daranno una panoramica del potenziale surplus annuale.

FASI CHIAVE

Prima di iniziare il piano aziendale completo è bene avere chiare tutte le informazioni chiave: il modello di impresa ti aiuterà in questo senso. Inoltre, è preferibile lasciare il riepilogo esecutivo per la fine, quando tutte le altre parti sono state completate. Dovresti inizialmente condurre un'analisi di mercato per stabilire con un grado sufficiente di affidabilità il posizionamento del tuo marchio. Successivamente, dovresti concentrarti prima sull'azienda e sulla descrizione del servizio, fornendo un profilo completo di entrambi gli elementi. Ultimo, ma non meno importante (forse il più importante) dovrai fornire una solida analisi sulle tue disposizioni finanziarie e di marketing e su come si integreranno nel processo di produzione. Non rifiutare l'idea di ricevere un aiuto professionale da un consulente aziendale, il livello di tecnicismo richiesto per strutturare bene un piano aziendale è molto alto.

In ogni caso, è importante ricordare che il piano aziendale è un documento flessibile che può essere modificato in futuro. Le informazioni fornite devono essere affidabili e realistiche, ma possono essere riprogrammate in tempo reale. Un piano aziendale ben strutturato faciliterà il tuo compito di ricerca di potenziali finanziatori: sarà un "biglietto da visita dell'impresa sociale" insostituibile per qualsiasi contatto con istituzioni finanziarie o forme di finanziamento collettivo.

Esercizio: usa il modello di impresa sociale per preparare una bozza di piano aziendale per la tua azienda seguendo le linee guida stabilite nel testo sopra.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

LAVORI CITATI

Invitalia, Business plan form “Resto al sud”, (Online), Downloadable in doc from: https://www.invitalia.it/cosa-facciamo/creiamo-nuove-aziende/resto-al-sud/modulistica

Chiara C. (2020, January 24). Come si fa un business plan: ecco la guida facile. GoDaddy. https://it.godaddy.com/blog/come-fare-business-plan/

University of Palermo, Business plan form with explainations. https://www.google.com/search?q=unipa+business+plan&oq=unipa+business+plan&aqs=chrome.0.69i59j0i8i13i30.3528j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8

Cooper, M. (n.d.). Using a canvas for business and project modelling business model canvas (BMC)- Social business model canvas (SBMC)- Project model canvas: The BMC emerged as a strategic management and entrepreneurship tool. Global ecovillage network. https://ecovillage.org/solution/using-a-canvas-for-business-and-project-modelling-%C2%AD-business-model-canvas-bmc-%C2%AD-social-business-model-canvas-sbmc-%C2%AD-project-model-canvas-pmc/

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

6. RICERCA LE OPZIONI DI FINANZIAMENTO

6.1 Ricerca le opzioni di finanziamento

Dopo aver selezionato l'area di dominio e stabilito la struttura legale e il profilo aziendale, sarà necessario esplorare tutto lo spettro delle fonti di finanziamento disponibili, a meno che non si disponga di un capitale proprio cospicuo da investire. Trovare i canali di finanziamento appropriati potrebbe essere fondamentale per il decollo della tua azienda. Nelle sottosezioni seguenti una panoramica dei possibili finanziatori con pro e contro per ogni opzione.

6.2 Fonti di finanziamento

Amici, famiglia e schiocchi

*P*robabilmente la fonte più accessibile: chiedere il supporto di familiari e amici non sarà troppo difficile. Tuttavia, richiede un impegno rigoroso. Qualsiasi fallimento o ritardo eccessivo nel ripagare il debito potrebbe sconvolgere la tua relazione.

Pro	Contro
• **Nessun interesse o scadenza nei rimborsi.** L'obiettivo del familiare o degli amici non è il vantaggio economico ma quello di aiutare l'imprenditore a svolgere la sua attività. • **Indipendenza** del progetto senza troppi compromessi (fino a quando l'imprenditore sociale non cerca nuovi investitori che lo supportino come incubatore di imprese)	• Le questioni legate al denaro e al capitale possono alterare le buone amicizie e i rapporti familiari. • **Piccolo importo di capitale prestato**. In futuro ci sarà la necessità di cercare altre forme di finanziamento.

Banche

La richiesta di un prestito alla banca è lo strumento più tradizionale per finanziare la tua impresa. Ottieni il capitale per impostare la tua azienda sociale sottoponendo un progetto solido e fornendo garanzie adeguate.

Pro	Contro
• È possibile avere un **rischio ridotto di insolvenza** se si è protetti dai fondi di garanzia dei ministeri dello sviluppo economico o dallo strumento di garanzia dei prestiti del programma COSME.	• **Tassi di interesse più elevati** rispetto ai canali di finanziamento alternativi • Gravi rischi in caso di insolvenza

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Microcredito

Il microcredito è una fonte di finanziamento più accessibile per i soggetti non bancabili che non possono accedere ai prestiti tradizionali. In generale l'importo varia da 3mila a 25mila euro.

Pro	Contro
• Puoi accedervi **facilmente** senza avere alcuno storico di credito. Tutto ciò che serve è un **progetto credibile** e un piano aziendale per la creazione di un'azienda sociale o per lo sviluppo di una esistente. • **Nessuna necessità di garanzie personali**. Puoi fare affidamento su fondi di garanzie pubbliche nazionali ed europee (ad es. strumento di garanzia dei prestiti del programma COSME).	• Come regola generale, il microcredito è **vietato alle aziende già costituite** da molti anni (i tempi esatti variano da Paese a Paese). **Non dovresti avere debiti insoluti** e non essere segnalato come un cattivo pagatore .

Esplora per trovare storie di successo ispiratrici dalla **fondazione Mircoloan** :
https://www.microloanfoundation.org.uk/success-stories/

Finanza facile

Può assumere diverse forme: finanziamento diretto, con l'erogazione di denaro, oppure finanziamento indiretto, attraverso agevolazioni fiscali o garanzie su finanziamenti ottenuti da banche e istituti finanziari.

Pro	Contro
In caso di finanziamento diretto, **tassi di interesse più bassi** che ne facilitano il rimborso. • Riduzione del **carico fiscale** in caso di finanziamento indiretto.	• In alcuni paesi, **l'onerosità della burocrazia potrebbe** rallentare il processo di finanziamento . • Tanti **tecnicismi**: meglio chiedere l'intermediazione di una figura professionale

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Sovvenzioni non rimborsabili

È possibile trovare inviti idonei sui siti web del Governo e relativi enti, Ministeri, Regioni, Camere di Commercio e Associazioni di categoria, Commissione Europea. L'Unione Europea finanzia quasi ogni tipo di iniziativa in ogni settore, attraverso finanziamenti diretti e indiretti. Dovresti controllare specifici portali e scadenze Erasmus +, EaSi, Europa Creativa e COSME.

Pro	Contro
• Non è necessario restituirli	• Sono spesso consegnati come **rimborso per l'acquisto di beni** o servizi dopo la presentazione delle fatture, una volta completato l'investimento. È necessario pagare la fase di spesa iniziale • In caso di finanziamento indiretto, **la prassi burocratica** potrebbe essere davvero estenuante in alcuni paesi

Crowdfunding

Il crowdfunding è noto anche come finanziamento collettivo. Viene fatto attraverso piattaforme volte a raccogliere fondi in modo che gli investitori siano incoraggiati a finanziare diversi progetti con piccoli importi di capitale. Il totale del capitale da finanziare viene suddiviso in piccoli importi per aiutare l'imprenditore. Dovresti rendere l'idea attraente e lanciarla su portali speciali, come kickstarter, ulule o Indiegogo.

Pro	Contro
• Ti permette di testare la **validità** dei tuoi progetti, esponendoli al giudizio della comunità virtuale, garantendoti così un ritorno anche in termini di feedback. • Se l'idea è ben accolta dal web, una campagna di crowdfunding può diventare un **potente strumento di marketing** in grado di costruire efficacemente una valida immagine del marchio • Lascia agli imprenditori sociali un **maggiore controllo** sul progetto .	• La campagna non sempre porta al successo • Anche quando la campagna ha successo, generalmente vengono raccolte **piccole quantità.** • Presentando un progetto creativo su un sito online, c'è il **rischio** concreto **che qualcuno si impossessi liberamente dei diritti** di **proprietà intellettuale** dell'idea. Nonostante le leggi sul copyright, è molto difficile proteggere ciò che viene diffuso in rete.

Esplora per trovare una storia di successo stimolante:https://www.bolsasocial.com/investment/ciclogreen266/

Concorsi dedicati

Possono essere premi e gare indette da gruppi sia pubblici che privati (università, fondazioni, aziende, centri di ricerca o incubatori). Basta controllare gli inviti a presentare proposte per vedere se si è idonei, su siti creati appositamente per questo scopo e lanciati sui social network, magari in profili specifici.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Pro	Contro
• Contributi elevati • Non rimborsabile • Incubazione e iniziative di tutoraggio di **alto val-**	• Pochissimi progetti ammessi • Requisiti selettivi

Esplora per trovare storie di successo stimolanti da **Competizione Europea per l'Innovazione Sociale**.

FASI CHIAVE

Prendi in considerazione tutti i pro e i contro descritti nelle sottosezioni e scegli le opzioni di finanziamento più adatte alle necessità della tua attività. In generale, si tratterà di un compromesso tra l'indipendenza del tuo progetto e l'ammontare di capitale che otterrai.

Esercizio: come finanzierai la tua impresa sociale? Dopo aver letto le diverse opzioni, quali opzioni di finanziamento ritieni siano più rilevanti e accessibili per te? Quali passi hai fatto o farai per garantire finanziamenti sufficienti per la tua impresa?

LAVORI CITATI

Economía de adhorro. (n.d. (a)). Financiación de Empresas | ¿Qué es y qué tipos existen? https://economiadeahorro.com/financiacion-de-empresas/

Economía de adhorro. (n.d.(b)). *¿Qué es Crowdfunding, cómo funciona y tipos de crowdfunding en España? https://economiadeahorro.com/crowdfunding-espana/*

European commission. (2020). *European social innovation competition: 2020 theme: Reimagine fashion – changing behavior for sustainable fashion. https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/innovation/social/competition_en*

European commission. (n.d.). *Internal markets, industry, entrepreneurship and SMEs: Loans and guarantees.* https://ec.europa.eu/growth/access-to-finance/funding-policies/loans-guarantees_en

Finding money to start a social enterprise. (n.d.). School for social entrepreneurs. https://www.the-sse.org/resources/starting/finding-money-start-social-enterprise/

La bolsa social, Ciclogreen, (online), available: https://www.bolsasocial.com/investment/ciclogreen266/

La bolsa social, Qué es Crowdfunding, cómo funciona y tipos de crowdfunding en España?, https://economiadeahorro.com/crowdfunding-espana/

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

7. RICHIEDI IL SUPPORTO COSTANTE DA PARTE DI UN MENTORE

Per prima cosa definiamo le parole che verranno utilizzate largamente in questo capitolo: mentore, allievo, processo di tutoraggio, tutoraggio.

7.1 Cos'è un mentore? Il mentore è un individuo con esperienza che può sviluppare il potenziale dell'allievo. Semplicemente, il mentore guida, forma e consiglia l'allievo. Il mentore NON fa il lavoro dell'allievo, a meno che non siano entrambi d'accordo.

7.2 Quali sono i ruoli del mentore?

- **Costituisce un supporto emotivo: incoraggiamento, riconoscimento, feedback, allenamento, fiducia;**
- **Agisce come un modello di ruolo;**
- **Ha accesso a reti e opportunità di apprendimento;**
- **Mantiene l'allievo sulla strada "giusta" e riduce le insidie;**

7.3 Cos'è un allievo? Qualcuno che ha bisogno del supporto di una persona che ha già sperimentato determinate azioni o processi che vivrai nei tuoi impegni futuri.

7.4 Quali sono alcuni dei ruoli dell'allievo nel processo di tutoraggio?

- **Essere aperti e ricettivi per l'apprendimento;**
- **Essere aperti a dare e ricevere feedback;**
- **Impegnarsi ad espandere le proprie capacità;**
- **Avere un senso di responsabilità personale: assumersi la responsabilità;**
- **Seguire il piano di sviluppo.**

Pertanto, ci sono sia mentori che allievi e i loro ruoli. E ora, qual è il processo di tutoraggio? Cos'è il tutoraggio?

7.5 Possiamo descrivere il tutoraggio con queste frasi

Scegli tu stesso quale rapportare con te:

Il tutoraggio consiste essenzialmente nell'aiutare le persone a svilupparsi in modo più efficace ;
Il tutoraggio è una forma di sviluppo del capitale umano ;
Guidare gli altri nella loro ricerca personale di crescita attraverso l'apprendimento;
Metodo per favorire la crescita individuale;

7.6 Quali sono i vantaggi del tutoraggio? Perché cercare un mentore?

1. Eviterai le insidie comuni (imparare dagli errori degli altri ti farà risparmiare tempo, energia e finanze);
2. Costruirai connessioni (il tuo valore netto è uguale alla tua rete);
3. Sarai più efficace (in grado di concentrarti sulle cose giuste nella tua attività);

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

4. Otterrai quanto dai (imparerai che gli affari sono dare e avere);
5. Crescerai attraverso i feedback dei mentori;
6. Si concentra sulle tue esigenze, non sui consigli generali ;
7. Puoi creare un'amicizia duratura - ogni relazione sarà unica per le due persone coinvolte;

Per ottenere questi benefici ci vuole più del buon senso. La ricerca indica che i mentori e gli allievi che sviluppano e gestiscono collaborazioni di tutoraggio di successo dimostrano una serie di abilità specifiche e identificabili che consentono l'apprendimento e il cambiamento.

Altre ricerche stanno rivelando che, a meno che non vengano applicati un processo abbastanza strutturato e competenze specifiche, si instaurano relazioni di tutoraggio mediocri. Molto spesso tali requisiti non vengono soddisfatti e i partecipanti si sentono frustrati dai loro sforzi ben intenzionati ma casuali. Peggio ancora, i partecipanti delusi si convincono che il tutoraggio non funziona. Dal lato positivo, quando le persone usano queste abilità e aggiungono struttura, avvengono cambiamenti importanti e soddisfacenti nella vita sia degli allievi che dei mentori.

Nel paragrafo precedente abbiamo accennato al fatto che il tutoraggio è un processo. **Allora quali sono le sue fasi?**

	Fase	Cosa accade
1	• **Riunione iniziale**	• **Sviluppa rapporti e crea fiducia** • **Comunicare le aspettative da entrambe le parti**
2	• **Lavorare insieme**	• **Sessioni di tutoraggio**
3	• **Valutare e andare avanti**	• **Raggiungimento degli obiettivi** • **Rifletti sull'esperienza** • **Stabilisci nuovi obiettivi**

Fino ad ora, abbiamo esplorato cosa sono i mentori, gli allievi, il tutoraggio e i processi di tutoraggio. E tutto sta andando per il meglio**. Ma quando il tutoraggio fallisce? A cosa dovremmo stare attenti e riconoscere se sta accadendo e bisogna intervenire?**

1. Cattivo tutoraggio;
2. "Sovrappopolazione" di mentori: nova days è una parola e una professione fantasiosa e molte persone cercano di acquisirla, indipendentemente dal fatto che abbiano esperienza, concetti o chiarezza al riguardo. Quindi il mio consiglio è di cercare sempre un mentore che abbia già realizzato qualcosa che vuoi ottenere. Ricorda il detto americano "Se non lo mostri, non lo sai";
3. Struttura inadeguata del processo di tutoraggio/Difetto di progettazione ;
4. Mancata corrispondenza/adattamento tra mentore e allievo (semplicemente non vanno d'accordo, la comunicazione interpersonale forse non è giusta, i loro sistemi di valori forse non corrispondono);
5. Mancanza di fiducia/impegno (può accadere da entrambe le parti);

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

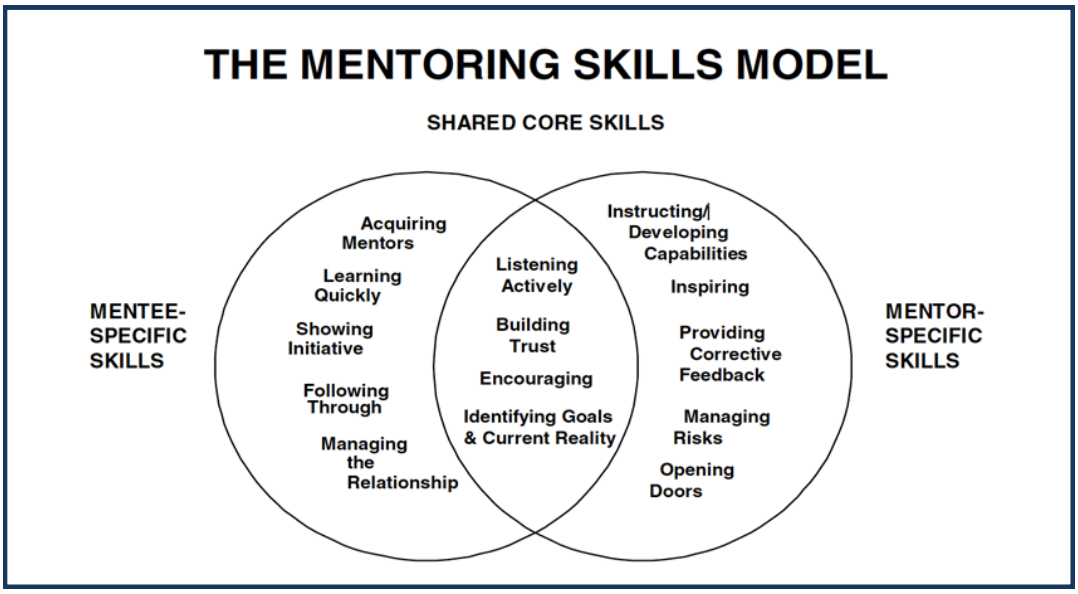
6. Delusione preesistente per esperienza precoce;
7. Il mentore può sentirsi oppresso dalla relazione;
8. Barriere comunicative (tecnologiche, fisiche);

Ad esempio, ho avuto difficoltà a comunicare con uno dei miei allievi perché è sordomuto e ad ogni incontro avevamo bisogno di un traduttore del linguaggio dei segni. L'altro ostacolo è che il traduttore a volte non può trasferire loro il giusto pensiero o energia. Quindi cerchiamo sempre di tenere lezioni brevi e semplici che siano rapidamente e praticamente misurabili;

9. Guida a distanza/non di supporto .

Tutto quanto sopra descritto andrà molto bene, se sei consapevole e ti concentri sulle abilità di cui hai bisogno per avere successo come allievo e sull'insieme di abilità da richiedere al tuo mentore presente o futuro. Questo capitolo descrive ulteriormente queste abilità e fornisce una descrizione informale su ciascuna di esse.

Un'abilità è un comportamento appreso e osservabile che esegui che indica (a qualcun altro) quanto bene puoi fare qualcosa. L'insieme delle abilità qui descritte costituisce la tua capacità complessiva di fare da mentore e di ricevere il tutoraggio.



FASI CHIAVE

Devi sapere che per anni le persone hanno pensato che il processo di tutoraggio fosse alquanto misterioso. Queste relazioni erano appena state create e la "chimica" doveva essere presente. Era impossibile analizzare e descrivere i dettagli di ciò che stava accadendo in questi accordi. Alcune persone sono state in grado di creare relazioni di tutoraggio, mentre molte altre non erano consapevoli di come iniziare il tutoraggio e hanno perso una delle strategie di sviluppo più potenti mai ideate. Ora hai le spiegazioni della questione, il processo, i vantaggi, le competenze richieste e sai in quali segmenti devi essere bravo e cosa dovresti cercare.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Esercizio: stai già beneficiando dei mentori, chi sono e a cosa contribuiscono? Hai bisogno di tutoraggio aggiuntivo e per quali competenze?

LAVORI CITATI

Futurpreneur Canada. (n.d.). Mentoring social purpose business entrepreneurs. https://www.futurpreneur.ca/en/resources/social-purpose-business/articles/mentoring-social-purpose-business-entrepreneurs/

Mittal, T. (2017, February 11). The importance of mentors for social entrepreneurs. YourStory. https://yourstory.com/2017/02/mentors-for-social-entrepreneurs

School for social entrepreneurs. (n.d.). *Finding a social enterprise mentor. https://www.the-sse.org/resources/starting/finding-social-enterprise-mentor/*

Social change central. (n.d.). *Why every social entrepreneurs needs a mentor & how to find one. https://www.socialchangecentral.com/social-entrepreneur-mentorship/*

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

8. ASSUMI LE PERSONE GIUSTE

Hai sentito del proverbio africano "Se vuoi andare veloce - vai da solo, se vuoi andare lontano - vai insieme"?

Come intendi questo detto? Pensi che alla lunga per sostenere la tua attività sociale potrai fare tutto da solo?

Man mano che ogni azienda si espande, nasce la necessità di creare una buona squadra di lavoro. Inoltre, ogni impresa sociale dà la priorità alla propria missione per le persone a cui rivolgono i propri servizi e un passo cruciale nella formazione di un'impresa sociale è la definizione e lo sviluppo della squadra di giocatori. Nell'attività economica tradizionale l'accento è posto sugli azionisti (proprietari e dipendenti), ma nell'impresa sociale è più intelligente considerare tutti i portatori di interesse che condividono una "partecipazione" nel risultato della tua impresa. Il gruppo di portatori di interesse che esploreremo in questo capitolo include: dipendenti, investitori, clienti e chiunque sia coinvolto nella catena di fornitura del prodotto. Inoltre, è bene che l'impresa sociale consideri anche l'ambiente come un portatore di interesse.

8.1 Dipendenti

Cominciamo con i tuoi dipendenti, in quanto parti interessate più importanti nella tua impresa sociale. Nel costruire una squadra, molti imprenditori sociali affrontano la parte più impegnativa della loro impresa sociale.

In qualità di datore di lavoro, un'impresa sociale desidera assumere dipendenti di talento che siano in sintonia con la missione dell'impresa sociale, che si aspettino di dare qualcosa in più del loro tempo e che in cambio guadagneranno qualcosa di più di uno stipendio.

Devi essere consapevole che i membri della squadra non dovrebbero solo possedere le capacità e le competenze giuste per la posizione in cui vengono assunti! Dovrebbero comprendere ed essere impegnati nella visione e nella missione dell'impresa sociale e lavorare per realizzarla, nonostante le possibili cadute e i sacrifici che dovranno sopportare. Perché? Forse ci saranno volte in cui le persone dovranno lavorare senza essere pagate, o lavorare per lunghe ore, lavorare in condizioni malsane e scomode, o forse anche correre dei rischi per la loro sicurezza. Considera questo!

Per questo motivo, è fondamentale che le imprese sociali paghino i propri dipendenti su una scala salariale che sia in concorrenza con le imprese tradizionali. Ciò significa che il dipendente giusto per il lavoro riceve abbastanza che la combinazione della sua retribuzione più il valore di fare un lavoro significativo per l'impresa sociale supera la retribuzione di un concorrente di alto livello. Non puoi accontentarti di un candidato di seconda o terza scelta perché ti manca il capitale per compensare adeguatamente la tua prima scelta. Se non puoi fornire uno stipendio competitivo o un onore a un dipendente è un problema di sostenibilità e indica che devi ripensare il modello finanziario della tua impresa sociale. Un suggerimento è quello di elaborare una politica aziendale sulla retribuzione in modo che le discussioni future sulla retribuzione siano obiettive.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Supponiamo che la tua impresa sociale stia generando risorse finanziarie sufficienti per coprire i costi dei dipendenti. Ora devi creare una squadra di gestione! E i ruoli e i doveri dei dipendenti nella tua impresa sociale? Chi dovrebbe fare cosa?

Ogni entità ha bisogno di un CEO, giusto? Quelle tre lettere fantasiose che molte persone vogliono avere accanto ai loro nomi sui social media :) CEO significa Amministratore Delegato. Di solito uno dei cofondatori dell'impresa sociale assume questo ruolo. Questa è la persona che porta avanti la missione dell'organizzazione, fungendo da suo rappresentante. Il CEO è il volto dell'organizzazione e mira a raccogliere il supporto degli altri, il CEO lavora per raggiungere gli obiettivi di prestazione dell'organizzazione e il CEO è responsabile del successo dell'impresa.

Ecco perché è fondamentale circondarsi della squadra giusta!

Vediamo le altre posizioni esecutive, come Direttore Operativo (COO), Direttore Finanziario (CFO), Direttore Marketing (CMO), ecc... e quali sono i loro ruoli.

I cinque ruoli chiave nella squadra di comando dell'impresa sociale:

Evangelisti	Chi è? • Fondatore e Amministratore Delegato (CEO) Cosa fa? • Possiede una profonda passione per la missione dell'organizzazione; • Convince gli altri e ottiene supporto esterno; • Identifica nuove opportunità per l'organizzazione; • Mantiene la cultura dell'organizzazione; Di cosa ha più bisogno? • Comando, gestione e competenze imprenditoriali
Collaboratori in scala	Chi è? • Direttore Operativo (COO) Cosa fa? • Sviluppa e implementa strategie per realizzare la visione e la missione; • Pianificazione strategica, gestione delle risorse, organizzazione degli edifici (creazione e gestione di sistemi per l'efficienza); • Gestione delle risorse umane e sistemi di ricompensa per i dipendenti; Di cosa ha più bisogno? • Comprendere l'ingegneria di un'organizzazione, i comportamenti interpersonali, le capacità di gestione e le competenze imprenditoriali

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Realista	Chi è? • Direttore Finanziario (CFO) Cosa fa? • Svolge servizi di contabilità, processi e implementa sistemi finanziari adattati alle dimensioni e alla struttura dell'organizzazione; • Crea informazioni che serviranno come base per prendere decisioni da parte di CEO e COO; • Mantiene l'organizzazione "radicata nella realtà finanziaria"; Di cosa ha più bisogno? • Forti competenze di gestione finanziaria, pensiero analitico, efficienza guidata, competenze intraprenditoriali
Connettore	Chi è? • Fondatore e Direttore Marketing (CMO) Cosa fa? • Genera entrate aumentando le vendite attraverso un marketing di successo per l'intera organizzazione, utilizzando ricerche di mercato, prezzi, marketing di prodotto, comunicazioni di marketing, **pubblicità** e pubbliche relazioni; • Collega la missione e la visione con altri portatori di interesse; Di cosa ha più bisogno? • Orientato al mercato, alla ricerca di opportunità, alla ricerca di informazioni, alla creazione di valore dalle informazioni, alla comprensione della psicologia
Strateghi del programma	Chi è? • Responsabile dello sviluppo del programma • Porta una forte esperienza e competenza nel campo del lavoro di organizzazione; • Sviluppa le capacità dell'organizzazione; • Assicura che i programmi siano progettati per il massimo impatto e misura l'impatto; • Supervisiona e assicura la qualità; Di cosa ha più bisogno? • Forti capacità di allenatore e mentore, capacità di supervisione, esperto in materia.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

A seconda delle dimensioni dell'organizzazione, l'impresa sociale può funzionare con pochi individui che lavorano insieme e comunicano costantemente senza relazioni o subordinazioni esplicite, mentre altre aziende possono aver bisogno di una struttura organizzativa complessa composta da più dipartimenti con responsabilità e canali di comunicazione definiti.

Tuttavia, la principale sfida è creare una squadra di gestione che guiderà l'impresa sociale alla crescita e alla maturazione. Ogni fondatore (come te) avrà bisogno di un forte sostegno in una certa fase per far crescere la propria impresa sociale, ma la mia raccomandazione è di concentrarsi sulla guida della missione e della visione dell'impresa, invece che sui compiti amministrativi. E se ti mancano la conoscenza e l'esperienza manageriale, non preoccuparti, ciò arriverà man mano che andrai sempre più in fondo nel sostegno della tua impresa sociale.

8.2 Clienti

I tuoi prossimi portatori di interesse sono i tuoi clienti. I tuoi clienti potrebbero essere coinvolti indirettamente nella tua missione, come quelli disposti a pagare un extra per un prodotto proveniente da un'impresa socialmente responsabile. È importante comprendere il ruolo che la tua base di clienti gioca nel guidare la tua attività. È lo stesso gruppo su cui desideri avere un impatto? La risposta ti aiuterà a capire come valutare il prezzo del tuo prodotto o servizio.

8.3 Investitori

Un altro gruppo di portatori di interesse è costituto dai tuoi investitori. Probabilmente incontrerai per la prima volta queste parti interessate all'inizio della vita della tua azienda, poiché svolgono una funzione chiave per far decollare la tua impresa sociale. Gli investitori in imprese sociali sono un ibrido tra un investitore a scopo di lucro che cerca principalmente un promettente ritorno sull'investimento e un investitore senza scopo di lucro che desidera promuovere la missione dell'impresa senza scopo di lucro.

Gli investitori delle imprese sociali vogliono vedere il ritorno sui loro investimenti, ma sono anche coinvolti nella missione dell'azienda. È fondamentale mantenere i tuoi investitori coinvolti nelle conversazioni sulla missione della tua azienda, perché è la tua missione che molto probabilmente ha attirato la loro attenzione.

8.4 Catena di fornitura

Un'altra parte del tuo gruppo di portatori di interesse è la catena di fornitura del prodotto. Se stai producendo un prodotto, la provenienza dei materiali è una decisione importante che un imprenditore sociale deve prendere.

Ad esempio, aziende come Ben & Jerry's (prodotti per gelati) cercano attivamente opportunità per procurarsi i loro materiali per gelati da altre imprese sociali, come acquistando i loro biscotti da Greystone Bakery.

In Macedonia del Nord, l'impresa sociale "Bagel Bakery" di Strumica (città), produce panini vegani e salutari per la vendita lorda e anche per servizi di ristorazione. La frutta e la verdura per i loro panini sono presi da un'altra impresa sociale a Strumica chiamata "Pokrov", che sta facendo agricoltura biologica..

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

In conclusione, diventare un imprenditore sociale richiede più di un profondo desiderio di vedere il cambiamento e sfidare lo status quo. Richiede anche forti capacità di comando per guidare i portatori di interesse esterni e interni della tua attività sociale. In qualità di capo, devi essere in grado di ispirare, guidare e sviluppare tutti i portatori di interesse sopra descritti, al fine di gestire un'impresa sociale sostenibile.

Ma non preoccuparti, le abilità e le tecniche di comando possono essere apprese. E sappi che pochissime persone sono leader per natura (solo il 2% nel mondo), il restante 98% di tutti i leader con cui hai familiarità, ha imparato a diventarlo. Perché? Perché ci sono prove significative che il comando può influenzare il successo o il fallimento di un'organizzazione, soprattutto per le organizzazioni di piccole e medie dimensioni. Quindi è importante cercare continuamente modi per imparare e crescere.

FASI CHIAVE

- Assumi sempre persone più intelligenti e competenti di te!
- Cerca la tua prossima squadra in questi eventi: formazione all'imprenditorialità, programmi di accelerazione, seminari o altri percorsi educativi o esperienze reciproche. Condividete già alcune conoscenze, convinzioni, valori reciproci...
- Avere una strategia su come il talento crescerà e migliorerà nella tua impresa sociale. A lungo termine, nessuno vuole “essere solo un impiegato amministrativo”, “essere solo un tecnico”.
- Se conduci interviste, impara a conoscere il processo di reclutamento. Non si tratta solo di inviare un annuncio di lavoro, leggere CV e fare colloqui.
- Le persone erano molto indifferenti alla mia idea; quindi ho dovuto lavorare con un numero minimo di dipendenti.
- Durante l'assunzione di una squadra per l’avvio dell’attività, penso che tutti debbano credere in quell'idea e lavorare sodo per realizzarla.
- Le persone che entreranno a far parte della tua squadra devono comprendere la tua visione e oltre alle competenze tecniche e trasversali, devono avere al loro interno la “componente sociale”. Significa essere empatico, capire e apprezzare la causa che stai servendo.
- E ricorda: “Se vuoi andare veloce - vai da solo, se vuoi andare lontano - vai insieme”.

Esercizio: disponi già di una squadra di colleghi o collaboratori per la tua azienda? Mappa la tua rete e identifica le competenze aggiuntive necessarie per procedere, quale forma di collaborazione è più adatta, datore di lavoro, appaltatore, investitore, mentore ecc.?

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

LAVORI CITATI

King, A. (2018, September 19). *Recruit the right people for your startup.* Superscript. https://gosuperscript.com/blog/how-to-recruit-for-your-startup-quickly/

Posey, E. (e.d.). *The importance of hiring the right team for your small business (and how to do it).* Benchmark One. https://www.hatchbuck.com/blog/hiring-the-right-team-for-small-business/

Solar, A. (2019, September 23). *The ultimate guide to social recruiting.* Sproutsocial. https://sproutsocial.com/insights/social-recruiting-guide/

Sustainable Business Toolkit. (2017, February 27). *How to hire the right people for your social enterprise. https://www.sustainablebusinesstoolkit.com/hire-right-people-social-enterprise/*

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

9. COSTRUISCI UNA CULTURA AZIENDALE

La cultura organizzativa è uno dei fattori che determinano il successo a lungo termine delle aziende. È un insieme di valori, obiettivi, modelli comportamentali e pratiche condivisi che caratterizzano il modo in cui un'organizzazione opera su vari livelli. I modelli organizzativi si sviluppano man mano che l'impresa evolve per affrontare i problemi di gestione interna e il coordinamento con le forze esterne. Questo quadro comportamentale dovrebbe rappresentare i processi decisionali e di comunicazione dell'azienda e preparare i dipendenti a rappresentarne i valori fondamentali. Promuovere una cultura aziendale che importi, duri e si coltivi è essenziale per le imprese sociali che aspirano a fornire soluzioni di lungo termine alla disuguaglianza sociale.

9.1 Cultura con una missione

Un'impresa sociale di successo costruisce una cultura organizzativa attorno a convinzioni fondamentali che rafforzano la concentrazione sulla propria missione. La cultura aziendale è significativa per le imprese sociali, in quanto esse spesso devono bilanciare due modelli contraddittori, quello di impresa e quello di organizzazione sociale. La costante necessità di dimostrare e mantenere esigenti standard etici e valori sociali consente di creare una solida base in cui i membri possono sviluppare un senso di appartenenza a qualcosa di unico. Gli imprenditori sociali hanno la responsabilità di trovare le persone giuste che condividano le convinzioni fondamentali dell'impresa e di assicurarsi che i dipendenti comprendano e seguano la missione della loro azienda. Valori come cameratismo, comunità, emancipazione, diversità e integrità dovrebbero essere fondamentali nella strategia di un'azienda.

9.2 Cultura collaborativa

Le imprese sociali sono costantemente sottoposte a pressioni per rispondere a problemi interni ed esterni e affrontare l'ambiente esterno. Il loro modello di gestione dovrebbe incoraggiare e supportare una cultura organizzativa con un livello considerevole di agilità e flessibilità. Metodi di lavoro aziendali tipici, come la standardizzazione dei processi, raramente possono essere applicati per implementare innovazioni sociali, poiché le circostanze possono variare caso per caso. Le imprese sociali possono invece trarre vantaggio dalla coltivazione di pratiche di comunicazione aperta e di una cultura orientata al risultato. Un ambiente in cui i dipendenti possono condividere e ricevere apertamente opinioni e commenti onesti consente loro di sentirsi più connessi alla visione dell'azienda. Inoltre, l'approccio orientato al risultato si concentra fortemente sul risultato positivo per l'impresa, che consente ai dipendenti di concentrarsi meno sulle procedure formali e, invece, di collaborare e scoprire soluzioni innovative.

Maggiori informazioni sulle strategie **per Coltivare una cultura della comunicazione aperta e Creare una cultura orientata al risultato con gli OKR**

9.3 Cultura che favorisce la crescita personale e professionale

Le aziende che si concentrano sulla gestione orientata alle persone sono inclini a raggiungere una prosperità duratura. Coltivare la cultura del posto di lavoro fornisce ai membri dell'organizzazione gli strumenti, la formazione e la guida appropriati necessari per avere successo. Una forte attenzione ai risultati personali e allo sviluppo professionale consente ai dipendenti di agire come membri integranti dell'organizzazione.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

La cultura orientata alle persone riconosce le persone come contributori essenziali al successo dell'azienda e le tratta come collaboratori di valore. I dipendenti che si sentono apprezzati hanno un interesse significativo per la prosperità dell'organizzazione e sono disposti a fare un passo in più. Le imprese sociali dovrebbero sforzarsi di creare un luogo di lavoro in cui le persone con idee abbiano la possibilità di innovare, collaborare e diventare migliori.

Gli imprenditori sociali sono responsabili della costruzione di una cultura che consenta all'azienda di perseguire la propria visione sociale, di armonizzarsi con gli esigenti bisogni di rifornimento del mercato e di diffondere l'impatto sociale. Piuttosto che seguire procedure rigorose e complicate gerarchie organizzative, le imprese sociali dovrebbero coltivare un ambiente in cui siano incoraggiate le innovazioni e la risoluzione creativa dei problemi. Stabilire una fiorente cultura aziendale inizia con e si concentra sulle persone, implica una grande flessibilità e adattabilità e si basa su una comunicazione aperta e onesta.

***TOMS** Scarpe è leader nella creazione di una prospera cultura aziendale. Puoi trovare ulteriori informazioni sui loro programmi di cultura per i dipendenti qui.*

Esercizio: sulla base della discussione precedente, definisci le 3-5 virtù/valori chiave per la tua azienda in relazione a diversi gruppi obiettivo, ovvero clienti/beneficiari, dipendenti/appaltatori e investitori.

FASI CHIAVE

- Definisci i tuoi valori e obiettivi;
- Trova ciò che conta per i tuoi colleghi e dipendenti ;
- Sforzati di ispirare e dare l'esempio;
- Sii flessibile, poiché la cultura aziendale è una componente in continua evoluzione della tua azienda.

LAVORI CITATI

Hieu, N.D. (2017). The Organizational Culture of Social Enterprises: A Comparative Study. Aalto University School of Business. https://aaltodoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/26032/bachelor_Nguyen_Duc_2017.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Middlesex University London (n.d.), Culture and core values, Future Learn. https://www.futurelearn.com/info/courses/social-enterprise-growing-a-sustainable-business/0/steps/20916

Social Enterprise Knowledge Network. (2006). Effective Management of Social Enterprises Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica, Harvard University. https://publications.iadb.org/publications/english/document/Effective-Management-of-Social-Enterprises-Lessons-from-Businesses-and-Civil-Society-Organizations-in-Iberoamerica.pdf

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

10. ESTENDITI A LIVELLO GLOBALE

Molte imprese sociali si concentrano su nicchie, soprattutto nei mercati locali, e la loro presenza tra i Paesi e all'interno degli stessi è inconsistente. Di conseguenza, il potenziale delle implicazioni sociali guidate da tali organizzazioni è raramente pienamente realizzato. L'espansione dell'impatto sociale e delle soluzioni oltre i confini è uno strumento fondamentale per le imprese sociali al fine di contribuire alle esigenze globali e al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. L'influenza delle innovazioni sociali su gruppi o comunità più grandi può promuovere cambiamenti sociali trasformativi e comportamentali su larga scala. Esistono diversi meccanismi e strategie per scalare a livello globale che possono essere utilizzati separatamente o combinati per aumentare l'impatto delle imprese sociali. In base all'approccio della soluzione, questi possono essere suddivisi in tre categorie principali (Figura 1): interamente di proprietà (espansione dell'impresa), diffusione (condivisione delle proprie conoscenze) o affiliazione (creazione di collaborazioni).

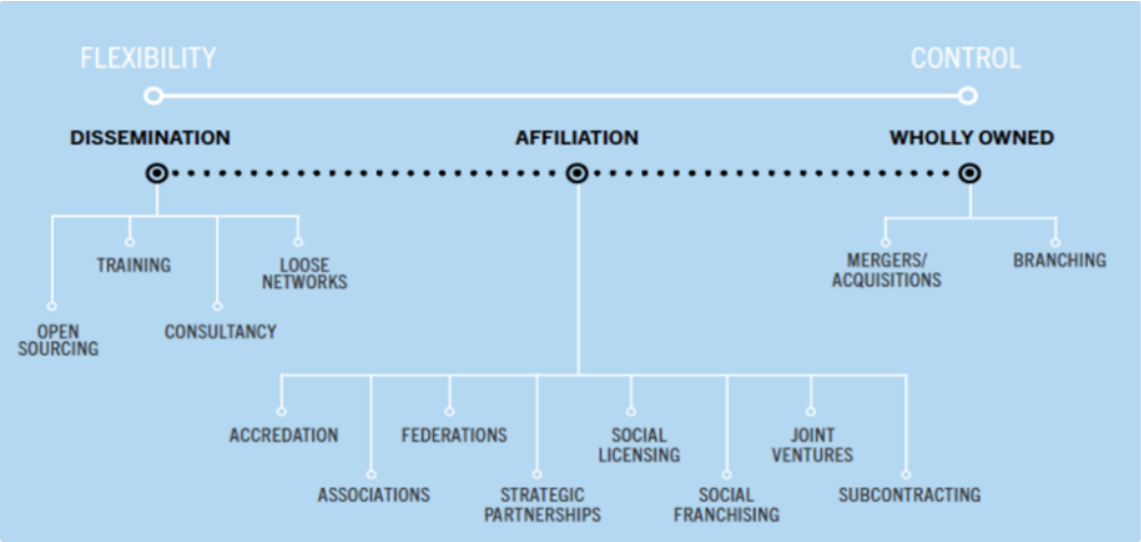


FIGURA 1: Tipi di modello di espansione in scala del Centro internazionale per il franchising sociale .

10.1 Scalare l'impresa

La scalabilità dell'impatto attraverso l'espansione è un modello più adatto per le imprese che hanno un'inclinazione per la crescita competitiva e perseguono attività generatrici di reddito. Fusioni, acquisizioni e ramificazioni sono strategie di ridimensionamento basate sul controllo, che comprendono l'organizzazione madre che forma nuove strutture di filiali per aumentare la scala delle operazioni, accedere a nuove capacità e ottenere risorse disponibili in nuovi mercati e luoghi. Tuttavia, l'espansione basata sul controllo, nella maggior parte dei casi, richiede il maggiore investimento da parte della società madre e una quantità sostanziale di controllo e coordinamento centrale. Il ridimensionamento transfrontaliero di queste imprese sociali, d'altra parte, consente di creare una strategia difensiva strumentale per il vantaggio competitivo in un mercato altamente dinamico e di riprodurre i loro valori sociali, la cultura collaborativa e le pratiche di gestione a livello multinazionale.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Vantaggi:

- Elevato controllo del progetto a livello centrale.
- Attrae gli investimenti in quanto è potenzialmente il percorso più affidabile per il ritorno sugli investimenti.
- Capacità di controllare la coerenza dell'implementazione.
- Minor rischio di marchio

Svantaggi :

- Richiede un investimento finanziario iniziale e risorse organizzative più elevati.
- Mantiene un solido coinvolgimento dei portatori di interesse nel processo decisionale man mano che l'impresa cresce
- Possibile errore nell'adattare l'implementazione a livello locale.
- Metodo di scalabilità più lento .

ESEMPIO: il Gruppo SOS è stato fondato in Francia nel 1984 e da allora è cresciuto fino a diventare una delle più grandi organizzazioni senza scopo di lucro in tutto il mondo specializzata in imprenditoria sociale. La loro missione è affrontare l'esclusione sociale e ora operano nei settori della gioventù, dell'occupazione, della solidarietà, degli anziani, della salute, della cultura, della transizione ecologica e dell'azione internazionale per rispondere alle esigenze della società. Nel 1995, il gruppo ha deciso di unire le proprie funzioni finanziarie, contabili, di servizi legali e di risorse umane, ottenendo pratiche uniformi di gestione, consulenza e controllo centrale. Il sistema centralizzato ha consentito al Gruppo SOS di basare la propria espansione principalmente sull'acquisizione di altre imprese sociali e associazioni, che erano in difficoltà finanziarie o che miravano a crescere attraverso gli azionisti. (https://sos-group.org/en).

10.2 Scalare la soluzione

Le imprese sociali possono promuovere il loro processo di espansione attraverso la diffusione delle loro innovazioni sociali, condividendo attivamente la conoscenza e/o fornendo indicazioni a tutte le organizzazioni che aspirano a replicare il modello. Queste strategie richiedono meno risorse e un controllo meno centralizzato da parte dell'organizzazione madre, poiché le informazioni condivise possono essere adattate dal destinatario alle proprie esigenze individuali. Il metodo di diffusione funziona bene per le imprese sociali che sono meno preoccupate della proprietà e del profitto e che, invece, si concentrano sulla crescita dell'impatto sociale, diffondendo altruisticamente i loro concetti, strategie o strumenti. Gli approcci di implementazione comuni includono open-source, formazione e consulenza. La diffusione open-source consente all'organizzazione madre di condividere le proprie risorse e kit di strumenti che consentono ad altri di replicare il modello con una guida aggiuntiva minima. Le imprese sociali possono anche condividere le loro conoscenze attraverso corsi, gruppi di lavoro e seminari che forniscono un supporto aggiuntivo alle organizzazioni che cercano di implementare l'innovazione sociale. In alcuni casi, le organizzazioni che diffondono l'innovazione possono stabilire relazioni a lungo termine fornendo consulenza su strategie e migliori pratiche su come replicare la loro impresa sociale.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Vantaggi :

- Il metodo più veloce per scalare .
- Richiede pochi investimenti finanziari iniziali e risorse organizzative.
- Meno controllo e monitoraggio centralizzati richiesti

Svantaggi:

- Possibile fallimento nell'adattare l'implementazione in accordo con l'obiettivo iniziale;
- Impatto negativo sul marchio se le repliche falliscono .
- Reddito inferiore e inconsistente.

ESEMPIO: Build Change è stata fondata nel 2004 da un abile muratore con un dottorato in ingegneria civile che aspirava a spostare le pratiche di costruzione nelle regioni colpite da terremoti e tifoni. Riconoscendo la scala globale del problema e la mancanza di risorse disponibili per una singola impresa, Build Change ha invece reso open-source la propria metodologia. La loro missione è ridurre le morti evitabili e le perdite economiche nei paesi in via di sviluppo progettando case resistenti ai disastri e addestrando ingegneri, costruttori, funzionari governativi e proprietari di case per costruirle. Attualmente, le linee guida di progettazione e costruzione Build Change sono utilizzate da oltre 40 organizzazioni che possono adattare il modello a livello locale impiegando risorse umane locali, utilizzando materiali e prodotti locali e consentendo la proprietà. (https://buildchange.org/)

10. 3 Collaborazione su scala

La creazione di collaborazioni strategiche con organizzazioni esterne (autorità governative, società private e altre imprese sociali, ecc.) è un altro approccio su scala che fornisce la più ampia gamma di possibilità per le imprese sociali di espandere e diffondere il loro impatto sociale. La collaborazione su scala generalmente implica un quadro giuridico che descrive la relazione tra l'organizzazione madre e l'organizzazione partner. Spesso si basa su accordi finanziari e impegno di entrambe le parti a condividere conoscenze e risorse intellettuali. Le forme comuni di espansione attraverso l'affiliazione comprendono il franchising sociale e una varietà di accordi organizzativi.

Come il franchising commerciale, il franchising sociale utilizza lo stesso approccio aziendale per scalare il valore sociale, invece del profitto. Questa strategia segue principi simili a quelli tra il titolare dei diritti concessi in franchising (franchisor) e chi usufruisce di tali diritti (franchisee), consentendo ad altri di operare sotto il nome del marchio consolidato, utilizzando pratiche organizzative collaudate. Il franchising sociale consente a chi lo adotta di replicare e adattare il modello promuovendo la proprietà locale, ma senza espandere l'organizzazione madre. Un'altra forma comune di alleanza per le imprese sociali al fine di espandere a livello globale il loro impatto sociale sono le joint venture. Questi accordi aziendali strategici prevedono un accordo tra due o più parti indipendenti che perseguono obiettivi comuni per ottenere un maggiore impatto sociale. Le joint venture consentono alle imprese sociali di diffondere le proprie innovazioni sociali e ridurre al minimo il rischio di fallimento condividendo le finanze e il controllo.

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Le collaborazioni intersettoriali sono una strategia di implementazione abbastanza recente, ma che presenta molti vantaggi per entrambe le entità in un accordo. Questi includono partenariati tra organizzazioni governative e senza scopo di lucro che mirano ad affrontare questioni comuni in modo più efficace e consentono alle autorità pubbliche di implementare innovazioni sociali per la fornitura di servizi sociali. Un'altra forma di collaborazione intersettoriale prevede un accordo tra imprese sociali e società private, che consente alle organizzazioni senza scopo di lucro di beneficiare dell'infrastruttura dei partner, facilitando l'accesso a nuovi mercati e raggiungendo più clienti.

Vantaggi:

- Metodo di scalabilità rapida che mantiene la qualità dell'implementazione.
- I partenariati possono fornire accesso a infrastrutture consolidate, nuove tecnologie, capacità e competenze.
- Impiega risorse e conoscenze locali e promuove la proprietà.
- Obblighi finanziari condivisi con i partner.
- Non richiede controllo e monitoraggio centralizzati per le operazioni quotidiane.

Svantaggi :

- Allineamento di obiettivi e logiche tra i partner, soprattutto nelle collaborazioni intersettoriali
- La gestione delle collaborazioni può essere impegnativa e richiedere molto tempo .
- Meno controllo sulla qualità rispetto ai modelli di ridimensionamento interamente di proprietà. .

ESEMPIO: Le Mat è un marchio sociale e un franchisor sociale che gestisce un sistema di imprenditori sociali nel settore del turismo e dell'ospitalità. Le loro cooperative di proprietà dei lavoratori creano e gestiscono hotel, ostelli, B&B e forniscono altri servizi turistici. Il marchio e il network Le Mat sono stati lanciati in Italia nel 2005 e da allora si sono diffusi nel Regno Unito, Polonia, Grecia, Svezia e Ungheria. Anche se l'impresa opera come franchisor sociale, consente ai franchisee di adattare il loro concetto in termini di contesto locale, includendo cultura, architettura, geografia e aspetti sociali. Per replicare il proprio modello sociale, Le Mat fornisce manuali sulle proprie pratiche aziendali consolidate e offre supporto esperto attraverso consulenze. (http://www.lemat.it/en)

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

Le imprese sociali possono espandersi con successo su scala internazionale e contemporaneamente generare risultati finanziari, sociali e ambientali positivi. La selezione del miglior modello di scalabilità per la tua organizzazione richiede la considerazione di una serie di parametri tra cui impatto, strumenti, prodotti, reputazione, risorse umane, governance e finanziamenti.

Il Kit di strumenti di replica sociale e un manuale per Sbloccare la crescita possono essere utili per ulteriori indicazioni per la scalabilità della tua azienda.

Esercizio: quale strategia funzionerà meglio? Potrebbe essere definita dallo scopo dell'impresa sociale, dai suoi valori e dall'ambiente? Alcune domande da considerare prima di decidere includono:

- Qual è la tua strategia attuale?
- Qual è lo scopo dell'espansione? Come si adatta agli attuali valori e obiettivi organizzativi?
- Quali elementi del tuo modello sociale potrebbero essere replicati?
- Chi potrebbe replicare la tua impresa? Quali potrebbero essere i tuoi potenziali partner? Qual è il valore della collaborazione per entrambe le orgasnizzazioni?
- Quali obblighi finanziari dovrebbe affrontare la tua azienda?
- Come cambierà l'impatto sociale con altre parti coinvolte?

FASI CHIAVE

- Stabilisci i tuoi obiettivi e la motivazione per l'espansione .
- Scegli un modello di espansione in scala .
- Cerca esempi di scalabilità pertinenti che potrebbero essere applicati alla tua azienda. Si consiglia vivamente di preparare alcuni casi di studio per individuare le migliori pratiche .
- A seconda del modello scelto, cerca partner o modi per diffondere le tue soluzioni sociali
- Rimani paziente e flessibile. L'espansione globale potrebbe essere un processo lento!

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

LAVORI CITATI

Bretos, I., Díaz-Foncea, M. & Marcuello, C. (2020). International expansion of social enterprises as a catalyst for scaling up social impact across borders. Sustainability, 12(8), 3262-3284. doi:10.3390/su12083262

Milligan, K. (2015). 5 powerful ideas for global impact from social entrepreneurs, The World Economic Forum. https://www.weforum.org/agenda/2015/12/5-lessons-from-social-entrepreneurs-on-making-the-world-a-better-place/

OECD. (2016). Policy brief on scaling the impact of social enterprises: Policies for social entrepreneurship, publications office of the European union. https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-Scaling-up-social-enterprises-EN.pdf

The complete guide to growing and scaling your social enterprise. (n.d.), Moving Worlds. https://movingworlds.org/social-entrepreneurship-guide/

The international center for social franchising. (n.d.). Introduction to social replication. School for social entrepreneurs. https://www.the-sse.org/resources/scaling/introduction-to-social-replication/

Project Reference No.: 2020-2-IS01-KA205-065841

CONCLUSIONE

Per concludere, la Guida rapida alla costituzione di un'impresa sociale sarà uno strumento innovativo con l'obiettivo di fornire un quadro pratico, in particolare ai giovani che si occupano di imprenditoria sociale, al fine di acquisire la conoscenza delle fasi di attuazione specifiche e mirate che riguardano il loro futuro sviluppo professionale e personale.

La Guida rapida alla costituzione di un'impresa sociale sarà utilizzata come open-source per chiunque crei un impatto più ampio, in quanto potrebbe funzionare come un metodo influente e innovativo per aiutare le persone a conoscere l'imprenditorialità sociale, aumentare la loro consapevolezza e raccogliere le informazioni più importanti e aggiornate su questo settore. Più nello specifico, uno dei principali obiettivi della Guida rapida alla costituzione di un'impresa sociale è quello di valorizzare e approfondire le competenze dei giovani nei 6 paesi partner che partecipano al progetto SE4Y.

La Guida rapida alla costituzione di un'impresa sociale sarà disponibile solo online poiché la maggior parte delle volte i giovani studenti utilizzano internet ai fini educativi piuttosto che i libri. Inoltre, la Guida verrà convertita in formato digitalizzato tramite presentazioni/video. La Guida rapida alla costituzione di un'impresa sociale, in entrambi i formati, il manuale digitale e la presentazione/video, sarà fornita tramite l'Help Desk SE4Y (IO3).

SE4Y

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOR YOUTH

Funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Questo progetto è stato finanziato con il supporto della Commissione Europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.