



# SE4Y

SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FOR YOUTH



## Corso di capacity building sull'imprenditorialità sociale verso una crescita sostenibile

Convenzione n° 2020-2-IS01-KA205-065841



Questo progetto è stato finanziato con il sostegno 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 contenute.

## Index

<b>Modulo 1 - Io come imprenditore sociale</b>	<b>Pag.4</b>
1.0 Introduzione	Pag.4
1.1 Attività - Introduzione al Corso	Pag.5
1.2 Attività - Conosciamoci	Pag.6
1.3 Attività - Come usare l'Ikigai per scoprire il nostro scopo	Pag.6
1.4 Attività - Intervistare attraverso l'approccio Ikigai	Pag.7
1.5 Attività - Riassunto e discussione	Pag.8
Sessione di valutazione - Modulo 1	Pag.9
Appendice 1.1: il modello Ikigai	Pag.11

<b>Modulo 2 - L'imprenditoria sociale nei paesi partner - Quadri giuridici e finalità</b>	<b>Pag.12</b>
2.0 Introduzione	Pag.12
2.1 Quadro legale europeo	Pag.13
2.2 Imprenditoria sociale in Italia	Pag.15
2.2.1 Quadro legale nazionale	Pag.15
2.2.2 Procedure per la registrazione	Pag.18

<b>Modulo 3 - Co-creazione e co-finanziamento</b>	<b>Pag.21</b>
3.0 Introduzione	Pag.21
3.1 Costruire una cultura aziendale	Pag.22
3.1.1 - Attività - Nodo umano	Pag.25
3.1.2 - Attività - Replica Lego	Pag.26
3.2 Co-creazione di valore sociale	Pag.27
3.2.1 Attività - L'importanza di fare rete	Pag.28
3.3 Opzioni di finanziamento	Pag.29

<b>Modulo 4 - Must ed errori da evitare per gli imprenditori sociali</b>	<b>Pag.32</b>
4.1 Attività: Il gioco delle freccette	Pag.32
Appendice 4.1 - Tabella dei moltiplicatori di distanza	Pag.41
Appendice 4.2 - Tabella punteggi	Pag.42
Appendice 4.3 - Tabella segnapianti	Pag.43





<b>Modulo 5 - Il concetto di crescita sostenibile - Buone pratiche</b>	<b>Pag.48</b>
<b>5.0 Introduzione</b>	<b>Pag.48</b>
<b>5.0.1 Attività - Approfondire la comprensione di cosa sia la crescita sostenibile attraverso video-testimonianze</b>	<b>Pag.51</b>
<b>5.1 Attività - Cos'è la sostenibilità nel business?</b>	<b>Pag.52</b>
<b>5.1.1 Attività - Pensare e agire sostenibile - Greenwashing</b>	<b>Pag.54</b>
<b>5.2 Quali sono le pratiche sostenibili?</b>	<b>Pag.55</b>
<b>Sessione di valutazione - Modulo 5</b>	<b>Pag.60</b>



<b>Modulo 6 - Progettare un piano di business sociale - Usi e consigli</b>	<b>Pag.62</b>
<b>6.0 Introduzione</b>	<b>Pag.63</b>
<b>6.1.1 Attività - Tappe per realizzare il cambiamento</b>	<b>Pag.63</b>
<b>6.2 Attività - Analisi dell'albero dei problemi</b>	<b>Pag.67</b>
<b>6.3 Attività - Il prodotto minimo vendibile</b>	<b>Pag.69</b>
<b>6.4 Attività - Viaggio dell'utente</b>	<b>Pag.70</b>
<b>6.5 Attività - Analisi SWOT</b>	<b>Pag.71</b>
<b>6.6 Attività - Il modello del social business canvas</b>	<b>Pag.74</b>
<b>Appendice 6.1- Caso studio - Dropbox</b>	<b>Pag.84</b>
<b>Appendice 6.2 - Caso studio - Airbnb</b>	<b>Pag.86</b>
<b>Appendice 6.3 - Caso studio - Groupon</b>	<b>Pag.87</b>
<b>Appendice 6.4 - Caso studio - Buffer</b>	<b>Pag.88</b>
<b>Appendice 6.5 - Caso studio - Zappos</b>	<b>Pag.89</b>
<b>Appendice 6.6 - Caso studio - Twitter</b>	<b>Pag.90</b>
<b>Appendice 6.7- Caso studio - Foursquare</b>	<b>Pag.91</b>
<b>Appendice 6.8- Caso studio - Spotify</b>	<b>Pag.92</b>



# Modulo 1 - Io come imprenditore sociale

## Descrizione del modulo:

Questo modulo sarà principalmente pratico: ogni unità dovrebbe essere costruita su un'attività centrale di gruppo che mira a stimolare l'autoconsapevolezza sulle attitudini, le passioni e le motivazioni degli studenti e a promuovere lo spirito di collaborazione e il lavoro di squadra.

## Durata totale:

4 ore

## Obiettivi di apprendimento:

- **Ispirare e incoraggiare i giovani nelle loro comunità locali.**
- **Rendere i giovani consapevoli dell'importanza e dell'impatto del loro lavoro nella società e nello sviluppo delle comunità locali.**
- **Promuovere l'autorealizzazione, lo scopo e il ruolo dei giovani nella comunità.**

## 1.0 Introduzione

Questo modulo è progettato per essere un'introduzione al corso di capacity building di SE4Y sull'imprenditorialità sociale verso una crescita sostenibile usando "Ikigai per esplorare i punti di forza personali, i valori e lo scopo nella tua comunità/mondo". Il modulo sarà uno stress test per i futuri imprenditori sociali che vogliono intraprendere una carriera come imprenditori nell'area sociale. Andrà in profondità nell'autovalutazione, nelle aspirazioni e nelle motivazioni dei giovani.

L'obiettivo è quello di creare un esercizio di rottura del ghiaccio e di auto-realizzazione per iniziare il processo di apprendimento e creativo dei potenziali imprenditori sociali che partecipano al corso. I partecipanti si intervisteranno a vicenda e compileranno i modelli Ikigai per definire con il loro intervistato come possono usare i loro punti di forza personali per migliorare il loro mondo o una comunità. Il facilitatore presenta il modello Ikigai ai partecipanti e dà loro dei fogli di lavoro per scrivere il loro profilo individualmente e poi discutere a coppie (2 e 2 insieme) prendendo i risultati l'uno per l'altro.

**Metodi di formazione:** Apprendimento partecipativo e apprendimento basato sui problemi.

**Materiale di riferimento:** Modello Ikigai (allegato 1) da usare per le interviste e le relazioni.



Erasmus+

**Opzione di formazione online:** Se si opta per la formazione online, le sale di formazione online (zoom/learnworlds) saranno impiegate nelle interviste e nelle sessioni di gruppo. Il materiale di supporto sarà condiviso online e permetterà la condivisione individuale tra i partecipanti.

## 1.1 Attività - Introduzione al corso

### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

Acquisire la conoscenza degli obiettivi del corso (innovazione sociale, imprenditorialità e sostenibilità) e della struttura e l'approccio Ikigai all'auto-realizzazione.

### Tipo di attività:

Informazione, tutoraggio e discussione

### Materiali necessari:

Presentazione di diapositive (dispense)

### Durata:

10 min.

### Descrizione attività:

Il facilitatore presenta il corso di capacity building SE4Y, i moduli e gli obiettivi, sottolineando l'importanza dell'innovazione sociale e dell'imprenditorialità per un futuro più sostenibile, nonché l'importanza che i giovani siano attivi nella creazione di un futuro sostenibile, con riferimento ad altri modelli SE4Y sull'Agenda 2030, la sostenibilità e l'imprenditorialità sociale.

Il facilitatore fa una breve presentazione del modulo Ikigai, usando la lavagna e prendendo esempi da lui stesso o dai partecipanti. Dimostrando come questo modello può essere utilizzato per scoprire il proprio scopo e il proprio ruolo nella vita con riferimento ai bisogni della comunità e alla sostenibilità. Con un collegamento al modello Ikigai, alla versione stampata o alla lavagna e/o alla presentazione di diapositive.



## 1.2 Attività - Conosciamoci

### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

Formazione all'ascolto attivo e alla comunicazione.

---

### Tipo di attività:

Attività di team building e rompighiaccio

---

### Materiali necessari:

Presentazione di diapositive (dispense)

---

### Durata:

50 min.

---

### Descrizione dell'attività:

Il facilitatore chiede alle persone di intervistare la persona alla loro sinistra, ottenendo informazioni di base, nome, età e hobby o passioni nella vita (se pronti per questa sfida). Poi i partecipanti si scambieranno i ruoli usando le stesse domande e/o domande aggiuntive se viene dato loro del tempo (ogni intervista non supera i 3 minuti). Se il numero è dispari, allora uno studente intervisterà il facilitatore o altri formatori che partecipano alla formazione. (10 minuti).

Poi ogni partecipante presenterà la persona che ha intervistato al gruppo consentendo correzioni. (ogni presentatore non dovrebbe impiegare più di 2 minuti per la sua presentazione, o un totale di 40 minuti per tutte le presentazioni)

## 1.3 Attività - Come usare l'Ikigai per scoprire il nostro scopo

### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

Come usare il modello Ikigai per identificare i punti di forza, gli interessi, la passione e lo scopo.

---

### Tipo di attività:

Lettura e dimostrazione

---

### Materiale necessario:

Modello di Ikigai per chiarimenti e/o slide (vedi allegato 1)

---



**Durata:**

20 min.

---

**Materiale necessario:**

Presentazione di diapositive (dispense)

---

**Descrizione dell'attività:**

I facilitatori presentano ulteriormente il modulo Ikigai, usando la lavagna e prendendo esempi da loro stessi o dai partecipanti. Coinvolgendo i partecipanti nella discussione sugli argomenti per prepararli a intervistarsi a vicenda e a compilare i modelli distribuiti in classe.

Richiamando la loro attenzione sui temi che si sovrappongono tra i quattro argomenti: passione, missione, vocazione e professione e infine l'Ikigai al centro.

Incoraggiando e spiegando l'ascolto attivo e la presentazione, cosa ci si aspetta, stabilendo un minimo e un massimo per ogni argomento (5 min. ciascuno). Il partecipante può ottenere versioni cartacee o online del modello.

## 1.4 Attività - Intervistare attraverso l'approccio Ikigai

**Obiettivi di apprendimento dell'attività:**

Responsabilizzazione e consapevolezza dei legami dei partecipanti con la comunità e lo scopo individuale. Corsi di tecniche di intervista, ascolto attivo, empatia e capacità di documentazione

---

**Tipo di attività:**

Laboratorio

---

**Materiale necessario:**

Modello di Ikigai per chiarimenti e/o slide (vedi allegato 1)

---

**Durata:**

40 min.

---



Erasmus+

### Descrizione attività:

Il facilitatore presenta la struttura della seconda parte, compilando il modello di Ikigai l'uno per l'altro nelle interviste, permette domande e discussioni, oltre a fornire una guida in classe. Incoraggia i partecipanti ad aiutarsi a vicenda se necessario, fornendo feedback costruttivi e idee.

Il lavoro si basa sui seguenti **concetti chiave di Ikigai** (modello) con cui i partecipanti lavoreranno:

- **In cosa sei bravo?** Definire i loro punti di forza e le competenze personali, incoraggiarli a pensare fuori dagli schemi e identificare quanti più punti di forza possibili, comprese le competenze soft come la gentilezza, la pazienza, ecc.
- **Cosa ami?** Definire il maggior numero possibile di azioni e attività che gli piacciono, film, canto, corsa, calcio ecc.
- **Di cosa ha bisogno la tua comunità/il mondo?** Di cosa pensi che abbia bisogno la tua comunità (posti di lavoro, cambiamenti, strutture ecc.) tutto ciò che ti viene in mente?
- **Per cosa puoi essere pagato?** Le attuali opportunità di lavoro nella tua comunità e altrove.

Ogni intervista dovrebbe durare non più di 15 minuti e poi scambiarsi. L'intervistatore consegna i risultati del proprio intervistato e viceversa. Il facilitatore ricorderà ai partecipanti quando scambiarsi.

Se non c'è un numero pari di partecipanti, un gruppo includerà 3 partecipanti che avranno 10 minuti ciascuno per l'intervista.

## 1.5 Attività - Riassunto e discussione

### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

Comprendere come i punti di forza personali e di squadra possono fare la differenza nell'affrontare le sfide della comunità e condurre ad innovazione sociale e imprenditorialità. Definire i punti di forza del gruppo.

### Tipo di attività:

Riassunto e discussione

### Materiale necessario:

Ikigai template for clarification using whiteboards.

### Durata:

40 min.



## Descrizione attività:

Il facilitatore richiama l'attenzione dei partecipanti e la discussione su:

- Come ha funzionato?
- È stato facile, difficile?
- C'è qualcosa che ti ha sorpreso?
- Hai identificato il tuo/la tua partner Ikigai?

Usare una lavagna di carta o un computer il facilitatore passa attraverso l'esercizio e prende appunti (o seleziona i partecipanti per prendere appunti) dai partecipanti su:

- In cosa sono bravi?
- Cosa amano?
- Per cosa possono essere pagati?
- Di cosa ha bisogno la nostra comunità (o il mondo)?

Per ogni sezione chiedere se si sovrappone con un'altra sezione usando le categorie di passione, missione, professione e vocazione concludendo e immaginando quale potrebbe essere l'Ikigai per ogni relazione (qualcosa che si combina tutti questi fattori).

Riassumere i superpoteri del gruppo usando una lavagna:

Punti di forza, abilità, passioni e ciò che possiamo contribuire (scopo) alla nostra comunità.

Facilitare la discussione dei partecipanti per concludere:

- Di cosa ha bisogno la comunità?
- Come possiamo contribuire?

## Sessione di valutazione - Modulo 1

Di seguito, alcuni indicatori generali per i facilitatori per valutare il processo/risultati del workshop:

1. Impegno dei partecipanti, tutti coinvolti.
2. Comunicazione e cooperazione.
3. Numero di:
  - Argomenti identificati in ogni sezione.
  - Bisogni della comunità/del mondo per l'innovazione sociale.
4. Qualità dei risultati della sessione
  - "I modelli Ikigai" raccolti per ogni partecipante,
  - Riassunto di ciò che la nostra comunità ha bisogno (sfide) per l'innovazione sociale e l'imprenditorialità.

È possibile includere un breve modulo di valutazione e i facilitatori valuteranno ogni partecipante in base ai seguenti descrittori sui risultati dell'apprendimento.



Erasmus+

## Bibliografia

- Do, Chris. (2019). What is your reason for being? The Futur. [https://www.youtube.com/watch?v=G2SqqjRn\\_c0](https://www.youtube.com/watch?v=G2SqqjRn_c0)
- Ikigai Tribe. (2021). Find your Ikigai. <https://ikigaitribe.com/>
- Ikigai test. (2021). Take a free ikigai personality test. <https://ikigaitest.com/>
- Creately. (2021). Ikigai Template. Pinterest. <https://www.pinterest.com/pin/464011567854622194/>
- Myers, Chris. (2018). How to Find Your Ikigai And Transform Your Outlook On Life and Business”. Forbes: <https://www.forbes.com/sites/chrismyers/2018/02/23/how-to-find-your-ikigai-and-transform-your-outlook-on-life-and-business/?sh=3f59318b2ed4>
- Gaines, Jeffrey. (2021). The Philosophy of Ikigai: 3 Examples About Finding Purpose. Positive psychology. <https://positivepsychology.com/ikigai/>



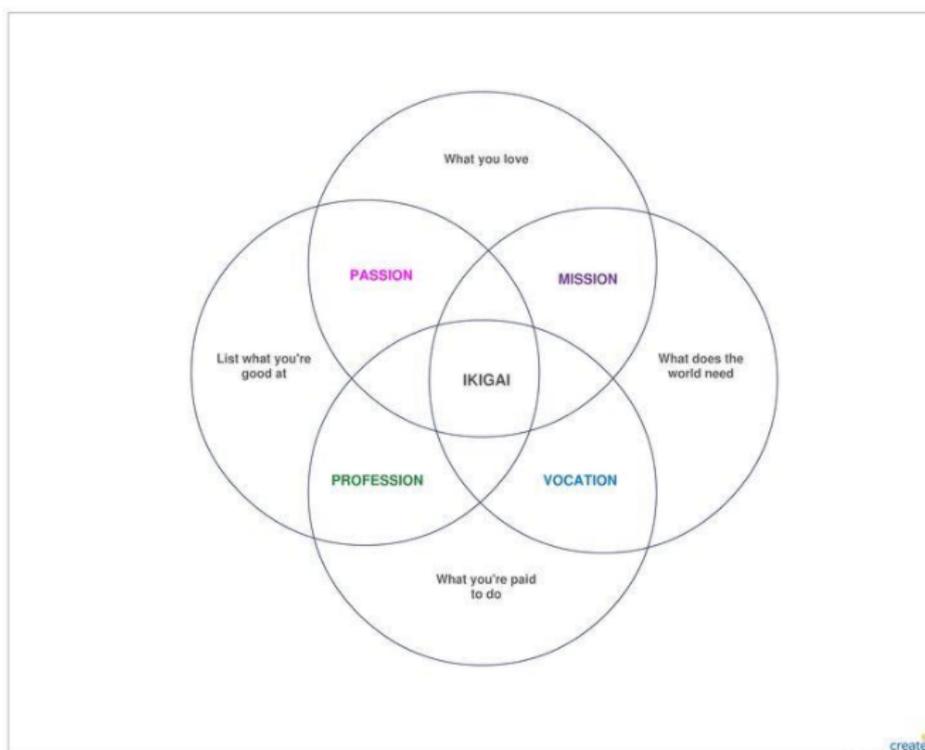
# Appendice 1: il Modello Ikigai

## Trovare il tuo scopo nella vita e il tuo posto nella comunità

Il lavoro si basa sui seguenti concetti chiave di Ikigai che i partecipanti usano per intervistarsi a vicenda (massimo 15 minuti per intervista e poi si scambiano):

- In cosa sei bravo? Definire i loro punti di forza e le loro abilità personali, incoraggiarli a pensare fuori dagli schemi e identificare quanti più punti di forza possibili, comprese le soft skills come la gentilezza, la pazienza ecc.
- Cosa ami? Definire il maggior numero possibile di azioni e attività che gli piacciono, film, canto, corsa, calcio ecc.
- Di cosa ha bisogno la tua comunità/il mondo? Di cosa pensi che abbia bisogno la tua comunità (posti di lavoro, cambiamenti, strutture ecc.) **tutto ciò che ti viene in mente?**
- Per cosa puoi essere pagato? Attuali opportunità di lavoro nella tua comunità e altrove

I partecipanti useranno il seguente modello di Ikigai nelle loro interviste:



### Domande conclusive:

Qual è stata la sorpresa?

Hai trovato il tuo scopo?



Erasmus+

## Modulo 2 - L'imprenditoria sociale nei paesi partner - Quadri giuridici e finalità

### Descrizione del modulo:

Il modulo affronta il quadro giuridico europeo e nazionale che regola la definizione, i criteri e il funzionamento di un'impresa sociale. Questa sezione aiuterà i partecipanti ad affrontare meglio la varietà di regole e procedure per costituire un'impresa sociale. In particolare, dopo aver inquadrato la definizione generale dell'UE, ci si concentrerà sulle procedure di registrazione, i vantaggi fiscali e l'evoluzione storica delle leggi sull'impresa sociale.

### Durata totale:

6 ore

### Obiettivi di apprendimento:

Alla fine del modulo, i tirocinanti conosceranno i principali elementi del quadro giuridico europeo e nazionale e identificheranno le opportunità o le sfide esterne provenienti dall'aspetto legale, permettendo loro di rafforzare le loro capacità analitiche e risolvere le sfide esterne per gestire in modo efficiente tutti gli aspetti burocratici per la costituzione e la gestione di un'impresa sociale

## 2.0 Introduzione

Attualmente, ci sono più di 2 milioni di imprese dell'economia sociale in Europa, che rappresentano il 10% di tutte le imprese dell'UE. Più di 11 milioni di persone - circa il 6% dei dipendenti dell'UE - lavorano per le imprese dell'economia sociale. Il loro obiettivo primario è quello di servire i membri e non di ottenere un ritorno sugli investimenti come fanno le tradizionali società di capitale tradizionali. I membri agiscono secondo il principio di solidarietà e mutualità.

La prima legge che regola l'economia sociale in Italia risale al 1991. Questa legge (n. 381) è ancora oggi una delle più interessanti e innovative leggi sull'impresa sociale in Europa (e infatti altri paesi europei come la Polonia l'hanno presa a modello per elaborare la propria legislazione nazionale). In Italia la cooperazione sociale è un forte attore economico in costante crescita e sempre più protagonista dell'economia nazionale. La cooperativa sociale è stata la prima forma strutturata e operativa di impresa sociale in Italia e un modello utilizzato da altri paesi dell'UE per sviluppare il proprio settore dell'imprenditoria sociale.



Erasmus+

Le cooperative sociali sono organizzazioni economiche di dimensioni medio-piccole, che collaborano strettamente con gli enti pubblici locali e le comunità in cui operano offrendo servizi sociali, sanitari ed educativi e opportunità di inserimento lavorativo a persone svantaggiate. Negli ultimi venti anni, la crescente importanza e il ruolo della cooperazione sociale in Italia, ha ampliato e legittimato il dibattito culturale, scientifico e politico intorno alla cooperazione sociale stessa e ha promosso nuove idee e visioni. Ad esempio, ha permesso di superare la vecchia idea che attività sociali e attività economiche siano incompatibili. Il ruolo chiave nel modificare questo tipo di assunto fuorviante è stato svolto in Italia da quelle cooperative sociali che operano nel settore sociale, educativo e sanitario e da quelle che lavorano per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Il lavoro di queste cooperative sociali ha dimostrato come, all'interno dell'azione solidaristica, gli aspetti economici ed imprenditoriali non siano antagonisti ma, al contrario, siano complementari e possano realizzare obiettivi economici oltre che sociali. I capitoli seguenti evidenzieranno meglio questa tendenza.

## 2.1 Quadro legale europeo

Ci sono più di 2 milioni di imprese dell'economia sociale in Europa, che rappresentano il 10% di tutte le imprese dell'UE. Più di 11 milioni di persone - circa il 6% dei dipendenti dell'UE - lavorano per imprese dell'economia sociale. Hanno diverse forme giuridiche e vari obiettivi che vanno dall'agricoltura e dalle banche alla fornitura di lavoro e ai laboratori protetti.

L'obiettivo primario delle imprese tradizionali dell'economia sociale è quello di servire i membri e non di ottenere un ritorno sugli investimenti come fanno le tradizionali società di capitale tradizionali. I membri agiscono secondo il principio di solidarietà e mutualità, e gestiscono la loro impresa sulla base del principio "un uomo, un voto".

Un gruppo importante e crescente di imprese dell'economia sociale sono le imprese sociali. Il loro obiettivo principale è quello di avere un impatto sociale, sociale o ambientale per l'interesse generale. Le imprese dell'economia sociale sono importanti per la loro:

Membership	Objectives	Size
<ul style="list-style-type: none"> <li>• up to 160 million people in Europe are members of social economy enterprises (mostly retail, banking and agricultural cooperatives, as well as mutual societies offering services complementary to social security regimes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• social economy enterprises contribute to the EU's employment, social cohesion, regional and rural development, environmental protection, consumer protection, agricultural, third countries development, and social security policies.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• social economy entities are mostly micro, small, and medium-sized enterprises (SMEs).</li> </ul>



Il 22 luglio 2003 il Consiglio dell'Unione europea ha adottato lo statuto della società cooperativa europea, che "permette la creazione di nuove imprese cooperative da parte di persone fisiche o giuridiche a livello europeo" e "garantisce i diritti di informazione, consultazione e partecipazione dei lavoratori in una società cooperativa europea (SCE)".

Anche se c'è spazio per migliorare questo quadro giuridico per le cooperative europee, in linea con le proposte concrete di Cooperatives Europe, questo statuto è un buon esempio per sviluppare un quadro giuridico europeo per le mutue, le associazioni e le fondazioni.

Un quadro giuridico adeguato gioca un ruolo fondamentale nel rafforzare gli ecosistemi dell'ESS a tutti i livelli di governance. Leggi e politiche abilitanti a vari livelli territoriali possono migliorare significativamente il riconoscimento, il consolidamento e l'espansione dell'ESS.

Sebbene le iniziative dell'ESS si sviluppino anche in assenza di quadri legislativi specifici per l'ESS, nella maggior parte dei casi devono affrontare battaglie in salita per superare le barriere imposte da sistemi giuridici mal adattati che li discriminano rispetto alle forme convenzionali di attività e relazioni economiche che massimizzano il profitto o che travisano le entità dell'ESS come associazioni trascurabili senza impatto economico.

Una tendenza positiva, tuttavia, è la recente e significativa spinta nel riconoscimento legale dell'ESS come modello economico che può affrontare le sfide multidimensionali dello sviluppo sostenibile e rispondere a molte delle limitazioni delle imprese convenzionali che massimizzano il profitto.

<b>Legal recognition of SSE offers many advantages:</b>
● easing the start-up of SSE enterprises or organizations
● raising the visibility of SSE in the quest for transformative models that address the multiple challenges of sustainable development
● opening the doors (beyond simple recognition) for special public support measures, such as capacity building, tailormade financial support, preferential public procurement and better access to markets;
● reinforcing the principles of autonomy and independence of SSE organizations from government
● bringing some degree of continuity between political cycles
● discerning the distinct identity of SSE entities against "false" SSEOs, or companies that practice corporate social responsibility (CSR) but maintain profit maximization as their primary objective

## 2.2 Imprenditoria sociale in Italia

L'economia sociale, in Italia, è formata da una ricca diversità di imprese e organizzazioni, come cooperative, mutue, associazioni, fondazioni, imprese sociali e istituzioni paritarie, che condividono valori e caratteristiche comuni:

- Primato dell'individuo e dell'obiettivo sociale sul capitale
- Adesione volontaria e aperta
- Governance democratica
- Combinazione degli interessi dei membri/utenti e/o dell'interesse generale
- Difesa e applicazione dei principi di solidarietà e responsabilità
- Gestione autonoma e indipendenza dai poteri pubblici
- Reinvestimento di -almeno- la maggior parte dei profitti per realizzare obiettivi di sviluppo sostenibile, servizi d'interesse dei membri o d'interesse generale.

### Impresa sociale

L'impresa sociale è una persona giuridica privata, indipendente dallo Stato, che svolge attività produttive, indipendentemente dalla forma giuridica adottata (d.lgs 117/2017). Inoltre, a differenza delle imprese convenzionali, le imprese sociali hanno uno scopo esplicitamente sociale e si impegnano in attività che generano benefici diretti per una comunità o per persone svantaggiate; sono vincolate - almeno parzialmente - nella distribuzione degli utili, e sono caratterizzate da una governance inclusiva e partecipativa. L'espressione "terzo settore" copre "l'insieme di quel variegato arcipelago di organizzazioni che, pur avendo un carattere privato sulla falsariga delle società commerciali, si differenziano da esse per il loro dichiarato scopo non lucrativo". L'attività di queste organizzazioni, dato che il loro scopo non è il profitto, è diretta a fini sociali ed economici. Si potrebbe, quindi, definire in modo più efficace il terzo settore come "quell'insieme di enti privati formalmente costituiti che si impegnano in attività produttive (di solito si tratta di servizi sanitari, educativi, assistenziali, ricreativi, culturali ecc.) con l'obiettivo di servire nel miglior modo possibile il bisogno specifico di una categoria di utenti, piuttosto che con lo scopo di produrre un dividendo o un profitto". Tradotto con [www.DeepL.com/translator](http://www.DeepL.com/translator) (versione gratuita)

### 2.2.1 Quadro legale nazionale

A seguito della nascita, negli anni '70, e poi del forte sviluppo negli anni '90 di numerose cooperative sociali, il legislatore italiano ha varato una legge specifica nel 1991. Questa legge (n. 381) è tuttora una delle più interessanti e innovative leggi sull'impresa sociale in Europa (e infatti altri paesi europei come la Polonia l'hanno presa a modello per elaborare la propria legislazione nazionale). In Italia la cooperazione sociale è un forte attore economico in costante crescita e sempre più protagonista dell'economia nazionale.



La cooperativa sociale è stata la prima forma strutturata e operativa di impresa sociale in Italia e un modello utilizzato da altri paesi dell'UE per sviluppare il proprio settore dell'imprenditoria sociale. Le cooperative sociali sono organizzazioni economiche di dimensioni medio-piccole, che collaborano strettamente con gli enti pubblici locali e le comunità in cui operano, offrendo servizi sociali, sanitari ed educativi, nonché opportunità di inserimento lavorativo a persone svantaggiate. Negli ultimi venti anni, la crescente importanza e il ruolo della cooperazione sociale in Italia, ha ampliato e legittimato il dibattito culturale, scientifico e politico intorno alla cooperazione sociale stessa e ha promosso nuove idee e visioni. Ad esempio, ha permesso di superare la vecchia idea che attività sociali e attività economiche siano incompatibili. Il ruolo chiave nel modificare questo tipo di assunto fuorviante è stato svolto in Italia da quelle cooperative sociali che operano nel settore sociale, educativo e sanitario e da quelle che lavorano per l'inserimento lavorativo di persone svantaggiate. Il lavoro di queste cooperative sociali ha dimostrato come, all'interno dell'azione solidaristica, gli aspetti economici ed imprenditoriali non siano antagonisti ma, al contrario, siano complementari e possano realizzare obiettivi economici oltre che sociali. In questo contesto è importante notare che, al giorno d'oggi, c'è una chiara differenza tra gli enti caratterizzati da una semplice funzione di erogazione di servizi (con una limitata attività e impatto economico) e quelli che agiscono all'interno del mercato come veri e propri attori economici e sociali sviluppando vere e proprie attività imprenditoriali all'interno dei mercati comunitari. Questa differenza cruciale è emersa nel corso degli anni grazie all'evoluzione sia dell'imprenditoria sociale che della relativa legislazione e rappresenta oggi una vera e propria sfida per il Terzo Settore italiano e per l'economia nel suo complesso. Il rapido sviluppo del settore ha portato all'elaborazione, nel 2006, di una nuova legge sull'imprenditoria sociale. Il decreto legislativo n. 155/2006 sull'imprenditoria sociale è il risultato di un'evoluzione culturale. La legge non introduce una nuova forma giuridica ma una "qualifica" che può essere acquisita da una serie di soggetti che normalmente fanno parte del cosiddetto "Terzo Settore" quali: associazioni, fondazioni, enti religiosi ma anche imprese private e cooperative. Anche se di notevole importanza politica, questa legge non ha ancora avuto un forte impatto pratico. Le organizzazioni sono state riluttanti a richiedere questa qualifica perché avrebbe portato ulteriori oneri burocratici (ad esempio la produzione di bilanci ufficiali) senza portare vantaggi significativi. Ciononostante, questa legge è attualmente in fase di revisione e in futuro potrebbe avere un ruolo pratico maggiore nel sostenere il settore dell'imprenditoria sociale in Italia. Alla fine del 2016 il governo italiano ha approvato una riforma del terzo settore che include anche le imprese sociali. Nel luglio 2017 è stato emanato in Italia il Codice del Terzo Settore (Decreto Legislativo 112/2017) che ridefinisce il 4. Quadro giuridico e forme giuridiche delle imprese sociali Enti del Terzo Settore (ETS).

Per essere riconosciuti come ETS (e quindi beneficiare del trattamento fiscale incentivante e dei rapporti con gli enti pubblici), sono richiesti i seguenti requisiti:

1. Forma giuridica: associazione, fondazione, impresa sociale



2. Attività di interesse generale come:

- Servizi sociali e sanitari;
- Ricerca scientifica di particolare interesse sociale;
- Organizzazione e gestione di attività culturali di interesse sociale;
- Formazione extrascolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, alla prevenzione del bullismo e al contrasto della povertà educativa;
- Servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento nel mercato del lavoro dei lavoratori;
- Edilizia sociale;
- Agricoltura sociale;
- Riqualificazione di beni pubblici inutilizzati o confiscati alla criminalità organizzata.

3. Soddisfare uno dei due criteri tra:

- 1) Ottenere almeno il 70% dei profitti operando nelle suddette aree
  - 2) I lavoratori svantaggiati o disabili devono essere presenti nell'azienda in una quantità almeno pari al 30% del totale dei dipendenti.
4. Perseguimento esclusivo dell'utilità civica, solidale e sociale.
5. Iscrizione al RUN (un registro specifico degli ETS)

Dal punto di vista fiscale con il nuovo Codice, il criterio fiscale guida non sarà più la natura dell'Ente (prima rappresentata dalla Macro Categoria) ma la natura dell'attività svolta. Entro il limite del 49%, gli ETS potranno svolgere attività commerciali (sempre nell'interesse generale), tassate secondo regimi e coefficienti diversi (Le attività principali saranno considerate "non commerciali" se i compensi percepiti dagli enti non superano i costi sostenuti). Oltre ad ampliare l'ambito dell'impresa sociale, la riforma prevede anche che nel consiglio di amministrazione ci possano essere soggetti pubblici o for profit (ma senza delega per il controllo) e ammette ritorni agli investitori, elementi decisivi per avvicinare gli stakeholder a coloro che tradizionalmente controllano le imprese sociali (lavoratori).

Tra gli strumenti di capitalizzazione c'è l'equity crowdfunding che permetterà alle imprese sociali di avvicinarsi a nuove categorie di finanziatori anche utilizzando piattaforme tecnologiche.

La legge stabilisce alcuni elementi che non concorrono alla formazione del reddito imponibile:

- Le somme destinate alle riserve speciali previste dalla legge. Si tratta di riserve di utili costituite da avanzi di gestione e destinate allo svolgimento delle attività statutarie o all'incremento del patrimonio.
- - Le somme destinate al pagamento del contributo per l'attività ispettiva
- La possibilità di distribuire fino al 50% dell'utile annuale, risultante al netto delle risorse destinate alla copertura delle perdite degli esercizi precedenti, ai seguenti scopi:
  - Aumento gratuito di capitale
  - Rilascio di strumenti finanziari o distribuzione di dividendi ai soci
  - Donazioni ad altre organizzazioni del terzo settore non facenti parte o mescolate con quella in oggetto.



## Vantaggi per gli investitori esterni

Chiunque (individuo o azienda) contribuisca con risorse proprie al finanziamento di una nuova impresa sociale può beneficiare di una disposizione molto interessante. Queste risorse possono essere detratte dall'imposta lorda sul reddito delle persone fisiche per un importo pari al trenta per cento della somma investita, a condizione che la società in cui l'individuo ha investito non sia esistente da più di cinque anni

### 2.2.2 Procedure per la registrazione

#### 1) Costituzione e registrazione e atti da depositare

L'ente che esercita un'impresa sociale deve essere costituito con atto pubblico che deve essere depositato entro 30 giorni presso il Registro delle Imprese nella cui circoscrizione è stabilita la sede legale dell'ente dal notaio o dagli amministratori per via telematica o mediante presentazione su supporto informatico.

Pertanto, anche le associazioni, riconosciute o meno, le fondazioni e i comitati che assumono la qualifica di "impresa sociale" sono obbligati a registrarsi nella sezione speciale delle imprese sociali del Registro delle Imprese.

L'atto costitutivo, deve esplicitare il carattere sociale dell'impresa indicando l'oggetto sociale in riferimento all'art. 2 e l'assenza di fini di lucro. 2 e l'assenza di fini di lucro nell'art. 3 (art. 5, commi 1 e 2).

L'iscrizione delle imprese sociali nella sezione speciale del Registro delle Imprese vale anche come iscrizione nel Registro unico nazionale del terzo settore, mentre per le imprese cooperative restano gli obblighi di iscrizione nella sezione speciale del Registro delle Imprese e nei Registri delle cooperative, ovvero il Registro nazionale tenuto dal Ministero dello Sviluppo Economico e i Registri regionali delle cooperative sociali.

I documenti e gli atti da presentare all'Ufficio del Registro delle Imprese nella cui circoscrizione si trova la sede legale dell'impresa sociale sono i seguenti:

L'atto costitutivo e lo Statuto;

I bilanci;

Il bilancio sociale, lo stato patrimoniale sociale o dichiarazione di responsabilità sociale d'impresa è un documento con il quale un'organizzazione, sia essa una società o un ente pubblico o un'associazione, comunica periodicamente i risultati della sua attività in modo volontario, non limitandosi solo agli aspetti finanziari e contabili.

L'Ufficio del Registro delle Imprese che riceve la domanda di deposito dell'atto ne verifica la completezza formale e la presenza nell'atto costitutivo dell'oggetto sociale e l'assenza di scopo di lucro prima di procedere all'iscrizione nell'apposita sezione e può, eventualmente, invitare l'impresa sociale a completare, modificare o integrare la domanda entro un congruo termine, decorso il quale, con provvedimento motivato, nega il deposito dell'atto (commi 1 e 3 dell'art. 4 del D.I. del 16 marzo 2018).



Erasmus+

Ai fini dell'iscrizione, l'Ufficio del Registro delle Imprese acquisisce la dichiarazione del legale rappresentante dell'ente relativa all'eventuale iscrizione esistente in altra Sezione del Registro unico nazionale del terzo settore.

L'iscrizione nella sezione speciale delle imprese sociali del Registro delle imprese è comunicata, a cura del competente Ufficio del Registro delle imprese, all'Ufficio del Registro unico nazionale del terzo settore, che cancella l'ente iscritto come impresa sociale dall'altra Sezione del Registro unico nazionale del terzo settore con la stessa data di inizio iscrizione nel Registro delle imprese.



**Erasmus+**

## Bibliografia

- Barbetta G.P. (1996), “Il settore non profit in Italia: una definizione”
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2016): Mapping study on Social Enterprise Eco-systems – Updated Country report on Italy. Authors: Borzaga, C., Franchini, B. & Galera, G.
- Istat (2011). 9° Censimento dell’industria e dei servizi e Censimento delle istituzioni non-profit. Roma: Istat.
- Tubaro P. 2001 Terzo settore, in Lessico postfordista. Dizionario di idee della mutazione, a cura di Zanini A. e Fadini U., Feltrinelli, Milano
- Venturi, P. (2017) Valore e Potenziale dell’Impresa Sociale Economie Plurali per generare progresso.
- Venturi, P. & Zandonai, F. (2014). L’impresa sociale in Italia. Identità e sviluppo in un quadro di riforma – Rapporto Iris Network, Trento: Iris Network.



Erasmus+

## Modulo 3 - Co-creazione e co-finanziamento

### Descrizione del modulo:

Il seguente modulo tratta l'aspetto organizzativo e il finanziamento esterno di un'azienda. Al giorno d'oggi, i dipendenti considerano la cultura aziendale e un ambiente di lavoro vivace come una caratteristica fondamentale prima di candidarsi per un lavoro. Così la prima unità esprimerà meglio le strategie per costruire una buona cultura aziendale. La seconda unità approfondirà l'aspetto della co-creazione di valore, che può essere definita come un processo di creazione di valore e di soluzione di problemi, in cui i consumatori e le imprese fanno uso del collegamento tra le loro risorse. La terza unità elenca in dettaglio tutte le potenziali fonti di finanziamento di cui approfittare, durante il periodo di avvio di un'impresa sociale. Il panorama dei finanziamenti nell'economia sociale sta cambiando. In particolare, si stanno cercando opportunità per finanziare l'imprenditoria sociale da fonti private, mentre quelle pubbliche sono in declino. Si sta passando dalla logica dei sussidi alla logica degli investimenti.

### Durata totale:

3 ore

### Obiettivi di apprendimento:

- Conoscere le strategie per creare una buona cultura aziendale
- Imparare a svolgere in modo produttivo il lavoro di squadra
- Conoscere le possibili opzioni di finanziamento di un'impresa sociale

### 3.0 Introduzione

Al giorno d'oggi, i dipendenti considerano la cultura aziendale e un ambiente di lavoro vivace come una caratteristica fondamentale prima di candidarsi per un lavoro. Così la prima unità esprimerà meglio le strategie per costruire una buona cultura aziendale.

La cultura aziendale è la personalità di un'azienda. Definisce l'ambiente in cui i dipendenti lavorano. La cultura aziendale include una varietà di elementi, tra cui l'ambiente di lavoro, la missione aziendale, il valore, l'etica, le aspettative e gli obiettivi. E perché la cultura aziendale è così importante? Per cominciare, porta a una maggiore produttività, un morale migliore, un maggiore impegno dei dipendenti, più vendite e creatività, meno turnover e molto altro.

Inoltre, uno studio di Glassdoor ha scoperto che "il 56% dei lavoratori ritiene che una forte cultura del posto di lavoro sia più importante dello stipendio, con più di tre lavoratori su quattro che dicono di considerare la cultura di un'azienda prima di candidarsi per un lavoro.



Erasmus+

La seconda unità approfondirà l'aspetto della co-creazione di valore, che può essere definita come un processo di creazione di valore e di soluzione di problemi, in cui i consumatori e le imprese fanno uso del legame tra le loro risorse. Riguarda l'acquisizione di risorse, lo scambio e l'interazione di conoscenze e competenze che possono: migliorare il processo decisionale delle imprese; formare la soddisfazione e la fedeltà dei clienti; influenzare la fedeltà dei clienti e il valore del marchio dell'impresa; incoraggiare tutte le parti a partecipare e risolvere i problemi sociali in modo più efficace; infine soddisfare l'attrattiva commerciale dell'impresa sociale, assicurando fonti di profitto, che a loro volta possono soddisfare le esigenze di crescita dell'impresa sociale.

La terza unità elenca in dettaglio tutte le potenziali fonti di finanziamento di cui approfittare, durante il periodo di avvio di un'impresa sociale. Il panorama dei finanziamenti nell'economia sociale sta cambiando. In particolare, si stanno cercando opportunità per finanziare l'imprenditoria sociale da fonti private, mentre quelle pubbliche sono in declino. Si sta passando dalla logica dei sussidi alla logica degli investimenti.

### 3.1 Costruire una cultura aziendale

Avere una buona cultura aziendale non è più solo un ulteriore beneficio opzionale. I lavoratori di oggi la considerano tanto quanto considerano lo stipendio. Infatti, una fantastica cultura aziendale è quasi auspicata unitamente ad altri benefici tradizionali.

Mentre la cultura che funziona per un'azienda potrebbe non funzionare per un'altra, si può imparare molto dalle aziende che lo stanno facendo bene, e iniziare a fare i propri accorgimenti sulla cultura aziendale.

#### 1. Il benessere dei dipendenti è importante

Quando assumi dei dipendenti, fai sempre del tuo meglio per assicurarti che si sentano bene fisicamente, mentalmente ed emotivamente. Sono il nucleo della vostra azienda, senza di loro il successo sarebbe solo un sogno. Dovete offrire quante più risorse, strumenti e opportunità in loco per i vostri dipendenti in modo che possano vivere la loro vita più sana, sia dentro che fuori dall'ufficio.

Siate sempre alla ricerca di nuovi modi per ridurre lo stress dei dipendenti in modo che possano essere più produttivi.

#### 2. Sviluppa la tua attuale cultura aziendale

Chiedete loro un feedback continuo. Chiedi ai tuoi dipendenti cosa gli piace dell'attuale cultura aziendale, cosa non gli piace e quali suggerimenti hanno per aiutare a creare e promuovere una grande cultura aziendale che funzioni per tutti.



### 3. Assumere la squadra giusta

Le persone che assumete hanno un impatto diretto sul vostro business e sulla cultura aziendale, quindi assicuratevi di non assumere solo in base alle competenze o alle necessità, ma considerate anche come un individuo si inserisce nel quadro generale. Per esempio, se la vostra cultura aziendale si concentra sul lavoro di squadra ma il vostro nuovo assunto odia lavorare con gli altri, può seriamente rovinare o addirittura danneggiare il flusso che avete stabilito.

Assicuratevi che il vostro processo di assunzione sia in linea con la vostra cultura aziendale:

- I candidati devono apprezzare la vostra cultura e i vostri valori: È molto più facile per i tuoi dipendenti lavorare verso l'obiettivo comune se tutti sono allineati con la cultura e i valori aziendali. Fai le seguenti domande comportamentali per determinare se un candidato è adatto.
- L'atteggiamento viene prima delle competenze e dell'esperienza: È troppo facile assumere qualcuno che può fare il lavoro "subito" e ha bisogno di poca formazione. Di solito, un nuovo assunto come questo ha un impatto immediato, ma raramente cresce con la vostra azienda, aumentando così il tasso di turnover. Avrai più successo se assumi qualcuno che non ha tutte le competenze richieste, ma si adatta alla cultura dell'azienda ed è sinceramente entusiasta di imparare e crescere. Queste persone rimangono più a lungo nell'azienda e possono crescere in diversi ruoli.
- Evitare i "mini-me": Assumere qualcuno che si adatti alla vostra cultura aziendale non significa che l'individuo debba assomigliare, pensare o agire come voi e tutti i membri del vostro team. Invece, stai assumendo qualcuno per migliorare e diversificare la cultura. Create una cultura aziendale equilibrata e diversificata!
- Il tuo processo di assunzione deve riflettere la tua cultura aziendale per attrarre i candidati che si adattano perfettamente al contesto della dinamica aziendale. Inoltre, devi essere in grado di valutare facilmente chi è o non è quello giusto.

### 4. Usare lo strumento giusto

Dato il mondo tecnologicamente avanzato di oggi, i datori di lavoro si rivolgono a soluzioni online e applicazioni mobili per raggiungere i loro dipendenti ovunque essi siano. Ci si aspetta solo che gli strumenti utilizzati crescano con i tempi moderni, e questo non è un piacere da avere ma un dovere.

- Riconoscimento e riconoscimento dei dipendenti: festeggia quando i nuovi assunti entrano nel team, condividi i traguardi personali come gli anniversari per accrescere il coinvolgimento, metti in luce i dipendenti e permetti loro di designare i colleghi per i riconoscimenti.
- Condividi il successo dei dipendenti: invia aggiornamenti in tempo reale sui traguardi aziendali come l'acquisire nuovi clienti, superare gli obiettivi di vendita o i KPI, ecc. Inoltre, celebra le storie di successo ricevute dai clienti con lettere, immagini, video, storie e altro.
- Mettere i dipendenti al centro dell'attenzione: prendere decisioni più intelligenti basate su sondaggi organizzativi, eseguire una cassetta dei suggerimenti per ottenere un feedback, e introdurre una politica della porta aperta per permettere ai dipendenti di avvicinarsi alle risorse umane o al senior management.



Erasmus+

- **Wellness & Benefits:** fornisci tutte le informazioni chiave in un'app a cui i dipendenti possono accedere ogni volta che ne hanno bisogno e permetti al tuo staff di registrarsi agli eventi aziendali con un click dal proprio cellulare.
- **Comunicazione non seria:** usare GIF divertenti per contenuti interattivi, permettere alle persone di mettere like e commentare per essere parte della discussione ma in un ambiente organizzativo strutturato e sicuro, e avviare sondaggi interattivi e divertenti come quale personaggio di Grey's Anatomy sei tu?
- **Un tocco personale:** condividere video dal CEO ad ogni singolo dipendente per permettere ai dipendenti di prima linea di avvicinarsi al senior management in un ambiente strutturato e controllato.

#### 5. Il significato è importante

Il tempo in cui si voleva solo mettere in tasca una busta paga è finito. I dipendenti vogliono un significato e uno scopo nel lavoro che fanno, altrimenti non sono interessati. E senza significato e scopo, la soddisfazione sul lavoro cala notevolmente. Se la cultura della vostra azienda non ha un significato dietro il suo lavoro, siete destinati a fallire prima ancora di iniziare. Pertanto, è fondamentale che tu abbia una dichiarazione di missione e dei valori fondamentali di cui i tuoi dipendenti siano a conoscenza - mostra loro esempi di come il loro ruolo avrà un impatto positivo sull'azienda, i clienti e anche la comunità.

#### 6. Le relazioni sul posto di lavoro sono oro

Promuovere una grande cultura aziendale significa costruire relazioni sul posto di lavoro. Se i tuoi dipendenti non si conoscono veramente e l'interazione è limitata, la tua cultura non può crescere. Creare opportunità di interazioni sociali sul posto di lavoro - come pasti di squadra, uscite aziendali, happy hour, o anche giochi di team building.

#### 7. La positività è la chiave

Costruire una grande cultura aziendale richiede positività sul posto di lavoro. Su base giornaliera, si dovrebbe esprimere gratitudine, offrire riconoscimento quando dovuto, sorridere spesso, ed essere ottimisti durante i momenti di crisi. Anche offrire un codice di abbigliamento casual crea un ambiente e un'atmosfera divertenti e positivi. I dipendenti si impegneranno di più quando saranno accompagnati da un comportamento positivo sul posto di lavoro.

Con un clic di un pulsante, tutti possono leggere messaggi per celebrare l'impiegato del mese, risultati come il superamento degli obiettivi o KPI, recensioni positive da parte dei clienti e altro ancora. Inviando socialmente i messaggi, si mostra ai dipendenti il loro valore e quanto contano, che il riconoscimento sociale può aumentare l'impegno dei dipendenti in un batter d'occhio.

#### 8. Ascolta di più

Un modo semplice per costruire una grande cultura aziendale è quello di essere un buon



ascoltatore. CultureIQ ha riportato che l'86% dei dipendenti ritiene che il senior management li ascolti in un ambiente con una forte cultura, rispetto al 70% senza una grande cultura aziendale. Quindi, ascoltate i vostri dipendenti e assicuratevi che le loro voci siano ascoltate. Chiedete un feedback ad ogni turno possibile, che si tratti di obiettivi aziendali o di come migliorare il servizio clienti, di cosa dipingere la cucina e altro ancora, assicuratevi di ascoltare e agire su ciò che dicono i vostri dipendenti. Non aspettate solo la revisione annuale! Cercate invece attivamente il feedback e i suggerimenti dei vostri dipendenti.

### 9. Rafforzare i valori fondamentali

I programmi e le iniziative dovrebbero essere messe in atto in modo tale da rinforzare regolarmente i valori fondamentali che compongono la vostra cultura aziendale, è così che la manterrete florida. Un modo per farlo è attraverso i "premi tra pari". Avere un premio annuale e mensile che viene dato al dipendente che meglio incarna i valori fondamentali - che meglio rappresentano la vostra cultura aziendale. Il premio non deve essere per forza qualcosa di elegante, può essere un peluche o un fiore di plastica.

A volte, seguire questi valori può portare benefici anche ai vostri clienti: "Alcuni dei miei preferiti non sono affatto programmi, ma sono i piccoli esempi di andare al di là di quanto richiesto: Mandare fiori ai clienti quando abbiamo saputo del loro 30° anniversario di matrimonio; ordinare un Uber per un inquilino dei nostri clienti che si trovava in difficoltà; mandare ai colleghi pasti preparati quando loro e le loro famiglie stanno attraversando un momento difficile. Non troverete nessuna di queste cose in nessun manuale aziendale. Questi sono solo esempi dei nostri dipendenti che esemplificano ciò che significa essere un Buildian. Questa è una cultura di cui siamo orgogliosi", dice Michael Monteiro, CEO di Buildium.

#### Domande di riflessione

Quali pensate che siano i fattori che permettono l'armonia sul posto di lavoro?

Quali azioni o elementi considerereste per costruire un team forte e impegnato?

- Elenca un esempio, basato sulla tua esperienza quando non c'era molta unità di intenti all'interno del team cercando di trovare le possibili cause.

## 3.1.1 - Attività - Nodo umano

### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

- Risoluzione di problemi
- Costruire relazioni forti tra pari

### Activity type:

Team building activity



Erasmus+

### Materiale necessario:

Nessuno

### Durata:

15 minuti

### Descrizione dell'attività:

Formate un cerchio con ciascuno rivolto verso l'altro. Mettetevi spalla a spalla. Con la mano destra, ognuno deve afferrare la mano di qualcuno che si trova dall'altra parte del cerchio. Poi, ripetere il processo con la mano sinistra, assicurandosi che ognuno tenga la mano di due persone diverse. La squadra deve lavorare insieme per districare tutti da questo "nodo" senza lasciare andare le mani che stanno tenendo.

Questo è un gioco semplice che si concentra sul problem solving e permette ai leader naturali del gruppo di fiorire. Mette in evidenza l'importanza del lavoro di squadra e allo stesso tempo permette un po' di divertimento tra i colleghi.

## 3.1.2 - Attività - Replica Lego

### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

- Risoluzione di problemi
- Costruire relazioni forti tra pari

### Tipo di attività:

Attività di Team building

### Materiale necessario:

Replica Lego

### Durata:

30 minuti

### Descrizione attività:

Formare gruppi di quattro o sei persone. Costruite un modello di costruzione con i Lego, inizialmente nascosto alla vista dei partecipanti.

In ogni gruppo, assegnate i ruoli di costruttore, corridore e osservatore; tutti gli altri sono spettatori.

- Il costruttore riceve un sacchetto di Lego ed è l'unica persona che può toccarli.
- L'osservatore vede il modello di costruzione Lego e dice al corridore cosa fare per ricrearlo.
- Il corridore non può vedere il modello della costruzione o toccare i Lego. Lui o lei dice al costruttore ciò che l'osservatore ha indicato. (L'osservatore non è autorizzato a vedere ciò che il costruttore sta creando, e il costruttore non è autorizzato a parlare o vedere il modello).
- Il costruttore cerca di replicare la costruzione del modello. Quando il corridore non riesce a ricordare altri dettagli o vuole confermare un dettaglio o fare domande, il corridore e l'osservatore possono parlare dei dettagli.



Erasmus+

Gli spettatori prendono appunti su cosa ha funzionato nel processo, cosa non ha funzionato e come i giocatori hanno gestito la pressione. Gli spettatori non sono autorizzati a partecipare al processo di costruzione o parlare.

Viene impostato un timer di dieci o 15 minuti. Alla fine, ogni gruppo si riunisce e confronta la sua costruzione finita con il modello. Discutono di come è andata e di quanto successo hanno avuto, e identificano eventuali lezioni per migliorare la comunicazione.

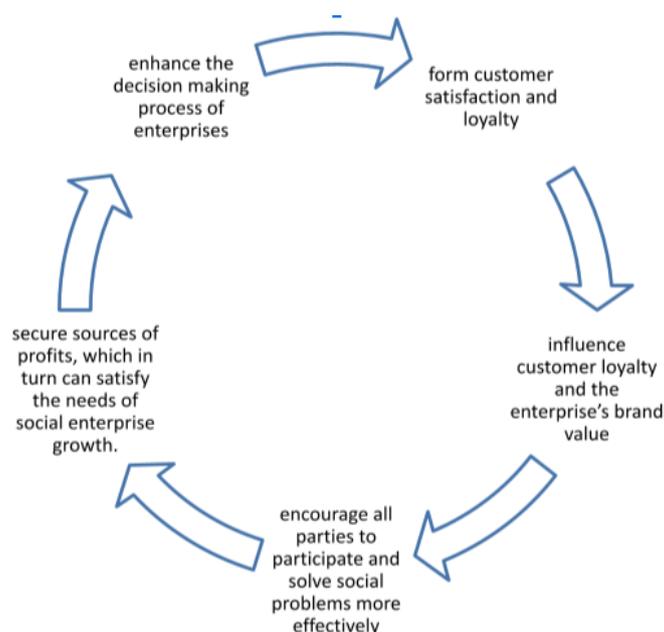
Il grande gruppo si riunisce e rivede i punti salienti. Ogni gruppo racconta brevemente la propria esperienza.

### Domande di debriefing:

- Com'era essere il "Corridore"?
- Com'era essere l'"Osservatore"?
- Com'era essere il "Costruttore"?
- Com'era essere lo "Spettatore"?
- Come hai comunicato con il gruppo?
- Come si relaziona questa attività con l'essere in un'organizzazione studentesca, in un gruppo o in una squadra?
- In che modo questi "ruoli, es: Corridore, Osservatore, Costruttore, Spettatore" potrebbero essere collegati al ruolo che svolgi o interagisci all'interno di un gruppo?

## 3.2 Co-creazione di valore sociale

La co-creazione di valore può essere definita come un processo di creazione di valore e di soluzione di problemi, in cui i consumatori e le imprese fanno uso del collegamento tra le loro risorse. È l'acquisizione di risorse, lo scambio e l'interazione di conoscenze e competenze che possono:



Erasmus+

Il comportamento di co-creazione di valore spiega l'impresa sociale nel processo di funzionamento attraverso l'uso efficace di risorse relativamente scarse creando più valore intrinseco per i clienti e risolvendo problemi sociali.

A causa della doppia logica della natura commerciale e sociale delle imprese sociali, e del fatto che i clienti delle imprese sociali non sono beneficiari di interessi sociali in un gran numero di pratiche, la costruzione del vantaggio competitivo delle imprese sociali diventa la chiave per ottenere profitti e continuare a creare valore sociale.

La co-creazione di valore può effettivamente far percepire ai clienti l'immagine aziendale e stabilire una connessione con essa per formare un senso di identità. I consumatori sperano di avere un ruolo nel funzionamento dell'organizzazione al fine di creare valore in linea con le loro idee.

Pertanto, si può considerare che il comportamento di co-creazione di valore per il cliente delle imprese sociali soddisfa efficacemente le esternalità sociali e gli stessi obiettivi sociali. La crescita delle imprese sociali ha bisogno di considerare gli obiettivi duali degli interessi economici e sociali, e il comportamento di co-creazione di valore stesso può svolgere un ruolo nel promuovere l'acquisizione di risorse delle imprese sociali, i vantaggi competitivi commerciali, il riconoscimento dei clienti e le esternalità sociali.

### 3.2.1 Attività - L'importanza di fare rete

#### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

Questa attività si occupa principalmente della capacità dei partecipanti di fare rete attraverso un efficace lavoro di squadra per raggiungere un certo obiettivo. Poiché c'è da completare l'accordo prima di prendere ogni decisione, questa attività darà spazio a una comunicazione robusta, a discussioni e a strategie diverse. Questo assicurerà la comunicazione e la cooperazione. I partecipanti saranno in grado di sviluppare le loro capacità di negoziazione, risoluzione dei problemi, lavoro di squadra, comunicazione e networking.

---

#### Tipo di attività:

Attività di Team building

---

#### Materiale necessario:

Puzzle

---

#### Durata:

30 minuti

---



Erasmus+

### Descrizione attività:

Questa attività riguarda principalmente la capacità dei partecipanti di lavorare in rete con un efficace lavoro di squadra per raggiungere un certo obiettivo. Poiché c'è bisogno di un accordo completo prima di prendere ogni decisione, questa attività darà spazio a una comunicazione robusta, a discussioni e strategie diverse. Questo assicurerà la comunicazione e la cooperazione. I partecipanti saranno in grado di sviluppare le loro capacità di negoziazione, problem-solving, lavoro di squadra, comunicazione e networking.

### Come giocare:

- Dividere le persone in gruppi di quattro o meno.
- Dare ad ogni gruppo un diverso puzzle di facile difficoltà
- Il trucco di questo gioco è che alcuni pezzi del puzzle saranno mescolati a caso con i puzzle di altri gruppi.
- Il loro compito è quello di completare il loro puzzle negoziando, scambiando o barattando membri della squadra o pezzi del puzzle con altre squadre. In qualunque modo lo facciano, il gruppo deve arrivare a un consenso prima di prendere qualsiasi decisione.
- La squadra che completa per prima il suo puzzle vince questa attività di team building.

## 3.3 Opzioni di finanziamento

Ottenere finanziamenti pubblici potrebbe essere un'attività cruciale nella fase di avvio del vostro business.

Qui, in breve, una lista di opzioni di finanziamento disponibili a livello europeo.



Erasmus+

<b>Combination Public - Private Funding</b>
<p><b>National funding and support mechanisms</b></p> <p>They aimed at social enterprises and can be supported by targeted interventions and general measures to support SMEs</p>
<p><b>Social Business Initiative</b></p> <p>The Social Business Initiative seeks to create an ecosystem to enhance social entrepreneurship.</p>
<p><b>Support for Small and Medium Enterprises (SMEs)</b></p> <p>Social Enterprises belonging to the category of Small and Medium Enterprises have the opportunity to use the available financial instruments provided by the EU and Greece.</p>
<p><b>Programs of the Labor Employment Organization (OAED)</b></p> <p>Koin.S.Ep. can be part of entrepreneurship support programs, programs of <u>Labor</u> Employment Organization (OAED) to support work and all kinds of active employment policies ".</p>
<p><b>NSRF programs</b></p> <p>In recent years, Koin.S.Ep. are eligible for various NSRF programs related to the establishment of a new business and existing companies.</p>
<p><b>European Funding and Aid Mechanisms</b></p> <p>The European Funding and Aid Mechanisms, ie direct grants from the EU, are given by topic: European Investment Fund (EIB), Social Impact Accelerator, European Progress Microfinance Facility, Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises (JEREMIE) Initiative, Joint Action to Support <u>Micro finance</u> Institutions (JASMINE) Initiative and 3. National Fund for Entrepreneurship and Development (ETEAN)</p>



## Bibliografia

- Angelos Varvarousis, Georgios Tsitsirigkos. 2019. “SOCIAL ENTERPRISES AND THEIR ECOSYSTEMS IN EUROPE”
- Jianxin Ge, Hongjia Xu, Massimiliano M. Pellegrini. January 2019. The Effect of Value Co-Creation on Social Enterprise Growth: Moderating Mechanism of Environment Dynamics
- COOPERATION PROGRAMME INTERREG V-A (GREECE – BULGARIA 2014 – 2020), Ιούνιος 2019. “Οδηγός ευκαιριών για τις Κοινωνικές Επιχειρήσεις στην Ελλάδα και για τους νέους κοινωνικούς επιχειρηματίες”
- Social and Solidarity Economy Report | British Council, 2018



Erasmus+

## Modulo 4 - Le cose da fare e da non fare per gli imprenditori sociali

### Descrizione del modulo:

Il modulo sarà una buona pratica per i tirocinanti per scoprire le attitudini e i comportamenti più importanti degli imprenditori sociali da sviluppare.

### Durata totale:

3 ore

### Obiettivi di apprendimento:

Dopo aver completato l'esercizio, i partecipanti:

- saranno a conoscenza di 10 attitudini imprenditoriali personali;
- avranno migliorato alcune qualità imprenditoriali personali, come il lavoro di squadra, il networking, l'impegno nel contratto di lavoro, la ricerca di opportunità, la definizione degli obiettivi, la pianificazione di sistema e la fiducia in se stessi;
- ricevere consigli su cosa fare e cosa non fare per entrare nell'imprenditoria sociale;
- comprendere il rischio come ingrediente necessario di ogni vita imprenditoriale
- capire la differenza tra il gioco d'azzardo e l'assunzione moderata del rischio
- aver imparato ad adattare le strategie ai cambiamenti delle condizioni esterne (leggi, finanziamenti, mercati, clienti...);

### 4.1 Attività - Il gioco delle freccette

Le freccette possono essere considerate un semplice gioco. Ma questo esercizio lo trasforma in un'esperienza lascia il segno. Diverse imprese sociali si sfidano nel gioco delle freccette. Le competenze tecniche non sono decisive. Queste imprese vinceranno se troveranno la giusta combinazione di strategia, leadership, competenze e assunzione di rischi calcolati. Viene impiegato vero denaro per rendere le decisioni rilevanti. Ben oltre un gioco, le aziende entrano in decisioni commerciali serie. Oltre all'assunzione del rischio, si sviluppano altre qualità imprenditoriali personali, come l'impegno nel rispetto del contratto di lavoro, il lavoro di squadra, il networking, la ricerca di opportunità, la definizione di obiettivi, la pianificazione sistematica e la fiducia in se stessi.

#### Activity type:

Group activity, based on experiential learning

#### Duration:

3 hours



Erasmus+

## Materiale necessario:

Formatori/assistenti:

Un formatore principale e 1-2 co-formatori

Supporti didattici di preparazione

- Tabella dei punteggi del bersaglio a freccette
- Tabella dei punteggi delle aziende

Questi possono essere trovati nella sezione materiali di questo manuale

Materiali per i formatori (durante l'esercizio):

- Monete (spiccioli)
- Salvadanaio per ogni azienda per mettere il suo investimento
- 1 bersaglio (preferibilmente fissato su una base di legno o appoggiato sul pavimento)
- 3 freccette leggere, molto semplici
- 3 freccette pesanti, semi professionali (nuova tecnologia)
- Nastro adesivo
- Carte colorate - metaplan
- Lavagne morbide e lavagne a fogli mobili
- Grandi fogli di carta (da fissare sulle lavagne morbide)
- Pennarelli

Il grafico che spiega le diverse sezioni del tabellone delle freccette dovrebbe avere i punteggi indicati su di essi per ridurre il numero di tabelle da disegnare e aumentare la comprensione del punteggio.

Materiali per i partecipanti (durante l'esercizio):

- Denaro vero (i partecipanti devono portare il proprio denaro; non deve essere fornito dal formatore! Il valore dipende dalla situazione finanziaria dei partecipanti. Come regola: reddito medio per circa 1 o 2 ore per azienda e giro)
- Carta
- Penne, matite
- Carte a colori Metaplan
- 1 pennarello per gruppo
- 1 piccola scatola per conservare il denaro raccolto

I partecipanti dovrebbero essere informati un giorno prima di partecipare con soldi veri, in quanto prevede un pagamento per la registrazione e le prove.

La registrazione dovrebbe essere di 1 - 2 ore di guadagno medio per compagnia e turno.  
Il tiro di prova (set di tre freccette) è circa ½ di questo valore.

## Descrizione attività:

Le freccette possono essere considerate un semplice gioco. Questo esercizio lo trasforma in un'esperienza che lascia il segno. Diverse imprese sociali si sfidano nel gioco delle freccette. Le competenze tecniche non sono decisive. Queste imprese vinceranno se troveranno la giusta combinazione di strategia, leadership, competenze e assunzione di rischi calcolati. Il denaro reale è coinvolto per rendere le decisioni rilevanti. Ben oltre un gioco, le aziende entrano in decisioni commerciali serie. Oltre all'assunzione del rischio, vengono sviluppate altre qualità imprenditoriali personali, come l'impegno nel rispetto del contratto di lavoro, il lavoro di squadra, il networking, la ricerca di opportunità, la definizione di obiettivi, la pianificazione sistematica e la fiducia in se stessi. Il formatore spiega ai partecipanti che dovrebbero formare gruppi (o società) composti da cinque o sei membri ciascuno. Ad ogni azienda è richiesto di fare determinati investimenti in denaro reale. Le aziende competeranno in un mercato di freccette in cui ogni gruppo lancia le freccette su un bersaglio seguendo regole specifiche, e in cambio guadagna punti specifici. L'esercizio consta tre turni durante i quali i membri delle aziende decidono congiuntamente il rischio da assumere per ogni giocatore attivo. Ci sono sempre solo tre giocatori attivi per azienda e per turno. Gli altri membri agiscono come partner silenziosi. Le regole del gioco cambiano di round in round per simulare diverse condizioni di mercato. Il successo o il fallimento delle aziende dipende dalla loro capacità di sviluppare e impiegare efficacemente strategie adatte a far combaciare le abilità dei giocatori con la distanza da cui le freccette devono essere lanciate e le condizioni mutevoli (regole dell'esercizio).

## Aree d'uso:

Questo esercizio è adatto ai seguenti campi di apprendimento:

- Imprenditorialità e imprenditorialità sociale;
- organizzazione
- comunicazione
- Lavoro di squadra
- Strategia
- Creazione e costituzione di un nuovo business
- Processo decisionale
- Pianificazione
- Gestione del rischio

## Fasi dell'esercizio:

### FASE 1: Preparare la stanza (5 minuti)

- Il tabellone delle freccette è appeso al muro all'altezza della spalla o appoggiato sul pavimento
- Preparare i moltiplicatori con il nastro adesivo e le carte del piano di gioco.

Preparare le distanze:

- Mettere le carte dei moltiplicatori sul pavimento e fissarle con il nastro adesivo. I partecipanti in seguito sceglieranno la loro posizione e il loro lancio da queste carte.
- L'allenatore deve fare questo ben prima dell'inizio dell'esercizio



Erasmus+

Formazione dei gruppi:

Formazione dei gruppi attraverso un energizzatore. Sono necessari almeno 3 gruppi. Il numero di membri del gruppo non dovrebbe superare i 6.

Suggerimenti: Fornire un tempo sufficiente per la formazione del gruppo. L'insegnante/formatore dovrebbe usare uno qualsiasi degli energizzatori per la formazione del gruppo.

### **FASE 2: Introduzione all'esercizio (5 minuti)**

Vengono spiegati lo scopo e le regole generali dell'esercizio, cioè:

- I gruppi accettano di sfidarsi nel gioco delle freccette.
- I gruppi dimostrano la loro abilità nel lanciare con successo le freccette sul bersaglio.
- I partecipanti devono investire per entrare nella competizione. Pertanto, una tassa d'ingresso specifica deve essere pagata da tutti i gruppi per la registrazione.
- Solo tre membri per gruppo sono autorizzati a giocare per turno.
- Un premio verrà assegnato alla migliore azienda.

Suggerimenti:

- Sottolineate che l'esercizio non è solo divertente ma anche una buona opportunità per imparare lezioni importanti che possono rendere i partecipanti imprenditori migliori.
- Ritagliatevi abbastanza tempo per le spiegazioni.
- Spiegate il significato e il ruolo dei "partner silenziosi".
- Lasciate abbastanza tempo ai gruppi per determinare la distanza attiva e le loro distanze di lancio.
- Evitate troppe regole.
- Poiché i partecipanti usano il proprio denaro e possono vincere o perdere, il premio non è decisivo.

### **FASE 3: Spiegare le regole del 1° turno (15 minuti)**

- I partecipanti possono vedere le freccette luminose e sono autorizzati a toccarle prima dell'inizio del 1° turno.
- Con l'aiuto del tabellone dei punteggi l'istruttore principale spiega come saranno conteggiati i punti.
- L'allenatore mostra il nastro adesivo con i moltiplicatori e spiega la funzione dei moltiplicatori.
- L'istruttore principale spiega che il gruppo che ottiene il punteggio più alto durante il rispettivo turno vincerà l'importo pagato da tutti i gruppi.

### **FASE 4: Preparazione dei gruppi all'azione (15 minuti)**

Ogni gruppo seleziona tre membri per giocare nel round 1.

Ogni gruppo sceglie anche la distanza (moltiplicatore) da cui ogni membro attivo lancerà le freccette. Ci saranno tre tiri per ogni membro attivo del gruppo e nel round 1 tutti e tre i membri di una società lanceranno dallo stesso moltiplicatore.

I nomi dei giocatori e le distanze di lancio sono scritti sulle carte Metaplan dalle società e raccolti da un co-allenatore.

L'allenatore principale concede dei tiri di prova individuali a fronte di un modesto pagamento di una quota di formazione specifica per set di tre tiri.

#### **FASE 5: AZIONE (20 minuti)**

Le società eseguono il primo round, una dopo l'altra.

L'istruttore annuncia il punteggio di ogni tiro e trasferisce i risultati per ogni individuo nella tabella dei punteggi delle società.

L'istruttore dovrebbe controllare che i partecipanti non superino il segno della distanza (scheda moltiplicatore) sul nastro adesivo.

Il risultato di ogni tiro dovrebbe essere annunciato correttamente e ad alta voce. Il tifo dei membri del gruppo è apprezzato.

Un co-allenatore controlla da vicino il maneggio delle freccette e vigila sulle questioni di sicurezza.

#### **FASE 6: PUBBLICAZIONE dei risultati del 1° turno (5-10 minuti)**

Annuncio dei risultati complessivi del 1° turno.

Consegna del premio (cioè il denaro raccolto come tassa d'ingresso e di prova) al gruppo vincitore.

#### **FASE 7: Spiegazione delle regole del 2° turno (10 minuti)**

L'allenatore spiega le nuove regole per il 2° round, cioè: ogni gruppo con un punteggio negativo (sotto lo zero) deve pagare una penalità che equivale alla quota d'ingresso. La penalità pagata viene aggiunta al premio delle società vincitrici. L'allenatore principale permette tiri di prova individuali a pagamento come prima. Le società presentano il foglio con i nomi e le distanze dei membri attivi.

#### **FASE 8: AZIONE 2° turno (15 minuti)**

Le società eseguono il secondo round, una dopo l'altra.

L'allenatore annuncia il punteggio di ogni colpo e trasferisce i risultati di ogni giocatore nella Tabella dei punteggi delle società.

Questa volta i membri attivi possono scegliere le distanze individuali (moltiplicatori).

Ricordate: nel 1° turno i membri di una società dovevano essere d'accordo su una posizione e lanciare dalla stessa.

Osservate attentamente se i gruppi usano i loro risultati e le prestazioni dei concorrenti per la loro nuova strategia nella discussione. O si limitano a giocare? Discutono le nuove regole



come opzioni per il loro business?

L'istruttore dovrebbe controllare che i partecipanti non superino la distanza segnata sul nastro.

Il risultato di ogni tiro dovrebbe essere annunciato correttamente e ad alta voce.

Un co-allenatore controlla da vicino il maneggio delle freccette e vigila sulle questioni di sicurezza.

### **FASE 9: PUBBLICAZIONE del 2° turno e spiegazione delle regole del 3° turno (10 minuti)**

Annuncio dei risultati complessivi del 2° turno.

Dare il premio (cioè il denaro raccolto come tassa d'ingresso e penalità) al gruppo vincitore.

L'allenatore spiega le nuove regole per il 3° turno come segue e gioca il 3° turno:

- Doppio biglietto d'ingresso.
- Uso di freccette pesanti come opzione a scelta delle società. Una tassa di ¼ della quota d'ingresso viene addebitata per questo.
- I tiri di prova individuali a pagamento sono ammessi come prima.
- Mantenimento della regola della penalità.
- Le società possono dichiarare il fallimento dietro pagamento di un equivalente di ¼ della tassa d'ingresso (per evitare ulteriori perdite).
- Annuncio dei punteggi di ogni tiro.
- Trasferimento dei risultati sulla tabella dei punteggi da parte del co-allenatore.
- Annuncio del risultato del 3° turno e dei risultati complessivi.
- Assegnazione del denaro raccolto come quote d'ingresso e penalità al gruppo vincitore.

### **Fase 10: elaborazione (30 minuti)**

L'esercizio viene analizzato e i risultati dell'apprendimento vengono generalizzati tenendo conto dell'ambiente specifico dei partecipanti e del paese.

Domande chiave riguardanti le strategie dei gruppi in condizioni di cambiamento:

- Come ha fatto la vostra azienda a decidere i nomi, i membri attivi e silenziosi e le distanze da prendere (decisioni individuali o consenso del gruppo)?
- Come avete conciliato la minimizzazione dei rischi e la massimizzazione delle opportunità?
- Perché avete deciso in questo modo le distanze (fondamento della decisione)?
- Come ha influito la penalità sulla vostra strategia?
- Chiedete a tutti i gruppi di interpretare se ci sono stati cambiamenti di membri attivi e di distanze durante i vari turni. Fate riferimento al foglio dei punteggi! Perché?
- Perché le società perdenti non hanno raggiunto i loro obiettivi?
- Chiedete ai rispettivi gruppi di chiarire se è successo qualcosa di insolito (fallimento, litigio, pagamento di penalità, ...).
- Perché alcuni gruppi o singoli membri non hanno utilizzato l'opportunità di allenarsi (colpi di prova)?



**Erasmus+**

- Perché non hanno usato l'allenamento per testare le freccette più pesanti e per imparare ad usarle?
- Quali qualità imprenditoriali hai sperimentato? Scrivete sulle carte metaplan! Discutete le singole carte e chiedete agli altri partecipanti di commentarle.
- Quali lezioni imprenditoriali hai imparato da questo esercizio?
- Passate alle strategie applicate dalle diverse aziende. Mostrate le loro rispettive prestazioni con l'aiuto della tabella dei punteggi.
- Chiedete loro come hanno cambiato (o no) la loro strategia.
- Chiedete loro di classificare queste strategie secondo le tre principali menzionate precedentemente durante la preparazione.
- Quale società ha deciso di usare una strategia di adattamento, cioè attraverso la pratica, il metodo di lancio, cambiando la distanza, o il classico modo di adattarsi alla nuova situazione (regole) con lo stesso personale o le stesse freccette?
- Quale società ha cercato di cambiare la situazione, per esempio influenzando gli allenatori a introdurre altre regole o a non introdurre quelle regole giocate durante la partita perché temeva di subire sconfitte? Chi ha cercato di influenzare i membri delle altre società (disturbo durante i loro tiri, "guerra psicologica")? Quale azienda ha fatto un prestito personale ad un'altra azienda (che era a corto di denaro)?
- Quale strategia è stata la più efficace? Non guardate solo i risultati e il denaro guadagnato! Le scarse qualità (di lancio) di un'azienda possono averle precluso la strada per vincere il denaro.

Suggerimenti per i risultati di apprendimento durante l'elaborazione:

Rafforzare la necessità di un'attitudine all'assunzione di rischi calcolati degli imprenditori di successo basata sulle capacità individuali e aziendali della società e dei suoi membri.

Questo rinforzo deve essere incentrato sul fatto che - come in questo esercizio - le persone investiranno il proprio denaro nel loro business e possono perderlo, se sono troppo fiduciosi e non prendono il risultato come esperienza di apprendimento per calcolare il loro rischio.

Spiegate che il rischio calcolato si trova ad una distanza di circa 3-4 metri!

Convincere i partecipanti che il rischio calcolato si trova da qualche parte nel mezzo, cioè: se hai scelto la distanza 1 o 2, non sei abbastanza ambizioso. Probabilmente non sopravvivrà alla competizione. Mostri un atteggiamento che è piuttosto tipico per le persone che si candidano al servizio pubblico. Se scegli il 32 o il 64 sei un giocatore d'azzardo. Questo atteggiamento non ha nulla a che fare con l'imprenditorialità.

Spiegate che il feedback dei risultati è stato trasformato in strategie di aggiustamento!

Verificate che i risultati e le nuove regole siano stati recepiti al fine di aggiustare le strategie.

Riferitevi agli esempi della tabella dei risultati: un partecipante che non è riuscito a colpire la tavola ha aumentato la distanza nel turno successivo - perché? / Un partecipante che ha colpito al



Erasmus+

centro non ha aumentato la distanza - perché? / Un partecipante che non ha avuto successo non è stato sostituito - perché?

Verificate se il valore dell'allenamento è apprezzato dal gruppo. Verificate se un gruppo che ha usato i colpi di prova ha ottenuto risultati migliori (specialmente quando ha ottenuto la nuova tecnologia). Usa questo esempio per la discussione.

Controllate se e perché è stata usata una nuova tecnologia o no.

Spiegate che la tecnica di lancio era nuova.

Perché non hanno investito in allenamento e pratica per familiarizzare con la tecnologia?

Ha prevalso la troppa fiducia o la mancanza di fiducia in se stessi?

Perché la distanza non è stata adattata di conseguenza?

Ogni round non è stato pianificato correttamente da tutto il gruppo.

Perché i partner silenziosi non hanno interferito?

I rischi assunti erano troppo alti e la strategia scelta non corrispondeva alle capacità dei membri!

Spiegate il processo decisionale, valutate le nuove tecniche, la definizione degli obiettivi, il fattore abilità come l'investimento in colpi di prova, il perseguimento di una strategia che doveva essere continuamente adattata alla situazione che cambiava, ecc.

In alternativa potete chiedere quale società ha applicato una strategia complementare, cioè portare nuovi lanciatori tra i partner silenziosi o applicare la nuova tecnologia.

Spiegate che una strategia è appropriata solo se le sue qualità e il suo ambiente sono considerati opportuni. Gli obiettivi di tutte le aziende erano gli stessi in questo esercizio, cioè fare reddito! È difficile favorire una sola strategia in qualsiasi momento.

Un buon imprenditore cerca sempre di capire i punti di forza e il potenziale risultato di diverse strategie prima di decidere di sceglierne una.

### **FASE 11: GENERALIZZAZIONE (30 minuti)**

Domande per aiutarvi nella fase di generalizzazione:

- Quali sono i comportamenti tipici del tuo paese/città/regione? Gli imprenditori sociali preferiscono giocare d'azzardo o sono molto cauti? Fate degli esempi.
- Questo tipo di situazioni si verificano nelle imprese sociali reali?
- Pensiamo ad un'impresa sociale che impiega donne svantaggiate per fare dolci e biscotti (scegliete esempi che siano rilevanti per il gruppo). Cosa sarebbe troppo prudente, cosa è troppo rischioso nel vostro villaggio/città?
- Pensiamo a un falegname che vuole comprare una nuova sega a nastro ad alta tecnologia che richiederebbe tutti i suoi risparmi. Quando una tale decisione sarebbe un gioco d'azzardo? Quando sarebbe un rischio calcolato?
- Un semplice grafico di analisi del rischio dovrebbe essere usato per una generalizzazione pittorica. Nota: il grafico non dovrebbe essere pre-disegnato ma sviluppato con i partecipanti.
- Conosci personalmente qualche imprenditore sociale? Cosa ti consigliano? Cosa fare o non fare per avviare e gestire un'impresa sociale?



**Erasmus+**

### Variazioni e modifiche:

OFFLINE: Ci sono culture in cui il gioco d'azzardo è essenziale. Una persona che ha rischiato tutto e ha perso tutto sarà più stimata di un'altra che ha iniziato cautamente e in piccolo e sopravvive con una piccola impresa in crescita. Ci sono altre culture avverse al rischio in cui le persone cercano di trasferire tutti i rischi ad altri (banche, sostenitori, progetti, donatori, lavoratori, clienti) e in cui esitano ad entrare nell'imprenditoria senza rischi. Entrambi gli atteggiamenti sono malsani per gli imprenditori: intraprendere non è un gioco d'azzardo. D'altra parte, l'imprenditorialità senza rischiare i propri fondi, lavoro, sforzi, tempo non esiste.

I partecipanti hanno bisogno di scoprire il proprio modello riguardo all'assunzione del rischio. Infine, hanno bisogno di capire e interiorizzare, persino apprezzare l'assunzione di rischi moderati. I concetti matematici per il calcolo del rischio (probabilità, impatto) non sono applicati qui e non sono necessari per le imprese piccole e sociali.

Tuttavia, il grafico dei risultati è abbastanza grande e può confondere i partecipanti, soprattutto quelli con un livello di istruzione inferiore. Tuttavia, l'esercizio funziona. Come formatore esperto (o CEFE) devi osservare molto (gli assistenti dovrebbero occuparsi della gestione della tabella dei risultati e della logistica dell'esercizio). Usa queste osservazioni durante l'elaborazione facendo semplicemente riferimento ad esse. Quando usi tale metodo, i partecipanti con limitazioni nella lettura e nell'analisi della tabella dei risultati ti seguiranno e beneficeranno della discussione.

ONLINE: Invece di giocare a freccette, il facilitatore online può sfidare i partecipanti a giocare a Typing Test <https://www.typingtest.com/> o altri giochi competitivi che si possono trovare online.

L'importanza principale è quella di mantenere lo spirito competitivo, simulare il lavoro di squadra, la formazione delle squadre, la strategia, l'assunzione di rischi, il processo decisionale, la pratica delle abilità...

### ISTRUZIONI E REGOLE:

Regole per il ROUND1:

- Tre imprese sociali sono in competizione
- Verranno utilizzati soldi veri
- Le distanze sono scelte dai singoli membri nella fase di pianificazione
- Tre tiri per giocatore
- Distanza fissa per il tiro
- Il tiro di prova (allenamento) è di 10 centesimi (0,10 euro)
- La registrazione della società e l'ingresso nel mercato è di 2 euro

Regole per il ROUND2:

- Le società sono libere di cambiare i giocatori
- Distanza flessibile e decisione da dove il giocatore sparerà
- Un punteggio inferiore a zero nei calcoli finali comporta una penalità di 2 euro



**Erasmus+**

- I soldi della penalità saranno aggiunti al premio finale

Regolamento per il ROUND3:

Le società possono dichiarare il fallimento, contro il pagamento della metà della quota di iscrizione (1 euro)

- Le altre regole sono le stesse del round 2

### Appendice 4.1 - Tabella dei moltiplicatori di distanza

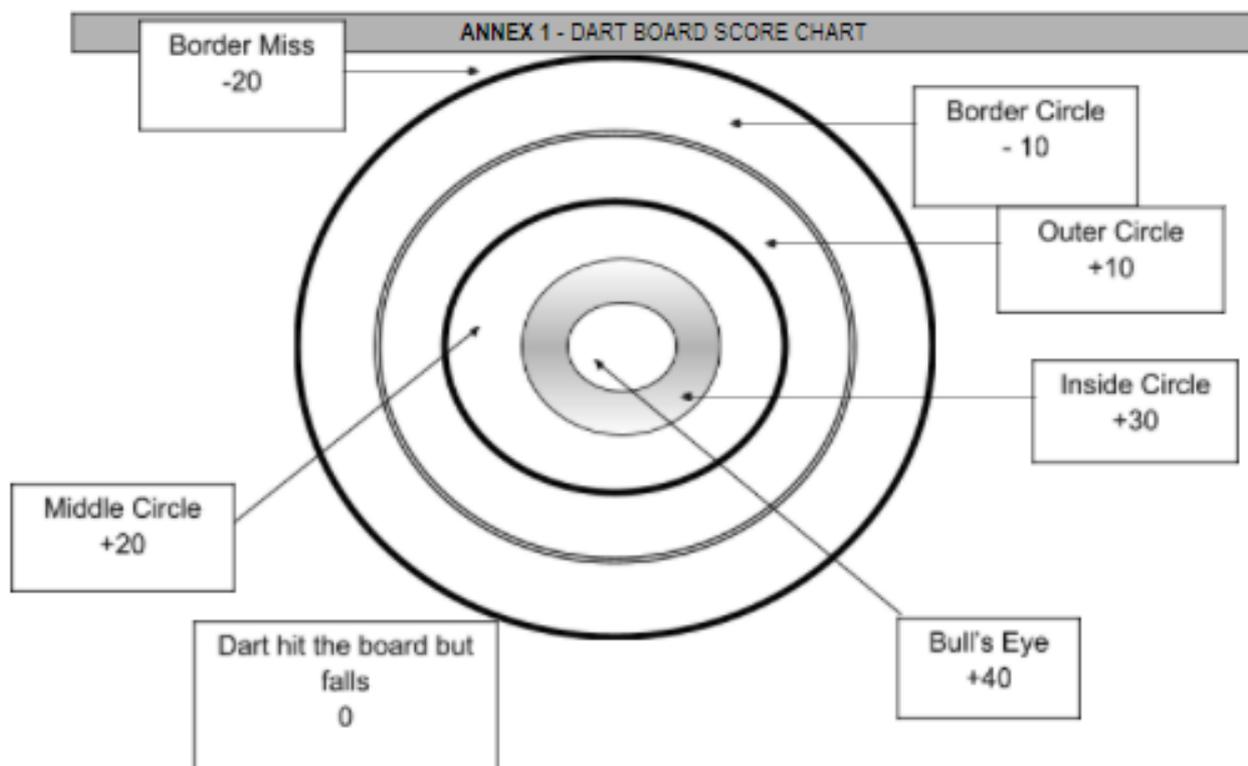
Distance	Multiplier
2 m	1
3 m	2
4 m	4
5 m	8
6 m	16
7 m	32
8 m	64

*The final score is obtained by multiplying the distance factor with that factor derived from the outcome of the throw (see annex 1)*

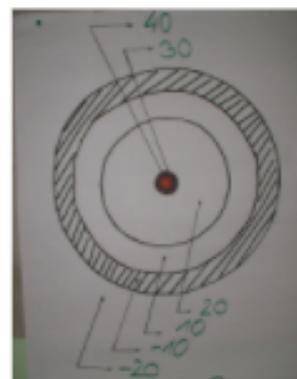


Erasmus+

## Appendice 4.2 - Tabella punteggi



Scoring	
Bull's	+40 Points
Inside Circle	+ 30 points
Middle Circle	+ 20 points
Outer Circle	+ 10 points
Border Circle	- 10 points
Border Miss	- 20 points
(even if dart fails to stick)	
Dart Falls	0 points
(hits inside, middle or outer circle but fails to stick for at least three seconds)	



### Appendice 4.3 - Tabella segnapunti

DART	Round 1				Round 2				Round 3				Grand
	Name	Mult i	Scor e	Tota l	Name	Mult i	Scor e	Tota l	Name	Mult i	Scor e	Tota l	
Compa ny													
<b>Total</b>													
Compa ny													
<b>Total</b>													
Compa ny													
<b>Total</b>													
Compa ny													
<b>Total</b>													

*Note: Draw this chart according to the number of companies on a large flip chart paper.*



**Erasmus+**

## DISPENSE E MATERIALE DIDATTICO

### Consigli su cosa fare e non fare nell'impresa sociale

DO's	DON'Ts
START AS EARLY AS POSSIBLE	EXPECT SUPPORT AND SMILES FROM EVERYONE
RESEARCH YOUR MARKET AND NEEDS	ASSUME YOU WILL GET FUNDING
NETWORKING (YOUR NET-WORTH IS EQUAL TO YOUR NETWORK)	EXPLOIT YOURSELF OR OTHERS
REALISE THAT YOU MIGHT WORK MORE THAN ONE BUSINESS MATTER	UNDERESTIMATE THE VALUE OF A STRONG TEAM
ENTER COMPETITIONS AND APPLY FOR PROJECTS AND FUNDS	GET NERVOUS FROM MAKING MISTAKES - SEE IT IS A WAY OF LEARNING AND GROWING
HIRE PROFESSIONALS	DO EVERYTHING BY YOURSELF - DON'T MAKE COMPETITION TO YOURSELF
LEARN FROM (OTHERS) MISTAKES	GET TOO COMFORTABLE
MAKE DECISIONS	BE AFRAID TO SAY NO
TAKE CARE OF YOURSELF AND YOUR TEAM	PRACTICE UNHEALTHY WAY OF LIVING (SLEEPLESS, EXHAUSTION, HUNGER)



Erasmus+

Competenze imprenditoriali personali

# Personal Entrepreneurial Competencies

## What are 10 PEC's ?

1. Opportunity seeking 2. Persistence 3. Commitment to work contract 4. Demand for quality and efficiency 5. Risk taking	Achievement Cluster
6. Goal setting 7. Systematic planning and monitoring 8. Information seeking	Planning Cluster
9. Persuasion 10. Self-confidence	Power Cluster

Matrice di assunzione del rischio

## How much risk can you take?

Type of Risk	Pay-off	Probability	Who does this?
Low	Low <i>Loose change</i>	High	Clerical, employment
Moderate	Medium to High	Manageable, calculated	Entrepreneurs
High	Very High <i>Jackpot!</i>	Beyond your control	Gamblers, Criminals

*Boring*  
*Challenging*  
*"Suicidal"*

## Materiale di supporto per la traduzione

COSE DA FARE per gli imprenditori sociali:

- Iniziare il prima possibile
- Ricerca il tuo mercato e i tuoi bisogni
- Networking (il tuo valore netto è pari alla tua rete)
- Rendersi conto che si potrebbe lavorare su più di una materia d'affari
- Partecipare a concorsi e fare domanda per progetti e fondi
- Assumere professionisti
- Imparare dagli errori (degli altri)
- Prendere decisioni
- Prenditi cura di te stesso e del tuo team
- Non aver paura di correre rischi calcolati

COSE DA NON FARE per gli imprenditori sociali

- Aspettarsi sostegno e sorrisi da tutti
- Dare per scontato che otterrai dei finanziamenti
- Sfruttare te stesso o gli altri
- Sottovalutare il valore di una squadra forte
- Innervosirsi per aver commesso degli errori - vedere che è un modo per imparare e crescere
- Fai tutto da solo - non fare concorrenza a te stesso
- Diventare troppo comodo
- Avere paura di dire NO
- Praticare un modo di vivere malsano (insonnia, spossatezza, fame)
- Entrare in un mercato senza una precedente ricerca su di esso

Quali sono 10 caratteristiche imprenditoriali?

- Ricerca di opportunità
- Persistenza
- Impegno nel contratto di lavoro
- Richiesta di qualità ed efficienza
- Assunzione del rischio
- Definizione degli obiettivi
- Pianificazione sistematica e monitoraggio delle azioni
- Ricerca di informazioni
- Persuasione
- Fiducia in se stessi



Erasmus+

## Bibliography

- Adapted and customized from CEFE Manual 2012 and CEFE Manual 1998 by Jovan Stalevski (CEFE Master Trainer and Advisor)
- CEFE Manual developed by CEFE International, GTZ. [http:// www.gtz.de](http://www.gtz.de)



Erasmus+

## Modulo 5 - Il concetto di crescita sostenibile - Buone pratiche

### Descrizione del modulo:

Il modulo avrà un focus speciale sulle pratiche di sostenibilità, approfondendo il concetto e analizzando e mostrando alcune buone pratiche locali.

### Durata totale

6 ore

### Obiettivi di apprendimento:

- Promuovere lo sviluppo sostenibile in termini di business
- Rendere i giovani consapevoli dell'importanza e dell'impatto del loro lavoro sia sulla società che sullo sviluppo delle comunità locali
- Promuovere un'azione responsabile

## 5.0 Introduzione

Cos'è la sostenibilità?

Per cominciare, la definizione più diffusa di Sviluppo Sostenibile viene dal Rapporto Brundtland del 1987 (Schaefer & Crane. 2005).

"Lo sviluppo sostenibile è lo sviluppo che soddisfa i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri bisogni".

Lo sviluppo sostenibile si concentra su una vasta gamma di questioni che rientrano nei tre pilastri concettuali di "sostenibilità economica", "sostenibilità sociale" e "sostenibilità ambientale".

I paesi di tutto il mondo hanno adottato gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) delle Nazioni Unite nel 2015, quando gli Obiettivi di Sviluppo del Millennio sono terminati. Nel tentativo di imparare dal passato, gli SDGs hanno adottato un approccio molto diverso per affrontare i problemi del mondo. Questo ha portato a nuovi obiettivi e indicatori strutturati e ben definiti che potrebbero essere realistici e del tutto fattibili.



Erasmus+



**Figura 1: Relazioni nello sviluppo sostenibile - preoccupazioni ambientali, sociali ed economiche.**

L'ONU ha sviluppato i nuovi Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs) utilizzando una vasta rete di consultazione a livello nazionale e regionale, coinvolgendo la società civile, le organizzazioni locali e i cittadini attraverso l'intero processo decisionale. Gli SDGs mirano a dare ai governi e alle persone locali il potere di essere i motori dello sviluppo sostenibile, ovunque essi siano e qualunque cosa facciano. I nuovi obiettivi abbracciano una vasta gamma di questioni che sono rilevanti per le persone e le iniziative in ogni angolo del pianeta.

L'ONU ha approvato l'Agenda 2030 (SDGs), che è una chiamata all'azione per proteggere il pianeta, porre fine alla povertà e garantire il benessere delle persone (Taylor, 2016). I 17 obiettivi, elencati di seguito, sono tutti accompagnati da obiettivi specifici - 169 in totale.

1. Porre fine alla povertà in tutte le sue forme ovunque
2. Porre fine alla fame, raggiungere la sicurezza alimentare e una migliore nutrizione e promuovere un'agricoltura sostenibile
3. Garantire una vita sana e promuovere il benessere per tutti a tutte le età
4. Garantire un'istruzione di qualità inclusiva ed equa e promuovere opportunità di apprendimento permanente per tutti.
5. Raggiungere l'uguaglianza di genere e far sentire più forti tutte le donne e le ragazze
6. Garantire la disponibilità e la gestione sostenibile dell'acqua e dei servizi igienici per tutti
7. Garantire l'accesso a un'energia economica, affidabile, sostenibile e moderna per tutti
8. Promuovere una crescita economica sostenuta, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva e un lavoro dignitoso per tutti
9. Costruire infrastrutture resilienti, promuovere un'industrializzazione inclusiva e sostenibile e favorire l'innovazione
10. Ridurre la disuguaglianza all'interno e tra i paesi
11. Rendere le città e gli insediamenti umani inclusivi, sicuri, resistenti e sostenibili
12. Garantire modelli di consumo e produzione sostenibili

- 13. Prendere azioni urgenti per combattere il cambiamento climatico e i suoi impatti
- 14. Conservare e utilizzare in modo sostenibile gli oceani, i mari e le risorse marine per uno sviluppo sostenibile
- 15. Proteggere, ripristinare e promuovere l'uso sostenibile degli ecosistemi terrestri, gestire in modo sostenibile le foreste, combattere la desertificazione, fermare e invertire il degrado della terra e arrestare la perdita di biodiversità
- 16. Promuovere società pacifiche e inclusive per lo sviluppo sostenibile, fornire accesso alla giustizia per tutti e costruire istituzioni efficaci, responsabili e inclusive a tutti i livelli
- 17. Rafforzare i mezzi di attuazione e rivitalizzare il partenariato globale per lo sviluppo sostenibile

I 17 SDGs cercano principalmente di raggiungere i seguenti obiettivi riassunti.

- Sradicare la povertà e la fame, garantendo una vita sana
- Universalizzare l'accesso ai servizi di base come l'acqua, i servizi igienici e l'energia sostenibile
- Sostenere la creazione di opportunità di sviluppo attraverso un'istruzione inclusiva e un lavoro dignitoso
- Promuovere l'innovazione e le infrastrutture resilienti, creando comunità e città in grado di produrre e consumare in modo sostenibile
- Ridurre la disuguaglianza nel mondo, specialmente quella di genere
- Curare l'integrità ambientale attraverso la lotta al cambiamento climatico e la protezione degli oceani e degli ecosistemi terrestri
- Promuovere la collaborazione tra i diversi agenti sociali per creare un ambiente di pace e garantire un consumo e una produzione responsabili (Saner et al., 2019).

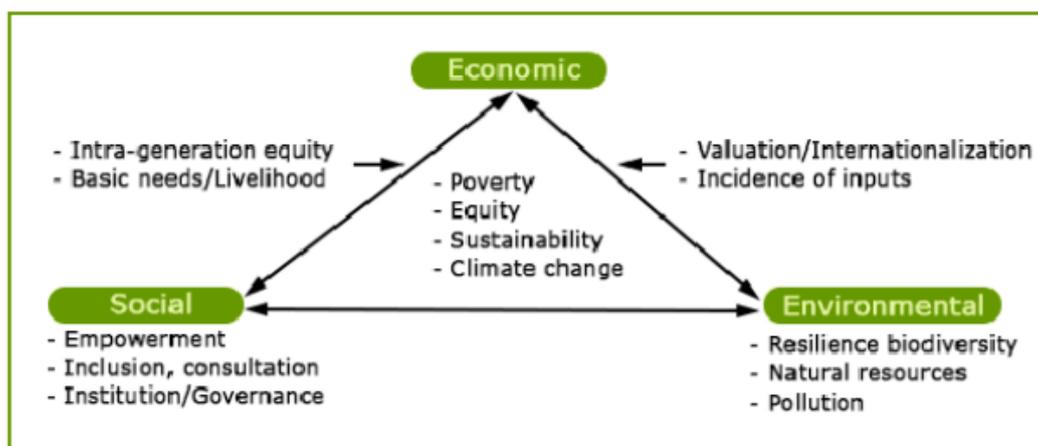


Figure 2: Objectives of Sustainable Development

Figura 2: Obiettivi dello sviluppo sostenibile

Tutti questi sono solo un quadro di riferimento per i governi e le organizzazioni per plasmare la politica. Non includono una guida o una qualsiasi metodologia per affrontare le problematiche in esame. Il compito è delegato a tutti, sia che si tratti di responsabili delle politiche governative sia di comuni cittadini.

In realtà il termine sostenibile non sempre è stato combinato con il termine crescita; nel corso del XXI secolo fornisce strategicamente un'enorme spinta o impulso in tutti i settori per ottenere uno sviluppo sostenibile a livello mondiale, e dunque il termine crescita è stato associato al termine sviluppo sostenibile.

In termini semplici e con riferimento a un'azienda, la crescita sostenibile è la crescita realisticamente raggiungibile che un'azienda potrebbe mantenere senza incorrere in problemi. Per ottenere una crescita sostenibile, un imprenditore deve rivalutare ripetutamente il fine della sua azienda e assicurarsi che l'organizzazione lo serva bene. Quando c'è un fine autentico e realistico, è più facile creare prodotti e servizi di valore, ed è anche più facile per il team in generale essere impegnato e coinvolto nel processo di produzione.

La crescita sostenibile ha due significati principali nel mondo degli affari e della finanza - una definizione tradizionale e una più recente.

1. Tradizionalmente, ha significato la crescita realisticamente raggiungibile che un'azienda o un'economia nazionale potrebbe mantenere senza affrontare alcun problema.
2. Oggi il termine è usato frequentemente da ambientalisti, sociologi, attivisti, ecc. e indica una crescita economica che può continuare nel lungo periodo senza creare un impatto negativo irreversibile sull'ambiente, sulla comunità o sulla società.

### 5.0.1 Attività - Approfondire la comprensione di cosa sia la crescita sostenibile attraverso video-testimonianze

- La sostenibilità spiegata attraverso l'animazione. Un breve film d'animazione che spiega la sostenibilità creato per RealEyes da Igloo Animations. [https://www.youtube.com/watch?v=B5NiTN0chj0&ab\\_channel=RealEyesvideo](https://www.youtube.com/watch?v=B5NiTN0chj0&ab_channel=RealEyesvideo)
- Cos'è la crescita sostenibile?  
[https://www.youtube.com/watchtime\\_continue=71&v=D90OTBXMcyY&feature=emb\\_title&ab\\_channel=MBNVideoDictionary](https://www.youtube.com/watchtime_continue=71&v=D90OTBXMcyY&feature=emb_title&ab_channel=MBNVideoDictionary)
- Cos'è la crescita sostenibile? Questa breve animazione spiega come vediamo la crescita sostenibile nel contesto del piano di sostenibilità.  
[https://www.youtube.com/watch?v=jxjaStUPiK4&ab\\_channel=Interserve](https://www.youtube.com/watch?v=jxjaStUPiK4&ab_channel=Interserve)

## 5.1 - Cos'è la sostenibilità nel business?

Nel mondo degli affari, la sostenibilità si riferisce al fare affari senza impattare negativamente sull'ambiente, la comunità o la società nel suo complesso.

Generalmente, la sostenibilità negli affari si rivolge a due categorie principali:

- L'effetto che il business ha sull'ambiente
- L'effetto che il business ha sulla società

L'obiettivo di una strategia aziendale sostenibile è di avere e creare un impatto positivo su almeno una di queste aree. Quando un'azienda non riesce a prendere in considerazione quanto sopra e quindi non si assume la responsabilità, può accadere il contrario, causando problemi come il degrado ambientale, l'inquinamento, l'ineguaglianza, l'ingiustizia e l'esclusione sociale, ecc.

Le aziende sostenibili riconoscono una vasta gamma di fattori ambientali, economici e sociali quando prendono decisioni per il loro sviluppo. Pertanto, è importante monitorare l'impatto delle operazioni commerciali per garantire che i loro profitti a breve termine non si trasformino in passività a lungo termine e in problemi più grandi e duraturi.

La combinazione e l'applicazione di strategie sostenibili nel business sono una procedura unica per ogni organizzazione, in quanto si legano a obiettivi di business più grandi, valori organizzativi e bisogni locali/nazionali.

Alcuni esempi di strategie di sostenibilità di successo nel business sono presentati qui sotto:

- Utilizzo di materiali sostenibili nel processo di produzione
- Ottimizzare la catena di approvvigionamento per ridurre le emissioni di gas serra
- Affidarsi a fonti di energia rinnovabile per alimentare le strutture
- Sponsorizzare fondi per l'istruzione dei giovani della comunità locale

Quattro tendenze di sostenibilità in corso nelle imprese:

Attualmente, ci sono quattro (4) tendenze in corso nelle aziende:

1. crescita delle aziende che fissano obiettivi basati sulla scienza; (b) maggiore attenzione verso la riduzione delle emissioni della catena di fornitura; (c) aziende tecnologiche e internet che si fanno avanti sulla sostenibilità; e (d) maggiore innovazione.

**Tendenza 1:** Rapida crescita delle aziende che usano obiettivi basati sulla scienza

A seguito del ritmo brusco del 2020, molte aziende stanno fissando nuovi obiettivi di riduzione, e gli obiettivi basati sulla scienza sono emersi come il nuovo standard del settore. Ecco perché: Non sono un pretesto di marketing, sono in linea con gli obiettivi dell'Accordo di Parigi e degli SDGs, assicurano la responsabilità e danno alle aziende un vantaggio competitivo.

**Tendenza 2:** Le aziende stanno cercando di combattere le emissioni della loro catena

È stato identificato che le aziende stanno cercando di individuare modi alternativi per ridurre le emissioni in tutta la loro catena del valore, o stanno lavorando per capire meglio e quantificare il loro impatto. Senza dubbio, ogni azienda moderna dovrebbe avere un piano di gestione dei gas serra veramente completo, pienamente coerente con le politiche climatiche, energetiche e di economia circolare, e quindi avere un coinvolgimento continuo in azioni climatiche ambiziose e decisive, per migliorare le condizioni di vita e di salute della società.

**Tendenza 3:** Le aziende di computer e internet stanno diventando serie riguardo alla sostenibilità

Le aziende tecnologiche e di internet hanno il potere di rendere la nostra vita più facile e allo stesso tempo di ridurre il nostro impatto sul pianeta. Per esempio, le seguenti aziende si stanno impegnando a produrre il 100% di energia rinnovabile: Apple, Facebook, e Microsoft, e Google. Le aziende informatiche si stanno facendo avanti per diminuire l'energia usata dalle loro piattaforme e allo stesso tempo permettono ai loro utenti di ridurre le emissioni.

**Tendenza 4:** Le innovazioni nell'ambiente stanno cambiando la sostenibilità aziendale

Da un settore all'altro, da un'azienda all'altra, andare oltre i frutti a portata di mano richiede di trovare soluzioni che siano uniche per un'azienda. Al giorno d'oggi, le imprese si trovano di fronte alla sfida di ridurre la loro impronta di carbonio e/o di emissioni di gas serra, e quindi possono coltivare l'innovazione e la creatività attraverso la produzione.



## 5.1.1 Attività - Pensare e agire sostenibile - Greenwashing

### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

- Comprendere la relazione tra il business e l'ambiente.
- Scoprire vari principi e caratteristiche dello sviluppo sostenibile.
- Valutare criticamente gli aspetti sociali, tecnologici e naturali di una serie di questioni ambientali.
- Rendersi conto che l'evoluzione dello sviluppo sostenibile dal mondo sta continuando ad un ritmo sostenuto, ed è qualcosa che tutti dovrebbero comprendere.
- Rafforzare lo scambio di idee e il sostegno condividendo le loro percezioni su come rendere un'azienda più sostenibile.
- Valorizzare l'importanza che può avere sulle aziende e il suo impatto sui loro obiettivi a lungo termine.
- Riflettere sulle modalità personali di pratica e di raggiungimento delle conoscenze in linea con gli stili di vita sostenibili e i futuri sostenibili.
- Imparare ad apprezzare l'innovazione locale per quanto riguarda la trasformazione globale.

### Tipo di attività:

Caso di studio.

### Materiale necessario:

Penna, fogli di carta, lavagna

### Durata:

50 minuti

### Descrizione dell'attività:

Dividete il vostro gruppo in coppie, con un partner assegnato al ruolo di oratore e l'altro al ruolo di ascoltatore. L'oratore legge ad alta voce il seguente testo. Il formatore si assicura che le coppie abbiano la possibilità di parlare rispettivamente analizzando e discutendo il seguente caso studio. I partecipanti dovrebbero pensare al seguente caso di studio ed elaborare un piano secondo la loro opinione personale e ciò che hanno imparato finora e poi scriverlo.

Una fabbrica che si trova in una zona industriale ha una lunga storia di violazione dell'atmosfera e decide di "diventare verde". Fa un cambiamento in cui passa a un detergente più biodegradabile per la pulizia dei suoi locali e inizia un programma di riciclaggio della carta per i suoi uffici per ridurre l'uso e il riciclo della carta.

Il costo del cambiamento è molto limitato per l'azienda. Tuttavia, l'azienda non cambia nessuna delle sue macchine che inquinano l'aria.



Erasmus+

Per promuovere l'approccio ecologico che l'azienda sta seguendo, inizia una campagna di marketing attraverso l'account ufficiale dell'azienda sui social media, pubblicità in televisione e spot radiofonici in cui si afferma che ora è passata a diventare un'azienda sostenibile.

### **Domande per l'esplorazione:**

Pensi che questo sia un esempio di greenwashing? Se no, perché?

Credete che queste pratiche siano sufficienti per raggiungere un pensiero sostenibile?

Quali altri modi potrebbero essere utilizzati per aumentare gli obiettivi sostenibili di un'azienda?

### **Valutazione delle loro prestazioni nell'attività:**

Siete arrivati facilmente a una conclusione?

Vi è piaciuto il processo?

Questo caso di studio è stato interessante per voi?

## 5.2 Quali sono le pratiche sostenibili?

Molte organizzazioni di successo partecipano a pratiche commerciali sostenibili; tuttavia, non ci sono due strategie esattamente uguali. Esempi di pratiche sostenibili:

- **Formare i dipendenti per iniziare a pensare verde**

Spendere tempo e risorse adeguate per formare i dipendenti dell'azienda sull'importanza di sostenere l'ambiente usando materiali ecologici e iniziare a pensare come condurre il proprio lavoro in un modo tale da condividere ciò che l'organizzazione sta facendo. Le idee provenienti dai dipendenti potrebbero rivelarsi estremamente utili per ridurre al minimo i rifiuti e migliorare il loro ambiente di lavoro garantendo allo stesso tempo il loro benessere.

- **Catene di approvvigionamento**

Sulla base di una serie di statistiche condotte sui consumatori in diversi paesi, si può vedere che i clienti preferiscono comprare prodotti da aziende sostenibili che sono rispettose dell'ambiente. Sostenendo i venditori ecologici e rendendo prioritario l'uso solo di organizzazioni che abbracciano pratiche commerciali sostenibili.

- **Stabilire politiche sul posto di lavoro basate sulla sostenibilità**

È fondamentale sviluppare varie politiche e procedure di sostenibilità per rafforzare gli sforzi nel diventare un'azienda sostenibile. Stabilire politiche in cui la priorità è abbassare la potenza o usare attrezzature aggiornate per attivare le impostazioni di risparmio energetico su tutti i computer e i desktop sono esempi di politiche che possono essere adottate in un'azienda. Tutte le aziende, anche quelle su piccola scala, possono contribuire efficacemente alla conservazione dell'ambiente.



- **Conservazione del calore, dell'acqua e dell'elettricità**

Ridurre i consumi di elettricità, preservare i volumi d'acqua e regolare le condizioni di calore/aria sul posto di lavoro è qualcosa che i dipendenti possono prendere in considerazione. È importante avviare il passaggio a rubinetti, gabinetti e illuminazione ad alta efficienza energetica; può essere un ottimo modo per risparmiare acqua, energia e dollari di budget. Anche se all'inizio è oneroso installare condizionatori d'aria, per esempio, che sono rispettosi dell'ambiente, diventerà conveniente a lungo termine.

- **Cercare prodotti elettronici ad alta efficienza energetica**

Usare impostazioni rispettose dell'ambiente sulle attrezzature d'ufficio, così come scegliere e avvalersi di fornitori di gestione dei rifiuti per creare un processo in tal senso. Comprare nuovi tipi di computer e prodotti elettronici che possano mantenere e garantire i più alti livelli di efficienza.

- **Programmi di riciclaggio**

Incorporare programmi interni per i prodotti riciclabili. Collocare bidoni negli uffici utilizzati da molti impiegati, come la sala stampa o la cucina, per garantire che sia visibile a tutti e rendere il riciclaggio "obbligatorio". I seguenti articoli che si possono trovare in ogni ufficio sono riciclabili: lampadine fluorescenti, applicazioni elettroniche, computer e monitor, prodotti di carta, forniture, batterie ecc.

## 10 marchi forti esempi di pratiche di sostenibilità

### Christy Dawn

Questo marchio con sede a Los Angeles realizza abiti con tessuti di scarto; la roba che i produttori di solito lasciano sui tavoli da cucito e, quindi, sprecano. Inoltre, l'azienda promuove la sostenibilità ovunque sia possibile: crea pezzi in edizione limitata, riduce l'uso di tessuto, consegna i suoi prodotti in scatole di legno piuttosto che in borse di poliuretano, e sostiene il minimalismo per sostenere l'immagine generale del marchio.



CHRISTY DAWN  
*honoring mother earth*

### PepsiCo

I suoi obiettivi di sostenibilità si basano su tre aspetti: sostenibilità umana (il marchio promuove cibo e bevande sane e rispetta i diritti umani), sostenibilità dei talenti (il marchio lavora per attrarre i migliori talenti e creare una cultura aziendale diversificata) e sostenibilità ambientale (il marchio lavora per ridurre al minimo la propria impronta e opera in modo da proteggere le risorse).



 PEPSICO



Erasmus+

### **Brown-Forman**

Questo distributore di vini e liquori dà prova di sostenibilità utilizzando ingredienti attenti al clima e ad alta intensità d'acqua per i suoi prodotti. Con l'obiettivo di proteggere le risorse naturali per le generazioni future, collaborano con altre imprese per iniziative di sostenibilità come concentrarsi su materiali riutilizzati o riciclati e organizzare azioni congiunte per risolvere i problemi del cambiamento climatico, raggiungere per costruire relazioni con i consumatori e far durare il marchio.

### **Nike**

È un marchio sportivo che integra il design sostenibile nei suoi prodotti. Già nel 2013 ha creato l'app Making, rivelando al pubblico l'indice di sostenibilità dei suoi materiali, ispirando anche altri produttori a creare un design più sostenibile. Nike comprende il suo impatto ambientale, riducendo al minimo l'impronta del marchio. Lavorano con fornitori che la pensano come loro, partecipano a summit sul cambiamento climatico, promuovono l'economia circolare e costruiscono una comunità globale di persone responsabili per creare un futuro più sostenibile.

### **Ford Motor Company**

Il marchio ha aumentato l'uso di materiali rinnovabili nei veicoli. Hanno ridotto i loro rifiuti globali del 5,5% nel 2018 e hanno ottenuto una riduzione del 14,5% nell'uso dell'acqua dal 2010. Il 100% di energia rinnovabile per tutti gli impianti di produzione a livello globale entro il 2035 è nei suoi piani. Ford Motor Company investe milioni in veicoli elettrificati, promuove il volontariato e sostiene le imprese di proprietà di minoranze, donne e veterani, celebrando la diversità e migliorando la vita delle persone come possono.

### **Bank of America**

L'azienda ha lanciato le sue Environmental Business



**BROWN-FORMAN**



**Go Further**



**Erasmus+**

Initiatives nel 2007, incoraggiando i clienti a impiegare il loro capitale in attività sostenibili. In altre parole, finanziano opportunità che creano un cambiamento positivo per il pianeta. Lavora sulla riduzione del loro impatto ambientale (gli obiettivi per il 2020 includono la riduzione delle emissioni di gas serra del 50%, l'uso dell'acqua - del 45%, e i rifiuti - del 35%) e ha una forte governance di tutte le loro iniziative. Inoltre, hanno un programma ambizioso per i dipendenti, incoraggiandoli ad agire come sostenitori dell'ambiente ovunque possano.

### **Ben & Jerry's**

Il marchio ha una lunga storia di sviluppo aziendale e di lotta per la sostenibilità ambientale. Dal 2002, hanno lanciato programmi di compensazione delle emissioni di carbonio, hanno condotto campagne contro il riscaldamento globale e hanno investito in produzione efficiente e in catene di approvvigionamento per ridurre la loro impronta. Tutti i loro prodotti sono fatti con ingredienti non OGM. Ben & Jerry's lavora per ridurre le emissioni di metano dalle fattorie e il loro piano è di arrivare al 100% di energia pulita nei loro siti statunitensi entro il 2020. Anche i loro programmi riguardano la sostenibilità. Nel 2013, il marchio ha ricevuto il Good Dairy Award per il suo programma Caring Dairy che ha aiutato le fattorie ad adottare pratiche sostenibili per allevare mucche senza ormoni della crescita. La loro fondazione impegna i dipendenti nel lavoro di cambiamento sociale e sostiene le comunità per la giustizia ambientale.

### **Xylem**

Questo fornitore di tecnologie idriche fa di tutto per gestire la propria attività in modo da garantire la sicurezza e la qualità, riducendo al minimo l'impatto ambientale. Hanno persino dei dirigenti responsabili delle prestazioni di sostenibilità di Xylem. Lavorano all'ottimizzazione della gestione globale dell'acqua,

**BANK OF AMERICA** 



**xylem**  
Let's Solve Water



**Erasmus+**

alla prevenzione dell'inquinamento idrico e alla riduzione dei rifiuti in discarica. Gli obiettivi raggiunti includono una riduzione del 16% nell'uso dell'acqua e del 18% nelle emissioni nette di gas serra. Xylem ha vinto i premi Forbes, Fortune e Global Water Awards per essere tra le migliori aziende che cambiano il mondo. Il loro punteggio sustainalytics è attualmente di 78.

### **General Mills**

Le aree di interesse di questo business includono il cambiamento climatico, la sostenibilità nell'uso dell'acqua e il miglioramento degli ecosistemi nella loro catena di approvvigionamento. Sostengono il trattamento umano degli animali (hanno anche sviluppato una politica di benessere animale) e lavorano per migliorare l'impatto sociale ed economico dei loro prodotti. Nel 2018, l'85% degli ingredienti di General Mills proveniva da fonti sostenibili, e il loro obiettivo è di raggiungere il 100% entro il 2020. Investono milioni in iniziative per la salute del suolo, sostengono i diritti umani in tutta la loro catena di valore e fanno del loro meglio per aggiornare regolarmente le loro questioni di responsabilità globale.

### **Dell**

Il marchio si concentra sulla trasformazione delle vite con la tecnologia, coltivando l'inclusione e promuovendo la sostenibilità. Integrano materiali alternativi nei prodotti e negli imballaggi, progettano per il fine vita e la riciclabilità, lavorano per migliorare l'efficienza energetica e prevedono di ridurre l'intensità energetica dei loro prodotti dell'80% nel 2020. Dell lavora per ridurre le emissioni di gas serra, riciclando (o recuperando) correttamente l'elettronica usata, acquistando materiali sostenibili e collaborando solo con fornitori responsabili. Hanno già sviluppato la loro visione per il 2030, il che conferma ancora una volta il fatto che la sostenibilità negli affari è tutta una questione di obiettivi chiari, SMART e a lungo termine.



Erasmus+

## Sessione di valutazione - Modulo 5

### 1.I tirocinanti valutano se stessi e il modulo di formazione

#### I criteri utilizzati per la valutazione saranno:

- Tutti i materiali sono stati letti e si è risposto alle domande sui materiali;
- Esecuzione e presentazione di compiti di lavoro indipendenti;
- Partecipazione attiva all'attività di studio del caso e al lavoro di gruppo;

#### Scegliere VERO o FALSO.

Il primo passo per guidare il cambiamento è valutare cosa significa la sostenibilità per il tuo team, cliente, azienda, industria. (VERO)

La sostenibilità del business può essere definita come la pratica di operare un business senza impattare negativamente sull'ambiente. (VERO)

Se un'azienda lascia abitualmente la luce o il riscaldamento accesi, anche quando non ci sono dipendenti sul posto di lavoro non fa nessun cambiamento significativo nel diventare sostenibile. (FALSO)

Per passaggio alla sostenibilità negli affari, intendiamo due categorie: il suo effetto sull'ambiente e il suo effetto sulla società. (VERO)

I marchi con valutazioni ESG (Environmental + Social + Governance metrics) più alte hanno dimostrato di avere più successo. (VERO)

Un'impresa può stabilire la sua missione di sostenibilità e la sua strategia a lungo termine basandosi solo sui suoi valori. (FALSO)

Le convinzioni e i valori personali del management e dei dipendenti possono anche influenzare significativamente l'impegno nelle pratiche di business sostenibile. (VERO)

Ci sono alcuni fattori esterni che possono influenzare la decisione di un'azienda di diventare più sostenibile, come le leggi governative e i regolamenti europei. (VERO)

Le aziende con modelli di business sostenibili non significano necessariamente che sono un passo avanti rispetto alla concorrenza mentre il business si sposta nel prossimo secolo. (FALSO)

"Rendere verde" il vostro business richiede un sacco di capitale in anticipo che non fa risparmiare i vostri soldi a lungo termine. (FALSO)



## Bibliografia

- Schaefer, A., & Crane, A. (2005). Addressing sustainability and consumption. *Journal of Macromarketing*, 25(1), 76–92; World Commission on Environment and Development (Brundtland Commission) 1987: Our Common Future
- Taylor, S. J. (2016). A review of sustainable development principles: Centre for environmental studies. South Africa: University of Pretoria.
- United Nations website on Sustainable Development Goals: <https://sisu.ut.ee/env-intro/book/1-1-sustainable-development>
- Saner, R., Yiu, L., & Nguyen, M. (2019). Monitoring the SDGs: digital and social technologies to ensure citizen participation, inclusiveness and transparency. *Development Policy Review* (Wiley). doi:10.1111/dpr.12433
- MBN, Market Business News. What is sustainable growth? Definition and meaning. <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/sustainable-growth-definition-meaning/>
- Hill, D., (2018, Oct 31). How The Biggest Corporate Sustainability Trends Of 2018 Have Really Paid Off. <https://www.forbes.com/sites/edfenergyexchange/2018/10/31/how-the-biggest-corporate-sustainability-trends-of-2018-have-really-paid-off/?sh=55edc2d56592>
- The Importance of Environmental Awareness When Running a Business: <https://online.maryville.edu/blog/importance-of-environmental-awareness-when-running-a-business/>
- Lotich, P., (2019, May 29). 8 Sustainable Business Practices – Are You Doing Your Part? <https://thethrivingsmallbusiness.com/sustainable-business-practices/>
- Vos, L., (2019, August 30). What Is Sustainability in Business? (+10 Brand Examples) <https://learn.g2.com/sustainability-in-business>



## Modulo 6 - Progettare un piano di business sociale - Uso e consigli

### Descrizione del modulo:

In questo modulo, i partecipanti avranno l'opportunità di percorrere tutti i passi che portano alla creazione del loro SBMC (Social business model canvas) finale: dalla scelta del problema sociale da risolvere (che diventerà il core business), all'analisi degli stakeholders e dei clienti. I partecipanti condurranno anche un'analisi SWOT della loro idea di business e progetteranno la prima versione della loro futura impresa sociale, riflettendo sui principali elementi di un'idea di business: profilo dei potenziali clienti e canali attraverso cui raggiungerli, fasi chiave, potenziali partner, risorse necessarie, ecc. Dopo aver definito gli elementi chiave i partecipanti riempiranno il loro modello di Social business canvas che sarà la loro guida operativa durante la costituzione della loro impresa.

### Durata totale:

8 ore

### Obiettivi di apprendimento:

Il modulo mira a consentire ai partecipanti di sviluppare un progetto o un piano d'azione che permetta loro di portare avanti la loro prima idea, trovare il sostegno necessario e approfittare delle opportunità di networking. Alla fine del modulo i partecipanti saranno:

- consapevoli dell'importanza di formulare idee realistiche
- consapevoli della necessità di adattare un piano in base alle condizioni/ difficoltà emergenti
- a conoscenza che è importante seguire un piano d'azione
- consapevoli dei benefici del lavoro di squadra
- in grado di applicare diversi metodi per valutare un progetto/idea imprenditoriale
- in grado di sviluppare il proprio progetto/idea imprenditoriale e di valutarlo criticamente
- in grado di fare aggiustamenti se la situazione lo richiede
- in grado di identificare gli ostacoli al fine di adattarsi e superare le difficoltà
- in grado di sviluppare e seguire un piano d'azione
- in grado di agire e lavorare in modo indipendente, perseguendo gli obiettivi e svolgendo le attività pianificate
- in grado di collaborare e cercare team di supporto
- in grado avvalersi del lavoro di gruppo e trovare team di supporto per questioni specifiche del proprio progetto
- svolgere attività di rete nell'interesse del proprio progetto
- come beneficiare delle attività di rete per il proprio progetto



Erasmus+

## 6.0 Introduzione

Questo modulo condurrà i partecipanti all'elaborazione concreta di un'idea di business sociale. A tal fine, i partecipanti affronteranno diverse attività che insegneranno loro ad analizzare correttamente sia il panorama, i punti forti e deboli della loro idea, sia i fattori esterni come i potenziali clienti e concorrenti. I partecipanti troveranno gli elementi chiave della loro idea, attraverso l'attività "tappe per realizzare il cambiamento" e poi la definiranno meglio attraverso il Social Business Model Canvas.

### 6.1.1 Attività - Tappe per realizzare il cambiamento

#### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

Abilitare i partecipanti a pensare e pianificare tappe specifiche lungo il "percorso di cambiamento" che aiuterebbero a raggiungere il loro obiettivo

#### Tipo di attività:

Lavoro di gruppo (o individuale)

#### Materiale necessario:

Post it notes/fogli di carta, penne, pennarelli, lavagna, modello 6.1 e 6.2.

#### Durata:

60 minuti

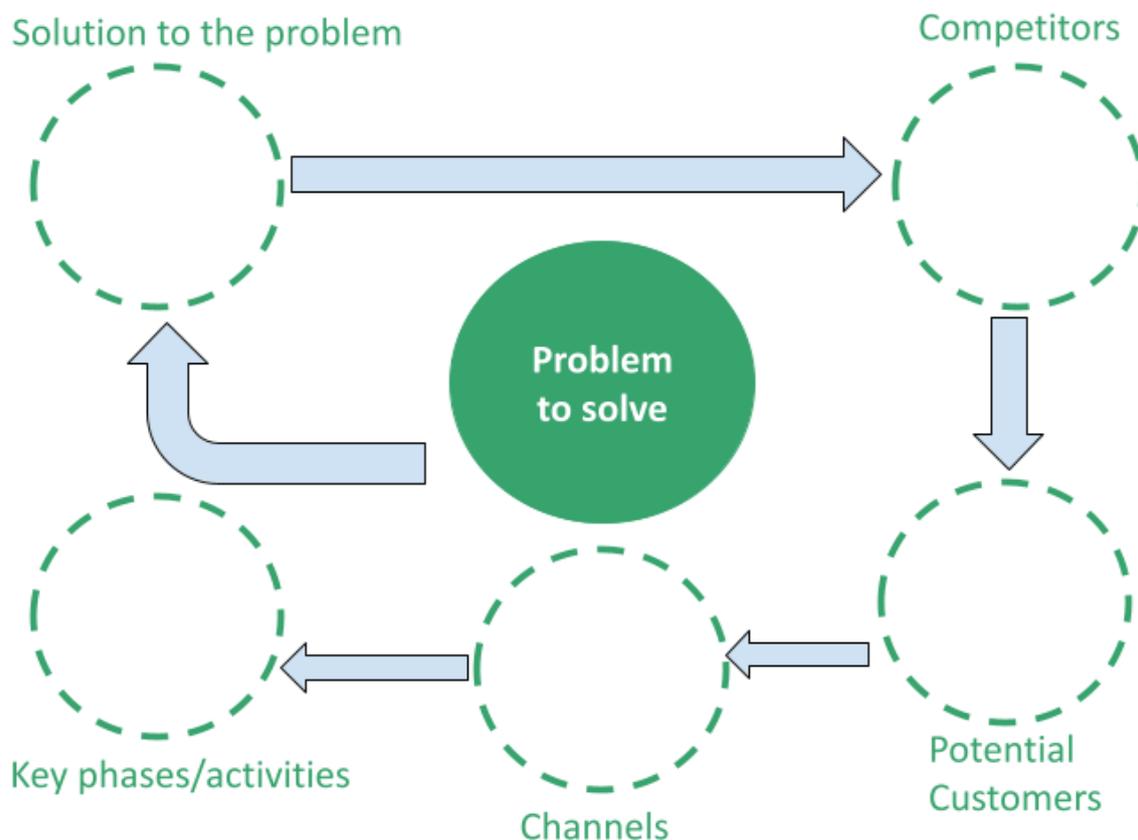
#### Descrizione dell'attività:

In questo esercizio partiamo dal punto centrale per le imprese sociali: un problema sociale che vogliamo risolvere. Il modello che abbiamo creato aiuterà i partecipanti a trovare una strada attraverso il "percorso del cambiamento" e pensare a tutti gli elementi importanti di un progetto (problema affrontato, proposta di valore, potenziali clienti, canali per raggiungerli, passi chiave/attività). In molti casi il problema che vogliamo risolvere ci è molto chiaro, mentre la soluzione non lo è. Così, succede che mettiamo troppa enfasi sulla descrizione del problema, sulla giustificazione della nostra idea invece che sulla soluzione e su come questa idea potrebbe funzionare. In questo modo questo esercizio aiuta il partecipante a lasciare lo stato della descrizione del problema e ad andare avanti verso un piano di cambiamento mettendo la propria energia sul chiarimento degli aspetti necessari.

Chiedete ai partecipanti di formare gruppi di lavoro secondo la loro idea di progetto (va bene anche se una persona lavora da sola) e distribuite loro i fogli di lavoro.



Erasmus+



**Figura 6.1: percorso di cambiamento**

Descrivete brevemente il compito: seguendo il "percorso di cambiamento" sul foglio, i partecipanti devono riflettere e discutere le tappe più importanti del loro percorso di cambiamento. Puoi anche spiegare la sfida come abbiamo fatto prima, non spendere troppo tempo a riformulare il problema ma a concentrarsi sulla soluzione futura.

Il problema da risolvere è solo il punto di partenza da cui si va avanti nel "percorso di cambiamento". Quando definiscono il problema che vogliono affrontare in questo esercizio, ci sono diverse pietre miliari su cui riflettere.

- - Proposta di valore, o la soluzione al problema identificato. Qui, è importante che i partecipanti rispondano a due domande:
  1. Cosa suggeriscono per affrontare il problema identificato in precedenza (soluzione)?
  2. Quale valore il loro prodotto/servizio porta al cliente?

Questo è un passo molto specifico ed è importante che lo formulino nel modo più preciso possibile. Questo step aiuterà il partecipante ad avere un'idea più chiara di ciò che vuole veramente ottenere. Come formatore o mentore, chiedete una descrizione il più precisa possibile. Ha senso avere questo punto scritto, perché si può sempre fare riferimento all'idea originale, ma anche nel caso di un cambiamento o adattamento dell'idea originale, aiuta il partecipante ad esserne consapevole. I cambiamenti/adattamenti sono un buon segno, significano che l'idea ha subito un controllo di realtà e diventa più precisa.

• **Analisi dei concorrenti/esistenza di progetti simili:** prima di passare al progetto, è importante condurre una ricerca primaria, o analisi di mercato - in altre parole, altri progetti che mirano a risolvere lo stesso problema (cioè, potenziali concorrenti) o quelli su argomenti simili. Questo passo potrebbe essere molto utile sotto due aspetti:

Aiuterà i partecipanti a chiarire se possono imparare da altri, cercare cooperazione o se ci possono essere rischi per il loro successo - in questo caso è necessario un adattamento del piano. In ogni caso, dovrebbero essere consapevoli dell'ambiente in cui vogliono lavorare.

- **Clienti potenziali:** i partecipanti dovrebbero rispondere a domande come: Il progetto si rivolge al grande pubblico o a un suo segmento specifico? Qual è l'età, il sesso, il background (educativo, professionale, ecc.) del vostro potenziale cliente? L'identificazione dei potenziali clienti aiuta a trovare i modi per raggiungerli (che è il passo successivo) e rende chiari i compiti specifici da impostare.

Avere una chiara comprensione dei benefici per gli altri aiuta anche a portarli a bordo se il loro supporto è necessario. Inoltre, questo step potrebbe indurre ad adattarsi alle esigenze di un gruppo target o di un ambiente specifico. Pensare ai benefici di questi clienti potrebbe aiutare a capire meglio la loro motivazione. Più i potenziali clienti sono noti ai partecipanti, più ne sanno.

- **Canali per raggiungere i potenziali clienti:** quando i partecipanti hanno fatto un profilo dei loro potenziali clienti, è più facile decidere qual è il modo migliore per raggiungerli - semplicemente scegliendo la posizione giusta per avere abbastanza visibilità, mettendo pubblicità in TV, sui giornali o in organizzazioni che offrono servizi o prodotti simili o complementari, o creando un account su Instagram? Questo step aiuta a scegliere i canali giusti e non solo quelli che potremmo usare "sempre" o che ci vengono consigliati. Più si è concentrati nella promozione, meno energia / budget potrebbe essere necessario per entrare in contatto con i vostri obiettivi.

- **Prossime fasi/attività chiave:** avendo completato tutti i compiti precedenti, i partecipanti possono arrivare a pianificare i prossimi passi specifici che devono compiere per realizzare la loro idea. Per poterlo fare, si raccomanda di definire ogni fase nel modo più preciso possibile con la timeline, l'output (risultati attesi) e la persona responsabile: cosa deve essere fatto, fino a quando, da chi, in che modo? Non andare troppo in là nel tempo, perché potrebbe essere troppo difficile da supervisionare. Pianificate solo i passi fino alla prossima unità di formazione, come le informazioni da controllare, le persone da contattare. La questione importante non è pianificare tutti i passi fino alla finalizzazione del progetto, ma formare il partecipante su come strutturare una "To Do List" e come supervisionarne l'implementazione. Senza contare la bella sensazione che si prova quando il progetto è portato a termine con successo. Se un partecipante pensa di creare un campo di allenamento di calcio per i giovani, parti di tale lista di cose da fare potrebbero essere:

- 1 ottobre: Controllerò quali strutture sono disponibili nella zona desiderata e quali sono i loro costi.

- 3 ottobre al più tardi: Passerò queste informazioni a B (esperto finanziario) affinché possa fare i calcoli.
- 6 ottobre: Parlerò con C del finanziamento, ecc.

Per rendere il processo di pianificazione più strutturato e chiaro, suggerisci ai partecipanti di compilare il seguente modello in aggiunta al precedente.

Deadlines	Key activities	Stakeholders involved

**Figura 6.2 Pianificazione dei passi**

Lì possono definire tutti i compiti che devono essere eseguiti in un ordine cronologico in modo da poterlo organizzare per area interessata. Le scadenze e le risorse stabilite - quando le attività e i risultati dovrebbero avvenire - aiutano a monitorare i progressi. Il monitoraggio non è solo uno strumento di controllo, ma è utile anche per celebrare i piccoli successi e rimanere motivati. Inoltre, se l'insieme sembra troppo grande da raggiungere, suddividerlo in compiti più piccoli è la soluzione.

Per tutto il tempo rimanente, passa da un gruppo all'altro per controllare se sono sulla strada giusta e fornisci raccomandazioni su possibili miglioramenti, se necessario. Avendo completato e compreso questo processo una volta, potrebbero utilizzare ulteriormente queste informazioni per qualsiasi progetto che vorrebbero realizzare e questo è l'impatto più importante di questo esercizio.

## 6.2 Attività - Analisi dell'albero dei problemi

### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

Aiutare i partecipanti a condurre una corretta analisi di contesto con l'uso dell'albero dei problemi attraverso il quale stabilire una relazione causa-effetto tra i problemi sociali e le conseguenze

### Tipo di attività:

Attività individuale o di gruppo (a seconda della proprietà individuale o collettiva dell'idea imprenditoriale).

### Materiale necessario:

Post it notes/fogli di carta, penne, pennarelli, lavagna, modello di albero dei problemi (figura 6.4)

### Durata:

60 minuti

### Descrizione dell'attività:

Ora che avete un problema su cui lavorare, sarà utile analizzare le cause e gli effetti di questo problema prima di andare avanti. C'è un diagramma molto semplice che si chiama Albero dei problemi. Rappresenta una sintesi della situazione negativa esistente. Per iniziare, prendete una pagina bianca e mostrate il problema principale al centro, gli effetti del problema nella sezione superiore, e le cause principali sotto. Questo albero dei problemi deve rappresentare una situazione riguardante il campo di attività selezionato che i partecipanti hanno scelto in precedenza. Seguite le linee guida per completare il vostro albero dei problemi:

1. Iniziate con la definizione del problema principale di una situazione esistente
2. Identificate i problemi principali che sono collegati al problema (tramite brainstorming) e scrivete ciascuno su una scheda separata.)
3. Stabilite la gerarchia delle cause e degli effetti: i problemi che causano direttamente il problema principale devono essere messi sotto, i problemi che sono effetti diretti del problema principale devono essere messi sopra.
4. Collegate i problemi con frecce causa-effetto.

Ulteriori suggerimenti:

- Scrivere il problema in una frase specificandolo in questo modo: "Soggetto - verbo - oggetto".
- I problemi dovrebbero essere formulati come situazioni negative.
- Ogni scheda dovrebbe includere un solo problema.
- I problemi devono essere quelli esistenti, non quelli futuri o immaginati.
- Evita la generalizzazione e sii specifico. Guarda il seguente esempio di albero dei problemi:



Erasmus+

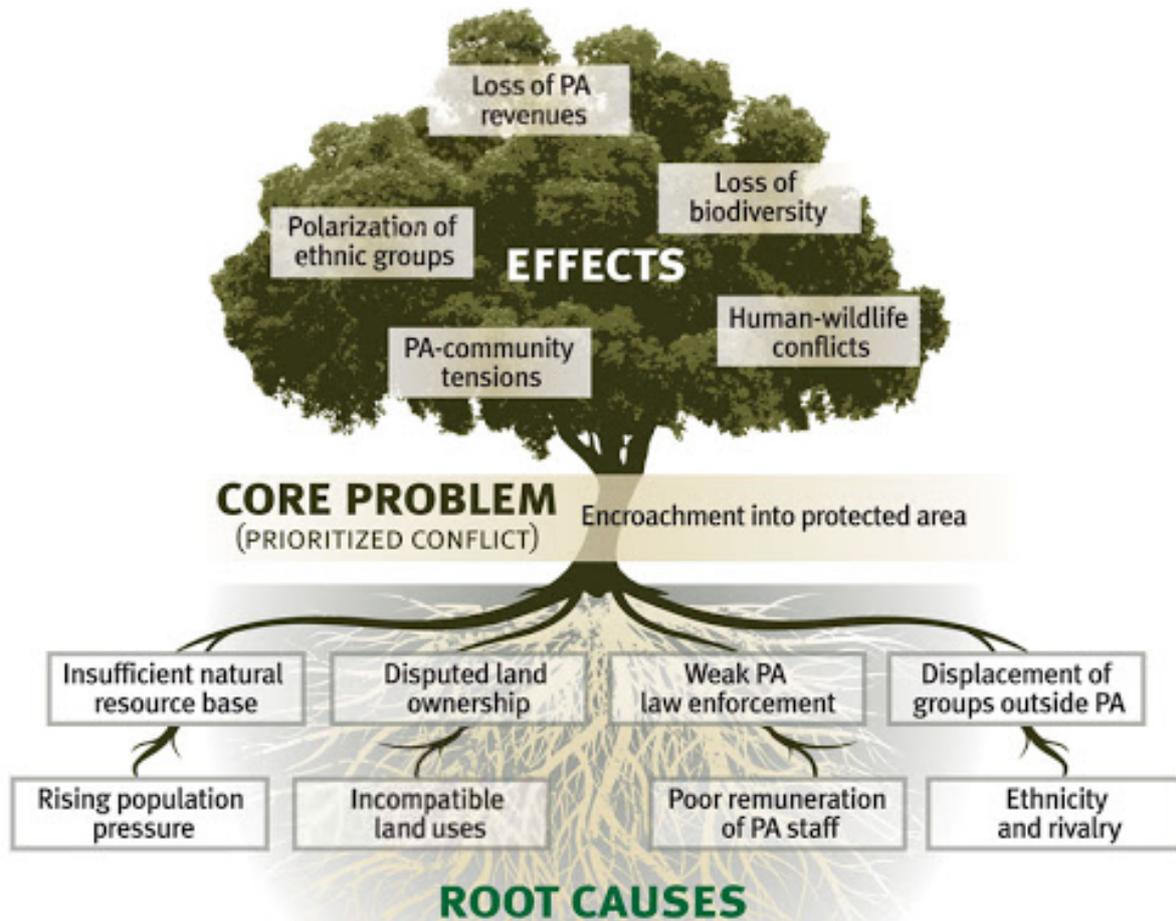


Figura 6.3. Esempio di un albero dei problemi. Fonte: <http://www.mspguide.org/tool/problem-tree>

Prenditi i prossimi 60 minuti per lavorare sulla tua analisi dell'albero dei problemi.

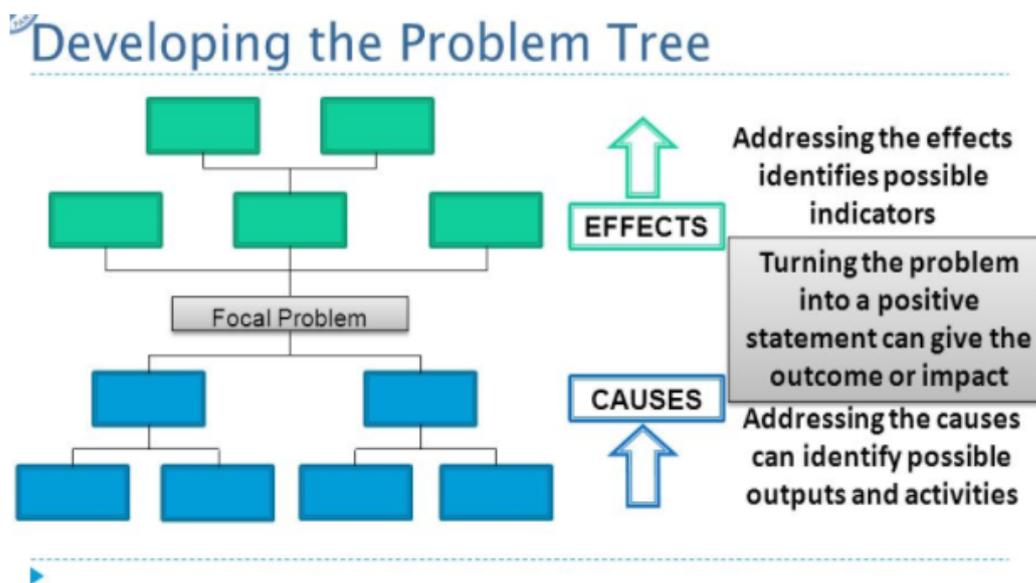


Figura 6.4. Modello per l'albero dei problemi. Fonte: <https://slideplayer.com/slide/9217948/>

## 6.3 Attività - Il prodotto minimo vendibile (MVP)

### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

Introdurre i partecipanti al concetto di MVP attraverso alcune delle più stimolanti storie di successo di aziende famose in tutto il mondo

### Activity type:

Individual activity (watching a video, reading, writing)

### Materiale necessario:

Laptop/PC/tablet, penne, carta, casi di studio (vedi allegati 1-8 alla fine del modulo)

### Durata:

60 minuti

### Descrizione dell'attività:

Questa attività ha lo scopo di aiutare a familiarizzare i partecipanti con il concetto di Minimum Viable Product (MVP). Per introdurre questo concetto ai partecipanti dovrete mostrare loro il seguente video (<https://www.youtube.com/watch?v=0P7nCmln7PM&t=518s>) che usa i disegni di Henrik Kniberg per spiegare la differenza tra il design thinking tradizionale e la strategia MVP. Dopo aver visto il video, i partecipanti dovrebbero capire che l'MVP è la prima versione vendibile di un prodotto o servizio progettata con funzionalità minime sufficienti a soddisfare i primi utenti e a convalidare le ipotesi di usabilità e analizzare il mercato in cui il prodotto finale sarà sviluppato. L'obiettivo del MVP è quello di testare le caratteristiche chiave con i primi utenti e scoprire cosa deve essere cambiato. Adottando questo approccio, è possibile ridurre i costi nella fase di progettazione ed evitare situazioni in cui una persona o un'azienda rilascia un prodotto che ha una moltitudine di caratteristiche ma non corrisponde alle esigenze dei clienti o è semplicemente eccessivo. Per assicurarvi che i partecipanti abbraccino questo concetto, ponete loro le seguenti domande (potete scegliere di stampare copie del seguente modello, visualizzarlo su uno schermo, o semplicemente copiarlo sulla lavagna a fogli mobili, vedi allegati 1-8 alla fine del modulo):

- Cos'è un MVP (prodotto minimo vendibile)?
- Perché il MVP è così importante?
- È sempre necessario?
- Quali sono le caratteristiche principali di un MVP?
- Come si può convalidare un MVP?



Erasmus+

- Dropbox
- Airbnb
- Groupon
- Buffer
- Zappos
- Twitter
- Foursquare
- Spotify

Date ai partecipanti circa 10 minuti per studiare i casi di studio e dite loro che possono cercare ulteriori informazioni sul prodotto/servizio in studio utilizzando i dispositivi elettronici disponibili (telefoni cellulari o computer). Poi, chiedete loro di presentare brevemente i loro casi di studio rispondendo alle domande di cui sopra.

## 6.4 Attività - Viaggio dell'utente

### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

Abilitare i partecipanti a capire l'utilità del servizio/prodotto offerto e il suo relativo appeal sul mercato

### Tipo di attività:

Individuale o collettivo (secondo la proprietà del progetto)

### Materiale necessario:

Penna, pennarelli, fogli di carta, post-it, modelli 6.5

### Durata:

60 minuti

### Descrizione dell'attività:

Il viaggio dell'utente è una rappresentazione sintetica che descrive passo per passo come un utente interagisce con un prodotto/servizio. Il processo è mappato dalla prospettiva dell'utente, descrivendo cosa succede in ogni fase dell'interazione, quali touchpoint sono coinvolti, quali ostacoli e barriere possono incontrare. La mappa del viaggio è spesso integrata con ulteriori livelli che rappresentano il livello di emozioni positive/negative provate durante l'interazione. Questo strumento è utile per raffigurare l'intera esperienza dell'utente, rappresentando il processo così come i punti di dolore e i flussi emotivi.



Questa tecnica può essere sviluppata come uno storyboard, usando fotogrammi-chiave e didascalie - come in un film - per selezionare le fasi principali della soluzione e capire i relativi bisogni principali espressi dall'utente del servizio/prodotto e i touchpoint al servizio/prodotto. Diversi storyboard possono essere completati per le diverse persone.

<b>Storyboard: Draw the key frames of the user journey.</b>				
<b>Needs: For each frame identify the main needs.</b>				
<b>Touchpoints: Define the touchpoints according to the user's need.</b>				
<b>Obstacles/Barriers: Reflect on the possible obstacles/barriers.</b>				
<b>Emotions: Reflect on the feelings related to this action.</b>				

Figura 6.5 Modello di viaggio dell'utente

## 6.5 Attività - Analisi SWOT

### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

Aiutare i partecipanti a identificare i punti di forza dei loro progetti e i rischi associati conducendo un'analisi SWOT.

### Tipo di attività:

Lavoro individuale (scrittura) e discussione di gruppo

### Materiale necessario:

Fogli di carta, penne, modelli di SWOT Analysis (figura 6.6)

### Durata:

60 minuti



Erasmus+

## Descrizione dell'attività:

Un altro fattore di successo o fallimento di un'iniziativa imprenditoriale è la disponibilità a gestire situazioni impreviste e/o critiche. Il formatore potrebbe iniziare l'esercizio dicendo che essere consapevoli dei potenziali rischi e delle difficoltà che potrebbero verificarsi (e, idealmente, avere un piano per affrontarli) può aumentare la resilienza e la perseveranza di una persona nell'affrontarli.

Per condurre un'analisi completa della propria idea imprenditoriale sia dal lato positivo che da quello (potenzialmente) negativo, si potrebbe usare lo strumento di analisi SWOT. Il formatore mostra il grafico stampato dell'analisi SWOT (in alternativa, può essere disegnato su carta a fogli mobili o visualizzato su uno schermo) e spiega cosa significa ogni lettera dell'abbreviazione: All'interno dell'approccio SWOT, ogni idea è analizzata rispetto a 4 criteri: punti di forza, debolezze, opportunità e minacce. I primi due appartengono a fattori interni (caratteristiche intrinseche della vostra idea), mentre gli ultimi due - a quelli esterni (caratteristiche dell'ambiente che potrebbero essere favorevoli o, al contrario, ostacolanti alla realizzazione della vostra idea). Quando si analizzano questi 4 criteri, si dovrebbe rispondere alle seguenti domande:

### **Punti di forza:**

- Cosa rende il tuo prodotto o servizio così speciale? Come sono diversi da quelli dei vostri concorrenti?
- Quali delle vostre pratiche hanno dimostrato di avere più successo finora?
- Quali risorse (conoscenze, abilità, esperienza) avete nel vostro team?

### **Punti deboli:**

- Cosa ostacola le vostre attività imprenditoriali?
- Quali vantaggi hanno i suoi concorrenti?
- Quali risorse (umane, finanziarie, competenze) vi mancano?

### **Opportunità:**

- Ci sono tendenze di cui puoi approfittare?
- Dove può trovare nuovi partner o investitori?
- Come puoi allargare la tua base di clienti?
- Ci sono offerte formative gratuite che puoi usare per migliorare le tue competenze?
- Ci sono eventi imminenti a cui puoi partecipare per ampliare la tua presenza sul mercato?

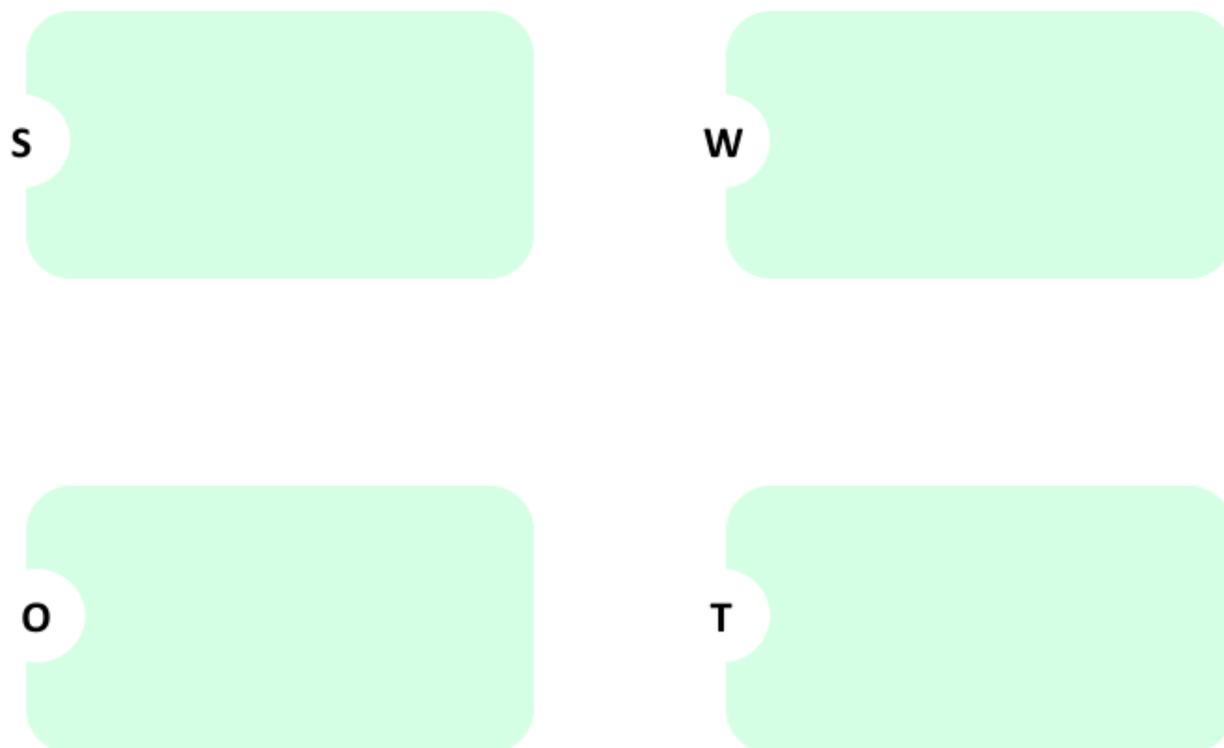
### **Minacce:**

- Cosa succede se un'altra azienda fa uscire un prodotto simile o inizia a offrire un servizio simile?
- Come possono i cambiamenti nella legislazione influenzare la sua impresa?
- La vostra azienda è preparata a situazioni impreviste come una pandemia globale, un'instabilità finanziaria, una calamità naturale o un'interruzione delle forniture?
- Quali tendenze possono diventare una minaccia significativa per la sua impresa?

Questo elenco non è esaustivo: gli aspiranti imprenditori potrebbero anche considerare altri fattori che potrebbero servire come vantaggi o comportare rischi per la loro attività.

Una volta che i partecipanti hanno familiarizzato con il concetto di analisi SWOT, possono procedere con l'esercizio pratico e applicare questa metodologia alle loro idee di progetto.

Distribuite il modello di analisi SWOT, date ai partecipanti 15-20 minuti per riflettere sulle loro idee di progetto in termini di punti di forza, debolezze, opportunità e minacce e compilate il modello.



**Figura 6.6: modello di analisi SWOT**



## 6.6 Attività - Il modello del social business canvas

### Obiettivi di apprendimento dell'attività:

Permettere ai partecipanti di pensare e pianificare specifiche aree di business della loro futura impresa sociale.

### Tipo di attività:

Lavoro di gruppo (o individuale)

### Materiale necessario:

Modello 6.7, fogli di carta, penne/segnapunti

### Durata:

180 minuti

### Descrizione dell'attività:

Un Social Business Model Canvas è un potente strumento visivo che descrive come raggiungerai i clienti, darai loro qualcosa che apprezzano e farai abbastanza soldi facendo questo per raggiungere il tuo impatto sociale. Il SBMC ti permette di visualizzare il tuo modello di business, individuare i punti deboli, testare se può funzionare e creare nuove alternative strategiche. Alex Osterwalder e Yves Pigneur, autori del libro best seller Business Model Generation, definiscono un modello di business come la logica di come un'organizzazione crea, fornisce e cattura valore. Un modello di business può essere descritto al meglio attraverso nove blocchi di base che mostrano la logica di come un'azienda intende fare soldi.

I nove blocchi coprono le quattro aree principali di un business: clienti, offerta, infrastruttura e fattibilità finanziaria. Il modello di business è come un progetto per una strategia da implementare attraverso strutture organizzative, processi e sistemi.

Distribuite ai partecipanti copie vuote del modello Social Business Canvas (figura 6.7) e chiedete loro di lavorare individualmente o in gruppo a seconda di come hanno pianificato la loro idea di business. La costruiranno analizzando tutti gli elementi presentati nel progetto.



Erasmus+

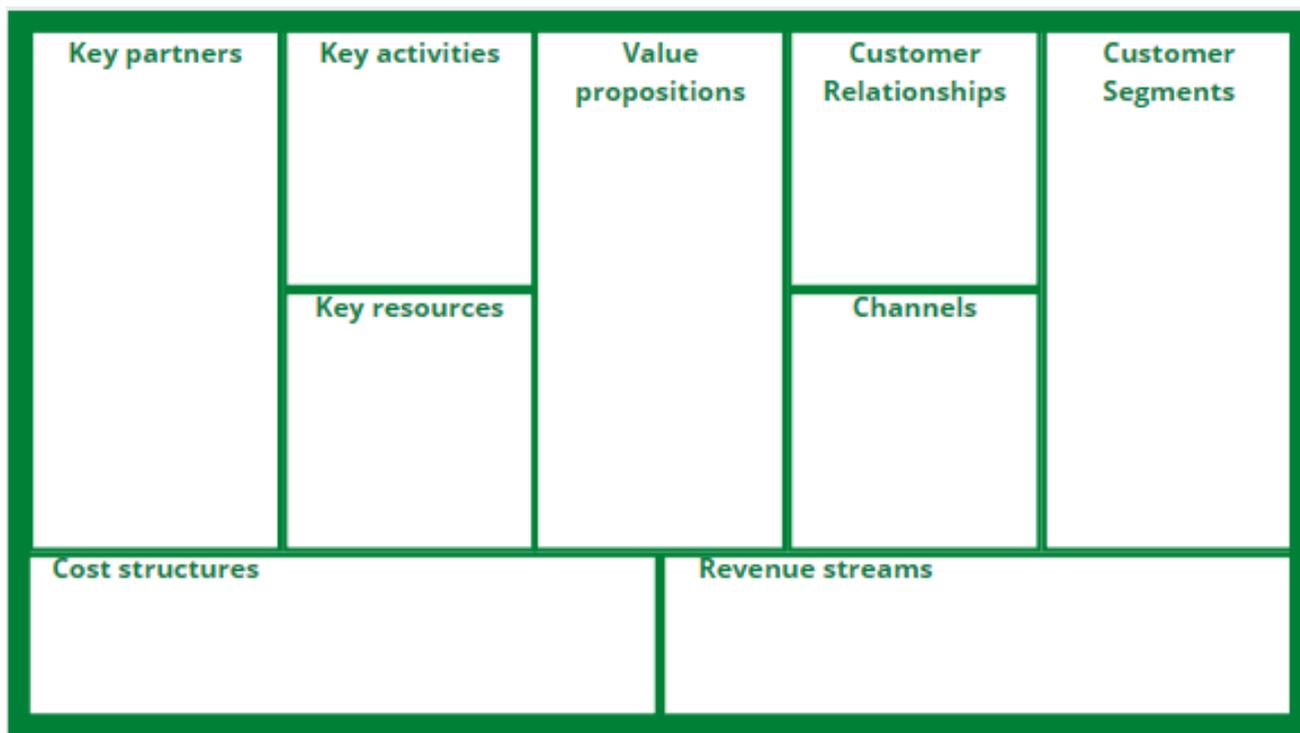


Figura 6.7 : Modello di Tela del modello di business sociale

### 1. Segmenti di clienti

Il Customer Segments Building Block definisce diversi gruppi di persone o organizzazioni che un'impresa intende raggiungere e servire. Per soddisfare meglio i clienti, un'azienda può raggrupparli in segmenti distinti con bisogni comuni, comportamenti comuni o altri attributi. Per chi stiamo creando valore? Chi sono i nostri clienti più importanti? Un modello di business può definire uno o più segmenti di clienti grandi o piccoli. Un'organizzazione deve prendere una decisione consapevole su quali segmenti servire e quali segmenti ignorare. Una volta presa questa decisione, un modello di business può essere accuratamente progettato intorno ad una forte comprensione dei bisogni specifici dei clienti.

I gruppi di clienti rappresentano segmenti separati se:

- I loro bisogni richiedono e giustificano un'offerta distinta
- Sono raggiunti attraverso diversi canali di distribuzione
- Richiedono diversi tipi di relazioni
- Hanno capacità di profitto sostanzialmente diverse
- Sono disposti a pagare per aspetti diversi dell'offerta

Tipi di segmenti:

**Mercato di massa** - I modelli di business focalizzati sui mercati di massa non distinguono tra diversi segmenti di clienti.

**Mercato di nicchia** - I modelli di business che puntano ai mercati di nicchia si rivolgono a segmenti di clienti specifici e specializzati.



Erasmus+

**Segmentato** - Alcuni modelli di business distinguono tra segmenti di mercato con bisogni e problemi leggermente diversi.

**Diversificato** - Un'organizzazione con un modello di business del cliente diversificato serve due segmenti di clienti non correlati con bisogni e problemi molto diversi.

**Piattaforme multi-side** (o mercati multi-side) - Alcune organizzazioni servono due o più segmenti di clienti interdipendenti.

## 2. Proposta di valore

Il blocco di costruzione delle proposte di valore descrive l'insieme di prodotti e servizi che creano valore per uno specifico segmento di clienti. La proposta di valore è la ragione per cui i clienti si rivolgono a un'azienda piuttosto che a un'altra. Risolve un problema del cliente o soddisfa un bisogno del cliente. Ogni Proposta di Valore consiste in un insieme selezionato di prodotti e/o servizi che soddisfa i requisiti di uno specifico segmento di clienti. Alcune proposte di valore possono essere innovative e rappresentare un'offerta nuova o dirompente. Altre possono essere simili a offerte di mercato esistenti, ma con caratteristiche e attributi aggiunti.

- Quale valore forniamo al cliente?
- Quale problema del nostro cliente aiutiamo a risolvere?
- Quale combinazione di benefici porteremo?
- Quali bisogni del cliente stiamo soddisfacendo?
- Quali pacchetti di prodotti e servizi stiamo offrendo ad ogni segmento di clienti?

Pensate alle cose che potreste dire per convincere i vostri clienti a comprare da voi. Una lista di potenziali valori:

**Novità** - Alcune proposte di valore soddisfano un insieme completamente nuovo di bisogni che i clienti prima non percepivano perché non c'era un'offerta simile. Questo è spesso, ma non sempre, legato alla tecnologia.

**Prestazioni** - Migliorare le prestazioni del prodotto o del servizio è stato tradizionalmente un modo comune per creare valore.

**Personalizzazione** - Adattare i prodotti e i servizi ai bisogni specifici dei singoli clienti o dei segmenti di clienti crea valore.

**"Portare a termine il lavoro"** - Il valore può essere creato semplicemente aiutando un cliente a fare certi lavori.

**Design** - Il design è importante e un prodotto può distinguersi per un design superiore.

**Marchio/status** - I clienti possono trovare valore nel semplice atto di usare e mostrare uno specifico prodotto o servizio.

**Marchio/Prezzo** - Offrire un valore simile ad un prezzo più basso è un modo comune per soddisfare i bisogni dei segmenti di clienti sensibili al prezzo.

**Riduzione dei costi** - Aiutare i clienti a ridurre i costi è un modo importante per creare valore.

**Riduzione del rischio** - I clienti apprezzano la riduzione dei rischi in cui incorrono quando acquistano prodotti o servizi.

**Accessibilità** - Rendere prodotti e servizi disponibili ai clienti che prima non avevano accesso ad essi è un altro modo per creare valore.

**Convenienza/usabilità** - Rendere le cose più convenienti o più facili da usare può creare un valore sostanziale.

### 3. Canali

Il blocco di costruzione dei canali descrive come un'azienda comunica e raggiunge i suoi segmenti di clienti per fornire una proposta di valore. I canali di comunicazione, distribuzione e vendita comprendono l'interfaccia di un'azienda con i clienti. I canali sono punti di contatto del cliente che giocano un ruolo importante nell'esperienza del cliente.

- Attraverso quali canali i nostri segmenti di clienti vogliono essere raggiunti?
- Quali canali userete per raggiungere i vostri clienti target?
- Quali saranno i più efficaci?
- Come li stiamo integrando con le routine dei clienti?

Concentratevi inizialmente sui canali che hanno più probabilità di portare al successo. I canali servono diverse funzioni, tra cui:

- Far conoscere ai clienti i prodotti e i servizi di un'azienda;
- Aiutare i clienti a valutare la Value Proposition di un'azienda;
- Permettere ai clienti di acquistare prodotti e servizi specifici;
- Fornire una proposta di valore ai clienti;
- Fornire assistenza ai clienti dopo l'acquisto.

Tipi di canali:

**Diretto proprio:** forza di vendita, vendite sul web, negozi propri

**Partner indiretto:** negozi partner, grossista

Fasi del canale:

**Consapevolezza.** Come facciamo a far conoscere i prodotti e i servizi della nostra azienda?

**Valutazione.** Come aiutiamo i clienti a valutare la proposta di valore della nostra organizzazione?

**Acquisto.** Come permettiamo ai clienti di acquistare prodotti e servizi specifici?

**Consegna.** Come consegniamo una proposta di valore ai clienti?

**Post-vendita.** Come forniamo supporto ai clienti dopo l'acquisto?

### 4. Relazione con il cliente

Il blocco di costruzione delle relazioni con i clienti descrive i tipi di relazioni che un'azienda stabilisce con specifici segmenti di clienti. Un'azienda dovrebbe chiarire il tipo di relazione che vuole stabilire con ogni segmento di clienti. Le relazioni possono essere personali o automatizzate. Le relazioni con i clienti possono essere guidate dalle seguenti motivazioni:

- Acquisizione di clienti
- Ritenzione del cliente
- Aumento delle vendite (upselling)



Che tipo di relazione ciascuno dei nostri segmenti di clienti si aspetta che noi stabiliamo e manteniamo con loro? Quali abbiamo stabilito?

Quanto sono costosi? Come si integrano con il resto del nostro modello di business?

Possiamo distinguere tra diverse categorie di relazioni con i clienti, che possono coesistere nella relazione di un'azienda con un particolare segmento di clienti:

**Assistenza personale** - Questa relazione è basata sull'interazione umana. Il cliente può comunicare con un rappresentante reale per ottenere aiuto durante il processo di vendita o dopo che l'acquisto è stato completato.

**Assistenza personale dedicata** - Questa relazione implica dedicare un rappresentante del cliente specificamente a un singolo cliente.

**Self-service** - In questo tipo di relazione, l'azienda non mantiene alcun rapporto diretto con i clienti.

**Servizi automatizzati** - Questo tipo di relazione mescola una forma più sofisticata di self-service del cliente con processi automatizzati.

**Comunità** - Sempre più spesso, le aziende stanno utilizzando le comunità di utenti per essere più coinvolte con i clienti/prospetti e per facilitare le connessioni tra i membri della comunità.

**Co-creazione** - Sempre più aziende stanno andando oltre la tradizionale relazione cliente-venditore per co-creare valore con i clienti.

## 5.Flussi di entrate

Il blocco di costruzione dei flussi di entrate rappresenta il denaro che un'azienda genera da ogni segmento di clienti. Un'azienda deve chiedersi:

Per quale valore ogni segmento di clienti è veramente disposto a pagare?

Rispondere con successo a questa domanda permette all'azienda di generare uno o più flussi di entrate da ogni segmento di clienti. Ogni flusso di entrate può avere diversi meccanismi di prezzo, come prezzi di listino fissi, contrattazione, aste, dipendenti dal mercato, dipendenti dal volume, o gestione del rendimento.

Tipi di flussi di entrate:

1. Ricavi da transazioni derivanti da pagamenti una tantum dei clienti
2. Entrate ricorrenti che derivano da pagamenti continui per fornire una proposta di valore ai clienti o per fornire un supporto post-acquisto ai clienti.

Le imprese sociali si basano su un mix di flussi di reddito per diventare finanziariamente sostenibili.

- Quali sono le principali fonti di reddito, sovvenzioni e donazioni che genererete per sostenere il nostro lavoro?
- Idealmente, quanto contribuirebbe ciascuna fonte alle nostre entrate complessive?

Pensate a come raggiungere un equilibrio sostenibile.

Ci sono diversi modi per generare flussi di reddito:

**Vendita di beni** - Il flusso di entrate più ampiamente compreso deriva dalla vendita dei diritti di proprietà di un prodotto fisico.



Erasmus+

**Canone d'uso** - Questo flusso di entrate è generato dall'uso di un particolare servizio.

**Tasse di abbonamento** - Questo flusso di entrate è generato dalla vendita dell'accesso continuo a un servizio.

**Prestito/Affitto/Leasing** - Questo flusso di entrate viene creato concedendo temporaneamente a qualcuno il diritto esclusivo di usare un particolare bene per un periodo fisso in cambio di una tassa.

**Licenze** - Questo flusso di entrate è generato dando ai clienti il permesso di utilizzare la proprietà intellettuale protetta in cambio di tasse di licenza.

**Commissioni di intermediazione** - Questo flusso di entrate deriva da servizi di intermediazione eseguiti per conto di due o più parti.

**Pubblicità** - Questo flusso di entrate deriva da commissioni per la pubblicità di un particolare prodotto, servizio o marchio.

## 6. Risorse chiave

Il Blocco Costruttivo delle Risorse Chiave descrive le risorse più importanti richieste per far funzionare un modello di business. Ogni modello di business richiede risorse chiave. Queste risorse permettono ad un'impresa di creare ed offrire una proposta di valore, raggiungere i mercati, mantenere le relazioni con i segmenti di clienti e ottenere entrate. Le risorse potrebbero essere umane, finanziarie, fisiche o tecnologiche. Possono essere possedute o affittate dall'azienda o acquisite da partner chiave.

- Quali sono le risorse chiave che possedete o che dovrete acquisire o sviluppare?
- Quali risorse saranno più importanti per raggiungere il successo?

Le risorse chiave possono essere categorizzate come segue:

**Fisiche** - Questa categoria include risorse fisiche come impianti di produzione, edifici, veicoli, macchine, sistemi, sistemi di punti vendita e reti di distribuzione.

**Finanziarie** - Alcuni modelli di business richiedono risorse finanziarie e/o garanzie finanziarie, come contanti, linee di credito, o un pool di stock option per l'assunzione di dipendenti chiave.

**Intellettuali** - Le risorse intellettuali come i marchi, la conoscenza proprietaria, i brevetti e i diritti d'autore, le partnership e i database dei clienti sono componenti sempre più importanti di un modello di business forte.

**Umane** - Ogni impresa richiede risorse umane, ma le persone sono particolarmente importanti in certi modelli di business.

**7. Attività chiave** - Ci sono cose che la vostra impresa sociale deve fare, fornire o produrre per dare valore ai clienti e avere un impatto. Il blocco delle attività chiave descrive le cose più importanti che un'impresa deve fare per far funzionare il suo modello di business.

Queste sono le azioni più importanti che un'azienda deve fare per operare con successo. Come le Risorse Chiave, le Attività Chiave sono necessarie per creare ed offrire una Proposta di Valore, raggiungere i mercati, mantenere le Relazioni con i Clienti e guadagnare ricavi.

Categorie di attività chiave:

**Produzione** - Queste attività riguardano la progettazione, la fabbricazione e la consegna di un prodotto in quantità sostanziali e/o di qualità superiore.

**Problem solving** - Le attività chiave di questo tipo riguardano l'elaborazione di nuove soluzioni ai problemi individuali dei clienti.

**Piattaforma/network** - I modelli di business progettati con una piattaforma come risorsa chiave sono dominati da attività chiave legate alla piattaforma o alla rete. Quali sono le attività mission-critical da perseguire?

## 8. Partner chiave

È improbabile che la tua impresa sociale abbia successo andando da sola. Il blocco di costruzione delle partnership chiave descrive la rete di fornitori e partner che fanno funzionare il modello di business.

- Chi sono le persone e i gruppi che dovete coinvolgere per raggiungere il successo?
- Quale valore porteranno?

Pensate ai finanziatori, ai partner, ai fornitori e ad altri che influenzeranno il vostro successo e come lavorerete con loro.

Possiamo distinguere tra quattro diversi tipi di partnership:

1. Alleanze strategiche tra non concorrenti;
2. Coopetizione: partnership strategiche tra concorrenti;
3. Joint venture per sviluppare nuovi business;
4. Relazioni acquirente-fornitore per assicurare forniture affidabili.

## 9. Struttura dei costi

La struttura dei costi descrive tutti i costi sostenuti per far funzionare un modello di business. Questo blocco di costruzione descrive i costi più importanti sostenuti mentre si opera sotto un particolare modello di business. Creare e fornire valore, mantenere le relazioni con i clienti e generare entrate sono tutti costi. Tali costi possono essere calcolati relativamente facilmente dopo aver definito le risorse chiave, le attività chiave e le partnership chiave.

- Quali sono i principali elementi di costo coinvolti nella fornitura del vostro lavoro e nel soddisfare le esigenze?
- Quali risorse e attività sono più costose?
- Come controllerete i vostri costi principali?

Ci sono due grandi tipi di modelli di business:

**Orientati ai costi** - I modelli di business orientati ai costi si concentrano sulla minimizzazione dei costi ovunque sia possibile. Questo approccio mira a creare e mantenere il più snello possibile. La struttura dei costi utilizza proposte di valore a basso prezzo, massima automazione e ampio outsourcing.

**Orientati al valore** - Alcune aziende sono meno preoccupate delle implicazioni di costo di un particolare design del modello di business, e si concentrano invece sulla creazione di valore.

Le strutture di costo possono avere le seguenti caratteristiche:

**Costi fissi** - Costi che rimangono gli stessi nonostante il volume di beni o servizi prodotti.

**Costi variabili** - Costi che variano proporzionalmente al volume di beni o servizi prodotti.

**Economie di scala** - Vantaggi di costo che un'azienda gode quando la sua produzione si espande.

**Economie di scopo** - Vantaggi di costo di cui gode un'azienda a causa di un più ampio ambito di operazioni.



Erasmus+

## Bibliografia

- Gibbons, S. (2018). Empathy Mapping: The First Step in Design Thinking. Available at: <https://www.nngroup.com/articles/empathy-mapping/> (Accessed 2.06.2021)
- Haughey, D. (2014). A Brief History of Smart Goals. Available at: <https://www.projectsart.co.uk/brief-history-of-smart-goals.php> (Accessed 03.06.2021)
- Innovation and Entrepreneurship in Education. BE THE PROBLEM. Available at: <https://innovationenglish.sites.ku.dk/metode/be-the-problem/> (Accessed 01.06.2021)
- Leon C. (2020). Empathy Mapping in Design Thinking. Available at: <https://www.charlesleon.uk/blog/empathy-mapping-in-design-thinking1212020> (Accessed 28.05.2021)
- Lim, V. (2014). Coaching Model: The Entrepreneurship Coaching Model|ICA. Available at: <https://coachcampus.com/coach-portfolios/coaching-models/valerie-lim-the-entrepreneurship/> (Accessed 29.05.2021)
- Mohammed, S. (2017). How to Generate Ideas Using ‘SCAMPER’ Creativity Tool? Available at: <https://medium.theuxblog.com/how-to-generate-ideas-using-scamper-technique-d2e50de6402c> (Accessed 02.06.2021)
- REDFworkshop (2020). SWOT Analysis. Available at: <https://redfworkshop.org/tool/swot-analysis/> (Accessed 04.06.2021)
- Schaefer, D. (2014). Social Product Development: Introduction, Overview and Current Status. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/263276452\\_Social\\_Product\\_Development\\_Introduction\\_Overview\\_and\\_Current\\_Status](https://www.researchgate.net/publication/263276452_Social_Product_Development_Introduction_Overview_and_Current_Status) (Accessed 03.06.2021)
- Startingyourbusiness.com (2020). What is a SWOT Analysis? Available at: <https://how-to-start-a-business-guide.com/SWOT-analysis.html> (Accessed 01.06.2021)
- TED (2018). Why the secret to success is setting the right goals | YouTube. Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=L4N1q4RNI9I> (Accessed 31.05.2021)



- TFE (2020). Using SCAMPER to Innovate Your Business. Available at: <https://thefunentrepreneur.com/2020/04/30/using-scamper-to-innovate-your-business/> (Accessed 30.05.2021)
- University of California (2016-2017). "SMART Goals: A How to Guide," page 3. Available at: [https://www.ucop.edu/local-human-resources/\\_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf](https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf) (Accessed 04.06.2021)



**Erasmus+**

## Appendice 6.1- Caso studio - Dropbox



Drew Houston è il CEO di Dropbox, una società della Silicon Valley, specializzata nello sviluppo di uno strumento di condivisione di file estremamente facile da usare. Basta installare l'applicazione, e una cartella Dropbox apparirà sul desktop del tuo computer. Tutto ciò che trascini in quella cartella viene caricato automaticamente sul servizio Dropbox e poi replicato istantaneamente su tutti i tuoi computer e dispositivi.

Il team fondatore era composto da ingegneri, dato che il prodotto richiedeva una notevole competenza tecnica per essere costruito. Era necessaria, per esempio, la compatibilità con una varietà di piattaforme di computer e sistemi operativi: Windows, Macintosh, iPhone, Android, e così via. Ognuna di queste implementazioni avviene ad un livello profondo del sistema e richiede un know-how specializzato per rendere l'esperienza dell'utente eccezionale. Infatti, uno dei più grandi vantaggi competitivi di Dropbox è che il prodotto funziona in un modo così perfetto che la concorrenza fa fatica ad emularlo.

Tuttavia, nessuno dei fondatori aveva alcuna competenza in ambito marketing. Avevano importanti finanziatori di capitale di rischio e ci si poteva aspettare che applicassero il pensiero ingegneristico standard per fondare il loro business: creare il modello ed attendere che i clienti venissero da sè. Ma Dropbox ha fatto qualcosa di diverso.

In parallelo con i loro sforzi di sviluppo del prodotto, i fondatori volevano un feedback dai clienti su ciò che fosse veramente importante per loro. Alla base, vi era l'idea che offrendo un prodotto sopra la media, i clienti avrebbero concesso loro un'opportunità. Ritenevano - giustamente, come è stato poi appurato - che la sincronizzazione dei file fosse un problema che la maggior parte delle persone non sapeva di avere. Una volta sperimentata la soluzione, non potevano immaginare di vivere senza di essa. Questo non è il tipo di domanda imprenditoriale da cui ci si può aspettare una risposta in un focus group.



Erasmus+

Houston lo ha imparato nel modo più duro quando ha cercato di raccogliere capitale di rischio. Incontro dopo incontro, gli investitori spiegavano che questo "spazio di mercato" era affollato di prodotti esistenti, nessuno delle idee di business aveva sfondato precedentemente, e il problema non sembrava essere molto rilevante. Drew chiedeva sempre ai clienti: "Avete provato personalmente quegli altri prodotti?" Quando questi rispondevano di sì, chiedeva: "Hanno funzionato senza problemi?" La risposta era quasi sempre negativa. Eppure, riunione dopo riunione, i venture capitalist non riuscivano a intuire del potenziale nella visione di Drew. Drew, al contrario, credeva che se il software "avesse funzionato come per magia", i clienti sarebbero accorsi.

L'ostacolo maggiore risiedeva nel fatto che era quasi impossibile dimostrare l'efficacia del software in forma di prototipo. Il prodotto richiedeva di superare significativi ostacoli tecnici; aveva anche una componente di servizio online che richiedeva alta affidabilità e disponibilità. Per evitare il rischio di svegliarsi dopo anni di sviluppo con un prodotto che nessuno voleva, Drew fece una cosa inaspettatamente facile: fece un video.

Il video è banale, una semplice dimostrazione di tre minuti della tecnologia come dovrebbe funzionare, ma era rivolto a una comunità di early adopters della tecnologia. Drew narra il video personalmente, e mentre narra, lo spettatore guarda il suo schermo. Mentre descrive i tipi di file che vorrebbe sincronizzare, lo spettatore può guardare il suo mouse manipolare il suo computer. Drew ha raccontato: "Ha portato centinaia di migliaia di persone al sito web. La nostra lista d'attesa beta è passata da 5.000 persone a 75.000 persone letteralmente durante la notte. Ci ha completamente spazzato via".

"All'osservatore casuale, il video dimostrativo di Dropbox sembrava una normale dimostrazione del prodotto", dice Drew, "ma abbiamo inserito una dozzina di uova di Pasqua che erano fatte su misura per il pubblico di Digg. Riferimenti a Tay Zonday e 'Chocolate Rain' e allusioni a Office Space e XKCD. Era una strizzata d'occhio a quel pubblico, e ha dato il via a una reazione a catena. Entro 24 ore, il video ha avuto più di 10.000 Diggs".

In questo caso, il video spiegava il minimum viable product. L'MVP ha convalidato l'assunzione di Drew secondo cui i clienti volevano il prodotto che stava sviluppando, non perché l'avessero espresso in un focus group o per l'analogia con altri servizi esistenti, ma perché si sono effettivamente mostrati interessati al video.

## Appendice 6.2 - Caso studio - Airbnb



Poco più di dieci anni fa, due amici sedevano nel loro appartamento di San Francisco, sognando di avviare un'attività ma riuscendo a malapena a permettersi l'affitto. Finché un giorno, hanno saputo di una conferenza di design che stava per essere organizzata in città.

Il duo pensava così di aprire il proprio alloggio ai colleghi creativi: un'alternativa più economica ai prezzi gonfiati delle camere d'albergo in fondo alla strada.

Poche foto dopo, il loro loft era "disponibile per l'affitto". E tre ospiti hanno subito aderito all'offerta - una donna di Boston, un padre dello Utah, e un signore proveniente dall'India - ognuno pagando per il privilegio di un singolo letto a materassino in uno spazio loft condiviso, colazione inclusa.

L'Airbedandbreakfast minimalista di Brian Chesky e Joe Gebbia, come era conosciuto, ha dato il via allo sviluppo di quello che ora è un gigante da 31 miliardi di dollari, Airbnb. Nel loro caso, il MVP era:

- Un sito web molto semplice
- 3 letti a materassino
- Colazione

Un MVP offre un apprendimento accelerato durante la fase di progettazione del prodotto. Convalida le tue ipotesi mentre accenna a nuove idee, offerte e opportunità per creare valore.

Per Chesky e Gebbia, l'interazione di persona ha dimostrato che la loro ipotesi era vera: "le persone di diverse fasce demografiche sono disposte a pagare per stare a casa di uno sconosciuto". Inoltre, ha dimostrato ciò che i clienti si aspettavano dall'esperienza e quindi li ha aiutati a progettare e costruire la loro offerta online.

## Appendice 6.3- Caso studio - Groupon

# GROUPON®

Groupon è iniziato come risultato della frustrazione che il fondatore Andrew Mason ha avuto quando ha cercato di cancellare un contratto telefonico e gli è stata addebitata una tassa di cancellazione di 200 dollari. Il suo obiettivo: costruire una piattaforma di attivismo digitale per combattere tale ingiustizia. Groupon era solo uno dei modi in cui avrebbe monetizzato la piattaforma - offrendo alle persone l'opportunità di acquisti collettivi.

Tuttavia, Andrew non ha riscosso un vero successo con Groupon. Prima ha sperimentato una piattaforma chiamata The Point. The Point ha iniziato con una mailing list di 500 persone, e tutti gli iscritti lavoravano nello stesso edificio dove Andrew lavorava all'epoca. All'inizio, l'intero business era condotto attraverso quella mailing list. Il primo affare offriva due fette di pizza al prezzo di una al ristorante situato nello stesso edificio.

Questo è ciò che mancava a tutte quelle centinaia di imitatori. Andrew ha impiegato 10 mesi per perfezionare The Point, ma ha impiegato solo un mese per lanciare Groupon.

Puoi costruire un prodotto valido per testare un'idea in un mese? Se vuoi qualcosa di perfetto, rifinito e automatizzato, allora no, non puoi. Ma puoi mettere insieme le cose e farle funzionare.

Groupon ha iniziato come un blog WordPress che vendeva magliette, e l'unico modo per comprare una maglietta era quello di inviare un'email. I coupon sono stati generati in FileMaker, un'applicazione MacOS desktop, e sono stati inviati a una mailing list attraverso lo script in esecuzione su una macchina locale. e questo è quello che mancava a tutte quelle centinaia di imitatori. Andrew ha impiegato 10 mesi per perfezionare The Point, ma ha impiegato solo un mese per lanciare Groupon.

Puoi costruire un prodotto valido per convalidare un'idea in un mese? Se vuoi qualcosa di perfetto, rifinito e automatizzato, allora no, non puoi. Ma puoi mettere insieme le cose e farle funzionare.

Groupon ha iniziato come un blog WordPress che vendeva magliette, e l'unico modo per comprare una maglietta era quello di inviare un'email. I coupon sono stati generati in FileMaker, un'applicazione MacOS desktop, e sono stati inviati a una mailing list attraverso lo script in esecuzione su una macchina locale. Non era perfetto, anche per il 2007. Il prodotto più sofisticato è stato costruito come un modo per stare al passo con la domanda, non qualcosa per generare la domanda.

Groupon ha usato la sua piattaforma originale, The Point, e un pubblico che era a portata di mano come punto di lancio.



Erasmus+

## Appendice 6.4- Caso studio - Buffer



Buffer è una semplice applicazione che ti permette di programmare i tuoi post sui social media, essenzialmente permettendoti di distanziare i tuoi aggiornamenti in modo da non inondare le news feeds dei tuoi amici in qualsiasi momento della giornata. Quando ha iniziato, Joel Gascoigne, il fondatore di Buffer, non voleva rimanere bloccato a costruire qualcosa che nessuno voleva usare. Così ha iniziato con un semplice test.

Il primo prodotto minimo realizzabile di Buffer era solo una semplice landing page. Spiegava cos'era Buffer e come avrebbe funzionato, incoraggiava le persone ad iscriversi e offriva piani e un pulsante di prezzo su cui le persone potevano cliccare se erano interessate. Quando lo facevano, però, veniva mostrato un breve messaggio che spiegava che la pagina non era ancora pronta e che le persone dovevano iscriversi per gli aggiornamenti. Ma invece di lasciare i potenziali clienti in sospeso, Joel ha usato gli indirizzi e-mail ricevuti dal modulo di iscrizione per iniziare le conversazioni con gli utenti interessati, ottenendo una preziosa comprensione di ciò che volevano. Successivamente, è stata testata l'ipotesi che le persone avrebbero voluto pagare per il servizio aggiungendo la tabella dei prezzi tra la landing page e il modulo d'iscrizione. Quando qualcuno ha cliccato sul pulsante dei piani tariffari, gli sono stati mostrati i piani per vedere se sarebbero stati interessati a pagare per qualcosa come Buffer. Questo ha mostrato a Joel quanti dei visitatori del sito potrebbero potenzialmente diventare clienti paganti. Questo MVP a rischio zero ha aiutato Buffer a identificare il mercato e a modellare le caratteristiche del prodotto per il prossimo sviluppo.

## Appendice 6.5- Caso studio - Zappos



Zappos è un rivenditore online con oltre 50.000 articoli di abbigliamento in vendita e 2 miliardi di dollari di entrate annue. Nel 2009, dopo un tentativo infruttuoso di lanciare un prodotto competitivo, Amazon ha acquistato Zappos per 1,2 miliardi di dollari.

Mentre ora sembra inevitabile che i consumatori siano disposti a comprare vestiti online, l'idea non era così ovvia al tempo della fondazione di Zappos. Nel 1999, il fondatore Nick Swinmurn, frustrato dalla sua incapacità di trovare un paio di scarpe che cercava nel suo centro commerciale locale, ha avuto l'idea di vendere scarpe online.

Tuttavia, prima che l'azienda spendesse migliaia di dollari per comprare l'inventario, Swinmurn aveva bisogno di provare che la sua idea di vendere scarpe online fosse fattibile.

Piuttosto che investire una grossa somma di denaro nell'inventario, Swinmurn si è diretto verso il suo centro commerciale locale armato di una macchina fotografica. Ha fotografato un paio di scarpe e le ha messe in vendita sul suo sito web. Quando un cliente faceva un ordine, tornava al negozio per acquistare le scarpe. Zappos avrebbe poi inviato le scarpe al cliente.

Ovviamente, tale opzione non era praticabile per gestire un business a lungo termine, dato che ogni acquisto effettuato rappresentava un acquisto non indifferente. Ma la strategia ha funzionato perfettamente come tentativo: l'azienda è stata in grado di dimostrare che i consumatori erano disposti a comprare scarpe online. Inoltre, sono stati in grado di capire meglio verso cosa si dirigesse la domanda dei consumatori e quali mode vendevano di più.

Al momento di costruire il proprio inventario, avevano ormai acquisito delle informazioni ben collaudate.

La strategia che Zappos ha impiegato all'inizio è un grande esempio di prodotto minimo funzionante (MVP). L'azienda è stata in grado di testare a basso costo le sue ipotesi, valutare la domanda dei consumatori e ottenere un primo feedback sul suo sito web.

## Appendice 6.6- Caso studio - Twitter



Quello che originariamente si chiamava twtr è il social network da 140 caratteri responsabile dell'invenzione degli #hashtag. Nel marzo del 2006, quattro membri del consiglio di amministrazione (Jack Dorsey, Evan Williams, Biz Stone e Noah Glass) di Odeo, una società di podcasting, ebbero l'idea di sviluppare un servizio SMS che avrebbe permesso a una persona di comunicare con un piccolo gruppo di persone. Il prototipo originale di Twitter è stato progettato per gli utenti interni di Odeo come un modo per inviare messaggi ad altri dipendenti e visualizzarli in un gruppo. Dopo i primi test interni, Twitter è stato rilasciato al pubblico il 15 luglio 2006. Il vero successo di Twitter è arrivato quando è stato presentato alla conferenza South by Southwest Interactive nel 2007. La piattaforma di social networking ha visto un aumento dei tweet durante l'evento da 20.000 al giorno a 60.000. Dopo la conferenza, la popolarità di Twitter e la sua base di utenti aumentarono rapidamente. Twitter ha ricevuto un totale di otto round di investimento prima di diventare pubblico nel 2013. Ecco alcuni dei suoi primi investimenti:

Primo round: 5 milioni di dollari il 1° luglio 2007.

Secondo round: 15 milioni di dollari il 1 maggio 2008.

Terzo Round: 35 milioni di dollari il 13 febbraio 2009.

Quarto round: 100 milioni di dollari il 25 settembre 2009.

Twitter è diventato pubblico il 7 novembre 2013. Il prezzo originale delle azioni è balzato da 26,00 a 44,90 dollari per azione nel suo primo giorno in borsa, lasciando Twitter con una capitalizzazione di mercato di 26,46 miliardi di dollari.

La chiave del successo dell'MVP Twitter è stato rilasciarlo a un piccolo gruppo di persone per testarlo e ottenere un feedback.

- Molte delle caratteristiche che Twitter comprende ora non erano incluse nelle prime versioni, permettendo alla piattaforma di concentrarsi sul suo obiettivo iniziale.



Erasmus+

## Appendice 6.7- Caso studio - Foursquare



# FOURSQUARE

Foursquare è una rete sociale basata sulla localizzazione che permette agli utenti di condividere la loro posizione per condividerla con amici e familiari. Dopo che la loro prima rete, Dodgeball, basata su SMS, è stata acquisita da Google, i fondatori Dennis Crowley e Naveen Selvadurai hanno iniziato a lavorare su una rete basata su un'applicazione mobile che hanno chiamato Foursquare.

Sostenuti da finanziamenti VC, non hanno lasciato che il tempo di sviluppo li rallentasse, tuttavia, e hanno lanciato un MVP con una sola funzione che non li ha impantanati nel design e nelle caratteristiche superflue. Hanno iniziato con le localizzazioni e le ricompense di gamification e si sono concentrati sul miglioramento di quel lato dell'esperienza dell'utente, usando il feedback per modellare il loro prodotto.

Una volta che erano a loro agio con la funzionalità di base, hanno iniziato ad aggiungere caratteristiche extra come le raccomandazioni e le guide delle città anni dopo. Inoltre, hanno usato servizi esistenti per aiutare a gestire il servizio, ad esempio utilizzando Google Docs per raccogliere feedback e richieste dagli utenti, il che dimostra che non è necessario fare tutto da soli quando si inizia per costruire un business scalabile.



Erasmus+

## Appendice 6.8- Caso studio - Spotify



Spotify è una forza da tenere in considerazione. Dal suo lancio nel 2008, l'azienda ha completamente rivoluzionato l'esperienza di ascolto moderna, e oggi domina il mercato dello streaming musicale. Attualmente, Spotify vanta 232 milioni di ascoltatori attivi e 108 milioni di abbonati in 79 mercati in tutto il mondo. La missione di Spotify è quella di sbloccare il potenziale della creatività umana - dando a milioni di artisti creativi l'opportunità di vivere della loro arte e a miliardi di fan l'opportunità di godere e di essere ispirati da essa. Undici anni dopo, l'azienda sta ancora mantenendo questa promessa introducendo nuovi modi di vivere e condividere la musica tramite una piattaforma che permette agli artisti e ai loro ascoltatori di costruire connessioni autentiche. La risposta è semplice. Spotify è diventato l'app mobile che è oggi grazie alla capacità dell'azienda di agire sui feedback degli utenti e di imparare dal comportamento degli utenti in-app. Le app di successo seguono il ciclo "crea-misura-impara" allo scopo di sviluppare un piccolo prodotto di qualità da testare. Utilizzando i principi dello sviluppo del MVP, Spotify ha potuto rilasciare un'anticipazione del proprio prodotto per garantire il valore a lungo termine e l'allineamento degli utenti, gradualmente. Nel corso del tempo, Spotify ha scoperto nuovi modi per aggiungere valore all'esperienza dell'ascoltatore, mentre aiutava gli artisti a usare l'app mobile per massimizzare l'impatto della loro musica in ogni fase del loro funnel di marketing. Oltre a incorporare nuove funzionalità per deliziare gli utenti, Spotify ha anche allineato strategicamente ogni aggiunta verso il raggiungimento di specifici obiettivi di prodotto. Spotify ha iniziato con una narrazione: sbloccare il potenziale della creatività umana, da lì, Spotify ha consegnato versioni del prodotto che hanno coniugato il giusto equilibrio tra minimalismo e completezza per pianificare in modo intelligente le soluzioni ai nuovi punti critici dei clienti man mano che diventavano evidenti.



Erasmus+

**Questo progetto è stato finanziato con il sostegno 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 contenute.**