



## ***PR2 - Curriculum per l'acquisizione di nuove abilità e competenze nell'imprenditoria sociale***

### **Unità 1**

#### **Costruire una serie di competenze per l'imprenditoria sociale**

*Partner responsabile: CODECA*

#### **Indice**

Unità 1 - Costruire un set di competenze per l'impresa sociale - INTRODUZIONE.....	2
Scopo e obiettivi.....	2
Risultati dell'apprendimento.....	2
1: DEFINIRE GLI OBIETTIVI: UN'ABILITÀ DIFFICILE.....	3
Attività di apprendimento 1.1: Caso di studio 1.....	5
Attività di apprendimento 1.2: Cosa manca?.....	6
2: ORGANIZZARE IL PROPRIO TEMPO IN MODO ADEGUATO - SOFT SKILL.....	7
Attività di apprendimento 2.1: Caso di studio 2.....	8
3: AFFRONTARE LA PROCRASTINAZIONE - SOFT SKILL.....	9
Attività di apprendimento 3.1: Caso di studio 3.....	11
4: GESTIONE DELLE CRISI: UN'ABILITÀ DIFFICILE.....	12
Attività di apprendimento 4.1: Caso di studio 4.....	14
5: TECNICHE DI COMUNICAZIONE - SOFT SKILL.....	15
Attività di apprendimento 5.1: Studio di caso 5.....	18
6: PENSIERO CRITICO E RISOLUZIONE DEI PROBLEMI - SOFT SKILL.....	19
Attività di apprendimento 6.1: Caso di studio 6.....	21
7: USO EFFICIENTE DELLE TIC - HARD SKILL.....	22
Attività di apprendimento Caso di studio 7.....	25
SAPERNE DI PIÙ.....	26
TEST DI AUTOVALUTAZIONE FINALE.....	27
Bibliografia.....	29



© 2022-2023. This work is licensed under a [CC BY-NC-SA 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.



## Unità 1 - Costruire una serie di competenze per l'impresa sociale - INTRODUZIONE

### Scopo e obiettivi

Il modulo mira a fornire ai discenti una serie di competenze sia hard che soft necessarie per l'avvio di un'impresa sociale. È stato progettato per fornire le conoscenze tacite ed esplicite necessarie per aiutare i discenti a diventare imprenditori efficienti. In particolare, fornirà loro conoscenze su come gestire e dare priorità alle attività, rispettare le scadenze, dimostrare capacità di comunicazione aziendale e valutare le esigenze aziendali. Il materiale selezionato, inoltre, incoraggerà gli studenti a sviluppare il pensiero critico e la gestione delle crisi per superare compiti complessi.

### Risultati dell'apprendimento

Al termine di questa unità, i discenti dovrebbero essere in grado di:

- Pianificare e dare priorità alle attività in modo efficiente e produttivo.
- Organizzare lo spazio di lavoro e il flusso di lavoro per ottimizzare il tempo a disposizione.
- Superare la procrastinazione.
- Gestire efficacemente le crisi.
- Dimostrare capacità di comunicazione commerciale.
- Promuovere ed esporre il proprio lavoro in modo innovativo.
- Identificare e valutare le loro esigenze aziendali.
- Risolvere problemi e formulare potenziali soluzioni.
- Utilizzare gli strumenti TIC pertinenti per organizzare e gestire in modo efficiente la propria impresa sociale.



## 1: DEFINIRE GLI OBIETTIVI: UN'ABILITÀ DIFFICILE

Per poter creare un'impresa sociale di successo, la definizione degli obiettivi è un'abilità inestimabile, che la maggior parte delle persone non riesce mai a padroneggiare correttamente. Si tratta di un'abilità che può essere utilizzata in ogni aspetto della vita di una persona: dalle attività quotidiane, come dedicarsi a un hobby, alle questioni lavorative, come rispettare le scadenze stabilite. Molti imprenditori non riescono a stabilire chiaramente i propri obiettivi, poiché non li visualizzano per iscritto e non preparano un piano per raggiungerli. Questo sottolinea una verità indiscutibile: fissare degli obiettivi vi garantisce di essere in anticipo sulla curva.



Di solito, quando si ha a che fare con un fallimento, le persone tendono istintivamente a proiettare la colpa su un fattore esterno, su qualcuno o su qualcos'altro. In questo modo sono vittime che

non si assumono alcuna responsabilità per la loro situazione, perdendo così l'autorità e il potere decisionale sul problema in questione.

Una persona di successo gestisce queste situazioni in modo molto diverso, assumendosi la responsabilità delle proprie azioni e della propria vita. Una persona di successo non permette che circostanze impreviste, incontrollabili o difficili le impediscano di raggiungere i propri obiettivi.

### Le tre P

Realizzare un sogno è un'impresa fattibile! Tuttavia, il primo passo, che non può mai essere saltato, in questa impresa è la definizione degli obiettivi! Stabilendo per tempo obiettivi significativi e a lungo termine si crea una strada verso i propri sogni. Prima di ciò, tuttavia, è necessario fissare e raggiungere obiettivi intermittenti a breve termine, che si accumuleranno per realizzare tutti i compiti in sospeso che porteranno alla realizzazione degli obiettivi a lungo termine. Tuttavia, tutti gli obiettivi devono avere degli elementi comuni. Questi tre elementi comuni sono le Tre P, il cui potere è essenziale per il successo di un obiettivo!

- **POSITIVO:** un obiettivo deve essere espresso con un linguaggio positivo, con frasi incoraggianti e che in ultima analisi si vogliono realizzare sono un modo sicuro per far sentire che tutto è possibile. Un obiettivo positivo potrebbe suonare così: "Farò progredire la mia attività promuovendola attraverso i social media!".
- **PERSONALE:** un obiettivo deve essere personalizzato in base alle idee, alle capacità e ai desideri dell'imprenditore. Gli obiettivi non devono essere il riflesso di fattori esterni come le opinioni di familiari, amici o media. Personalizzando un obiettivo, la motivazione è maggiore, l'orgoglio di averlo raggiunto è enorme e la sensazione di successo genera fiducia per i nuovi compiti.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

- **POSSIBILE:** Sebbene tutti gli elementi siano importanti, i due precedenti sottolineano la mentalità della definizione degli obiettivi. Qui l'enfasi è posta sulla definizione di obiettivi che rispondano alla realtà. Un esempio è quello di un imprenditore che si pone l'obiettivo di organizzare un evento aziendale senza prima verificare se ha i fondi necessari per farlo. Affinché un obiettivo sia realizzabile, deve essere fondato sulla realtà.

## Guida alla definizione degli obiettivi

*SMARTER* è un acronimo conveniente per indicare l'insieme di criteri che un obiettivo deve avere per essere realizzato da chi lo raggiunge.



- **Specifico:** Affinché una persona possa raggiungere i propri obiettivi, è necessario definirli chiaramente! Obiettivi non definiti e generici producono risultati ambigui. Creare un elenco di benefici derivanti dalla realizzazione di un obiettivo può essere un incentivo a lavorare per raggiungerlo.
- **Misurabile:** La capacità di monitorare i propri progressi mentre si lavora per raggiungere un obiettivo è fondamentale per il suo raggiungimento. A tal fine, è necessario un sistema di misurazione oggettivo per tenere traccia dei progressi compiuti. Questo darà ulteriore energia e motivazione alle persone quando vedranno i benefici di un progresso quantificabile.
- **Raggiungibile:** Sognare in grande è fantastico, così come fissare grandi obiettivi! Tuttavia, grandi obiettivi e obiettivi irrealistici sono cose molto diverse. Un grande obiettivo motiva a lavorare sodo per raggiungerlo, mentre uno irrealistico crea ansia e demotiva dal lavorare per raggiungerlo. Un buon obiettivo è quello che mette alla prova ma non è così irrealistico da non avere praticamente alcuna possibilità di realizzarlo.
- **Rilevante:** Per poter fissare degli obiettivi, una persona deve avere un'idea e una definizione chiara delle proprie aspettative e del proprio obiettivo lavorativo. Tuttavia, gli obiettivi che sono in armonia con lo scopo della vita di una persona hanno il potere di renderla felice.
- **Puntuale:** Nessun compito può essere portato a termine se non viene fissata e rispettata una scadenza. Senza una scadenza, non avete alcun motivo o motivazione convincente per iniziare a lavorarci. Fissando una scadenza, la mente subconscia inizia a lavorare quotidianamente su quell'obiettivo per avvicinarsi alla sua realizzazione.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



- **Valutare:** Una volta che l'imprenditore ha fissato i propri obiettivi e ha iniziato a lavorare per raggiungerli, la fase successiva consiste nel valutarli. In questa fase l'imprenditore deve rivedere i suoi obiettivi e i suoi progressi. Valutare se gli obiettivi sono effettivamente raggiungibili in base al lavoro svolto. Rivedere e riflettere su ciò che ha contribuito al raggiungimento degli obiettivi e su ciò che non lo ha fatto. Questa fase dovrebbe essere attuata dopo aver segnato delle tappe fondamentali in base agli obiettivi.
- **Rivedibili:** L'ultima fase del metodo di definizione degli obiettivi SMARTER prevede che gli obiettivi possano essere rivisti. Questo non significa che gli obiettivi debbano essere rivisti, se sono SMART non dovrebbe essere necessario rivederli. Tuttavia, bisogna tenere presente che gli obiettivi e le situazioni sono imperfetti, il che comporta la necessità di rivalutare gli obiettivi per assicurarsi che siano ancora sulla buona strada. Se si determina che hanno deviato dalla rotta, è il momento di rivedere gli obiettivi.

## Definizione delle priorità e visualizzazione degli obiettivi

Sia la definizione delle priorità che la visualizzazione di un obiettivo sono fasi essenziali per il suo raggiungimento. Creando uno stimolo visivo di un obiettivo, si può manifestare il desiderio di lavorare per raggiungerlo. Uno dei migliori strumenti di visualizzazione è la lavagna della visione. Per crearne una, prendete una rivista, ritagliate le immagini che corrispondono all'obiettivo prescelto, incollatele su un cartellone e posizionatele in un luogo dove possiate vederlo più volte al giorno.

Lavorare per raggiungere obiettivi impegnativi e realizzarli richiede molta energia mentale. Per questo motivo, quando si crea un elenco di obiettivi, ad alcuni deve essere data priorità rispetto ad altri. Raggiungere gli obiettivi prefissati sforzandosi troppo o cercando di lavorare su troppe cose in una sola volta è controproducente. La priorità va data agli obiettivi che avranno un grande impatto sulla vostra vita, in relazione alla rapidità con cui possono essere raggiunti. Quando si fissano gli obiettivi, non solo si deve sapere cosa si vuole, ma anche a cosa si deve rinunciare per raggiungere l'obiettivo. Spesso le persone non sono disposte a rinunciare consapevolmente a qualcosa nella loro vita quotidiana per raggiungere i loro obiettivi.



## Attività di apprendimento 1.1: Caso di studio 1

<b>Tipo di attività</b>
F2F e/o online
<b>Descrizione dell'attività</b>
Casi di studio - il discente deve leggere e interpretare dati/informazioni da discutere individualmente, in gruppo o come esercizio scritto.
<b>Scopo/Obiettivo</b>
Lo scopo di questo esercizio è far sì che gli studenti comprendano chiaramente il materiale trattato in questo argomento e vedano dove hanno difficoltà a capire un concetto.



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
<i>Individuale o in gruppo di 2 - 4 persone</i>
<b>Materiale/i necessario/i</b>
<i>Se faccia a faccia: stampa della dispensa (vedi allegato SE4A Unità 1 Caso di studio 1, penne, fogli bianchi, penne, pennarelli). Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire il manuale in un file online attraverso jamboard o altri strumenti online.</i>
<b>Durata stimata</b>
<i>30 minuti</i>
<b>Istruzioni</b>
<i>Formatori: Possono leggere i dettagli dell'esercizio per ogni attività e presentare come l'attività sarà svolta. Se si tratta di un corso F2F, gli esercizi devono essere consegnati come dispense che possono essere risolte dopo il completamento di ogni argomento. Se online, gli esercizi dovrebbero essere realizzati in un formato online, come Microsoft Forms, dove i discenti avranno accesso per risolverli.  Scritto: Fate leggere ai partecipanti la stampa del caso di studio e date loro 15 minuti per scrivere le risposte. Discussione: Chiedete ai partecipanti di leggere la stampa del caso di studio e concedete loro 15 minuti per discutere le loro risposte.  I partecipanti: Dopo che il formatore ha letto le istruzioni dell'attività e dell'attività, i partecipanti devono rileggerle e completarle sul foglio illustrativo o in MS Forms.</i>

## Attività didattica 1.2: Cosa manca?

<b>Tipo di attività</b>
<i>F2F e/o online</i>
<b>Descrizione dell'attività</b>
<i>Un esercizio in cui agli studenti vengono fornite delle affermazioni e viene chiesto loro di identificare il problema, in questo caso sono chiamati a identificare quale P manca nelle affermazioni.</i>
<b>Scopo/Obiettivo</b>
<i>Lo scopo di questo esercizio è far capire ai partecipanti l'importanza delle tre P e perché ognuna di esse deve essere inclusa nella definizione degli obiettivi. In seguito, i partecipanti saranno in grado di comprendere meglio le tre P e il loro ruolo.</i>
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
<i>Individualmente o in gruppo se si tratta di una discussione</i>
<b>Materiale/i necessario/i</b>
<i>NESSUNO</i>
<b>Durata stimata</b>
<i>Da 5 a 10 minuti se si fa individualmente e da 20 a 30 minuti se si fa una discussione di gruppo.</i>
<b>Istruzioni</b>
<i>Formatori: Possono leggere i dettagli dell'esercizio per ogni attività e presentare come l'attività sarà svolta. Se si tratta di un corso F2F, gli esercizi devono essere consegnati come dispense che</i>

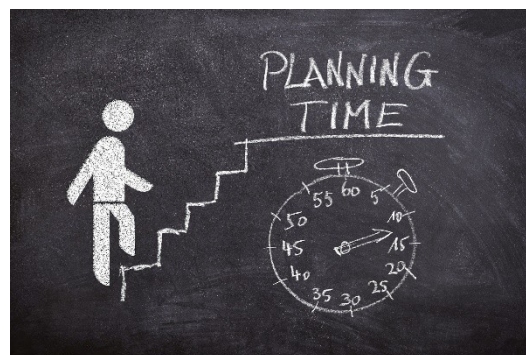


possono essere risolte dopo il completamento di ogni argomento. Se online, gli esercizi dovrebbero essere realizzati in un formato online, come Microsoft Forms, dove i discenti avranno accesso per risolverli.

I partecipanti: Dopo che il formatore ha letto le istruzioni dell'attività e dell'attività, i partecipanti devono rileggerle e completarle sul foglio illustrativo o in MS Forms.

## 2: ORGANIZZARE IL PROPRIO TEMPO IN MODO ADEGUATO - SOFT SKILL

La capacità di gestire il tempo non si riferisce a come una persona gestisce il proprio tempo, ma anche a come gestisce se stessa in relazione al tempo. La gestione del tempo consiste nel definire le priorità e nell'essere proattivi. Significa migliorare noi stessi, abbandonando le abitudini che ci fanno perdere tempo. Significa essere aperti a provare vari metodi e idee che massimizzino il tempo utilizzato per trarne il massimo beneficio.



### Il principio di Pareto o la regola dell'80/20

Nel mondo degli affari la regola dell'80/20, nota anche come Principio di Pareto, afferma che l'80% dei risultati deriva solo dal 20% degli input. La regola dell'80-20 determina che il 20% di qualsiasi fattore produrrà i risultati ottimali per un'azienda. Il punto chiave è che questo principio stabilisce le migliori caratteristiche di un'azienda e le capitalizza in modo efficace ed efficiente. Ad esempio, se in un'azienda il 20% dei clienti è responsabile dell'80% delle entrate, sarebbe più saggio concentrarsi sulla soddisfazione di quel 20% piuttosto che cercare di attirare l'altro 80%. Anche se questo principio viene spesso utilizzato sia in ambito commerciale che economico, può essere applicato a diversi settori.



### La matrice urgenza/importanza

Utilizzare una buona gestione del tempo significa essere efficaci ed efficienti! Significa dedicare il proprio tempo alla gestione di questioni importanti, non solo urgenti! Per farlo, è necessario distinguere chiaramente tra ciò che è urgente e ciò che è importante:

- **Importante:** attività che consentono di raggiungere gli obiettivi e che hanno il massimo impatto sulla vita di una persona.
- **Urgente:** Attività che richiedono un'attenzione immediata, ma che spesso sono associate agli obiettivi di qualcun altro piuttosto che ai nostri.





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

La Matrice Urgente/Importante è un potente strumento da utilizzare per organizzare i compiti in base alle priorità. Utilizzandola, si riesce a superare la naturale propensione a concentrarsi sulle attività urgenti, lasciando il tempo di concentrarsi su ciò che è veramente importante.

## La matrice urgenza/importanza:

- **Urgente e importante:** le attività di quest'area riguardano la gestione di problemi critici non appena si presentano e il rispetto di impegni importanti. Eseguite questi compiti ora.
- **Importante, ma non urgente:** Questi compiti orientati al successo sono fondamentali per raggiungere gli obiettivi. Pianificate di svolgere questi compiti successivamente.
- **Urgenti, ma non importanti:** queste faccende non vi fanno progredire verso i vostri obiettivi. Gestitele ritardando, tagliando i tempi e rifiutando le richieste degli altri. Rimandate queste faccende.
- **Non urgenti e non importanti:** queste interruzioni banali sono solo una distrazione e dovrebbero essere evitate se possibile. Tuttavia, bisogna prestare attenzione a non etichettare come non importante il tempo dedicato all'auto-riflessione e alle attività ricreative. Evitate del tutto queste distrazioni.

## Attività di apprendimento 2.1: Caso di studio 2

<b>Tipo di attività</b>
<i>F2F e/o online</i>
<b>Descrizione dell'attività</b>
<i>Casi di studio - il discente deve leggere e interpretare dati/informazioni da discutere individualmente, in gruppo o come esercizio scritto.</i>
<b>Scopo/Obiettivo</b>
<i>Lo scopo di questo esercizio è far sì che gli studenti comprendano chiaramente il materiale trattato in questo argomento e vedano dove hanno difficoltà a capire un concetto.</i>
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
<i>Individuale o in gruppo di 2 - 4 persone</i>
<b>Materiale/i necessario/i</b>
<i>Se faccia a faccia: stampa della dispensa (vedi allegato SE4A Unità 1 Caso di studio 2, penne, fogli bianchi, penne, pennarelli). Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire il manuale in un file online attraverso jamboard o altri strumenti online.</i>
<b>Durata stimata</b>
<i>30 minuti</i>
<b>Istruzioni</b>
<i>Formatori: Possono leggere i dettagli dell'esercizio per ogni attività e presentare come l'attività sarà svolta. Se si tratta di un corso F2F, gli esercizi devono essere consegnati come dispense che possono essere risolte dopo il completamento di ogni argomento. Se online, gli esercizi dovrebbero essere realizzati in un formato online, come Microsoft Forms, dove i discenti avranno accesso per</i>



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



risolverli.

*Scritto: Fate leggere ai partecipanti la stampa del caso di studio e date loro 15 minuti per scrivere le risposte.*

*Discussione: Chiedete ai partecipanti di leggere la stampa del caso di studio e concedete loro 15 minuti per discutere le loro risposte.*

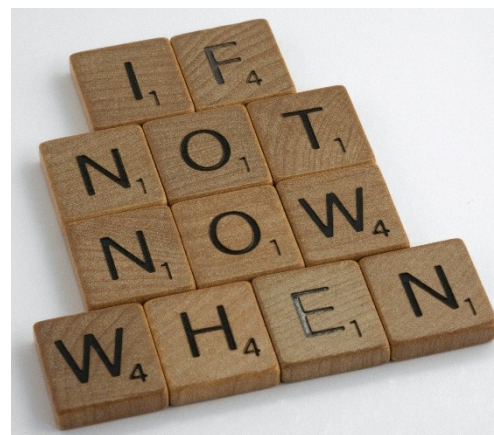
*I partecipanti: Dopo che il formatore ha letto le istruzioni dell'attività e dell'attività, i partecipanti devono rileggerle e completarle sul foglio illustrativo o in MS Forms.*

### 3: AFFRONTARE LA PROCRASTINAZIONE - SOFT SKILL

La procrastinazione è l'azione di ritardare o rimandare inutilmente e volontariamente qualcosa pur sapendo che ci saranno conseguenze negative. Per le persone di maggior successo al mondo, la capacità di affrontare compiti importanti che hanno un impatto positivo sulla propria vita è una qualità comune.

Ci sono diversi motivi per cui le persone scelgono di procrastinare il completamento di compiti importanti! Tali motivi includono:

- Nessuna scadenza chiara
- Risorse disponibili insufficienti (tempo, denaro, informazioni, ecc.)
- Sopraffatti da dove iniziare
- Le attività sono sovraccariche
- Nessuna passione per il lavoro
- Paura del fallimento o del successo



#### Come superare la procrastinazione

La capacità di selezionare il compito più importante in un dato momento e di iniziare a lavorare su quel compito per portarlo a termine in modo efficiente e di qualità sarà probabilmente un'abilità incommensurabile in futuro. Se si coltiva l'abitudine di stabilire obiettivi chiari, di stabilire priorità e di lavorare su compiti importanti in modo rapido ed efficiente, molti dei problemi legati alla gestione del tempo si ridurranno facilmente.

Ecco alcuni consigli per gestire i compiti più difficili in modo efficace ed efficiente:

- **Grado di importanza:** Cosa accadrebbe se questo compito non venisse portato a termine? Ripensate alla regola dell'80/20: è necessario farlo?



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

- **Delegare:** Poiché il compito è importante e deve essere completato con urgenza, qualcuno deve farlo! Questo non significa che sia una vostra responsabilità: questo compito rientrava tra quelli che vi erano stati assegnati? Se non potete portarlo a termine, può essere affidato a qualcun altro?
- **Fatelo subito:** Non rimandate i compiti importanti che devono essere portati a termine con urgenza! Rimandare non fa altro che generare ansia e stress, due fattori letali per il processo creativo. Finite un compito il più presto possibile.
- **Chiedere consigli:** Mentori, supervisori, coach o esperti di fiducia: sono le prime fonti di intuizione e assistenza. Chiedere aiuto a questi esperti può fornire un'ottima visione di come iniziare e di come portare a termine un progetto.
- **Spezzettare:** Suddividere i progetti di grandi dimensioni in tappe, che sono più facilmente realizzabili, in modo da ricevere il feedback positivo di un compito portato a termine. Affrontare un progetto enorme può essere scoraggiante. Scomponendolo, diventa gestibile e offre l'opportunità di spuntare un compito dalla lista delle cose da fare.
- **Rispettare la regola dei 15 minuti:** Ogni compito dovrebbe durare solo 15 minuti; limitando il tempo da dedicare a un compito si riduce la tentazione di rimandarlo a dopo.
- **Avere scadenze chiare:** Stabilire scadenze precise per i compiti e i progetti generali. Scrivetele in un'agenda o in un calendario, in modo che siano visibili ogni giorno. Assicuratevi che gli altri siano informati delle scadenze imminenti e che vi rendano responsabili.
- **Premiatevi:** Non trascurate di festeggiare il completamento delle tappe del progetto! Premiatevi per aver portato a termine i progetti in tempo. Questo rafforzerà positivamente l'idea che portare a termine i progetti porta a buone cose e vi motiverà a lavorare di più per raggiungere i vostri obiettivi.
- **Eliminare le distrazioni:** Eliminate tutto ciò che potrebbe distrarvi dal portare a termine i vostri compiti! Create un ambiente che favorisca la vostra produttività e che massimizzi i vostri risultati. Come si dice: "Occhi sul premio!".



## Affrontate la musica!

Tutti i progetti possono essere esperienze piacevoli, piene di compiti intriganti e tappe interessanti! Tuttavia, alcuni compiti potrebbero non essere attraenti o facili, e quindi bisogna affrontarli per primi.

Ciò significa che questi compiti non devono essere rimandati. Se ci sono due compiti importanti che devono essere portati a termine, iniziate con il compito più grande, più difficile e più



Co-funded by  
the European Union

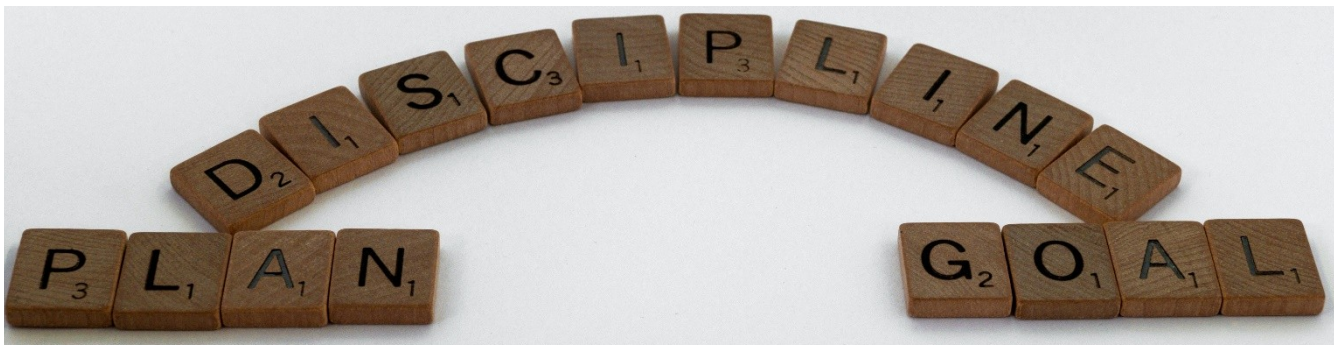
Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

# Imprenditorialità sociale per le ARTI

importante. Questo richiede sforzo e disciplina per iniziare immediatamente e poi persistere fino al completamento del compito prima di passare a un altro. Resistete alla tentazione di iniziare con un compito più facile, ricordando che è fondamentale stabilire ogni giorno la priorità di ciò che deve essere fatto immediatamente e di ciò che può essere rimandato.

Sviluppare l'abitudine permanente di affrontare il compito più importante come prima cosa al mattino è essenziale per raggiungere i massimi livelli possibili di rendimento e produttività in un progetto aziendale. Non sprecate troppi sforzi nel tentativo di pianificare il futuro. Sviluppate delle routine che vi aiutino ad affrontare i compiti senza perdere troppo tempo e fatica a pensare a come procedere.

Le persone che sono in grado di affrontare direttamente compiti importanti e importanti e che sono disciplinate a lavorare costantemente e con una sola mente fino al completamento di tali compiti, sono quelle che possono essere considerate di successo ed efficaci.



## Attività di apprendimento 3.1: Caso di studio 3

<b>Tipo di attività</b>
F2F e/o online
<b>Descrizione dell'attività</b>
Casi di studio - il discente deve leggere e interpretare dati/informazioni da discutere individualmente, in gruppo o come esercizio scritto.
<b>Scopo/Obiettivo</b>
Lo scopo di questo esercizio è far sì che gli studenti comprendano chiaramente il materiale trattato in questo argomento e vedano dove hanno difficoltà a capire un concetto.
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
Individuale o in gruppo di 2 - 4 persone
<b>Materiale/i necessario/i</b>
Se faccia a faccia: stampa di un hand-out (vedi allegato SE4A Unità 1 Caso di studio 3, penne, fogli bianchi, penne, pennarelli). Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire il manuale in un file online attraverso jamboard o altri strumenti online.
<b>Durata stimata</b>
30 minuti

## Istruzioni

*Formatori: Possono leggere i dettagli dell'esercizio per ogni attività e presentare come l'attività sarà svolta. Se si tratta di un corso F2F, gli esercizi devono essere consegnati come dispense che possono essere risolte dopo il completamento di ogni argomento. Se online, gli esercizi dovrebbero essere realizzati in un formato online, come Microsoft Forms, dove i discenti avranno accesso per risolverli.*

*Scritto: Fate leggere ai partecipanti la stampa del caso di studio e date loro 15 minuti per scrivere le risposte.*

*Discussione: Chiedete ai partecipanti di leggere la stampa del caso di studio e concedete loro 15 minuti per discutere le loro risposte.*

*I partecipanti: Dopo che il formatore ha letto le istruzioni dell'attività e dell'attività, i partecipanti devono rileggerle e completarle sul foglio illustrativo o in MS Forms.*

## 4: GESTIONE DELLE CRISI: UN'ABILITÀ DIFFICILE

Quando si lavora a un progetto aziendale, le crisi sono inevitabili, poiché non si può pianificare tutto ciò che potrebbe accadere. In questo argomento si insegna ai partecipanti come gestire una crisi.

### Il primo passo della gestione di una crisi

Gestire una crisi significa agire con rapidità e decisione, ma con prudenza. In primo luogo, il fattore che ha scatenato la crisi deve essere identificato e risolto per gestire la crisi in modo efficiente ed efficace.

Un imprenditore sociale deve raccogliere e analizzare le informazioni per capire meglio la radice della crisi e come gestirla.

- Quali eventi hanno scatenato la crisi?
- Quali sono state le cause dirette? Quali sono state le cause indirette?
- Cosa succederà dopo? Cosa potrebbe accadere dopo?
- Chi altro deve saperlo?



È FONDAMENTALE che ci si prenda il tempo necessario per effettuare una ricerca approfondita e accurata, in quanto diventerà la pietra miliare di qualsiasi piano futuro. Agire senza avere tutte le informazioni, o peggio ancora sulla base di informazioni sbagliate, non farebbe che aggravare la crisi in corso.

# Imprenditorialità sociale per le ARTI

La fase successiva è l'identificazione del **tempo soglia**, ovvero l'arco di tempo disponibile per agire sulla gestione di una crisi prima che questa acceleri fuori controllo o peggiori a un livello tale da non essere più gestibile. In questa fase si capirà se la crisi può risolversi da sola in futuro.



## Piano d'azione

Un Piano d'azione è un documento creato per stabilire la tempistica delle azioni da intraprendere per superare una crisi. Il momento ottimale per creare un Piano d'azione è quando tutte le informazioni rilevanti sono state raccolte ed elaborate. Identificando il fattore scatenante di una crisi e decidendo una soluzione, un imprenditore può creare un calendario per eseguire le azioni necessarie a superare la crisi

in corso.

Durante la creazione di un Piano d'azione, si delineano le fasi, i dettagli di ciascuna azione, la tempistica per realizzarla e la distribuzione del lavoro. Tutto ciò organizzerà il percorso d'azione che un imprenditore deve seguire per affrontare una crisi. Infine, per assicurarsi che la scadenza non venga mancata, è utile calcolare il tempo necessario per completare queste azioni.

Di seguito è riportato un esempio di Piano d'azione per il Progetto artistico 1:

<b>Problema:</b> il progetto artistico 1 non è stato completato per essere presentato alla galleria.			
<b>Soluzione:</b> Completare il progetto artistico.			
<b>Tempistica:</b> Deve essere completato entro le prossime 72 ore.			
Passo	Azione Dettagli	Cronologia delle azioni	Lavoro distribuito
Uno	Raccogliere informazioni sullo stato di avanzamento del progetto artistico.	Due ore	Persona X
Due o tre	Raccogliere informazioni su ciò che deve essere fatto per completare il progetto artistico.	Due ore	Persona X
Due o tre	Raccogliere informazioni su chi ci lavorerà	Un'ora	Persona X
Quattro	Lavorare al progetto artistico	16 ore	Persona Z e Persona X
Cinque	Rivedere e modificare se necessario	3 ore	Persona Z e Persona X
<b>Tempo</b>	24 ore		





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## Esecuzione del piano

Durante l'esecuzione del Piano d'azione, questo deve essere valutato regolarmente per garantire che sia applicato come previsto. Un esempio di rivalutazione del Piano d'azione di cui sopra è che, durante l'attuazione del piano, si scopre che i materiali necessari per completare il progetto artistico sono insufficienti. Ciò significa che il Piano d'azione non è applicabile poiché i materiali a disposizione sono insufficienti. Per completare il progetto è necessario aggiungere un'altra fase: l'approvvigionamento di materiali sufficienti per completare il progetto artistico.

Una buona pratica sarebbe quella di continuare a rivalutare un piano per assicurarsi che nulla ritardi ulteriormente il completamento del compito. Per garantire che un Piano d'azione si svolga senza intoppi durante la sua esecuzione, è fondamentale rimanere preparati e al corrente degli eventi.

## Lezioni apprese

Una volta affrontata una crisi, un imprenditore deve indagare su ciò che l'ha determinata e assicurarsi che non si ripeta mai più. Una volta superata la crisi, un buon imprenditore deve tenere un registro delle pratiche basate sull'evidenza per garantire che la crisi non si ripeta.

Nell'esempio precedente, il lavoro per il progetto artistico non è iniziato in tempo. Utilizzando una corretta gestione del tempo e fissando degli obiettivi, lo studente saprà come pianificare e stabilire le priorità in modo appropriato per evitare che si verifichino delle crisi. Tuttavia, se da un lato è essenziale regolare e perfezionare queste conoscenze e questi strumenti, dall'altro è importante sapere quando potrebbero non funzionare.

Alcuni contrattempi non possono essere previsti, come i problemi di salute, le calamità naturali come gli incendi o persino i furti. Tuttavia, esistono azioni e piani da utilizzare per queste occasioni. In caso di problemi di salute, ad esempio, si potrebbe preparare un piano che indichi la procedura da seguire in caso di incendio.



## Attività di apprendimento 4.1: Caso di studio 4

<b>Tipo di attività</b>
F2F e/o online
<b>Descrizione dell'attività</b>
Casi di studio - il discente deve leggere e interpretare dati/informazioni da discutere individualmente, in gruppo o come esercizio scritto.
<b>Scopo/Obiettivo</b>
Lo scopo di questo esercizio è far sì che gli studenti comprendano chiaramente il materiale trattato in questo argomento e vedano dove hanno difficoltà a capire un concetto.
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
Individuale o in gruppo di 2 - 4 persone
<b>Materiale/i necessario/i</b>



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.

# Imprenditorialità sociale per le ARTI



*Se faccia a faccia: stampa di un hand-out (vedi allegato SE4A Unità 1 Caso di studio 4, penne, fogli bianchi, penne, pennarelli).*

*Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire il manuale in un file online attraverso jamboard o altri strumenti online.*

## **Durata stimata**

30 minuti

## **Istruzioni**

*Formatori: Possono leggere i dettagli dell'esercizio per ogni attività e presentare come l'attività sarà svolta. Se si tratta di un corso F2F, gli esercizi devono essere consegnati come dispense che possono essere risolte dopo il completamento di ogni argomento. Se online, gli esercizi dovrebbero essere realizzati in un formato online, come Microsoft Forms, dove i discenti avranno accesso per risolverli.*

*Scritto: Fate leggere ai partecipanti la stampa del caso di studio e date loro 15 minuti per scrivere le risposte.*

*Discussione: Chiedete ai partecipanti di leggere la stampa del caso di studio e concedete loro 15 minuti per discutere le loro risposte.*

*I partecipanti: Dopo che il formatore ha letto le istruzioni dell'attività e dell'attività, i partecipanti devono rileggerle e completarle sul foglio illustrativo o in MS Forms.*

## **5: TECNICHE DI COMUNICAZIONE - SOFT SKILL**

Comunicare in modo efficace ed efficiente è fondamentale per un imprenditore sociale! Una buona comunicazione, efficiente ed efficace, diventa la base di un buon rapporto con tutti gli interlocutori necessari per raggiungere gli obiettivi imprenditoriali. Un buon imprenditore deve comunicare la propria idea, quindi le tecniche e le competenze di comunicazione sono essenziali per qualsiasi imprenditore.



Un buon comunicatore sicuro di sé è una persona in grado di trasmettere i propri obiettivi in modo semplice, esauriente e stimolante, entrando in risonanza con gli stakeholder e i clienti. In questo modo i clienti sceglieranno il marchio dell'imprenditore e gli stakeholder collaboreranno con la sua attività.

Al contrario, se un imprenditore non è in grado di comunicare le proprie idee, farà fatica a creare reti di collaborazione e partnership strategiche con i principali stakeholder.

Le tecniche e le competenze comunicative non si riferiscono solo al parlare e al presentare, ma si estendono alla lettura del linguaggio del corpo, all'ascolto e alla scrittura, tutti elementi fondamentali per il successo di un imprenditore.

### **Parlare**



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

Essere un imprenditore significa assumere la guida della propria attività e ispirare fiducia agli altri, consentendo loro di fidarsi del vostro marchio. Per raggiungere questo obiettivo sono essenziali grandi capacità di comunicazione che spingano l'imprenditore a raggiungere i propri obiettivi. Un proverbio dice: "I grandi leader sono grandi oratori".

**Siate trasparenti sui vostri sentimenti:** Essere autentici è una parte essenziale dell'essere un comunicatore sicuro di sé. Essere disposti ad essere autentici riguardo alla forza e alla passione per la propria attività imprenditoriale e i propri obiettivi, farà risuonare il pubblico. Non c'è bisogno di creare un personaggio per mostrare sicurezza. Questo non deve limitarsi alla comunicazione, ma deve essere applicato alla definizione e alla promozione della propria visione e missione. Mostrando vulnerabilità emotiva, gli imprenditori saranno in grado di entrare più facilmente in contatto con potenziali clienti, beneficiari e stakeholder.

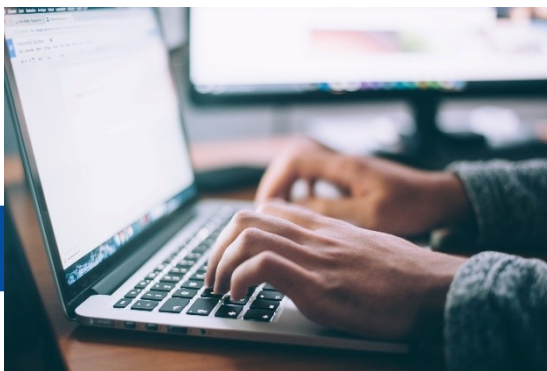


**Siate concisi:** KISS (Keep It Short and Sweet) è un acronimo che dovrebbe essere applicato a tutte le comunicazioni. Molti credono che un'analisi lunga e approfondita sia il modo migliore per spiegare un concetto. Tuttavia, bisogna tenere presente che la durata media dell'attenzione umana è presumibilmente di soli otto secondi e che la mente può trattenere da quattro a sette fatti contemporaneamente. Pertanto, sviluppare l'abilità di fornire le informazioni necessarie in modo rapido e conciso è di importanza fondamentale.

Molti imprenditori spesso commettono l'errore di cercare di spiegare troppo e di ribadire un concetto anche dopo averlo espresso. Questo può essere un segno di scarsa preparazione e di mancanza di fiducia. Prendetevi il tempo necessario per creare uno schema dei punti chiave per la vostra presentazione, telefonata o altro. Trovate il modo di renderli più interattivi, non monopolizzate la scena: questo permetterà agli ascoltatori di rimanere concentrati e impegnati. Non smettete mai di eliminare le componenti non essenziali di una presentazione per permettere al vostro messaggio principale di essere il punto focale.

**Conversare:** La conversazione è una forma fondamentale di comunicazione, in quanto è alla base di molte interazioni con il pubblico. Stabilire un rapporto di amicizia con i clienti e il personale può aiutare gli imprenditori a ricevere un feedback sul proprio lavoro e a familiarizzare con le tendenze commerciali attuali. Inoltre, essere in grado di approcciare e iniziare una conversazione offre l'opportunità di promuovere la propria attività. Per ottenere questi risultati è necessario imparare a parlare in modo amichevole e ad ascoltare attivamente. L'apprendimento di questa abilità può essere applicato a diverse situazioni, dalla strategia di marketing alla gestione delle crisi.

## Scrittura



Negli ultimi anni l'uso di mezzi di comunicazione digitali è stato ampiamente utilizzato, ma non esclusivamente. A causa della pandemia COVID-19 e dell'impossibilità di incontrarsi di persona, la comunicazione quotidiana si

progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. È il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

avvale di vari strumenti di comunicazione digitale. Per questo motivo, è essenziale saper scrivere bene e in modo conciso. Riuscire a comunicare i propri pensieri in forma scritta, in modo semplice e chiaro, permette agli imprenditori di promuovere il proprio lavoro in tempi di crisi come quelli della COVID-19.

Oggi le e-mail sono la forma più comune di comunicazione tra colleghi, partner o clienti. Gli imprenditori DEVONO essere in grado di comunicare i loro pensieri in modo chiaro e ordinato quando scrivono un'e-mail, una relazione e/o un'idea di progetto. Questo permette agli imprenditori di evitare qualsiasi malinteso, travisamento e riunioni inutili.

## Presentazione

Gli imprenditori devono promuovere il loro lavoro, le loro idee e i loro progetti attraverso una presentazione ben strutturata. Gli imprenditori devono affinare l'abilità di presentazione per utilizzarla a sufficienza a tutti i livelli. Che si tratti di presentare i dati finanziari agli investitori, i servizi ai clienti, una proposta commerciale a un potenziale acquirente. Anche una breve presentazione a un evento o a una convention in cui l'esposizione e il tempo sono limitati può fare la differenza nella promozione di un marchio.

Un imprenditore deve sempre dare il meglio di sé quando si presenta, perché in questo modo ha l'opportunità di impressionare il pubblico, che potrebbe diventare partner commerciale o cliente.

Durante la presentazione, tenete sempre presente quanto segue:

- Siate **chiari!**
- Siate **concisi!**
- Rimanete sempre **in equilibrio!**
- Evitate di parlare **troppo velocemente!**
- Evitate **assolutamente** l'uso di parole come "ehm"!
- Assicuratevi che venga proiettato **un buon linguaggio del corpo!**



## Ascolto attivo

L'ascolto attivo è un elemento importante per favorire una buona comunicazione e un buon rapporto con gli altri. Prestare la massima attenzione ai clienti mentre parlano è qualcosa che non tutti fanno, e per questo le persone lo notano e lo apprezzano.

L'ascolto attivo è un'abilità che consente agli imprenditori di comprendere qualsiasi problema e di risolverlo in modo fluido ed efficiente.

Oltre a quanto detto sopra, l'ascolto attivo permette di sentire i dettagli non dichiarati durante la conversazione e di capire meglio con chi si sta comunicando.



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

Anche il linguaggio del corpo e l'interpretazione dei segnali non verbali fanno parte dell'ascolto attivo. Un imprenditore può usare il linguaggio del corpo per proiettare sicurezza e usarlo per capire meglio i propri clienti.

Un comunicatore esperto è attento alla propria postura e alle espressioni facciali per garantire che il pubblico riceva il messaggio che vuole trasmettere. Contemporaneamente osserva la postura, i gesti e le espressioni facciali dell'interlocutore. Osservando e comprendendo il linguaggio del corpo di un'altra persona, un imprenditore può agire di conseguenza. Ad esempio, leggendo gli indizi non verbali durante la conversazione con un cliente, l'imprenditore può capire se è soddisfatto o meno del suo lavoro.

La postura è fondamentale per un imprenditore:

- Seduti o in piedi!
- Tenete le spalle indietro!
- A testa alta!
- Guardate SEMPRE le persone negli occhi!
- Evitare di agitarsi!
- Tenete le mani fuori dalle tasche!

## Attività di apprendimento 5.1: Studio di caso 5

<b>Tipo di attività</b>
<i>F2F e/o online</i>
<b>Descrizione dell'attività</b>
<i>Casi di studio - il discente deve leggere e interpretare dati/informazioni da discutere individualmente, in gruppo o come esercizio scritto.</i>
<b>Scopo/Obiettivo</b>
<i>Lo scopo di questo esercizio è far sì che gli studenti comprendano chiaramente il materiale trattato in questo argomento e vedano dove hanno difficoltà a capire un concetto.</i>
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
<i>Individuale o in gruppo di 2 - 4 persone</i>
<b>Materiale/i necessario/i</b>
<i>Se faccia a faccia: stampa di un hand-out (vedi allegato SE4A Unità 1 Caso di studio 5, penne, fogli bianchi, penne, pennarelli). Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire il manuale in un file online attraverso jamboard o altri strumenti online.</i>
<b>Durata stimata</b>
<i>30 minuti</i>
<b>Istruzioni</b>
<i>Formatori: Possono leggere i dettagli dell'esercizio per ogni attività e presentare come l'attività</i>



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.

sarà svolta. Se si tratta di un corso F2F, gli esercizi devono essere consegnati come dispense che possono essere risolte dopo il completamento di ogni argomento. Se online, gli esercizi dovrebbero essere realizzati in un formato online, come Microsoft Forms, dove i discenti avranno accesso per risolverli.

*Scritto:* Fate leggere ai partecipanti la stampa del caso di studio e date loro 15 minuti per scrivere le risposte.

*Discussione:* Chiedete ai partecipanti di leggere la stampa del caso di studio e concedete loro 15 minuti per discutere le loro risposte.

*I partecipanti:* Dopo che il formatore ha letto le istruzioni dell'attività e dell'attività, i partecipanti devono rileggerle e completarle sul foglio illustrativo o in MS Forms.

## 6: PENSIERO CRITICO E RISOLUZIONE DEI PROBLEMI - SOFT SKILL

Il Cambridge Dictionary definisce il pensiero critico come il "processo di riflettere attentamente su un argomento o un'idea, senza lasciarsi influenzare da sentimenti o opinioni". Per un imprenditore il pensiero critico significa risolvere un problema raccogliendo attentamente informazioni al riguardo, producendo idee che coinvolgano diversi punti di vista, valutando le informazioni, usando la logica e assicurandosi che venga utilizzata la migliore soluzione possibile.



Il pensiero critico è complesso e semplice allo stesso tempo. L'obiettivo principale del pensiero critico è quello di garantire che venga trovata la soluzione più adatta per il problema in questione, in modo che l'imprenditore risparmi tempo, denaro e stress.

Il pensiero critico promuove:

- Capacità di risolvere i problemi in modo efficiente!
- Il potenziamento delle competenze analitiche!
- Comunicazione in team!
- Intelligenza emotiva!
- Pensiero indipendente e riflessivo!
- Analizzare le conoscenze e le prove oggettive!
- Decisione!



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## Pensiero critico e imprenditorialità

Per gli imprenditori il pensiero critico è essenziale poiché non vogliono risolvere i problemi, ma risolverli nel modo migliore possibile. Ciò garantisce che i problemi vengano risolti in modo obiettivo ed efficiente, consentendo all'azienda di crescere e di ridurre ogni inutile spreco di risorse.

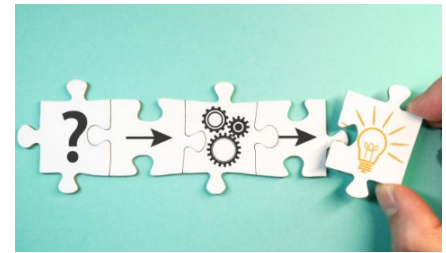
Gli imprenditori dotati di pensiero critico hanno anche maggiori probabilità di realizzare quanto segue:

- Analizzare le informazioni
- Pensare in modo creativo
- Produrre soluzioni creative a problemi improvvisi
- Elaborare piani ponderati e sistematici

## Capacità di pensiero critico

Il pensiero critico è una soft skill che è un mix di vari tratti e caratteristiche interpersonali e analitiche.

Ecco alcune abilità essenziali di pensiero critico che possono sostenere il successo della forza lavoro!



- **Osservazione:** Utilizzando il pensiero critico si può identificare un problema, sia esso esistente o in fase di preparazione, sulla base della propria esperienza e della propria percezione. A tal fine, è necessario abbracciare più punti di vista e guardare al quadro generale.
- **Pensiero analitico:** Significa raccogliere dati da una moltitudine di fonti, rifiutando contemporaneamente i pregiudizi e ponendo domande investigative volte a scoprire le prove. Consente di valutare meglio le ricerche indipendenti e di filtrare i dati per stabilirne l'accuratezza e la capacità di risolvere un problema.
- **Apertura mentale:** Le persone che tendono a utilizzare il pensiero critico sono aperte a considerare le opinioni degli altri e le informazioni che possono essere diverse dalle loro convinzioni e supposizioni. Questo favorisce l'obiettività e allo stesso tempo riduce gli atteggiamenti di pregiudizio.
- **Attitudine alla risoluzione dei problemi:** I pensatori critici utilizzano un atteggiamento positivo quando affrontano i problemi e allo stesso tempo cercano la migliore soluzione disponibile per i problemi esistenti. Hanno un atteggiamento proattivo nel risolvere i problemi e nell'offrire soluzioni per risolverli.
- **Comunicazione:** Una volta presa una decisione, questa deve essere divulgata alle parti interessate e a tutti gli altri partner rilevanti.

## Quali sono i vantaggi del pensiero critico per un imprenditore?



Co-funded by  
the European Union

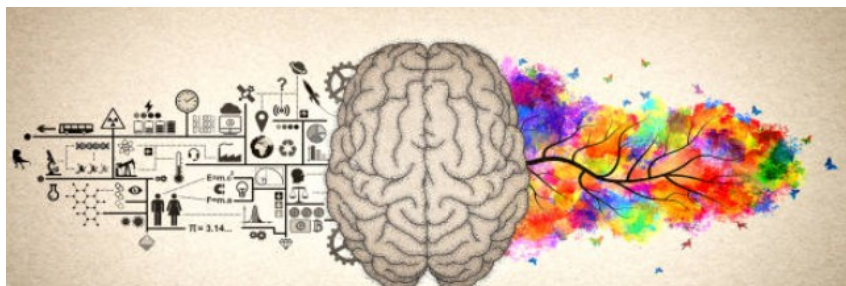
Questo progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea. L'autore è il solo responsabile di questa pubblicazione e la Commissione declina ogni responsabilità sull'uso che potrà essere fatto delle informazioni in essa contenute.

# Imprenditorialità sociale per le ARTI

Il pensiero critico consente agli imprenditori di raccogliere i fatti necessari e di analizzarli per prendere la migliore decisione possibile per l'azienda. In questo modo si assicura che le decisioni prese non siano affrettate e che forniscano solo una soluzione provvisoria al problema in questione.

Il pensiero critico sul posto di lavoro porta i seguenti benefici:

- **Il pensiero critico migliora la comunicazione.** Come già detto, quando gli imprenditori non sono influenzati dalle emozioni, sono in grado di pensare e comunicare con maggiore chiarezza.
- **Il pensiero critico potenzia l'intelligenza emotiva.** Promuove l'uso della razionalità analitica. In questo modo si garantisce che la persona che gestisce la situazione si prenda il tempo necessario per ricercare i fatti e le informazioni necessarie per risolvere efficacemente la questione in sospeso, tenendo conto e rispettando le associazioni emotive ed etiche.
- **Il pensiero critico incoraggia la creatività.** I pensatori critici sono aperti a nuove prospettive, informazioni e opinioni. Per questo motivo tendono a essere più creativi quando propongono nuove idee innovative.
- **Il pensiero critico fa risparmiare tempo e denaro.** Consente agli imprenditori di identificare tempestivamente eventuali problemi, permettendo alla loro azienda di prosperare risparmiando tempo e risorse preziose.
- **Il pensiero critico aiuta a gestire i clienti difficili,** poiché insegna a prendere decisioni informate mentre si gestiscono situazioni stressanti.



Attività di  
6.1: Caso di studio 6

apprendimento

<b>Tipo di attività</b>
F2F e/o online
<b>Descrizione dell'attività</b>
Casi di studio - il discente deve leggere e interpretare dati/informazioni da discutere individualmente, in gruppo o come esercizio scritto.
<b>Scopo/Obiettivo</b>
Lo scopo di questo esercizio è far sì che gli studenti comprendano chiaramente il materiale trattato in questo argomento e vedano dove hanno difficoltà a capire un concetto.
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
Individuale o in gruppo di 2 - 4 persone
<b>Materiale/i necessario/i</b>



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

*Se faccia a faccia: stampa di un hand-out (vedi allegato SE4A Unità 1 Caso di studio 6, penne, fogli bianchi, penne, pennarelli).*

*Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire la dispensa in un file online attraverso jamboard o altri strumenti online.*

## **Durata stimata**

30 minuti

## **Istruzioni**

*Formatori: Possono leggere i dettagli dell'esercizio per ogni attività e presentare come l'attività sarà svolta. Se si tratta di un corso F2F, gli esercizi devono essere consegnati come dispense che possono essere risolte dopo il completamento di ogni argomento. Se online, gli esercizi dovrebbero essere realizzati in un formato online, come Microsoft Forms, dove i discenti avranno accesso per risolverli.*

*Scritto: Fate leggere ai partecipanti la stampa del caso di studio e date loro 15 minuti per scrivere le risposte.*

*Discussione: Chiedete ai partecipanti di leggere la stampa del caso di studio e concedete loro 15 minuti per discutere le loro risposte.*

*I partecipanti: Dopo che il formatore ha letto le istruzioni dell'attività e dell'attività, i partecipanti devono rileggerle e completarle sul foglio illustrativo o in MS Forms.*

## **7: USO EFFICIENTE DELLE TIC - COMPETENZE SPECIFICHE**

### **Raggiungete i vostri obiettivi con gli strumenti ICT**

Nella società moderna le **tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC)** hanno avuto un grande impatto sulla vita delle persone; a casa, a scuola o al lavoro, le TIC sono ormai uno strumento utilizzato quotidianamente da tutti. Per quanto riguarda il lavoro, le TIC hanno permesso agli imprenditori di lavorare da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento.



In ambito lavorativo, le TIC vengono utilizzate per promuovere la produttività delle persone, utilizzando contemporaneamente meno risorse. Oggi un imprenditore non ha più bisogno di sprecare tempo e risorse preziose per informare un partner commerciale su una nuova impresa, ma può creare un sito web a cui indirizzare stakeholder, beneficiari e clienti per esaminare la propria attività.

### **Impatto sul lavoro - TIC**

Un cambiamento notevole creato dalle TIC nei luoghi di lavoro, che si è ulteriormente accentuato dopo la nascita di COVID-19, riguarda il modo in cui i luoghi di lavoro operano. Le TIC hanno moltiplicato le opzioni degli imprenditori per quanto riguarda la gestione del lavoro. Tutto ciò che serve è il software giusto, un dispositivo informatico mobile e una connessione a Internet. Ciò



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

significa che ora esistono luoghi di lavoro virtuali e fisici, o una combinazione di entrambi. Gli spazi di lavoro virtuali sono particolarmente apprezzati dagli imprenditori che avviano la loro attività, in quanto riducono i costi di avvio dell'impresa e le spese amministrative.

## Gestione del progetto TIC

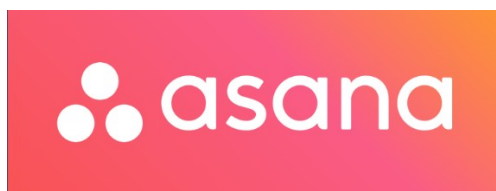
Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) che si occupano della gestione e del trattamento dei progetti sono tra le più utilizzate da aziende e imprenditori. Sono una necessità, soprattutto se qualcuno lavora da remoto. Promuovono il lavoro di squadra permettendo agli altri di seguire i progressi di un progetto e di organizzare il proprio lavoro in modo efficace ed efficiente.

Ecco alcune applicazioni software per la gestione dei progetti che possono essere utilizzate per aumentare la produttività.



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



Asana è un software per la gestione di progetti, attività e deleghe. Ha un'applicazione web e mobile che consente ai team di tenere traccia e gestire il proprio lavoro. La sua caratteristica principale è la categorizzazione del lavoro per progetto, inoltre ogni membro ha un proprio profilo che gli altri possono visualizzare. Inoltre, in Asana le attività possono essere visualizzate in modalità calendario, il che semplifica la loro organizzazione.

**Pro e contro:** Asana, combinando fattori come l'archiviazione dei file, favorisce la collaborazione e aiuta a gestire i progetti senza dover inviare troppe e-mail. Tuttavia, la versione gratuita del software non dà accesso a tutte le funzionalità di Asana.



Basecamp



Basecamp

Basecamp è un'applicazione moderna, con un'interfaccia simile a quella dei social media, che consente una collaborazione spensierata tra i team. Dispone di bacheche che consentono discussioni e funzioni di reporting. Per i clienti, offre un'interfaccia separata e permette di ricevere notifiche via e-mail.

**Pro e contro:** Basecamp è gratuito. Ha una funzionalità semplice, che lo rende facile da usare, e un design pulito. Tuttavia, la versione gratuita del software non dà accesso a tutte le funzionalità di Basecamp.

## Comunicazione interna ed esterna TIC

Quando si lavora, la necessità di disporre di canali di comunicazione rapidi ed efficaci è infinita. Sebbene a volte sia sufficiente un'e-mail, ci sono momenti in cui è necessaria una rapida conversazione con un partner all'estero. Per questo motivo, gli strumenti di comunicazione sono necessari per comunicare con tutti, ma la comunicazione interna fa un passo in più per promuovere la collaborazione e la comunicazione all'interno di un team, dove si possono memorizzare informazioni e dati in-applicativi. Il punto di forza di questo software è l'efficienza e la semplicità della comunicazione scritta, video o audio.

Webex di Cisco può essere utilizzato sia per la comunicazione interna che esterna.





# Imprenditorialità sociale per le ARTI



Il servizio di videoconferenza di Cisco Webex Meetings offre un generoso piano gratuito. Tuttavia, presenta alcune limitazioni di funzionalità che è necessario testare attentamente prima di impegnarsi.

## TIC di collaborazione

Queste TIC mirano a consentire ai team di lavorare su documenti comuni quando è necessario per finalizzare un progetto. In questo modo, una parte può aggiungere qualcosa al documento esistente senza dover condividere ripetutamente il file. Una buona applicazione software per le collaborazioni è Dropbox.



Dropbox è un servizio di sincronizzazione e archiviazione dei file semplice e affidabile con funzioni di collaborazione avanzate. È un backup per mantenere tutti i documenti importanti protetti in qualsiasi circostanza. È più costoso e meno integrato rispetto alle offerte di piattaforme come Google Drive, iCloud e OneDrive. È disponibile su diversi supporti (computer, tablet, telefoni).

Come si è visto, ci sono diverse TIC che possono aiutare un imprenditore a portare il suo posto di lavoro, le sue collaborazioni e il suo lavoro in generale a livelli superiori. Tuttavia, bisogna tenere presente che le TIC sono in continua evoluzione: un'ottima applicazione attualmente gratuita potrebbe un giorno richiedere un abbonamento a pagamento. Un'altra possibilità è che un'applicazione software più recente possa sostituire le TIC esistenti se i suoi servizi sono più intuitivi, migliori e complessivamente superiori.



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.

## Attività di apprendimento Caso di studio 7

<b>Tipo di attività</b>
<i>F2F e/o online</i>
<b>Descrizione dell'attività</b>
<i>Casi di studio - il discente deve leggere e interpretare dati/informazioni da discutere individualmente, in gruppo o come esercizio scritto.</i>
<b>Scopo/Obiettivo</b>
<i>Lo scopo di questo esercizio è far sì che gli studenti comprendano chiaramente il materiale trattato in questo argomento e vedano dove hanno difficoltà a capire un concetto.</i>
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
<i>Individuale o in gruppo di 2 - 4 persone</i>
<b>Materiale/i necessario/i</b>
<i>Se faccia a faccia: stampa di un hand-out (vedi allegato SE4A Unità 1 Caso di studio 7, penne, fogli bianchi, penne, pennarelli). Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire il manuale in un file online attraverso jamboard o altri strumenti online.</i>
<b>Durata stimata</b>
<i>30 minuti</i>
<b>Istruzioni</b>
<i>Formatori: Possono leggere i dettagli dell'esercizio per ogni attività e presentare come l'attività sarà svolta. Se si tratta di un corso F2F, gli esercizi devono essere consegnati come dispense che possono essere risolte dopo il completamento di ogni argomento. Se online, gli esercizi dovrebbero essere realizzati in un formato online, come Microsoft Forms, dove i discenti avranno accesso per risolverli.</i>
<i>Scritto: Fate leggere ai partecipanti la stampa del caso di studio e date loro 15 minuti per scrivere le risposte.</i>
<i>Discussione: Chiedete ai partecipanti di leggere la stampa del caso di studio e concedete loro 15 minuti per discutere le loro risposte.</i>
<i>I partecipanti: Dopo che il formatore ha letto le istruzioni dell'attività e dell'attività, i partecipanti devono rileggerle e completarle sul foglio illustrativo o in MS Forms.</i>





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## SCOPRI DI PIÙ

### Perché Steve Jobs era il comunicatore per eccellenza

*Steve Jobs è considerato uno dei migliori comunicatori di tutti i tempi. La sua capacità di intrattenere, informare e ispirare il pubblico è stata la chiave del suo successo come comunicatore.*

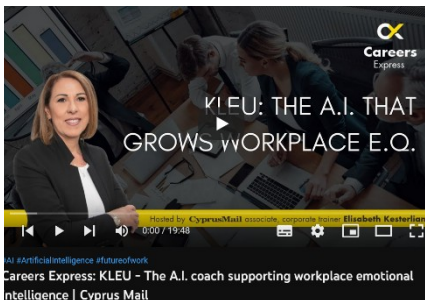


<https://www.forbes.com/sites/tjwalker/2011/10/06/why-steve-jobs-was-the-ultimate-communicator/>

### 7 lezioni di comunicazione dal lancio dell'iPhone di Steve Jobs

*In questo articolo l'autore spiega passo dopo passo come Steve Jobs conduceva le sue presentazioni e perché aveva scelto di farlo, per farvi capire meglio che comunicare correttamente su un argomento è fondamentale per il successo di chiunque.*

<https://www.linkedin.com/pulse/7-communication-lessons-from-steve-jobs-iphone-launch-victor-prince>



### Careers Express: KLEU - Il coach A.I. che supporta l'intelligenza emotiva sul posto di lavoro | Cyprus Mail

*In questo video di Careers Express, la formatrice aziendale e conduttrice di CX Elisabeth Kesterlian intervista Linda Boyd, CEO e fondatrice del coach digitale Kleu, che rivela come l'AI possa supportare in modo comodo e discreto l'EQ dei dipendenti, in un percorso di apprendimento #gamificato e basato sul cloud - parte della prossima ondata del #futureofwork.*

<https://youtu.be/TjInMW9LQ2o>



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



## TEST DI AUTOVALUTAZIONE FINALE

### VALUTAZIONE

- 1) Quando si stabilisce la priorità degli obiettivi, è meglio concentrarsi su più obiettivi contemporaneamente.
  - a) Vero
  - b) Falso
- 2) Quale non è una delle Tre P della definizione degli obiettivi?
  - a) Persone
  - b) Positivo
  - c) Personale
  - d) Possibile
- 3) La regola 80/20 afferma che l'80% del vostro \_\_\_\_\_ proviene solo dal 20% del vostro \_\_\_\_\_.
  - a) Errori / errori
  - b) Risultati / azioni
  - c) Tempo / azioni
  - d) Risultati / amici
- 4) Una scadenza per il completamento di un progetto previsto per il mese prossimo può essere considerata Urgente e Importante nella matrice Urgente/Importante.
  - a) Vero
  - b) Falso
- 5) Quale elemento è un motivo per procrastinare?
  - a) Non so da dove cominciare
  - b) Il compito sembra opprimente
  - c) Nessuna scadenza chiara
  - d) Tutto quanto sopra
- 6) Quale abitudine vi permetterà di superare la procrastinazione?
  - a) Avere una scadenza chiara
  - b) Ritardare il compito
  - c) Fare più piani
  - d) Tutto quanto sopra
- 7) Quando si verifica una crisi, è necessario implementare la prima soluzione disponibile.
  - a) Vero
  - b) Falso
- 8) L'approccio migliore per creare un piano durante una crisi è quello di:
  - a) Identificare il problema
  - b) Decidere una soluzione
  - c) Creare una linea temporale
  - d) Tutto quanto sopra
- 9) Quali dei seguenti sono i benefici dell'utilizzo del pensiero critico?



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



- a) Intelligenza emotiva
- b) Creatività
- c) Riduzione delle spese
- d) Tutto quanto sopra

- 10) Che cosa significa TIC?
- a) Tecnologia dell'informazione e della comunicazione
  - b) Tecnologia di comunicazione internazionale
  - c) Teoria della comunicazione internazionale
  - d) Teoria dell'informazione e della comunicazione

## **RISPOSTE**

- 2) Quando si stabilisce la priorità degli obiettivi, è meglio concentrarsi su più obiettivi contemporaneamente.
- a) Vero
  - b) Falso**
- 3) Quale non è una delle Tre P della definizione degli obiettivi?
- a) Persone**
  - b) Positivo
  - c) Personale
  - d) Possibile
- 4) La regola 80/20 afferma che l'80% del vostro \_\_\_\_\_ proviene solo dal 20% del vostro \_\_\_\_\_.
- a) Errori / errori
  - b) Risultati / azioni**
  - c) Tempo / azioni
  - d) Risultati / amici
- 5) Una scadenza per il completamento di un progetto previsto per il mese prossimo può essere considerata Urgente e Importante nella matrice Urgente/Importante.
- a) Vero
  - b) Falso**
- 6) Quale elemento è un motivo per procrastinare?
- a) Non so da dove cominciare
  - b) Il compito sembra opprimente
  - c) Nessuna scadenza chiara
  - d) Tutto quanto sopra**
- 7) Quale abitudine vi permetterà di superare la procrastinazione?
- a) Avere una scadenza chiara**
  - b) Ritardare il compito
  - c) Fare più piani
  - d) Tutto quanto sopra
- 8) Quando si verifica una crisi, è necessario implementare la prima soluzione disponibile.
- a) Vero





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

- b) Falso
- 9) L'approccio migliore per creare un piano durante una crisi è quello di:
- a) Identificare il problema
  - b) Decidere una soluzione
  - c) Creare una linea temporale
  - d) **Tutto quanto sopra**
- 10) Quali dei seguenti sono i benefici dell'utilizzo del pensiero critico?
- a) Intelligenza emotiva
  - b) Creatività
  - c) Riduzione delle spese
  - d) **Tutto quanto sopra**
- 10) Che cosa significa TIC?
- a) **Tecnologia dell'informazione e della comunicazione**
  - b) Tecnologia di comunicazione internazionale
  - c) Teoria della comunicazione internazionale
  - d) Teoria dell'informazione e della comunicazione

## Bibliografia

### Elenco delle risorse utilizzate:

#### Inglese:

1. Barringer, B.R. e Duane, R. (2015). Imprenditorialità: Successfully Launching New Ventures, 5a ed., Essex: Pearson Education Ltd
2. Bygrave, W.D. e Zacharakis, A., (2010). The Portable MBA in Entrepreneurship, 4a ed. New York: John Wiley and Sons Publishers
3. Lex, M. e Gielnik, M. M. (2017) Creativity and Entrepreneurship, in The Wiley Handbook of Entrepreneurship (eds G. Ahmetoglu, T. Chamorro-Premuzic, B. Klinger and T. Karcisky), John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK. doi: 10.1002/9781118970812.ch7
4. Onuoha G., (2007) Entrepreneurship, AIST International Journal 10, 20-32.
5. Pickle, H.B. & Abrahamson, R.L. (1990). Gestione delle piccole imprese. New York: John Wiley & Sons, Inc.
6. Stevenson, H.H. e Jarillo, J.C., (1990). Un paradigma dell'imprenditorialità: Entrepreneurial Management, Strategic Management Journal, 11, Special Issue: Imprenditorialità aziendale, pagg. 17-27.
7. Facione NC e Facione PA. 1992 The California critical thinking dispositions inventory test manual Millbrae Calif Acad Press 44 1-17
8. Fatemeh Mohseni, Zohreh Seifoori, Saeideh Ahangari, Yaser Khajavi. (2020) L'impatto della formazione sulle strategie metacognitive e della sensibilizzazione al pensiero critico sulla comprensione della lettura. Cogent Education 7:1.
9. Yet-Mee Lim, Teck Heang Lee, Ching Seng Yap, Chui Ching Ling. (2016) Competenze di occupabilità, qualità personali e problemi di occupazione precoce dei revisori entry-level: Prospettive di datori di lavoro, docenti, revisori e studenti. Journal of Education for Business 91:4, pagine 185-192.



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



10. Christopher P. Dwyer, Amy Boswell, Mark A. Elliott. (2015) Una valutazione delle competenze di pensiero critico in ambito aziendale. *Journal of Education for Business* 90:5, pagine 260-269.
11. Linda Heichman Taylor. (2008) Alfabetizzazione informativa nei vocabolari specifici delle materie: Un percorso verso il pensiero critico. *College & Undergraduate Libraries* 15:1-2, pagine 141-158.
12. Nancy Nentl, Ruth Zietlow. (2008) L'uso della tassonomia di Bloom per insegnare le abilità di pensiero critico agli studenti di economia. *College & Undergraduate Libraries* 15:1-2, pagine 159-172.
13. Kanike, U. e Xia, Y. (2022). Impatto degli strumenti basati sulle TIC sull'efficacia dei team di software virtuale che lavorano da casa a causa del blocco COVID-19: An Empirical Study. *International Journal of Software Innovation (IJSI)*, 10(1), 1-20. <http://doi.org/10.4018/IJSI.309958>
14. Bartolomé, J., Garaizar, P. & Larrucea, X. Un approccio pragmatico per la valutazione e l'accreditamento delle competenze digitali dei profili digitali: Un caso di studio di imprenditori e lavoratori a distanza. *Tech Know Learn* 27, 843-878 (2022). <https://doi.org/10.1007/s10758-021-09516-3>
15. Malik1, H. a. (2019). Implementazione dell'apprendimento basato sui problemi per migliorare le capacità di pensiero critico nell'apprendimento degli imprenditori. *Giornale di Fisica: Serie di conferenze*
16. CE Responsible - **Empowering Social Business in Central Europe**. (n.d.). Interreg CENTRAL EUROPE. <https://www.interreg-central.eu/Content.Node/CE-RESPONSIBLE.html>
17. Concetti generali dell'informatica Indice. (n.d.). Siyavula <https://www.siyavula.com/read/cat/grade-11-cat/general-concepts-of-computing>
18. Reckmann, N. (2022, 29 giugno). *Perché il pensiero critico è importante per la vostra azienda*. *Business News Daily*. <https://www.businessnewsdaily.com/7532-critical-thinking-in-business.html>
- 19.

## Ελληνική βιβλιογραφία (in greco - riferimenti):

1. Γεωργαντά, Ζ., (2003). Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες - Το Management της Επιχειρηματικής Καινοτομίας, Αθήνα: εκδ. ΑΝΙΚΟΥΛΑ
2. Γκούμας, Σ. & Τέφα, Αικ. (2012). Επιχειρηματικότητα στη μικρή επιχείρηση. Αθήνα: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων της Γενικής Συνομοσπονδίας Επαγγελματιών Βιοτεχνών Εμπόρων Ελλάδας (ΙΜΕ ΓΣΕ- ΒΕΕ)
3. Καραγιάννης, Α. Δ., Κορρές, Γ. & Ζαρίφης, Α. (2001). Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη. Αθήνα: Παιδαγωγικό Ινστιτούτο
4. Σιώμοκος, Γ. (2004). Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Αθήνα: Εκδ. ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ





## ***PR2 - Curriculum per l'acquisizione di nuove abilità e competenze nell'imprenditoria sociale***

### **Unità 2**

## **Come commercializzare il valore e l'impatto sociale della vostra impresa**

*Partner responsabile: Materahub*

Unità 2 - Come commercializzare il valore e l'impatto sociale della vostra impresa

#### INTRODUZIONE

1. Le pietre miliari della vostra strategia di marketing: i valori sociali della vostra azienda

- Attività 1: "Costruire la propria proposta di valore"

2. Il marketing sociale: cos'è e i suoi principi fondamentali

- Attività 2: "Le 4 P nel marketing sociale".

3. Come commercializzare online la vostra attività mission-driven: il marketing digitale

- Attività 3: "Il vostro pubblico di riferimento"

4. Approfondimento sul social media marketing: come creare una strategia efficace

- Attività 4 a): "Costruire obiettivi efficaci di social media marketing"

- Attività 4 b): "Identificare i canali di marketing sui social media".

#### SAPERNE DI PIÙ

#### TEST DI AUTOVALUTAZIONE FINALE

#### Bibliografia



© 2022-2023. This work is licensed under a [CC BY-NC-SA 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).







## Unità 2 - Come commercializzare il valore e l'impatto sociale della vostra impresa

### INTRODUZIONE

#### Scopo e obiettivi

L'unità mira a sostenere gli studenti nell'acquisizione di conoscenze sui principi, le caratteristiche e gli elementi chiave del marketing sociale. In particolare, per quanto riguarda il marketing digitale e sui social media per promuovere gli scopi sociali e i valori fondamentali della loro azienda.

Introducendo il concetto di valori sociali nel business, questa unità mira a fornire agli studenti metodi, strumenti pratici e competenze per commercializzare efficacemente la loro attività e promuovere l'impatto sociale della loro attività.

#### Risultati dell'apprendimento

Al completamento di questa unità, i discenti saranno in grado di:

- Comprendere l'importanza dei valori sociali della propria attività e le loro caratteristiche come pietre miliari di una strategia di marketing,
- Identificare i valori fondamentali dell'azienda legati al pubblico/clienti di riferimento,
- Applicare i principi di base del marketing sociale per promuovere l'impatto sociale della propria attività e comunicare i propri valori,
- Riconoscere le caratteristiche e i tipi principali di marketing digitale,
- Organizzare una strategia efficace per commercializzare online il proprio marchio e la propria missione aziendale.
- Sviluppare una strategia per i social media.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



## 1. Le pietre miliari della vostra strategia di marketing: i valori sociali della vostra azienda

Oggi sta emergendo una nuova "classe" di **Imprenditori Sociali Creativi**, giovani lavoratori che generano una domanda di mercato per i loro beni e servizi, contribuendo al contempo al cambiamento dinamico della sostenibilità culturale, della giustizia sociale e dello sviluppo economico in tutto il mondo. Si tratta di professionisti creativi che si impegnano per gli stessi obiettivi che guidano gli imprenditori sociali, dalle città sostenibili al benessere e all'inclusione.



### Imprenditori sociali:

creano un'attività (prodotto o servizio) per affrontare un problema sociale.

- perseguono il successo commerciale e il cambiamento sociale, considerati ugualmente importanti

### Imprenditori culturali

-Creano prodotti culturali (arti visive, musica, film, ecc.) che presentano nuovi modi di comprendere i problemi sociali.

-sono autodeterminati a promuovere il cambiamento globale

**Le imprese sociali (SE) e le ICC (Industrie creative e culturali) contribuiscono al benessere sociale** favorendo la coesione sociale ed economica, la crescita intelligente e inclusiva e la costruzione di un'economia di mercato mista e resiliente.

Entrambi promuovono la crescita economica attraverso la creazione di posti di lavoro, l'innovazione, lo sviluppo intelligente, inclusivo e territoriale:

- Le ICC contribuiscono allo sviluppo sostenibile stimolando la competitività, l'occupazione giovanile, la fertilizzazione intersettoriale, lo sviluppo urbano e sociale,
- Le SE hanno un impatto più mirato sulle comunità e sui loro territori, occupandosi dei loro bisogni reali e cercando soluzioni attraverso un approccio integrato e in modo cooperativo.

Per dare un contributo sociale, tuttavia, è fondamentale che gli imprenditori e le aziende abbiano **chiari i valori sociali come obiettivi primari da trasmettere e raggiungere**. I valori sociali si riferiscono ai valori attribuiti ai cambiamenti sperimentati nella propria vita. Per esempio, vivere



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

vicino a spazi verdi o imparare nuove abilità, come il primo soccorso o la coltivazione di ortaggi, che possono sostenere e migliorare la qualità della vita dell'individuo e della sua comunità.

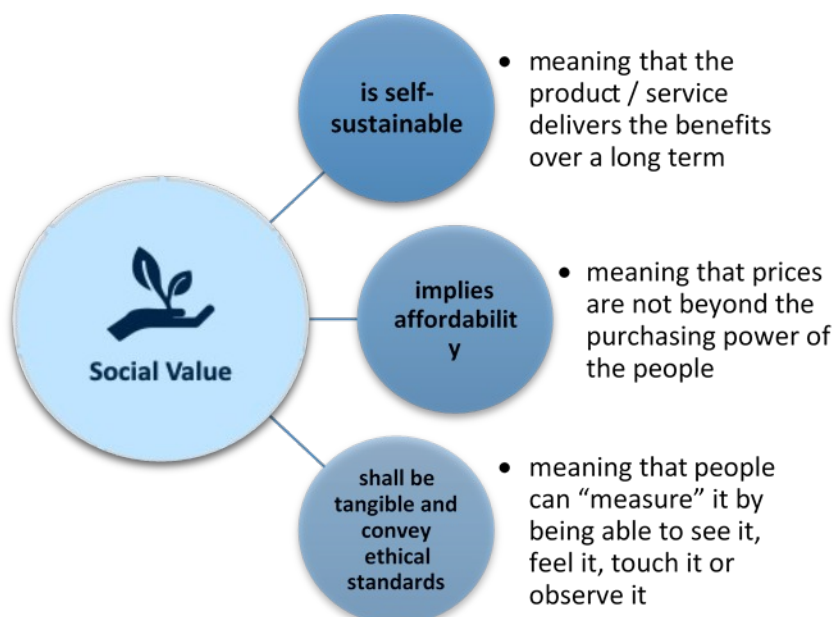
Le aziende, i servizi e i prodotti che adottano valori sociali hanno in mente gli interessi della società e mirano a fornire risultati incentrati sul rafforzamento delle comunità e sui benefici per i consumatori.

È così che gli imprenditori possono fissare obiettivi chiari e tangibili nella loro attività, definendo quali sono i risultati positivi per le persone e la società, gestendo il budget e fornendo un prodotto di cui le persone hanno effettivamente bisogno.

I valori sociali possono essere incorporati nei piani aziendali di tutti i giorni o essere la forza trainante dell'avvio di un'impresa. Qualsiasi tipo di impresa può promuovere valori sociali come:

- **La tutela dell'ambiente** può facilmente entrare a far parte dei processi aziendali, ad esempio acquistando prodotti riciclati o smaltendo correttamente i materiali di scarto pericolosi, spegnendo i computer e le luci quando non vengono utilizzati o mantenendo i veicoli aziendali in buono stato di funzionamento per ridurre le emissioni nocive.
- **Sostenere cause umanitarie** legate alla propria attività. Ad esempio, il proprietario di un ristorante può decidere di donare parte dei ricavi per assistere i bisognosi.
- **Generare un impatto sulla propria comunità** dimostrando valori sociali, ad esempio sponsorizzando o raccogliendo fondi per migliorare i servizi della comunità.
- **L'adozione di specifiche procedure aziendali o la promozione di specifici scopi sociali**, ad esempio facendo pagare un prezzo ragionevole per i vostri beni e servizi e ponendo una forte enfasi sul servizio al cliente o producendo e commercializzando un prodotto "verde" che aiuta l'ambiente.

Il valore sociale di un prodotto o di un servizio, che va oltre il soddisfacimento di un bisogno, deve essere espresso ed evidenziato in tutta la sua progettazione per ottenere il/i beneficio/i offerto/i dal prodotto o dal servizio.



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

valore sociale:

è autosostenibile: significa che il prodotto/servizio fornisce i benefici a lungo termine.

Implica l'accessibilità: significa che i prezzi non sono al di sopra del potere d'acquisto delle persone.

deve essere tangibile e trasmettere standard etici: significa che le persone possono "misurarlo" potendolo vedere, sentire, toccare o osservare.

La domanda chiave ora è: *come si fa a distinguersi dalla concorrenza, a catturare l'attenzione dei clienti e a promuovere le vendite sulla base del valore piuttosto che dei prezzi? **Come comunicare e commercializzare i propri valori sociali fondamentali?***

Potete iniziare a definire, comunicare e commercializzare i vostri valori unici e i vostri scopi sociali concentrandovi sulle seguenti 3 fasi iniziali fondamentali.

- **Fase 1: *Identificare i valori fondamentali*** - Quali sono i valori e gli scopi sociali della vostra azienda?
- **Fase 2: *Conoscere il pubblico di riferimento / i consumatori*** - Quali sono i loro obiettivi? Le loro sfide? Le loro paure? Quali problemi li aiutete a risolvere?
- **Fase 3: *commercializzare i vostri valori*** - i vostri valori devono parlare degli obiettivi o dei problemi dei vostri clienti e comunicare i risultati esatti che i vostri clienti otterranno.

L'attività che segue vi aiuta a riflettere e a ripercorrere le prime due fasi, identificando i valori sociali fondamentali della vostra azienda e dichiarando la vostra proposta di valore, ovvero **il valore che la vostra azienda promette di fornire ai clienti/al pubblico e che spiega perché dovrebbero scegliere di acquistare/utilizzare il vostro servizio/prodotto**. La proposta di valore fa parte della strategia di marketing complessiva di un'azienda.

## - Attività 1: "Costruire la propria proposta di valore"

<b>Tipo di attività</b>
Attività individuale, ma applicabile anche con gruppi (F2F e online)
<b>Descrizione dell'attività</b>
Questa attività articola le caratteristiche e gli usi del prodotto/servizio e i fattori di differenziazione, tenendo conto dei problemi dei clienti per identificare il valore fondamentale del prodotto/servizio.
<b>Scopo/Obiettivo</b>



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.

# Imprenditorialità sociale per le ARTI



Al termine di questa attività, i partecipanti saranno in grado di:

- riflettere sui diversi aspetti (emotivi, intellettuali, materiali/finanziari, sociali, altro) del prodotto/servizio per sé e per gli altri
- identificare i principali fattori che coinvolgono le persone
- i benefici e l'impatto generato dal prodotto/servizio per se stessi e per gli altri
- chiarire se soddisfa un bisogno o risolve un problema
- di prendere coscienza di alcuni aspetti fondamentali delle persone a cui si rivolgono

## Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile

Da 2 a 4 persone

## Materiale/i necessario/i

Se faccia a faccia: stampa di un hand-out (vedi allegato *Attività 1*), penne, fogli bianchi, penne, pennarelli.

Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire il manuale in un file online attraverso jamboard o altri strumenti online.

## Durata stimata

45 minuti

## Istruzioni

- i discenti vengono introdotti all'argomento: questa fase non è inclusa nella tempistica complessiva dell'attività (il formatore può creare una presentazione ppt o semplicemente utilizzare i contenuti inclusi nell'introduzione del foglio di lavoro dell'attività allegato)
- se l'attività è individuale, i partecipanti riflettono sul proprio prodotto/servizio e sul relativo gruppo target oppure, se lavorano in gruppo, possono fare riferimento a un caso di studio presentato dal formatore o selezionare un'attività esistente gestita da uno dei membri del team
- I partecipanti devono completare il foglio di lavoro dell'attività secondo le istruzioni incluse nel foglio di lavoro dell'attività fornito.
- i discenti presentano i loro risultati, condividono pensieri, suggerimenti, esperienze, ecc.

## Link / riferimenti

[Come scrivere una proposta di valore \(+ 6 esempi moderni\)](#)

**Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.**



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## 2. IL marketing sociale: cos'è e i suoi PRINCIPI fondamentali

Mentre esplorate lo scopo sociale del vostro prodotto/servizio e le persone che volete coinvolgere, è il momento di imparare il social marketing, che ha una solida base sullo scopo sociale di un prodotto o servizio.

Partendo da un'attenta mappatura dei gruppi target, il marketing sociale mira a comprendere i loro bisogni, le loro vite e le loro motivazioni per trovare un prodotto/servizio adatto al mercato, cioè un prodotto o un servizio che soddisfi le esigenze del gruppo target. Chiaramente, sebbene il marketing sociale si basi sui principi del marketing commerciale, i suoi scopi vanno oltre il semplice raggiungimento del profitto.

Secondo Andreasen Alan R. (1988), il marketing sociale è "*l'applicazione delle tecniche di marketing commerciale ai problemi sociali*". In altre parole, ciò significa che l'obiettivo principale del marketing sociale è quello di spingere e guidare le persone a modificare i loro comportamenti per favorire il benessere e i benefici a lungo termine della società nel suo complesso, attraverso la selezione di risorse e interventi economicamente vantaggiosi che abbiano il miglior impatto nel tempo.

**In altre parole, il cuore del marketing sociale consiste nel modificare i comportamenti delle persone a vantaggio del consumatore o della società. Inoltre, promuovere le questioni sociali, ambientali ed economiche ed evocare la coscienza attraverso gli strumenti di marketing.**

Il marketing sociale genera diversi vantaggi per le aziende:

- imprese che, oltre ai loro obiettivi finanziari (profitto), lavorano per raggiungere obiettivi più sostenibili, che includano le persone e il pianeta, per sviluppare prodotti e servizi che soddisfino i bisogni dei consumatori/audience per il bene della società e dell'ambiente
- consumatori che sono spinti ad acquistare/utilizzare prodotti/servizi che siano eticamente e socialmente sostenibili e responsabili

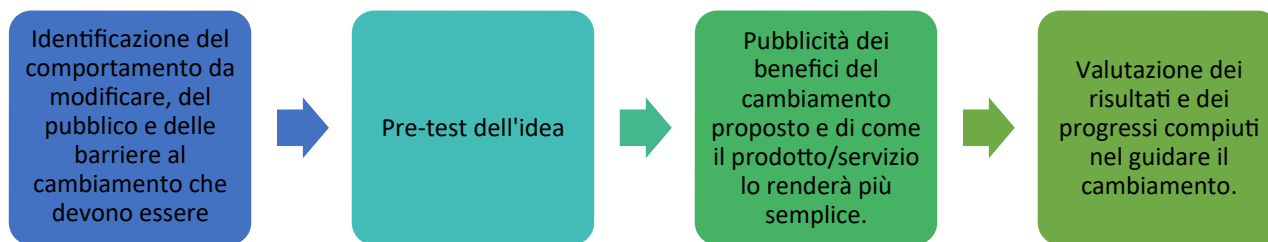
Tra i numerosi esempi di marketing sociale che si rivolgono a diverse tematiche legate all'ambiente, alla consapevolezza sociale o alla salute del corpo, ve ne sono alcuni interessanti, descritti in [7 Campagne di ispirazione sui social media](#), tra cui:

- Il **Getty Museum Challenge**, che ha visto il [Getty Museum](#) utilizzare Twitter, Instagram e Facebook durante la chiusura per pandemia, ha sfidato il pubblico a condividere ricreazioni casalinghe delle sue opere d'arte. Il pubblico ha risposto con entusiasmo, creando diverse opere d'arte che rendono omaggio agli artisti in modo esilarante e impressionante.
- L'iniziativa **#musicsaves di Save The Music** ha utilizzato TikTok per sensibilizzare l'opinione pubblica sull'importanza e l'impatto che la musica può avere sulla salute mentale, oltre che per attirare l'attenzione sulla fondazione stessa.
- Il **#styledayfriday di Zalando**, che ha utilizzato Instagram e TikTok per superare il difficile periodo del blocco di Covid, quando le vendite sono calate drasticamente. Il marchio di moda europeo Zalando ha quindi promosso una sfida settimanale tra i suoi follower: trasformare il [venerdì casual nel venerdì dello stile](#).

I passaggi chiave per un marketing sociale di successo possono essere riassunti come segue:



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



Poiché il cambiamento non può avvenire dall'oggi al domani, è fondamentale suscitare interesse e consapevolezza e motivare le persone a modificare i propri atteggiamenti per renderle disposte ad agire per il cambiamento.

Infine, poiché il marketing sociale affonda le sue radici nel marketing commerciale, è essenziale conoscere i fondamenti del marketing, sociale o a scopo di lucro. Nel marketing commerciale, ci si riferisce alle 4 P:

- **Il prodotto** riguarda "ciò che state commercializzando", che per il marketing sociale è il prodotto/servizio che guiderà il cambiamento.
- **Il prezzo** nel marketing sociale non è solo una questione di denaro, ma anche di tempo o di quanto impegno ci vorrà per cambiare un comportamento.
- **Luogo**, che è fondamentale per rendere il vostro prodotto/servizio non solo disponibile, ma anche facilmente accessibile al maggior numero di persone possibile.
- **La promozione** è la pubblicità che potete fare.

In un interessante articolo [4 Ps of Social Marketing](#) di Arindra Mishra (9 agosto 2020), l'autore fornisce una chiara panoramica di ciò che le 4P del marketing commerciale possono significare per il marketing sociale con un focus sul "servire la società". Le 4 PS sono spiegate come:

- **Scopo**, che aiuterà a dare una direzione alla strategia di marketing aziendale.
- **Piattaforma**, ovvero i canali utilizzati per comunicare con i clienti/audience che si differenziano a seconda dei tipi di attività da svolgere e delle caratteristiche del pubblico/consumatori.
- **Partecipazione**, che implica un'interazione attiva del pubblico/consumatori.
- **Performance** per monitorare e valutare i risultati della strategia di marketing sociale applicata.

Per definire il vostro marchio aziendale, dovete innanzitutto comprendere gli elementi che compongono il marketing mix della vostra azienda.

Come illustrato nel grafico seguente, le 4 P del marketing possono essere delineate come segue:





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

**Prodotto:** indipendentemente dal tipo di attività, prima di poterlo commercializzare con successo è necessario avere una visione e una comprensione chiare di cosa sia esattamente il proprio prodotto o servizio e del perché o di cosa lo renda unico.

**Prezzo:** il prezzo è un fattore cruciale che influenza i margini di profitto, l'offerta, la domanda e la strategia di marketing, che può influenzare il luogo e la promozione scelti per commercializzare il vostro servizio/prodotto.

**Promozione:** questa azione implica molti modi per diffondere le informazioni sui vostri servizi o prodotti ai consumatori, ai clienti o al pubblico e comprende pubblicità, pubbliche relazioni, social media, email marketing, marketing sui motori di ricerca, video e altro ancora.

**Luogo:** è fondamentale mettere il prodotto/servizio giusto al prezzo giusto, nel posto giusto e al momento giusto. Soprattutto, è fondamentale individuare i luoghi ideali per convertire i potenziali clienti in clienti.



## - Attività 2: "Le 4 P nel marketing sociale".

<b>Tipo di attività</b>
Attività di gruppo (F2F e online)
<b>Descrizione dell'attività</b>



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



Questa attività aiuta gli studenti a comprendere gli elementi che compongono il marketing mix di un'azienda attraverso le 4 P del marketing e a capire come usarle quando si presenta il proprio prodotto o servizio al mercato.

## Scopo/Obiettivo

Al termine di questa attività, i partecipanti saranno in grado di:

- identificare cosa offre il prodotto/servizio, i suoi vantaggi e come lo utilizzerà il pubblico di riferimento
- cosa lo rende unico prima di poterlo commercializzare con successo
- i costi della strategia di marketing
- come rendere disponibile il proprio prodotto/servizio al pubblico di riferimento
- quale strategia pubblicitaria e promozionale adottare

## Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile

Da 2 a 6 persone

## Materiale/i necessario/i

Se faccia a faccia: stampa di un hand-out (vedi allegato *Attività 2*), penne, fogli bianchi, penne, pennarelli.

Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire il manuale in un file online attraverso jamboard o altri strumenti online.

## Durata stimata

30 minuti

## Istruzioni

- i discenti vengono introdotti all'argomento: questa fase non è inclusa nella tempistica complessiva dell'attività (il formatore può creare una presentazione ppt o semplicemente utilizzare i contenuti inclusi nell'introduzione del foglio di lavoro dell'attività allegato)
- Ai partecipanti viene presentato un caso di studio scelto dal formatore o possono scegliere un'attività esistente gestita da uno dei membri del team.
- I discenti sono invitati a completare il foglio di lavoro dell'attività rispondendo alle domande incluse nel foglio di lavoro dell'attività allegato per riempire la tabella
- i discenti presentano i loro risultati, condividono pensieri, suggerimenti, esperienze, ecc.

## Link / riferimenti

[Le 4 P del marketing sociale](#)

**Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.**



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.

# Imprenditorialità sociale per le ARTI



Questa attività può essere svolta individualmente facendo riferimento al prodotto/servizio dei discenti.



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.

### 3. Come commercializzare online la vostra attività mission-driven: il **MARKETING** digitale

Sicuramente uno dei modi più efficaci per commercializzare e comunicare il marchio di un'azienda e la sua missione, compresi i valori e gli scopi sociali, è il marketing digitale, noto anche come marketing online.

Secondo Kotler e Armstrong, 2009 ([Digital Marketing](#))<sup>1</sup>, *il marketing digitale è una forma di marketing diretto che mette in contatto i consumatori con i venditori per via elettronica utilizzando tecnologie interattive come e-mail, siti web, forum e newsgroup online, televisione interattiva, comunicazioni mobili ecc.*

Al giorno d'oggi, i canali online sono altamente accessibili ed è facile costruire profili di pubblico/clienti online, fornire e sostenere l'impatto degli scopi sociali delle aziende. Inoltre, accelerano l'impatto che un prodotto/servizio può avere nel cambiare i comportamenti e la vita delle persone e sono economicamente vantaggiosi rispetto alle tradizionali strategie di marketing incentrate sul profitto.

Per le piccole imprese, il marketing digitale è ancora più adatto in quanto ha costi iniziali minimi ed è una tecnica di marketing efficace dal punto di vista dei costi, che comprende diverse strategie, tecnologie e dispositivi elettronici che consentono di raggiungere i consumatori online, come i social media, il pay-per-click, l'ottimizzazione dei motori di ricerca e l'email marketing.

Grazie a questo, il **marketing digitale consente alle aziende di:**

- **stabilire l'identità del proprio marchio,**
- **fornire un'esperienza efficace ai clienti,**
- **trasmettere messaggi promozionali e**
- **misurare il suo impatto attraverso il percorso del cliente.**

Come per tutte le tecniche di marketing, per stabilire una strategia di marketing digitale di successo, ci sono dei passi fondamentali da seguire:

- *Identificare il pubblico/clienti target, le loro esigenze e i loro interessi in relazione alla missione aziendale e ai prodotti/servizi.*
- *Creazione di contenuti di valore (come blog, podcast, video, tweet e così via)*
- *pubblicare, promuovere e distribuire tali contenuti in modo efficace ed efficiente affinché le persone scoprano il marchio, conoscano e sostengano l'azienda e la sua missione, e quindi utilizzino/acquistino il servizio/prodotto*



È importante considerare i diversi tipi di marketing digitale, tra cui:

**L'ottimizzazione per i motori di ricerca (SEO)**, che è più uno strumento che una forma di marketing, consente a un'azienda di posizionarsi più in alto nei risultati di ricerca di Google identificando le parole o le frasi che i consumatori usano per cercare informazioni online, al fine di utilizzarle nei messaggi di marketing. Quando si ottimizza una pagina web per un motore di ricerca, è fondamentale considerare la qualità dei contenuti, il livello di coinvolgimento degli utenti, l'alfabetizzazione mobile e altri aspetti.

<sup>1</sup> Marketing digitale da <https://mailchimp.com/marketing-glossary/digital-marketing/>



**Il content marketing** ha come obiettivo la condivisione di informazioni e la distribuzione di contenuti significativi e di valore (ovvero blog post, risorse come white paper ed e-book, video digitali, podcast, storytelling e molto altro ancora) per aumentare la brand awareness in modo che i lettori siano motivati ad agire e a diventare consumatori/audience sulla base di una relazione sostenibile e di fiducia.

**Il social media marketing** coinvolge le persone in discussioni online per spingerle a utilizzare/acquistare un prodotto/servizio mettendo in evidenza il marchio aziendale, i prodotti, i servizi, la cultura e altro ancora. A seconda degli obiettivi aziendali e del pubblico, alcuni dei canali di social media marketing più popolari sono Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube e molti altri. Nella prossima sezione verranno spiegate in modo approfondito queste forme di social media marketing, che riguardano la creazione di post per i canali sociali e la risposta ai commenti pubblicati.

**Il marketing pay-per-click** prevede il pagamento di una tariffa ogni volta che qualcuno fa clic sui vostri annunci digitali (come ad esempio Google Ads). In questo modo è possibile pagare per gli annunci visualizzati dai singoli piuttosto che pagare un importo fisso per eseguire costantemente annunci mirati sui canali online.

**Il marketing di affiliazione** consente di guadagnare promuovendo l'attività di un'altra persona. Come affiliato, si riceve una commissione ogni volta che un cliente acquista l'articolo promosso dall'affiliato. Come commerciante, si paga l'affiliato per ogni vendita che contribuisce a realizzare.

**L'influencer marketing** si basa sulla collaborazione con un influencer (una persona con un grande seguito, come una celebrità, un esperto del settore o un creatore di contenuti) in cambio di esposizione.

**L'email marketing** utilizza i messaggi di posta elettronica per promuovere i prodotti/servizi di un'azienda e rendere i clienti/il pubblico consapevoli delle ultime novità o offerte.

**Marketing mobile** che consente di coinvolgere i consumatori/audience target attraverso dispositivi mobili, come smartphone e tablet, tramite messaggi SMS e MMS, notifiche sui social media, avvisi sulle app mobili e altro ancora.

Poiché i vantaggi del marketing digitale includono l'efficienza dei costi con un'ampia portata geografica, una più facile personalizzazione con risultati quantificabili e conversazioni più efficaci con maggiori connessioni con i clienti, è fondamentale sapere come creare una campagna di marketing digitale:

- **Definizione di obiettivi intelligenti di social media marketing** (per concentrarsi sugli obiettivi che guideranno la vostra strategia)
- **Identificare il pubblico/consumatori target**
- **Creare un budget**





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

- **Selezione dei canali di marketing digitale più adatti** (che spesso dipende dagli obiettivi, dal pubblico e dal budget)
- **Valutazione degli sforzi di marketing**

Le azioni da intraprendere iniziano con l'impostazione della propria impronta digitale, compresa la creazione di:

1. **Sito web** con un URL facile da ricordare e adatto ai dispositivi intelligenti, con tutte le informazioni chiave sui prodotti, i servizi, le offerte, la missione e la visione dell'organizzazione e il vostro team, se applicabile (un modo semplice e gratuito per creare siti web è usare [Wordpress!](#))
2. **Elenco di e-mail** che dovrebbe includere i contatti esistenti delle reti personali, professionali e sociali, nonché i contratti dei social media.
2. **Social network**, come Facebook, LinkedIn, Instagram e così via.
3. **Google analytics**, una piattaforma che raccoglie i dati dai vostri siti web e dalle vostre applicazioni per creare rapporti che forniscono informazioni sulla vostra attività.
4. **Contenuti coinvolgenti e di valore**, pertinenti ai prodotti/servizi, SEO friendly, facili da leggere e il più possibile originali/innovativi.

## - Attività 3: "Il vostro pubblico di riferimento"

<b>Tipo di attività</b>
Attività di gruppo (F2F e online)
<b>Descrizione dell'attività</b>
Questa attività consente ai partecipanti di imparare come entrare in contatto e coinvolgere i potenziali acquirenti o il pubblico target che è/potrebbe essere interessato al prodotto/servizio e integrare i risultati nella strategia di marketing, creare contenuti personalizzati e sviluppare relazioni a lungo termine.
<b>Scopo/Obiettivo</b>
Al termine di questa attività, i partecipanti saranno in grado di: <ul style="list-style-type: none"><li>- capire chi è il loro pubblico di riferimento</li><li>- le esigenze del loro pubblico di riferimento</li><li>- sviluppare una strategia per guidare il pubblico target attraverso il processo di acquisto</li><li>- perfezionare il piano di marketing con i dati raccolti</li></ul>
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
Da 2 a 8 persone
<b>Materiale/i necessario/i</b>



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



<p>Se faccia a faccia: stampa di un hand-out (vedi allegato <i>Attività 3</i>), penne, fogli bianchi, penne, pennarelli.</p> <p>Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire il manuale in un file online attraverso jamboard o altri strumenti online.</p>
<b>Durata stimata</b>
60 minuti
<b>Istruzioni</b>
<p>a. i discenti vengono introdotti all'argomento: questa fase non è inclusa nella tempistica complessiva dell'attività (il formatore può creare una presentazione ppt o semplicemente utilizzare i contenuti inclusi nell'introduzione del foglio di lavoro dell'attività allegato)</p> <p>e. Ai partecipanti viene presentato un caso di studio scelto dal formatore o possono scegliere un'attività esistente gestita da uno dei membri del team.</p> <p>b. I discenti sono invitati a completare il foglio di lavoro dell'attività rispondendo alle domande incluse nel foglio di lavoro dell'attività allegato e a riempire tutte le caselle.</p> <p>c. i discenti presentano i loro risultati, condividono pensieri, suggerimenti, esperienze, ecc.</p>
<b>Link / riferimenti</b>
<a href="#"><u>Marketing digitale per le imprese sociali: Guida definitiva [2022]</u></a>
<b>Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.</b>
Questa attività può essere svolta individualmente facendo riferimento al prodotto/servizio dei discenti.

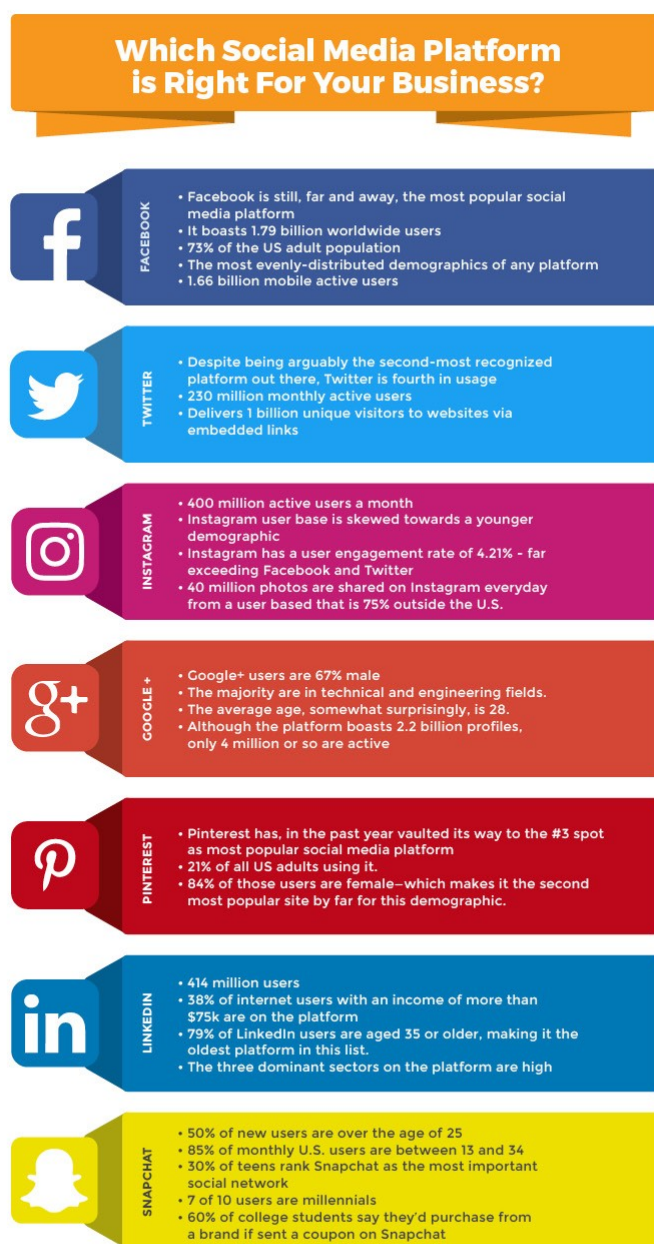


## 4. Approfondimento sul social media marketing: come creare una strategia efficace

Il Social Media Marketing è una forma di marketing digitale diffusa e per lo più priva di costi che utilizza i canali dei social media per aiutare le aziende:

- aumentare la notorietà del marchio,
- coinvolgere le comunità,
- promuovere, pubblicizzare e vendere prodotti o servizi al pubblico/consumatori target,
- fornire un servizio sociale ai clienti e
- monitorare e tracciare le prestazioni e perfezionare le strategie di marketing.

Fonte: [Piano di marketing sui social media: Un modello in 11 fasi da utilizzare nel 2022](#)



L'aspetto chiave di una campagna di social media marketing di successo è la capacità di personalizzarla, di renderla coerente sia nel marketing che nel branding online e, soprattutto, di padroneggiare prima un canale di social media, perché, che si tratti di una start-up o di un'azienda esistente, è fondamentale essere intelligenti e strategici.

Per costruire una presenza aziendale sui social media, è importante considerare i seguenti aspetti:

- **Il tempo** che si può dedicare a un social network ogni giorno, settimana, mese e così via,
- **Risorse** necessarie per la progettazione di contenuti e immagini, e
- **Caratteristiche del pubblico target/consumatori** per selezionare il canale di social media più appropriato per raggiungere il vostro pubblico target.

Sulla base di tutto ciò, analizziamo i canali di social media più utilizzati.

**Instagram** è ottimo per i marchi con molti contenuti visivamente accattivanti. *Per esempio, i marchi di abbigliamento e*

SOURCES:  
<http://blog.wishpond.com/>  
<http://mediakix.com>  
<https://zephoria.com>

wishpond



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

*moda sostenibile lo usano molto, perché le persone amano le storie che stanno dietro ai prodotti e, naturalmente, i prodotti stessi.*

**Facebook** è ideale per le aziende che vogliono iniziare ad attirare nuovi clienti e a condividere i contenuti aziendali. Per le piccole aziende a impatto sociale, è consigliabile avere un gruppo Facebook dedicato, che possa mettere a disposizione il proprio tempo e il proprio prezioso feedback ai clienti, costruendo così una base di clienti fedeli.

*Suggerimenti:*

*- costruite dei like e dei sostenitori autentici fin dall'inizio per assicurarvi di puntare a quelle persone che diventeranno clienti.*

*- Le strategie di Facebook dovrebbero essere incentrate sul coinvolgimento:*

- *Quanto sono attivi i vostri follower?*
- *Le persone vi lasciano recensioni a 5 stelle?*
- *Le persone guardano i vostri video?*
- *Il numero di follower non significa nulla senza impegno!*

**Twitter** è un potente strumento di social media per connettersi con il pubblico di riferimento e diffondere un messaggio. Inoltre, per gli eventi dal vivo, le persone possono condividere immagini, aggiornamenti e check-in con gli altri, indipendentemente dal luogo in cui si trovano.

*Suggerimento: assicuratevi di utilizzare correttamente gli hashtag e di aggiornare costantemente il vostro feed Twitter per aumentare il coinvolgimento e ottenere follower.*

**Snapchat** è molto efficace per i nuovi marchi che si rivolgono ai giovani.

*Suggerimento: la pubblicità su Snapchat è ancora relativamente economica ed è ideale se i vostri contenuti si adattano al formato veloce e visivamente sorprendente di Snapchat.*



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

Infine, **Tik Tok** si definisce "la destinazione per i video mobili di breve durata".<sup>2</sup>

È considerato un modo efficace per coinvolgere il pubblico giovane, incoraggiare i contenuti generati dagli utenti e collaborare con influencer di rilievo. Molti influencer creativi usano TikTok per raggiungere un nuovo pubblico globale, per coinvolgere comunità affini e per collaborare con i marchi per promuovere i loro prodotti e servizi.

Una strategia di Social Media Marketing di successo prevede alcuni passaggi chiave, tra cui:

1. Il primo passo per avviare la pianificazione di una strategia di social media è identificare gli **OBIETTIVI INTELLIGENTI DI SOCIAL MEDIA MARKETING**, definendo gli sforzi ragionevoli e accessibili, il tempo, le risorse tangibili (materiali) e intangibili (umane) e l'energia intelligente da dedicare alla campagna. Naturalmente, questi obiettivi di social media marketing devono essere allineati agli obiettivi aziendali.

Uno dei metodi più noti per fissare obiettivi specifici, misurabili, realizzabili, realistici e con scadenze precise è il quadro di riferimento per la definizione degli obiettivi SMART (si veda l'attività qui sotto), ulteriormente sviluppato come definizione degli obiettivi "più intelligente", presentata nell'unità 1.

SMART è l'acronimo di:

**Specifico** - *l'obiettivo deve indicare chiaramente cosa deve essere raggiunto, da chi, dove e quando deve essere raggiunto.*

**Misurabile** - *La misurabilità si applica sia al risultato finale sia alle pietre miliari lungo il percorso per raggiungere un obiettivo. Risponde alla domanda sulla quantità: quanto, quanto spesso, quanti?*

**Raggiungibili** - *Gli obiettivi devono essere raggiungibili; se sono incredibili anche per se stessi, è molto improbabile che li si raggiunga.*

**Pertinenza** - *Gli obiettivi devono essere pertinenti a ciò che si vuole ottenere a breve e a lungo termine.*

**Limitato nel tempo** - *A volte si sovrappone all'obiettivo Specifico, ma mira a garantire che gli obiettivi siano delineati in un arco di tempo.*

Di seguito sono riportati alcuni esempi di obiettivi realistici per i social media.

Business objective	Social media goal	Metric(s)
Grow the brand	<b>Awareness</b> <i>(these metrics illuminate your current and potential audience)</i>	Followers, shares, etc.
Turn customers into advocates	<b>Engagement</b> <i>(these metrics show how audiences are interacting with your content)</i>	Comments, likes, @mentions, etc.
Drive leads and sales	<b>Conversions</b> <i>(these metrics demonstrate the effectiveness of your social engagement)</i>	Website clicks, email signups, etc.
Improve customer retention	<b>Consumer</b> <i>(these metrics reflect how active customers think and feel about your brand)</i>	Testimonials, social media sentiment, average response time (for social customer service/support) etc.

<sup>2</sup> Uno sguardo approfondito al marketing su TikTok da <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/an-in-depth-look-at-marketing-on-tiktok>





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

Fonte: [Come creare una strategia di social media marketing in 9 semplici passi](#)

Chiaramente, ogni canale implica obiettivi diversi. Ad esempio, se utilizzate LinkedIn per portare traffico al vostro sito web, misurerete i click-through. Se Instagram serve a far conoscere il vostro marchio, potreste monitorare il numero di visualizzazioni delle Instagram Story. Se fate pubblicità su Facebook, il costo per clic (CPC) è una metrica di successo comune.

2. Il secondo passo, come più volte ribadito in questa unità, riguarda il **PUBBLICO/CONSUMATORI TARGET** dell'azienda, che deve essere analizzato e definito considerando l'età, l'ubicazione, la posizione lavorativa tipica o il settore, gli interessi, le esigenze, ecc.

Inoltre, ogni piattaforma attrae un pubblico diverso. Secondo l'analisi effettuata da [Jamia Kenan](#) nel suo articolo [Social media marketing: What it is and how to build your strategy](#) pubblicato il 22 settembre 2022, alcune caratteristiche chiave delle piattaforme più comuni sono:

- Facebook e YouTube sono entrambi luoghi privilegiati per le inserzioni pubblicitarie, in parte grazie alle loro basi di utenti molto redditizie.
- I principali social network tra i Millennials e la Gen Z (i Millennials sono i nati dal 1981 al 1996, mentre la Generazione Z è quella dei nati dal 1997 al 2012) sono [Instagram](#), [YouTube](#) e [TikTok](#), a dimostrazione della forza dei contenuti audaci e accattivanti che trasudano personalità.
- Le donne superano di gran lunga gli uomini su Pinterest, che vanta il [valore medio d'ordine più alto](#) per i social shopper.
- [La base di utenti di LinkedIn è ben istruita](#), il che lo rende un hub per contenuti approfonditi e specifici per il settore che potrebbero essere più di nicchia rispetto a quelli che si vedono su Facebook o Twitter.

3. Il terzo passo consiste nello sviluppare il **CONTENT MARKETING** più appropriato per costruire il profilo del vostro pubblico, studiando le abitudini quotidiane e lo stile di vita del vostro target. Le metriche per questo sono la "reach" (il numero di utenti unici che visualizzano semplicemente il vostro contenuto), i "click" (il numero di click sul vostro contenuto digitale, sul nome dell'azienda o sul logo), l'"engagement" (il numero totale di coinvolgimenti sui social diviso per il numero di impressioni) e la performance degli "hashtag".

Per quanto riguarda il pubblico, anche i contenuti devono essere allineati allo scopo di ciascun network. Per esempio, i video di brand awareness su Twitter potrebbero non essere appropriati se il canale è utilizzato per l'assistenza ai clienti. Le metriche sono importanti per valutare, rivalutare e testare nuovamente la strategia di social media marketing.

Non dimenticate il marketing dei contenuti visivi, tra cui la dichiarazione del marchio, l'uso di emoji, hashtag e così via, che devono essere coerenti e uniformi in tutta la strategia della campagna.

4. Il quarto passo è un altro aspetto fondamentale che riguarda la necessità di **CONOSCERE I PROPRI CONCORRENTI**, non solo attraverso l'analisi della concorrenza ma anche attraverso il "social media listening" per scoprire cosa condividono e cosa dicono di loro.



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.

# Imprenditorialità sociale per le ARTI



5. Infine, il quinto passo consiste nel creare un CALENDARIO DEI CONTENUTI PER I SOCIAL MEDIA, in cui elencare le date e gli orari in cui pubblicare i diversi tipi di contenuti su ciascun canale e monitorare la frequenza dei post in generale, che non deve mai essere né troppo né troppo poca. Alcune cifre suggerite sono le seguenti:

- Instagram (feed): 3-7 volte a settimana
- Facebook: 1-2 volte al giorno
- Twitter: 1-5 volte al giorno
- LinkedIn: 1-5 volte a settimana

## - Attività 4 a): "Costruire obiettivi efficaci di social media marketing"

<b>Tipo di attività</b>
Attività di gruppo (F2F e online)
<b>Descrizione dell'attività</b>
Questa attività mira a mettere in pratica una delle chiavi della pianificazione e della gestione, ossia la definizione degli obiettivi.
<b>Scopo/Obiettivo</b>
Al termine di questa attività, i partecipanti saranno in grado di: <ul style="list-style-type: none"><li>- chiarire e identificare l'obiettivo finale da raggiungere</li><li>- analizzare gli aspetti <i>intelligenti</i> per migliorare le possibilità di successo soddisfacendo i cinque principi della definizione degli obiettivi</li><li>- pianificare le fasi, eventualmente le attività principali e le risorse, per raggiungere l'obiettivo e guidare la loro pianificazione dell'azione durante l'esperienza.</li></ul>
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
Da 2 a 8 persone
<b>Materiale/i necessario/i</b>
Se faccia a faccia: stampa di un hand-out (vedi allegato <i>Attività 4 a)</i> , penne, fogli bianchi, penne, pennarelli.  Se online: il formatore può creare un file excel o convertire il manuale in un file online attraverso jamboard o altri strumenti online (vedere anche <a href="https://miro.com/templates/smart-goals/">https://miro.com/templates/smart-goals/</a> ).
<b>Durata stimata</b>
45 minuti





<b>Istruzioni</b>
a. i partecipanti vengono introdotti al processo di definizione degli obiettivi <i>intelligenti</i> : questa fase non è inclusa nella tempistica complessiva dell'attività (il formatore può creare una presentazione ppt o semplicemente utilizzare i contenuti inclusi nell'introduzione del foglio di lavoro dell'attività allegato)
a. Ai partecipanti viene presentato un caso di studio scelto dal formatore o possono scegliere un'attività esistente gestita da uno dei membri del team.
b. I discenti sono invitati a completare il foglio di lavoro dell'attività come da istruzioni incluse nel foglio di lavoro dell'attività allegato, partendo dal caso di studio.
c. i discenti presentano i loro risultati, condividono pensieri, suggerimenti, esperienze, ecc.
<b>Link / riferimenti</b>
<a href="#">Come definire obiettivi di marketing intelligenti</a>
<b>Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.</b>
Questa attività può essere svolta individualmente facendo riferimento al prodotto/servizio dei discenti.

## - Attività 4 b): "Identificare i canali di marketing sui social media".

<b>Tipo di attività</b>
Attività di gruppo (F2F e online)
<b>Descrizione dell'attività</b>
Questa attività consente agli studenti di analizzare i diversi aspetti di una strategia di comunicazione, promozione e informazione sui social media.
<b>Scopo/Obiettivo</b>
Al termine di questa attività, gli studenti saranno in grado di identificare: <ul style="list-style-type: none"><li>- come possono raggiungere il vostro pubblico/clienti/utenti</li><li>- quali strumenti/luoghi si possono utilizzare</li><li>- come possono raccogliere il feedback e come possono utilizzarlo?</li></ul>
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
Da 2 a 8 persone
<b>Materiale/i necessario/i</b>
Se faccia a faccia: stampa di un hand-out (vedi allegato <i>Attività 4 b)</i> , penne, fogli bianchi, penne,



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



pennarelli.

Se online: il formatore può creare un file excel o convertire il manuale in un file online attraverso jamboard o altri strumenti online.

## **Durata stimata**

30 minuti

## **Istruzioni**

- a. i partecipanti vengono introdotti al processo di definizione degli obiettivi SMART: questa fase non è inclusa nella tempistica complessiva dell'attività (il formatore può creare una presentazione ppt o semplicemente utilizzare i contenuti inclusi nell'introduzione del foglio di lavoro dell'attività allegato)
- b. Ai partecipanti viene presentato un caso di studio scelto dal formatore o possono scegliere un'attività esistente gestita da uno dei membri del team.
- c. I discenti sono invitati a completare il foglio di lavoro dell'attività come da istruzioni incluse nel foglio di lavoro dell'attività allegato, partendo dal caso di studio.
- d. i discenti presentano i loro risultati, condividono pensieri, suggerimenti, esperienze, ecc.

## **Link / riferimenti**

[Scegliere i canali social media giusti per la propria azienda](#)

Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.

Questa attività può essere svolta individualmente facendo riferimento al prodotto/servizio dei discenti.



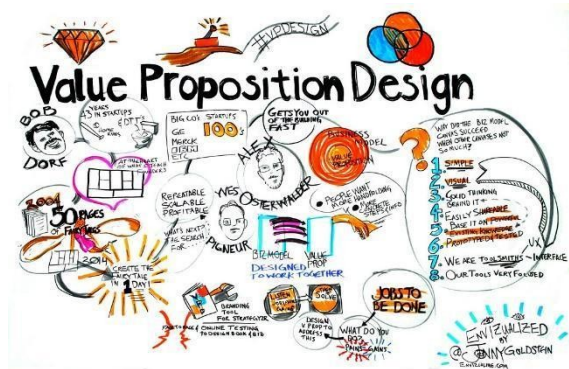
**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.

# Imprenditorialità sociale per le ARTI



## SAPERNE DI PIÙ



- [Proposta di valore - Elementi, requisiti ed esempi](#)

Questo articolo illustra gli elementi chiave, le caratteristiche, i requisiti e i suggerimenti su come scrivere una proposta di valore di successo e alcuni esempi rilevanti di marchi famosi.

Fonte: [15425472390\\_748763801b\\_b.jpg \(1024x684\) \(staticflickr.com\)](#)

- [Come vendere la propria arte sui social media \[CASE STUDIES\] - Vendere arte online](#)



Questo articolo presenta nove modi per vendere più opere d'arte utilizzando il social media marketing, compresi casi di studio e guide pratiche.

- [In che modo il British Museum ha aumentato il coinvolgimento sui social media del 126%](#)



Si tratta di un articolo molto interessante che illustra come una strategia di social media incentrata sul coinvolgimento del pubblico e sul servizio clienti abbia aiutato il British Museum ad attirare milioni di nuovi follower, approfondendo al contempo il coinvolgimento e scoprendo informazioni utili.

- Il progetto Social EU è un progetto Erasmus + per le competenze sui social media che mira principalmente a supportare i project manager che coordinano le attività di comunicazione e disseminazione all'interno di un



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 in essa contenute.



Co-funded by  
the European Union

# Imprenditorialità sociale per le ARTI



progetto finanziato dall'UE, ma che fornisce conoscenze e strumenti ampi, interessanti e coinvolgenti per tutti i professionisti che utilizzano i canali dei social media. L'iscrizione al [corso di formazione online Social EU](#) è gratuita.



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.

# Imprenditorialità sociale per le ARTI



## TEST DI AUTOVALUTAZIONE FINALE

- 1. Il marketing sociale è l'uso dei principi del marketing per influenzare il comportamento umano al fine di migliorare la salute o di apportare benefici alla società.**

Vero - Falso

- 2. Gli elementi comuni del marketing commerciale e sociale sono (segnare tutti quelli che si applicano):**

- A. Conoscete il vostro pubblico e mettetelo al centro di ogni decisione che prendete.
- B. Si tratta di agire. Siate chiari su ciò che volete che il vostro pubblico faccia.
- C. Deve esserci uno scambio.
- D. La concorrenza esiste sempre. Il vostro pubblico può sempre scegliere di fare qualcos'altro.
- E. Tutto corretto

- 3. Questa "P" è il comportamento desiderato che si chiede al pubblico e i benefici associati, gli oggetti tangibili e/o i servizi che supportano il cambiamento di comportamento.**

- A. Prodotto
- B. Prezzo
- C. Luogo
- D. Promozione

- 4. Questa "P" comprende i messaggi, i materiali, i canali e le attività di comunicazione che raggiungeranno efficacemente il vostro pubblico.**

- A. Prodotto
- B. Prezzo
- C. Luogo
- D. Promozione

- 5. Il social marketing è solo pubblicità, slogan, raggiungere tutti con un blitz mediatico e un processo rapido.**

Vero - Falso



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



## Bibliografia

- Chris Joseph, **Valori sociali nelle aziende** da <https://smallbusiness.chron.com/social-values-business-4752.html>
- Abu Waheeduzzaman, Ricercatore Accademico Scrittore, Professore di Marketing e Business Internazionale presso la Texas A&M University-Corpus Christi, 27<sup>th</sup> di settembre 2022, **Valore Sociale nel Marketing**, da <https://www.linkedin.com/pulse/social-value-marketing-abu-waheeduzzaman/>
- David McGlashan, responsabile vendite e marketing di SSE London **Vendere e commercializzare la propria impresa sociale** da <https://www.the-sse.org/resources/sustaining/selling-and-marketing-your-social-enterprise/>
- **Capire il marketing sociale: Incoraggiare l'adozione e l'uso di prodotti e pratiche di valore** da <https://ctb.ku.edu/en/sustain/social-marketing/overview/main>
- [Arindra Mishra](#), **Le 4 P del marketing sociale**, 9 agosto 2020 da <https://managementweekly.org/4-ps-of-social-marketing/>
- **Marketing digitale** da <https://mailchimp.com/marketing-glossary/digital-marketing/>
- Alexa Gustavsen, 31 agosto 2022, **Quali sono gli 8 tipi di marketing digitale?** da <https://www.snhu.edu/about-us/newsroom/business/types-of-digital-marketing>
- **25 delle migliori strategie di marketing per gli imprenditori sociali: Una guida (INTRO di tipi)** da <https://changecreator.com/best-marketing-strategies/>
- **Piano di marketing sui social media: Un modello in 11 fasi da utilizzare nel 2022** da <https://blog.wishpond.com/post/115675437098/social-media-marketing-plan>
- [Jamia Kenan](#), pubblicato il 22 settembre 2022, **Social media marketing: Cos'è e come costruire la vostra strategia** da <https://sproutsocial.com/insights/social-media-marketing-strategy/>





*PR2 - Curriculum per l'acquisizione di nuove abilità e competenze nell'imprenditoria sociale*

## Unità 3

**Creativo, sociale e remunerativo: come distinguersi con la propria Impresa Sociale e Culturale (CSE - Cultural social Enterprise) e navigare con successo nel mercato.**

*Partner responsabile: ITALCAM*



© 2022-2023. This work is licensed under a [CC BY-NC-SA 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.

# Imprenditorialità sociale per le ARTI



## Indice

Unità 3 - Creativo, sociale e remunerativo: come distinguersi con il proprio CSE e navigare nel mercato con successo	3
INTRODUZIONE	3
- Scopo e obiettivi	3
- Risultati dell'apprendimento	3
1. STABILIRE IL PROPRIO CSE	4
DARE STRUTTURA AL VOSTRO CSE	4
MISSIONE, VISIONE E VALORI	7
UTILIZZARE GLI STRUMENTI DIGITALI A PROPRIO VANTAGGIO	9
- Attività 1: "Scriviamo alcune affermazioni!".	11
2. PROGETTARE IL PROPRIO CSE	13
IL MODELLO DI BUSINESS	13
Il modello di business come tela	13
Modello di business per l'imprenditoria sociale	16
IL PIANO AZIENDALE	17
Lo scopo di un business plan	17
Impostazione dell'obiettivo	18
Problemi comuni	19
SCRIVERE UN BUSINESS PLAN	19
Elementi chiave di un Business Plan	20
Modelli	23
- Attività 2: "Portate la vostra idea imprenditoriale a un livello superiore: Creare un modello di business"	23
3. LAVORO DI SQUADRA IN UNA CSE	24
INTERAZIONE IN UN TEAM	24
CREARE IDEE NUOVE E INNOVATIVE	25
LAVORO INTERDISCIPLINARE	26
ASSUNZIONE DI FREELANCE	27
TROVA MENTORI	28
ACCETTARE I LIMITI E LE LACUNE DI CONOSCENZA	29
- Attività 3: "Scoprite le vostre lacune di conoscenza e affrontatele".	30
SAPERNE DI PIÙ	32
TEST DI AUTOVALUTAZIONE FINALE	33
TEST DI AUTOVALUTAZIONE FINALE - RISPOSTE	34
Bibliografia	35



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



## Unità 3 - Creativo, sociale e remunerativo: come distinguersi con la propria CSE e navigare nel mercato con successo

### INTRODUZIONE

#### - Scopo e obiettivi

Questa unità fornisce agli aspiranti imprenditori sociali le conoscenze gestionali necessarie per orientarsi nella giungla del mercato. I discenti svilupperanno competenze preziose per costruire e mantenere la loro attività e per garantire una crescita sostenibile e matura per la CSE. Impareranno come iniziare il processo sviluppando un modello di business e un business plan e proseguiranno con altre fasi importanti. L'unità fornisce al giovane imprenditore sociale strumenti a portata di mano e input per prendere decisioni importanti. Lo scopo del modulo è quello di fornire all'imprenditore una linea guida su dove iniziare e su cosa considerare per mantenere la propria attività competitiva sul mercato e allo stesso tempo padroneggiare la missione sociale della CSE.

#### - Risultati dell'apprendimento

Al termine di questa unità i discenti saranno in grado di:

- Sviluppare un modello di business e scrivere un business plan
- Decidere la struttura dell'azienda
- Scegliere la dichiarazione della vostra Missione, Visione e Valori
- Scegliere gli strumenti digitali giusti
- Valutare l'importanza della cooperazione e delle sinergie e costruire una squadra.

# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## 1. STABILIRE LA PROPRIA CSE



È opinione diffusa che le imprese e la sostenibilità si trovino ai due estremi opposti dello spettro e che raramente si raggiunga un compromesso. Tuttavia, in qualità di imprenditori sociali siete nella posizione di unire questi due aspetti e di dare l'esempio che il cambiamento sociale non si limita ai programmi governativi e alle ONG. Infatti, un'impresa può essere in grado di raggiungere obiettivi sostenibili tanto quanto un'organizzazione governativa dedicata.

Come imprenditore sociale siete il responsabile delle decisioni prese all'interno della vostra CSE. Pertanto, potete orientare l'azienda nella direzione che preferite. Inoltre, nella situazione in cui versa l'economia globale e il mondo in generale, può essere fondamentale che le imprese diventino sostenibili non solo dal punto di vista economico, ma anche da quello sociale e ambientale. Pertanto, è importante combinare questo valore fondamentale dell'azienda con una strategia aziendale di successo.

Per poter gestire un'impresa con successo e in modo sostenibile, un imprenditore sociale deve dimostrare di possedere diverse competenze, come spiegato nell'[unità 1](#). Ma per avviare la propria attività è necessario anche prendere alcune decisioni strategiche. In questo capitolo imparerete quali strutture aziendali e organizzative esistono, la differenza tra missione, visione e valori e quali strumenti digitali potete utilizzare.

## DATE UNA STRUTTURA ALLA VOSTRA CSE

Quando si costituisce un'impresa, è importante scegliere la **struttura giuridica più adatta**, detta anche Business Structure, riconosciuta in una determinata giurisdizione. La capacità di un'organizzazione di intraprendere determinate attività, come la raccolta di capitali e l'assunzione di obblighi finanziari per l'impresa, nonché l'ammontare delle imposte che l'azienda deve alle autorità fiscali, sono significativamente influenzate dalla sua forma giuridica.

Se volete avviare un'attività, prima di decidere il tipo di struttura giuridica dovete considerare le priorità e gli obiettivi della vostra attività e conoscere le caratteristiche di ogni struttura aziendale. Informatevi sulle diverse condizioni della forma giuridica che scegliete, mettetevi a proprio agio con tutte le condizioni ad essa collegate, ad esempio, come si pagano le tasse, se c'è un reddito massimo all'anno, se si possono ricevere donazioni, ecc.

Le strutture legali di un'impresa differiscono in ogni Paese europeo. Alcuni non prevedono alcuna forma per l'impresa sociale, mentre altri hanno diversi modelli tra cui scegliere. Per trovare la struttura giuridica giusta per la vostra impresa, potete rivolgervi al vostro comune, a

# Imprenditorialità sociale per le ARTI

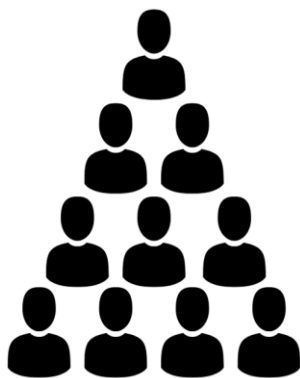
un'organizzazione di supporto alle imprese o trovare le informazioni online. Le fonti online più affidabili sono le pagine governative e le pagine delle camere di commercio (ad esempio, IHK in Germania). Molte università hanno anche dei centri per le start-up o per l'imprenditorialità dove gli studenti possono chiedere queste informazioni e ricevere aiuto. Un [sito web dell'Unione Europea](#)<sup>1</sup> elenca tutte le forme giuridiche possibili per ogni Paese ed è un buon punto di partenza per la vostra ricerca.

In alcuni Paesi (ad esempio, l'Estonia) è possibile registrare la propria attività online, mentre in altri è necessario effettuare la registrazione nel comune in cui si trova l'azienda.

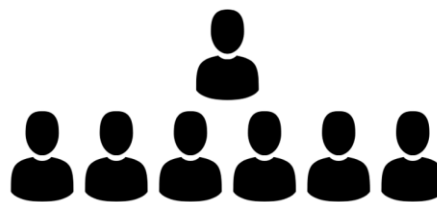
Oltre alla struttura legale, anche la **struttura organizzativa** del vostro CSE è importante. Essa indica come la vostra azienda organizza il personale per rappresentare i diversi livelli di gestione. Nel caso in cui l'azienda cresca e ci siano nuovi soci e dipendenti, è utile avere già un piano su come vengono distribuite le responsabilità e su quale tipo di gerarchia si vuole stabilire. Nel caso in cui il CSE venga avviato da due o più persone, è fondamentale avere una chiara comprensione delle aspettative di ciascuno in merito alla struttura e all'organizzazione dell'azienda e le responsabilità devono essere chiare. Chiedetevi quale catena di comando volete applicare, quali decisioni saranno prese da chi e quali saranno prese insieme.

La divisione più comune è tra struttura gerarchica e struttura piatta. In un'azienda con una struttura **gerarchica** spesso viene utilizzato un approccio "dall'alto verso il basso" come catena di comando. Inoltre, le responsabilità di un manager sono spesso piuttosto limitate. Per un'azienda più piccola, di solito si preferiscono e si adattano le strutture **piatte**. Ciò significa che la catena di comando è più corta e che un manager ha più responsabilità.<sup>2</sup>

## Struttura gerarchica



## Struttura piatta



I piccoli CSE dovrebbero anche prendere in considerazione l'approccio della struttura organizzativa **basata sul team** o anche una struttura organizzativa **a rete**, nel caso in cui si abbiano molti collaboratori esterni.<sup>3</sup> Una struttura organizzativa **basata sul team** mira a sconvolgere la gerarchia convenzionale enfatizzando la cooperazione, la risoluzione dei problemi e fornendo ai dipendenti più potere. D'altra parte, la struttura **a rete** è un tipo di struttura organizzativa considerata meno gerarchica, più decentrata e più flessibile delle altre. In una struttura a rete, i manager coordinano

<sup>1</sup> [https://europa.eu/youreurope/business/running-business/start-ups/starting-business/index\\_en.htm](https://europa.eu/youreurope/business/running-business/start-ups/starting-business/index_en.htm), accesso 21.10.2022

<sup>2</sup> <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z6v847h/revision/1>, accesso 21.10.2022

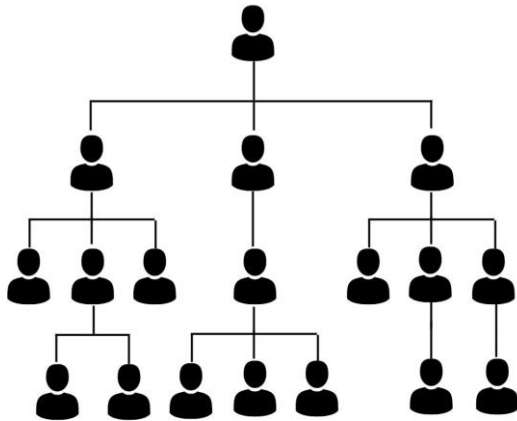
<sup>3</sup> Williams, sul blog Lucidchart, <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-structures>, accesso 21.10.2022

# Imprenditorialità sociale per le ARTI

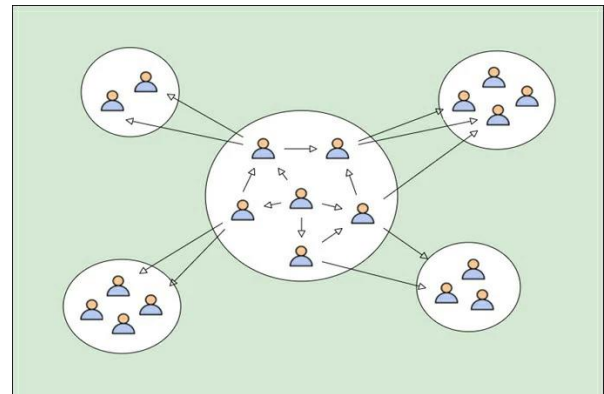
e controllano le relazioni interne ed esterne all'azienda. Una struttura organizzativa a rete dà senso alla diffusione delle risorse.<sup>4</sup>

Un'altra decisione da prendere all'inizio della costituzione di un'azienda è se la struttura organizzativa/lo stile di gestione debbano essere **centralizzati** o **decentralizzati**. Questo riguarda soprattutto il processo decisionale e la catena di comando.<sup>5</sup> Normalmente, le strutture centralizzate, in cui la decisione viene presa dall'alto e scende a tutte le gerarchie, si adattano quando c'è una struttura gerarchica. Quando invece è decentrata, le decisioni vengono prese

## Struttura organizzativa basata sul team



## Struttura a rete



Fonte: <https://gitmind.com/types-of-organizational-structures.html>

insieme ai vari livelli del personale. Ciò rende possibile il coinvolgimento di tutti i dipendenti. È comune nelle strutture organizzative piatte.

Trovare l'elenco dei vantaggi della gestione decentrata:

- permettono al top management di concentrarsi sugli obiettivi a lungo termine piuttosto che sui problemi quotidiani
- incoraggiare la responsabilizzazione e l'assunzione di responsabilità del lavoro
- consentire lo sviluppo dei talenti e delle capacità di leadership della forza lavoro
- migliorare la qualità e la velocità delle decisioni prese
- promuovere l'innovazione e lo scambio aperto di idee
- ridurre il turnover del personale e migliorarne la soddisfazione<sup>6</sup>
- miglioramento della motivazione dei dipendenti
- consentendo ai manager più in basso nella catena di prendere decisioni che si adattino alla loro area locale e ai loro clienti
- maggiore responsabilità per i dipendenti<sup>7</sup>

Gli svantaggi, invece, possono essere:

- non è stata stabilita una leadership forte per dare una direzione all'organizzazione

<sup>4</sup> Williams, sul blog Lucidchart, <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-structures>, accesso 21.10.2022

<sup>5</sup> <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z6v847h/revision/2>, accesso 21.10.2022

<sup>6</sup> <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/decentralised-organisational-structure>, accesso 21.10.2022

<sup>7</sup> <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z6v847h/revision/2>, accesso 21.10.2022



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

- le funzioni amministrative o di servizio sono duplicate tra le unità decentrate
- tra le unità sta emergendo una malsana rivalità
- si concentra troppo sulle esigenze dell'unità, piuttosto che sull'azienda nel suo complesso
- sono necessarie politiche uniformi e coerenti tra le varie unità<sup>8</sup>
- i manager possono prendere decisioni inefficaci
- possono avere un impatto negativo sulle vendite e sulle prestazioni aziendali complessive, ad esempio a causa di decisioni inefficaci da parte dei manager a valle della filiera<sup>9</sup>

## MISSIONE, VISIONE E VALORI

Per non perdere di vista la vostra bussola morale, è essenziale definire la vostra missione e la vostra visione. La dichiarazione di missione descrive ciò che fate e come lavorate in questo momento, mentre la dichiarazione di visione guarda al futuro e a ciò che immaginate di riuscire a fare.<sup>10</sup> Non dovrebbero essere troppo lunghe e consistere in poche frasi (o anche solo una per ciascuna). Se volete che la vostra azienda sia sociale e sostenibile, dovrete includere anche i vostri valori morali in queste dichiarazioni o addirittura creare una dichiarazione di valore che li contenga.

### Missione:

Con una dichiarazione di missione, dite al mondo cosa fate, come lo fate e per chi lo fate. Dovrebbe contenere ciò che offrite e perché esistete, chi sono i vostri clienti principali/il vostro target e cosa vi rende diversi. Trovate le risposte a queste domande, scrivetele e poi provate a metterle insieme in una dichiarazione, cambiando l'ordine, sostituendo alcune parole, ecc. A questo punto potreste avere diverse frasi che contengono tutte lo stesso messaggio. In una fase successiva, valutate cosa vi piace e cosa non vi piace di ciascuna di esse. Potete anche riorganizzare o creare nuove frasi. Pensate a ciò che potrebbe ancora mancare nella dichiarazione. Se avete dei partner commerciali, discutetene insieme a loro. È utile anche raccogliere il feedback di persone esterne, come parenti, amici o il gruppo target, per avere una prospettiva esterna.<sup>1112</sup>

Ecco alcuni esempi di dichiarazioni di missione di diverse aziende che si adattano molto bene:

- Etsy: *La nostra missione è mantenere il commercio umano.*
- Walt Disney: *La missione di The Walt Disney Company è quella di intrattenere, informare e ispirare le persone in tutto il mondo attraverso il potere di una narrazione senza precedenti, che riflette i marchi iconici, le menti creative e le tecnologie innovative che rendono la nostra la prima azienda di intrattenimento al mondo.*
- Twitter: *Dare a tutti il potere di creare e condividere idee e informazioni, istantaneamente, senza barriere.*
- Nike: *Portare ispirazione e innovazione a tutti gli atleti\* del mondo. \*Se hai un corpo, sei un atleta.*
- TripAdvisor: *Aiutare le persone di tutto il mondo a pianificare e realizzare il viaggio perfetto.*
- LinkedIn: *Connettere i professionisti di tutto il mondo per renderli più produttivi e di successo.*

<sup>8</sup> <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/decentralised-organisational-structure>, accesso 21.10.2022

<sup>9</sup> <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z6v847h/revision/2>, accesso 21.10.2022

<sup>10</sup> <https://www.atlassian.com/de/work-management/strategic-planning/mission-and-vision#>, accesso 25.10.2022

<sup>11</sup> <https://www.atlassian.com/de/work-management/strategic-planning/mission-and-vision#>, accesso 25.10.2022

<sup>12</sup> <https://www.batonglobal.com/post/how-to-write-mission-vision-and-values-statements-with-examples>, accesso 25.10.2022





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## Visione:

La dichiarazione di visione è un po' più astratta perché contiene la visione che avete non solo per la vostra azienda, ma anche per ciò che essa può creare in futuro per il mondo o la società. Per iniziare, pensate alla visione finale che volete raggiungere e cercate di trovare risposte alle seguenti domande: Perché il vostro lavoro è importante? Come migliora la vita delle persone? Cosa fa per loro? Nei prossimi 5-10 anni, come immaginate che la vostra azienda/prodotto abbia aiutato queste persone o la società? Come sapete di aver raggiunto l'obiettivo? Pensate in grande e siate audaci. Scrivete diverse opzioni. Procedete in modo analogo a quanto fatto per la dichiarazione della missione fino a quando non avrete una o più opzioni di cui siete soddisfatti e riceverete un feedback. La

vostra visione può e potrà cambiare nel tempo.<sup>1314</sup>

Di seguito sono riportate le dichiarazioni di visione di alcune aziende:

- Fondazione Wikimedia: *Immaginate un mondo in cui ogni singolo essere umano possa condividere liberamente la somma di tutte le conoscenze. Questo è il nostro impegno.*
- Habitat for Humanity: *Un mondo in cui tutti abbiano un posto decente in cui vivere.*
- Walt Disney: *Essere uno dei principali produttori e fornitori di intrattenimento e informazioni al mondo.*
- Oxfam: *Un mondo giusto senza povertà.*
- Nike: *Portare ispirazione e innovazione a tutti gli atleti del mondo.*
- Ikea: *Creare una vita quotidiana migliore per molte persone.*
- LinkedIn: *Creare opportunità economiche per ogni membro della forza lavoro globale.*

## Valori:

Le vostre dichiarazioni di missione e visione potrebbero già includere alcuni dei vostri valori fondamentali, ma la vostra CSE beneficia della formulazione di una dichiarazione dei valori separata. "I valori fondamentali sono intrinseci alla visione organizzativa che definisce ciò in cui le aziende credono e si presentano al mondo esterno, nonché il modo in cui vengono percepite, e sono fondamentali per attrarre e trattenere i dipendenti migliori e più capaci che contribuiscono maggiormente alle organizzazioni".<sup>15</sup> Fate un elenco dei valori più importanti per voi e per il vostro CSE. Chiedetevi per che cosa vi battete, quale comportamento sostenete più di ogni altro, come condurrete le vostre attività per raggiungere la vostra missione e visione e come tratterete i membri della vostra organizzazione e della comunità.<sup>16</sup> La dichiarazione può includere punti come "sostenibilità ambientale", "buon posto di lavoro per i genitori" o "giustizia sociale". In quanto CSE, è importante includere i vostri valori sociali, quelli che vi distinguono dalle altre aziende. Come formulare quelli giusti e comunicarli nel modo giusto è stato spiegato più approfonditamente nell'[unità 2.1](#) "Come commercializzare il valore e l'impatto sociale della vostra impresa".

<sup>13</sup> <https://www.atlassian.com/de/work-management/strategic-planning/mission-and-vision#>, accesso 25.10.2022

<sup>14</sup> <https://www.batonglobal.com/post/how-to-write-mission-vision-and-values-statements-with-examples>, accesso 25.10.2022

<sup>15</sup> Lampton, 1 ottobre 2020, pubblicato su Strategic Finance Magazine: <https://sfmagazine.com/post-entry/october-2020-core-values-are-organizational-pillars/>, consultato il 25.10.2022

<sup>16</sup> <https://www.batonglobal.com/post/how-to-write-mission-vision-and-values-statements-with-examples>, accesso 25.10.2022

# Imprenditorialità sociale per le ARTI

È importante che questi valori non siano solo dichiarazioni vuote, ma siano vissuti da voi, dal vostro CSE, dai vostri partner e dai vostri dipendenti. I clienti o i potenziali dipendenti devono capire da che parte state, cosa possono aspettarsi da voi e se i vostri valori sono in linea con i loro.

Per comprendere meglio le dichiarazioni di valore, osservate quelle delle tre aziende seguenti:

Etsy:

- Ci impegniamo nel nostro mestiere.
- Riduciamo al minimo gli sprechi.
- Accogliamo le differenze.
- Scaviamo più a fondo.
- Siamo ottimisti.

Gusto:

- Mentalità proprietaria.
- Non ottimizzate per il breve termine.
- Siamo tutti costruttori.
- Fare il passo più lungo della gamba.
- Fate ciò che è giusto.
- Siate trasparenti.

LinkedIn

- Mettiamo i membri al primo posto.
- Ci fidiamo e ci preoccupiamo l'uno dell'altro.
- Siamo aperti, onesti e costruttivi.
- Agiamo come un unico LinkedIn.
- Incarniamo la diversità, l'inclusione e l'appartenenza.
- Sogniamo in grande, portiamo a termine le cose e sappiamo come divertirci.



L'elaborazione e la pubblicazione di queste dichiarazioni aiuta voi e il vostro CSE a renderne conto, anche nel caso in cui lavoriate da soli. Siate consapevoli che le vostre dichiarazioni di missione, visione e valori non sono slogan di marketing, ma costituiscono il DNA del vostro CSE. Per svilupparle, dovrete seguire il principio KISS: Keep It Short & Simple (mantienilo breve e semplice).

## UTILIZZARE GLI STRUMENTI DIGITALI A PROPRIO VANTAGGIO

Per far prosperare un'azienda, la produttività è essenziale. È facile perdersi nei dettagli o concentrarsi troppo su una parte e dimenticarne un'altra, magari meno gradita. Per questo motivo, è importante trovare un modo efficace per tenere tutto sotto controllo, avere una buona visione d'insieme quando serve e comunicare con i dipendenti e distribuire loro i compiti. Gli strumenti aziendali digitali svolgono un ruolo importante in questo senso. Disporre di strumenti adeguati è fondamentale per un'operatività efficiente, che accresce la motivazione dei dipendenti perché si imbattono in meno problemi. Uno strumento di gestione aziendale è un'applicazione, un sistema o una metodologia che aiuta un'azienda a operare in modo efficace, a mantenere una posizione competitiva e a migliorare le prestazioni.

La scelta dei migliori strumenti aziendali per la vostra organizzazione può essere impegnativa perché esistono molti tipi di strumenti diversi. Ecco alcuni suggerimenti per aiutarvi a scegliere gli strumenti giusti per le vostre esigenze:



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

1. Definire le esigenze aziendali
2. Considerate il vostro budget
3. Ricerca delle opzioni disponibili
4. Chiedere raccomandazioni ad altri imprenditori
5. Cercate strumenti che siano compatibili con gli altri sistemi.
6. Valutare la facilità d'uso
7. Provate diversi strumenti prima di acquistarli: Esistono molti strumenti diversi, con opzioni e prezzi diversi. È possibile provare gratuitamente la maggior parte di essi e vedere quali sono i più adatti alle esigenze della propria azienda e al proprio budget.
8. Considerate un coaching per lo strumento (se non potete permettervelo, prendete tempo per guardare i video che mostrano come utilizzare al meglio gli strumenti e quali funzioni sono incluse)
9. Prendete tempo per adattarvi

Non dovete sempre scegliere lo strumento migliore sul mercato, ma quello più adatto a voi e al vostro CSE in quel periodo. L'importante è capire di quali strumenti avete bisogno e se sono in grado di interconnettersi e integrarsi tra loro. Ad esempio, verificate se il vostro client di posta elettronica dispone di integrazioni per lo strumento di gestione dei progetti che desiderate scegliere, in modo da poter aggiungere direttamente un'e-mail come attività. Oppure, se volete aprire un negozio online, è importante che lo strumento scelto per l'e-commerce possa essere integrato (ad esempio, tramite plug-in) nel vostro sito web.

Nell'Unione Europea è anche importante verificare se sono conformi al GDPR nel caso in cui si inseriscano i dati dei clienti. Ciò significa che i dati e la privacy dei vostri clienti sono conservati secondo la legge, evitandovi problemi futuri. Può anche essere utile che i loro server siano archiviati in un paese che fa parte dell'Unione Europea. Di solito, questo tipo di informazioni è reperibile sul sito web dell'azienda.

Un buon strumento per iniziare è uno strumento **di gestione dei progetti**. Gli strumenti e le tecniche di gestione dei progetti sono software e strategie che aiutano gli imprenditori e i team a gestire le operazioni quotidiane. Aiutano a snellire le procedure necessarie per completare i progetti. Senza un programma software di gestione dei progetti affidabile ed efficiente, è molto difficile gestire un progetto complesso, sia che si tratti di organizzare i carichi di lavoro, pianificare il calendario o monitorare i progressi.



Ecco alcuni esempi che potete verificare per trovare quello giusto per voi:

[Asana](#), [Trello](#), [Wrike](#), [Monday.com](#), [Bitrix24](#), [ClickUp](#), [Workzone](#), [ProofHub](#), [MeisterTask](#), [Teamwork](#), [Podio](#).

Pensate alle diverse aree della vostra attività e cercate strumenti che possano aiutarvi in tal senso. Ecco alcuni dei settori per i quali si può pensare di utilizzare uno strumento:

- **Sito web** (ad es. [WordPress](#), [Wix](#)),
- **Fatturazione** (ad es. [Zoho Invoice](#), [Invoice Ninja](#)),
- **E-commerce** (ad esempio [WooCommerce](#), [Shopify](#), [Spreadshop](#)),



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

- **CRM** (gestione delle relazioni con i clienti) (ad es. [Salesforce](#), [SugarCRM](#), [Zoho CRM](#)),
- **HR** (ad esempio [BambooHR](#), [kiwiHR](#), [Personio](#), [Monday.com](#)),
- **Creazione di contenuti** (ad esempio [Canva](#), [Gimp](#), [Renderforest](#)),
- **Comunicazione interna ed esterna** (ad es. [Teams](#), [Zoom](#), [Skype](#), [Slack](#)),
- **Newsletter** (ad es. [SendinBlue](#), [Mailchimp](#)),
- **Condivisione dei dati e archiviazione in cloud** (ad es. [Google Drive](#), [Dropbox](#), [Sharepoint](#), [WeTransfer](#))
- **Analytics** (ad esempio [Google Analytics](#), [SAS Business Analytics](#)), ecc.

Ce ne sono molti altri, ma è importante trovare quelli giusti per voi. Iniziate concentrandovi su quelli essenziali. Mentre la vostra attività si evolve, dovrete verificare regolarmente se ci sono strumenti aggiuntivi che potrebbero essere più utili in quella fase. Potrebbe essere necessario un po' di tempo per abituarsi, ma renderanno il vostro flusso di lavoro molto più efficiente e piacevole.

## - Attività 1: "Scriviamo alcune affermazioni!"

<b>Tipo di attività</b>
Attività individuale, ma applicabile anche con gruppi (F2F e online)
<b>Descrizione dell'attività</b>
Questa attività aiuta i partecipanti a fare un brainstorming e a sviluppare le loro dichiarazioni di missione, visione e valori, come spiegato nel capitolo 1.
<b>Scopo/Obiettivo</b>
Al termine di questa attività i partecipanti saranno in grado di <ul style="list-style-type: none"><li>- sviluppare una dichiarazione di missione per il proprio CSE</li><li>- sviluppare una dichiarazione di visione per il proprio CSE</li><li>- sviluppare una prima dichiarazione dei valori per il proprio CSE</li></ul>
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
1-5 persone
<b>Materiale/i necessario/i</b>
Carta e penna o un'applicazione come <i>notes</i> (se si è da soli) o <i>mentimeter</i> (in gruppo) per prendere appunti e fare brainstorming; Allegato 1 se necessario (esempio di BanBag)
<b>Durata stimata</b>
45 minuti
<b>Istruzioni</b>
a) Dichiarazione di missione



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



I partecipanti devono fare un brainstorming sulla giusta dichiarazione di missione per la loro idea imprenditoriale (o nel caso in cui non abbiano ancora un'idea imprenditoriale, lavorare con l'esempio di BanBag presentato nell'Allegato 1) seguendo i passi spiegati in precedenza.

b) Dichiarazione di visione

Nella seconda parte dell'attività, i partecipanti devono pensare a quale sia la loro visione e fare un brainstorming su come formularla al meglio in una dichiarazione che tenga conto della loro idea imprenditoriale (o, nel caso in cui non abbiano ancora un'idea imprenditoriale, lavorare con l'esempio di BanBag presentato nell'Allegato 1) e del loro gruppo target.

c) Dichiarazione dei valori

L'ultima parte dell'attività offre agli studenti la possibilità di riflettere sui propri valori e su quali di essi sono i valori fondamentali che vogliono trasformare in una dichiarazione di valori. Dovrebbero prendere di nuovo la loro idea di business e lavorare su quella base (o nel caso in cui non abbiano ancora un'idea di business, lavorare con l'esempio di BanBag presentato nell'Allegato 1).

**Per una questione tempestiva, l'istruttore può scegliere solo una tra a, b e c.**

## Link / riferimenti

<https://www.atlassian.com/work-management/strategic-planning/mission-and-vision>

## Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.

Durante l'attività 1 dell'unità 2 gli studenti hanno sviluppato i loro valori sociali. Dovrebbero tenerli in considerazione durante l'attività 1 c) di questa unità, sviluppando la loro dichiarazione dei valori.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## 2. PROGETTARE IL PROPRIO CSE

### IL MODELLO DI BUSINESS

Il punto di partenza di ogni buona iniziativa imprenditoriale dovrebbe essere la comprensione comune di cosa sia un modello di business. Pertanto, il modello deve essere **semplice, pertinente, intuitivo e comprensibile**, pur non semplificando eccessivamente le complessità del funzionamento delle imprese.

Seguendo il principio della semplicità, un modello di business può essere riassunto come "la logica di come un'organizzazione **crea, fornisce e cattura il valore**"<sup>17</sup>. Pertanto, un modello di business ha la funzione di identificare i **prodotti o i servizi** che l'azienda intende **offrire**, il suo **mercato di riferimento** e le **spese previste**.

Alcuni dei vantaggi dei modelli di business, sia per le aziende nuove che per quelle già affermate, sono quelli di aiutare l'azienda a **svilupparsi, ad attrarre investimenti, a reclutare talenti e a motivare il management e il personale**. A questo proposito, un modello di business **non è un documento statico**, ma piuttosto **vivo e riflessivo**. Deve essere aggiornato regolarmente (di solito la revisione avviene una volta all'anno), altrimenti le imprese non saranno in grado di anticipare le tendenze e le sfide future.

Inoltre, i modelli di business aiutano gli investitori a valutare le aziende a cui sono interessati e i dipendenti a capire il futuro di un'azienda in cui potrebbero aspirare a entrare.

### Modello di business come Canvas

Il metodo più conosciuto è il Business Model Canvas, sviluppato alla fine degli anni 2000 dall'imprenditore Alexander Osterwalder e dal professore Yves Pigneur, insieme a un team di 470 co-creatori. È noto per essere abbastanza intuitivo e per semplificare il percorso degli imprenditori<sup>18</sup>.

In questo modello, ci sono **nove elementi costitutivi** che devono essere presi in considerazione quando si crea un'impresa: **segmenti di clientela, proposte di valore, canali, relazioni con i clienti, flussi di ricavi, risorse chiave, attività chiave, partnership chiave e struttura dei costi**.

Qui di seguito spiegheremo ogni componente e le domande che ci si dovrebbe porre in ognuno dei blocchi per creare un modello di business di successo.

**1) Il segmento di clientela:** Definisce i diversi gruppi di persone (o organizzazioni) che un'impresa vuole raggiungere. I segmenti di clientela possono essere riconosciuti come gruppi diversi se le loro esigenze richiedono e giustificano un'offerta distinta, se hanno canali di distribuzione, relazioni o redditività differenti.

***Quali clienti e utenti state servendo? Quali sono i lavori che vogliono davvero portare a termine?***

Esistono cinque diversi tipi di segmenti di clientela:

<sup>17</sup> Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Generazione di modelli di business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. p. 14, Accessed from: Online: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>

<sup>18</sup> Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). *Generazione di modelli di business*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Accesso da: Online: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>



- **Mercato di massa:** Non distinguono tra segmenti di clientela. Hanno la stessa proposta di valore per tutti i clienti e forniscono questa offerta attraverso gli stessi canali con lo stesso tipo di relazione con il cliente.
- **Mercato di nicchia:** Hanno un segmento di clientela specializzato, il che significa che la proposta di valore, il canale e la relazione sono adattati alle loro esigenze specifiche.
- **Mercato segmentato:** separa i clienti in gruppi con esigenze comuni e che rispondono in modo simile a un'azione di marketing. È quindi specificato nella consegna e nella fidelizzazione, avendo una proposta adattata, un canale di vendita, ecc.
- **Mercato diversificato:** In questo tipo di mercato, l'impresa offre diversi prodotti o servizi a diversi segmenti di clientela.
- **Mercato multi-sided:** In questo caso vengono serviti e riuniti due o più segmenti di clienti diversi. Creano valore collegando diversi tipi di segmenti di clienti. Le domande importanti da porsi prima di decidere questa opzione sono:

***Possiamo attirare un numero sufficiente di clienti per ogni lato della piattaforma?  
Quale lato è più sensibile ai prezzi? Può essere invogliato da un'offerta  
sovvenzionata? L'altro lato della piattaforma genererà ricavi sufficienti a coprire le  
sovvenzioni?***

**2) Proposta di valore:** È l'insieme di prodotti e/o servizi che creano valore per uno specifico segmento di clientela. L'obiettivo di un'impresa è risolvere i problemi dei clienti o soddisfare le loro esigenze con le proposte di valore.

Ogni proposta di valore consiste in un pacchetto di prodotti/servizi selezionati e **adattati alle esigenze di uno specifico segmento di clientela**. Alcune proposte di valore possono essere innovative e descrivere un'offerta nuova o dirompente (ergo innovativa), altre possono essere offerte già esistenti, riadattate con nuovi attributi. Alcune caratteristiche che possono essere aggiunte a un'offerta esistente possono essere una migliore performance, un prodotto o servizio più personalizzato, un nuovo design, essere un determinato marchio o dimostrare un nuovo status, avere un migliore rapporto qualità/prezzo, una migliore accessibilità, essere più conveniente, avere una riduzione dei rischi e/o dei costi.

***Quale valore forniamo al cliente? Quale problema stiamo aiutando a risolvere?  
A quale esigenza stiamo rispondendo/soddisfacendo?***

**3) Canali:** Sono le modalità con cui il prodotto o il servizio viene fornito ai segmenti di clientela. Ad esempio, attraverso un negozio online, un punto vendita al dettaglio, una forza vendita fisica, ecc. Si tratta di un importante contatto con il cliente e svolge un ruolo cruciale nell'esperienza del cliente, svolgendo funzioni quali: far conoscere i prodotti e i servizi di un'azienda, consentire l'acquisto dei prodotti/servizi dell'azienda, fornire assistenza ai clienti, ecc.

I canali possono essere suddivisi tra canali di proprietà e canali partner e tra canali diretti e indiretti. Inoltre, presentano cinque fasi distintive:

***Come vogliono essere raggiunti i clienti? Attraverso quali punti di interazione? Quali canali funzionano meglio per il nostro segmento di clientela? Quali sono i canali più efficienti dal punto di vista dei costi?***



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

**4) Relazioni con i clienti:** Vengono stabilite e mantenute con ogni segmento di clientela. L'impresa deve chiarire il tipo di relazione che vuole instaurare con ciascun segmento di clientela. Esistono diverse categorie di relazioni con i clienti all'interno di un'azienda (alcune delle quali in parallelo), ad esempio: Assistenza personale, Self-service, Comunità, Co-creazione.

***Che rapporto state instaurando con ogni segmento? Personale? Automatizzato? Acquisitivo? Retentivo?***

**5) Flussi di reddito:** Rappresentano i diversi modi in cui un'azienda guadagna denaro. Un modello di business può prevedere due diversi tipi di flussi di ricavi:

1. Ricavi da transazione derivanti da pagamenti una tantum dei clienti
2. Ricavi ricorrenti derivanti da pagamenti continui per fornire una Value Proposition ai clienti o per fornire assistenza ai clienti dopo l'acquisto.

Esistono varie forme di generazione di flussi di reddito: vendita di asset, canone d'uso, canone di abbonamento, prestito/affitto/leasing, licenza, pubblicità, commissioni di intermediazione. Esistono due tipi principali di meccanismi di tariffazione: la tariffazione fissa e quella dinamica.

***Per cosa sono davvero disposti a pagare i clienti? Come? State generando ricavi transazionali o ricorrenti?***

**6) Risorse chiave:** Dal lato dell'offerta ci sono elementi importanti che un'impresa utilizza per organizzarsi. Le risorse chiave sono necessarie per offrire e fornire gli elementi precedentemente descritti. A questo proposito, si possono distinguere quattro diversi tipi di risorse: fisiche, come impianti di produzione, macchine, strumenti, edifici, ecc., intellettuali, come la conoscenza, i brevetti, i diritti d'autore, i marchi, i database, umane, come i contatti, i dipendenti, e finanziarie, come il credito, i contanti, le scorte. Le risorse possono essere possedute o affittate dall'azienda o acquisite da partner chiave.

***Quali risorse avete a disposizione? Quali risorse sono alla base del vostro modello di business? Quali asset sono essenziali?***

**7) Attività chiave:** Sono le azioni più importanti che un'impresa deve compiere per avere successo. Sono necessarie per creare e offrire la Value Proposition e ottenere ricavi. Esse variano a seconda del tipo di modello e possono essere classificate in produzione (progettare, realizzare, consegnare un prodotto o un servizio), problem solving (fornire soluzioni ai problemi dei clienti), piattaforma/rete.

***Quali sono le attività che dovete svolgere bene? Cosa è fondamentale? Di quali attività ha bisogno la nostra Value Proposition?***

**8) Partnership chiave:** Sono fondamentali per far funzionare il modello di business. Le aziende stringono alleanze per molte ragioni e le alleanze stanno diventando la pietra miliare di molti modelli di business. Si possono distinguere quattro diversi tipi di alleanze:

1. Alleanze strategiche tra aziende non concorrenti
2. Coopetizione: partnership strategiche tra concorrenti
3. Joint venture per lo sviluppo di nuove attività





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## 4. Rapporti acquirente-fornitore per garantire una fornitura affidabile.

*Quali partner e fornitori fanno leva sul vostro modello? Su chi dovete fare affidamento? Quali attività svolgono i vostri partner? Quali risorse ricevete da loro?*

**9) Struttura dei costi:** Descrive tutti i costi coinvolti nel modello di business. Si possono distinguere due grandi classi di strutture di costo del modello di business: quelle **orientate ai costi** e quelle **orientate al valore**.

**Orientati ai costi:** Questi modelli si concentrano sulla minimizzazione dei costi, ove possibile. Utilizzano proposte a basso valore, massima automazione e ampia esternalizzazione.

**Orientato al valore:** In questo caso l'attenzione si concentra su una proposta di valore superiore e su un elevato grado di servizio su misura.

Le strutture di costo hanno le seguenti caratteristiche:

**Costi fissi:** i costi rimangono invariati nonostante il volume di beni o servizi prodotti.

**Costi variabili:** i costi cambiano in base al volume dei beni/servizi prodotti.

**Economie di scala:** vantaggi di costo di cui gode un'azienda quando la sua produzione si espande.

**Economie di scopo:** vantaggi di costo di cui un'azienda gode grazie a un ambito operativo più ampio.

*Qual è la struttura dei costi che ne deriva? Quali elementi chiave determinano i vostri costi?*

## Modello di business per l'imprenditoria sociale

Un modello di business con finalità sociali presenta alcune variazioni rispetto a uno orientato al profitto, poiché ci sono più elementi da considerare. A differenza del modello di business orientato al profitto, le imprese sociali nascono con l'obiettivo di generare un certo cambiamento sociale. Pertanto, in questo tipo di imprese esistono almeno altri due tipi di segmenti di clienti. In primo luogo, i **beneficiari**, ovvero il gruppo target che si intende aiutare, e in secondo luogo i **clienti paganti**.

Il Social Business Model Canvas è stato creato nel 2013 dal Social Innovation Lab e da Tandemic. In questo modello troviamo nuove componenti chiave che non sono state considerate nel modello di business for-profit, come **Core Intervention**, **Surplus**, **Beneficiari**, **Valore per i Beneficiari**, **Missione di impatto sociale** e **Valore per i Clienti**.

Ci sono tre nuove sezioni che comprendono gli aspetti sociali ed economici rilevanti per questi tipi di imprese: **Creazione di valore**, **Erogazione di valore** e **Cattura di valore**.

Non temete, perché la maggior parte degli elementi del normale Modello Canvas rimane invariata e solo alcuni sono leggermente modificati. Inoltre, il Modello di business sociale è molto intuitivo come l'altro e abbastanza facile da adattare a diversi progetti. Di seguito una rapida revisione con le nuove caratteristiche aggiunte.

### 1. Creazione di valore:

- **Missione di impatto sociale:** Qual è il cambiamento sociale finale che la vostra organizzazione intende generare?
- **Beneficiari:** Quale gruppo target intendete aiutare con la vostra impresa?
- **Intervento centrale:** Qual è il vostro prodotto, servizio o soluzione principale?
- **Valore per i beneficiari:** Che cosa ricevono esattamente i beneficiari della vostra impresa?



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

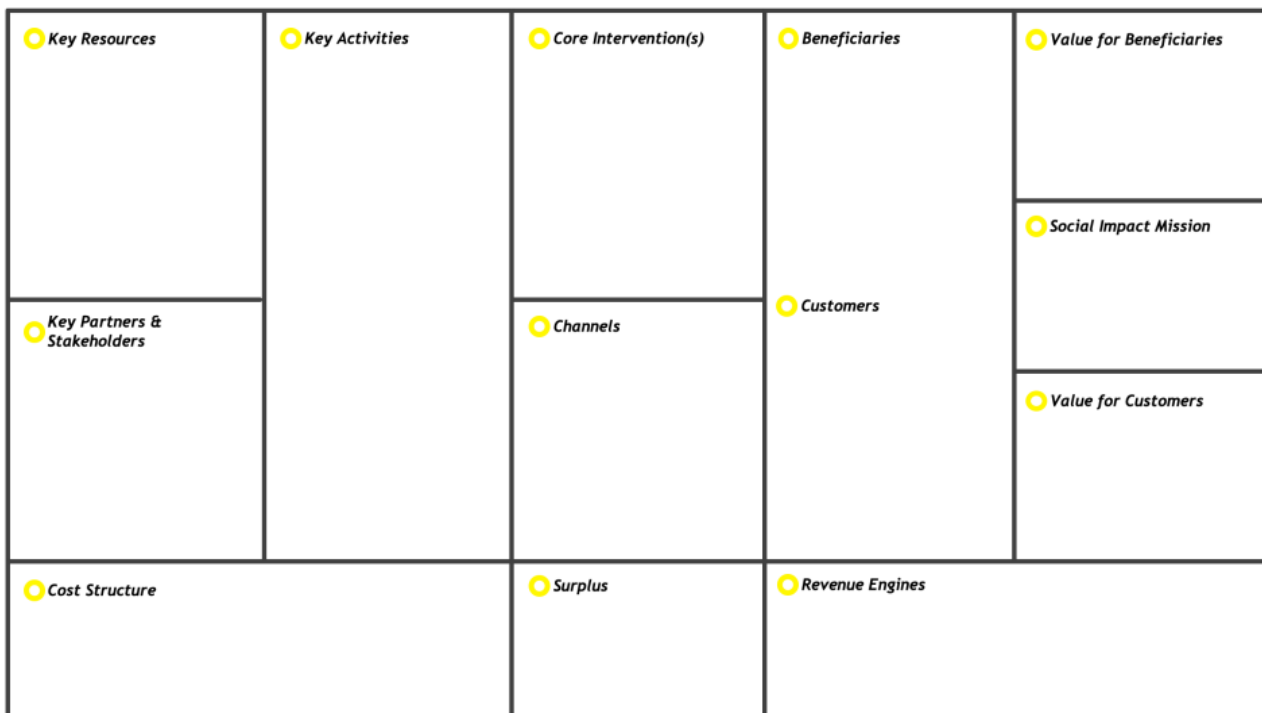
- Clienti: Chi sono i vostri clienti paganti?
- Valore per i clienti: Cosa ricevono i clienti paganti dalla vostra impresa?
- Canali: Quali sono i vostri canali di vendita?

## 2. Consegna del valore

- Attività chiave: Quali sono le attività che fanno funzionare la vostra impresa?
- Risorse chiave: Quali sono le vostre risorse fisiche, intellettuali, umane, tecnologiche o finanziarie?
- Partner e stakeholder principali: Chi fornisce il supporto esterno per il funzionamento dell'impresa?

## 3. Cattura del valore:

- Struttura dei costi: Quali sono i principali elementi di costo che incidono sull'azienda?
- **Motori di reddito:** Le imprese sociali di solito si affidano a un mix di diversi flussi di entrate per diventare (e rimanere) finanziariamente efficienti. Quali sono i vostri?
- **Eccedenze:** se ne avete, come le reinvestite?



Modello di business sociale (Social Business Model Canvas). Modello adattato dal Social Innovation Lab e da Tandemic.

Il modello di business Canva per le imprese sociali è riportato nell'Allegato 2.

Per vedere come funziona un modello di business per l'imprenditoria sociale con un caso di studio fittizio, consultate l'Allegato 1 di questa unità.

## IL PIANO AZIENDALE

Dopo aver deciso il modello di business, è necessario redigere il business plan. Il business plan è una **tabella di marcia per la costruzione dell'impresa** e illustra il piano di crescita per almeno i 24 mesi successivi. Illustra gli **obiettivi** aziendali e la **strategia** per raggiungerli. Include **ricerche di mercato**



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

a sostegno dei vostri piani. Serve anche a comunicare la proposta di valore dell'impresa a dipendenti, consulenti, partner, clienti e investitori.

È importante considerare che, mentre i piani aziendali affrontano tutte le questioni necessarie per qualsiasi impresa, le imprese sociali devono anche considerare l'allineamento con la missione, il background organizzativo e la struttura, nonché la valutazione dell'impatto finanziario e sociale.

## Lo scopo di un business plan

***Formulare un'idea, creare un'entità sotto forma di azienda e poi gestirla.***

In qualche modo, molte piccole imprese non hanno nulla di documentato in questo modo e si avventurano nell'avvio di un'attività senza aver scritto cosa vogliono fare e come.

Un business plan ha lo scopo di aiutare la gestione di un'organizzazione definendo **le ambizioni, le modalità di realizzazione e i tempi precisi**. Il piano aiuterà anche a riassumere **le caratteristiche dell'azienda, il motivo per cui esiste e gli obiettivi che vuole raggiungere**.

Inoltre, un punto importante è che il business plan serve come punto di riferimento fondamentale per investitori, partner, dipendenti e management per valutare i progressi rispetto agli obiettivi.

In sintesi, un business plan si propone di:

1. Allineare le idee dei membri del team
2. Fornire un piano operativo
3. Aiutare a comunicare con le parti interessate
4. Attirare finanziamenti

Altre domande che aiutano a costruire un business plan sono:

1. Come si collegano i finanziatori?
2. Quanto sono attenti ai dettagli i fondatori?
3. Quanto è grande il mercato?
4. Esiste un vantaggio competitivo (e quale)?
5. Qual è il piano di crescita?
6. Come supererete le barriere?
7. Come svilupperete la vostra impresa?
8. Cosa succede se i vostri co-fondatori se ne vanno?

Per stabilire la credibilità, è fondamentale che un business plan **non sopravvaluti le dimensioni del mercato, non sottovaluti la concorrenza** e non **proietti i risultati in modo eccessivamente aggressivo**. Piuttosto, deve presentare scenari realistici per il raggiungimento del successo, includendo vari scenari pianificati per spiegare sia **il caso migliore** che **il caso peggiore** per ciascuna delle seguenti sezioni:

***Finanza, personale, marketing e operazioni***

## Impostazione dell'obiettivo

Come imprenditori dovete capire dove concentrare i vostri sforzi e la vostra concentrazione. I primi passi dell'avvio di un'impresa possono essere molto caotici, perché c'è molto da impostare, pensare,



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

implementare e sviluppare. In mezzo a tutto questo e con un elenco enorme di cose da fare, è molto facile perdere di vista ciò che deve essere effettivamente focalizzato.

Quando si scrive un business plan, si definisce esattamente ciò che la propria organizzazione è oggi e intende diventare domani.

Per procedere alla costruzione della vostra impresa, dovete innanzitutto decidere e capire chi sono esattamente i vostri **clienti e beneficiari**, comprese le loro **esigenze e i loro desideri**, e poi approfondire questo aspetto e il modo in cui i vostri prodotti o servizi rispondono alle loro esigenze. Si tratta di questioni fondamentali da affrontare durante i primi passi. Prima di creare il vostro business plan, prendetevi il tempo necessario per analizzare e ricercare il vostro **mercato, la concorrenza e il cliente target**. È necessario comprendere realmente il problema del cliente target per poterlo affrontare con successo. Pertanto, è necessario considerare attentamente i seguenti punti:

1. Identificare il problema che il vostro prodotto o servizio vuole risolvere
2. Specificare come il prodotto o il servizio risolverà il problema.
3. Quantificare i benefici specifici forniti
4. Argomentare perché la vostra proposta è l'opzione migliore sul mercato (per il vostro gruppo target)

## Problemi comuni

È necessario che un business plan sia di facile consultazione. Mantenetelo semplice e includete solo le parti essenziali. Pertanto, ci sono tre errori comuni che dovete evitare quando sviluppate il vostro business plan:

### 1. La logica del vostro business plan è troppo difficile da seguire

Un business plan deve essere mirato e preciso. Un elenco di priorità con meno di 5 voci consente di focalizzare l'attenzione.

### 2. L'attività non è ovvia

Il business plan deve essere adattato al pubblico di riferimento. Dovete pensare attentamente a chi esaminerà il piano e cercare di anticipare eventuali domande o dubbi. Quindi, lavorate per affrontare chiaramente queste aree e fornire le giuste informazioni.

### 3. Ci sono troppe informazioni

L'obiettivo della stesura di un business plan è quello di concentrarsi solo sulle informazioni più importanti e rilevanti dell'azienda. Se il piano è più lungo di 20 pagine, probabilmente non è abbastanza focalizzato. Per questo motivo, cercate di concentrarvi sulle informazioni più importanti, come il vostro prodotto, la concorrenza, il problema del mercato e la sua soluzione, ecc.

Nel caso in cui un potenziale investitore desideri maggiori informazioni, potete sempre far preparare documenti separati più dettagliati per ogni area. Ma per quanto riguarda il piano in sé, le informazioni devono essere concise, organizzate e puntuali.

## SCRIVERE UN BUSINESS PLAN

1. *Visualizzate il vostro gruppo target.*
2. *Considerate la vostra gamma di opzioni per ridurre al minimo il rischio*



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

3. *Avere un piano B nel peggiore dei casi*
4. *Ricordate che la vostra attività cambierà e che questo è un bene.*

Per non scoraggiarsi è importante ricordare che "nessun piano sopravvive al primo contatto con il cliente". Un business plan è utile per le imprese già avviate. Se state avviando un'attività, avete bisogno innanzitutto di un modello di business da seguire. Pertanto, prendetevi il tempo necessario per analizzare le diverse opzioni e chiedetevi che tipo di azienda volete costruire. Non fate una scelta senza aver prima considerato diversi modelli. Una volta fatto questo, è necessario testare il proprio modello di business.

## Perché?

La vostra idea iniziale è un'ipotesi, che dovete prima testare e dimostrare che funzionerà davvero. In caso contrario, si rischia di perdere denaro, tempo e risorse. Questa fase di test si chiama **Sviluppo del cliente**.

Lo sviluppo di un'impresa si divide in due attività principali: **Ricerca ed Esecuzione**.

Nella fase di ricerca dovete innanzitutto verificare ogni possibile ipotesi. Parlate con i vostri potenziali clienti per testare ciascuno dei diversi elementi del vostro modello e del vostro piano e ripetete l'operazione fino a quando non sarà dimostrata. Un modo per farlo è quello di concludere le vendite di un set di funzionalità minime realizzabili. Adattate il modello alle vostre esigenze finché non sarà quello giusto. Una volta fatto questo, potete iniziare la fase di esecuzione.

La fase di esecuzione comprende l'intensificazione degli sforzi di marketing e la costruzione delle strutture organizzative.

***Non iniziate il vostro business plan o la costruzione della vostra azienda prima di aver verificato il vostro modello di business.***

## Elementi chiave di un Business Plan

Sebbene esistano diversi business plan, vi sono alcune caratteristiche fondamentali che tutti i piani di successo devono contenere.

Ecco un elenco di questi elementi e di ciò che intendono fare:

**Sintesi:** la sintesi deve rispondere alle domande più importanti della vostra impresa. È la prima parte del business plan e precede tutte le altre. Il suo scopo è quello di fornire una rapida panoramica dell'argomento in questione ai potenziali lettori. Siate precisi nella scelta delle parole e non tralasciate i dettagli rilevanti. I dati relativi al budget e agli obiettivi devono essere sempre inclusi. Presentate al lettore i numeri più importanti dei vostri primi anni di attività: quante entrate creerà la vostra azienda e quando prevedete di iniziare a fare profitti.

Elencate le vostre risorse di capitale, l'entità del capitale di prestito necessario per avviare l'attività, ecc. Se possibile, cercate di mantenere il vostro sommario esecutivo al di sotto delle due pagine, anche se, se necessario, può essere più lungo. Per essere sicuri di includere tutto ciò che un potenziale finanziatore potrebbe voler sapere sulla vostra impresa sociale, potete strutturare il vostro sommario intorno alle famose 5 P:

***Passione, Scopo, Piano, Partner e Profitto***



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

1. **Passione:** è un elemento critico di ogni impresa e quando trasmetterete la vostra passione per la vostra causa come imprenditore sociale, guadagnerete immediatamente credibilità e autenticità. Siate onesti con la vostra portata e con i vostri limiti e puntate a valori che voi personalmente, così come il vostro pubblico, gli stakeholder e i vostri dipendenti, siete disposti a sostenere.
2. **Scopo:** dichiarate lo scopo della vostra attività in modo chiaro e distinto. Identificate il gruppo target (beneficiari) che la vostra azienda vuole sostenere e siate trasparenti sui modi in cui volete raggiungere questo obiettivo. Fornite ai vostri clienti una chiara indicazione di come il vostro prodotto o servizio vada a beneficio in particolare della causa sociale e di come possano partecipare in modo efficace impegnandosi con la vostra azienda.
3. **Piano:** siate pronti ad affrontare difficoltà e ostacoli lungo il vostro cammino. Arriveranno inevitabilmente, ma se avete un piano, la vostra impresa sarà molto più resistente alle turbolenze del mercato. Considerate i potenziali esiti negativi e i rischi e proiettateli sul vostro CSE. Con la giusta preparazione e una mentalità flessibile, sarete in grado di gestire la vostra azienda attraverso gli sconvolgimenti economici.
4. **Partner:** le persone giuste nel vostro team possono fare la differenza. Soprattutto in quanto impresa sociale, volete che il vostro personale abbia dei valori, sia guidato da uno scopo e si assuma delle responsabilità. Sfruttate le sinergie e non abbiate paura di delegare compiti ad altri. Per creare un grande team, potete seguire la filosofia di assumere per il carattere e formare per le capacità.
5. **Profitto:** Dopo tutto, siete un'azienda. Sul mercato. La visione e lo scopo sociale del vostro CSE possono avere successo solo se la vostra attività è fiorente. Assicuratevi di contabilizzare i flussi di entrate e di tenere sotto controllo le spese. Alla fine è più facile fare del bene con un'attività redditizia che con una in difficoltà.

Anche se può sembrare controintuitivo, scrivete il riassunto esecutivo per ultimo. Un buon riassunto dovrebbe includere e presentare tutti i fatti e le cifre importanti del vostro business plan, e avrete una panoramica molto migliore di tutti gli argomenti quando il testo principale sarà già stato scritto.

**L'azienda/organizzazione:** Dettagli di base come nome, indirizzo, ecc. L'idea imprenditoriale, lo scopo sociale, lo status giuridico e la struttura. Inoltre, è necessario includere il background dell'impresa, la dichiarazione di missione e gli obiettivi.

**Personale chiave:** Rapida panoramica del personale con le sue competenze, esperienze, conoscenze, ruoli, responsabilità e requisiti di formazione.

**Prodotto o servizio:** Questo include informazioni sul problema che intendete affrontare, sulla vostra soluzione e su come il vostro prodotto o servizio si inserisce nel panorama competitivo esistente. Chiedetevi: Qual è il problema che il vostro prodotto intende risolvere per i vostri clienti e qual è la vostra soluzione?

1. Descrizione del prodotto/servizio
2. Posizionamento dei prodotti/servizi
3. Possibili prodotti/servizi futuri



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

**Analisi della concorrenza:** In seguito, dovrete descrivere la concorrenza, sia a scopo di lucro che non, e la proposta di valore, o vantaggio di mercato, dell'attività proposta. Se disponete di vantaggi competitivi, come proprietà intellettuali specifiche o brevetti che proteggono il vostro prodotto, questo capitolo è il posto giusto per parlarne. Fate un'analisi della concorrenza e scoprite: Chi altro offre soluzioni che cercano di risolvere i problemi dei vostri clienti? Quali sono i vostri vantaggi competitivi rispetto alle altre aziende?

1. Concorrenti primari
2. Prodotti/servizi competitivi
3. Rischi e opportunità in un mercato competitivo
4. Cambiamenti recenti o emergenti nel settore
5. Descrizione specifica del vantaggio competitivo/valore del prodotto o servizio proposto

**Il mercato:** L'analisi del mercato è il cuore del business plan e troppo spesso non viene esplorata adeguatamente quando si progetta un'impresa sociale. È necessaria una solida ricerca per capire i clienti target e come l'impresa soddisferà una lacuna e una domanda nel mercato. A prescindere dalla bontà della missione o dell'impresa, se la conoscenza del mercato è carente, mancherà anche la domanda di prodotti o servizi.

Innanzitutto, descrivete il vostro mercato di riferimento. Il vostro mercato di riferimento è il gruppo di persone a cui intendete vendere e il gruppo di beneficiari. È importante essere il più specifici possibile, perché in questo modo sarà più facile creare un piano di vendita e marketing che raggiunga i vostri clienti.

Successivamente, dovrete effettuare un'analisi e una ricerca di mercato in cui spiegherete come il vostro mercato stia crescendo nel tempo e come la vostra azienda sia posizionata per trarre vantaggio dai cambiamenti previsti nel vostro settore.

1. Sintesi della situazione attuale del mercato
2. Mercato di riferimento e clienti
3. Caratteristiche del cliente, richieste non soddisfatte e fattori di acquisto

**Scopo sociale:** un'impresa sociale di un'organizzazione non profit può contribuire direttamente al raggiungimento di un determinato scopo sociale; può essere complementare o di supporto allo scopo; oppure può essere slegata dallo scopo (con obiettivi principalmente finanziari). L'allineamento allo scopo è una questione critica.

1. Dichiarazione della missione e/o della visione dell'organizzazione
2. Relazione dell'impresa sociale con la missione dell'organizzazione, o missione separata per l'impresa

**Impatto sociale:** L'impatto sociale che state creando con la vostra impresa è importante quanto tenere in ordine le vostre finanze. Pertanto, è necessario stabilire alcuni parametri per comprenderlo e lavorarci sopra. Dovete chiarire come misurerete il vostro impatto sociale. Potreste utilizzare un mix di metodi quantitativi e qualitativi per ottenere il quadro migliore. I dati quantitativi comprendono dati numerici e finanziari. I dati qualitativi comprendono dati più soggettivi come



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

citazioni, immagini o video, che possono essere raccolti tramite sondaggi o focus group. Esistono diversi metodi per misurare il vostro impatto. Per maggiori informazioni e strategie, visitate il sito: [Mondi in movimento](#)

**Marketing e vendite:** Qui si spiega come si intende raggiungere e vendere i segmenti di mercato target, qual è il piano dei prezzi e quali tipi di attività e partnership sono necessarie per il successo dell'attività.

Il piano deve analizzare la logistica e i costi di vendita dei prodotti, nonché i potenziali ostacoli che l'azienda deve superare.

*Potete fare un'analisi SWOT. È un buon modo per spiegare come i vostri prodotti e servizi sono posizionati per affrontare le minacce della concorrenza e sfruttare le opportunità.*

**Finanza:** la sezione finanziaria comprende le proiezioni delle entrate e delle spese per almeno tre anni, con una descrizione sintetica delle ipotesi principali. Questa sezione illustra anche i costi di avviamento per le attrezzature di capitale, l'inventario, il marketing iniziale e il personale, nonché le sovvenzioni necessarie per coprire le perdite durante il periodo di avviamento. Questi requisiti di capitale possono essere finanziati da una combinazione di contributi da parte dell'organizzazione non profit, sovvenzioni per l'impresa e/o finanziamenti a debito.

1. Costi di avviamento e investimenti in attrezzature, tecnologie o costi una tantum
2. Requisiti e fonti di capitale
3. Proiezione delle entrate e delle uscite
4. Bilancio pro forma per l'avviamento
5. Riepilogo o proiezione dei flussi di cassa
6. Ipotesi e commenti

## Modelli

In allegato sono riportati due modelli realizzati appositamente per l'imprenditoria sociale: L'allegato 2 è un modello di Business Model Canvas e l'allegato 3 è un modello di Business Plan.

**- Attività 2: "Portate la vostra idea di business a un livello superiore: Creare un modello di business"**

<b>Tipo di attività</b>
Attività individuale, ma applicabile anche con gruppi (F2F e online)
<b>Descrizione dell'attività</b>
Sulla base dei modelli introdotti nel capitolo 2, gli studenti devono sviluppare un modello di business con la propria idea imprenditoriale, prendendo in considerazione i blocchi che sono stati discussi.
<b>Scopo/Obiettivo</b>
Al termine di questa attività i partecipanti saranno in grado di <ul style="list-style-type: none"><li>● sviluppare un modello di business utilizzando il Social Business Model Canvas</li></ul>



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

- valutare l'importanza dell'analisi del mercato e della concorrenza
- conoscere l'importanza della ricerca e dei test prima di creare un'attività commerciale
- comprendere le sinergie tra i diversi blocchi di un modello di business
- Conoscere le cose da fare e da non fare quando si sviluppa un modello di business.

## Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile

1-5 persone

## Materiale/i necessario/i

- Carta e penna o computer
- Allegato 2

## Durata stimata

1 - 1,5h

## Istruzioni

Utilizzate il modello del Social Business Model (Allegato 2) presentato nel capitolo 2 e compilate le informazioni pertinenti.

Si prega di sottolineare l'importanza di effettuare una fase di test e ricerca dettagliata quando si decide per un modello di business, poiché senza di essa non si può sviluppare un business plan.

## Link / riferimenti

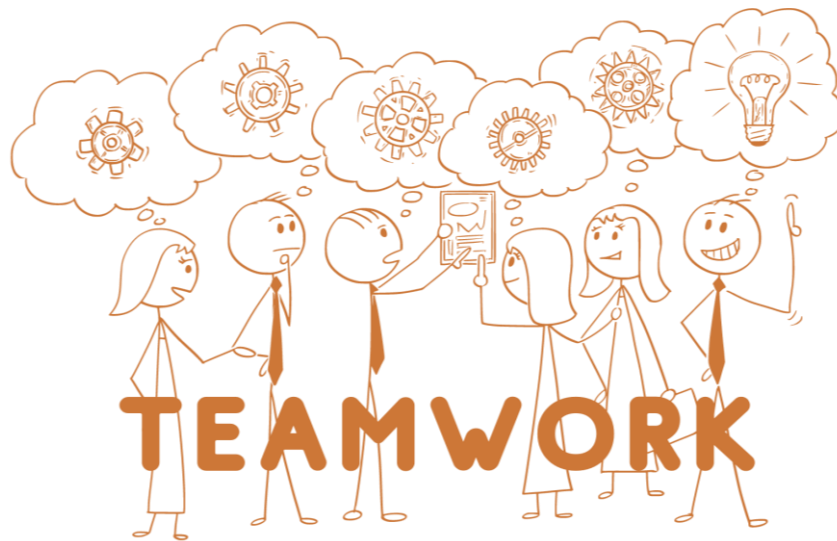
<https://socialbusinessdesign.org/social-business-case-studies/>

## Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.

Consultate i casi di studio della pagina web "[Social Business Case Studies | Social Business Design](#)" per ispirarvi!

## 3. LAVORO DI SQUADRA IN UNA CSE

Mentre molta letteratura si concentra sulle capacità individuali di cui un imprenditore potrebbe aver bisogno per creare e condurre un'azienda prospera, meno enfasi viene spesso data al tema del successo del lavoro di squadra.<sup>19</sup> Tuttavia, con le persone giuste, un team può diventare molto più che un semplice numero di lavoratori in un'azienda. Un buon rapporto tra le persone con cui lavorate, o che lavorano per voi, può determinare una percentuale non trascurabile del successo della vostra SE e della realizzazione della vostra idea. Nei prossimi sottocapitoli vi verrà presentato il valore di un buon lavoro di squadra, il modo in cui i freelance possono aiutarvi a compiere i passi successivi nella vostra impresa imprenditoriale, dove potete trovare altre SE per avviare uno scambio creativo, perché spesso è una buona cosa lasciare le competenze agli specialisti e dove si



trovano i vantaggi e gli svantaggi del lavoro di squadra.

### INTERAZIONE IN UN TEAM

La ricerca dimostra che la presenza di legami di sostegno, di un senso di appartenenza e di un lavoro di squadra produttivo favorisce il benessere dei dipendenti e aiuta a mitigare l'impatto negativo dello stress sul posto di lavoro.<sup>20</sup> Anche i profitti traggono vantaggio da solidi legami lavorativi. Il team building può incoraggiare le persone a interagire. Promuove la collaborazione, che aumenta la produttività. Trovare il modo di sfruttare le competenze di ciascuno e applicarle a un progetto sul lavoro porta a un lavoro più efficace e alla felicità generale del team. È importante non sottovalutare questo aspetto.

**Il morale del personale** ha un forte impatto sulle prestazioni e quanto migliore è il morale, tanto migliori sono le prestazioni complessive del vostro CSE.<sup>21</sup> Il morale dei dipendenti, noto anche come morale del luogo di lavoro, si riferisce al benessere generale delle persone che lavorano in

<sup>19</sup> <https://www.seechangemagazine.com/build-effective-teams-social-impact-convo-founder-shifting-patterns-consulting/>, consultato il 30.09.2022

<sup>20</sup> Berkman et al., 2014, Social Epidemiology, Oxford University Press, <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/31016/1/Lisa%20F.%20Berkman.pdf>, accesso 13.10.2022

<sup>21</sup> Nene, S. W., & Pillay, A. S. (2019). Un'indagine sull'impatto della struttura organizzativa sulla performance organizzativa. Financial Risk and Management Reviews, 5(1), 10-24.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

quell'ambiente. Il morale dei dipendenti favorisce la coesione di un'impresa, che si traduce nel morale del team o del personale, rendendo più semplice il raggiungimento degli obiettivi organizzativi. Il successo e le prestazioni generali di un'azienda sono direttamente influenzati dal morale sul posto di lavoro. I dipendenti hanno maggiori probabilità di essere soddisfatti e motivati sul lavoro se il loro morale è più alto. Un morale forte tra i dipendenti aumenta la produzione e la motivazione.<sup>22</sup> Inoltre, in quanto impresa sociale, la soddisfazione e il benessere dei vostri dipendenti fanno parte dei vostri valori sociali.

I concetti di **New Work** e **Workplace Innovation** sono all'avanguardia nel campo delle risorse umane, non solo per le imprese sociali. L'innovazione del luogo di lavoro (WI) è un concetto relativamente nuovo, presente in tutti i tipi di organizzazioni, e può essere definito come una "combinazione di pratiche strutturali e culturali che consentono ai dipendenti di partecipare al cambiamento e al rinnovamento organizzativo"<sup>23</sup>. Pertanto, migliora la qualità della vita lavorativa e le prestazioni organizzative. È importante considerare che la ricerca tecnologica rappresenta solo una piccola parte dell'innovazione introdotta in un'azienda e che il successo della tecnologia è piuttosto legato alla gestione, all'organizzazione e alle pratiche di lavoro a livello aziendale.<sup>24,25,26</sup> Secondo la letteratura, i leader/manager sono i responsabili della creazione di un clima innovativo e della motivazione del team all'innovazione.<sup>27</sup> In questo senso, il leader/manager gioca un ruolo chiave nel promuovere comportamenti e atteggiamenti innovativi che favoriscono le iniziative innovative.<sup>28</sup>

Può essere utile per il vostro CSE informarvi su questi concetti o ricevere una formazione su di essi quando iniziate ad avere dei dipendenti. Soprattutto se si vuole che la propria azienda sia socialmente sostenibile, è fondamentale disporre di sistemi che garantiscano un'elevata soddisfazione dei dipendenti. Le aziende che adottano con successo una cultura dell'innovazione sul posto di lavoro hanno una serie di vantaggi rispetto ai loro concorrenti. Questo ambiente non solo incoraggia naturalmente il pensiero creativo e lo scambio di idee innovative, ma ha anche un impatto significativo sul coinvolgimento e sulla soddisfazione dei lavoratori. Le aziende più prospere sono quelle che coltivano una forte cultura dell'innovazione e coinvolgono i propri dipendenti in questo processo.<sup>29</sup>

---

<sup>22</sup> Burtler, Jude, 2022, <https://study.com/learn/lesson/employee-morale-influence-importance.html>, accesso 25.10.2022

<sup>23</sup> Oeij et al., 2016. Implementare l'innovazione sul posto di lavoro in Europa: perché, come e cosa? Cambiamenti economici e sociali: fatti e tendenze. *Previsioni*, 5 (2016), pagg. 195-218.

<sup>24</sup> Totterdill et al., 2014. La vostra guida all'innovazione sul posto di lavoro. Rete europea per l'innovazione nei luoghi di lavoro (2014)

<sup>25</sup> Volberda e van den Bosch, 2004. Ripensare l'agenda dell'innovazione olandese: La gestione e l'organizzazione contano di più. Serie di rapporti ERIM Ricerca in Management, ERS-2004-009-STR.

<sup>26</sup> Pot et al., 2009. Qualità della vita lavorativa e performance organizzativa: due facce della stessa medaglia? *Scandinavian Journal of oek, Environment & Health*, 35 (6) (2009), pagg. 421-428.

<sup>27</sup> Wipulanusat et al., 2017. Esplorazione degli stili di leadership per l'innovazione: un'analisi fattoriale esplorativa. *Ekonomia i Zarzadzanie*, 9 (2017), pp. 7-17.

<sup>28</sup> Oke et al., 2009. L'influenza della leadership sui processi e sulle attività di innovazione. *Dinamica organizzativa*, vol. 28 (1), pagg. 64-72.

<sup>29</sup>, <https://project-win.eu/consultato> il 20.10.2022





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## CREARE IDEE NUOVE E INNOVATIVE

Uno dei motivi per cui alcune nuove aziende falliscono sul mercato è la mancanza di un pensiero sistemico competente. Il **pensiero sistemico** è un modo di percepire il mondo non in base a eventi isolati, ma piuttosto di valutare gli intrecci, le strutture complessive e i cicli dei diversi sistemi. Si tratta di uno strumento potente che aiuta a individuare le cause dei problemi nelle organizzazioni e fornisce indicazioni su dove iniziare ad affrontare il problema. Un team interdisciplinare e dinamico può aiutare ad andare nella giusta direzione con il management del vostro CSE e aiutarlo a vedere oltre l'ovvio e ad osservare un intero sistema.<sup>30</sup>

La creatività è fondamentale quando si promuove un'idea nuova o rinnovata sul mercato. Il termine "brainstorming" è molto usato al giorno d'oggi, ma è ancora uno dei migliori approcci per risolvere un problema. Quando molte persone con background, convinzioni, competenze e formazione diverse si riuniscono per riflettere sullo stesso problema, ognuno avrà inevitabilmente un modo diverso di percepire e osservare. È importante ricordare che i membri del team si esprimeranno ai riflettori dei colleghi quando esprimeranno la loro opinione sul problema. Pertanto, è importante che il manager del CSE crei uno spazio sicuro per i propri dipendenti, in modo che le sessioni di brainstorming si svolgano in un ambiente protetto. Il pensiero creativo può essere attenuato quando i membri del team si sentono vulnerabili o non hanno fiducia nel presentare le proprie idee per paura delle critiche. Il compito del manager dovrebbe essere quello di eliminare le paure e creare un ambiente amichevole e creativo in cui le idee possano incrociarsi e nessuno abbia paura di avanzare una proposta.

Il brainstorming non è una procedura caotica. Prima di ogni sessione, assicuratevi che il compito sia ben definito e che il vostro team sia stato informato sull'argomento in questione. Prima del brainstorming vero e proprio, tutti devono conoscere i dati e i contorni principali, come la durata, il budget, le risorse accessibili, la tecnologia e qualsiasi altro vincolo. Inoltre, le regole della riunione devono essere chiare a tutti prima della sessione. Alcune regole di base per una sessione di successo potrebbero essere:

1. L'attenzione si concentra sulla quantità delle idee,
2. Non esistono idee "cattive", ogni idea vale la pena di essere presentata,
3. Non ci saranno critiche o giudizi durante la sessione.

Per evitare il pensiero di gruppo, è fondamentale che ogni membro del team lavori prima sulle proprie idee in modo indipendente. Questo dovrebbe garantire che tutti abbiano già riflettuto sul problema e abbiano già sviluppato le proprie idee, che potranno poi essere presentate durante la riunione di brainstorming.

## LAVORO INTERDISCIPLINARE

Un team interdisciplinare coinvolge professionisti di varie discipline che lavorano insieme e hanno la stessa missione. L'ideale è che si completino a vicenda e si coordinino attivamente per raggiungere obiettivi comuni.<sup>31</sup> Un lavoro di squadra interdisciplinare efficiente si ottiene attraverso una collaborazione interdipendente, una comunicazione aperta e un processo decisionale condiviso.

<sup>30</sup> <https://managementhelp.org/misc/defn-systemsthinking.pdf>, consultato il 30.09.2022

<sup>31</sup> <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/interdisciplinary-team>, accesso 30.09.2022

# Imprenditorialità sociale per le ARTI



Questo, a sua volta, aggiunge valore ai risultati dell'organizzazione e del personale. Il compito del manager è quello di utilizzare le risorse esistenti per combinare le diverse competenze che ciascun membro del team apporta al CSE. In questo modo, facilita la consapevolezza del gruppo, una visione condivisa tra i dipendenti, un senso reciproco dello scopo, l'interdipendenza e l'interazione, e un'azione coordinata. Ciò rafforza ulteriormente le qualità personali e l'impegno del personale, la comunicazione all'interno del team e l'opportunità di espandere le tecniche di lavoro creativo. Soprattutto per un'impresa sociale creativa che si fonda su una causa sociale, la comprensione comune dell'importanza del lavoro e dello scopo è fondamentale per un flusso di lavoro fluido. Il lavoro di squadra interdisciplinare ha guadagnato slancio negli ultimi decenni e trae la sua importanza da diversi fattori sociali, tra cui:<sup>32</sup>

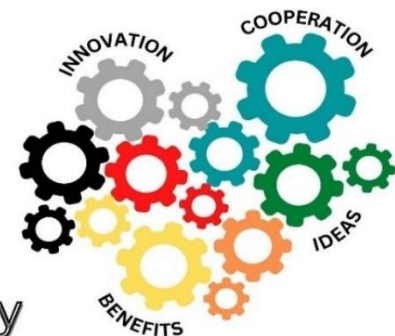
1. Il divario demografico e globale è in netto contrasto con un mondo in via di globalizzazione. Per comprendere meglio queste controversie è necessario essere liberi da pregiudizi e avere una capacità dinamica di risolvere i problemi.
2. Le competenze e le conoscenze diventano sempre più complesse e specializzate. Ogni membro aggiuntivo del team sa come contribuire efficacemente in campi in cui le vostre conoscenze potrebbero fallire.
3. La frammentazione delle conoscenze disciplinari porta a una situazione in cui non esiste uno, ma molti approcci per risolvere un problema.

## Beneficiare delle sinergie

Sinergia è una parola d'ordine spesso sentita nel mondo degli affari e per questo ha perso concretezza nel tempo. Tuttavia, il concetto è semplice e per nulla ridondante. Nella sua essenza, sinergia significa che due o più parti di un insieme costituiscono un valore maggiore della somma delle singole parti sommate. Come imprenditore sociale e come manager della vostra impresa sociale sarete ricompensati da un aumento della produttività quando individuerete le possibilità di sinergie efficaci nel vostro team. Spesso i dipendenti non solo si completano a vicenda, ma aumentano la produttività di ciascuno in un modo o nell'altro. Ciò può essere ottenuto con diversi mezzi, alcuni dei quali sono elencati di seguito:<sup>33</sup>

1. Il team approccia il lavoro in modo nuovo
2. I membri del team diventano proattivi
3. I dipendenti si mettono alla prova
4. I membri del team si allenano e si sostengono a vicenda
5. I lavoratori della loro area di competenza mostrano una tipo di leadership
6. Si creano connessioni tra i team.

Synergy



Quando il team raggiunge uno stato di efficiente sinergia, diventa più indipendente. Con il tempo, la maturità e le capacità di ciascun membro del team gli consentono di essere leader nel proprio settore e di assumere maggiori responsabilità. Il ruolo del manager si trasforma da leader a facilitatore che consente di aumentare le prestazioni creando le condizioni per una squadra prospera.

<sup>32</sup> <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-11-19>, accessed 30.09.2022

<sup>33</sup> <https://the-happy-manager.com/article/characteristics-of-effective-teamwork/>, consultato il 30.09.2022



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

Dovete sempre cercare queste sinergie a ogni livello. Questo può avvenire all'inizio del vostro percorso, quando trovate il partner commerciale perfetto, ma anche quando crescete e costruite un team o assumete dei freelance.

## ASSUNZIONE DI FREELANCE

Durante la fondazione della vostra azienda ci saranno compiti che dovranno essere svolti solo una volta e poi mantenuti ogni due anni. Piuttosto che assumere un dipendente a tempo pieno o affrontare il problema da soli, può essere sensato acquisire conoscenze esterne sotto forma di un esperto freelance. L'assunzione di un freelance presenta sia vantaggi che svantaggi. Oggi è più facile che mai, grazie alle possibilità di lavoro a distanza, assumere rapidamente un freelance. Il prossimo paragrafo mette a confronto i vantaggi e gli svantaggi dell'assunzione di freelance per fornire una rapida panoramica del concetto.

I vantaggi che un freelance può offrire alla vostra azienda e contribuire efficacemente al vostro progetto sono molteplici. Innanzitutto, un freelance non richiede la stessa attenzione o formazione di un dipendente a tempo pieno. Non è necessario uno spazio di lavoro dedicato all'interno dell'azienda, poiché la maggior parte del lavoro di un freelance viene svolto da remoto. Potete puntare su talenti, competenze ed esperienze specializzate. Spesso i freelance ottengono risultati più rapidi rispetto ai dipendenti regolari perché si concentrano su un solo progetto e non sono assegnati a compiti diversi di più progetti contemporaneamente.

D'altra parte, un freelance spesso non conosce molto la vostra SE e raramente si identifica con i suoi valori e ideali. Il costo dell'assunzione aumenta di pari passo con le competenze, il che significa, di conseguenza, che un freelance economico spesso offre anche manodopera di qualità inferiore. Quando si parla di costi complessivi, un freelance esperto può essere altrettanto costoso di un dipendente a tempo pieno. Inoltre, se un freelance viene assunto per un progetto speciale e ha bisogno di manutenzione, sarà difficile assumere lo stesso freelance ad hoc e i nuovi freelance hanno bisogno di un po' di tempo per entrare nel settore, il che fa lievitare i costi.

## TROVA MENTORI

Molti imprenditori, atleti, insegnanti o artisti di successo possono indicare almeno un mentore che ha fatto la differenza nella loro carriera. Avere un mentore forte può essere essenziale per il successo, indipendentemente dal settore in cui si opera, dal tipo di professione che si sta svolgendo o dal tipo di persona che si è. Il mentoring aziendale si riferisce a una relazione tra un imprenditore esperto (il mentore) e un proprietario o un dipendente di un'azienda (il mentee). È vantaggioso sia per il mentore che per il mentee e può essere utilizzato in qualsiasi momento del ciclo di vita dell'impresa. Per aiutare i loro mentee a gestire e far crescere le loro aziende e per incoraggiarli a sviluppare le competenze necessarie per il successo, i mentori aziendali forniscono indicazioni e supporto. I consigli provengono dalle conoscenze e dall'esperienza del mentore, che sono estremamente preziose.

Se vi state chiedendo perché la guida di un mentore di fiducia sia così importante, ecco alcuni dei modi in cui un mentore può aiutare gli imprenditori alle prime armi<sup>34</sup> :

1. Per compensare la mancanza di esperienza del mentee, offrire nuove informazioni.

<sup>34</sup> <https://foundr.com/articles/leadership/personal-growth/find-a-mentor>, consultato il 17.10.2022

## Imprenditorialità sociale per le ARTI

2. Fornire un ambiente di supporto per i reclami e le preoccupazioni.
3. Offrire una prospettiva alternativa sulle procedure e sulla risoluzione dei problemi.
4. Sviluppare le soft skills nel mentee
5. Unirsi a una rete più grande e più affidabile
6. Incoraggiamento a correre rischi

Possono offrirvi la guida che avrebbero voluto avere loro quando hanno iniziato. In un modo che l'istruzione tradizionale non può fare, offrono un aiuto personalizzato. Le migliori mentorship sono alimentate dall'empatia. Per trovare il mentore adatto a voi e alla vostra azienda, è davvero importante sapere cosa cercare. Il mentore giusto è quello che possiede le conoscenze, le capacità e le prospettive che vi mancano. Qualcuno che vi sprona quando è necessario e vi sostiene quando ne avete più bisogno. I mentori possono anche essere utili per far crescere la vostra rete e creare le giuste connessioni. Soprattutto, il vostro mentore deve essere un istruttore efficace con uno stile di comunicazione che vada bene per voi.

Cercate di identificare esattamente ciò che state cercando in un mentore, prendendo in considerazione argomenti quali le competenze di cui avete bisogno, i processi che dovete apprendere, i settori più rilevanti per il vostro mentore e lo stile di comunicazione più efficace. Una volta scritte le qualità e le qualifiche che cercate nel vostro mentore, avrete una comprensione più chiara di ciò che state cercando e sarete pronti a cercarne uno.



Se preferite scambiare con altri imprenditori sociali e con una comunità, ci sono piattaforme di networking e di scambio a cui potete aderire. Una di queste è [Babele](#), un'utile piattaforma online per coinvolgere con successo gli stakeholder e gestire il vostro programma di innovazione mission-driven. Babele vi aiuta a coinvolgere imprenditori, mentori ed esperti, ma anche a sviluppare i processi e i sistemi che possono supportare un'idea dall'ideazione a un'attività scalabile. L'approccio mira a sfruttare la saggezza collettiva della vostra rete estesa, in modo che tutti possano contribuire al processo di innovazione, collaborare, imparare dai colleghi e condividere le conoscenze. Esplorate ulteriormente queste realtà e create connessioni con altri imprenditori

sociali che condividono i vostri interessi!

Germania:

Per riunire meglio le aziende e le persone che guidano un'economia responsabile, "Polarstern" ha sviluppato una [mappa](#) in cui è possibile trovare le imprese sociali di tutti i settori. È sufficiente selezionare ciò che si sta cercando nel filtro e zoomare sulla propria regione. La mappa delle imprese sociali mostra la diversità e gli esempi di imprese sociali in Germania; può essere visualizzata anche come elenco.

Un altro elenco di imprese sociali tedesche è disponibile [qui](#).



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

La "Social Entrepreneurship Netzwerk Deutschland" è una rete che conta già più di 800 membri (imprese sociali innovative, start-up sociali emergenti, imprenditori sociali impegnati e sostenitori del mondo economico e sociale): [qui](#) potete trovare colleghi imprenditori sociali e, se lo desiderate, diventare membri della rete.

## ACCETTARE I LIMITI E LE LACUNE DI CONOSCENZA

Le lacune nelle conoscenze o nelle competenze si riferiscono di solito a carenze nelle vostre prestazioni o in quelle dei vostri collaboratori. Si tratta della disparità tra le competenze esistenti di un dipendente e le qualità che deve possedere per svolgere il proprio lavoro in modo efficiente. È nell'interesse dell'azienda, soprattutto nelle aree critiche, identificare le lacune di conoscenza e colmarle attraverso la formazione e la riorganizzazione. Il successo futuro dipende dall'identificazione delle lacune di conoscenza, che richiede all'impresa uno studio delle lacune di conoscenza (noto anche come analisi delle lacune di competenze). Nel condurre un'analisi dei gap è necessario valutare sia la situazione attuale dei dipendenti sia quella futura. Conducendo un'analisi dei gap organizzativi, è possibile ottimizzare la propria attività e condurla verso un futuro più luminoso, a beneficio dell'azienda e delle persone che vi lavorano. Le valutazioni dei gap possono anche contribuire a migliorare la produttività e a differenziarsi dalla concorrenza.

Per avere successo con l'analisi dei gap, è necessario seguire alcuni passaggi fondamentali<sup>35</sup>. Innanzitutto, definire l'obiettivo e i requisiti aziendali. Dopo aver sviluppato una strategia futura, è necessario identificare le capacità necessarie per realizzarla. Considerare la situazione attuale e cercare le aree di miglioramento vi aiuterà a definire le misure necessarie per raggiungere gli obiettivi futuri. Dovete anche identificare le lacune di conoscenza. Dopo aver seguito questi passaggi, avrete un'idea chiara di ciò che vi serve per raggiungere i vostri obiettivi aziendali e potrete affrontare queste lacune di competenze per risolverle efficacemente. Per condurre un'analisi delle carenze di competenze, potete utilizzare il modello fornito nell'Allegato 4.

Esistono diversi modi per affrontare le carenze di competenze<sup>36</sup>:

- **Formazione trasversale:** incoraggiare i dipendenti a migliorarsi nelle aree di carenza di competenze non solo colmerà le carenze immediate, ma fornirà anche una forza lavoro di qualità superiore e migliorerà il trasferimento delle conoscenze all'interno dell'organizzazione.
- **Assunzioni strategiche:** pratiche come l'assunzione di neolaureati con la formazione necessaria possono aiutare le aziende ad attrarre i talenti di cui hanno bisogno senza pagare troppo.
- **Sviluppo interno:** offrire opportunità di sviluppo interno non è solo un ottimo modo per colmare le lacune di competenze che hanno un impatto sull'azienda, ma contribuisce anche a migliorare il coinvolgimento e la fidelizzazione dei dipendenti.
- **Formazione esterna:** in alcuni casi, può essere più economico o più facile rivolgersi all'esterno e offrire ai dipendenti opportunità di sviluppo.

Con la crescita e lo sviluppo della vostra azienda, i vostri obiettivi possono cambiare e di conseguenza anche le lacune di conoscenza. Controllarle regolarmente dà a voi e al vostro team la

<sup>35</sup>, <https://climbtheladder.com/tips-to-identify-and-eliminate-knowledge-gaps/> consultato il 17.10.2022

<sup>36</sup> <https://www.bridgeviewit.com/mind-gap-4-ways-address-skills-gaps-organization/>, consultato il 17.10.2022





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

possibilità di essere sempre aggiornati. Il tempo e il denaro spesi per la formazione adeguata di voi e del vostro personale devono essere considerati un investimento importante che porta nuove e interessanti opportunità.

## - Attività 3: "Scoprire le proprie lacune di conoscenza e affrontarle"

<b>Tipo di attività</b>
Attività sia individuale che di gruppo (F2F e online)
<b>Descrizione dell'attività</b>
Sulla base del modello fornito (Allegato 4 a & b), i discenti devono condurre un'analisi delle carenze di competenze, prendendo in considerazione i pochi passi fondamentali.
<b>Scopo/Obiettivo</b>
Al termine di questa attività i partecipanti saranno in grado di <ul style="list-style-type: none"><li>- identificare le lacune di conoscenza</li><li>- fare un piano d'azione</li><li>- affrontare le lacune</li></ul>
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
1-5 persone
<b>Materiale/i necessario/i</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Carta e penna o computer</li><li>- Modello fornito (Allegato 4)</li></ul>
<b>Durata stimata</b>
max 1 h
<b>Istruzioni</b>
Conducete un'analisi delle carenze di competenze come descritto nel capitolo 3 sulla base del vostro CSE (o, nel caso in cui non abbiate ancora un'idea imprenditoriale, lavorate con l'esempio di BanBag presentato nell'Allegato 1). Per farlo, utilizzate il modello (Allegato 4) e compilate le informazioni pertinenti. Potete modificare il modello in base alle vostre esigenze. Seguite questi 4 passi principali e definite: <ol style="list-style-type: none"><li>1. descrizione dell'abilità Per identificare le competenze di cui l'organizzazione ha bisogno ora - e in futuro - è necessario innanzitutto porre e rispondere ad alcune domande. Ad esempio: Qual è la missione dell'organizzazione? Quali sono gli obiettivi aziendali dell'organizzazione? Quali sono le competenze critiche necessarie per svolgere la missione e raggiungere gli obiettivi aziendali? Per quanto riguarda le competenze future necessarie nella vostra organizzazione e nel vostro settore, dovete sapere, tra l'altro, quali sono i lavori all'interno della vostra organizzazione/industria che probabilmente saranno (parzialmente) automatizzati? Quali</li></ol>



lavori all'interno della vostra organizzazione/industria saranno probabilmente (parzialmente) automatizzati? Quali competenze sono attualmente in crescita nel vostro settore? Di che tipo di lavori (non esistenti) avrà bisogno la vostra azienda?

2. livello attuale di competenze
3. livello di competenze desiderato
4. piano d'azione

I discenti devono creare un intervento che si adatti alle esigenze dell'organizzazione. Una volta individuate le carenze di competenze nella vostra organizzazione, potete creare una strategia per colmarle al meglio. Scegliere il modo migliore per affrontare le lacune di competenze identificate, come descritto nel capitolo 3.

## Link / riferimenti

<https://emeritus.org/blog/how-to-conduct-a-skills-gap-analysis/>

[https://www.youtube.com/watch?v=gpd7DLGmH\\_U](https://www.youtube.com/watch?v=gpd7DLGmH_U)

## Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.

Potete adattare il modello fornito in base alle vostre preferenze ed esigenze, ma se preferite utilizzarne un altro, qui ne trovate molti disponibili.

<https://templatelab.com/gap-analysis-templates/>



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



## SCOPRI DI PIÙ



[Knowledge Hub | Come gestire un acceleratore e coinvolgere le parti interessate? \(babele.co\)](#)

Comunità di mentoring online per sostenere le iniziative di innovazione sociale. Non avete ancora un team? Qui ne troverete sicuramente uno!



[Alex Osterwalder](#)

Fondatore del Business Model Canvas. In questa pagina web sono disponibili numerosi podcast, tutorial e materiale didattico per iniziare la vostra attività di imprenditoria sociale.



**SBD Blog**  
Social entrepreneurship, business design & more



[Blog SBD: Imprenditorialità sociale, business design e altro \(socialbusinessdesign.org\)](#)

Questo è un blog completo sull'imprenditoria sociale e sul social business. Qui è possibile approfondire diversi argomenti.



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## TEST DI AUTOVALUTAZIONE FINALE

- 1) Il business plan è una parte fondamentale del vostro percorso imprenditoriale. Dovreste sempre iniziare da questo e, dopo averlo testato e verificato, potrete passare allo sviluppo del vostro modello di business.
- 2) Quando create il vostro business plan, dovete presentare le possibilità di scenario migliore, peggiore, per le seguenti sezioni:  
**Finanza, produzione, marketing e operazioni**
- 3) Quando si sviluppa un'impresa, le attività principali sono due: La ricerca e l'esecuzione.
- 4) Una struttura organizzativa a rete intende sconvolgere la gerarchia convenzionale enfatizzando la cooperazione, la risoluzione dei problemi e fornendo ai dipendenti più potere.
- 5) Con una dichiarazione di visione, dite al mondo cosa fate, come lo fate e per chi lo fate.
- 6) Uno strumento di gestione aziendale è un'applicazione, un sistema o una metodologia che aiuta un'azienda a operare in modo efficace, a mantenere una posizione competitiva e a migliorare le prestazioni.
- 7) **La** presenza di contatti di supporto, il senso di appartenenza e il lavoro di squadra produttivo promuovono il benessere dei dipendenti e contribuiscono a mitigare l'impatto negativo dello stress sul luogo di lavoro.
- 8) Il momento più importante per verificare le lacune di conoscenza del vostro team è all'inizio di ogni anno.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## TEST DI AUTOVALUTAZIONE FINALE - RISPOSTE

1) Il business plan è una parte fondamentale del vostro percorso imprenditoriale. Dovreste sempre iniziare da questo e, dopo averlo testato e verificato, potrete passare allo sviluppo del vostro modello di business.

**FALSO!** *Un business plan ha bisogno di un modello di business da seguire. Dovete prima analizzare le diverse opzioni e chiedervi che tipo di azienda volete costruire e su questa base sviluppare il vostro business plan.  
Ricordate! Non scegliete senza aver prima preso in considerazione diversi modelli.*

2) Quando create il vostro business plan, dovete presentare le possibilità di scenario migliore, peggiore, per le seguenti sezioni:

### **Finanza, produzione, marketing e operazioni**

**FALSO!** *Finanza, personale, marketing e operazioni*

3) Quando si sviluppa un'impresa, le attività principali sono due: La ricerca e l'esecuzione.

**VERO!** *Riferimenti: Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). Generazione di modelli di business. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. Da: Online: <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>*

4) Una struttura organizzativa a rete intende sconvolgere la gerarchia convenzionale enfatizzando la cooperazione, la risoluzione dei problemi e fornendo ai dipendenti più potere.

**FALSO!** *In una struttura organizzativa a rete i manager coordinano e controllano le relazioni interne ed esterne all'azienda. Una struttura organizzativa basata sul lavoro di gruppo mira a sconvolgere la gerarchia convenzionale, enfatizzando la cooperazione, la risoluzione dei problemi e fornendo ai dipendenti più potere.*

5) Con una dichiarazione di visione, dite al mondo cosa fate, come lo fate e per chi lo fate.

**FALSO!** *Con una dichiarazione di missione si dice al mondo cosa si fa, come lo si fa e per chi lo si fa. La dichiarazione di visione contiene la visione che avete non solo per la vostra azienda, ma per ciò che essa può creare in futuro per il mondo o la società.*

6) Uno strumento di gestione aziendale è un'applicazione, un sistema o una metodologia che aiuta un'azienda a operare in modo efficace, a mantenere una posizione competitiva e a migliorare le prestazioni.

**VERO**

7) La presenza di contatti di supporto, il senso di appartenenza e il lavoro di squadra produttivo promuovono il benessere dei dipendenti e contribuiscono a mitigare l'impatto negativo dello stress sul luogo di lavoro.

**VERO**

8) Il momento più importante per verificare le lacune di conoscenza del vostro team è all'inizio di ogni anno.

**FALSO** *Soprattutto all'inizio della creazione del vostro team è importante fare questa analisi, ma poi dovreste farla regolarmente, soprattutto se ci sono dipendenti appena assunti.*

# Imprenditorialità sociale per le ARTI



## Bibliografia

40 modelli ed esempi di analisi dei divari (Word, Excel, PDF), 2022, TemplateLab, <https://templatelab.com/gap-analysis-templates/>, accesso 21.10.2022

AIHR - Academy to Innovate HR, 2021, *3 Steps to Performing a Skills Gap Analysis*, YouTube, [https://www.youtube.com/watch?v=gpd7DLGmH\\_U](https://www.youtube.com/watch?v=gpd7DLGmH_U), accesso 21.10.2022

Alex Osterwalder, <https://www.alexosterwalder.com/>, accesso 21.10.2022

Atlassian, *Mission Statements e Vision Statements | The Workstream*, <https://www.atlassian.com/de/work-management/strategic-planning/mission-and-vision>, visitato il 25.10.2022.

Babele, 2022, *Babele: Software di gestione di incubatori e acceleratori digitali all-in-one*, Babele: Piattaforma di gestione di incubatori e acceleratori all-in-one, <https://babele.co/>, visitato il 21.10.2022.

Beisler C., 2020, *Mind the Gap: 4 Ways to Address Skills Gaps in Your Organization*, Bridgeview, <https://www.bridgeviewit.com/mind-gap-4-ways-address-skills-gaps-organization/>, accesso 17.10.2022

Berkman L.F., Kawachi I., Glymour M.M., 2014, *Social Epidemiology*, Oxford University Press, <http://ndl.ethernet.edu.et/bitstream/123456789/31016/1/Lisa%20F.%20Berkman.pdf>, accesso 13.10.2022

Birnbaum E., 2021, *Come costruire team efficaci per l'impatto sociale: A colloquio con il fondatore di Shifting Patterns Consulting*, SEE Change Magazine, <https://www.seechangemagazine.com/build-effective-teams-social-impact-convo-founder-shifting-patterns-consulting/>, accesso 30.09.2022

Birnbaum E., 2021, *Come costruire team efficaci per l'impatto sociale: A colloquio con il fondatore di Shifting Patterns Consulting*, SEE Change Magazine, <https://www.seechangemagazine.com/build-effective-teams-social-impact-convo-founder-shifting-patterns-consulting/>, accesso 04.10.2022

Cahalane, Claudia, 2021, *Come misurare l'impatto sociale*. Scuola per imprenditori sociali. Consultato il 30.11.2022, <https://www.the-sse.org/resources/sustaining/how-to-measure-your-social-impact/>.

*Caratteristiche di un lavoro di squadra efficace | pensa alla sinergia*, 2021, The Happy Manager, <https://the-happy-manager.com/article/characteristics-of-effective-teamwork/>, accesso 30.09.2022

*I valori fondamentali sono i pilastri dell'organizzazione*, 2022, Finanza Strategica, <https://sfmagazine.com/post-entry/october-2020-core-values-are-organizational-pillars/>, consultato il 25.10.2022.

# Imprenditorialità sociale per le ARTI



Friedman J., 2022, *Come condurre un'analisi del divario di competenze (in 6 passi)*, Emeritus Online Courses, <https://emeritus.org/blog/how-to-conduct-a-skills-gap-analysis/>, accesso 21.10.2022

*Strutture organizzative gerarchiche e piatte - Organisational structures - Edexcel - GCSE Business Revision - Edexcel*, BBC News, <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z6v847h/revision/1>, visitato il 21.10.2022

*Come fare brainstorming di idee brillanti in gruppo - senza scivolare nel "pensiero di gruppo"*, Università della Carolina del Sud, <https://sc.edu/uofsc/posts/2022/05/conversation-how-to-brainstorm-ideas-in-teams.php#.Yzam4HZByUk>, accesso 30.09.2022

*Come scrivere dichiarazioni di missione, visione e valori - 100 esempi per guidarvi nel processo - Bâton Global*, <https://www.batonglobal.com/post/how-to-write-mission-vision-and-values-statements-with-examples>, visitato il 25.10.2022

Indeed Editorial Team, 2021, *What Is an Interdisciplinary Team? Definizione, importanza e vantaggi*, <https://www.indeed.com/career-advice/finding-a-job/interdisciplinary-team>, accesso 30.09.2022

Nancarrow S.A., Booth A., Ariss S., Booth A., Smith T., Enderby P., Roots A., 2013, *Ten principles of good interdisciplinary team work*, Human Resources for Health 11, 19, DOI: <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-19>, <https://human-resources-health.biomedcentral.com/articles/10.1186/1478-4491-11-19>, accessed 30.09.2022

Nene S.W., Pillay A.S., 2019, *An Investigation of the Impact of Organisational Structure on Organisational Performance*, Financial Risk and Management Reviews, vol. 5(1), pp. 10-24, DOI: [10.18488/journal.89.2019.51.10.24](https://doi.org/10.18488/journal.89.2019.51.10.24), visitato il 21.10.2022

NI Business Info, *Struttura organizzativa decentrata | nibusinessinfo.co.uk.*, <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/decentralised-organisational-structure>, accesso 21.10.2022

Oeij P., Dhondt S., Žiauberytė-Jakštienė R., Corral A., Totterdill P., 2016, *Implementing workplace innovation across Europe: Perché, come e cosa? Cambiamenti economici e sociali: fatti, tendenze, previsioni*, 5, pp. 195-218, DOI: [10.15838/esc.2016.5.47.11](https://doi.org/10.15838/esc.2016.5.47.11), visitato il 21.10.2022

Oke A., Munshi N., Walumbwa F. O., 2009, *The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities*, Organizational Dynamics, 38, pp. 64-72, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.10.005>, accesso 21.10.2022

Olsen G., 2022, *Come trovare un mentore che possa far crescere la vostra azienda*, Foundr, <https://foundr.com/articles/leadership/personal-growth/find-a-mentor>, accesso 17.10.2022

Osterwalder A., Pigneur Y., 2010, *Business Model Generation*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>, accesso 21.10.2022



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

Pot F.D., Koningsveld E.A., 2009, *Quality of working life and organizational performance- two sides of the same coin?*, Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 35 (6), pp. 421-428, DOI: [10.5271/sjweh.1356](https://doi.org/10.5271/sjweh.1356), visitato il 21.10.2022

Reddy C., 2019, *Vantaggi e svantaggi del lavoro in team*, Wisestep, <https://content.wisestep.com/top-advantages-and-disadvantages-of-working-in-a-team/>, accesso 21.10.2022

Reshwan R, 2021, *Suggerimenti per identificare ed eliminare le lacune di conoscenza*, CLIMB, <https://climbtheladder.com/tips-to-identify-and-eliminate-knowledge-gaps/>, accesso 17.10.2022

Sean Cope, 2021, *12 ragioni per cui le aziende assumono freelance*, Upwork, <https://www.upwork.com/resources/why-companies-hire-freelancers>, consultato il 04.10.2022

Social Business Design, 2021, *SBD Blog: Social Entrepreneurship, Business Design & more*, <https://socialbusinessdesign.org/sbd-blog-social-entrepreneurship-social-business-design/>, consultato il 21.10.2022.

Social Business Design, 2021, *Casi di studio di Social Business*, <https://socialbusinessdesign.org/social-business-case-studies/>, accessed 17.10.2022

Social Business Design, 2021, *Social Business Design | Strumenti e risorse per aspiranti changemaker*, <https://socialbusinessdesign.org/>, accesso 17.10.2022

*Avviare un'impresa nell'UE: Registrazione e assistenza*, La tua Europa, [https://europa.eu/youreurope/business/running-business/start-ups/starting-business/index\\_en.htm](https://europa.eu/youreurope/business/running-business/start-ups/starting-business/index_en.htm), consultato il 17.10.2022.

Study.com, 2022, *Employee Morale Influence & Importance | What is Employee Morale?*, <https://study.com/learn/lesson/employee-morale-influence-importance.html>, visitato il 25.10.2022

Totterdill P., Dhondt S., Boermans S., 2016, *Your Guide to Workplace Innovation*, European Workplace Innovation Network, consultato il 17.10.2022.

Volberda H.W., Van Den Bosch F.A.J., 2004, *Rethinking the Dutch Innovation Agenda: Management and Organization Matter Most*, ERIM Report Series Research in Management, ERS-2004-009-STR, consultato il 17.10.2022.

*Che cos'è il pensiero sistemico?*, pag. 405, <https://managementhelp.org/misc/defn-systemsthinking.pdf>, consultato il 30.09.2022.

Williams S., *7 tipi di strutture organizzative*, 2020, Lucidchart, <https://www.lucidchart.com/blog/types-of-organizational-structures>, consultato il 21.10.2022.

WIN, 2022, <https://project-win.eu/>, accesso 20.10.2022



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



Wipulanusat W., Panuwatwanich K. & Stewart R., 2017, *Exploring leadership styles for innovation: an exploratory factor analysis*, *Engineering Management in Production and Services*, 9(1), pp. 7-17, DOI: <https://doi.org/10.1515/emj-2017-0001>, accessed 17.10.2022



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.

# UNITÀ 4

**Ravvivate le vostre finanze: acquisite competenze di gestione finanziaria CSE e vivacizzate la vostra esperienza di raccolta fondi e di creazione di profitti.**

*Partner responsabile:*  
ICTIDC



© 2022-2023. This work is licensed under a [CC BY-NC-SA 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.

## Indice

Unità 1: Dare un tocco di classe alle finanze: acquisire competenze di gestione finanziaria CSE e dare un tocco di classe alla propria esperienza di raccolta fondi e di creazione di profitti.....	2
Sommario.....	3
Scopo e obiettivi.....	4
Risultati dell'apprendimento.....	4
Introduzione teorica all'Unità 1.....	5
Argomento 1: Alfabetizzazione finanziaria.....	8
Attività di apprendimento 1.....	10
Argomento 2: Peculiarità della gestione finanziaria dell'impresa sociale.....	12
Attività di apprendimento 2.....	16
Argomento 3: <i>Accesso ai finanziamenti e sostenibilità finanziaria</i> .....	18
Attività di apprendimento 3.....	21
Attività di apprendimento 4.....	23
Per saperne di più.....	25
Test finale di autovalutazione.....	27
Bibliografia.....	28



## Unità n°4

**Dare un po' di pepe alle finanze: Acquisire competenze di gestione finanziaria CSE e rendere più vivaci le proprie finanze.**

**La vostra esperienza di raccolta fondi e di creazione di profitti**

### **Riassunto del contenuto dell'unità**

L'imprenditorialità sociale è un concetto che consente la creazione di modelli alternativi per fare business, orientati al mercato e che allo stesso tempo integrano tutte le parti del libero mercato - lavoratori e dipendenti, datori di lavoro, investitori, consumatori e altri. La promozione del concetto di imprenditorialità sociale apre la discussione su un'attività imprenditoriale orientata non solo alla massimizzazione del profitto, ma al raggiungimento di risultati legati al benessere dell'intera comunità e di alcuni gruppi sociali svantaggiati.



Tutte le imprese, comprese le imprese sociali artistiche, hanno bisogno di dati accurati e tempestivi sulle performance finanziarie e operative per prendere decisioni sulle operazioni e sulla crescita dell'impresa. Le imprese sociali sono entità ibride uniche nel loro genere, con esigenze di gestione finanziaria e di rendicontazione che non sono adeguatamente soddisfatte dai sistemi e dalle pratiche di contabilità e rendicontazione finanziaria del settore non profit o delle imprese.

Questa unità affronta le questioni e le esigenze uniche delle competenze di gestione finanziaria per sostenere le imprese sociali artistiche e le sfide di alfabetizzazione finanziaria dei giovani ARTrepreneurs, aiutandoli a valutare le prestazioni passate, a identificare i rischi per la posizione finanziaria dell'impresa e a trovare opportunità per migliorare le prestazioni e creare un cambiamento sociale.

Per parlare di gestione finanziaria delle Imprese Sociali Creative (ISC), dobbiamo innanzitutto fare un po' di chiarezza sugli aspetti legali rilevanti. Sulla base di una ricerca del progetto SE4Arts sui bisogni formativi degli imprenditori artistici europei, spiegheremo anche come identificare e distinguere i bisogni finanziari delle imprese sociali creative da quelli delle altre imprese; quali sono le competenze finanziarie di base di cui un imprenditore artistico ha bisogno; e come definire gli obiettivi finanziari della vostra CSE, creare un business plan e sviluppare approcci di valutazione finanziaria.

#### - **Scopo e obiettivi**



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.



**Scopo generale dell'unità:**

- Fornire agli studenti conoscenze e competenze sulla gestione finanziaria delle imprese sociali artistiche in Europa.

**Obiettivi del corso:**

- Motivare giovani laureati o studenti d'arte e giovani artisti a creare imprese sociali basate sull'arte e ad assumerne la gestione finanziaria e la leadership.
- Fornire una comprensione degli aspetti specifici della gestione delle finanze di un'impresa sociale, mettendo le competenze finanziarie necessarie a confronto con quelle richieste per la gestione di un'azienda o di una ONG.
- Per migliorare l'alfabetizzazione finanziaria dei giovani imprenditori.
- Offrire consigli pratici e soluzioni passo-passo alle sfide di gestione finanziaria affrontate dalle imprese sociali artistiche.
- Aumentare la consapevolezza che le imprese sociali artistiche possono creare valore e successo se attuano strategie che rispondono alle opportunità del mercato esplorando le proprie risorse.

- **Risultati dell'apprendimento**

Risultati generali di apprendimento:

- I giovani ARTpreneurs europei, attuali e potenziali, hanno acquisito conoscenze e competenze sulla gestione finanziaria delle imprese sociali artistiche in Europa. La loro consapevolezza dell'importanza delle arti nelle imprese sociali è stata accresciuta, insieme alla loro motivazione a diventare leader del cambiamento sociale nelle loro comunità, assumendo la gestione (finanziaria) e le attività di raccolta fondi di nuove imprese sociali basate sulle arti.

Risultati di apprendimento particolari:

- Conoscenza delle basi legali per la creazione di un'impresa sociale nella rispettiva contea.
- Sviluppo della comprensione del ruolo delle imprese sociali artistiche nella vita economica delle comunità locali.
- Acquisizione di conoscenze finanziarie sulle imprese sociali: definizione degli obiettivi aziendali, sviluppo di un business plan, mantenimento della sostenibilità finanziaria.
- Comprendere gli aspetti specifici della gestione delle finanze di un'impresa sociale, distinguendoli dalle competenze finanziarie necessarie per la gestione di un'azienda o di una ONG.
- Aumentare la consapevolezza che le imprese sociali artistiche possono creare valore e successo se attuano strategie che rispondono alle opportunità del mercato esplorando le proprie risorse.





## Concetti chiave

### L'impresa sociale basata sull'arte come impresa sociale

Un'impresa sociale è un'impresa orientata alla causa. L'obiettivo dell'azienda è quello di risolvere i problemi che possono minacciare la nostra società. Il profitto generato non gioca il ruolo principale. Gli investitori dell'impresa sociale recuperano il loro investimento

Una volta recuperati, i profitti generati vengono reinvestiti nell'azienda per migliorarne l'attività. Ciò significa che gli investitori normalmente non ricevono i dividendi dell'azienda. Lo scopo dell'investimento è il raggiungimento di obiettivi sociali come risultato del funzionamento dell'azienda. I dipendenti dell'impresa sociale sono retribuiti secondo le tariffe di mercato, ma lavorano in condizioni migliori.

Il successo delle imprese sociali si misura in base all'impatto generato sulle persone o sull'ambiente, non in base alla quantità di profitti realizzati. Il punto simile a quello di altre imprese è che anche le imprese sociali sono sostenibili: generano profitti sufficienti per continuare a operare.

1

## Definizioni utilizzate in questa UNITÀ

### - Impresa sociale

La Commissione europea utilizza il termine "impresa sociale" per indicare i seguenti tipi di imprese: quelle con un obiettivo sociale o societario, spesso sotto forma di innovazione sociale; quelle in cui i profitti sono principalmente reinvestiti per contribuire al raggiungimento di questo obiettivo sociale e in cui l'organizzazione o la proprietà riflettono la missione, secondo principi democratici o partecipativi o sono incentrati sulla giustizia sociale.

*Commissione europea COM (2011) 682 definitivo, "Iniziativa per l'imprenditoria sociale - Creare un clima favorevole alle imprese sociali, ai principali attori dell'economia sociale e all'innovazione".*

"L'impresa sociale è un elemento chiave del **modello sociale europeo**. È strettamente legata alla strategia UE2020 e fornisce un contributo significativo alla società. Sostenendo e promuovendo l'impresa sociale, possiamo sfruttare al meglio il suo potenziale di crescita e la sua capacità di creare valore sociale. Il CESE sostiene il lancio da parte della Commissione di un quadro politico e di un piano d'azione per la promozione dell'impresa sociale in Europa e sottolinea l'importanza della sua piena attuazione sia a livello dell'UE che degli Stati membri.

livello statale".

*Il parere esplorativo del Comitato economico e sociale europeo sul tema "Il sociale  
Imprenditorialità e impresa sociale*

<sup>1</sup> Definizione di social business, basata su Yunus.



### - **Impresa sociale creativa (CSE)**

L'impresa sociale creativa combina un'attività imprenditoriale creativa e artistica con uno scopo sociale. Il suo scopo principale è quello di avere un impatto sociale, piuttosto che massimizzare il profitto per i proprietari o gli azionisti. La caratteristica più importante delle imprese sociali creative è che combinano obiettivi sociali con prodotti e servizi artistici in uno spirito imprenditoriale.

*Sulla base della definizione della Commissione europea di economia sociale e imprenditorialità inclusiva - Imprenditorialità sociale*

### - **Imprenditore**

"Una persona intraprendente che fonde le proprie capacità artistiche e le proprie competenze commerciali per avviare una carriera sostenibile. Gli ARTrepreneurs sono leader dell'economia sociale creativa. La loro innovazione alimenta il motore della crescita e della vitalità della comunità. Gli ARTrepreneurs producono e distribuiscono beni e servizi che generano posti di lavoro, reddito e qualità della vita. Cosa succede quando si fondono arte e creatività con un piano aziendale? Si diventa ARTrepreneur".

*Melissa Crum, PhD, Collegio delle Arti e delle Scienze, Università statale dell'Ohio*

Utilizziamo il termine "ARTrepreneur" (Harvey, [2013](#)) per indicare sia gli artisti imprenditori sia gli artisti freelance, perché nel nostro studio il loro status occupazionale è simile. Il loro lavoro è tipicamente di natura imprenditoriale e la sua significatività e il suo successo sono legati alla loro capacità di controllare il proprio lavoro.

D'altro canto, condividono anche problemi e sfide simili. Sia gli imprenditori che i liberi professionisti che operano nel settore artistico devono affrontare l'incertezza e l'instabilità del lavoro e del reddito. Oltre alla loro occupazione principale, la maggior parte di loro lavora almeno occasionalmente ad altri incarichi e questo "altro lavoro" si colloca spesso in un settore diverso da quello artistico e culturale. Questa diversità di lavori e status è stata definita "lavoro ibrido".

*Ansio et al., 2018; Bille et al., 2017*

### - **Formazione e sviluppo**

Educare e sviluppare in se stessi o in altri le abilità e le conoscenze che si riferiscono a specifiche competenze utili. La formazione e lo sviluppo hanno l'obiettivo specifico di migliorare le capacità, le abilità, la produttività e le prestazioni personali e/o organizzative.

### - **Imprenditorialità sociale creativa (ARTrepreneurship) Formazione e sviluppo**

Un processo che mette individui, start-up e imprenditori in grado di sviluppare e finanziare soluzioni artistiche che affrontano direttamente problemi sociali, esplorando opportunità di business che hanno un impatto positivo sulla loro comunità, sulla società o sul mondo. Di solito, l'obiettivo dei programmi di imprenditorialità sociale creativa è quello di equipaggiare e preparare i giovani imprenditori a comprendere il panorama dell'impresa sociale e a fornire loro informazioni utili per





prendere decisioni informate sull'approfondimento delle loro competenze e conoscenze in materia di impatto sociale, sviluppando il loro interesse e la loro capacità di applicare i risultati dell'apprendimento in modo creativo per sostenere e scalare la loro idea o il loro prototipo di impatto.

### - **ARTE Imprenditoriale Alfabetizzazione finanziaria**

L'alfabetizzazione finanziaria è la capacità di comprendere e utilizzare efficacemente varie competenze finanziarie, tra cui la gestione finanziaria personale, il budget e gli investimenti. Il significato dell'alfabetizzazione finanziaria ARTrepreneurial è il fondamento del rapporto dell'impresa sociale ARTs con il denaro, ed è un percorso di apprendimento che dura tutta la vita. L'approccio inizia lavorando sulle conoscenze finanziarie, poi si sposta verso il miglioramento delle competenze e, infine, si concentra sull'acquisizione sostenibile di comportamenti finanziari positivi. Gli ARTrepreneurs hanno bisogno di processi di apprendimento innovativi e basati sull'esperienza per tradurre le conoscenze finanziarie in pratiche quotidiane.

### - **Supporto allo sviluppo delle competenze finanziarie e dell'ECS**

Mira a motivare gli imprenditori ART a considerare l'imprenditoria sociale come un'opzione alternativa e praticabile per il lavoro autonomo e la creazione di ricchezza. Creerà menti sane e contribuirà alla coesione sociale, alla valorizzazione dei partecipanti e alla promozione dello sviluppo e della crescita socio-economica. Le idee innovative e creative che emergeranno faranno progredire i partecipanti sulla strada dello sviluppo economico, della creazione di ricchezza, della formazione e della condivisione di buone pratiche sostenibili. L'iniziativa aiuterà gli imprenditori artistici visionari, con idee audaci che stanno trasformando la loro vita, la loro comunità e la loro attività, a produrre e presentare un business plan bancabile da sottoporre alla nostra vasta rete di partner per lo sviluppo.

### - **I sette principi del social business**

1. L'obiettivo aziendale sarà quello di sconfiggere la povertà o uno o più problemi (come l'istruzione, la salute, l'accesso alla tecnologia e l'ambiente) che minacciano le persone e la società; non la massimizzazione del profitto.
2. Sostenibilità finanziaria ed economica.
3. Gli investitori recuperano solo l'importo investito. Non vengono distribuiti dividendi oltre al denaro investito.
4. Quando l'importo dell'investimento viene restituito, l'utile dell'azienda rimane alla società per l'espansione e il miglioramento.
5. Sensibili al genere e attenti all'ambiente.





6. La forza lavoro ottiene un salario di mercato con migliori condizioni di lavoro.
7. ...farlo con gioia.<sup>2</sup>

---

## Argomento 1: Alfabetizzazione finanziaria



### INTRODUZIONE: CONTESTO TEORICO

La spina dorsale di ogni iniziativa imprenditoriale si riduce in ultima analisi al denaro, più precisamente all'afflusso e al deflusso di denaro per sostenerla. Per le imprese sociali su Dall'altro lato, è essenziale prestare la dovuta attenzione sia agli aspetti finanziari che a quelli sociali. Partendo da un livello individuale, ogni "Imprenditore dell'Arte" deve sapere come distribuire o limitare il proprio patrimonio, per ottenere ancora più fondi o conservarne alcuni per cause future. Per questo motivo, è responsabilità di ogni aspirante imprenditore sociale imparare a gestire in modo efficiente la propria attività, avendo la pazienza di affrontare questo impegno a lungo termine che alla fine darà grandi soddisfazioni personali e sociali.

Ogni impresa sociale è responsabile della causa che sostiene e deve accantonare una parte dei profitti, investendoli per realizzare quanto programmato.

Poiché le start-up di imprese sociali basate sull'arte sono ancora un modo non tradizionale di fare impresa, che in passato era solo o parzialmente a scopo di lucro, la preoccupazione prevalente degli Imprenditori dell'Arte è quella di trovare un equilibrio tra finanziamento e missione sociale. Questo delicato equilibrio può essere raggiunto solo da Imprenditori dell'Arte che siano finanziariamente preparati.

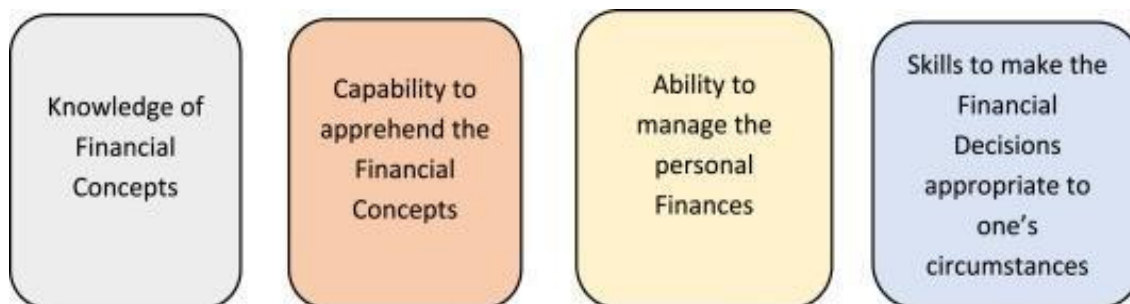
L'alfabetizzazione finanziaria, secondo la definizione di Investopedia, è l'educazione e la comprensione di varie aree finanziarie, compresi gli argomenti relativi alla gestione delle finanze personali, del denaro e degli investimenti. Come ogni processo educativo, l'acquisizione dell'alfabetizzazione finanziaria integra lo sviluppo di conoscenze, attitudini/capacità e competenze, come illustrato di seguito.

**Conoscenza dei concetti finanziari – capacità di comprendere i concetti finanziari –  
abilità di utilizzo dei risparmi personali – competenze nel rendere appropriate le  
decisioni finanziarie alle circostanze di ciascun individuo**

---

<sup>2</sup> Progetto Rise2019 - [https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/cd6b8f06-7987-4d7ca73f-c9cdeb44a67b/IO1%20-%20Social%20Entrepreneurship%20Training%20Manual%20\(EN\).pdf](https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/cd6b8f06-7987-4d7ca73f-c9cdeb44a67b/IO1%20-%20Social%20Entrepreneurship%20Training%20Manual%20(EN).pdf)





L'alfabetizzazione finanziaria è la capacità di utilizzare le conoscenze e le competenze per gestire efficacemente le risorse finanziarie per una vita di benessere finanziario. Questa definizione sottolinea l'importanza della capacità e parla di conoscenze, competenze e cambiamenti di vita.

L'alfabetizzazione finanziaria riguarda i concetti di investimento, budget e pianificazione a livello personale e organizzativo. Essendo informati su come gestire le finanze, gli ARTpreneurs non solo saranno in grado di sostenere meglio le loro imprese sociali, ma anche di superare le barriere che ostacolano i loro obiettivi di business. Inoltre, l'alfabetizzazione finanziaria aiuta i potenziali ARTpreneurs a prendere decisioni finanziarie migliori, identificando migliori fonti di finanziamento per le loro start-up.

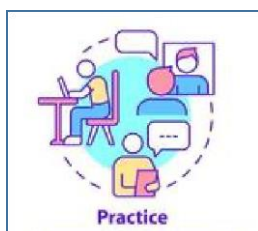
Che si tratti della gestione dei flussi di cassa, della creazione di un business plan, dell'assunzione di un nuovo dipendente o di qualsiasi altra cosa, gli imprenditori ART avranno una prospettiva completamente diversa una volta acquisita l'alfabetizzazione finanziaria.

L'alfabetizzazione finanziaria è un elemento importante dell'infrastruttura di supporto all'impresa sociale in diverse fasi del ciclo di vita dell'impresa<sup>3</sup> :

<b>Fase del ciclo di vita aziendale</b>	<b>Sviluppo di idee imprenditoriali</b>	<b>Pianificazione e sviluppo aziendale</b>	<b>Sociale sviluppo dell'imprenditorialità e della leadership</b>	<b>Crescita, scalabilità, replicazione</b>
<b>Avvio</b>	Incubatori e spazi di lavoro a sostegno dell'innovazione	Scuole per le competenze sviluppo Servizi di consulenza	Scuole per le competenze sviluppo Servizi di consulenza Mentoring e coaching, reti di sostegno tra pari	

<sup>3</sup> La politica incontra la pratica - consentire la crescita delle imprese sociali Risultati dell'Imprenditoria Sociale Rete - una rete di apprendimento del FSE 2013-14

<p><b>Impresa sociale consolidata</b></p>	<p>R&amp;S sociale programmi</p>	<p>Sviluppo di capacità Sviluppo di competenze strategiche</p>	<p>Mentoring e coaching  Reti di supporto tra pari</p>	<p>Franchising sociale Consorzi  Crescita Diversificazione Spinoff</p>
---	----------------------------------	--	--	--



### Attività di apprendimento 1:

## 5 INGRIDIENTI CHIAVE PER L'ALFABETIZZAZIONE FINANZIARIA DELLA CSE

#### Tipo di attività

- Attività interattiva con schede con consigli pratici per il successo "5 INGRIDIENTI CHIAVE PER LA LETTERATURA FINANZIARIA".
- L'attività interattiva si basa su una metodologia di apprendimento non formale, che comprende l'apprendimento individuale e in piccoli gruppi, discussioni moderate, feedback e sessioni di valutazione.
- L'attività potrebbe essere svolta sia online che di persona come una sessione di brainstorming, basata sui suggerimenti, seguita da una discussione moderata e dalla valutazione finale dell'esperienza di apprendimento.
- Potrebbe essere utilizzato anche in modalità mista, con un mix di studenti fisicamente presenti e virtualmente partecipanti all'attività.

#### Descrizione dell'attività



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.

- *Livello di difficoltà introduttivo*      *Modalità di consegna:* ○ *Consegna faccia a faccia* ○ *Consegna online*
  - *L'attività potrebbe essere svolta sia online che di persona come una sessione di brainstorming, basata sui suggerimenti, seguita da una discussione moderata e dalla valutazione finale dell'esperienza di apprendimento.*
- *Profilo dei discenti* ○ *ARTrepreneurs nel loro livello introduttivo di apprendimento della gestione finanziaria delle imprese sociali.*
  - *Gruppi misti di studenti, una parte dei quali potrebbe essere fisicamente presente e il resto del gruppo potrebbe essere incluso nell'attività attraverso la partecipazione online.*

#### Scopo/Obiettivo

- *Fornire ai partecipanti consigli pratici per l'acquisizione di competenze finanziarie nella gestione di imprese sociali basate sull'arte.*
- *Discutere i consigli pratici con gli studenti e ottenere il loro feedback e le loro domande, chiarendo le aree vaghe e fornendo ulteriori commenti e spiegazioni.*

#### Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile

- *Da 2 a 12 allievi*

#### Materiale/i necessario/i

- *Una copia stampata o elettronica delle Schede con consigli pratici per il successo "5 INGREDIENTI CHIAVE PER FINANZIARE LA CSE" per ogni partecipante.*

- *Nel caso di un'esperienza faccia a faccia - un dispositivo adeguato alle dimensioni della sala riunioni del gruppo; collegato a dispositivi Internet nei casi di erogazione mista con partecipanti all'attività sia offline che online.*
- *Sedie ordinate in cerchio*
- *Una lavagna a fogli mobili con pennarelli a 4 colori per prendere appunti sull'esperienza di brainstorming - Note del moderatore*
- *Cartoncini post-it colorati per la valutazione finale dell'esperienza di apprendimento.*

#### Durata stimata

- *Da 60 a 90 minuti, a seconda delle dimensioni del gruppo e dell'esperienza precedente.*

#### Istruzioni



*Il moderatore del gruppo deve preparare con largo anticipo le disposizioni logistiche e i materiali didattici necessari, come sopra elencati.*

*La tempistica dell'attività dovrebbe seguire le seguenti fasi:*

- *Introduzione all'attività di apprendimento - scopo, origine, risultati di apprendimento attesi - 10 min.*
- *Divisione del gruppo in coppie (o gruppi di allievi ad albero) e spiegazione del compito: come lavorare in coppia, leggere e riflettere sulle carte. Consegna delle dispense con le carte - 10 min.*
- *Piccoli gruppi di lavoro - familiarizzazione con le schede - domande e note di feedback - 30 min.*
- *Presentazione in plenaria del lavoro dei piccoli gruppi. Domande e risposte - da 20 a 30 minuti, a seconda delle dimensioni del gruppo e dell'esperienza precedente.*
- *Avvolgimento e conclusioni - 10 min.*

**MANIFESTAZIONI:**

*Il contenuto delle schede con i consigli pratici per il successo "5 INGREDIENTI CHIAVE PER FINANZIARE LA CSE" è riportato di seguito.*

**Link / riferimenti**

**L'attività è sviluppata dall'ICTIDCenter, disponibile alla pagina web: [www.ictidc-ie.eu](http://www.ictidc-ie.eu).**

**Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.**

NA

## ARGOMENTO 2 - PECULIARITÀ DELLA GESTIONE FINANZIARIA DELLA SE

### INTRODUZIONE: CONTESTO TEORICO

Mentre nelle imprese commerciali il profitto viene suddiviso tra gli azionisti, le imprese sociali utilizzano i loro profitti per raggiungere gli obiettivi sociali che intendono perseguire.

D'altra parte, gli enti di beneficenza tradizionali sono concepiti a beneficio del pubblico. In quest'ottica, la registrazione come ente di beneficenza può comportare una riduzione delle aliquote commerciali, sgravi fiscali sul reddito e un trattamento preferenziale per alcuni tipi di richieste di sovvenzioni. Tuttavia, gli enti di beneficenza sono anche soggetti a limitazioni per quanto riguarda le loro attività e le modalità di gestione.

Le imprese sociali, invece, sono organizzazioni imprenditoriali che innovano per risolvere i problemi. Comprendono imprese no-profit e for-profit, e i loro rendimenti mescolano benefici sociali e ricavi finanziari. Le imprese sociali sono di vario tipo, ma si trovano tutte di fronte alla stessa domanda



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.

fondamentale: Possono generare entrate sufficienti e attrarre investimenti sufficienti per coprire i costi e far crescere le loro attività?

### Obiettivi di scala: Impatto sociale e massimizzazione del profitto

Quando l'obiettivo principale di un'organizzazione è quello di dare priorità alla massimizzazione del profitto o del valore per gli azionisti - come nel caso delle imprese convenzionali - scalare significa normalmente far crescere l'attività, espandere i mercati e raggiungere economie di scala.

Al contrario, l'obiettivo principale delle imprese sociali è quello di espandere e approfondire l'impatto sociale creando valore per le persone, le comunità e la società. Alcune imprese sociali aspirano a raggiungere un numero maggiore di utenti o beneficiari, e quindi aspirano a scalare ampiamente il loro impatto sociale (approccio quantitativo).

Altre diversificano le loro attività, per rispondere a bisogni emergenti a livello locale o per affrontare gli stessi bisogni da più punti di vista. Queste imprese sociali aspirano a scalare profondamente il loro impatto sociale (approccio qualitativo). In questa prospettiva, la scalabilità si traduce nell'espansione, o nella replica e nell'adattamento, delle strutture e dei processi organizzativi. Ciò può anche indurre le imprese sociali e altri soggetti pubblici o privati a stabilire partenariati e a condividere le conoscenze.



Alcune imprese sociali possono ottenere un profitto sufficiente a far finanziare l'attività dagli investitori. Potrebbero fornire beni e servizi a clienti disposti a pagare un sovrapprezzo per un prodotto socialmente utile, come l'energia verde o gli alimenti biologici. Potrebbero vendere un servizio essenziale a clienti poveri con un profitto decente, pur fornendo quel servizio in modo più conveniente rispetto ad altri fornitori. Ma molte imprese sociali, se non la maggior parte, non possono finanziarsi interamente attraverso le vendite o gli investimenti. Non sono abbastanza redditizie da poter accedere ai mercati finanziari tradizionali, il che comporta un *divario di rendimento finanziario-sociale*. Ad esempio, il valore sociale di fornire ai poveri un'assistenza sanitaria a prezzi accessibili, alimenti di base o prodotti per la pulizia sicuri è enorme, ma il costo del finanziamento privato spesso supera il ritorno monetario.



Molte imprese sociali sopravvivono solo grazie alla generosità dei sussidi governativi, delle fondazioni di beneficenza e di una manciata di individui con un elevato patrimonio netto, disposti a fare donazioni o ad accettare rendimenti finanziari inferiori sui loro investimenti in progetti sociali. La capacità di queste imprese di fornire i loro prodotti e servizi aumenta o diminuisce con la disponibilità di capitali da queste fonti, e i loro sforzi di raccolta fondi consumano tempo ed energia che potrebbero essere spesi per le loro missioni sociali.

La mancanza di opportunità di finanziamento è uno dei principali svantaggi che le imprese sociali devono affrontare. Un'impresa convenzionale può utilizzare il proprio bilancio e il proprio business plan per offrire diverse combinazioni di rischio e rendimento a molti tipi di investitori: investitori azionari, banche, fondi obbligazionari, venture capitalist e così via. Non è così per molte imprese sociali, ma la situazione sta cambiando. Un numero crescente di imprenditori sociali e di investitori si sta rendendo conto che le imprese sociali di ogni tipo possono anche generare rendimenti finanziari tali da renderle interessanti per gli investitori giusti. Questa consapevolezza aumenterà drasticamente la quantità di capitale disponibile per queste organizzazioni.

### Specificità dei beni e servizi forniti dalle imprese sociali

Le imprese sociali in Europa sono attive in molti ambiti e settori, da quelli più tradizionali (ad esempio i servizi di assistenza) a quelli più innovativi. (ad esempio, interventi sociali basati sulle arti). Alcune imprese sociali forniscono servizi di interesse generale; questi si concentrano sul contesto locale e sono ad alta intensità di lavoro e basati sulle relazioni, in quanto dipendono fortemente dall'interazione tra fornitori e utenti o beneficiari.



I servizi forniti da questo tipo di imprese sociali - ad esempio, le imprese sociali di inserimento lavorativo (WISE) - potrebbero essere difficili da replicare altrove e sono quindi più adatti ad affrontare sfide profondamente radicate e/o specifiche del contesto.

Altri servizi e beni possono essere trasferiti e scambiati più facilmente, anche attraverso piattaforme online, in modo che l'impresa sociale possa ottenere un impatto sociale ampio o addirittura transnazionale. In entrambi i casi, le imprese sociali possono ispirare gli imprenditori sociali artistici in luoghi o contesti diversi a replicare e adattare il loro modello per affrontare sfide di natura simile.

### Come fanno le imprese sociali creative ad avere accesso ai finanziamenti?



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.



L'accesso ai finanziamenti è fondamentale per tutto il ciclo di vita delle imprese sociali. Poiché le imprese sociali possono essere a scopo di lucro, non a scopo di lucro o almeno non a scopo di lucro, la ricerca del profitto non è comunque il loro scopo principale. Come risultato della loro missione, le imprese sociali dovranno sostenere ulteriori "costi sociali" o potranno ricevere sussidi al reddito al di là dei costi e dei ricavi aziendali. Per offrire prodotti e servizi innovativi alle comunità, per produrre cambiamenti sociali solidi e scalabili, le OCS devono avere accesso a finanziamenti affidabili ed essere gestite da personale con conoscenze e competenze adeguate in materia di gestione finanziaria.

Gli strumenti finanziari a sostegno delle imprese sociali di solito combinano diversi tipi di finanziamento, in modo da essere adatti a tutte le fasi del ciclo di vita dell'impresa. Nel migliore dei casi, dovrebbero combinare sovvenzioni (per le start-up) e prestiti per le imprese consolidate. Potrebbero anche includere strumenti di capitale e di garanzia. Un'ECS non deve solo fare profitti o generare entrate facendo del bene, ma deve anche reinvestire i suoi profitti e le sue entrate per rafforzare che, a seconda della loro fase di sviluppo, le imprese sociali creative ottengono finanziamenti da una combinazione di risorse, che vanno dalle sovvenzioni e dagli strumenti di debito all'equity, al capitale paziente e agli investimenti a impatto. Le donazioni private sono un'altra fonte di finanziamento. Esistono diversi intermediari finanziari, il cui ruolo è essenziale nell'assistere le imprese sociali a diventare più pronte per gli investimenti e nel metterle in contatto con potenziali finanziatori. In molti Paesi europei il sostegno pubblico può rimanere la principale (se non l'unica) fonte di finanziamento per alcune imprese sociali creative che affrontano sfide particolarmente difficili.







## Attività di apprendimento 2:

### 5 passi per prepararsi a soddisfare le peculiarità della gestione finanziaria della CSE

#### Tipo di attività

Lavoro di gruppo e discussione facilitata sui consigli pratici per il successo: **"5 passi per prepararsi ad affrontare le peculiarità della gestione finanziaria dell'ECS"**.

L'attività interattiva si basa su una metodologia di apprendimento non formale, che comprende l'apprendimento individuale e in piccoli gruppi, discussioni moderate, feedback e sessioni di valutazione.

L'attività potrebbe essere svolta sia online che di persona come una sessione di brainstorming, basata sui suggerimenti, seguita da una discussione moderata e dalla valutazione finale dell'esperienza di apprendimento.

Potrebbe essere utilizzato anche in modalità mista, con un mix di studenti fisicamente presenti e virtualmente partecipanti all'attività.

#### Descrizione dell'attività

- *Livello medio di difficoltà*    *Modalità di consegna:* ○ *Consegna faccia a faccia* ○ *Consegna online*
  - *L'attività potrebbe essere svolta sia online che di persona come una sessione di brainstorming, basata sui suggerimenti, seguita da una discussione moderata e dalla valutazione finale dell'esperienza di apprendimento.*
- *Profilo dei discenti* ○ *Gruppi misti di discenti, una parte dei quali potrebbe essere fisicamente presente e il resto del gruppo potrebbe essere incluso nell'attività attraverso la partecipazione online.*

#### Scopo/Obiettivo

- *Fornire ai partecipanti consigli pratici per il successo imprenditoriale, affrontando le peculiarità della gestione finanziaria delle imprese sociali.*
- *Discutere i consigli pratici con gli studenti e ottenere il loro feedback e le loro domande, chiarendo le aree vaghe e fornendo ulteriori commenti e spiegazioni.*

#### Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile

- Da 4 a 15 partecipanti

#### Materiale/i necessario/i

- *Una copia stampata o elettronica delle schede "Suggerimenti per il successo" **"5 passi per prepararsi a soddisfare le peculiarità della gestione finanziaria CSE"** con consigli pratici per il successo per ogni partecipante.*



- *Nel caso di un'esperienza faccia a faccia - un dispositivo adeguato alle dimensioni della sala riunioni del gruppo; collegato a dispositivi Internet nei casi di erogazione mista con partecipanti all'attività sia offline che online.*
- *Sedie ordinate in cerchio*
- *Una lavagna a fogli mobili con pennarelli a 4 colori per prendere appunti sull'esperienza di brainstorming - Note del moderatore*
- *Cartoncini post-it colorati per la valutazione finale dell'esperienza di apprendimento.*

#### Durata stimata

- *Da 60 a 90 minuti, a seconda delle dimensioni del gruppo e dell'esperienza precedente.*

#### Istruzioni

*Il moderatore del gruppo deve preparare con largo anticipo le disposizioni logistiche necessarie e il materiale didattico, come elencato sopra.*

*La tempistica dell'attività dovrebbe seguire le seguenti fasi:*

- *Introduzione all'attività di apprendimento - scopo, origine, risultati di apprendimento attesi - 10 min.*
- *Divisione del gruppo in coppie (o gruppi di allievi ad albero) e spiegazione del compito: come lavorare in coppia, leggere e riflettere sulle carte. Consegna delle dispense con le carte - 10 min.*
- *Piccoli gruppi di lavoro - familiarizzazione con le schede - domande e note di feedback - 30 min.*
- *Presentazione in plenaria del lavoro dei piccoli gruppi. Domande e risposte - da 20 a 30 minuti, a seconda delle dimensioni del gruppo e dell'esperienza precedente.*
- *Avvolgimento e conclusioni - 10 min.*

#### MANIFESTAZIONI:

*Il contenuto delle schede "Suggerimenti per il successo" **"5 passi per prepararsi a soddisfare le peculiarità della gestione finanziaria CSE"** è riportato di seguito.*

#### Link / riferimenti

**L'attività è sviluppata dall'ICTIDCenter, disponibile alla pagina web: [www.ictidc-ie.eu](http://www.ictidc-ie.eu).**

#### Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.

NA

### Argomento 3: Accesso ai finanziamenti e sostenibilità finanziaria



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.

## INTRODUZIONE: CONTESTO TEORICO



### Accesso alle finanze

Anche se le imprese sociali traggono una parte delle loro entrate dai mercati, il sostegno finanziario da vari flussi rimane essenziale per le imprese sociali durante la loro traiettoria di scalata.

Poiché le imprese sociali si occupano di questioni sociali, l'ecosistema che le sostiene è in continua evoluzione.

deve essere multiforme. Lo sviluppo dell'ESS richiede un approccio più ampio di quello offerto dal tradizionale sostegno alle piccole imprese. Le imprese sociali necessitano di un sostegno alle imprese durante tutta la loro fase di sviluppo. Nella maggior parte dei Paesi europei esiste un sostegno pubblico mirato per le ECS, come hub, acceleratori o incubatori, che cercano di garantire l'indipendenza e lo sviluppo sostenibile delle ECS. Sebbene siano ancora rari, esistono alcuni corsi di formazione di alfabetizzazione finanziaria, coaching o servizi di consulenza di nuova concezione, offerti come strumenti fondamentali per sviluppare le competenze di giovani artisti e imprenditori nello sviluppo di business plan, nell'accesso a diverse fonti di finanziamento e nell'autosufficienza finanziaria.

I fondi pubblici - come le sovvenzioni - possono essere più rilevanti per le imprese sociali che scelgono di scalare il proprio impatto replicando un modello collaudato e costruendo la propria struttura organizzativa da zero. I prestiti e altri schemi (come l'equity o il quasi-equity, e il debito subordinato da parte di banche commerciali e cooperative) sembrano più appropriati per le imprese sociali con modelli di business consolidati, che possono avere un profilo di rischio più basso o maggiori garanzie.

Le fonti di finanziamento ibride emergenti, insieme al social-impact investing o alla venture philanthropy, potrebbero essere applicate anche alle imprese sociali, in base alla loro propensione all'investimento e indipendentemente dalla loro fase di sviluppo o dal loro percorso di scalabilità: le fondazioni e/o gli attori impegnati in questo campo forniscono un impegno elevato, finanziamenti su misura, sostegno pluriennale, supporto non finanziario, coinvolgimento della rete, sviluppo delle capacità organizzative e misurazione delle prestazioni (OCSE, 2014; OCSE, 2015).

In sostanza, l'intuizione è che si può trattare il finanziamento di un'impresa sociale come un problema di strutturazione finanziaria: L'impresa può offrire rischi e rendimenti diversi a diversi tipi di investitori, invece di fornire un rendimento misto che vale per tutti gli investitori ma è accettabile per pochi. Questo nuovo approccio alla strutturazione può colmare il divario tra rendimento finanziario e sociale.

Gli imprenditori sociali stanno creando valori "misti", fornendo benefici sociali e/o ambientali insieme a ritorni finanziari. Ma le organizzazioni che forniscono finanziamenti sono ancora distinte:



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.



- i "**finanziatori**" che concedono fondi o (meno spesso) prestiti alle imprese sociali (non profit)
- gli "**investitori**" che investono o concedono prestiti alle imprese a scopo sociale (for profit)

### Impresa sociale finanziariamente sostenibile

Secondo Woods Bowman (2011), la sostenibilità finanziaria delle imprese sociali si riferisce alla capacità di un'organizzazione di mantenere la *capacità finanziaria* nel tempo. In altre parole, si tratta di acquisire, gestire e ottimizzare le risorse economiche per:

- coprire i costi generali e ricorrenti delle operazioni,
- cogliere nuove opportunità e
- essere in grado di reagire a eventi inaspettati (pandemie, crisi economiche, ecc.).

### L'ecosistema dell'impresa sociale

I componenti possono sembrare pezzi separati, ma devono essere intesi come parte di un sistema, un ecosistema vivente e integrato. Lo scrittore e fisico Fritjof Capra l'ha detto molto bene in tutto il suo lavoro sugli ecosistemi: "Non si tratta di un modello basato sulle singole parti, ma di un sistema, di una serie di relazioni".





### Costruire una comunità impegnata:

connettersi con responsabili politici, formatori, investitori, acquirenti, imprenditori. Conversazioni. Riunioni, conferenze, impegni on-line.

Affari, relazioni

Iniziativa politiche

### Dimostrare l'impatto

Mappatura, networking, ricerca sull'impatto sociale e finanziario. Prove aggregate, a livello di settore, per influenzare le politiche e le pratiche.

### Aumentare l'acume commerciale:

sistema di apprendimento e sviluppo delle competenze per le imprese a valore misto nel settore delle imprese sociali:

Esplorazione di idee

Pianificazione aziendale



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.

Incubazione

Assistenza tecnica

### **Migliorare le opportunità di mercato:**

Marketing e vendite per abbinare prodotti e servizi di qualità

Rendere la componente sociale parte della decisione d'acquisto

### **FORNIRE ACCESSO AL CAPITALE**

Sviluppo della finanza sociale:

Sovvenzioni

Prestiti

Investimenti

Capitale paziente e capitale proprio

Per soddisfare le esigenze uniche delle imprese a valore misto:

fattibilità

pianificazione

lancio

Crescita

### **Aumentare l'acume commerciale**

Molte imprese sociali nascono dalla passione di organizzazioni o individui che vogliono risolvere un problema sociale, ambientale o culturale critico e complesso. Questi fondatori possono conoscere molto bene le problematiche sociali, ma spesso non possiedono la pianificazione aziendale e la capacità imprenditoriale necessarie. Un sistema di apprendimento e sviluppo delle competenze incentrato sulla pianificazione e sulla pratica imprenditoriale a valore misto è una componente fondamentale dell'ecosistema. Ciò include il supporto per l'esplorazione delle idee, la pianificazione aziendale, l'incubazione e l'assistenza tecnica che promuovono le competenze e le pratiche imprenditoriali attraverso l'intero sviluppo e la scalabilità del settore delle imprese sociali.

### **Fornire accesso al capitale**

Con un ROI a valore misto, sta emergendo un settore della finanza sociale rinvigorito e in crescita, ma che necessita di un continuo sviluppo e incoraggiamento. Le imprese a valore misto si intrecciano con lo spazio emergente della finanza sociale. Hanno una serie di esigenze specifiche lungo il percorso di sviluppo che va dalla fattibilità, alla pianificazione aziendale, al lancio, all'avvio e alla crescita, tra cui sovvenzioni, prestiti, investimenti, capitale paziente e capitale proprio.

### **Migliorare le opportunità di mercato**

Le risorse per lo sviluppo delle imprese costruiranno il lato dell'offerta, ma il potenziale successo del settore delle imprese sociali richiede anche una dimensione di domanda di mercato. La costruzione dei mercati richiede prodotti e servizi di qualità con le relative attività di marketing e vendita. Questo viene ulteriormente incoraggiato quando la valutazione e le decisioni di acquisto includono una considerazione della componente sociale dell'acquisto. Una maggiore attenzione all'inclusione di



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.

una componente sociale in tutti gli acquisti porterà a una maggiore domanda; una maggiore domanda costruirà il settore e spingerà un maggior numero di imprese verso una proposta a valore misto.

### Dimostrare l'impatto

Un ROI misto richiede la mappatura, il networking e la ricerca sull'impatto sociale e finanziario collettivo delle imprese sociali, fondamentale per aggregare e condividere il valore. Abbiamo bisogno di prove aggregate a livello di settore se vogliamo influenzare le politiche pubbliche, le pratiche di acquisto sociale e raccontare la storia completa.

### Costruire una comunità coinvolta

Un'infrastruttura di supporto è molto più delle singole parti che lavorano nelle loro aree individuali; è un sistema vivo e impegnato. Per raggiungere questo obiettivo è necessario guidare, facilitare e partecipare attivamente ad attività multisettoriali. Questa pratica comprende un'intera gamma di attività: conversazioni informali, riunioni e conferenze organizzate, impegno online, centri fisici e facilitati, filiere e relazioni commerciali, sforzi politici e così via. Richiede un impegno mirato ed efficace nelle idee, nelle politiche e nelle pratiche di progettazione dell'ecosistema dell'impresa sociale.



### Attività di apprendimento 3: Guida passo-passo

"Come possono gli "imprenditori dell'arte" finanziare la loro impresa?".

#### Tipo di attività

Lavoro di gruppo e discussione facilitata sulla "Guida passo passo "Come possono gli imprenditori artistici finanziare la loro impresa sociale?"

L'attività interattiva si basa su una metodologia di apprendimento non formale, che comprende l'apprendimento individuale e in piccoli gruppi, discussioni moderate, feedback e sessioni di valutazione.

- Potrebbe essere svolto sia online che di persona, come una sessione di brainstorming basata sui suggerimenti, seguita da una discussione moderata e dalla valutazione finale dell'esperienza di apprendimento.
- Potrebbe essere utilizzato anche in modalità mista, con un mix di studenti fisicamente presenti e virtualmente partecipanti all'attività.

#### Descrizione dell'attività



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.

- *Livello medio di difficoltà    Modalità di consegna:* ○  
*Consegna faccia a faccia ○ Consegna online*
  - *L'attività potrebbe essere svolta sia online che di persona come una sessione di brainstorming, basata sui suggerimenti, seguita da una discussione moderata e dalla valutazione finale dell'esperienza di apprendimento.*
- *Profilo dei discenti* ○ *Gruppi misti di discenti, una parte dei quali potrebbe essere fisicamente presente e il resto del gruppo potrebbe essere incluso nell'attività attraverso la partecipazione online.*

#### Scopo/Obiettivo

- *Fornire ai partecipanti consigli pratici per il successo imprenditoriale, affrontando le peculiarità della gestione finanziaria delle imprese sociali.*
- *Discutere i consigli pratici con gli studenti e ottenere il loro feedback e le loro domande, chiarendo le aree vaghe e fornendo ulteriori commenti e spiegazioni.*

#### Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile

- *Da 4 a 15 partecipanti*

#### Materiale/i necessario/i

*Una copia stampata o elettronica della "Guida passo-passo "**Come possono gli imprenditori ART finanziare la loro impresa sociale?**" con consigli pratici per il successo per ogni partecipante.*

- *Nel caso di un'esperienza faccia a faccia - un dispositivo adeguato alle dimensioni della sala riunioni del gruppo; collegato a dispositivi Internet nei casi di erogazione mista con partecipanti all'attività sia offline che online.*

- *Sedie ordinate in cerchio*
- *Una lavagna a fogli mobili con pennarelli a 4 colori per prendere appunti sull'esperienza di brainstorming - Note del moderatore*
- *Cartoncini post-it colorati per la valutazione finale dell'esperienza di apprendimento.*

#### Durata stimata

*- Da 60 a 90 minuti, a seconda delle dimensioni del gruppo e dell'esperienza precedente.*

#### Istruzioni





*Il moderatore del gruppo deve preparare con largo anticipo le disposizioni logistiche e i materiali didattici necessari, come sopra elencati.*

*La tempistica dell'attività dovrebbe seguire le seguenti fasi:*

- *Introduzione all'attività di apprendimento - scopo, origine, risultati di apprendimento attesi - 10 min.*
- *Divisione del gruppo in coppie (o gruppi di studenti ad albero) e spiegazione del compito: come lavorare in coppia, leggere e riflettere sulle carte. Consegna delle dispense con le carte - 10 min.*
- *Piccoli gruppi di lavoro - familiarizzazione con le schede - domande e note di feedback - 30 min.*
- *Presentazione in plenaria del lavoro dei piccoli gruppi. Domande e risposte - da 20 a 30 minuti, a seconda delle dimensioni del gruppo e dell'esperienza precedente.*
- *Avvolgimento e conclusioni - 10 min.*

**MANIFESTAZIONI:**

*Il contenuto di "Guida passo-passo "Come possono gli imprenditori artistici finanziare la loro impresa sociale?" è fornito di seguito.*

**Link / riferimenti**

**L'attività è sviluppata dall'ICTIDCenter, disponibile alla pagina web: [www.ictidc-ie.eu](http://www.ictidc-ie.eu).**

**Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.**

NA



**Attività di apprendimento 4: Consigli pratici**  
**"3 passi per mantenere la sostenibilità finanziaria".**

**Tipo di attività**



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.

- *Attività di gruppo interattiva e facilitata*  
*Modalità di erogazione:* ○ erogazione faccia a faccia ○ erogazione online
  - *L'attività potrebbe essere svolta sia online che di persona come una sessione di brainstorming, basata sui suggerimenti, seguita da una discussione moderata e dalla valutazione finale dell'esperienza di apprendimento.*

#### Descrizione dell'attività

- *L'attività si basa su una metodologia di apprendimento non formale, che comprende l'apprendimento individuale e in piccoli gruppi, discussioni moderate, feedback e sessioni di valutazione.*
- *Profilo dei partecipanti* ○ *Principianti e studenti di livello medio-avanzato nell'alfabetizzazione finanziaria per le imprese sociali basate sull'arte.*
  - *Possibili gruppi misti di studenti, una parte dei quali potrebbe essere fisicamente presente e il resto del gruppo potrebbe essere incluso nell'attività attraverso la partecipazione online.*

#### Scopo/Obiettivo

- *L'attività mira a fornire ai partecipanti consigli pratici per gestire la sostenibilità finanziaria delle imprese sociali.*
- *L'obiettivo è anche quello di discutere con i discenti i passi consigliati e di ottenere il loro feedback e le loro domande, chiarendo le aree vaghe e fornendo ulteriori commenti e spiegazioni.*

#### Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile

- Da 4 a 20 allievi

#### Materiale/i necessario/i

- *Una copia stampata o elettronica delle dispense dell'attività - "Consigli pratici per la gestione della sostenibilità finanziaria delle imprese sociali" - per ogni partecipante all'attività interattiva.*
- *Nel caso di un'esperienza di apprendimento faccia a faccia - un dispositivo adeguato alle dimensioni della sala riunioni del gruppo; collegato a dispositivi Internet nei casi di erogazione mista con partecipanti all'attività sia offline che online.*
- *Sedie ordinate in cerchio*
- *Una lavagna a fogli mobili con pennarelli a 4 colori per prendere appunti sull'esperienza dei piccoli gruppi di lavoro.*
- **Note del moderatore**

#### Durata stimata

- *Da 60 a 75 minuti, a seconda delle dimensioni del gruppo e dell'esperienza precedente.*



### Istruzioni

*Il moderatore del gruppo deve preparare con largo anticipo le disposizioni logistiche e i materiali didattici necessari, come sopra elencati.*

*La tempistica dell'attività dovrebbe seguire le seguenti fasi:*

- *Introduzione all'attività di apprendimento - scopo, origine, risultati di apprendimento attesi - 10 min.*
- *Divisione del gruppo in coppie (o gruppi di studenti ad albero) e spiegazione del compito - come lavorare in piccoli gruppi, leggere e riflettere sui suggerimenti. Consegna delle dispense - 5 min.*
- *Piccoli gruppi di lavoro - familiarizzazione con i suggerimenti - domande e note di feedback - 20 min.*
- *Presentazione in plenaria del lavoro dei piccoli gruppi. Domande e risposte - da 15 a 30 minuti, a seconda delle dimensioni del gruppo e dell'esperienza precedente di studenti e facilitatori.*
- *Avvolgimento e conclusioni - 10 min.*

### MANIFESTAZIONI:

- *Di seguito sono riportati i consigli pratici per la gestione della sostenibilità finanziaria delle imprese sociali.*

### Link / riferimenti

Adottato dalle raccomandazioni sul Social Business Design -

<https://socialbusinessdesign.org/when-is-a-social-enterprise-financially-sustainable/>

### Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.

NA



### SAPERNE DI PIÙ

**Quali sono le strutture di supporto alle imprese per gli ECS disponibili nell'Unione Europea?**

- **Iniziativa per l'imprenditoria sociale della Commissione europea**  
[http://ec.europa.eu/internal\\_market/social\\_business/index\\_en](http://ec.europa.eu/internal_market/social_business/index_en)



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.



L'Iniziativa per l'imprenditoria sociale della Commissione europea ha sostenuto con convinzione lo sviluppo delle imprese sociali e nel 2011 ha lanciato l'Iniziativa per l'imprenditoria sociale (SBI), che racchiude diverse caratteristiche di buon design:

- **l'integrazione:** una visione trasversale delle politiche, che ha guardato al quadro politico con le imprese sociali al centro, piuttosto che frammentarlo in silos politici;
- **dinamismo:** la visione dell'ambiente dell'impresa sociale come un "ecosistema", in cui forze favorevoli e restrittive sono in costante lotta per la sopravvivenza, possono crescere e cambiare, e possono essere protette o distrutte dall'azione umana;
- **partenariato:** un comitato consultivo multi-stakeholder (GECES) che promuove il dialogo tra governi, imprese sociali, esperti e ricercatori e conferisce uno status istituzionale. Le 11 azioni dell'SBI coprono la maggior parte, se non tutte, le leve cruciali per l'integrazione delle imprese sociali: investimenti pubblici attraverso i Fondi strutturali e di investimento europei (SIE) e Progress, appalti pubblici, investimenti privati (regolamento FEIS), ricerca (studio di mappatura e progetti del Programma quadro), misurazione dell'impatto, forme giuridiche e visibilità. La nuova Commissione sta attualmente valutando come dare seguito a questa iniziativa, alla quale il Parlamento europeo e il Comitato economico e sociale hanno dato il loro pieno sostegno.<sup>4</sup>

#### - Riflettori puntati sulla piattaforma EC Challenge

A livello europeo, la Commissione europea ha recentemente lanciato un invito a presentare proposte per la creazione di una "Piattaforma delle Sfide" che cerca di mobilitare le imprese sociali e le PMI per affrontare congiuntamente le sfide sociali più importanti. Iniziative simili potrebbero essere lanciate anche a livello nazionale o regionale.

Per ulteriori informazioni, consultare:

<https://ec.europa.eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/23436-innosup-04-2016.html>

---

#### - Il bilancio sociale in Italia

Fonte: Dal bilancio sociale d'impresa al bilancio sociale degli enti locali italiani, G. Rusconi, 2008

Il bilancio sociale è una dichiarazione annuale che riporta l'impatto sociale di un'organizzazione. È uno strumento per comunicare i valori di un'organizzazione ai lavoratori, ai finanziatori e agli altri stakeholder. In Italia, la redazione di un bilancio sociale è obbligatoria per le organizzazioni registrate come imprese sociali e anche per quelle registrate come cooperative sociali nelle regioni Lombardia

---

<sup>4</sup> <http://www.eesc.europa.eu/resources/docs/conclusions-en--5.pdf>



e Friuli-Venezia Giulia. Il contenuto di questi bilanci sociali obbligatori è stabilito dalla legge nazionale o regionale e riguarda gli obiettivi dell'organizzazione, la governance, le attività, i risultati, le finanze e la metodologia utilizzata per redigere il bilancio sociale. I bilanci sociali sono utilizzati principalmente per comunicare con i lavoratori, come strumento per aumentare la partecipazione all'interno dell'impresa. Li distribuiscono all'esterno per creare fiducia tra le altre parti interessate, come i clienti, gli utenti dei servizi, i volontari e i donatori.

- **Che tipo di programmi di formazione finanziaria vengono offerti nell'UE?**

La necessità di promuovere l'imprenditorialità sociale non solo a breve termine, ma anche a lungo termine, richiede lo sviluppo di istruzione e competenze che favoriscano i comportamenti imprenditoriali. Tuttavia, le imprese sociali creative non richiedono gli stessi servizi delle imprese commerciali: a causa della loro doppia linea di fondo, devono bilanciare la sostenibilità finanziaria con la massimizzazione dell'impatto sociale.

Il rapporto OCSE/Unione Europea del 2013 sullo sviluppo dell'impresa sociale in Europa ha sottolineato la necessità di promuovere un "sostegno intrecciato" (un modello che mescola servizi specializzati e tradizionali) sia per le competenze aziendali generali che per le esigenze specifiche delle imprese sociali. Oggi in tutti i Paesi europei esiste una varietà di programmi educativi formali e non formali sull'imprenditorialità sociale che offrono a studenti di tutte le età l'opportunità di sviluppare nuove soluzioni a sfide sociali irrisolte e di apprendere i processi di creazione e pianificazione delle imprese. I programmi sono sviluppati ed erogati sia dagli Stati che da attori privati, a livelli di istruzione secondaria e superiore o da centri di apprendimento per adulti, enti di beneficenza e imprese sociali.

I corsi di formazione più specifici per gli imprenditori artistici sono più limitati, ma stanno già crescendo come numero in più Paesi europei. Offrono una serie di strumenti di formazione agli imprenditori creativi per far crescere se stessi e le loro organizzazioni attraverso l'istruzione, le risorse e le reti. Questi programmi sono aperti agli imprenditori di tutte le discipline artistiche, nonché a quelli che lavorano all'intersezione tra arte, tecnologia e innovazione, tra cui, ma non solo: Arti performative, Arti visive e mediatiche (compresi film/video), Danza, Musica, Arti multidisciplinari, Artigianato, Teatro e Arti letterarie. I tirocinanti devono essere neolaureati o attivamente praticanti o operanti come artisti indipendenti, leader di un'organizzazione artistica o fondatori di un'impresa creativa. Una buona prospettiva per un positivo sviluppo di programmi educativi più adeguati è il numero crescente di partnership tra la comunità delle imprese sociali, le comunità artistiche, i centri di formazione e gli istituti di ricerca, che cercano di sviluppare la base delle evidenze, migliorare la comprensione e aumentare la visibilità del settore.





- AUTO-VALUTAZIONE

1) Gli imprenditori dovrebbero utilizzare tecniche consolidate per decidere se impegnare o meno tempo, risorse e denaro in opportunità di investimento.

VERO

2) Sapere come ottenere e aumentare i profitti non è importante per realizzare la missione sociale e culturale della vostra impresa sociale basata sulle arti.

FALSO!

3) Gli imprenditori ART non hanno bisogno di una formazione specializzata in alfabetizzazione finanziaria per le imprese sociali e possono contare sul supporto di formatori ed educatori qualificati.

FALSO!

4) Per costruire un'infrastruttura e un ecosistema di supporto per la vostra impresa sociale basata sull'arte è necessario guidare, facilitare e partecipare attivamente ad attività multisettoriali.

VERO!

5) Mantenere la sostenibilità finanziaria nel tempo è essenziale per perseguire la missione di impatto sociale della vostra impresa sociale artistica.

VERO!

## Bibliografia

- Birch, Kean e Whittam, Geoff. 2008. Il Terzo settore e lo sviluppo regionale del capitale sociale. Studi regionali, 42 (3): 437-450
- Borzaga, C., S. Depedri e E. Tortia. 2010. La crescita della varietà organizzativa nelle economie di mercato: Il caso delle imprese sociali Euricse Working Papers N.003/10.
- Borzaga, C. e S. T. Depedri, Ermanno 2009. Il ruolo delle imprese cooperative e sociali: Un approccio multiforme per il pluralismo economico. Euricse Working Papers N.000/09 -



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



- Brown, Jim. 2006. Finanziamento azionario per le imprese sociali". Social Enterprise Journal. 2(1): 7381.
- Brozek, Kathy O. 2009. Esplorare il continuum dei ritorni sociali e finanziari: When Does a Nonprofit Become a Social Enterprise?". Community Development Investment Review. 5(2): 7-17.
  - Bull, Mike e Crompton, Helen. 2006. Pratiche commerciali nelle imprese sociali. Giornale dell'impresa sociale. 2(1): 42- 60.
  - Gonzales, V. 2010. Un altro tipo di impresa sociale: Cooperative sociali e sviluppo del capitale civico in Italia. Sviluppo della comunità 41 (1): 50-75.
  - Dees, J. Gregory. 1998. 'Nonprofit intraprendenti'. Harvard Business Review 76(1): 55-67.
  - Defourny, Jacques e Nyssens, Marthe. 2010. L'impresa sociale in Europa: All'incrocio tra mercato, politiche pubbliche e terzo settore. Politica e società, 80: 1-12.
  - Doherty, Bob. 2011. La teoria del vantaggio delle risorse e le imprese sociali del commercio equo e solidale. Journal of Strategic Marketing, 19 (4): 357-380
  - Drayton, William. 2002. Il settore dei cittadini: Becoming as Entrepreneurial and Competitive as Business". California Management Review 44(3): 120-132.
  - Edery, Yared. 2006. Sviluppi etici nella finanza: Implicazioni per gli enti di beneficenza e le imprese sociali". Giornale dell'impresa sociale. 2(1): 82-100.
  - Frances, Nic. 2008. La fine della carità'. Ricerca sulle politiche pubbliche 15(2): 89-93.
  - Hughes, Patricia e William Luksetich. 2004. Organizzazioni artistiche non profit: Do Funding Sources Influence Spending Patterns?". Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly 33(2): 203-220.
  - Hynes, Briga. 2009. Crescere l'impresa sociale - questioni e sfide". Giornale dell'impresa sociale. 5(2): 114-125.
  - Kerlin, Janelle. 2010. Un'analisi comparativa dell'emergere globale dell'impresa sociale. Voluntas, 21: 162-179
  - Klein, J.-L., D.-G. Tremblay e D. Brussieres, R. 2010. Iniziative locali basate sull'economia sociale e innovazione sociale: Un caso di studio a Montreal. International Journal Technology Management 51 (1): 121-138.
  - Klein, J.-L., J.-M. Fontan e D.-G. Tremblay. 2009. Imprenditori sociali, iniziative locali ed economia sociale: Le basi per una strategia socialmente innovativa di lotta alla povertà e all'esclusione. Canadian Journal of Regional Science xxxii (1): 23-42.
  - Kong, Eric. 2010. Processi di innovazione nelle imprese sociali: An IC Perspective. Journal of Intellectual Capital, 11 (2): 158-178
  - Korsgaard, Steffen. 2011. La formazione di opportunità nell'imprenditoria sociale. Journal of Enterprising Communities, 5 (4): 265-285
  - Martin, Maximilian. 2008. Investire nel panorama emergente delle imprese sociali". Punti di vista: 108-115.
  - McCarthy, Breda. 2008. Caso di studio di un ritiro per artisti in Irlanda: un'esplorazione del suo modello di business' Social Enterprise Journal. 4(2): 136 - 148.
  - Somerville, Peter e Gerard McElwee. 2011. Situare l'impresa comunitaria: Un'esplorazione teorica. Imprenditorialità e sviluppo regionale, 23 (5-6): 317-330





- Spear, Robert. 2006. Imprenditorialità sociale: un modello diverso? *International Journal of Social Economics*. 33(5/6): 399-410.
- Tan, W.-L., Williams, J. e Tan, T.-M. (2005). Definire il "sociale" in "imprenditoria sociale": Altruismo e imprenditorialità". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 353-365.
- Teasdale, Simon. 2010. Come può l'impresa sociale affrontare lo svantaggio? Evidence from an Inner-City Community, *Journal of Nonprofit and Public Sector marketing*, 22 (2): 89-107.
- Thompson, John, Geoff Alvy e Ann Lees. 2000. Imprenditorialità sociale: un nuovo sguardo alle persone e al potenziale". *Management Decision* 38(5): 328.
- Todres, Mathew, Cornelius, Nelarine, Janjuha-Jivraj, Shaheena e Woods, Adrian. 2006. Sviluppo dell'impresa sociale emergente attraverso il capacity building". *Giornale dell'impresa sociale*. 2(1): 61-72.
- Toner, Anna, Lyne, Isaac e Ryan, Patrick. 2008. Raggiungere la terra promessa: Can Social Enterprise Reduce Social Exclusion and Empower Communities? *Educazione, conoscenza ed economia*, 2 (1): 1-13
- Trelstad, Brian. 2008. Misure semplici per l'impresa sociale'. *Innovazioni: Technology, Governance, Globalization*. 3(3): 105-118.
- Trexler, Jeff. 2008. Imprenditoria sociale come algoritmo: Is Social Enterprise Sustainable?". *E:CO Issue* 10(3): 65-85.
- Wallace, Barbra. 2005. Esplorare il significato di sostenibilità per gli imprenditori sociali comunitari. *Giornale dell'impresa sociale*. 1(1): 78-89.
- Zietlow, John T. 2001. Imprenditorialità sociale: Aspetti manageriali, finanziari e di marketing". *Journal of Non-profit & Public Sector Marketing* (9)1&2:19-43.





## ***PR2 - Curriculum per l'acquisizione di nuove abilità e competenze nell'imprenditoria sociale***

### **UNITÀ 5:**

## **Strumenti per la valutazione dei rischi dell'impresa sociale creativa e per lo sviluppo delle competenze di gestione del rischio**

**Partner responsabile: EYNCRIN**



© 2022-2023. This work is licensed under a [CC BY-NC-SA 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).







## Indice

Unità 6: Strumenti per la valutazione del rischio dell'impresa sociale creativa e sviluppo delle competenze di gestione del rischio.....	1
Sommario.....	2
Scopo e obiettivi.....	3
Risultati dell'apprendimento.....	3
Argomento 1: Gestione del rischio: Struttura e processo.....	4
Attività di apprendimento 1 .....	12
Argomento 2: Strumenti per la gestione del rischio CSE .....	14
Attività di apprendimento 2 .....	18
Argomento 3: Sviluppare una cultura del rischio positiva .....	20
Attività di apprendimento 3 .....	24
Per saperne di più .....	26
Test finale di autovalutazione .....	30
Bibliografia.....	31



## Unità 5

### **STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE CREATIVA DEI RISCHI DELL'IMPRESA SOCIALE E PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE DI GESTIONE DEL RISCHIO**

#### **Riassunto del contenuto dell'unità**

Essere un imprenditore sociale può essere una carriera davvero appagante. Si possono seguire i propri sogni, cambiare la vita delle persone e allo stesso tempo ottenere la libertà finanziaria.

Ma ci sono sicuramente molti rischi e sfide associati al diventare un imprenditore sociale a tutti gli effetti, e dovrete esserne pienamente consapevoli prima di intraprendere questo viaggio.

Per le imprese sociali, la capacità di concentrare le risorse limitate su ciò che conta davvero è essenziale. Una solida base di rischio può aiutare a focalizzare l'attenzione.

Il rischio è l'effetto dell'incertezza sugli obiettivi. Quando le basi del rischio di un'organizzazione sono solide e integrate nelle pratiche operative e nella cultura, essa può raggiungere il suo scopo. Una chiara comprensione dei rischi principali e delle modalità di gestione è fondamentale.

Questa unità mira a fornire un'introduzione ai principi e agli standard di gestione del rischio dell'impresa sociale basata sulle arti, utilizzata come punto di partenza per coinvolgere i discenti in un processo educativo che migliorerà le loro capacità decisionali per bilanciare il rischio come forza motrice fondamentale per promuovere l'imprenditorialità sociale.





L'unità è stata progettata per potenziare le capacità di gestione efficace del rischio dei giovani artisti e imprenditori ART, fornendo competenze per un'elevata sensibilità organizzativa e sfidando efficacemente le imprese sociali in modo proattivo.

### Scopo e obiettivi

- Fornire un'introduzione ai principi e agli standard di gestione del rischio dell'impresa sociale basata sulle arti, utilizzata come punto di partenza per coinvolgere i discenti in un processo educativo che migliorerà le loro capacità decisionali per bilanciare il rischio come forza motrice fondamentale per promuovere l'imprenditorialità sociale.
- Potenziare le capacità di gestione efficace del rischio di giovani artisti e imprenditori, fornendo competenze per un'elevata sensibilità organizzativa e sfidando efficacemente le imprese sociali in modo proattivo.
- Ottenere competenze nella progettazione di soluzioni e processi di gestione del rischio per la gestione di un'impresa sociale basata sull'arte.

### Risultati dell'apprendimento

- Identificare in modo proattivo e automatico i rischi, mitigare le minacce e proteggere gli obblighi imprenditoriali sociali per essere competitivi e servire le comunità locali a cui si dedicano.
- Sviluppare il giusto set di soft skills - le competenze personali, emotive e sociali che consentono ai manager di operare efficacemente come leader e contribuire al cambiamento sociale.
- Costruire le competenze trasversali per aiutare a gestire il rischio nelle imprese sociali artistiche e non solo a misurarlo.







## Argomento 1: Gestione del rischio - Struttura e processo

### INTRODUZIONE: CONTESTO TEORICO

#### Prepararsi a rischiare con un CSE

Per quanto l'avvio di un'impresa sociale sia un'opportunità, è anche una sfida, a prescindere dalla bontà dell'idea imprenditoriale o dal numero di sostenitori che un ARTrepreneur può avere. È risaputo che la maggior parte delle piccole imprese fallisce entro i primi tre anni. L'impresa sociale non è immune da queste stesse sfide e dalle forze di mercato che influenzano tutte le piccole imprese. Ma c'è una differenza importante che rende lo sviluppo di un'impresa sociale ancora più complesso: l'impresa è inserita in un settore e in un ambiente organizzativo che pensa e lavora in modo diverso dal settore imprenditoriale tradizionale.

Le organizzazioni che gestiscono imprese sociali devono rendere conto a più parti interessate: clienti e membri della comunità, finanziatori e investitori e clienti. Le regole che governano le imprese private possono sembrare semplici al confronto. Ciò che è importante capire è che la gestione di queste molteplici responsabilità e dei risultati di bilancio comporta costi di transazione elevati e che il processo può portare a tensioni sulla focalizzazione della missione. Per gli ECS che riescono a implementare un'attività commerciale, dovranno affrontare ulteriori sfide per mantenere o far crescere tale attività. È necessario un continuo cambiamento culturale per diventare più imprenditoriali; inoltre, ci sono ulteriori pressioni sull'organizzazione in termini di personale, finanziamenti e mantenimento dei programmi e dei servizi esistenti. Chiunque voglia sviluppare un'impresa sociale deve essere sicuro di essere pronto ad affrontare queste sfide.

Secondo Investopedia, tutte le imprese devono affrontare il rischio; senza rischio, le ricompense sono meno probabili. Lo stesso vale per tutte le imprese sociali, comprese quelle artistiche e creative. Il rovescio della medaglia è che un rischio eccessivo può portare al fallimento dell'impresa. La gestione del rischio consente di trovare un equilibrio tra l'assunzione di rischi e la loro riduzione.

Una gestione efficace del rischio può aggiungere valore a qualsiasi organizzazione. In particolare, le imprese sociali fanno grande affidamento sulla gestione del rischio come base per resistere ai crolli del mercato.

Un quadro efficace di gestione del rischio cerca di proteggere la base di capitale e i guadagni di un'organizzazione senza ostacolarne la crescita. Inoltre, donatori e investitori sono più disposti a

7



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



investire in imprese sociali con buone pratiche di gestione del rischio. Ciò si traduce generalmente in costi di prestito più bassi, in un più facile accesso al capitale per l'impresa e in una migliore performance a lungo termine.

### Concetti di rischio spiegati

Il rischio implica l'incertezza sugli effetti/implicazioni di un'attività rispetto a qualcosa che gli esseri umani apprezzano (come la salute, il benessere, la ricchezza, la proprietà o l'ambiente), spesso concentrandosi sulle conseguenze negative e indesiderate. Sono state proposte molte definizioni diverse. La definizione standard internazionale di rischio per una comprensione comune in diverse applicazioni è "effetto dell'incertezza sugli obiettivi".

## Risk exposure at a glance



### L'esposizione al rischio in sintesi

**Cos'è l'esposizione al rischio? L'esposizione al rischio è la perdita potenziale quantitativa per le attività aziendali in corso o pianificate.**

**Come viene calcolato? Il livello di esposizione al rischio si calcola moltiplicando la probabilità che un evento di rischio si verifichi per l'ammontare delle sue perdite potenziali: esposizione al rischio = impatto del rischio x probabilità.**







Perché l'esposizione al rischio è importante? L'esposizione al rischio viene usato per classificare le probabilità di diversi tipi di perdite e per determinare quali perdite sono accettabili e quali inaccettabili.

Quali sono i più comuni tipi di esposizione al rischio? Danni al marchio, mancanza di conformità, violazioni della sicurezza e problemi di responsabilità.

La comprensione del rischio, i metodi di valutazione e di gestione, le descrizioni del rischio e persino le definizioni di rischio differiscono in diverse aree pratiche: affari, economia, ambiente, finanza, tecnologia dell'informazione, salute, assicurazioni, sicurezza, ecc. D'altra parte, il rischio è una misura probabilistica e quindi non può mai dirvi con certezza quale sia la vostra esatta esposizione al rischio in un determinato momento, ma solo quale sia la distribuzione delle possibili perdite se e quando si verificheranno. Inoltre, non esistono metodi standard per calcolare e analizzare il rischio. Spesso si ipotizza che il rischio si verifichi utilizzando le probabilità della distribuzione normale, che in realtà si verificano raramente e non possono tenere conto di eventi estremi o "cigni neri"<sup>1</sup>.

Ogni decisione aumenta, preserva o erode il valore. Dato che il rischio è parte integrante del perseguimento del valore, le imprese con mentalità strategica non si sforzano di eliminare il rischio o addirittura di minimizzare, una prospettiva che rappresenta un cambiamento critico rispetto alla visione tradizionale del rischio come qualcosa da evitare.

---

<sup>1</sup> Un cigno nero è un evento imprevedibile che va oltre le normali aspettative di una situazione e ha conseguenze potenzialmente gravi. Gli eventi del cigno nero si caratterizzano per l'estrema rarità, il forte impatto e l'insistenza diffusa sul fatto che fossero ovvi col senno di poi. Gli eventi del cigno nero possono provocare danni catastrofici a un'economia, influenzando negativamente i mercati e gli investimenti, ma anche l'uso di una solida modellazione non può prevenire un evento del genere. Affidarsi a strumenti di previsione standard può sia non prevedere sia potenzialmente aumentare la vulnerabilità ai cigni neri, propagando il rischio e offrendo una falsa sicurezza. Il termine è stato reso popolare dal libro *Il cigno nero* di Nassim Nicholas Taleb.



## Evitare i rischi

L'identificazione e la mitigazione del rischio è un'area in cui i risk manager eccellono, a volte a scapito della comprensione dell'importanza della ricerca del rischio. La connessione tra il rischio, sia esso cercato o evitato, e l'attività commerciale deve essere inesorabilmente legata se un programma di gestione del rischio ha qualche possibilità di successo a lungo termine. Queste imprese cercano piuttosto di gestire l'esposizione al rischio in tutte le parti della loro organizzazione in modo da incorrere, in qualsiasi momento, nel giusto tipo di rischio - né più né meno - per perseguire efficacemente gli obiettivi strategici.

Questo è lo "sweet spot", o zona ottimale di assunzione del rischio, come indicato nella figura a destra. Può capitare che le organizzazioni considerino il rischio come qualcosa da evitare o da sradicare completamente. Tuttavia, le organizzazioni che dispongono di un RMP vedono il rischio attraverso una lente di **consapevolezza** e di **opportunità**. Questo approccio consiste nel trovare il "punto di forza" che consente alle CSE di assumere i giusti tipi di rischio per perseguire efficacemente gli obiettivi strategici. Determinare questo sweet spot significa decidere quanto rischio ogni impresa sociale è disposta ad accettare per perseguire i propri obiettivi.



## Strategie di gestione del rischio

Una strategia di gestione del rischio è una parte fondamentale del ciclo di vita della gestione del rischio. Dopo aver identificato i rischi e valutato la probabilità che si verifichino, nonché l'impatto che potrebbero avere, dovrete decidere come trattarli. L'approccio che si decide di adottare è la **strategia di gestione del rischio**. Questa strategia viene talvolta definita anche trattamento del rischio. La scelta della giusta strategia di gestione del rischio farà la differenza tra la gestione

efficace di ogni rischio potenziale e l'affrontare gravi conseguenze che potrebbero danneggiare l'impresa sociale.

Le quattro principali strategie di gestione del rischio, o opzioni di trattamento del rischio, sono:

- Accettazione del rischio - Un rischio viene accettato senza che vengano intraprese azioni per mitigarlo.
- Trasferimento del rischio - Un rischio viene trasferito tramite un contratto a una parte esterna che si assume il rischio per conto dell'organizzazione.
- Evitare il rischio - Un rischio viene eliminato non intraprendendo alcuna azione che comporti il verificarsi del rischio stesso.
- Riduzione del rischio - Un rischio diventa meno grave grazie alle azioni intraprese per prevenirne o minimizzarne l'impatto.

### Rischio d'impresa

Le imprese sociali creative sono imprese, quindi devono essere considerate come soggetti ai rischi d'impresa. I rischi d'impresa derivano dall'incertezza sui profitti a causa di eventi indesiderati come cambiamenti nei gusti, cambiamenti nelle preferenze dei consumatori, scioperi, aumento della concorrenza, cambiamenti nelle politiche governative, obsolescenza, ecc.

I rischi aziendali vengono controllati utilizzando tecniche di gestione del rischio. In molti casi possono essere gestiti attraverso misure intuitive per prevenire o attenuare i rischi, rispettando le normative o gli standard di buona pratica, oppure assicurandosi.

### Gestione del rischio

La gestione del rischio è il processo di identificazione, valutazione e controllo delle minacce al capitale e agli utili di un'organizzazione. Questi rischi derivano da una varietà di fonti, tra cui incertezze finanziarie, responsabilità legali, problemi tecnologici, errori di gestione strategica, incidenti e disastri naturali. Un programma di gestione del rischio di successo aiuta un'organizzazione a considerare l'intera gamma di rischi che deve affrontare. La gestione del rischio esamina anche la relazione tra i rischi e l'impatto a cascata





che potrebbero avere sugli obiettivi strategici dell'organizzazione. L'Enterprise Risk Management comprende i metodi e i processi utilizzati dalle organizzazioni per gestire i rischi e cogliere le opportunità legate al raggiungimento dei propri obiettivi.

*"Non gestiamo i rischi per non avere rischi. Gestiamo i rischi per sapere quali valgono la pena di essere assunti, quali ci porteranno al nostro obiettivo, quali hanno un pay-out sufficiente per essere assunti",* ha dichiarato Alla Valente, analista senior di Forrester Research e specialista in governance, rischio e conformità. La gestione del rischio non è lineare o indipendente. È un percorso che sarà unico per la vostra impresa sociale. È probabile che stiate già gestendo i rischi e, man mano che la vostra organizzazione matura, anche il vostro approccio alla gestione dei rischi dovrebbe essere lo stesso.

### Valutazione del rischio

La valutazione del rischio consente alle imprese sociali, alle aziende, ai governi e agli investitori di valutare la probabilità che un evento avverso possa avere un impatto negativo su un'azienda, un'economia, un progetto o un investimento. La valutazione del rischio è essenziale per determinare la validità di un progetto o di un investimento specifico e le procedure migliori per mitigare tali rischi. L'analisi del rischio fornisce diversi approcci che possono essere utilizzati per valutare il trade-off tra rischio e ricompensa di una potenziale opportunità di investimento.

Un analista del rischio inizia identificando ciò che potrebbe potenzialmente andare storto. Questi aspetti negativi devono essere soppesati rispetto a una metrica di probabilità che misura la probabilità che l'evento si verifichi. Infine, l'analisi del rischio cerca di stimare l'entità dell'impatto che si verificherà se l'evento si verifica. Si possono identificare molti rischi, come il rischio di mercato, il rischio di credito, il rischio di cambio, ecc.

### Quadro di gestione del rischio

Un'efficace gestione del rischio svolge un ruolo cruciale nel perseguimento della stabilità finanziaria e di prestazioni superiori da parte di qualsiasi impresa sociale. L'adozione di un quadro di gestione del rischio che incorpori le migliori pratiche nella cultura del rischio dell'ESS può essere la pietra angolare del futuro finanziario di un'organizzazione.

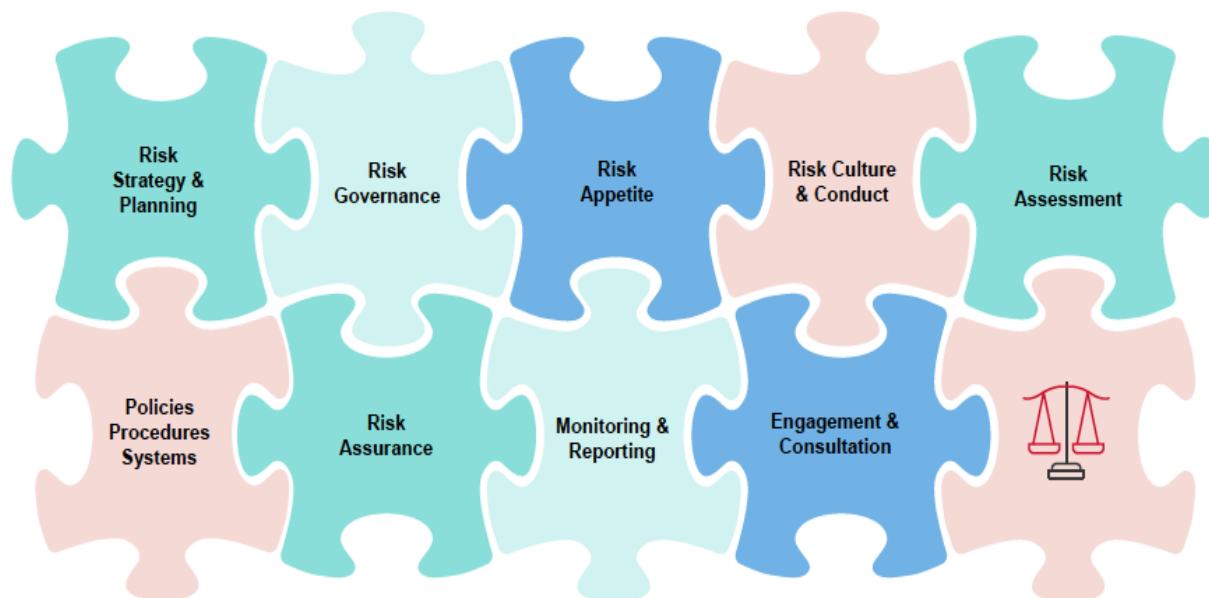
Il processo di gestione del rischio di CSE comprende un'ampia gamma di strumenti e sistemi necessari per valutare e monitorare i rischi e le opportunità. L'obiettivo è generare una comprensione dei principali rischi per il successo strategico dell'impresa. Un approccio strutturato e un quadro di riferimento per i processi di gestione del rischio sono fondamentali per il successo della gestione del rischio in qualsiasi impresa sociale creativa.



Le imprese sociali ben gestite dispongono di un quadro completo di gestione del rischio per identificare i rischi esistenti e potenziali e valutare come affrontarli in caso di insorgenza.

Una volta conosciuti i rischi più significativi che si profilano all'orizzonte per l'OCS, il management cerca di valutare se l'attuale modalità di gestione di tali rischi sia sufficiente ed efficace. Quando si pensa alle risposte ai rischi, è importante pensare sia alle risposte per evitare che il rischio si verifichi, sia a quelle per minimizzare l'impatto nel caso in cui l'evento di rischio si verifichi.

Il quadro di riferimento per la gestione del rischio comprende le seguenti componenti chiave:



**Components of a risk framework**

- **Strategia di rischio** - Fornisce la strategia generale di RM, la direzione e i principi e la cultura che guideranno l'impresa sociale creativa.
- **Processo di gestione del rischio** - Il processo attraverso il quale i rischi vengono identificati, valutati, monitorati e segnalati nell'impresa sociale.
- **Governance del rischio** - Struttura, ruoli e responsabilità chiaramente definiti per l'operatività e la supervisione della gestione del rischio all'interno dell'impresa sociale. È importante che la gestione del rischio La governance del rischio preveda chiare strutture di responsabilità e di decisione, che forniscano un'adeguata supervisione della valutazione, del monitoraggio e del reporting del rischio.

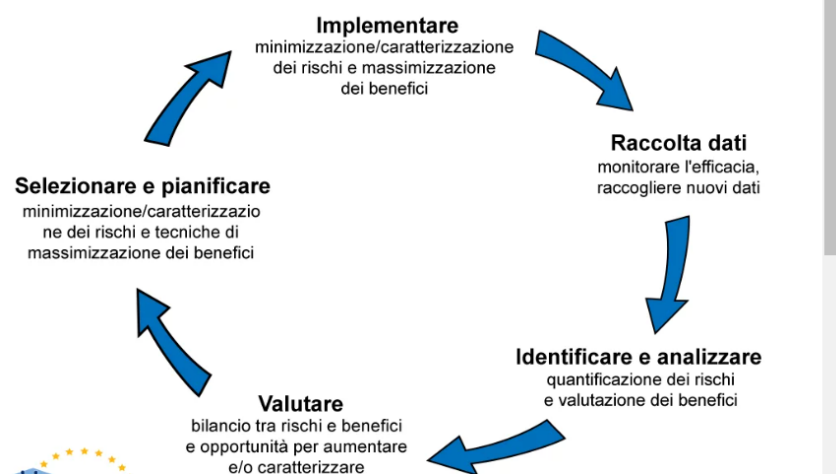
Il quadro di riferimento è adattato ai requisiti, alle circostanze e al contesto specifici di ciascuna impresa sociale creativa. In ogni impresa sociale il quadro di riferimento per la gestione dei rischi deve essere regolarmente rivisto e comunicato a tutti gli stakeholder.

Il quadro di riferimento per la gestione del rischio comprende molte parti interconnesse. Se integrate nelle strutture e nei processi di governance esistenti di CSE, esse lavorano insieme per fornire un approccio solido al processo decisionale e all'attività che sostiene gli obiettivi strategici dell'impresa sociale creativa. Le revisioni periodiche del quadro di gestione del rischio per verificarne l'efficacia e il coinvolgimento e le strategie di comunicazione riescono a creare consapevolezza e comprensione del rischio presso i principali stakeholder.

## Processo di gestione del rischio

Il processo di gestione del rischio è un quadro di riferimento per le azioni da intraprendere. La gestione del rischio si articola in cinque fasi fondamentali, denominate processo di gestione del rischio.

### Il ciclo di gestione del rischio



Si inizia con l'identificazione dei rischi, si passa all'analisi dei rischi, si stabilisce la priorità del rischio, si implementa una soluzione e infine si monitora il rischio.

I benefici della gestione del rischio nelle OCS possono essere notevoli. Un'adeguata gestione del rischio in un'impresa sociale può aiutare gli imprenditori ART a minimizzare l'impatto delle minacce, consentendo loro di realizzare i progetti nei tempi e nei costi previsti e di ottenere i risultati di qualità richiesti dai donatori e dalle comunità.

**Fase 1: identificare il rischio.** La fase iniziale del processo di gestione del rischio consiste nell'identificare i rischi a cui l'OCS è esposto nel suo ambiente operativo. Esistono diversi tipi di rischio: Rischi legali, ambientali, di mercato, normativi, ecc. È importante identificare il maggior



numero possibile di questi fattori di rischio. Il vantaggio di questo approccio è che questi rischi sono ora visibili a tutti gli stakeholder dell'impresa sociale che hanno accesso al sistema.

**Fase 2: analizzare il rischio.** Una volta identificato, il rischio deve essere analizzato. È necessario determinare la portata del rischio. È inoltre importante capire il legame tra il rischio e i diversi fattori all'interno dell'ECS. Per determinare la gravità e la serietà del rischio è necessario vedere quante funzioni aziendali il rischio interessa. Ci sono rischi che, se attuati, possono portare l'intero CSE al collasso, mentre ci sono rischi che, in fase di analisi, comportano solo piccoli inconvenienti.

**Fase 3: Valutazione del rischio o valutazione del rischio.** I rischi devono essere classificati e classificati come prioritari. La maggior parte delle soluzioni di gestione del rischio prevede diverse categorie di rischi, a seconda della loro gravità. Un rischio che può causare qualche inconveniente viene classificato come basso; i rischi che possono causare perdite catastrofiche sono classificati come massimi. È importante classificare i rischi perché permette all'organizzazione di avere una visione olistica dell'esposizione al rischio dell'intera organizzazione. Gli OCS possono essere vulnerabili a diversi rischi di basso livello, ma ciò potrebbe non richiedere l'intervento dell'alta direzione. D'altra parte, uno solo dei rischi più elevati è sufficiente per richiedere un intervento immediato. Esistono due tipi di valutazione del rischio: Valutazione qualitativa del rischio e Valutazione quantitativa del rischio.





**Fase 4: trattare il rischio.** Ogni rischio deve essere eliminato o contenuto il più possibile. A tal fine, è necessario entrare in contatto con gli esperti del settore a cui appartiene il rischio. In un ambiente manuale, ciò significa contattare tutti gli stakeholder e organizzare riunioni per discutere i problemi. Il problema è che la discussione viene frammentata in molti thread di e-mail diversi, in diversi documenti e fogli di calcolo e in molte telefonate diverse. In una soluzione di gestione del rischio, tutte le parti interessate possono ricevere notifiche dall'interno del sistema. La discussione sul rischio e sulla sua possibile soluzione può avvenire all'interno del sistema. Il management superiore può anche tenere sotto controllo le soluzioni proposte e i progressi compiuti all'interno del sistema. Invece di contattare tutti gli altri per ricevere aggiornamenti, tutti possono ricevere gli aggiornamenti direttamente dalla soluzione di gestione del rischio.

**Fase 5: Monitoraggio e revisione del rischio.** Non tutti i rischi possono essere eliminati, alcuni sono sempre presenti. I rischi di mercato e i rischi ambientali sono solo due esempi di rischi che devono essere sempre monitorati.

## Attività di apprendimento 1: COMPRENDERE IL PROCESSO DI GESTIONE DEI RISCHI IN GENERALE

<b>Tipo di attività</b>
<p>Attività di apprendimento interattiva per la formazione di gruppo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Apprendimento tra pari in piccoli gruppi di lavoro</li> <li>● Brainstorming e feedback in un gruppo di studenti</li> <li>● Pensiero critico verso l'applicazione pratica dei concetti appresi</li> <li>● Feedback professionale del facilitatore</li> </ul>
<b>Descrizione dell'attività</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'attività è stata sviluppata per fornire conoscenze e potenziare le competenze di giovani artisti e imprenditori artistici interessati a sviluppare le proprie capacità di gestione dei rischi legati alle CSE.</li> <li>● L'attività potrebbe essere svolta in modalità residenziale, ma anche online.</li> </ul>
<b>Scopo/Obiettivo</b>







<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fornire conoscenze e sviluppare le competenze dei partecipanti nella gestione del rischio delle CSE.</li> </ul>
<p><b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Da 2 a 10 partecipanti</li> </ul>
<p><b>Materiale/i necessario/i</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ogni partecipante deve ottenere una copia del grafico "PROCESSO DI GESTIONE DEI RISCHI".</li> <li>● Quando l'attività viene svolta in modalità residenziale, è necessario preparare una sala studio adeguata con sedie, lavagna a fogli mobili e pennarelli.</li> <li>● Quando l'attività viene svolta in modalità online, è importante garantire l'attrezzatura hardware e il software necessari (per scelta del facilitatore e per l'accessibilità dei gruppi), nonché adeguare i tempi previsti per ogni fascia di lavoro dell'attività.</li> <li>● Diario del facilitatore con note e feedback sui contributi dei partecipanti.</li> <li>● Gli HANDOUT forniti in Appendice all'Attività di apprendimento 1.</li> </ul>
<p><b>Durata stimata</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Da 60 a 90 minuti, a seconda delle dimensioni del gruppo e dell'esperienza precedente dei partecipanti.</li> </ul>
<p><b>Istruzioni</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Il facilitatore introduce il grafico del "PROCESSO DI GESTIONE DEL RISCHIO GLOBALE".</li> <li>● e spiega il compito dell'attività.</li> <li>● Ogni partecipante riceve una copia del grafico (una copia stampata per le attività residenziali e una copia elettronica per le attività online).</li> <li>● Il gruppo è diviso in piccoli gruppi di 2-3 partecipanti, che hanno a disposizione 45 minuti per esplorare il grafico del "PROCESSO DI GESTIONE DEI RISCHI" e riflettere sulla sua applicazione pratica per un'impresa sociale creativa da loro scelta.</li> </ul>





- I piccoli gruppi di lavoro fanno esempi e discutono sull'applicazione pratica di questo quadro di gestione del rischio per la loro impresa sociale, indicando gli aspetti e le strategie di valutazione del rischio che sarebbe più opportuno utilizzare. Ogni gruppo prende appunti di riflessione da presentare in plenaria.
- Ogni coppia di studenti presenta i propri appunti al resto dei partecipanti, seguiti dal feedback dei compagni e del facilitatore del gruppo.
- L'attività viene riassunta con le conclusioni dal facilitatore del gruppo.

#### Link / riferimenti

L'attività è stata sviluppata da un gruppo di ricerca e formazione dell'EYNCRIN nell'ambito del progetto SE4Arts, sulla base del Manuale del Consiglio d'Europa "Performance Management, Risk Management & Internal Audit at Local Level", pagina 63 - <https://rm.coe.int/toolkit-on-performance-management-/168070c09f>.

#### Consigli extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo

NA





## ARGOMENTO 2 - STRUMENTI PER LA gestione del RISCHIO CSE

### INTRODUZIONE: CONTESTO TEORICO

#### Gestione del rischio d'impresa (ERM)

L'approccio olistico alla gestione del rischio è chiamato Enterprise Risk Management (ERM). L'ERM fornisce le linee guida e i confini entro i quali devono essere svolte le attività di gestione del rischio in un'impresa sociale.

Poiché l'ERM è uno strumento che cerca di fornire informazioni sui rischi che incidono sul raggiungimento degli obiettivi principali dell'organizzazione, è importante applicare una lente strategica all'identificazione, alla valutazione e alla gestione dei rischi all'orizzonte. Un punto di partenza efficace di un processo di ERM inizia con la comprensione di ciò che attualmente genera valore per l'azienda e di ciò che nel piano strategico rappresenta nuovi fattori di valore per l'azienda.

Per garantire che il processo ERM aiuti il management a tenere d'occhio gli eventi interni o esterni che potrebbero innescare opportunità di rischio o minacce per l'azienda, un processo ERM strategicamente integrato inizia con una ricca comprensione di ciò che è più importante per il successo dell'azienda a breve e lungo termine.

- Oltre a concentrarsi sulle minacce interne ed esterne, l'ERM sottolinea l'importanza di gestire i rischi *positivi*.
- L'Enterprise Risk Management (ERM) è una strategia ampiamente utilizzata per identificare e prepararsi a fronteggiare i rischi legati alle finanze, alle operazioni e agli obiettivi di un'organizzazione.

L'ERM consente alle imprese sociali di modellare la propria posizione di rischio complessiva, imponendo a determinati segmenti aziendali di impegnarsi o meno in particolari attività.

Il grafico seguente fornisce una panoramica dettagliata degli elementi essenziali dell'Enterprise Risk Management. (ERM).





## Strumenti per l'analisi PESTLE-SWOT

Insieme, l'analisi PESTLE e l'analisi SWOT sono strumenti comuni di valutazione del rischio che possono essere utilizzati per ottenere sufficienti certezze al fine di prendere decisioni aziendali appropriate e solide. In questo capitolo verrà fornita una panoramica su come applicare l'analisi PESTLE-SWOT alle OCS.

1. PESTLE è l'acronimo di "fattori politici, economici, sociali, tecnologici, legali e ambientali" a cui un'impresa sociale può essere esposta o, in altre parole, "cosa c'è là fuori che può influenzare la capacità di un'OCS di raggiungere i propri obiettivi e finalità?".
2. SWOT è l'acronimo di Strengths, Weakness, Opportunities e Threat.





Trovare il giusto equilibrio tra rischio e rendimento è la filosofia alla base del completamento di un'analisi PESTLE-SWOT per qualsiasi impresa sociale. Ciò consentirà a un'OCS di valutare l'importanza di ciascun rischio per il raggiungimento dei suoi obiettivi generali e di sviluppare un percorso strategico per la gestione del profilo di rischio dell'OCS.

Per comprendere i "rischi" (o, usando la nomenclatura PESTLE, i "fattori") che un'impresa sociale dovrà affrontare, si può adottare un approccio graduale e iterativo, come indicato di seguito.

### Analisi PESTLE

Lo scopo dell'analisi PESTLE è quello di identificare i fattori esterni che potrebbero avere un impatto sulla capacità dell'impresa sociale di raggiungere i propri obiettivi, qualunque essi siano. Questi fattori esterni rispondono a due criteri chiave:

1. Fattori di preoccupazione - al di fuori del controllo diretto dell'impresa sociale.
2. Fattori d'influenza - che rientrano nel controllo diretto dell'impresa sociale e che sono in grado di influenzare il loro impatto sull'impresa sociale.

La figura seguente illustra un approccio graduale al completamento dell'analisi PESTLE. Ulteriori dettagli sono forniti nelle sezioni successive.

### Analisi SWOT

L'analisi SWOT è un quadro di riferimento per la valutazione di un'impresa, basato sui quattro criteri di Forza, Debolezza, Opportunità e Minaccia. Avendo un'ampia panoramica dei potenziali concorrenti in un determinato mercato, un'impresa sociale può avere una visione più chiara dei punti di forza e delle opportunità su cui può fare leva e delle potenziali debolezze e minacce su cui lavorare.





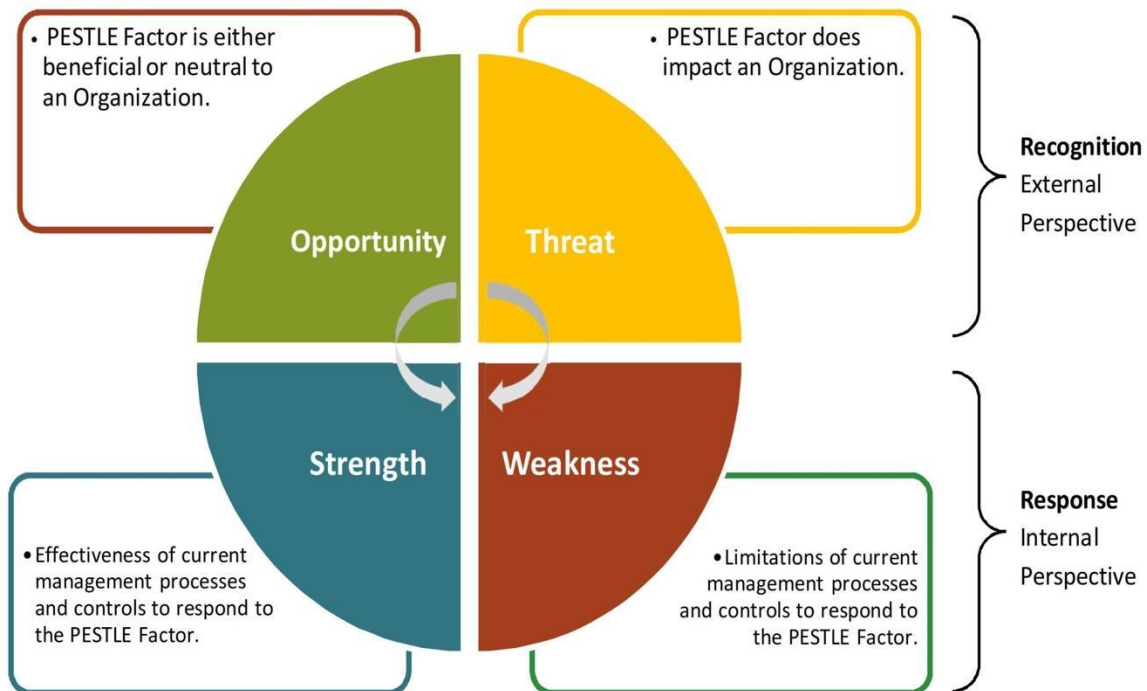
<b>S</b> <b>PUNTI DI FORZA</b>	<b>W</b> <b>PUNTI DI DEBOLEZZA</b>	<b>O</b> <b>OPPORTUNITÀ</b>	<b>T</b> <b>MINACCE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• cose che sappiamo fare bene</li> <li>• caratteristiche che ci distinguono dai competitor</li> <li>• know how e capacità dello staff</li> <li>• asset intangibili come proprietà intellettuale e tecnologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cose che ci mancano</li> <li>• risorse limitate</li> <li>• attività che i competitor fanno meglio</li> <li>• mancanza di una unique selling proposition chiara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• segmenti di mercato non serviti</li> <li>• nuovi bisogni dei clienti</li> <li>• scarsa competizione in una certa area geografica</li> <li>• esposizione mediatica positiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nuovi competitor emergenti</li> <li>• cambiamenti legislativi e politici</li> <li>• esposizione mediatica negativa</li> <li>• calamità naturali</li> </ul>

Nello strumento PESTLE- SWOT, l'obiettivo dell'analisi SWOT è misurare la capacità di un'impresa sociale di rispondere ai fattori PESTLE. In linea di principio, la SWOT vi permetterà di:

- riconoscere se il fattore PESTLE è un'opportunità, una minaccia o una combinazione di entrambi; e b) sviluppare risposte adeguate tenendo conto dei punti di forza e di debolezza



interni esistenti. Una panoramica generale del nostro approccio è illustrata nella figura seguente.



## Attività di apprendimento 2: Applicazione dell'analisi PESTLE-SWOT

<b>Tipo di attività</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Attività di apprendimento interattiva per la formazione di gruppo</li> <li>● Pensiero critico e analitico</li> <li>● Brainstorming e feedback in un gruppo di studenti</li> <li>● Feedback professionale del facilitatore</li> </ul>
<b>Descrizione dell'attività</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'attività è stata sviluppata per fornire conoscenze e potenziare le competenze di giovani artisti e imprenditori artistici interessati a sviluppare le proprie capacità di gestione dei rischi legati alle CSE.</li> </ul>
<b>Scopo/Obiettivo</b>



<ul style="list-style-type: none"> <li>● Fornire conoscenze e sviluppare le competenze dei partecipanti nell'uso delle analisi PESTLE e SWAT come strumenti di gestione del rischio per le CSE.</li> </ul>
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Da 5 a 20 partecipanti</li> </ul>
<b>Materiale/i necessario/i</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dispensa 1</li> <li>● Dispensa 2</li> <li>● Diario del facilitatore con note e feedback sui contributi dei partecipanti.</li> <li>● Entrambi gli HANDOUT forniti in appendice all'Attività di apprendimento 2.</li> </ul>
<b>Durata stimata</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Min 3 ore.</li> </ul>
<b>Istruzioni</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● L'attività deve essere facilitata e deve vedere la partecipazione di rappresentanti delle varie unità dell'impresa sociale e delle industrie artistiche. Ciò consente una discussione approfondita per cogliere la prospettiva delle varie imprese sociali sull'importanza dei vari fattori, sulla probabilità che questi influenzino il mercato attuale e su come l'impresa sociale affronterebbe questi fattori se dovessero verificarsi.</li> <li>● Affinché la sessione SWOT sia efficace, è importante che sia presente il personale appropriato dell'impresa sociale. Il personale dovrà sentirsi a proprio agio nel parlare apertamente e con franchezza dei punti di forza e di debolezza delle politiche, delle procedure operative e degli altri processi interni attuali, il che è fondamentale per definire le priorità del piano d'azione per la valutazione dei rischi.</li> <li>● A causa della natura complessa dell'attività, le istruzioni dettagliate sulla consegna passo-passo sono fornite nella dispensa 1 dell'attività.</li> </ul>
<b>Link / riferimenti</b>







L'attività è stata sviluppata da un gruppo di ricerca e formazione dell'EYNCRIN nell'ambito del progetto SE4Arts, sulla base dell'articolo di Dave Pool "Strategic Planning & Decision Making - Application of PESTLE-SWOT Analysis to Evaluate Alternatives".

Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/strategic-planning-decision-making-application-analysis-dave-pool/>

**Consigli extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo**

NA

**Argomento 3: Sviluppare una cultura del rischio positiva**

**INTRODUZIONE: CONTESTO TEORICO**

Una cultura positiva del rischio<sup>2</sup> è quella in cui il personale a ogni livello gestisce in modo appropriato il rischio come parte intrinseca del proprio lavoro quotidiano. Tale cultura sostiene una discussione aperta sulle incertezze e sulle opportunità, incoraggia il personale a esprimere le proprie preoccupazioni e mantiene i processi per elevare le preoccupazioni ai livelli appropriati.

Questo capitolo fornisce indicazioni in relazione all'elemento cinque dell'Approccio alla gestione del rischio, tra cui:

- come viene influenzata e sviluppata la cultura del rischio
- come determinare l'attuale cultura del rischio della vostra entità

<sup>2</sup> Basato su Developing a Positive Risk Culture, Governo australiano, Dipartimento delle Finanze. <https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/Risk-Culture.pdf>

- come determinare la cultura del rischio target della vostra entità
- implementare un programma di cambiamento della cultura del rischio
- esempi di **obiettivi** positivi di cultura del rischio

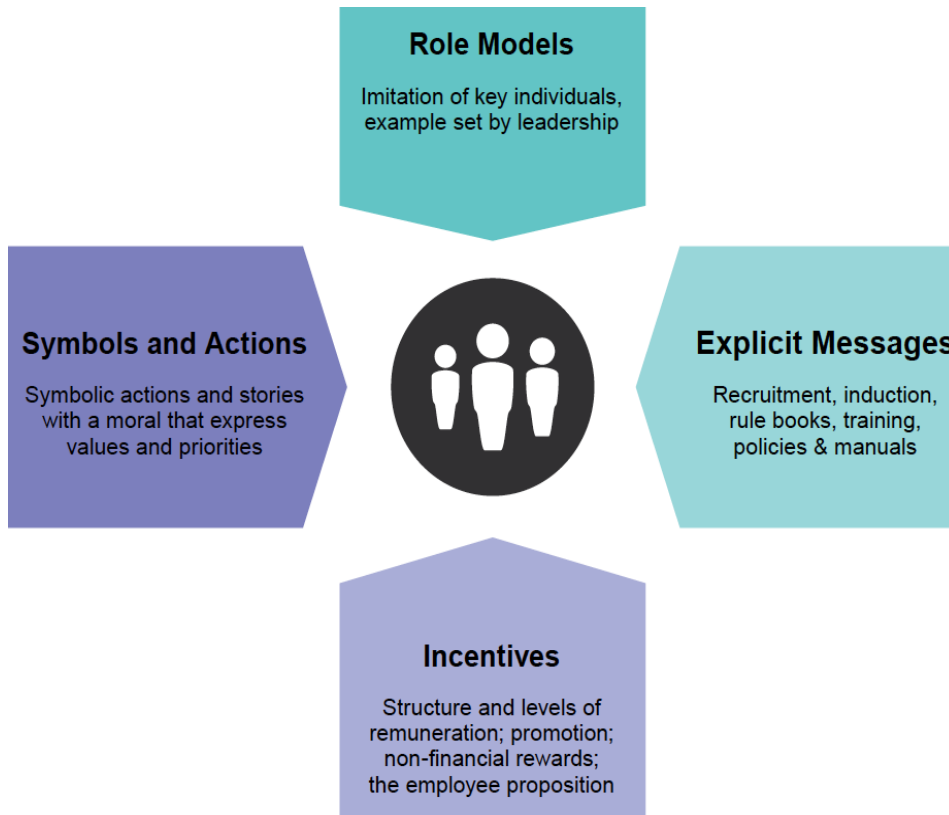
### Creare una cultura organizzativa del rischio positiva

La cultura di un'organizzazione è complessa ed è determinata da una serie

di fattori. Prima di tentare di cambiare la cultura di un'entità, è utile comprendere i modi in cui le persone sono influenzate.

I quattro canali principali attraverso i quali le persone vengono influenzate e recepiscono i messaggi culturali sono:

1. **Modelli di ruolo.** I comportamenti di gestione del rischio che i modelli di ruolo mettono in atto influenzeranno gli altri, sia in positivo che in negativo. In questo modo, infondono valori che con il tempo diventano le convinzioni fondamentali sul comportamento accettabile di un'entità.
2. **Messaggi espliciti.** I messaggi espliciti incorporati nelle politiche e nelle procedure organizzative definiscono le aspettative e influenzano il comportamento. Nel corso della loro carriera, i funzionari ricevono molte istruzioni e linee guida dall'ente di appartenenza. Queste influiscono sul modo in cui i funzionari considerano e gestiscono il rischio. È importante anche considerare chi trasmette questi messaggi e come vengono trasmessi.



3. **Incentivi.** Il modo in cui i funzionari vengono ricompensati e riconosciuti per aver mostrato un buon comportamento di gestione del rischio indicherà come la gestione del rischio viene valutata. È improbabile che i funzionari assumano rischi adeguati se non sono incentivati a farlo o se l'assunzione di rischi viene punita.

4. **Simboli e azioni.** Le azioni quotidiane degli alti funzionari vengono notate dal personale e spesso ripeschiate. Pensate se gli alti funzionari gestiscono il rischio nel modo in cui vorrebbero che lo facesse il loro personale. Piccole



azioni positive da parte degli alti funzionari possono assumere un'importanza simbolica molto più ampia e contribuire a diffondere i valori all'interno dell'ente.

## Implementare un programma di cambiamento della cultura del rischio

Il cambiamento culturale verso un atteggiamento positivo nei confronti del rischio nelle imprese sociali richiede cambiamenti significativi nei modi di operare consolidati e richiede tempo. Raramente è possibile modificare con successo più di cinque aspetti della cultura di un'organizzazione in un periodo di 12-18 mesi.

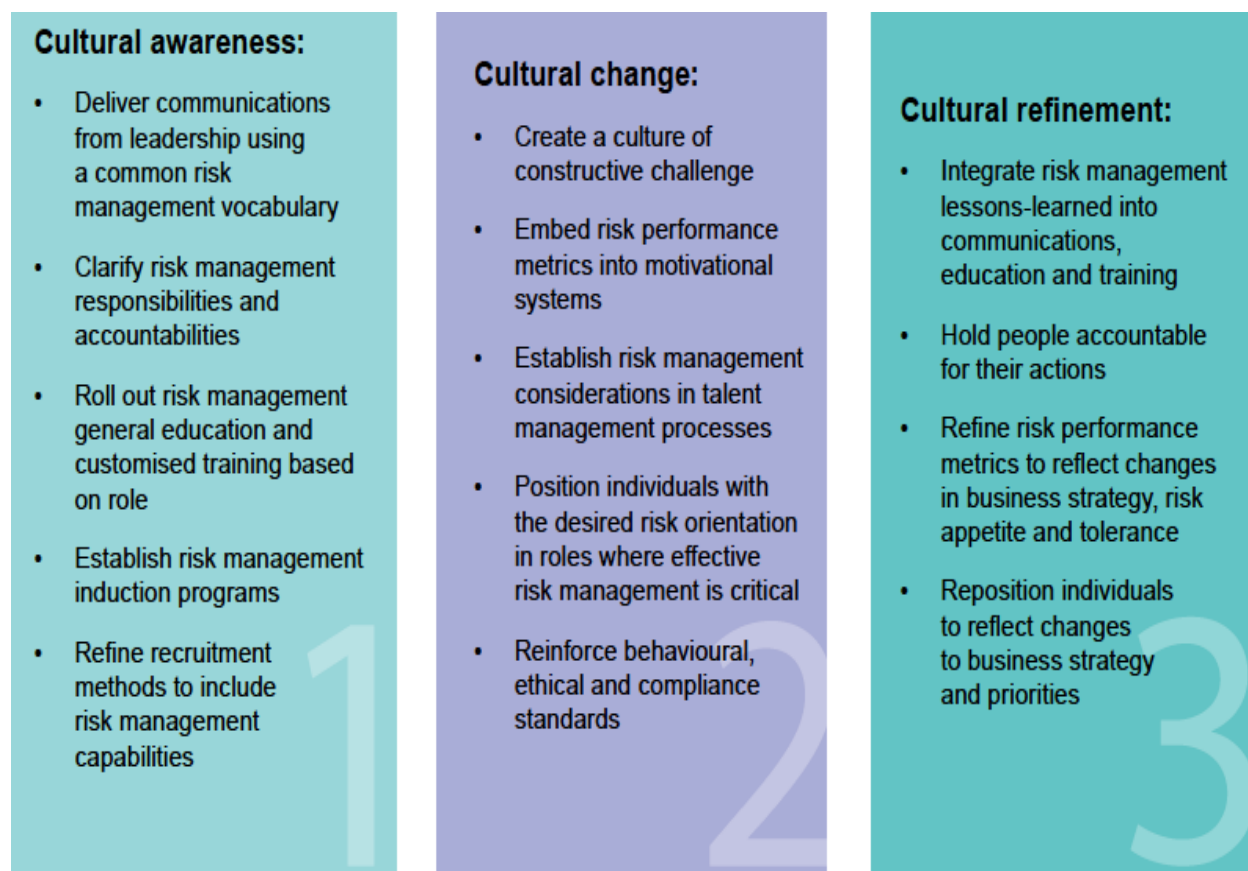
Per questo motivo, le imprese sociali possono pensare di concentrarsi sui pochi cambiamenti chiave più importanti. È importante adottare un approccio mirato e sistematico al cambiamento





culturale che si concentri su pochi aspetti chiave alla volta. Capire quali sono i comportamenti a rischio che devono essere modificati maggiormente, sviluppare strategie pratiche per raggiungere questo obiettivo e poi ripetere il processo nel tempo.

Il miglioramento della cultura del rischio in un'impresa sociale è un processo che può essere suddiviso in tre grandi fasi, illustrate di seguito:



### Consapevolezza culturale:

- **comunicare con la leadership utilizzando un vocabolario comune per la gestione del rischio**
- **chiarire le responsabilità e le responsabilità della gestione del rischio**
- **diffondere una formazione generale sulla gestione del rischio e una formazione personalizzata in base al ruolo.**
- **stabilire programmi di introduzione alla gestione del rischio**





- **perfezionare i metodi di assunzione per includere le capacità di gestione del rischio**

### **Cambiamento culturale**

**creare una cultura del cambiamento costruttivo**

**incorporare le metriche di performance del rischio nei sistemi motivazionali**

**stabilire la considerazione della gestione del rischio nei processi di gestione dei talenti**

**posizionare le persone con l'orientamento al rischio desiderato in ruoli in cui la gestione efficace del rischio è fondamentale**

**rafforzare gli standard comportamentali, etici e di conformità**

### **Affinamento culturale:**

**integrare gli insegnamenti sulla gestione del rischio nelle comunicazioni, nell'istruzione e nella formazione**

**ritenere le persone responsabili delle loro azioni**

**affinare le metriche di performance del rischio per riflettere i cambiamenti nella strategia aziendale, nella propensione e nella tolleranza al rischio**

**riposizionare le persone in modo che riflettano i cambiamenti della strategia e delle priorità aziendali.**

### **Fase 1: creare consapevolezza della cultura del rischio**

La fase di consapevolezza comporta la definizione delle aspettative di base per la gestione del rischio nell'entità e la definizione dei ruoli e delle responsabilità rilevanti in materia di rischio.





Una comunicazione chiara, coerente e continua da parte della leadership è un aspetto importante della definizione di queste aspettative. Educare il personale al rischio attraverso la formazione, in modo che possa soddisfare le aspettative dell'ente in materia di gestione del rischio. Nei programmi di formazione e sviluppo può essere utile sfruttare esempi e scenari reali come potente catalizzatore per preparare le persone al cambiamento.

### **Fase 2: Cambiare la cultura del CSE**

Una volta stabilita e comunicata la cultura desiderata per la gestione del rischio, il passo successivo consiste nello sviluppo e nell'attuazione di strategie pratiche per raggiungere questo obiettivo. È questa la fase in cui si sviluppano sistemi motivazionali per premiare i comportamenti di rischio desiderati e scoraggiare quelli sbagliati. Nel progettare le strategie per cambiare la cultura del rischio, si può utilizzare un efficace processo di revisione per identificare la causa principale di eventuali carenze o debolezze comportamentali. Le comunicazioni e la formazione, da sole, non saranno efficaci senza comprendere le motivazioni alla base degli atteggiamenti e dei comportamenti di rischio. La valutazione e la comunicazione delle lezioni apprese sono un'opportunità per migliorare la cultura del rischio dell'ente e per attuare un cambiamento reale per il futuro.

Ove possibile, può essere utile integrare qualsiasi iniziativa di miglioramento della gestione del rischio con altri importanti programmi di cambiamento dell'OCS.

### **Fase 3: affinare la cultura dell'OCS**

Entrando nella terza fase, le entità avranno raggiunto molti dei cambiamenti desiderati nella loro cultura del rischio. Il passo successivo è iniziare a monitorare i risultati culturali rispetto alle aspettative. Un programma regolare e continuo di valutazione della cultura del rischio e di confronto con i risultati precedenti rappresenta un modo oggettivo per dimostrare l'impatto reale dei cambiamenti raggiunti, identificando al contempo le aree nuove o emergenti che richiedono attenzione.

Dopo aver raggiunto con successo il cambiamento nella Fase 2, è importante continuare ad apportare modifiche ponderate alle strategie e alle comunicazioni per mantenere una cultura del rischio positiva. Solo gli ECS che possono dimostrare di avere la capacità di aggiustare e adattarsi saranno in grado di mantenere una cultura del rischio positiva quando il loro ambiente operativo cambia.





## Attività di apprendimento 3: Verso il cambiamento della cultura del rischio negli ECS

<b>Tipo di attività</b>
Attività interattiva <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavoro di gruppo e dibattito critico facilitato</li> </ul>
<b>Descrizione dell'attività</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'attività è stata sviluppata per supportare i giovani artisti e gli ARTpreneurs che stanno cercando di cambiare la loro cultura organizzativa verso la costruzione di un'impresa sociale che abbraccia il rischio come uno sviluppo positivo.</li> <li>• L'attività potrebbe essere svolta in modalità residenziale, ma anche online.</li> </ul>
<b>Scopo/Obiettivo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornire conoscenze e sviluppare le competenze dei partecipanti nell'analisi degli obiettivi di cambiamento della cultura del rischio e imparare a raggiungere tali obiettivi negli ECS.</li> </ul>
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Da 3 a 15 partecipanti</li> </ul>
<b>Materiale/i necessario/i</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ogni partecipante deve ottenere una copia degli "Esempi di obiettivi di cambiamento della cultura del rischio".</li> <li>• Quando l'attività viene svolta in modalità residenziale, è necessario preparare una sala studio adeguata con sedie, lavagna a fogli mobili e pennarelli.</li> <li>• Quando l'attività viene svolta in modalità online, è importante garantire l'attrezzatura hardware e il software necessari (per scelta del facilitatore e per l'accessibilità dei gruppi), nonché adeguare i tempi previsti per ogni fascia di lavoro dell'attività.</li> <li>• Diario del facilitatore con note e feedback sui contributi dei partecipanti.</li> <li>• Gli HANDOUT forniti in appendice all'attività di apprendimento 3.</li> </ul>
<b>Durata stimata</b>





- Da 60 a 90 minuti, a seconda delle dimensioni del gruppo e dell'esperienza precedente.

#### Istruzioni

- Il facilitatore introduce la ricerca dell'AG "Sviluppare una cultura del rischio positiva" e spiega il compito dell'attività.
- Ogni partecipante riceve gli "Esempi di obiettivi di cambiamento della cultura del rischio".  
(una copia stampata per le attività residenziali e una copia elettronica per le attività online).
- I partecipanti scelgono un partner di apprendimento all'interno del gruppo e hanno 45 minuti per studiare gli esempi e discutere sulla loro applicabilità all'interno della loro impresa sociale. Prendono appunti sulle conclusioni da presentare in plenaria.
- Ogni coppia di studenti presenta i propri appunti al resto del gruppo, seguiti dal feedback degli altri partecipanti e del facilitatore del gruppo.
- L'attività viene riassunta con le conclusioni dal facilitatore del gruppo.

#### Link / riferimenti

- L'attività è stata sviluppata da un gruppo di ricerca e formazione dell'EYNCRIN nell'ambito del progetto SE4Arts, sulla base di "Developing a Positive Risk Culture", del Governo australiano, Dipartimento delle Finanze.  
<https://www.finance.gov.au/sites/default/files/2019-11/Risk-Culture.pdf>

#### Consigli extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo

NA







## SAPERNE DI PIÙ

### Articoli, studi, risorse

- **Vantaggi e rischi dell'impresa sociale** - <https://www.laubach-on.ca/sites/default/files/Benefits%20and%20Risks%20of%20Social%20Enterprise.pdf>

	Vantaggi	I rischi
<b>Finanziari</b>	<p>Genera una fonte di reddito sostenibile</p> <p>Diversificazione dei flussi di reddito</p> <p>Riduce la dipendenza dai donatori</p> <p>Sfrutta le risorse esistenti</p> <p>Fondi non vincolati</p> <p>Risparmi sui costi del back office condiviso</p> <p>Aumenta la credibilità nei confronti del finanziatore</p>	<p>Perdere denaro</p> <p>Costi di avviamento superiori alla disponibilità a impegnarsi</p> <p>I finanziatori tradizionali del settore non profit possono diminuire il sostegno</p> <p>Costo opportunità (reddito da lavoro vs. raccolta fondi)</p>
<b>Missione</b>	<p>Veicolo di programmazione sostenibile</p> <p>Responsabilità per il raggiungimento degli obiettivi sociali</p> <p>Sfrutta le attività della missione e le competenze chiave</p>	<p>La missione e la reputazione potrebbero essere compromesse se l'impresa viene vista come una svendita dagli stakeholder.</p> <p>L'organizzazione ha difficoltà a bilanciare la missione e il denaro, causando una deriva della missione dalle attività sociali principali al business</p> <p>L'impresa potrebbe avere un impatto negativo sui clienti.</p>
<b>Operazioni</b>	<p>Incorpora strumenti di sviluppo organizzativo e di business</p> <p>Richiede alle organizzazioni di gestire gli interessi sociali, i beni e gli investimenti.</p> <p>Migliorare il pensiero strategico per operare in un mercato dinamico</p> <p>Aumenta l'efficienza e l'efficacia dei costi</p> <p>Migliora la reattività del mercato</p>	<p>Il rischio può distogliere l'attenzione della direzione e del personale</p> <p>Aumento della complessità organizzativa</p> <p>I nuovi sistemi necessari per supportare l'impresa comportano costi aggiuntivi</p> <p>Le competenze aziendali necessarie per l'impresa possono richiedere l'assunzione di nuovo personale.</p>





<b>La cultura</b>	L'innovazione Imprenditorialità Orientamento al mercato Orientamento ai risultati	Le differenze culturali tra i programmi sociali e le imprese possono causare tensioni. Il personale può abbandonare a causa della "cultura aziendale" Il consiglio e il personale potrebbero sentirsi esauriti Resistenza al cambiamento
-------------------	--	---

- **Come gestire il rischio e l'impatto come impresa sociale, Louisa Ziane e Eddie Finch**

Fonte: <https://www.pioneerspost.com/videos/20220630/how-manage-risk-and-impact-social-enterprise>

Il film esplora il significato di "rischio" per un'impresa sociale in una conversazione tra l'esperto consulente di imprese sociali Eddie Finch, l'imprenditrice sociale Louisa Ziane e il direttore fondatore di *Pioneers Post* Tim West. Vengono analizzati i diversi tipi di rischio esistenti e i modi pratici in cui ci si può preparare ad affrontarli - come la creazione di "registri dei rischi" - anche quando, come nel caso di una pandemia globale, sembrano altamente imprevedibili.

- **Il settore sociale deve assumersi più rischi e accettare il fallimento, Harvard Business Review**

Fonte: <https://hbr.org/2013/02/the-social-sector-needs-to-tak>

In un articolo pubblicato sulla Harvard Business Review, Sir Ronald Cohen e William A. Sahlman sottolineano che, mentre nell'industria privata - da H. J. Heinz a Steve Jobs - individui intraprendenti hanno lanciato imprese che sono fallite o sono stati licenziati, per poi tornare ad avere un grande successo, nel settore delle imprese sociali c'è una grave paura del fallimento e una scarsa propensione al rischio. Mentre le imprese tradizionali tollerano il rischio e applaudono gli individui intraprendenti che intraprendono qualcosa di nuovo o di difficile che ha un potenziale di grande impatto, gli imprenditori sociali si rifiutano di correre anche piccoli rischi quando avviano le loro imprese.

"Affinché le organizzazioni a impatto sociale possano scalare allo stesso modo in cui lo fanno le aziende tecnologiche imprenditoriali, gli investitori devono aumentare la loro tolleranza per i fallimenti non morali. Devono promuovere una cultura dell'innovazione e dell'assunzione di rischi. Il settore sociale deve intraprendere un'era di sperimentazione e innovazione se vuole identificare modi migliori per affrontare i problemi sociali. Dobbiamo finanziare molte iniziative sociali creative e ad alto potenziale, anche se rischiano di fallire. Soprattutto, dobbiamo smettere di pompare sostegno alle imprese in difficoltà perché abbiamo paura di vederle fallire e





dobbiamo essere pronti a sostenere di nuovo coloro che hanno imparato dai loro fallimenti. Le persone intelligenti sono più disposte a tentare un cambiamento dirompente quando sanno che il loro valore non sarà distrutto se non dovesse andare in porto.

Il capitale di rischio è un impegno attivo e graduale di capitale in molteplici investimenti ad alto potenziale e ad alta incertezza con un grande potenziale. Il fallimento è inevitabile e salutare. L'impact investing deve diventare la stessa cosa. È l'unico modo in cui le fondazioni e gli altri finanziatori possono massimizzare i benefici sociali dei loro patrimoni e spostare l'ago della bilancia verso la soluzione di problemi sociali persistenti".

### - Sopravvivere alla "valle della morte"

Fonte: <https://www.evpa.ngo/insights/capacity-building-risk-sharing>

Il Piano d'azione dell'UE per l'economia sociale riconosce il potenziale dell'economia sociale nel creare posti di lavoro di qualità e nel contribuire a una crescita equa, sostenibile e inclusiva. Tuttavia, le **imprese sociali in fase iniziale** incontrano ancora molti ostacoli nell'accesso al capitale di crescita. Questa fase è spesso definita la "**valle della morte**": le imprese sociali in questa fase richiedono investimenti troppo grandi e commerciali per le donazioni o le fondazioni filantropiche, ma troppo piccoli e rischiosi per gli investitori tradizionali. Inoltre, il costo delle transazioni di piccole dimensioni è sproporzionatamente alto per gli investitori rispetto alle dimensioni e ai limitati vantaggi finanziari. Gli investitori tendono quindi ad aspettare di scalare imprese sociali più mature che richiedono ticket di dimensioni maggiori. Ciò rischia di inaridire la pipeline di investimenti a causa della mancanza di sostegno finanziario alle imprese sociali nelle fasi iniziali.



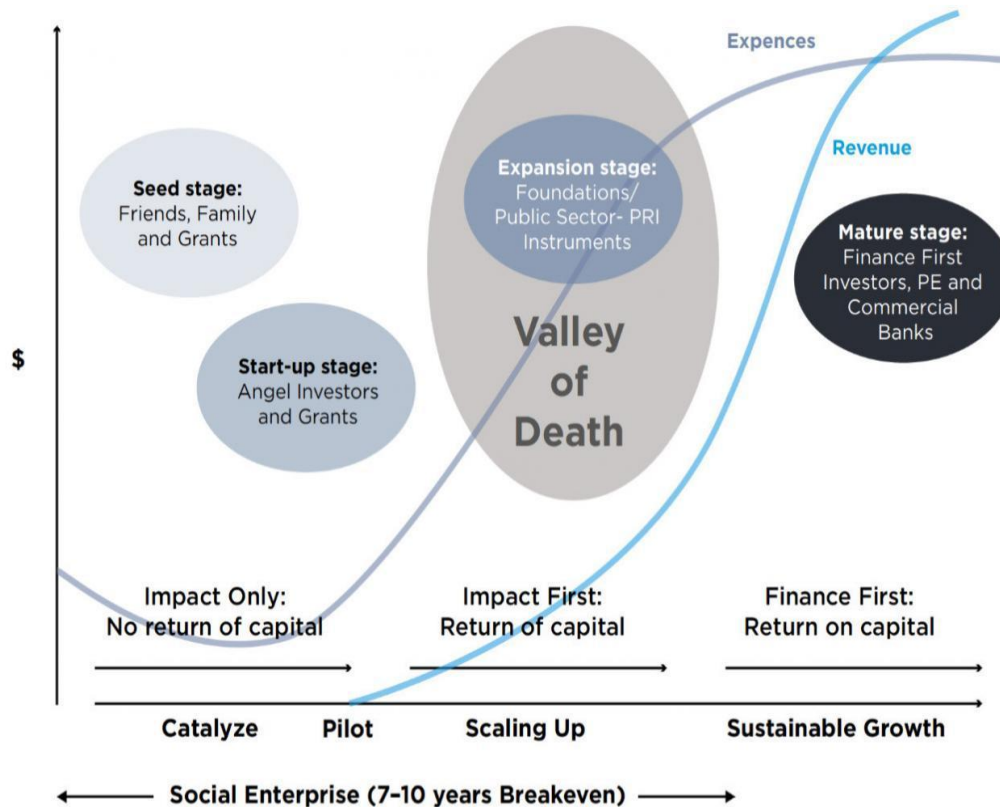


Figure 1: Growth stages of enterprises, from start-up to sustainable growth

Source: Bolis, M. et al. (2017), "Impact Investing: Who are we serving? A case of mismatch between supply and demand", Oxfam and Sumerian Partners.

Fortunatamente, intermediari finanziari come l'**Agenzia di finanziamento per l'imprenditoria sociale (FASE)** in Germania si dedicano a creare ponti tra diversi investitori sociali e imprese sociali in fase iniziale per promuovere l'innovazione sociale. La FASE fornisce finanziamenti ibridi alle imprese sociali early-stage attraverso un supporto personalizzato "deal-by-deal", progettando schemi di finanziamento innovativi - cioè equity, mezzanino, ibrido o debito - che corrispondono alle esigenze delle imprese sociali e degli investitori d'impatto. Inoltre, supporta entrambe le parti durante l'intero processo di transazione, aiuta le imprese sociali a diventare pronte per gli investimenti e si assicura che gli investitori orientati all'impatto siano consapevoli dell'impatto, dei rischi e delle prospettive di rendimento degli investimenti a impatto sociale.

- **Condivisione del rischio per l'impatto sociale. Qual è la particolarità del Fondo europeo per l'innovazione sociale e l'impatto (ESIIF)?**



Fonte: <https://www.evpa.ngo/insights/capacity-building-risk-sharing>

### Il primo fondo impact mezzanine ad aver ricevuto la garanzia EaSI.

- Si concentra sulle imprese sociali con un contributo misurabile alla soluzione di problemi sociali e/o ambientali.
- Portafoglio target diversificato di circa 60 imprese sociali in fase iniziale.
- Gli investitori possono scegliere due diversi profili di rischio-rendimento, le tranche junior e senior.
- Gli investitori di fondi e gli investitori diretti investono insieme.
- Basse commissioni di gestione grazie all'approccio passivo all'investimento.
- Durata di 10 anni più due opzioni di proroga di un anno ciascuna.

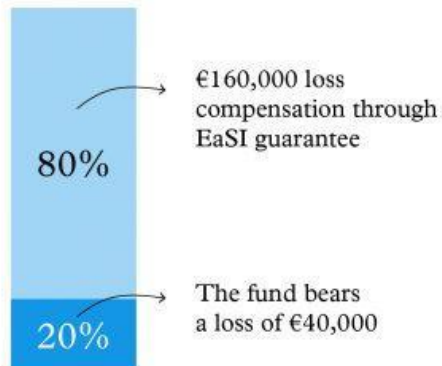
Il Fondo europeo per l'innovazione sociale e l'impatto (ESIIF) mobilita capitale di rischio aggiuntivo per contribuire a colmare il divario di finanziamento delle imprese sociali in fase di avviamento e a far crescere il loro impatto. L'ESIIF è concepito come un fondo chiuso che fornisce **capitale mezzanino** - un ibrido tra debito e finanziamento azionario - a 60 imprese sociali selezionate in fase iniziale situate nell'UE, incentrate su un'ampia gamma di settori quali l'istruzione, la sanità, i servizi sociali e l'ambiente. Il fondo è stato lanciato nel 2019 come primo fondo d'impatto in Germania a ricevere la **garanzia EaSI** a livello europeo **dal Fondo europeo per gli investimenti (FEI)**. Il processo di richiesta del fondo è durato due anni, ma una volta firmata la garanzia, il meccanismo di condivisione del rischio ha svolto un ruolo essenziale nella creazione e nel successo del fondo.

La garanzia EaSI copre fino all'80% delle perdite iniziali degli investimenti in imprese sociali, con un limite massimo del 20% del capitale totale investito del fondo. Ciò significa che la garanzia copre le perdite degli investimenti del fondo fino a 3,2 milioni di euro sul volume target del fondo di 20 milioni di euro.





### EaSI Guarantee Example for a €200,000 Loan



Inoltre, la garanzia dell'UE è legata al periodo di investimento del fondo. Il fondo è strutturato come fondo chiuso con un periodo di investimento di cinque anni e un periodo di portafoglio di cinque anni.

Durante il periodo di investimento di cinque anni, gli investitori cercano le SE da investire ed effettuano il primo ciclo di investimenti. Dopo questa fase, inizia il periodo di portafoglio quinquennale e gli investitori si concentrano sul portafoglio costruito per assistere le SE del primo periodo di investimento quinquennale.

L'ESIF è interessante perché offre diversi profili di rischio-rendimento - tranche junior e senior - e lo strumento di condivisione del rischio a livello europeo attrae gli investitori tedeschi interessati a impiegare il capitale per un cambiamento sociale positivo che altrimenti sarebbero stati riluttanti a impegnarsi in un investimento rischioso.

## TEST DI AUTOVALUTAZIONE FINALE

**1) La gestione del rischio consente di trovare un equilibrio tra l'assunzione di rischi e la loro riduzione.**

VERO

**2) Spesso si ipotizza che il rischio si verifichi utilizzando le probabilità della distribuzione normale, che in realtà si verificano raramente e non possono tenere conto di eventi estremi o "cigni bianchi".**

FALSO!

**3) L'accettazione del rischio significa che un rischio viene eliminato non intraprendendo alcuna azione che comporti il verificarsi del rischio stesso.**

FALSO!





4) Il processo di gestione del rischio è un quadro di riferimento per le 10 azioni da intraprendere.

**FALSO!**

5) In ogni impresa sociale il quadro di riferimento per la gestione dei rischi deve essere regolarmente rivisto e comunicato a tutti gli stakeholder rilevanti.

**VERO!**

6) Non è praticamente possibile avere una visione più chiara dei punti di forza e delle opportunità su cui un'impresa sociale può fare leva analizzando i potenziali concorrenti in un determinato mercato.

**FALSO!**

7) La cultura positiva del rischio di un'ECS sostiene una discussione aperta sulle incertezze e sulle opportunità, incoraggia gli imprenditori a tutti i livelli della gestione dell'impresa sociale a esprimere le proprie preoccupazioni e mantiene i processi per elevare le preoccupazioni ai livelli appropriati.

**VERO!**

## Bibliografia

- Ball, A. S. (2016) "Social enterprise governance", University of Pennsylvania Journal of Business Law, 18(4), 919-984.
- Borzaga, C., Fazzi, L. e Galera, G. 2016, "L'impresa sociale come dinamica bottom-up. Parte 2: la reazione della società civile ai bisogni sociali insoddisfatti in Inghilterra, Scozia, Irlanda, Francia e Romania", International Review of Sociology, vol. 26 (2), 201-204.
- Bull, M. e Ridley-Duff, R. (2011), Understanding social enterprise: theory & practice, Londra; Thousand Oaks, California: SAGE.
- Campi, S., Defourney, J. e Grégoire, O. (2006) "Work integration social enterprises: are they multiple-goal and multi-stakeholder organizations?" in Adam, S, Johnson, T. e Nyssens, M., eds., Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society, London; New York; Routledge, 29-50.
- Conseil Wallon de l'Économie Sociale (1990): Rapport à l'Exécutif Régional Wallon sur le secteur de l'Économie Sociale, Liegi: Conseil Wallon de l'Économie Sociale.
- Core, J.E., Guay, W.R. e Larcker, D.F. (2003), "Executive Equity Compensation and Incentives: A Survey, Economic Policy Review", Federal Reserve Bank of New York, 9(1), 27-50. 92





- Dees, G. (1998) The meaning of entrepreneurship, Kansas City, MO; Palo Alto, CA: Fondazione Kauffman e Università di Stanford.
- Defourney, J. (2001) "Introduzione: Dal terzo settore all'impresa sociale" in Borgaza, C. e Defourney, J., eds., The Emergence of Social Enterprise, Routledge: London; New York, 1-28.
- Defourney, J. e Nyssens, M. (2006) "Defining Social Enterprise" in Adam, S, Johnson, T. e Nyssens, M., eds., Social enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society, Routledge, London; New York, 3-27.
- Dinu, A. e Tilea, D.M. (2014) "Fallimenti nella gestione del rischio", Calitatea , 15(2), 208 - 211.
- Commissione europea (2016) Le imprese sociali e i loro ecosistemi: A European Mapping Report; Relazione aggiornata per Paese: Irlanda, Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.
- Grace, M. (2010) "Nonprofit and the value of risk management" in Seaman, B.A. and Young, D.R., eds., Handbook of research on nonprofit economics and management, Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 156-168.
- Head, G.L., Herman, M.L., Fogarty, T.E. e Jackson, P.M. (2004) Managing Risk in Nonprofit Organizations: A Comprehensive Guide, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Holmes, T. (2011) Il manuale della causa comune: A Guide to Values and Frames for Campaigners, Community Organisers, Civil Servants, Fundraisers, Educators, Social Entrepreneurs, Activists, Funders, Politicians, and everyone in between, Public Interest Research Centre: Machynlleth.
- Hubbard, D.W. (2009) Il fallimento della gestione del rischio: Why It's Broken and How to Fix It, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Hynes, B. (2016) CREARE UN AMBIENTE DI SOSTEGNO PER L'IMPRESA SOCIALE, Limerick: Kemmy Business School, Università di Limerick.
- Institute of Risk Management (2018) A Risk Practitioners Guide to ISO 31000: 2018 , Londra: Institute of Risk Management.
- Knight, F.H. (1971), Risk, uncertainty and profit, Chicago: Chicago University Press.
- Laville J.-L. & Nyssens M. (2001) "L'impresa sociale: Towards a Theoretical Socio-Economic Approach", in Borzaga C., Defourney J., eds., The Emergence of Social Enterprise, London; New York: Routledge, 312-332.
- Laville, J.L., Young, D.R., e Eynaud, P., (2015) Civil society, the third sector and social enterprise, New York, NY: Routledge.
- Lalor, T. (2012) "Appalti e impresa sociale", in Doyle, G. e Lalor, T., eds., Social enterprise in Ireland: a people's economy? Oak Tree Press: Cork, 67-77.







- Martin, F. e Thompson, M. (2010) Social enterprise: developing sustainable businesses, New York; Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Marshall, D. e Ritchie, B. (1993) Business Risk Management, Londra: Chapman and Hall.
- Yunus, M. (2007) Creare un mondo senza povertà: il business sociale e il futuro del capitalismo, New York, NY: PublicAffairs.
- Zeininger, L. & Irimie, S. (2015) "Aspetti dell'introduzione della gestione del rischio nelle piccole e medie imprese", Risk in Contemporary Economy, 2(1), pp 200-209.





## ***PR2 - Curriculum per l'acquisizione di nuove abilità e competenze nell'imprenditoria sociale***

### **Unità 6**

*Partner responsabile: AKEP*

#### Indice dei contenuti

Unità 6 - Muoversi con disinvoltura nel mercato finanziario e professionale	1
INTRODUZIONE	1
1. Che cosa sono l'impresa sociale e l'imprenditoria sociale?	3
2. Economia sociale: come può variare da Paese a Paese	8
- Attività 2: "Caratteristiche dell'economia sociale per paese".	10
3. Economia sociale e industrie creative e culturali - Imprenditori sociali nelle arti	11
4. Opportunità per le imprese sociali	13
Bibliografia	19



© 2022-2023. This work is licensed under a [CC BY-NC-SA 4.0 license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



## Unità 6 - Muoversi con disinvoltura nel mercato finanziario e professionale

### INTRODUZIONE

#### Scopo e obiettivi

L'unità mira a supportare i discenti nell'acquisizione di conoscenze sull'insieme di “competenze chiave” che devono aver sviluppato per diventare professionisti all'interno del contesto economico e lavorativo attuale o futuro.

Inoltre, i partecipanti conosceranno i metodi e gli strumenti pratici per sviluppare le capacità, stabilire le priorità, le mete e gli obiettivi e progettare piani d'azione su di essi.

#### Risultati dell'apprendimento

Al termine di questa unità, i discenti saranno in grado di comprendere:

- cosa sono l'impresa sociale e l'imprenditoria sociale.
- l'importanza dell'economia sociale e come può variare da paese a paese
- le peculiarità dell'imprenditoria sociale nelle Arti
- quali sono i finanziamenti e gli altri supporti disponibili per le piccole imprese e le opportunità per le Imprese Sociali.





## 1. Che cosa sono l'impresa sociale e l'imprenditoria sociale?

### - Imprese sociali

Avere una definizione univoca di impresa sociale è quasi impossibile. In realtà, esistono molte definizioni, dal momento che in Europa e nel mondo vengono utilizzate diverse forme organizzative. In Europa, le imprese sociali sono nate dalla tradizione dell'economia sociale, caratterizzata dai principi e dai valori sopra elencati: solidarietà, coesione sociale, primato dell'individuo sul capitale, responsabilità sociale, gestione democratica, orientamento al non profit e reinvestimento dei profitti nell'impresa stessa.<sup>12</sup>

L'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) dà la seguente definizione di impresa sociale: "qualsiasi attività privata condotta nell'interesse pubblico, organizzata con una strategia imprenditoriale, ma il cui scopo principale non è la massimizzazione del profitto ma il raggiungimento di determinati obiettivi economici e sociali, e che ha la capacità di apportare soluzioni innovative ai problemi di esclusione sociale e disoccupazione".<sup>3</sup>

Nell'ultimo decennio, la Commissione europea ha identificato l'economia sociale e le imprese sociali come risposte innovative alle attuali sfide economiche, sociali e ambientali, in cui gli imprenditori sociali si **sforzano di avere un impatto significativo sulla società, sull'economia e sull'ambiente.**<sup>4</sup>

In generale, le imprese sociali sono operatori dell'economia sociale il cui obiettivo principale è avere un impatto sociale piuttosto che realizzare un profitto per i loro proprietari o azionisti.<sup>5</sup> **Le imprese sociali operano fornendo beni e servizi al mercato in modo imprenditoriale e spesso innovativo, avendo come motivazione della loro attività commerciali obiettivi sociali e/o ambientali.** I profitti sono principalmente reinvestiti al fine di raggiungere il loro obiettivo sociale. Il loro metodo di organizzazione e di proprietà segue anche principi democratici o partecipativi o si concentra sul progresso sociale.<sup>6</sup>

### Definizione del termine Resilienza

"L'unica cosa costante è il cambiamento" è una famosa citazione dell'antico filosofo greco Eraclito. In effetti, la vita cambia ed evolve continuamente. Ciò significa che di tanto in tanto le cose smettono di esistere. La perdita del lavoro, la fine di un matrimonio o il trasferimento in un altro luogo sono esempi di cambiamenti che molte persone hanno sperimentato. Perdiamo qualcosa di importante, un grande progetto crolla o veniamo rifiutati da qualcuno. Un altro modo di esprimere questa sensazione di perdita è che si chiude una porta. Tuttavia, la fine di una cosa è sempre l'inizio di qualcosa di nuovo. Abbiamo la possibilità di rimanere concentrati su ciò che non c'è più (le porte che sono state chiuse) o di diventare consapevoli delle nuove

<sup>1</sup> <https://www.diesis.coop/resource/the-y-seh-kit-for-start-up-and-management-of-social-enterprises-2/>

<sup>2</sup> <https://www.diesis.coop/resource/how-social-enterprises-contribute-to-alternative-food-systems/>

<sup>3</sup> [https://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/cfe/leed/Social%20entrepreneurship%20policy%20brief%20EN_FINAL.pdf)

<sup>4</sup> Commissione Europea, Una mappa delle imprese sociali e dei loro ecosistemi in Europa Relazione di sintesi, 2020 <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>

<sup>5</sup> Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni "Iniziativa per l'imprenditoria sociale: creare un clima favorevole alle imprese sociali, alle principali parti interessate dell'economia sociale e all'innovazione", COM(2011) 682/2 <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/14583/attachments/3/translations/en/renditions/pdf>.

<sup>6</sup> SEAP





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

strade che si aprono. L'ottimismo riguarda quest'ultima opzione. Si tratta di vedere anche le porte che si aprono. Si tratta di avere una visione favorevole del futuro, di prendere in considerazione le porte che si chiudono e di trasformarle in qualcosa di positivo.



## People before profit

Social economy enterprises and organisations prioritise people and communities over profit, driven by their mission to serve the common good and general interest

Persone prima del profitto



## Democracy at work

Social economy enterprises and organisations have inclusive and democratic governance

Democrazia a lavoro



## Reinvesting profits

Social economy enterprises and organisations reinvest most of their profits or surpluses to pursue sustainable development objectives

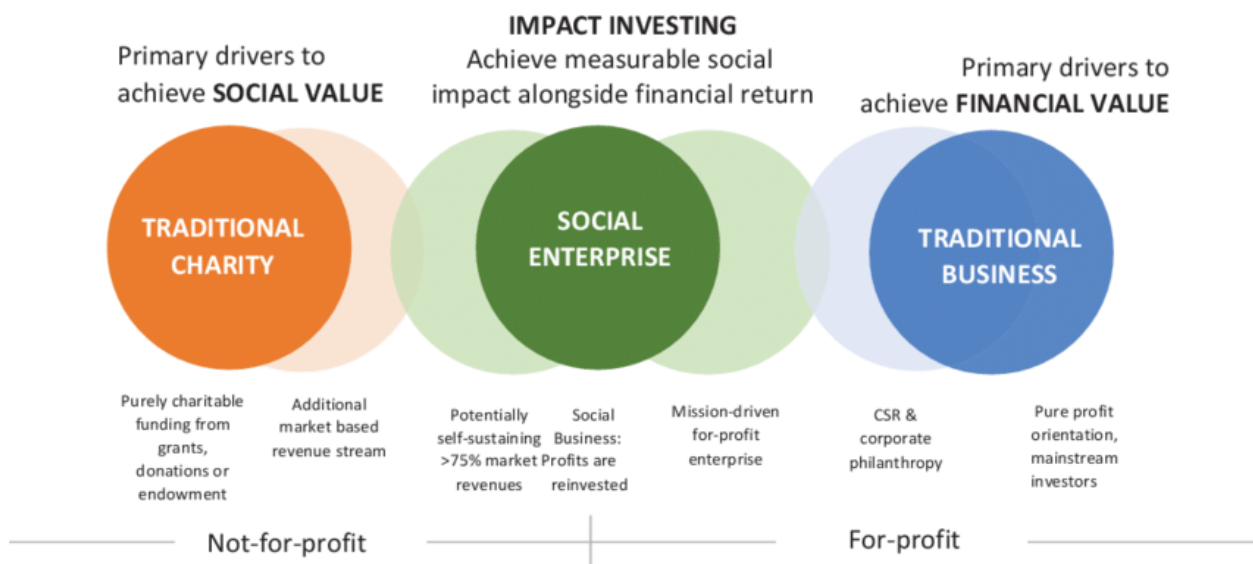
Re-investimenti dei profitti

Le imprese sociali sono organizzazioni che danno priorità alle persone e alle comunità e poi al profitto, guidati dalla missione di servire il bene comune e l'interesse generale

Le imprese sociali hanno una governance inclusiva e sociale

Le imprese sociali re-investono la maggior parte dei loro profitti o surplus per perseguire obiettivi di sviluppo sostenibile.

## Elementi che definiscono un'impresa sociale <sup>7</sup>



<sup>7</sup> Fonte: <https://www.socialeconomy.eu.org/the-social-economy/>



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## INVESTIMENTO DI IMPATTO

### I DRIVER PRINCIPALI PER IL RAGGIUNGIMENTO DEL VALORE SOCIALE

#### CHARITY TRADIZIONALI

Finanziamenti puramente caritatevoli provenienti da sovvenzioni, donazioni i fondi di dotazione

Un ulteriore flusso di entrate basato sul mercato

### OTTENERE UN IMPATTO SOCIALE MISURABILE INSIEME A UN RITORNO FINANZIARIO

75% di entrate di mercato potenzialmente autosufficienti

Business sociale: i profitti vengono reinvestiti

### I DRIVER PRINCIPALI PER IL RAGGIUNGIMENTO DEL VALORE FINANZIARIO

CSR e filantropia aziendale

Puro orientamento al profitto, investitori tradizionali

Oggi le **imprese sociali sono presenti in quasi tutti i settori dell'economia**, al servizio dei bisogni e degli interessi delle loro comunità e della società. In effetti, le imprese sociali sono organizzazioni versatili, che affrontano aree di bisogno sociale non soddisfatte e creano nuove opportunità sociali laddove altri attori non sono riusciti ad agire. Tenendo conto dell'impatto che hanno sull'ambiente e sulla società come parte della loro visione e strategia a lungo termine, in ultima analisi, contribuiscono a una crescita intelligente e sostenibile.<sup>8</sup>

---

8

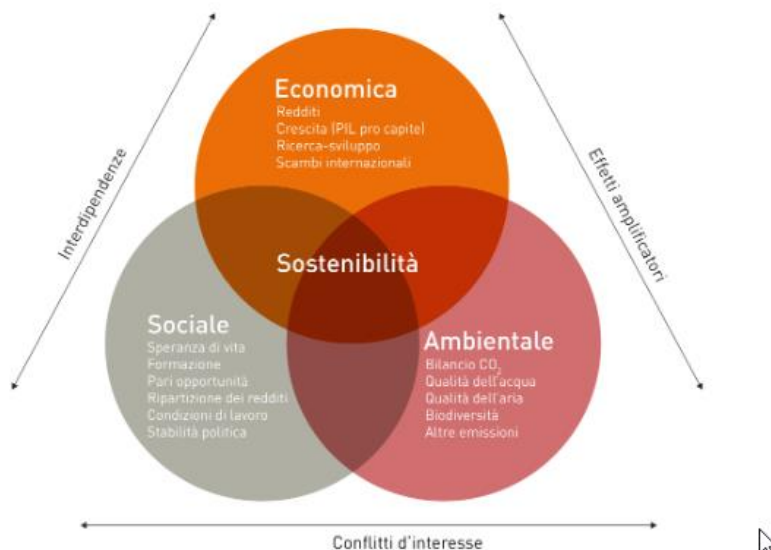
<https://diesiscoop.sharepoint.com/sites/Diesis/20ATL/Shared%20Documents/Projects%20completed/Programs&Funds/ERASMUS/E+%20Y-SEH/4.%20DELIVERABLES/6.%20O1%20Y-SEH%20KIT%20final%20version.pdf?CT=1660894018681&OR=ItemsView>



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.

## Le tre dimensioni della sostenibilità e una selezione di indicatori



Fonte: economiesuisse, sulla base di Passet (1979)  
[www.economiesuisse.ch](http://www.economiesuisse.ch)

### Le tre dimensioni dell'impresa sociale <sup>9</sup>

Le imprese sociali adottano una varietà di forme giuridiche a seconda del contesto nazionale. Tuttavia, di solito, e più comunemente, le imprese dell'economia sociale possono essere organizzazioni come cooperative, mutue, associazioni, fondazioni e le stesse imprese sociali nei Paesi in cui esiste questa forma giuridica. Nonostante le diverse forme giuridiche, queste organizzazioni sono accomunate da valori e caratteristiche comuni.

<sup>9</sup> Fonte: Commissione europea, A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Synthesis Report, 2015.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



## I REGISTRI, GLI ALBI E GLI ELENCHI DEL TERZO SETTORE



Valori e elementi che accomunano le organizzazioni dell'economia sociale <sup>10</sup>

### - Imprenditorialità sociale

L'imprenditorialità sociale è un concetto in evoluzione. La sua definizione si evolve per allinearsi alle mutevoli percezioni della società e degli imprenditori, dei legislatori e degli investitori sul ruolo dell'imprenditoria e delle imprese nella società. È stata utilizzata per definire gli imprenditori che combinano l'attività imprenditoriale con uno scopo sociale. Il suo obiettivo primario è quello di massimizzare l'impatto sociale e

<sup>10</sup> Fonte: <https://www.socialeconomy.eu.org/the-social-economy/>



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



di contribuire efficacemente a una crescita inclusiva e sostenibile. In quanto tale, l'imprenditoria sociale mostra una doppia linea di fondo che comprende l'impatto sociale e il profitto economico.

Gli imprenditori sociali sono in grado di generare idee innovative in grado di produrre cambiamenti sociali significativi e hanno una visione imprenditoriale quando si tratta di sviluppare il loro progetto. Naturalmente, la loro motivazione non deriva dalla generazione di valori finanziari, ma lo fanno attuando cambiamenti sociali che siano sostenibili nel tempo. Infatti, il tipico imprenditore sociale si preoccupa dei suoi clienti, oltre che dei suoi beneficiari.

Attività 1: "Che cos'è l'imprenditoria sociale?".

<b>Tipo di attività</b>
Attività individuale, ma applicabile anche con gruppi (F2F e online)
<b>Descrizione dell'attività</b>
Ai partecipanti viene chiesto di guardare i seguenti video <ul style="list-style-type: none"><li>- Che cos'è l'imprenditoria sociale? A cura di CEDRA Split: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=aTo0qtdVMpM">https://www.youtube.com/watch?v=aTo0qtdVMpM</a></li><li>- Che cos'è l'imprenditoria sociale? Di SENS MREŽA: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=1ecKK3S8DOE">https://www.youtube.com/watch?v=1ecKK3S8DOE</a></li></ul> <b>e poi fornire un elenco delle 5 caratteristiche più importanti dell'imprenditoria sociale.</b>
<b>Scopo/Obiettivo</b>
Al termine di questa attività, i partecipanti saranno in grado di: Comprendere le caratteristiche dell'imprenditoria sociale
<b>Dimensione del gruppo/individuo, se applicabile</b>
Individuali/gruppi di 2-4 persone
<b>Materiale/i necessario/i</b>
Se faccia a faccia: stampa di un hand-out (vedi allegato <i>SE4A Unità 6_Capitolo 1 Attività 1</i> ), penne, fogli bianchi, penne, pennarelli.  Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire il manuale in un file online attraverso jam board o altri strumenti online.
<b>Durata stimata</b>
25-35 minuti



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



<b>Istruzioni</b>
<b>Link / riferimenti</b>
<u>Video da vedere:</u> <ul style="list-style-type: none"><li>- Che cos'è l'imprenditoria sociale? A cura di CEDRA Split: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=aTo0qtdVMpM">https://www.youtube.com/watch?v=aTo0qtdVMpM</a></li><li>- Che cos'è l'imprenditoria sociale? Di SENS MREŽA: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=1ecKK3S8DOE">https://www.youtube.com/watch?v=1ecKK3S8DOE</a></li></ul>
<b>Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.</b>
Assicuratevi che tutti i partecipanti partecipino attivamente all'identificazione delle informazioni richieste e della loro rilevanza per l'argomento della formazione.

## 2. Economia sociale: come può variare da Paese a Paese

A seconda del sistema giuridico nazionale e di altre caratteristiche contestuali, le imprese sociali coprono una varietà di forme legali e organizzative in ogni Paese.

Si tratta di forme/stati giuridici ad hoc che sono stati progettati specificamente per favorire la crescita delle imprese sociali (ex imprese sociali) e di forme giuridiche non progettate esplicitamente per le imprese sociali (ad esempio, associazioni, cooperative e mutue, fondazioni, imprese convenzionali e tipi specifici di organizzazioni non profit in vari Paesi).<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Commissione Europea, Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa, 2020:

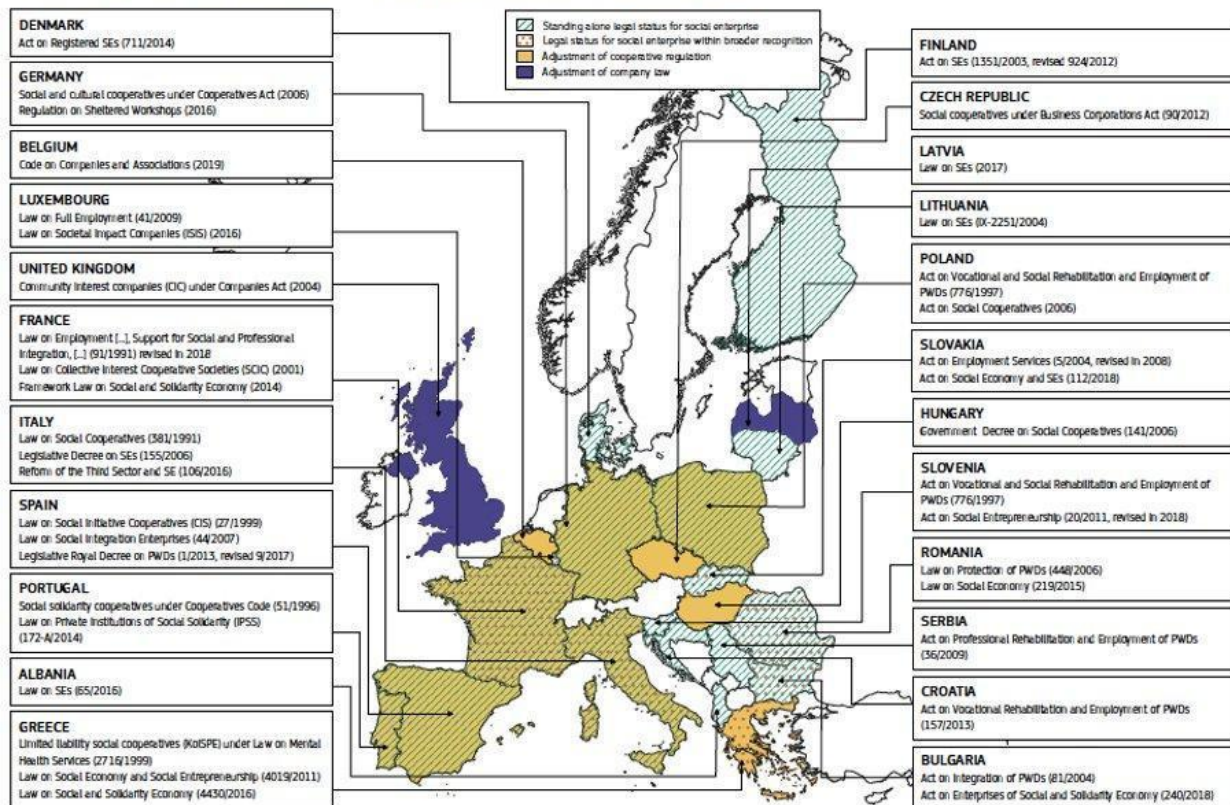
<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22304&langId=en>



# Imprenditorialità sociale per le ARTI



Figure 4. Countries with laws on specific legal forms or statuses for social enterprises



## Paese con leggi su forme giuridiche o status specifici per l'impresa sociale<sup>12</sup>

Tuttavia, una tendenza comune è che l'interesse per le imprese sociali da parte di politici, autorità pubbliche e ricercatori è aumentato notevolmente nel corso degli anni. Il numero di imprese sociali e di persone impiegate è in progressivo aumento nella maggior parte degli Stati membri dell'UE. I settori di impegno delle imprese sociali si stanno progressivamente ampliando. Le imprese sociali sono costantemente impegnate in problemi sociali crescenti, che variano da Paese a Paese e all'interno dei Paesi e dei territori locali.<sup>13</sup>

Secondo lo studio del Comitato economico e sociale europeo sulle recenti evoluzioni dell'economia sociale nell'Unione europea, nell'Unione europea ci sono 2,8 milioni di imprese e organizzazioni dell'economia sociale, che danno lavoro a 13,6 milioni di persone, il che significa il 6,3% della forza lavoro dell'UE e tra i posti di lavoro di tutti gli Stati membri e rappresentano l'8% del PIL dell'UE.<sup>14 15 16</sup>

<sup>12</sup> Commissione europea, Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa, 2015.

<sup>13</sup> Commissione Europea, Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa, 2020:

<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22304&langId=en>

<sup>14</sup> <https://www.eesc.europa.eu/en/our-work/publications-other-work/publications/recent-evolutions-social-economy-study>

<sup>15</sup> SEAP

<sup>16</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



## - Attività 2: "Caratteristiche dell'economia sociale per paese".

<b>Tipo di attività</b>
Attività individuale, ma applicabile anche con gruppi (F2F e online)
<b>Descrizione dell'attività</b>
Ogni gruppo cercherà le caratteristiche del settore dell'economia sociale nel proprio Paese, scaricando la relazione sul Paese prodotta dalla Commissione europea a questo link: <a href="https://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socentercountryreports&amp;mode=advancedSubmit&amp;catId=1307&amp;doc_submit=&amp;policyArea=0&amp;policyAreaSub=0&amp;country=0&amp;year=0">https://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socentercountryreports&amp;mode=advancedSubmit&amp;catId=1307&amp;doc_submit=&amp;policyArea=0&amp;policyAreaSub=0&amp;country=0&amp;year=0</a>
Presentateli in una tabella e condivideteli a turno con il resto del gruppo.
<b>Scopo/Obiettivo</b>
Al termine di questa attività, i partecipanti saranno in grado di: Comprendere le caratteristiche del settore dell'economia sociale e individuare la loro rilevanza nell'imprenditoria sociale in ambito artistico.
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
Individuali/gruppi di 2-4 persone
<b>Materiale/i necessario/i</b>
Se faccia a faccia: stampa di un hand-out (vedi allegato <i>SE4A Unità 6_Capitolo 1 Attività 1</i> ), penne, fogli bianchi, penne, pennarelli. Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire il manuale in un file online attraverso jam board o altri strumenti online.
<b>Durata stimata</b>
25-35 minuti
<b>Istruzioni</b>
<b>Link / riferimenti</b>
<a href="https://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socentercountryreports&amp;mode=advancedSubmit&amp;catId=1307&amp;doc_submit=&amp;policyArea=0&amp;policyAreaSub=0&amp;country=0&amp;year=0">https://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socentercountryreports&amp;mode=advancedSubmit&amp;catId=1307&amp;doc_submit=&amp;policyArea=0&amp;policyAreaSub=0&amp;country=0&amp;year=0</a>  <a href="https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&amp;langId=en&amp;pubId=8274&amp;furtherPubs=yes">https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&amp;langId=en&amp;pubId=8274&amp;furtherPubs=yes</a>
<b>Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo, ecc.</b>
Assicuratevi che tutti i partecipanti partecipino attivamente all'identificazione delle informazioni richieste e della loro rilevanza per l'argomento della formazione.





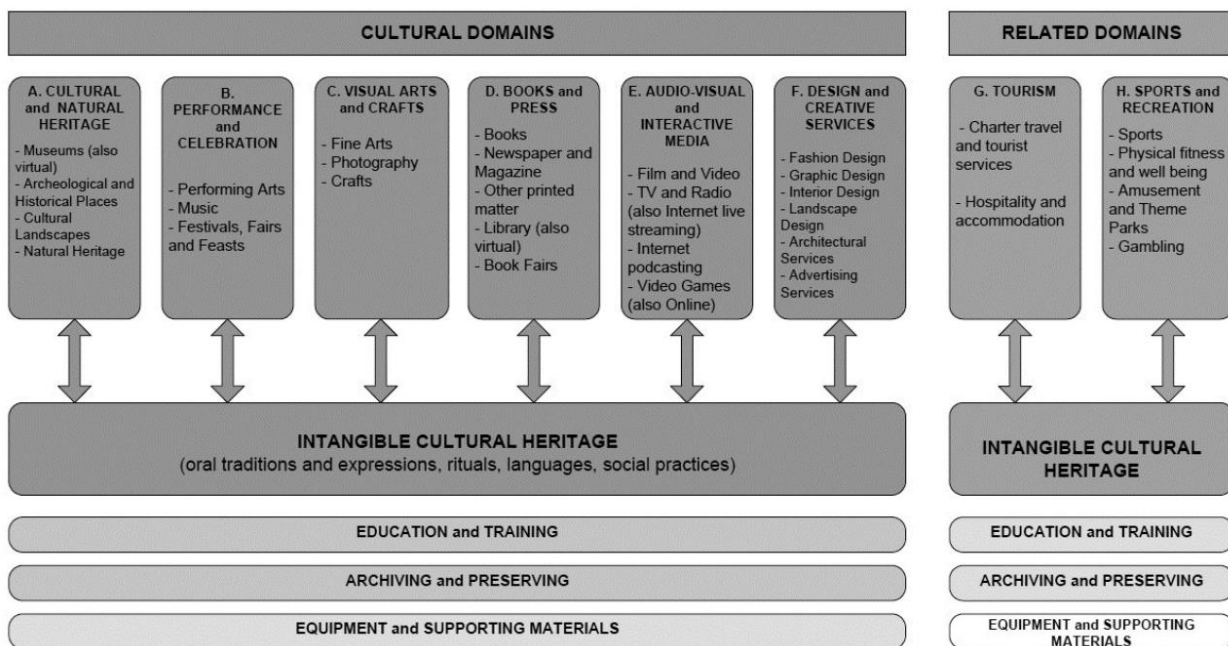
# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## 3. Economia sociale e industrie creative e culturali - Imprenditori sociali nelle arti

I settori culturali e creativi sono tutti i settori le cui attività si basano su valori culturali o su altre espressioni artistiche creative individuali o collettive.<sup>17</sup>

"Le industrie culturali e creative sono quei settori di attività organizzata che hanno come obiettivo principale la produzione o la riproduzione, la promozione, la distribuzione o la commercializzazione di beni, servizi e attività di contenuto di origine culturale, artistica o patrimoniale. Le industrie culturali e creative si concentrano sulle fasi successive della catena del valore, comprese le fasi di produzione e diffusione delle operazioni industriali e manifatturiere".<sup>18</sup>

Secondo l'UNESCO, questo approccio pone l'accento su beni, servizi e attività di natura culturale/artistica o patrimoniale, la cui origine risiede nella creatività umana, sia passata che presente. Sottolinea inoltre le funzioni necessarie di ogni aspetto della catena del valore culturale che consente a beni, servizi e attività di raggiungere il pubblico e il mercato. Pertanto, questa definizione non si limita solo all'output della creatività umana e alla riproduzione industriale, ma include altre attività che contribuiscono alla creazione e alla distribuzione di prodotti culturali e creativi.<sup>19</sup>



Domini culturali

/ domini correlati

A.

B.

G.

-PATRIMONIO CULTURALE

- PERFORMANCES E CELEBRAZIONI

TURISMO

<sup>17</sup> <https://culture.ec.europa.eu/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors>

<sup>18</sup> <https://culture.ec.europa.eu/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors>

<sup>19</sup> <https://en.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/digital-library/What%20Do%20We%20Mean%20by%20CCI.PDF>



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## E NATURALE

-Musei (anche virtuali)    - Performance nelle Arti    Servizi turistici e di charter

-Scavi archeologici e siti storici    - Musica    Alloggi e ospitalità

-Paesaggi culturali    - Festival, fiere e feste

-Patrimonio naturale

C.

D.

H.

ARTI VISIVE E ARTIGIANATO  
RICREATIVE

LIBRI E STAMPA

SPORT    E    ATTIVITA'

-Belle Arti    -Libri    -Sport

-Fotografia    -Giornali e Riviste    -Forma fisica e benessere

-Artigianato    -Altro materiale stampato    -Parchi divertimento e tematici

-Biblioteche anche virtuali    -Gioco d'azzardo

-Fiere del libro

E.

F.

-Audio-visuale e media interattivi    Design e servizi creativi

-Film e video    -Fashion design

-TV e radio (anche in streaming)    -Graphic design

-Internet podcast    -Interior design

-Videogames (anche online)    -Design del paesaggio

-Servizi di architettura

-Servizi di pubblicità

Patrimonio culturale immateriale

(tradizioni orali, riti, linguaggi e pratiche sociali)



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

[-Educazione e formazione](#)

[-Archiviazione e preservazione](#)

[-Attrezzature e materiale di supporto](#)

I settori culturali e creativi sono fondamentali per garantire il continuo sviluppo delle società e sono al centro dell'economia creativa. Ad alta intensità di conoscenza e basati sulla creatività e sul talento individuale, generano una notevole ricchezza economica: da un punto di vista economico, infatti, registrano una crescita superiore alla media e creano posti di lavoro - in particolare per i giovani - rafforzando al contempo la coesione sociale. Inoltre, sono fondamentali per un senso di identità, cultura e valori condivisi.<sup>20</sup>

Le attività artistiche e culturali migliorano davvero la vita: forniscono attività creative partecipative che aiutano a ripristinare il benessere delle persone e ad aumentare l'autostima, la fiducia e l'empowerment, oltre a ridurre l'ansia e la depressione e a favorire la coesione sociale, l'istruzione e lo sviluppo personale.

Attività 3: "Caso di studio"

<b>Tipo di attività</b>
Attività individuale, ma applicabile anche con gruppi (F2F e online)
<b>Descrizione dell'attività</b>
I partecipanti sono invitati a scegliere uno dei dieci casi di studio sui: Cultura e settori creativi nell'Unione europea - Principali sviluppi futuri, sfide e opportunità del Parlamento europeo (almeno la sintesi): <a href="https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf">https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf</a> e presentare le principali sfide che ciascuna di esse presenta.
<b>Scopo/Obiettivo</b>
Al termine di questa attività, i partecipanti saranno in grado di:  Comprendere le caratteristiche del settore dell'economia sociale e individuare la loro rilevanza nell'imprenditoria sociale in ambito artistico.
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
Individuali/gruppi di 2-4 persone
<b>Materiale/i necessario/i</b>

<sup>20</sup> <https://culture.ec.europa.eu/cultural-and-creative-sectors/cultural-and-creative-sectors>



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



Se faccia a faccia: stampa di un hand-out (vedi allegato <i>SE4A Unità 6_Capitolo 1 Attività 1</i> ), penne, fogli bianchi, penne, pennarelli.
Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire il manuale in un file online attraverso una jam board o altri strumenti online.
<b>Durata stimata</b>
25-35 minuti
<b>Istruzioni</b>
<b>Link / riferimenti</b>
<a href="https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf">https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf</a>
<b>Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo e così via.</b>
Assicuratevi che tutti i partecipanti partecipino attivamente all'identificazione delle informazioni richieste e della loro rilevanza per l'argomento della formazione.

## 4. Finanziamenti e altri sostegni per le piccole imprese e la SE - Opportunità per le imprese sociali

Introduzione alla finanza sociale

*"L'investimento sociale fornisce capitali che consentono alle organizzazioni sociali di ottenere ritorni sia sociali che finanziari. L'investimento è rimborsabile, spesso con interessi, ed è tipicamente utilizzato per sviluppare attività nuove o esistenti che generano reddito, come attività commerciali o contratti per la fornitura di servizi pubblici" - Ufficio di Gabinetto (Regno Unito).*

*La finanza sociale viene comunemente utilizzata per descrivere i finanziamenti rimborsabili, ma esistono molti strumenti finanziari, tra cui il capitale di rischio, che vengono sviluppati sotto questo concetto generale.*

Strumenti finanziari per le imprese sociali

Finanziamento rimborsabile

- Il debito è il finanziamento più accessibile per le SE
- Limitazioni:



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.





# Imprenditorialità sociale per le ARTI

- i. Ammissibilità: Molte organizzazioni non dispongono dei beni necessari per ottenere i prestiti e le start-up non hanno la storia finanziaria necessaria per dimostrare la propria credibilità.
- ii. Rimborsi: Un impegno fisso a rimborsare i prestiti può inibire la fase iniziale e cruciale di un'impresa. Una soluzione è una "vacanza di due anni" tra l'investimento e il primo rimborso, ma la flessibilità in termini di condivisione del rischio è scarsa.

## Tipi di prestiti per le SE

- Prestiti peer to peer (P2P):
- Finanziamento misto: Prestito rimborsabile + sovvenzione a fondo perduto
- Charity Bonds: Prestiti negoziabili offerti da investitori sociali a enti di beneficenza o imprese sociali, per un periodo di tempo determinato con un tasso di interesse fisso.
- Social Impact Bond (SIB): Il contratto prevede un pagamento in base ai risultati e il rimborso dipende dal raggiungimento degli obiettivi sociali.
- Finanziamenti di emergenza: Durante COVID-19 molti investitori sociali hanno negoziato privatamente i termini di rimborso con i mutuatari per sostenerli.

## Finanza azionaria

### Se sei un...

- Ente di beneficenza registrato: Non è possibile ottenere finanziamenti azionari a meno che non lo si faccia attraverso una società affiliata dell'ente di beneficenza che opera
- Società a responsabilità limitata: Non ci sono incentivi finanziari per gli investitori azionari ad investire.
- Società di interesse comunitario: I profitti sono limitati e gli incentivi finanziari sono scarsi.
- Società giuridica per azioni: Potrebbe avere un ROI elevato che la rende molto interessante per gli investitori.

***Se si ricorre al capitale proprio, il rischio di conflitto di interessi è elevato. L'interesse degli investitori (redditività) può essere fatto coincidere con gli obiettivi etici dell'azienda (impatto sociale).***

## Modi in cui le SE possono ottenere investimenti utilizzando le azioni

- **Crowdfunding**
  - Gli imprenditori possono ottenere finanziamenti direttamente da persone che hanno già a cuore la missione dell'azienda e sono disposte a investire piccole somme di denaro.
  - Esistono molte piattaforme di crowdfunding (ad esempio Kickstarter).
- **Incubatori, acceleratori, borse di studio**
  - Molti offrono finanziamenti, ma alcuni offrono anche formazione, tutoraggio, accesso agli investitori, spazi per uffici, ecc.



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

- I programmi di accelerazione a scopo di lucro forniscono finanziamenti in cambio di capitale proprio (~5-10%)
- Potrebbero aumentare la credibilità e l'esposizione della vostra azienda.

## Altri tipi di investimento sociale

- **Azioni comunitarie**
  - Un tipo specifico di azione che può essere emessa solo da società cooperative, società di beneficenza comunitaria e società di beneficenza comunitaria di beneficenza.
  - Un ottimo modo per raccogliere capitali rimanendo al contempo indipendenti da un singolo proprietario
  - Alcune caratteristiche sono che *non sono trasferibili, il loro valore è fisso, gli azionisti hanno un solo voto, c'è un limite all'interesse pagato per ogni azione* e altro ancora...

## Altri tipi di investimento sociale

- **Quasi-equity**
  - Riflette alcune delle caratteristiche delle azioni, ma senza che l'organizzazione assuma partecipazioni.
  - I rimborsi si basano sulla performance dell'azienda, ad esempio sugli utili o sul reddito: più si guadagna, più si paga.
  - L'investitore acquista un Revenue Participation Right che gli conferisce il diritto a una quota percentuale dei ricavi dell'azienda.
  - Utile quando il capitale sociale non è possibile

## Misurare l'impatto sociale

*La volontà di ottenere un risultato sociale positivo è la caratteristica distintiva di un'impresa sociale, pertanto, se si spera di avviare un'impresa sociale, è essenziale trovare un modo per dimostrare l'impatto della propria organizzazione.*

- **Teoria del cambiamento e quadri logici**
  - I metodi preferiti per l'accountability del settore caritativo
  - Collega gli obiettivi dell'organizzazione con risultati, output e attività specifiche.
  - Di solito viene presentato in un diagramma che fornisce una rapida panoramica di ciò che l'organizzazione fa e di ciò che si prefigge di raggiungere.
- **Ritorno sociale sugli investimenti (SROI)**



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

- Lo SROI valuta il vostro impatto in relazione alle risorse utilizzate per ottenere questo impatto in termini monetari.
- Probabilmente il quadro di riferimento più diffuso nel Regno Unito per la misurazione e la contabilizzazione del valore creato da un investimento.

Ritorno sociale sugli investimenti (SROI)

## **PROS**

- Calcola un valore monetario anche per i risultati sociali o ambientali.
- Può misurare il valore sociale generato dall'intera organizzazione o concentrarsi su un obiettivo specifico.
- Può essere utilizzato per la pianificazione strategica, per prendere decisioni di investimento, per misurare l'impatto, ecc.

## **CONS**

- Le organizzazioni lavorano con stakeholder diversi e avranno espresso giudizi diversi nell'analisi del loro ritorno sociale: non è appropriato confrontare i soli indici sociali.

Sostegno del governo

*Ci sono 3 canali principali in cui il governo sostiene le SE e il settore della beneficenza*

- Concessione di sovvenzioni e sostegno all'accesso preferenziale ai finanziamenti*
- Sostenere le agevolazioni fiscali per gli investimenti in imprese e donazioni socialmente responsabili*
- Attraverso il Public Services Act nel 2012 e successivamente il Social Value Framework nel 2020 (Regno Unito).*

Erogazione di servizi pubblici, sovvenzioni, prescrizione sociale

- Spesso il settore pubblico paga le imprese sociali perché forniscano servizi per loro.
- Il settore pubblico utilizza il commissioning, che è un processo per decidere quali servizi sono necessari e come allocare i fondi.
- Se fornite servizi come *l'assistenza sociale, i servizi per i giovani, i servizi sanitari ecc.* potete cercare finanziamenti pubblici per il vostro lavoro.
- Le imprese sociali hanno un numero molto elevato di attività pubbliche potenziali che potrebbero fornire

Sostegno da parte delle aziende e dei singoli consumatori

- **Dalle aziende**
- Anche il settore privato sta rivalutando le proprie politiche di approvvigionamento per sostenere le imprese sociali.
- In particolare le grandi aziende con impegni di Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI).



**Co-funded by  
the European Union**

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

- **Dai singoli consumatori**
- Noi, come milioni di individui, abbiamo un potere d'acquisto che può dare impulso al movimento dell'impresa sociale.
- I governi e le aziende non otterranno molto se i singoli consumatori non sosterranno le organizzazioni orientate ai valori

Attività 4:

<b>Tipo di attività</b>
Attività di gruppo (F2F e online)
<b>Descrizione dell'attività</b>
I partecipanti lavorano in gruppo e sono invitati a identificare le fonti di finanziamento più comuni per un'impresa sociale che sono state incluse nel materiale di formazione di cui sopra. In seguito, devono svolgere una ricerca a tavolino per identificare i termini e le condizioni applicabili a ciascuna di esse e presentare al resto del gruppo.
<b>Scopo/Obiettivo</b>
<b>Essere in grado di utilizzare gli strumenti finanziari che possono sostenere un'impresa sociale.</b>
<b>Dimensione del gruppo / individuale, se applicabile</b>
Da 2 a 6 persone
<b>Materiale/i necessario/i</b>
Se faccia a faccia: stampa della dispensa (vedi allegato <i>SE4A Unità 6_Capitolo 2 Attività 2</i> , penne, fogli bianchi, penne, pennarelli) Se online: il formatore può creare un file interattivo o convertire il manuale in un file online attraverso jam board o altri strumenti online.
<b>Durata stimata</b>
45 minuti
<b>Istruzioni</b>
<b>Link / riferimenti</b>
<b>Suggerimenti extra, opzioni o adattamenti, lista di controllo, ecc.</b>

TEST DI AUTOVALUTAZIONE FINALE 5 domande

Il quiz è composto da 10 domande a risposta multipla, di cui una sola è corretta:



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

## 1. L'obiettivo principale dell'economia sociale è quello di:

- Aiutare le persone in difficoltà
- Aumentare la crescita economica, con un impatto sociale e ambientale positivo.
- Sviluppare il business gestito in modo equo

## 2. L'economia sociale nell'UE rappresenta:

- 8% del PIL totale
- 4% del PIL totale
- 11% del PIL totale

## 3. Un'impresa dell'economia sociale:

- sono operatori dell'economia sociale il cui obiettivo principale è avere un impatto sociale piuttosto che realizzare un profitto per i propri proprietari o azionisti
- sono gestiti in modo democratico e aperto
- entrambe le risposte sono corrette

## 4. Imprese sociali:

- Sono processi dal basso verso l'alto che rispondono alle esigenze della comunità a tutti i costi, anche se non redditizi.
- I processi bottom-up che rispondono alle esigenze della comunità a tutti i costi sono redditizi sul mercato?
- Sono processi dal basso verso l'alto che rispondono alle esigenze della comunità a tutti i costi svolgendo talvolta attività di business
- 

## 5. Le imprese sociali operano solo in settori legati al sociale:

- Vero
- Falso

## 6. Imprese sociali:

- Può avere più forme giuridiche a seconda del paese
- Stanno acquisendo importanza a livello dell'UE
- entrambe le risposte sono corrette

## 7. Incubatori, acceleratori, borse di studio

- Molti offrono finanziamenti, ma alcuni offrono anche formazione, mentoring, accesso agli investitori, spazi per uffici, ecc.



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.



# Imprenditorialità sociale per le ARTI

- I programmi di accelerazione a scopo di lucro forniscono finanziamenti in cambio di capitale proprio (~5-10%)
- Potrebbero aumentare la credibilità e l'esposizione della vostra azienda.
- Tutto quanto sopra

## Bibliografia

- Piano d'azione per l'economia sociale: <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1537&langId=en>
- Iniziativa per l'imprenditoria sociale:  
<https://ec.europa.eu/docsroom/documents/14583/attachments/3/translations/en/renditions/pdf>
- Imprenditorialità sociale: The Case for Definition di Roger L. Martin & Sally Osberg:  
[https://ssir.org/articles/entry/social\\_entrepreneurship\\_the\\_case\\_for\\_definition](https://ssir.org/articles/entry/social_entrepreneurship_the_case_for_definition)
- Imprenditoria sociale in Europa: <https://www.oecd.org/cfe/leed/social-entrepreneurship-oecd-ec.htm>
- Imprenditoria sociale, quello che tutti devono sapere di David Bornstein e Susan Davis:  
[https://www.researchgate.net/publication/265091813\\_Social\\_Entrepreneurship\\_What\\_Everyone\\_Needs\\_to\\_Know](https://www.researchgate.net/publication/265091813_Social_Entrepreneurship_What_Everyone_Needs_to_Know)
- [https://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socentercountryreports&mode=advancedSubmit&catId=1307&doc\\_submit=&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0](https://ec.europa.eu/social/main.jsp?advSearchKey=socentercountryreports&mode=advancedSubmit&catId=1307&doc_submit=&policyArea=0&policyAreaSub=0&country=0&year=0)
- <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes>
- Commissione europea, A map of social enterprises and their eco-systems in Europe Synthesis Report, 2015 <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=12987&langId=en>
- L'economia sociale nell'Unione europea, a cura del Comitato economico e sociale europeo:  
[https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/resume\\_CESE2012\\_en.pdf](https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2015/12/resume_CESE2012_en.pdf).
- Evoluzione recente dell'economia sociale nell'Unione europea, a cura del Comitato economico e sociale europeo: [https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2017/10/RecentEvolutionsSEinEU\\_Study2017.pdf](https://www.ciriec.uliege.be/wp-content/uploads/2017/10/RecentEvolutionsSEinEU_Study2017.pdf).
- Cultura e settori creativi nell'Unione europea - Principali sviluppi futuri, sfide e opportunità del Parlamento europeo (almeno la sintesi):  
[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL\\_STU\(2019\)629203\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf)



Co-funded by  
the European Union

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 in essa contenute.