

European Social Economy Network (@ESEN) Manuale e Curriculum per gli imprenditori sociali

Progetto co-finanziato dal Programma dell'Unione Europea
Erasmus Plus Progetto n.: 2019-1-PL01-KA202-065024

@ESEN

IO3. Sillabo sull'imprenditorialità sociale europea

IO3.A1. Sviluppo del materiale didattico @ESEN per i futuri imprenditori sociali (EN)

TEMPIO: DIMITRA Istruzione e Consulenza

Partner: TUCEP

Data: 22.05.30

Informazioni generali

Il Syllabus di @ESEN è il risultato concreto dello sforzo dei partner di @ESEN, profondamente impegnati nel perseguire gli obiettivi multiformi del progetto:

- Creazione di reti nazionali e locali di imprese sociali attraverso l'espansione e l'interconnessione con le reti esistenti.
- sensibilizzare all'impresa sociale come strumento per creare opportunità di lavoro e affrontare la povertà con un impatto sociale positivo e promuovere il lavoro delle SE esistenti
- curare e condividere le conoscenze per costruire servizi di capacity building, formazione e istruzione per le SE, utilizzando le TIC per fondere le metodologie, integrare le pratiche e superare i confini locali.

The Syllabus

Il Syllabus @ESEN affronta gli aspetti dell'imprenditoria sociale a due livelli. In primo luogo, esplora gli argomenti a livello teorico, aiutando i corsisti ad attingere ai propri quadri concettuali e a un vocabolario comune che supporti la comprensione della definizione e della portata dell'impresa in un contesto europeo. In secondo luogo, presenta approcci pratici specifici per la pianificazione e l'esecuzione dell'imprenditoria sociale. Il programma è strutturato secondo una prospettiva europea e include esempi, casi di studio, modelli di business e strategie dei Paesi partecipanti, per ottenere un impatto europeo. Seguendo l'articolazione del curriculum, fornisce contenuti e materiali mirati, rimanendo sempre aperto a integrazioni e arricchimenti provenienti anche dai formatori, dai corsisti e da tutti coloro che saranno coinvolti nelle attività formative. In questo senso, @ESEN Syllabus deve essere inteso come un ambiente educativo vivo che mira a orientare ed equipaggiare al meglio il suo utente al fine di:

- 1) delineare un quadro concettuale personale per la comprensione dell'imprenditorialità sociale nel contesto dei cambiamenti degli assetti sociali
- 2) condividere un vocabolario per pensare e comunicare sui valori sociali in termini concreti a livello transnazionale
- 3) scoprire e inventare modelli per lanciare, guidare, gestire e valutare un'impresa sociale.
- 4) Fonti di finanziamento specifiche per l'impresa
- 5) dare e ricevere un feedback critico su concetti specifici per l'imprenditoria sociale prima di fare il grande passo.

Pubblico di riferimento

Il Syllabus @ESEN è stato progettato per essere di supporto non solo ai disoccupati che desiderano valutare le loro idee di imprenditorialità sociale prima della loro elaborazione, ma anche agli imprenditori sociali che possono essere interessati ad ampliare le loro nozioni per ottenere i migliori risultati.

Il programma online

Il Programma @ESEN (IO2) e il Syllabus (IO3) sono materiale di base della piattaforma elettronica @ESEN (IO4) collegata alla rete di conoscenze del progetto in un miglioramento circolare e dinamico dei loro contenuti, contribuendo al miglioramento della qualità e dell'accessibilità delle risorse, delle metodologie e degli strumenti disponibili a livello europeo per il sostegno degli imprenditori sociali attivi e potenziali.

Indice dei contenuti

Informazioni generali	2
Il programma	2
Pubblico di riferimento	2
Il programma online	2
Indice dei contenuti	3
Elenco delle figure	7
Elenco delle tabelle	7
Elenco degli allegati	7
Memorandum	8
Introduzione al corso di economia sociale e imprenditoria	9
Programma e syllabus di @Esen	9
@Esen Syllabus	9
Struttura e contenuti	9
Introduzione	11
1.1 A bordo!	11
1.2 Definizioni di impresa sociale	11
1.4. Panoramica del corso	12
Modulo A - Gestione aziendale	15
Introduzione	15
Risultati dell'apprendimento	15
A.1 Piano aziendale dell'impresa sociale	17
A.1.1 Modello di busines	17
A.1.2 Analisi SWO	T17
A.1.3 Gestione della catena di fornitura	17
A.1 Piano aziendale dell'impresa sociale	18
A.1.2 Analisi SWOT	20
A.1.3 Gestione della catena di fornitura	21
A.2 Valutazione del rischio / Monitoraggio dei progressi	24
A.2.1 Categorie di rischio	24
A.2.2 Matrice dei rischi	24
A.2.3 Gestione del rischio	25

A.2 Valutazione del rischio / Monitoraggio dei progressi	25
A2.2 Matrice dei rischi	26
A.2.3 Gestione del rischio	27
A.3 Strategia: panoramica dei temi	29
A.3.1 Missione e visione	32
A.3.2 Codice etico - sistema di valori	34
A.3.3 Obiettivi SMART	38
A.3.4 Pianificazione delle risorse aziendali	39
A.4 Identificazione e analisi degli stakeholder: panoramica	40
A.4.1 Identificazione e analisi degli stakeholder - Chi conta di più?	41
A.4.1.1 Identificazione delle parti interessate	41
A.4.1.2 Mappa degli stakeholder	42
A.4.1.3 Comunicazione con le parti interessate	44
Sinossi del modulo A	45
ALLEGATO 1 MODULO A	54
Modulo B - Innovazione sociale e impatto	57
Introduzione	57
Risultati dell'apprendimento	57
B.1 Prototipazione e test	58
B.1.1 Ciclo di progettazione	59
B.1.2 Progettazione centrata sull'uomo (HCD)	59
B.1.3 Prototipazione	59
B.2 Ciclo di progettazione	59
B.2.1 Ciclo di progettazione	59
B.2.2 Progettazione centrata sull'uomo	60
B2.3 Esempio - HCD in azione	62
B.3 Prototipazione	63
B.4 Definizioni della proposta di valore e della USP	64
Sinossi del modulo B	65
ALLEGATO 1 MODULO B	68
Modulo C - Marketing dell'impresa sociale	70
Introduzione	70

Risultati dell'apprendimento	70
C.1. Pianificazione di marketing: panoramica	71
C.1.1 La pianificazione del marketing come parte dell'attività dell'IS	72
C.1.2 Pianificazione di marketing	72
C.2. Mappatura e verifica del pubblico di riferimento: panoramica	73
C.2.1 Mappatura del pubblico di riferimento e test	74
C.2.2 Un approccio pratico alla mappatura del pubblico di riferimento	75
Sinossi del modulo C	77
ANNEX I MODULO C	80
Modulo D - Raccolta fondi e risorse	82
Introduzione	82
Risultati dell'apprendimento	82
D.1 Strategie finanziarie per le imprese sociali: approcci e scenari	85
D.1.1 Modello di business e strategia finanziaria	85
D.1.2 Modelli finanziari/di finanziamento	87
D.1.3 Tipologie di risorse/strumenti	88
D.2.2 Organizzazione e strategia di FairShares: sei forme di ricchezza	92
D.2.3 Aspetti finanziari di FairShares: definizione degli accordi societari	93
D.2.4 Utilizzo del modello FairShares: un avvertimento	95
D.2.5 Definizione di ricchezza condivisa	95
D.3 Attivare il potere e la finanza comunitaria non sfruttati	99
D.3.1 Il mix di risorse	99
D.3.2 Prospettive future	99
D.3.2 Opportunità di finanziamento: Contesto europeo	100
D.3.3 Raccolta fondi e crowdfunding	102
D.3.3.1 crowdfunding	104
D.3.3.2 Processo di crowdfunding	104
D.4.3 Classificazione e modelli	104
D.4 Lancio	107
D.4.1 Approcci e strumenti di pitching	107
D.4.2 Contenuto della pitch	107
D.4.3 Strutture e implementazione delle piazzole	107

D.4.4 - Esercitarsi a lanciare	107
Sinossi del modulo D	107
ANNEX I MODULO D	111
Modulo E - Potenza delle risorse umane	115
Introduzione	115
Risultati dell'apprendimento	115
E.1 Lavorare in gruppo	116
E.1.1 Team e lavoro di gruppo	116
E.1.2 Le fasi dello sviluppo del team	117
E.1.3 Personaggi e ruoli in un team	120
E.1.4 Suggerimenti per un team building di successo	121
E.1.5 Capacità di lavorare in modo cooperativo	123
E.2 Gestione della diversità	124
E2.1 Gestione della diversità nelle organizzazioni	124
E2.2 Le sfide della gestione della diversità	126
E2.3 Passi pratici per la gestione della diversità	130
Sinossi del modulo E	136
ANNEX I MODULO E	142

Elenco delle figure

Figura 1 - Modello Business Canvas	21
Figura 2 - La catena del valore di Michael Porter	23
Figura 3 - Matrice dei rischi	28
Figura 4 - Diagramma di visione e strategia	32
Figura 5 - Mappa mentale con gli stakeholder identificati	44
Figura 6 - Mappa dell'empatia	77
Figura 7 - Valore e principi FairShares / domande chiave	94
Figura 8 - Tipologia di ricchezza FairShares	95
Figura 9 - Modello FairShares	97
Figura 10 - Schema dei flussi di entrate	102
Figura 11 - Strategia di raccolta fondi	106
Figura 12 - Diversità e inclusione nell'organizzazione	129
Figura 13 - Strategia aziendale	135

Elenco delle tabelle

Tabella 1 - Analisi SWOT	21
Tabella 2 - Gestione operativa/strategica	30
Tabella 3 - Metodo SMART	39
Tabella 4 - Modalità di comunicazione con le parti interessate	45
Tabella 5 - Tipologia di risorse finanziarie	90
Tabella 6 - Autovalutazione dei principi e dei valori FairShares	92
Tabella 7 - Autoanalisi delle sei domande di FairShares	93
Tabella 8 - Impresa sociale: panoramica delle forme giuridiche	95
Tabella 9 - Modelli di crowdfunding	107
Tabella 10 - Piattaforme di crowdfunding: alcuni esempi	109
Tabella 11 - Fattori di coesione del gruppo	123
Tabella 12 - Fattori che influenzano negativamente la coesione del gruppo	123

Elenco degli allegati

Allegato 1 - Attività per la piattaforma Modulo A	54
Allegato 2 - Attività per la piattaforma Modulo B	68
Allegato 3 - Attività per la piattaforma Modulo C	80
Allegato 4 - Attività per la piattaforma Modulo D	114
Allegato 5 - Attività per la piattaforma Modulo E	145

Memorandum



Obiettivi e finalità



Parole chiave



Vocabolario



Esercizi/Attività



Esempio



Importante



Domande di ripasso



Per ulteriori approfondimenti



Bibliografia



**INTRODUZIONE AL
CORSO DI ECONOMIA
SOCIALE E
IMPRENDITORIA**



Introduzione all'economia sociale e all'imprenditorialità

Programma e Syllabus di @Esen

Il programma @Esen (IO2) è stato concepito come un percorso scientifico e flessibile di empowerment online/mondo reale che risponde al bisogno sempre crescente dei formatori di imprese sociali di superare la teoria per dare forma e sviluppare la propria idea o il miglioramento dell'impresa sociale esistente. L'approccio didattico collaborativo di @Esen è strutturato in cinque moduli: *Gestione aziendale, Innovazione sociale e impatto, Marketing dell'impresa sociale, Raccolta fondi e risorse, Potere delle risorse umane*, oltre a un modulo introduttivo di *Economia sociale e imprenditorialità*. Il Syllabus @ESEN (IO3) costituisce l'altra parte di questo sistema di apprendimento e formazione innovativo e completo che mira a sostenere l'imprenditoria sociale europea, incorporando concetti, metodi e tecniche scientifiche moderne e soddisfacendo le esigenze di diversi gruppi target in modo integrato.

Sillabo di @Esen

L'obiettivo specifico del Syllabus è quello di formare, sostenere e guidare gli imprenditori sociali attivi e potenziali nello sviluppo della loro idea di impresa sociale. La proposta innovativa alla base del Syllabus è che gli individui, motivati a diventare imprenditori sociali, possono avere più opzioni e dimostrarsi più efficaci se sono formalmente in contatto con un ambiente collaborativo e formativo sull'imprenditorialità sociale rispetto a un approccio teorico.

Va sottolineato che il Syllabus trae i suoi contenuti, le sue metodologie e i suoi suggerimenti dall'ampia ricerca condotta dai Partner che ha coinvolto imprese sociali, formatori, facilitatori, accademici, consulenti e policy maker.

Inoltre, la sua articolazione risponde all'analisi dei bisogni e ai suggerimenti provenienti da ampi gruppi di interlocutori dell'ecosistema dell'impresa sociale.

Struttura e contenuti

Il Syllabus è articolato in capitoli corrispondenti ai moduli del curriculum e ogni capitolo segue lo schema seguente:

Breve introduzione - descrizione generale degli argomenti e della materia, delineando la disciplina e gli ambiti scientifici.

Scopi e obiettivi - Identificazione degli obiettivi principali in termini di sviluppo e miglioramento delle abilità e delle competenze.

Risultati dell'apprendimento - elenco di conoscenze e abilità da acquisire o migliorare al termine dell'attività formativa.

Parole chiave e vocabolario - un glossario guida per i termini più importanti del modulo.

Articolazione dei moduli - esposizione narrativa in paragrafi, che può includere anche esempi, tabelle, figure, immagini, che illustrano concetti, teorie e supportano i discenti nell'esplorazione della disciplina e dell'argomento di riferimento e li aiutano a focalizzare e approfondire concetti e argomenti di loro particolare interesse.

Serie di esercizi/attività - Una serie di esercizi di diverso tipo e formato (domande a scelta multipla, casi di studio, ecc.) che sono disponibili anche sulla piattaforma elettronica @Esen per la formazione online.

Sinossi - un riassunto del modulo, che ne spieghi il senso e lo contestualizzi all'interno degli obiettivi e della strategia del progetto.

Domande di ripasso: una serie di domande per la valutazione del primo apprendimento.

Allegato - una panoramica sinottica dei moduli, con una suddivisione delle lezioni e informazioni sintetiche su contenuti, metodologie, esercizi.

Introduzione

Il modulo sull'impresa sociale fornirà conoscenze sostanziali sul perché e sul come pianificare e gestire un'impresa sociale. In particolare, consentirà ai partecipanti di conoscere gli elementi chiave dell'impresa sociale e i rispettivi stakeholder di riferimento.



Obiettivi e finalità

Questa introduzione ha lo scopo di fornire una panoramica del corso e di motivare e stimolare il vostro interesse a seguirlo.

Questo modulo mira a fornire una comprensione sostanziale ai principianti nel campo dell'imprenditoria sociale su quanto segue:

- Storia e definizione di impresa sociale
- Esempi di buone pratiche su come le imprese sociali possono trasformare la società ed essere redditizie
- Panoramica del corso
- L'obiettivo principale è quello di sviluppare una comprensione delle imprese sociali al fine di creare un'impresa sociale di loro scelta. Questo modulo si concentra sulla comprensione dell'impresa sociale e fornisce ai partecipanti una panoramica di ciò che accadrà in questo corso.

1.1 A bordo!

Se siete in gruppo, mettetevi a vostro agio e presentatevi agli altri, per far sentire i partecipanti accolti e valorizzati. Le regole di base per l'interazione tra noi sono le seguenti: attenzione al vostro spazio sicuro e a quello dell'altro, cura di voi stessi, cura degli altri e cura dell'insieme.

Per migliorare la coerenza del gruppo e assicurare la simpatia reciproca, il facilitatore del corso utilizzerà dei giochi per rompere il ghiaccio. Essi includono, ma non si limitano a: Il gioco delle caramelle, il gioco dei marshmallow, la caccia al tesoro, Due verità e una bugia, il gioco dell'aeroplanino di carta, l'anno della moneta, una cosa in comune, lo speed networking e altri ancora. Utilizzate un esercizio per rompere il ghiaccio con cui vi sentite più a vostro agio e sentitevi liberi di usare quello che magari avete già usato e a cui il gruppo è abituato. Ecco altri due esercizi per rompere il ghiaccio illustrati in modo più dettagliato. Il gioco dell'artefatto personale è ottimo per fare conoscenza se lavorate con un nuovo gruppo di persone che non si conoscono. Il gioco della fila è un ottimo gioco per un gruppo che si conosce già.

1.2 Definizioni di impresa sociale

C'è una grande discussione su cosa sia l'impresa sociale. Ciò deriva dalle diverse concezioni dell'attività imprenditoriale e sociale nel mondo. Negli Stati Uniti, ad esempio, ci si concentra molto sull'imprenditore sociale e non sull'impresa sociale. L'individualismo e l'attenzione all'aspetto commerciale permettono di sminuire l'impatto sociale. Nel continente europeo, invece, l'attenzione si concentra sugli aspetti comunitari dell'impresa sociale. Qui ci si concentra sugli aspetti sistemici della gestione di un'impresa

sociale e si pone un forte accento sull'impatto sociale, a differenza di quanto avviene negli Stati Uniti. Questo tema continua in tutto il mondo. Lievi variazioni nel gergo legale e nelle normative creano diverse forme di impresa sociale che si escludono a vicenda. Pertanto, è molto importante avere una concezione molto inclusiva dell'impresa sociale, che non misuri un'organizzazione in base alla sua forma giuridica. Piuttosto, guardiamo a ciò che un'impresa sociale fa e a come si governa.

Definiamo l'impresa sociale come un'azienda che ha un'etica e dei valori chiari, uno scopo sociale, una gestione democratica e una distribuzione equa della ricchezza creata.

Definiamo l'economia sociale come il settore in cui tutte le imprese sociali lavorano e prosperano. Ciò include anche il quadro giuridico e sociale in cui operano le imprese sociali.

Il concetto di impresa sociale si è sviluppato intorno al movimento cooperativo nel Regno Unito negli anni Ottanta. Tuttavia, non esiste ancora una chiara cronologia storica dell'impresa sociale, poiché il concetto di impresa sociale può essere ritrovato in tutte le epoche. Gli studiosi del settore generalmente accettano l'idea che l'origine provenga dal suddetto contesto britannico, ma che poi si sia rapidamente diffusa in tutto il mondo e sia stata adattata e assimilata dallo Zeitgeist prevalente.

1.3 Esempi di buone pratiche

Abbiamo lavorato per fornirvi un elenco di buone pratiche provenienti da tutta Europa. Leggete i nostri esempi di buone pratiche qui: https://esen.ios.edu.pl/images/ESEN_Good_practices.pdf . Abbiamo lavorato su 25 esempi molto diversi tra loro che mostrano l'intera portata di come può apparire un'impresa sociale.

Prendete in considerazione almeno un paio di paesi e osservate i loro errori. La pandemia di Covid è stata una sfida particolare per la maggior parte di loro. Ogni giorno nascono nuove imprese sociali ed è facile perdere un esempio che potrebbe essere particolarmente utile per voi. Considerate di fare una ricerca personale per trovare esempi che si adattino a ciò che intendete fare. Come la ruota, molte innovazioni vengono fatte più volte in diverse parti del mondo, tenere d'occhio lo Zeitgeist vi aiuterà a stare al passo. A tal fine, potreste anche seguirci su Facebook: <https://www.facebook.com/esensocialeconomy> o su Instagram: <https://www.instagram.com/esensocialeconomy/>.

1.4. Panoramica del corso

Il facilitatore illustrerà ai partecipanti come la struttura del corso sia finalizzata al loro potenziamento come imprenditori sociali. In questa parte verranno discusse tutte le domande aperte relative ai contenuti e al loro impatto sulla vita reale. L'aspetto vitale è l'empowerment e l'eccitazione che dovrebbero essere implementati nei partecipanti.

Alcuni aspetti del corso potrebbero essere troppo avanzati o difficili da comprendere. Non preoccupatevi se questo è il caso. Abbiamo cercato di creare un corso olistico che includesse anche contenuti per imprese sociali un po' più mature. Questi approfondimenti potrebbero non essere applicabili in questo momento, ma diventeranno rilevanti con il successo della vostra impresa sociale.

A questo punto, vi invitiamo a familiarizzare con il Curriculum ESEN disponibile sul nostro sito web: <https://esen.ios.edu.pl/en/#IntellectualOutputs>.

Questo corso è strutturato in 5 diversi moduli che abbracciano una grande varietà di argomenti diversi. Si tratta di un approccio molto olistico e non ha lo scopo di intimidire i partecipanti. L'obiettivo è quello di offrire opzioni e la possibilità di studiare da soli per acquisire una maggiore comprensione di una serie di argomenti legati alla creazione e alla gestione di un'impresa sociale.

Il Modulo 1 fornisce una comprensione delle competenze di gestione aziendale. Vi preparerà e vi porrà le domande più essenziali sulla vostra impresa. Vi aiuterà a redigere un business plan per l'impresa sociale, a condurre valutazioni dei rischi, a monitorare i vostri progressi e vi aiuterà a identificare gli stakeholder, oltre a guidarvi nella stesura di una strategia per voi stessi. Assicuratevi di adattare sempre l'apprendimento alla vostra impresa sociale. Adattatevi a diversi modi di pensare alla vostra idea. Sforzatevi di essere flessibili e assicuratevi di registrare tutte le domande per le quali non avete ancora una risposta. Inoltre, potete anche eliminare o integrare parti specifiche del modulo utilizzando la documentazione aggiuntiva o chiedendo consigli alla rete ESEN.

Il Modulo 2 vi aiuta a sperimentare e testare la vostra idea fino al punto in cui ne siete soddisfatti e siete in grado di commercializzarla o di passare al mondo reale, per così dire. Ciò comporta la prototipazione e la sperimentazione delle vostre idee, nonché la comprensione e l'articolazione del valore di ciò che fate. Questo modulo vi offre un percorso per testare la vostra idea. Vi aiuta ad assicurarvi che la vostra idea sia a un livello tale da poter iniziare a realizzarla nel mondo reale. Testare l'idea la rende migliore e più forte. Non deprimetevi se il test di un prodotto non va come desiderate. C'è sempre spazio per imparare e crescere dagli errori, rendendo voi stessi e la vostra impresa sociale molto più forti nel processo.

Il modulo 3 approfondisce il marketing dell'impresa sociale e vi aiuta a condurre una valutazione del mercato e un successivo piano di marketing su cui agire. Il marketing e la comunicazione sono un aspetto importante per qualsiasi attività. Qui capirete meglio come parlare a persone e gruppi diversi con cui avete a che fare. Scegliere il linguaggio giusto per spiegare le proprie intenzioni o per negoziare può arricchire o distruggere la vostra attività. Vi suggeriamo di prendere questo modulo come un'opportunità per riflettere sul vostro modo di parlare e sul modo in cui la vostra impresa sociale si impegna con i diversi interlocutori. Questo è anche il luogo ideale per chiedere aiuto e feedback all'esterno.

Il modulo 4 è dedicato alla raccolta di fondi e alla gestione delle risorse. Acquisirete maggiori conoscenze sulla strategia finanziaria, sulla condivisione del potere, sul pitching e sulla diversificazione delle fonti di reddito. Si tratta di un aspetto essenziale per le imprese sociali più consolidate che hanno già un'attività in corso. Questo modulo vi farà immergere nel mare aperto, dandovi una panoramica dei vari modi di analizzare e gestire la vostra impresa sociale. Questo aspetto della vostra attività dovrebbe esservi chiaro e questo vi aiuterà. Tuttavia, vi invitiamo a collaborare con una persona di fiducia per garantire una rigida struttura finanziaria dei vostri piani.

Il modulo 5 riguarda la gestione dei team e della diversità. In questo modulo capirete meglio cosa serve per guidare un team. Inoltre, imparerete a trarre vantaggio dalla diversità del vostro team. Sarete in grado

di utilizzare un team eterogeneo e di trarre vantaggio dalle sue diverse prospettive ed esperienze. Questo modulo vi aiuterà a capire e a riconciliare i vostri preconcetti sulla diversità e vi renderà fiduciosi nell'affrontare team complessi.

1.5 Sviluppare la propria comprensione dell'impresa sociale

Quando guardate le nostre definizioni, sono sicuro che avete qualche problema. Forse le trovate troppo ampie o troppo ristrette? Forse trovate che limitino ciò che volete fare? Forse vi hanno ispirato a pensare alla vostra impresa sociale in modo diverso? Forse vi hanno confuso e vi sentite meno sicuri su cosa sia un'impresa sociale?

Qualunque sia la vostra risposta a queste domande, noi di ESEN siamo qui per sostenervi e la nostra comunità farà lo stesso. Assicuratevi di unirvi a noi e di scambiare tra di voi idee e concetti sull'impresa sociale. Non esiste una risposta giusta, ma solo i vincoli legali del vostro Paese con cui dovrete lavorare.



Per ulteriori approfondimenti (link a risorse online disponibili: documenti, saggi, video, ecc.)

- Associazione Europea di Venture Philanthropy, BE. (2020) *L'investimento per l'impatto* su https://evpa.eu.com/uploads/publications/EVPA_Investing_for_Impact_Toolkit_2020.pdf (Accesso 7th Aprile 2021)
- European Venture Philanthropy Association, BE. (2010) *Impresa sociale: dalle definizioni agli sviluppi nella pratica* su https://evpa.eu.com/uploads/publications/Social-Enterprise_From-Definitions-to-Development-in-Practice.pdf (Accesso 10th Marzo 2021)
- Il Chartered Institute of Marketing, *Marketing e le 7P: Un breve riassunto del marketing e del suo funzionamento* <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf> (consultato il 18 novembre 2020).
- Impresa sociale di Londra, Regno Unito. (2020) *Marketing your Social Enterprise*, su <http://www.socialenterprisebsr.net/wp-content/uploads/2016/05/Marketing-Your-Social-Enterprise-Social-Enterprise-London.pdf> (consultato il 18 novembre 2020).



MODULO A
GESTIONE
AZIENDALE



Modulo A - Gestione aziendale

Introduzione

Il modulo di Gestione aziendale fornirà conoscenze sostanziali sulle modalità di sviluppo e funzionamento delle imprese sociali. In particolare, darà ai partecipanti l'opportunità di conoscere i modelli di business utilizzati nell'imprenditoria sociale, l'analisi SWOT, i meccanismi della catena di approvvigionamento, la gestione e la valutazione dei rischi, l'identificazione degli stakeholder e lo sviluppo della strategia operativa.



Finalità e obiettivi (per il modulo 1- Gestione aziendale)

Questo modulo mira a sviluppare e migliorare le capacità e le competenze degli aspiranti imprenditori sociali nella comprensione del funzionamento delle strutture organizzative delle imprese sociali. L'obiettivo finale è quello di fornire agli individui il know-how e le conoscenze di base per essere in grado di creare un'impresa sociale di loro scelta.

Risultati di apprendimento (per il modulo 1 - Gestione aziendale)

Conoscenza:

- I diversi modelli di business per le imprese sociali
- I componenti del business plan
- L'analisi SWOT: approcci e strumenti
- Attività e categorie di gestione della catena di fornitura (costi, forniture, trasporti, obiettivi di produzione e consegna)
- I problemi e le sfide nella catena di fornitura e nella linea di produzione
- Rischi associati all'impresa sociale
- Strategie e obiettivi strategici, missione e sistema di valori
- Concetto di stakeholder
- Fattori chiave dell'impatto degli stakeholder sugli imprenditori

Competenze:

- spiegare i diversi modelli di business
- definire lo scopo della gestione della catena di fornitura e della linea di produzione
- identificare i rischi associati alla gestione di un'impresa sociale
- per dare priorità ai rischi presenti in un'impresa sociale
- analizzare la missione e la visione della vostra organizzazione
- determinare l'impatto delle parti interessate sull'impresa
- identificare le principali parti interessate

Competenze

- Progettare un business plan basato su un modello di business canvas.
- Utilizzare correttamente le decisioni di gestione della catena logistica
- Creare una strategia di valutazione del rischio basata sulla prioritizzazione del rischio e spiegare le decisioni in merito.
- Definire la missione e la visione
- Costruire un sistema di valori aziendali
- Definire gli obiettivi strategici e di sviluppo della propria azienda e individuare le risorse necessarie.
- Analizzare le principali esigenze e aspettative degli stakeholder
- Per creare una mappa degli stakeholder



Parole chiave (per il modulo 1- Gestione aziendale)

Gestione aziendale
Piano aziendale
Modello di business
Piano d'impresa dell'impresa sociale
Strategia aziendale dell'impresa sociale
Strategia aziendale
Affari
Gli stakeholder
Mappa delle parti interessate



Vocabolario (per il modulo 1- Gestione aziendale)

- **Business Plan:** Un documento che descrive in dettaglio il funzionamento di una nuova impresa e comprende la descrizione dell'attività e degli obiettivi, la tabella di marcia, le ricerche di mercato, l'analisi SWOT, i gruppi target, il modello di business, la strategia finanziaria, la descrizione del management e del personale.
- **Modello di business:** Il modello di business definisce i prodotti o i servizi di un'impresa e offre una descrizione del mercato di riferimento, dei costi e dei ricavi previsti e delle modalità di penetrazione nel mercato.
- **SWOT:** è l'acronimo di Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats. Aiuta a identificare il funzionamento dell'impresa, fornendo informazioni utili per aiutare un'impresa a trovare opportunità e identificare i rischi a cui può essere esposta.
- **Catena di fornitura:** La Supply Chain è la procedura che va dalla produzione grezza alla consegna del servizio/prodotto al cliente.
- **Gestione del rischio:** Rischi associati al personale, alla proprietà, alla responsabilità, alle risorse e alle normative di un'azienda. È il processo di identificazione, valutazione e superamento di minacce e sfide.

- **Strategia:** Piano d'azione, il piano delle nostre attività negli affari. Una buona strategia è anche una pianificazione etica del percorso, per cui elementi come la missione, la visione e il sistema di valori dell'impresa sono al centro.
- **Missione:** Formulazione concisa che definisce gli obiettivi principali dell'organizzazione, delinea lo scopo generale della sua esistenza e pone le basi per le azioni strategiche.
- **Visione:** L'immagine speculare della missione. Una visione è un'idea dello stato ideale di un'organizzazione a lungo termine.
- **Codice etico/sistema di valori:** Compilazione dei principi più importanti che si applicano in un'organizzazione sia all'interno che all'esterno.
- **Obiettivi strategici SMART:** Gli obiettivi SMART sono: Semplici, Strategici; Misurabili, Motivativi; Raggiungibili, Concordati, Allineati con gli obiettivi aziendali, Orientati all'azione, Raggiungibili; Rilevanti, Realistici, Basati sui risultati; Basati sul tempo, Tracciabili, Limitati nel tempo/costo, Tempestivi, Tempestivi; Emozionanti, Valutati; Registrati, Rivisti.
- **Piani di impresa sociale:** Piani aziendali in cui si pone maggiormente l'accento sulla rilevanza e sulla necessità dell'impresa, sull'impatto sociale e sul valore aggiunto dei prodotti e dei servizi, sulle opportunità di collaborazione e di partnership e sulla crescita condivisa, sulle strutture organizzative inclusive e democratiche, sulla considerazione della sostenibilità come importante misura del successo dell'impresa e del suo impatto sulle comunità e sull'ambiente.
- **Stakeholder:** Entità (individui, comunità, istituzioni, organizzazioni, uffici) le cui attività possono influenzare il funzionamento dell'azienda o il successo dei progetti. Rappresentano l'ambiente dell'organizzazione, entrando in relazione diretta o indiretta con essa.
- **Mappatura degli stakeholder:** Un processo e uno strumento che consente di classificare gli stakeholder, definire le loro relazioni, le dipendenze tra loro e raggrupparli. Grazie alla mappatura, è possibile identificare gli interessi rappresentati dai singoli gruppi, indicare il ruolo che svolgono nel contesto del funzionamento dell'organizzazione, nonché i loro obiettivi e aspettative.



A.1
PIANO AZIENDALE
DELL'IMPRESA SOCIALE

A.1 Impresa sociale Piano d'impresa

A.1.1 Modello di business

Questo argomento illustra i modelli di business utilizzati nell'imprenditoria sociale e offre ai partecipanti l'opportunità di identificare diversi modelli di business e di creare il proprio modello di business Canvas.

A.1.2 Analisi SWOT

Questo argomento definirà che cos'è un'analisi SWOT e che può essere utilizzata per lo sviluppo del business e delle idee imprenditoriali. I partecipanti saranno in grado di costruire un'analisi SWOT sulla base di domande di scenario.

A.1.3 Gestione della catena di fornitura

Questo sottoargomento illustrerà cos'è la gestione della catena di fornitura, in cosa consiste e come può essere utilizzata. Fornirà un'analisi delle diverse attività all'interno della catena di fornitura per supportare l'imprenditore sociale nella comprensione di tutte le operazioni commerciali.

A.1 Impresa sociale Piano d'impresa

TEORIA

Piano aziendale

Che cos'è un Business Plan?

Un documento che descrive in dettaglio come opererà una nuova azienda e che comprende la descrizione dell'attività e degli obiettivi, la roadmap delle operazioni, le ricerche di mercato, l'analisi SWOT, i gruppi target, il modello di business, la strategia finanziaria, la descrizione del management e del personale.

Qual è lo scopo del Business Plan?

Il Business Plan aiuta a identificare, descrivere e analizzare un'opportunità di business, esaminandone la fattibilità tecnica, economica e finanziaria. Presenta l'azienda ad altri quando si vuole collaborare con loro. Tutte le imprese hanno bisogno di un business plan per:

- Per dimostrare il vostro impegno a costruire un'impresa
- Definire le pietre miliari dell'attività e gli obiettivi che si vogliono raggiungere
- Capire la concorrenza
- Capire i clienti e le loro esigenze per fornire loro prodotti migliori.
- Per valutare eventuali ipotesi
- Valutare la fattibilità della vostra impresa
- Trovare il modo in cui la vostra impresa può guadagnare denaro
- Per determinare il fabbisogno finanziario e individuare l'entità del capitale di cui avrete bisogno

Elementi aggiunti nel business plan per l'imprenditoria sociale:

- Identificare lo scopo principale dell'azienda e il suo valore sociale.
- Definire il suo scopo sociale e il suo valore aggiunto

- Analizzare le opportunità di collaborazione o di crescita condivisa
- Definire la struttura organizzativa rispetto all'inclusione da utilizzare nell'impresa sociale.

Cosa comprende il business plan?

Tutti i modelli di business condividono l'obiettivo di raggiungere la sostenibilità trovando modi innovativi per sostenere finanziariamente le loro imprese. In particolare, i profitti ottenuti vengono reinvestiti nell'impresa. Una volta che l'IS ha identificato il modello di business da utilizzare, il business plan deve essere progettato e comprendere il business model canvas che aiuterà a identificare il percorso di ingresso nel mercato, un'analisi SWOT, il gruppo target e la ricerca di mercato per fornire l'innovazione del prodotto.

In particolare, un business plan dovrebbe includere

- Sintesi che includa il sommario, la descrizione dell'attività e il personale chiave.
- La visione deve includere l'idea imprenditoriale, gli obiettivi aziendali, il vantaggio competitivo, gli aspetti legali.
- Strategia di marketing che comprende una ricerca di mercato, gruppi target, concorrenti, analisi SWOT, strategie di prezzo, promozione e pubblicità.
- La gestione di un'azienda deve includere una descrizione del personale, dei locali, della gestione della catena di fornitura, delle attrezzature, del modello di business, della gestione dei rischi.
- Finanza per includere l'analisi dei costi e il piano finanziario per l'azienda e i rischi.

A.1.1 Business Model

Modello di business

Qual è lo scopo del modello di business?

Il modello di business definisce i prodotti o i servizi di un'impresa e offre una descrizione del mercato di riferimento, dei costi e dei ricavi previsti e delle modalità di penetrazione nel mercato. Quindi, il modello di business fornisce una descrizione e una sintesi della strategia aziendale e fornisce l'idea principale di come sviluppare un'impresa.

Quali sono i modelli di business dell'imprenditoria sociale?

Nell'imprenditoria sociale esistono 8 modelli di business principali:

1. Il modello di sostegno agli imprenditori si riferisce alla vendita di servizi di supporto alle imprese direttamente agli imprenditori della popolazione target. Un esempio è l'organizzazione internazionale PRO MUJER - sito web: <https://promujer.org/b2b/en/> - che fornisce sostegno finanziario alle donne con un background sociale ed economico difficile per diventare imprenditrici.

2. Il modello dell'intermediario di mercato si riferisce alla commercializzazione o alla vendita di prodotti o servizi dei propri clienti. Un buon esempio internazionale di impresa sociale con questo modello è l'iniziativa TOPLA dell'organizzazione Save the children. L'attività principale di TOPLA è la commercializzazione di prodotti alimentari realizzati dalle donne nelle aree urbane. In qualità di intermediario di mercato, TOPLA gestisce il marketing, la vendita e la distribuzione dei ricavi e dei prodotti sul mercato.
3. Il modello occupazionale si riferisce all'offerta di opportunità di lavoro e di formazione professionale ai clienti. Organizzazione SIEDLISKO - sito web <https://www.nesst.org/siedlisko> - un centro di assistenza agli anziani in Polonia che offre opportunità di lavoro a persone con bisogni speciali. SIEDLISKO è considerata una buona pratica di imprenditoria sociale in Europa, poiché l'organizzazione ha ottenuto molto sostegno negli ultimi anni ed è stata premiata per l'ambiente di lavoro che offre ai suoi dipendenti
4. Il modello Free-for-Service si riferisce a quando un cliente acquista un servizio per un beneficio sociale. Un esempio is the BOOKSHARE social enterprise- website: <https://www.bookshare.org/cms/>. BOOKSHARE è un'impresa che vende libri online. L'impresa ha sviluppato un servizio educativo per le persone non vedenti che potevano scaricare un libro e leggerlo nel CODICE BRAILLE (un sistema tattile che consente ai non vedenti e agli ipovedenti di accedere all'alfabetizzazione leggendo e scrivendo).
5. Il modello del cliente a basso reddito si riferisce alla vendita di servizi sociali a clienti a basso reddito. Questi possono includere programmi di farmaci da prescrizione, programmi educativi, servizi di supporto legale, fornitura di beni e servizi a persone che vivono in povertà o con un background finanziario e sociale difficile, ecc.
6. Il modello cooperativo si riferisce al caso in cui i membri pagano una quota per ricevere i servizi dei membri. Un esempio di impresa sociale è l'Associazione per le cooperative sociali - sito web: <http://www.spoldzielnie.org/index.php?lang=5> - che esiste dal 2003 in Polonia. L'associazione fornisce consulenza e assistenza informativa ai suoi collaboratori nelle loro attuali attività.
7. Il modello di sovvenzionamento dei servizi si riferisce al finanziamento di programmi sociali attraverso la vendita di prodotti o servizi. Un esempio è il sito web Agia Skepi Bio: <https://www.agiaskepi.com/> - a Cipro, che è soggetto e funziona come una sussidiaria di un'organizzazione più grande, la Comunità terapeutica Agia Skepi, un centro di trattamento della tossicodipendenza. Nell'ambito del programma di trattamento, i membri di Agia Skepi sono coinvolti nella coltivazione di prodotti biologici che vengono venduti in Agia Skepi Bio Shop. Tutti i ricavi che Agia Skepi Bio guadagna risalgono all'organizzazione madre di Agia Skepi.
8. Il modello di sostegno organizzativo si riferisce al finanziamento di programmi sociali tramite la vendita di prodotti o servizi attraverso un'organizzazione madre. Simile al modello di sovvenzione dei servizi, la semplice differenza è che i ricavi sono guadagnati in modo distintivo.

Come creare un modello di business?

Uno strumento utile è il business model canvas, che può essere realizzato all'indirizzo: <https://canvanizer.com/>.

Vantaggi dell'utilizzo del business model canvas:

- Il business model canvas è uno strumento che aiuta a smontare la vostra idea di business.
- È suddiviso in segmenti facilmente comprensibili.
- Fornisce una sintesi delle informazioni sulla strategia aziendale.
- È utile creare un modello di business.

Modello di business canvas

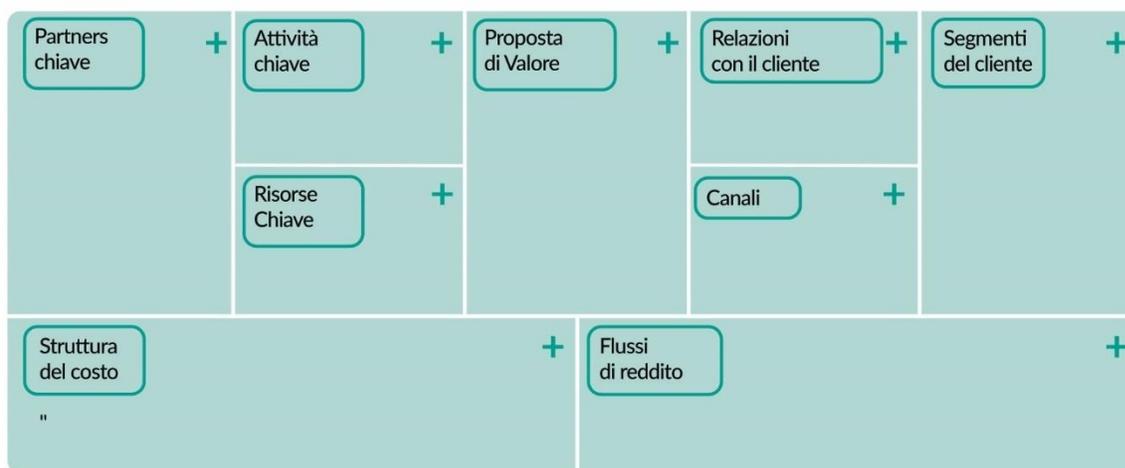


Figura 1 - Business Canvas

Che cosa si deve includere in ogni sezione?

- Partner chiave: Le persone che possiedono l'impresa e i soci.
- Attività principali: I principali servizi che l'impresa fornirà.
- Risorse chiave: I luoghi in cui l'Impresa Sociale fornirà il servizio.
- Proposta di valore: I valori/realizzazioni da creare con la creazione dell'impresa.
- Relazioni con i clienti: Le modalità con cui l'Impresa Sociale offrirà assistenza ai clienti.
- Clienti: I gruppi target e gli utenti finali.
- Canali: I metodi promozionali da utilizzare per avvicinare il pubblico.
- Costi: I costi necessari per la creazione dell'impresa sociale e i costi necessari per il suo mantenimento (non è necessario includere i numeri).
- Entrate: Entrate dirette ottenute attraverso i canoni di abbonamento e modalità di gestione dei profitti.

A.1.2 Analisi SWOT

Questo argomento definirà che cos'è un'analisi SWOT e che può essere utilizzata per lo sviluppo del business e delle idee imprenditoriali. I partecipanti saranno in grado di costruire un'analisi SWOT sulla base di domande di scenario.

Che cos'è l'analisi SWOT?

L'analisi SWOT può essere utilizzata per identificare i punti di forza, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce dell'azienda. Può essere utilizzata non solo per identificare le sfide attuali dell'organizzazione, ma anche per definire le sfide e le opportunità nella Supply Chain per valutare l'efficacia e applicare le procedure decisionali all'interno di un'organizzazione.

Come si presenta un'analisi SWOT?

PUNTI DI FORZA	PUNTI DI DEBOLEZZA
(ad es. unicità del prodotto, innovazione)	(cioè cosa si può fare per migliorare la sua idea?).
<ul style="list-style-type: none"> • Qual è l'innovazione/unicità dell'azienda? • Quali sono i vantaggi competitivi? • Quali sono gli asset del team (formazione-rete-competenze-reputazione)? 	<ul style="list-style-type: none"> • Qual è il bisogno di risorse? • Ci sono lacune nella squadra? • I processi aziendali sono in atto? • Posizione
OPPORTUNITÀ	MINACCE
(ad es. segmenti di mercato attuali, mercato fiorente)	(ad esempio, la concorrenza attuale e ciò che deve essere preso in considerazione prima di sviluppare il prodotto).
<ul style="list-style-type: none"> • Quali sono le attuali tendenze del mercato e come sono collegate alla vostra attività? • Ci sono eventi imminenti che possono essere presi in considerazione? • Esistono normative che possono aiutare la vostra attività? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ci sono minacce al mercato? • Qual è il fabbisogno di fornitori? Cambieranno nel lungo periodo? • Il comportamento dei consumatori sta cambiando?

Tabella 1 - Analisi SWOT

Fasi di creazione di un'analisi SWOT:

1. Individuate i punti di forza della vostra azienda che creano un valore e un vantaggio competitivo per il settore in cui operate, in termini di posizioni finanziarie, esperienza/conoscenza, team e processi di gestione.
2. Determinare i punti deboli dell'azienda, comprese le aree che possono essere migliorate per aumentare la sua reputazione e il suo vantaggio competitivo.
3. Determinare le opportunità dell'azienda, che comprendono tendenze future, questioni economiche, legislative o politiche che aiutano l'azienda ad andare avanti.
4. Identificare le minacce dell'azienda, che si riferiscono agli aspetti negativi che sono al di fuori del controllo dell'azienda, tra cui tendenze future, questioni economiche, legislative o politiche.
5. Ottenere una panoramica della situazione attuale.

6. Sfruttare i punti di forza, minimizzare le debolezze, sfruttare le opportunità e ridurre l'impatto delle minacce.

A.1.3 Gestione della catena di fornitura

Questo sottoargomento illustrerà cos'è la gestione della catena di fornitura, in cosa consiste e come può essere utilizzata. Fornirà un'analisi delle diverse attività all'interno della catena di fornitura per supportare l'imprenditore sociale nella comprensione di tutte le operazioni commerciali. Al termine dell'argomento, i partecipanti saranno in grado di identificare i rischi associati alla gestione della catena di fornitura, consentendo loro di passare all'argomento successivo.

Che cos'è la catena del valore?

Il processo o le attività con cui un'azienda aggiunge valore a un articolo, compresa la produzione e la fornitura di servizi post-vendita" (Oxford, 2020). È l'intero processo che un'impresa segue per consegnare infine il prodotto al cliente.

Esistono due tipi principali di attività commerciali:

1. Attività primarie: Attività che si riferiscono alla trasformazione di input, ad esempio materie prime, in output.
2. Attività secondarie: Attività che si riferiscono all'approvvigionamento, alla tecnologia, allo sviluppo e alla gestione delle risorse umane.

Comprendere la catena del valore di Michael Porter (1985)



Figura 2 - La catena del valore di Michael Porter

Queste attività sono comuni a tutte le imprese. Per sviluppare con successo un'azienda in grado di operare e sostenersi a lungo termine, è necessario prendere decisioni all'interno di ciascuna attività. È

fondamentale sapere che, all'interno della catena del valore, le attività di supporto sono attività secondarie che sostengono le attività primarie.

Definizione delle attività della catena del valore:

Attività primarie

- **Logistica in entrata:** Processo di ricezione, stoccaggio, gestione e distribuzione dei prodotti/servizi in entrata. Tra gli esempi vi sono i costi di trasporto, la gestione dei rifiuti, la conservazione degli articoli in magazzino, ecc.
- **Operazioni:** Attività che trasformano le risorse in materiale consumato. Tra gli esempi vi sono i costi di vendita al dettaglio, i costi di approvvigionamento, la determinazione dei prezzi, il coinvolgimento, il pagamento, ecc.
- **Logistica in uscita:** A differenza della logistica in entrata, le attività in uscita si riferiscono alla gestione, alla vendita e al trasporto degli articoli finiti ai consumatori finali. Tra gli esempi vi sono i costi di consegna, di magazzino e di inventario.
- **Marketing e vendite:** Come motivare i consumatori finali ad acquistare il vostro prodotto/servizio. Esempi: pubblicità, costi delle attività promozionali, ecc.
- **Servizio:** Attività legate all'assistenza post-vendita e alla gestione dei rapporti con i clienti. Tra gli esempi vi sono la manutenzione dei servizi, le riparazioni, la formazione interna, ecc.

Attività di supporto

- **Approvvigionamento:** Attività relative a ciò che l'organizzazione fa per ottenere le proprie risorse, per trovare i fornitori e per negoziare le migliori pratiche. Tra gli esempi vi sono i beni di produzione, il materiale per ufficio, il materiale di marketing, la pubblicità, i servizi di consulenza, ecc.
- **Gestione delle risorse umane:** Il modo in cui un'impresa recluta, forma, motiva e premia i propri dipendenti. Gli esempi includono la formazione per l'assunzione, la ricompensa e la motivazione dei dipendenti.
- **Tecnologia:** Attività legate all'elaborazione e alla gestione delle informazioni. Esempi sono il software, la manutenzione dei sistemi, gli strumenti di sicurezza informatica, ecc.
- **Infrastrutture:** Procedure operative come quelle contabili, legali, amministrative e gestionali. Gli esempi includono le infrastrutture fisiche, come gli edifici e le attrezzature necessarie, e le infrastrutture informatiche, come la distribuzione e il trasporto necessari, la rete e i sistemi IT.

Quali sono le fasi decisionali della supply chain¹ ?

Le decisioni che devono essere formulate all'interno della catena di fornitura sono le seguenti:

1. Progettare la strategia della catena di fornitura. Decidere su:
 - a. I piani di marketing e di prezzo del servizio/prodotto

¹ <http://docshare01.docshare.tips/files/7656/76567303.pdf>

- b. La selezione dei fornitori
- c. Le modalità di delocalizzazione delle risorse
- d. Chi sarà coinvolto nei meccanismi della catena di fornitura, compresi gli attori interni e quelli in outsourcing
- e. Posizione e infrastrutture
- f. Strutture di magazzino per lo stoccaggio o la produzione del prodotto
- g. Modi di trasporto e gambe di spedizione
- h. Tipo di sistema informativo da utilizzare nell'ambito delle operazioni
- i. Quale personale includere e quale formazione utilizzare

2. Funzionamento della catena di approvvigionamento

L'obiettivo è massimizzare il surplus della catena di fornitura che può essere generato come risultato delle sfide osservate durante la prima fase. È necessario prendere decisioni su:

- a. Quali mercati saranno riforniti da quali località
- b. Il subappalto della produzione,
- c. Le politiche di inventario da seguire
- d. I tempi e le dimensioni delle promozioni di marketing e di prezzo.
- e. Lo stabilimento di produzione
- f. Le quantità di produzione target per ogni sede

3. Gestione della catena di approvvigionamento

In questa fase, l'impresa prende decisioni sugli ordini dei clienti. Le decisioni da prendere sono le seguenti:

- a. Gestione degli ordini dei clienti in arrivo
- b. Assegnazione dell'inventario o della produzione ai singoli ordini
- c. Impostare il programma di consegna ed effettuare gli ordini di rifornimento

Perché è importante la gestione della catena di fornitura?

Un elemento importante del business plan è il riconoscimento delle procedure finanziarie dell'organizzazione. La catena di fornitura è la procedura che va dalla produzione grezza alla consegna del servizio/prodotto al cliente. Quando la gestione della supply chain ha successo, i costi complessivi dell'azienda si riducono e la redditività aumenta.

Domande a cui rispondere:

Quali sono i principali modelli di business dell'imprenditoria sociale?

Qual è lo scopo dell'analisi SWOT?

Definire la gestione della catena di fornitura

Pensate a una ragione per cui un'azienda dovrebbe prendere decisioni su ogni attività all'interno della catena di fornitura.



A.2
VALUTAZIONE DEL
RISCHIO /
MONITORAGGIO DEI
PROGRESSI

A.2 Valutazione del rischio / Monitoraggio dei progressi

A.2.1 Categorie di rischio

Questo argomento definirà cosa sia la valutazione del rischio e come i rischi possano essere monitorati e controllati. Verranno illustrate le categorie di rischio in un'azienda e i partecipanti saranno in grado di identificare i numerosi rischi che si possono sviluppare nella loro attività.

A.2.2 Matrice dei rischi

Questo sotto-argomento fornirà ai partecipanti le linee guida su come utilizzare uno strumento di matrice del rischio per valutare l'impatto di ciascun rischio identificabile in ogni categoria. Lo scopo è quello di comprendere la probabilità che ogni rischio si manifesti, l'impatto sull'organizzazione e l'impatto delle conseguenze. Verranno utilizzate domande di scenario per massimizzare la loro comprensione.

A.2.3 Gestione del rischio

L'obiettivo principale di questo sottoargomento è quello di definire i modi per superare i diversi rischi che possono sorgere in ciascuna categoria, ad esempio quelli operativi, finanziari, di reputazione, per i consumatori, normativi, ambientali, di sicurezza informatica e per i dipendenti.

A.2 Valutazione del rischio / Monitoraggio dei progressi

TEORIA

A.2.1 Risks Categories

Che cos'è la valutazione dei rischi?

La valutazione del rischio si riferisce al processo di valutazione dei rischi potenziali che potrebbero svilupparsi in un'impresa. Per effettuare una valutazione del rischio efficace è necessario seguire le seguenti fasi:

1. Identificare il rischio
2. Valutare l'impatto del rischio sull'impresa
3. Sviluppare una strategia per rispondere a tale rischio
4. Monitoraggio dell'avanzamento del rischio
5. Costruire una nuova strategia per ridurre l'impatto del rischio.

Quali sono i principali tipi di rischio osservati in un'impresa?

1. Finanziario: Questo tipo riguarda le azioni che comportano un flusso di denaro, ad esempio una perdita finanziaria.
2. Normativa: Questo tipo si riferisce a qualsiasi inosservanza delle normative, come la conformità agli obblighi fiscali, il rispetto dei quadri giuridici dell'UE e delle leggi aziendali nazionali, a seconda dei Paesi.
3. Operativo: Questo tipo si riferisce agli incidenti che si verificano nella gestione di un'impresa. Tra gli esempi si possono citare il ritiro dei senior e di altro personale, il fallimento dei processi interni, le interruzioni operative dovute a eventi imprevisti come crisi globali, frodi, ecc.
4. Salute e sicurezza: Si riferisce al verificarsi di eventuali infortuni associati al marchio e all'adozione di misure di controllo adeguate.

5. Sicurezza informatica: Questo tipo si riferisce a qualsiasi perdita di dati, perdita di dati importanti che può impedire la continuità operativa/finanziaria.
6. Reputazionale: Questo tipo si riferisce a una relazione negativa creata tra l'impresa e i media, derivante da rapporti indesiderati con i consumatori. I rischi di reputazione possono minacciare la percezione del marchio in caso di stampa negativa su un'impresa.
7. Ambientale: questo tipo parla della probabilità che un prodotto/servizio causi danni all'ambiente.
8. Dipendente: Questa tipologia si riferisce all'insoddisfazione dei dipendenti nei confronti dell'organizzazione. L'impatto del rischio è associato al numero di dipendenti insoddisfatti e alle misure adottate.
9. Cliente: Questo tipo si occupa del livello di insoddisfazione del consumatore.
10. Rischi imprevedibili in campo politico ed economico, definiti come rischi che non possono essere previsti, come nel caso di crisi globali, crisi sanitarie, ecc.

A2.2 Matrice dei rischi

Avete mai sentito parlare della matrice dei rischi? In questa parte vi mostreremo le linee guida su come utilizzare lo strumento della matrice dei rischi per valutare l'impatto di ogni rischio identificabile in ogni categoria nella vostra azienda. Lo scopo è capire la probabilità che ogni rischio si manifesti, l'impatto sull'organizzazione e l'impatto delle conseguenze. Verranno utilizzate domande di scenario per massimizzare la loro comprensione.

Come valutare l'impatto di un rischio?

La distinzione dei tipi di rischio consente di elencare i possibili rischi associati a ciascuna categoria. Vale a dire che in ogni categoria si possono presentare rischi diversi. Ad esempio:

- I rischi finanziari comprendono una percentuale bassa, moderata o alta di perdite finanziarie, rischi causati da valute, tassi di interesse ecc.
- I rischi normativi includono costi più elevati per ottenere la conformità alle normative, l'uso di pratiche illegali, il rifiuto di pagare le tasse o di fare rapporto alle autorità, ecc.
- I rischi operativi comprendono il ritiro di uno o più senior, l'interruzione delle operazioni a causa di eventi imprevisti, l'inosservanza delle procedure normative, le chiusure, l'impossibilità di utilizzare le risorse per le attività logistiche inbound e outbound, ecc.
- I rischi per la salute e la sicurezza comprendono incidenti leggeri o mortali sul posto di lavoro, problemi di salute durante l'utilizzo di un prodotto, ecc.
- I rischi per la sicurezza informatica includono la presenza di malware, la perdita di dati, l'hacking, la minaccia al sistema informatico, la mancata disponibilità di un sistema informatico interno, ecc.
- I rischi di reputazione comprendono la copertura mediatica del marchio, da breve a lungo termine, da un livello locale (nella comunità) a uno internazionale.
- I rischi ambientali comprendono l'inosservanza delle leggi sulla tutela dell'ambiente e l'utilizzo di procedure che possono causare danni all'ambiente.
- I rischi per i dipendenti includono l'insoddisfazione dei dipendenti per il lavoro nell'impresa, l'incapacità dell'impresa di rispondere alle richieste dei dipendenti e di mettere in atto misure pertinenti per proteggere e motivare i dipendenti.

- I rischi per i clienti includono il numero di reclami dei consumatori durante l'utilizzo del servizio/prodotto e l'insoddisfazione generale dei consumatori.

Che cos'è la matrice di rischio?

La matrice dei rischi è uno strumento che può essere utilizzato per valutare l'impatto di un rischio in un'azienda, in base alla probabilità/diffidenza con cui il rischio si presenta. Per valutare il livello di ciascun rischio, è necessario adottare semplici misure:

- Definire il rischio, ad esempio, perdite finanziarie, interruzioni operative, mancata conformità alle normative, insoddisfazione dei clienti, fuga di dati, ecc.
- Valutare la probabilità. Sulla base dei dati degli anni precedenti, si deve identificare la probabilità che un rischio si verifichi. Ad esempio, se nei 3 anni precedenti si è verificata una perdita finanziaria di 20.000 euro all'anno, la probabilità che si ripeta è maggiore.
- Valutare l'impatto del rischio in base a come il rischio identificabile può influire sulle aree operative. In caso di perdita finanziaria, si verificherà un'interruzione delle operazioni e quindi l'impatto sarà maggiore.
- Valutare le conseguenze del rischio esaminando insieme la probabilità e l'impatto.
- Utilizzare la seguente tabella che illustra la Matrice dei rischi. È consigliabile utilizzare una **MATRICE DEI RISCHI** per ogni tipo di rischio, come i rischi finanziari, operativi, ambientali, ecc.

		IMPATTO			
MATRICE DI RISCHIO		MINORE	MODERATO	MAGGIORE	CRITICO
PROBABILITÀ	76-100%	ALTO	ALTO	ESTREMO	ESTREMO
	51-75%	MODERATO	MODERATO	ALTO	ESTREMO
	26-50%	BASSO	BASSO	MODERATO	ESTREMO
	0-25%	BASSO	BASSO	MODERATO	BASSO

Figura 3 - Matrice dei rischi

A.2.3 Gestione del rischio

L'obiettivo principale di questo sottoargomento è quello di definire i modi per superare i diversi rischi che possono sorgere in ciascuna categoria, ad esempio quelli operativi, finanziari, di reputazione, per i consumatori, normativi, ambientali, di sicurezza informatica e per i dipendenti.

Come creare una solida strategia di valutazione del rischio?

Una volta identificati e valutati i rischi attraverso lo strumento della **MATRICE DEI RISCHI**, è necessario creare un piano per rispondere e prevenire l'escalation del rischio. La strategia deve fornire un approccio strutturato e coerente all'accesso e alla gestione del rischio.

In generale, è necessario mettere in atto una serie di azioni per prevenire il verificarsi dei rischi di ciascuna categoria:

Prevenzione dei rischi operativi:

- a. Stabilire un sistema di gestione interno alle operazioni
- b. Utilizzare e integrare i sistemi tecnologici
- c. Monitorare tutte le attività all'interno della catena di fornitura
- d. Preparare un piano di gestione del rischio
- e. Mantenere una forte cultura imprenditoriale

Prevenzione dei rischi finanziari:

- a. Valutare le operazioni commerciali
- b. Coltivare il talento che già esiste
- c. Potenziare i servizi forniti
- d. Creare solide pratiche di risorse umane
- e. Utilizzare metriche di rischio per ogni decisione presa
- f. Prepararsi a coprire qualsiasi perdita finanziaria

Prevenzione dei rischi di reputazione:

- a. Costruire una forte etica e integrità tra i consumatori e il marchio.
- b. Creare una forte identità del marchio
- c. Migliorare la sicurezza del valore e l'innovazione sociale
- d. Utilizzare un forte sistema di comunicazione con i consumatori
- e. Rispondere efficacemente alle crisi

Prevenzione dei rischi normativi:

- a. Rispetto dei quadri giuridici
- b. Tenersi informati e aggiornati sulle nuove normative
- c. Assumere un responsabile della conformità

Prevenzione dei rischi per la sicurezza informatica:

- a. Costruire un forte servizio di sicurezza informatica e di rilevamento delle minacce informatiche.
- b. Assumere un esperto tecnico
- c. Essere conformi alla normativa ISO

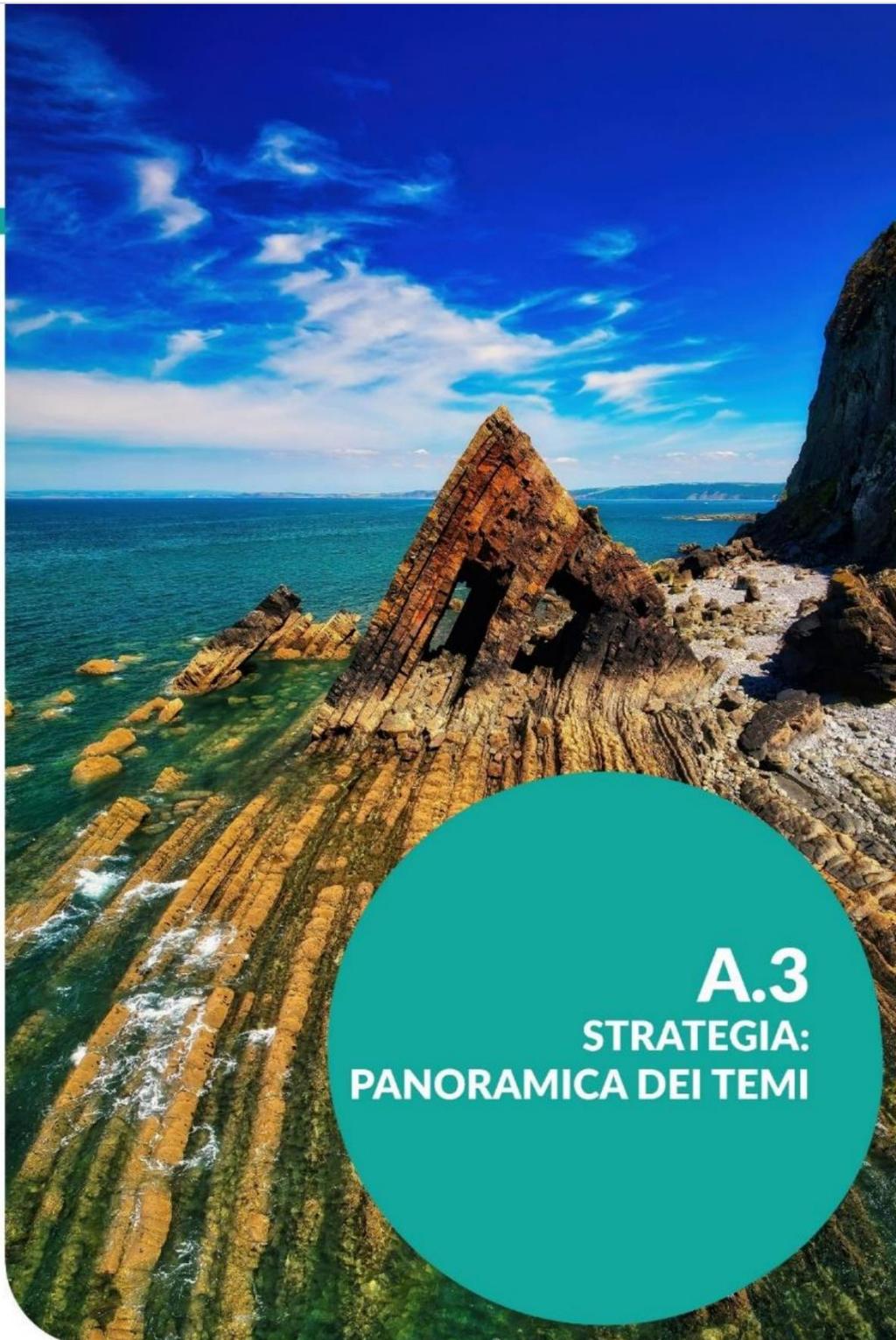
Prevenzione dei rischi per i dipendenti:

- a. Fornire una formazione adeguata
- b. Rispetto della legge sul lavoro
- c. Fornire compensi e benefit sufficienti
- d. Essere attenti alla salute e alla sicurezza
- e. Risolvere qualsiasi problema interno con trasparenza, efficienza e rispetto.
- f. Avere un'adeguata supervisione e condotta dei dipendenti

Domande a cui rispondere:

In quali aree operative si possono presentare i rischi della vostra impresa?

Qual è lo scopo dell'utilizzo di una MATRICE DI RISCHIO per la vostra azienda?



A.3
STRATEGIA:
PANORAMICA DEI TEMI



A.3 Strategia: panoramica degli argomenti

A.3.1 Missione e visione

Questo sottoargomento definirà cosa sono la missione e la visione e come crearle. Illustrerà le principali domande a cui si dovrebbe rispondere per identificare le parti più importanti della missione e della visione per la propria impresa sociale.

A.3.2 Codice etico - sistema di valori

Questo sottoargomento definirà cos'è il codice etico e come crearlo. Illustrerà i gruppi principali che dovrebbe includere e mostrerà alcuni esempi di valori fondamentali.

A.3.3 Obiettivi SMART

L'obiettivo principale di questa sotto-tematica è definire il metodo SMART per la creazione di obiettivi a breve e lungo termine. Questo sotto-argomento definirà anche un metodo utile per la definizione degli obiettivi: le "6 domande W":

A.3.4 Pianificazione delle risorse aziendali

L'obiettivo principale di questo argomento è definire le modalità di pianificazione delle risorse in base al piano strategico, ad esempio le persone, l'amministrazione, le infrastrutture, ecc,

La pianificazione strategica è il concetto base di una pianificazione buona e ragionevole. Con la strategia possiamo fissare obiettivi di sviluppo razionali e raggiungibili e pianificare in anticipo le attività dell'azienda, e su questa base pianificare l'uso delle risorse aziendali e le loro esigenze. Una buona strategia è anche una pianificazione etica del percorso, per cui elementi come la missione, la visione e il sistema di valori dell'impresa sono al centro. Questi elementi sono particolarmente importanti per i nostri stakeholder.

La gestione strategica è la pianificazione, il monitoraggio, l'analisi e la valutazione continua di tutte le necessità di cui un'organizzazione ha bisogno per raggiungere i propri obiettivi. La gestione strategica è una ricerca continua di come adattare l'organizzazione alle mutevoli condizioni esterne e interne, modificando gli obiettivi e i metodi di attuazione.

Henry Mintzberg nel suo articolo del 1987, "Il concetto di strategia I: Five Ps for Strategy" ha affermato che "il campo della gestione strategica non può permettersi di affidarsi a un'unica definizione di strategia".² Ha invece delineato cinque definizioni di strategia e le loro interrelazioni:

- Piano: Strategia come corso d'azione consapevolmente previsto per affrontare una situazione.
- Stratagemma: Strategia come manovra per superare un concorrente, che può anche far parte di un piano.
- Schema: Strategia derivante dalla coerenza del comportamento, intenzionale o meno, che può essere indipendente da un piano.

² Henry Mintzberg, IL CONCETTO DI STRATEGIA I: FIVE P FOR STRATEGY, California Management Review; autunno 1987; 30, 1; ABI/INFORM Globalpg. 11

- Posizione: Strategia come forza mediatrice o incontro tra l'organizzazione e l'ambiente, che può essere compatibile con una o tutte le PS.
- Prospettiva: Strategia come concetto o modo radicato di percepire il mondo - ad esempio, pacesetter aggressivo vs. late mover - che può essere compatibile con una o tutte le Ps.³

Tabella 1. Differenze tra gestione operativa e strategica

Operativo	Strategico
Concentrati sull'attività quotidiana.	Concentrati sullo sviluppo a lungo termine.
Il suo obiettivo è quello di garantire una continuazione regolare delle attività quotidiane.	Il suo obiettivo è trovare nuove vie di sviluppo attraverso il miglioramento e l'innovazione.
Se c'è la necessità di apportare una modifica, viene risolta ad oc.	Consente all'organizzazione di concentrarsi sulla gestione pianificata del cambiamento.
In questo modo è più facile garantire che i servizi o i prodotti siano forniti regolarmente e con una certa qualità.	Influenza lo sviluppo dell'offerta, arricchendola di nuovi servizi e prodotti.
Le decisioni vengono prese una tantum o in conformità alle procedure stabilite.	Le decisioni vengono prese tenendo conto degli effetti a lungo termine.
Effetto - stabilità della corrente.	Effetto: creare soluzioni future.

Tabella 2 - Gestione operativa/strategica

Fonte: "Che cos'è la gestione strategica", orig: "O co chodzi w zarządzaniu strategicznym", <https://poradnik.ngo.pl/o-co-chodzi-w-zarządzaniu-strategicznym>

Cosa dà la strategia all'impresa sociale?

Aumenta la probabilità di successo e di sostenibilità:

1. Crea un quadro di riferimento per la realizzazione dell'idea
2. I leader manageriali possono adattarsi più efficacemente al cambiamento pensando agli scenari
3. Fornisce un contesto e una direzione significativi per i dipendenti e i volontari.
4. Strumento di due-diligence interna allineando i controlli agli obiettivi sociali ed economici chiave
5. Metodo di comunicazione esterna.

La strategia deve essere scritta e deve includere: un'analisi della posizione competitiva dell'organizzazione, la definizione dei vantaggi competitivi, gli obiettivi strategici, i compiti assegnati agli obiettivi stabiliti, un calendario per l'attuazione della strategia, nonché la definizione delle misure necessarie per l'attuazione della strategia. La strategia completa contiene anche un elenco delle risorse necessarie: umane, finanziarie, tecnologiche (nuove tecnologie, brevetti, risultati della ricerca) e materiali necessarie per la sua attuazione.

³ <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>

La strategia contiene obiettivi e traguardi a breve e lungo termine, di solito da un mese a cinque anni (nella prospettiva degli obiettivi a lungo termine). Quindi la strategia dice:

- COSA STIAMO CERCANDO DI OTTENERE? Missione, visione, valori
- COME RAGGIUNGERE QUESTO OBIETTIVO? Obiettivi a breve e a lungo termine.
- COSA DIMOSTRERÀ CHE ABBIAMO RAGGIUNTO QUESTO OBIETTIVO? Indicatori quantitativi e qualitativi che riflettono gli obiettivi dell'azione.
- CHI E COSA CI SARÀ FAVOREVOLE?
- CHI E COSA CI DISTURBA?

Analisi dei punti di forza e di debolezza dell'organizzazione, analisi dell'ambiente dell'organizzazione, analisi delle opportunità e delle sfide.

- QUALI CAMBIAMENTI SARANNO NECESSARI PER OTTENERE TUTTO QUESTO?

Cambiamenti sociali, organizzativi, strutturali e legislativi.

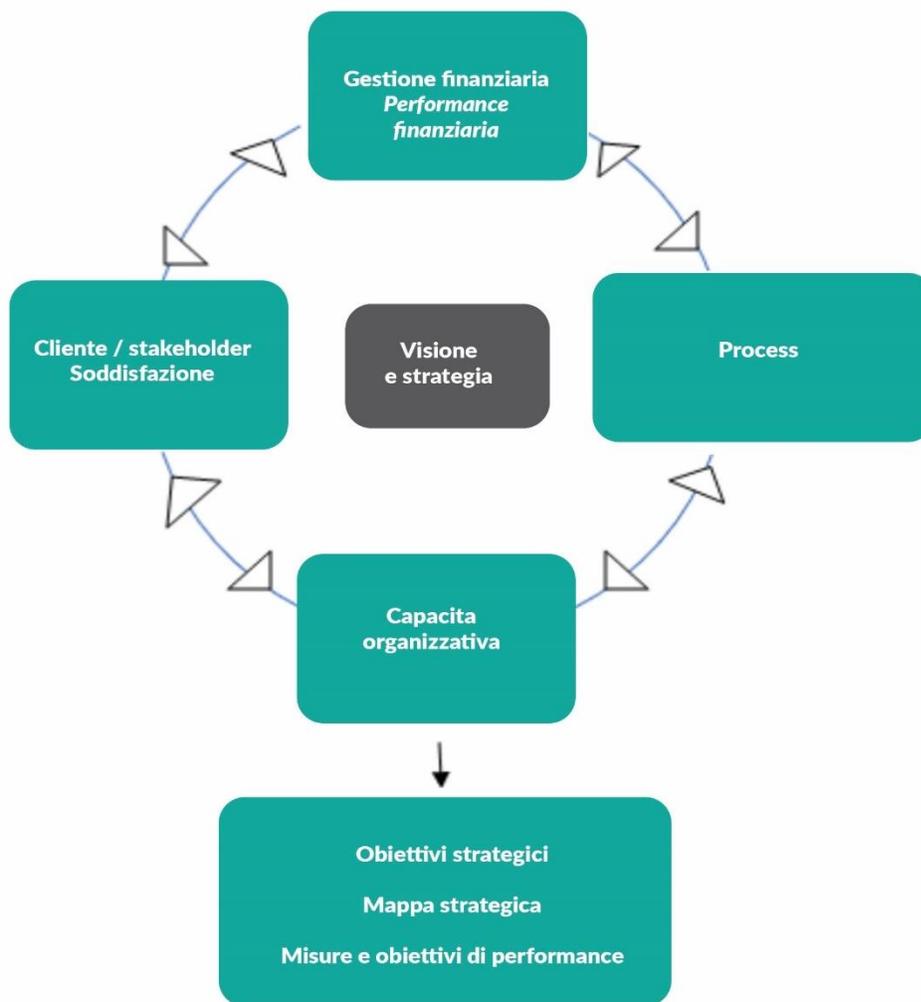


Figura 4 - Diagramma di visione e strategia

L'impresa esiste in modo migliore e più stabile con tutti gli elementi strategici come la missione (il nostro scopo), la visione (ciò a cui aspiriamo), i valori fondamentali (ciò in cui crediamo), le aree di focalizzazione strategica (temi, risultati e/o obiettivi) e gli elementi più operativi come gli obiettivi (attività di miglioramento continuo), le misure (o indicatori chiave di prestazione, o KPI, che tracciano le prestazioni strategiche), i target (il nostro livello di prestazione desiderato) e le iniziative (progetti che aiutano a raggiungere gli obiettivi). Tutti questi elementi ci rendono più grandi, più intelligenti e più flessibili.

La strategia rafforza l'impresa al suo interno. Sviluppando la strategia e presentandola (o i suoi elementi) al personale e ai collaboratori (volontari, donatori, fondatori, ecc.), essi capiscono qual è l'obiettivo della propria attività, che tipo di struttura ha e come funziona influisce sulla realizzazione degli obiettivi. Le aziende sono in competizione tra loro, per il denaro, per i dipendenti, per i beneficiari, per i volontari, per i donatori, per i partner, ecc. Sotto questo aspetto, la strategia è un piano ben congegnato per esistere, rimanere sul mercato e, naturalmente, crescere.

A.3.1 Missione e visione

La maggior parte dei fondatori di imprese sociali ha una missione! Sanno perché hanno fondato questa azienda! Ma quando ci si chiede "Dove state andando?", una buona parte di loro non sa rispondere. Questo perché, quando creiamo un'impresa sociale, sappiamo per chi/cosa vogliamo lavorare, ma non pensiamo molto a quale sia lo scopo di queste attività. Cosa vogliamo ottenere? Siamo su una base ad hoc, qui e ora. Tuttavia, la risposta alle domande "perché?" e "per quale scopo?". Questa è la missione. La missione è il fondamento di un'attività che fissa gli obiettivi e indica la direzione delle nostre azioni.

La missione è una formulazione concisa che definisce gli obiettivi principali dell'organizzazione, delinea lo scopo generale della sua esistenza e pone le basi per le azioni strategiche. La missione deve essere breve e concisa e il suo contenuto deve essere pertinente alle attività svolte.

"Come imprenditore sociale, la vostra missione è il motivo per cui siete in affari. Articolare ciò che vi sta a cuore e come la vostra azienda vi aiuterà a realizzarlo, vi aiuta a prendere decisioni che portano avanti la vostra missione".⁴

La missione costruisce l'identità dell'organizzazione. È la ragione dell'esistenza dell'organizzazione, racconta perché l'organizzazione è stata creata e quale problema vuole risolvere, e quindi qual è lo scopo della sua azione. La missione è legata al cambiamento che l'organizzazione vuole realizzare e indica i valori che sono importanti per essa.

La missione risponde a 5 domande:

- Quale problema vogliamo risolvere?
- Chi/cosa riguarda?
- Quali sono le circostanze di questo fenomeno/problema?
- Che cosa è importante per noi? Quali sono i nostri valori?

⁴ <https://causecapitalism.com/mission-statements-for-social-entrepreneurs-from-other-social-entrepreneurs/>

-
- Cosa vuole l'organizzazione? Come l'organizzazione vuole lavorare per raggiungere il suo obiettivo?

Quando si progetta la missione (così come qualsiasi altra parte della strategia), bisogna ricordare che essa deve servire all'organizzazione e sostenere la sua azione, non dobbiamo necessariamente includere in essa le risposte a tutte le domande di cui sopra. Vale la pena di scegliere quelle che riteniamo più rilevanti e che descrivono meglio la nostra organizzazione e le sue attività. Allo stesso modo, non c'è una risposta chiara alla domanda sulla lunghezza della missione: può essere un testo di una sola frase, ma può anche essere contenuta in poche frasi. È importante che la missione sia:

- conciso, chiaro e trasparente;
- vero, realizzabile e affidabile;
- essere collegati ai valori dell'organizzazione;
- indicare la direzione dell'organizzazione e la sua portata;
- sostenere l'identificazione dei dipendenti con l'organizzazione - essere un riferimento per loro.

Una dichiarazione di missione efficace⁵ :

- Motiva e ispira l'impegno dei clienti.
- È realistico e chiaro.
- È specifica, breve, ben focalizzata e memorabile.
- Dite per cosa la vostra impresa sociale vuole essere ricordata.

La missione dovrebbe essere sviluppata congiuntamente da tutto il team: ciò promuove l'integrazione e rafforza l'identità dei dipendenti. La missione è quindi anche parte del sistema di incentivi: sostiene i dipendenti e rafforza il loro attaccamento all'organizzazione. La missione ben descritta dell'organizzazione è una sfida positiva per i membri del team, i volontari e tutti coloro che lavorano per l'organizzazione e per conto di essa. Per essere efficace, la missione deve essere coerente con le operazioni quotidiane dell'organizzazione e con il suo sistema di valori. Oltre a sviluppare la missione stessa, l'organizzazione deve attuarla in modo ponderato, promuovendola e rendendo tutti gli stakeholder consapevoli dell'importanza dei documenti della missione. L'attuazione della missione dovrebbe avvenire all'inizio delle attività dell'organizzazione, in modo che diventi parte integrante per tutti coloro che entrano in contatto con l'organizzazione - personale, volontari, beneficiari, partner, donatori, finanziatori, sostenitori, ecc.

⁵ Kate Diveley, Creare dichiarazioni di visione efficaci per le imprese sociali, su: <https://prosper-strategies.com/effective-vision-statements-social-enterprises/>

La visione è l'immagine speculare della missione. Kate Diveley dice: "Come impresa sociale, non volete solo vendere il vostro prodotto o servizio, ma volete contribuire al bene della società. Quindi, se raggiungeste tutti i vostri obiettivi, che aspetto avrebbe il mondo?".⁶

Una visione è un'idea dello stato ideale di un'organizzazione a lungo termine. La visione comprende la prospettiva di ciò che l'organizzazione dovrebbe essere tra un anno, 5 o 10 anni. Riflette l'immagine immaginaria dell'organizzazione, il modo in cui dovrebbe cambiare la realtà circostante e i valori che l'organizzazione dovrebbe servire. Una visione è un insieme di idee la cui attuazione è finalizzata al raggiungimento degli obiettivi fissati dall'organizzazione. Per essere efficace, deve essere condivisa da tutti i membri dell'organizzazione e dai suoi stakeholder interni, che hanno un'influenza sulle modalità di attuazione.

La visione deve rispondere a 3 domande:

- 1. Cosa vorremmo sentire della nostra organizzazione tra cinque, dieci anni?**
- 2. Cosa stiamo cercando di fare?**
- 3. Che aspetto avrà il mondo quando lo cambieremo?**

A seconda delle circostanze, anche la visione può essere modificata. Come la missione, la visione è l'espressione delle ambizioni e delle aspirazioni dei fondatori dell'azienda, ma opera in una certa realtà e, a seconda di come si presenta l'ambiente esterno e interno dell'organizzazione, anche la visione cambia.

Dichiarazioni di visione efficaci per le imprese sociali⁷ :

- Portano la vostra azienda fuori dalla sua realtà attuale e vi permettono di aspirare a qualcosa di più grande.
- Capitalizzare le competenze chiave dell'azienda.
- Fornite un'immagine di come sarà la vostra azienda in futuro.
- Create un'immagine vivida nella mente dei vostri clienti e dei membri del personale che promuova l'entusiasmo.
- Chiarire la direzione in cui l'impresa sociale deve muoversi.
- Dare ai dipendenti e ai clienti un senso più ampio dello scopo.

⁶Kate Diveley, Creare dichiarazioni di visione efficaci per le imprese sociali, su: <https://prosper-strategies.com/effective-vision-statements-social-enterprises/>

⁷ Kate Diveley, *Creare dichiarazioni di visione efficaci per le imprese sociali*, su: <https://prosper-strategies.com/effective-vision-statements-social-enterprises/>

A.3.2 Codice etico - sistema di valori

Le imprese sociali hanno spesso una serie di valori che fungono da principi guida per il funzionamento delle organizzazioni. I valori hanno spesso un fondamento etico o morale; gli altri che si uniscono al progetto o all'organizzazione saranno tenuti a sostenere e a far valere questi valori. Il sistema di valori etici è la terza componente del fondamento della strategia. Un sistema di valori è una raccolta dei principi più importanti che si applicano in un'organizzazione sia all'interno che all'esterno. Il sistema di valori è il cuore della strategia, perché stabilisce il tono degli obiettivi scelti e delle azioni successive. Sulla base dei valori adottati, l'organizzazione determina lo stile di lavoro, l'ambito delle relazioni con i beneficiari o la partecipazione dei donatori. Questi valori vi aiuteranno a identificare e sviluppare in seguito le relazioni con i futuri stakeholder e a definire i confini e i principi fondamentali su cui si basa l'intera organizzazione. A differenza delle dichiarazioni di visione e missione, è improbabile che l'insieme dei valori iniziali cambi molto con il procedere dell'organizzazione, ma è possibile che venga integrato con altri valori.

Un insieme delle regole più importanti in vigore nell'organizzazione sia all'interno che all'esterno. Può includere aspetti quali:

- relazioni con i dipendenti,
- beneficiari,
- volontari,
- donatori,
- ambiente locale,
- pubblica amministrazione,
- altre ONG,
- o l'ambiente.

Alcuni valori possono essere di natura "generica", ad esempio:

- Aderire a standard e pratiche commerciali etiche
- Ridurre al minimo l'impatto sull'ambiente
- Non discriminazione in tutte le aree di impegno e di funzionamento.

Mentre altri possono essere più specifici per il vostro particolare progetto o area di interesse, ad esempio:

- Offrire opportunità di lavoro, ove possibile, al gruppo target che il progetto intende sostenere.
- Approvvigionamento di determinate materie prime da un particolare gruppo di produttori locali per promuovere l'occupazione locale.⁸

⁸ *Introduzione alle dichiarazioni di visione e missione*, <https://www.unltd.org.uk/our-support/learning-area/setting-your-vision-mission-and-values/>

Esempi di componenti del codice etico/valoriale⁹ :

- **Rispetto per gli altri.** Trattate le persone come vorreste essere trattati voi.

È obbligatorio rispettare tutti coloro con cui si interagisce. Siate gentili, educati e comprensivi. È necessario rispettare lo spazio personale, le opinioni e la privacy degli altri. Qualsiasi tipo di violenza è severamente vietata e comporterà l'interruzione immediata del rapporto. Non è inoltre consentito molestare o vittimizzare gli altri.

Cosa si intende per molestie o vittimizzazione? Per rispondere a questa domanda, abbiamo una politica sulle molestie e una politica più specifica sulle molestie sessuali che potete consultare. Come regola generale, cercate di mettervi nei panni di qualcun altro. Come vi sentireste se qualcuno si comportasse in un determinato modo con voi? Se la risposta è "non mi piacerebbe molto" o "non mi farei mai trattare così", allora non tolleriamo questo comportamento, a prescindere dalla persona che lo ha messo in atto.

Se qualcuno, sia esso cliente, collega o stakeholder, è offensivo, avvilente o minaccioso nei vostri confronti o nei confronti di qualcuno che conoscete, segnalatelo immediatamente alle Risorse Umane o al vostro responsabile. Potete anche segnalare la maleducazione e la mancanza di rispetto se diventano eccessive o frequenti.

- **Integrità e onestà.** Dite la verità ed evitate qualsiasi illecito al meglio delle vostre possibilità.

Innanzitutto, teniamo sempre presente la missione della nostra organizzazione. Lavoriamo tutti insieme per raggiungere risultati specifici. Il vostro comportamento deve contribuire ai nostri obiettivi, sia finanziari che organizzativi.

Siate onesti e trasparenti quando agite in modi che hanno un impatto su altre persone (ad esempio, prendendo decisioni strategiche o decidendo licenziamenti). Non tolleriamo comportamenti maliziosi, ingannevoli o meschini. Le bugie e gli imbrogli sono segnali di allarme e, se scoperti, possono comportare una disciplina progressiva o il licenziamento immediato, a seconda del danno arrecato.

Rubare all'azienda o ad altre persone è illegale. Se si viene scoperti, si rischiano ripercussioni a seconda della gravità delle proprie azioni. Ad esempio, se si ruba materiale per ufficio, si può ricevere un rimprovero o una retrocessione (come minimo), mentre se si ruba denaro o dati (ad esempio, se si commette una frode o un'appropriazione indebita), si viene licenziati e si va incontro a conseguenze legali. La decisione è a discrezione delle Risorse umane, caso per caso.

Conflitto di interessi

Il conflitto di interessi può verificarsi ogni volta che il vostro interesse per un particolare argomento vi porta a intraprendere azioni, attività o relazioni che minano la nostra azienda. Ciò include situazioni come l'uso dell'autorità della vostra posizione per un guadagno personale o lo sfruttamento delle risorse aziendali per

⁹ <https://resources.workable.com/professional-code-of-ethics-policy>

sostenere un'attività personale di guadagno. Anche quando si agisce apparentemente a vantaggio dell'azienda, in realtà la si può svantaggiare. Ad esempio, se un dipendente utilizza metodi discutibili per ottenere informazioni dalla concorrenza e aumentare il proprio record di vendite, la sua azione avrà un impatto positivo sulle entrate dell'azienda, ma ci esporrà a un rischio legale e promuoverà pratiche commerciali malsane.

Se si scopre che avete creato un conflitto di interessi per voi stessi, sarete licenziati. Se il conflitto di interessi è stato involontario (ad esempio, l'acquisto di azioni di una società senza sapere che è un concorrente), prenderemo provvedimenti per correggere la situazione. In caso di recidiva, il dipendente potrà essere licenziato.

- **Giustizia.** Assicuratevi di essere obiettivi ed equi e di non svantaggiare gli altri.

Non agite in modo da sfruttare gli altri, il loro duro lavoro o i loro errori. Date a tutti le stesse opportunità e fate sentire la vostra voce quando qualcuno non lo fa.

Siate obiettivi quando prendete decisioni che possono avere un impatto su altre persone, anche quando decidete di assumere, promuovere o licenziare qualcuno. Assicuratevi di poter giustificare qualsiasi decisione con documenti o esempi scritti. Cercate e utilizzate i metodi più oggettivi in ogni caso; ad esempio, quando intervistate i candidati, ponete le stesse domande a tutti ed evitate di giudicare criteri non legati al lavoro, come l'abbigliamento, l'aspetto, ecc.

Inoltre, non discriminate le persone con caratteristiche protette, poiché ciò è vietato da [*leggi di competenza dell'EEOC*]. Se sospettate di avere un pregiudizio inconscio che influenza le vostre decisioni (il test di associazione implicita di Harvard potrebbe aiutarvi a determinarlo), chiedete aiuto alle risorse umane.

Quando esercitate l'autorità, siate equi. Non mostrate favoritismi verso determinati dipendenti e siate trasparenti quando decidete di elogiare o premiare un dipendente. Siete inoltre tenuti a rispettare la nostra politica sull'impiego dei parenti, che vieta di avere rapporti con un parente.

Se dovete punire un dipendente, assicuratevi di aver preparato un caso da presentare alle Risorse Umane. Non dovete compiere ritorsioni nei confronti dei dipendenti o dei candidati (ad esempio in caso di reclami), poiché ciò è vietato dalla legge.

Siate corretti anche nei confronti dei clienti o dei venditori. Se pensate che la nostra azienda abbia sbagliato in un caso specifico, non cercate di insabbiare o accusare la controparte. Discutete con il vostro manager per trovare soluzioni che possano giovare a entrambe le parti.

- **Legalità.** Conoscere e seguire la legge, sempre.

Siete tenuti a rispettare tutte le leggi che si applicano alla nostra organizzazione. A seconda del vostro ruolo e della vostra professione, potrebbero esserci diverse leggi da rispettare. Ad esempio, i commercialisti e i medici hanno le loro restrizioni legali e devono esserne pienamente consapevoli.

Quando preparate contratti, clausole, esclusioni di responsabilità o copie online che possono essere disciplinate dalla legge (come i moduli di consenso), chiedete la verifica del [nostro consulente legale] prima di finalizzare qualsiasi cosa.

Siete inoltre coperti dalla nostra politica di riservatezza e protezione dei dati. Non dovete esporre, divulgare o mettere in pericolo le informazioni di clienti, dipendenti, stakeholder o della nostra azienda. Seguite sempre anche la nostra politica di cybersecurity.

Il rispetto delle leggi in materia di frode, concussione, corruzione e qualsiasi tipo di aggressione è scontato. Siete inoltre tenuti a seguire le leggi sul lavoro minorile e a evitare di fare affari con organizzazioni illegali.

Se non siete sicuri di quale sia la legge in un caso specifico, non esitate a chiedere alle Risorse umane o al nostro consulente legale.

- **Competenza e responsabilità.** Lavorare sodo ed essere responsabili del proprio lavoro.

Tutti noi dobbiamo impegnarci a fondo nel nostro lavoro. Non solo perché siamo tutti responsabili del successo dell'organizzazione, ma anche perché il rallentamento si ripercuote sui nostri colleghi. Un lavoro incompleto o lento può ostacolare il lavoro degli altri o indurli ad assumersi il peso di se stessi. Questo è in diretto contrasto con i nostri principi di rispetto e integrità.

Ci aspettiamo inoltre che i dipendenti colgano le opportunità di apprendimento e sviluppo, sia sul posto di lavoro che attraverso materiale didattico o formazione. Se non siete sicuri di come raggiungere questo obiettivo, discutete apertamente con il vostro responsabile.

Inoltre, assumetevi la responsabilità delle vostre azioni. Tutti commettiamo errori o dobbiamo prendere decisioni difficili ed è importante che ce ne rendiamo conto. La mancata assunzione di responsabilità su base regolare o in situazioni importanti (ad esempio, un errore cruciale nei nostri registri finanziari) comporterà il licenziamento. Se vi assumete la responsabilità e trovate il modo di rimediare ai vostri errori, dove possibile, vi troverete in una posizione di gran lunga migliore.

- **Lavoro di squadra.** Collaborare e chiedere aiuto. Lavorare bene con gli altri è una virtù, più che un obbligo. Certamente potrete lavorare in modo autonomo e concentrarvi sui vostri progetti e sulle vostre responsabilità. Ma dovrete anche essere pronti a collaborare e ad aiutare gli altri. Siate generosi con le vostre competenze e conoscenze. Siate aperti all'apprendimento e all'evoluzione. Se passano giorni senza che vi consultiate o facciate brainstorming con qualcuno, state perdendo opportunità di eccellenza. Lavorate invece con gli altri e non esitate a chiedere aiuto quando ne avete bisogno.

A.3.3 Obiettivi SMART

La strategia deve dare una risposta alla domanda "Come possiamo realizzare nel modo più efficace la missione e la visione della nostra impresa?". Per fare questo, l'impresa deve determinare le direzioni delle sue attività, cioè stabilire gli obiettivi strategici e con essi gli obiettivi specifici. Il metodo più efficace e allo stesso tempo più conosciuto per definire gli obiettivi delle attività è il metodo SMART (in alcuni casi anche SMARTER). Si tratta di un metodo che consente un'analisi approfondita degli obiettivi strategici pianificati in termini di validità e fattibilità. In questo modo, si stabiliscono obiettivi "intelligenti" e raggiungibili per l'impresa.

Metodo SMART:

IMPATTO					
	MATRICE DI RISCHIO	MINORE	MODERATO	MAGGIORE	CRITICO
PROBABILITÀ	76-100%	ALTO	ALTO	ESTREMO	ESTREMO
	51-75%	MODERATO	MODERATO	ALTO	ESTREMO
	26-50%	BASSO	BASSO	MODERATO	ESTREMO
	0-25%	BASSO	BASSO	MODERATO	BASSO

Tabella 3 - Metodo SMART

Gli obiettivi strategici e specifici dovrebbero essere:

- semplici - formulati in modo chiaro e concreto, senza possibilità di interpretazione; la loro comprensione non deve essere un problema, la formulazione deve essere chiara e coerente con la missione, la visione e i valori dell'organizzazione;
- misurabili - formulati in modo tale che il loro raggiungimento e i loro progressi possano essere misurati in modo "numerico" o almeno che ci sia un metodo di "verificabilità" dell'attuazione;
- raggiungibili / ambiziosi / orientati all'azione - realistici e raggiungibili, tenendo conto delle risorse umane e finanziarie dell'organizzazione; stimolanti-sfidanti, ma non troppo ambiziosi, perché la mancanza di fattibilità demotiva; è importante che gli obiettivi siano orientati all'azione;
- importante/realistico - l'obiettivo deve essere un importante passo avanti, ma allo stesso tempo deve rappresentare un certo valore per la persona che lo realizzerà; questo è importante per l'intera organizzazione, ma anche per i singoli dipendenti/membri che lo realizzano. Questo vi dà la possibilità di identificarvi con loro, il che a sua volta aumenta la probabilità di raggiungerli e riduce la necessità di controllo;

- definito nel tempo e nel luogo - l'obiettivo dovrebbe avere un orizzonte temporale preciso in cui intendiamo raggiungerlo; il lasso di tempo dovrebbe dipendere dal suo attuatore - per quanto possibile, l'obiettivo dovrebbe anche essere monitorabile attraverso indicatori, prodotti e risultati;
- emozionante/valutato-emozionante per la persona che lo raggiunge in modo motivante; dovrebbe avere tappe definite e risultati attesi associati. Gli obiettivi devono essere misurati continuamente fino al loro raggiungimento;
- registrato / rivisto - un obiettivo registrato è più facile da ricordare e vi motiva ad agire - è difficile fingere di non ricordarlo o che non esista; dopo aver raggiunto l'obiettivo, dovrete rivedere e riflettere sugli insegnamenti che vi sono stati dati dal processo di raggiungimento dell'obiettivo, ad esempio: cosa potete fare di diverso la prossima volta? Perché? Quali sono stati i principali ostacoli? Come li avete superati? Che cosa abbiamo imparato?

Un metodo molto utile per la definizione degli obiettivi è quello delle "6 domande W":

1. Chi è responsabile dell'obiettivo?
2. Qual è l'oggetto dell'azione? Cosa vogliamo fare esattamente?
3. Dove si svolgerà il lavoro?
4. Quando - l'attività sarà completata? In quale arco di tempo?
5. Quali sono i requisiti o i possibili vincoli per raggiungere l'obiettivo?
6. Perché - volete perseguire questo obiettivo? Cosa succede quando il compito è completato?

A.3.4 Pianificazione delle risorse aziendali

Il piano di attuazione della strategia è un piano d'azione. In esso vengono definiti i compiti e le risorse necessarie per raggiungere determinati obiettivi. Dovrebbe includere:

1. azioni del programma strategico - rispondere alle domande: Come vogliamo raggiungere gli obiettivi di base? Quali metodi utilizzare? Come possiamo soddisfare le esigenze dei nostri clienti? Come pianificare lo sviluppo di attività sostanziali adeguate alle esigenze dei clienti? Come realizzare la missione? Come sviluppare le attività? Come ottenere soluzioni innovative?
2. La pianificazione del team - politica delle risorse umane - è la risposta alle domande: di quali competenze abbiamo bisogno? Come le otterremo? Come trovare persone che condividano i nostri valori e sostengano la nostra missione e visione? Quale sistema di incentivi adottare? Qual è il piano di sviluppo del personale? Quali saranno le competenze del futuro nella nostra organizzazione? Quale sistema di relazioni manageriali vogliamo applicare?
3. pianificazione finanziaria - è la risposta alle domande: di quanto denaro abbiamo bisogno per operare liberamente? Come ci assicureremo i fondi necessari? Quali costi genereremo? Come possiamo diversificare le nostre fonti di reddito? Abbiamo intenzione di fare affari?
4. pianificazione strategica della struttura amministrativa - è la risposta alle domande: come faremo a fornire servizi contabili, di segreteria e legali stabili e professionali?

5. pianificare le attività di marketing - è la risposta alle domande: quale immagine vogliamo costruire? Che cosa è importante per noi a questo proposito? Come costruiamo questa immagine? Quale messaggio promozionale renderemo disponibile? Quali saranno i gruppi target delle nostre attività promozionali? Come li raggiungeremo? Quali metodi utilizzeremo? Con quali media vogliamo collaborare? Quale team è necessario per attuare i piani di marketing?
6. pianificazione delle infrastrutture - è la risposta alle domande: di quante stanze avremo bisogno? Quale standard di camere è necessario? Quale posizione? Quali attrezzature sono necessarie? Di quante attrezzature abbiamo bisogno? Quali attrezzature garantiranno il regolare svolgimento dei compiti?

Metriche e valutazione degli obiettivi strategici

Ogni obiettivo dovrebbe avere determinati indicatori/indicatori della sua attuazione - dopo i quali sapremo che è stato raggiunto - e un metodo e una metodologia specifici per la sua valutazione. Questi due elementi del metodo più intelligente dovrebbero essere di particolare importanza nel processo di definizione degli obiettivi. Il processo di monitoraggio della strategia - i suoi obiettivi - sulla base di determinati indicatori di monitoraggio, permette di controllarne l'efficacia, l'efficienza e i benefici derivanti dall'attuazione dei suoi obiettivi e consente di valutare le direzioni di sviluppo difese.

Il monitoraggio deve dare una risposta almeno alle seguenti domande:

1. La strategia viene attuata in linea con i presupposti accettati?
2. Gli obiettivi sono stati raggiunti?
3. Le azioni/progetti sono stati realizzati nel rispetto dei tempi e del budget?
4. I risultati attesi dalle azioni/progetti (indicatori) sono stati raggiunti?
5. Stiamo andando nella direzione giusta?

Gli strumenti di monitoraggio e valutazione sono indicatori dell'attuazione delle attività/progetti e degli obiettivi (prodotti e risultati), del calendario, del budget. Nell'ipotesi di un processo di valutazione efficace, è necessario anche stabilire con quale frequenza e in quale forma (con quali strumenti e metodi) verrà effettuata. Gli strumenti e i metodi possibili sono molti: rapporti, relazioni, analisi, statistiche, opinioni, interviste.

A.4 Identificazione e analisi degli stakeholder: panoramica

A.4.1 Identificazione delle parti interessate

Le organizzazioni stabiliscono relazioni con varie entità che influenzano più o meno l'azienda. Queste relazioni possono essere formate consapevolmente oppure, come purtroppo spesso accade, sono considerate irrilevanti per l'efficiente funzionamento dell'organizzazione. Il punto di partenza del processo di gestione degli stakeholder è l'identificazione delle singole entità e l'analisi dei loro interessi. Questo sottoargomento mostrerà quanto sia importante porsi delle domande di base: Chi sono gli stakeholder? Come influenzano la mia organizzazione?

A.4.2 Mappa degli stakeholder

Un'altra fase della gestione degli stakeholder consiste nel considerare quanto sia significativo il loro impatto e quali entità/gruppi siano stakeholder chiave in un determinato caso. In questo caso sarebbe

utile creare una mappa degli stakeholder. L'obiettivo principale di questo sotto-argomento è mostrare i modi possibili per creare una mappa di questo tipo.

A.4.3 Comunicazione con le parti interessate

Identificare e definire gli stakeholder più importanti per l'azienda non è sufficiente. Entrambe queste attività servono solo a indicare quali gruppi/unità devono essere costantemente presenti nella nostra mente. La base della cura delle relazioni è la comunicazione. L'ultimo sotto-argomento presenterà i canali di base per comunicare con i diversi tipi di stakeholder.

A.4.1 Identificazione e analisi degli stakeholder - Chi conta di più?

Le relazioni sono alla base non solo della vita personale, ma giocano un ruolo fondamentale anche nello spazio lavorativo. Ogni impresa, organizzazione, ma anche qualsiasi tipo di istituzione (ad esempio, un sindacato, un'unità della pubblica amministrazione) funziona in un ambiente caratteristico e in determinate condizioni economiche. Che lo voglia o meno, l'entità interagirà con altre organizzazioni o persone, creando relazioni ed esercitando un'influenza su vari gruppi che influenzeranno anche l'impresa. Sempre più spesso, per ottenere un vantaggio competitivo, queste relazioni devono essere modellate correttamente e non si tratta solo di clienti. La gestione di tali relazioni è uno degli elementi importanti della creazione di una strategia aziendale. Affinché la strategia adottata dall'azienda sia efficace, è necessario analizzare l'ambiente interno ed esterno, comprese, innanzitutto, le esigenze degli stakeholder. In questa sezione spieghiamo chi sono gli stakeholder, come identificarli, stabilire gli obiettivi e determinare l'importanza del loro impatto sull'organizzazione, per poi comunicare con loro. Gli stakeholder molto spesso stimolano i cambiamenti che avvengono sul mercato o in una determinata azienda. Il dialogo aumenta il valore dell'impresa e contribuisce positivamente al suo sviluppo, influenzando allo stesso tempo la velocità di reazione ai cambiamenti dell'ambiente. Tenendo conto solo delle nostre esigenze, agiamo a breve termine, il che può rivelarsi disastroso in seguito. Per ottenere benefici a lungo termine, vale la pena prendersi cura delle esigenze dell'ambiente e assumersi la responsabilità degli effetti delle proprie attività.

A.4.1.1 Identificazione delle parti interessate

In questo modo, si arriva al concetto di stakeholder, ovvero un'entità che influenzerà l'azienda e sarà influenzata dalle sue attività. L'impatto può essere reale o potenziale, espresso ad esempio in una valutazione, una raccomandazione, un'opinione o un reclamo. Molto spesso è la forza dell'influenza dell'ambiente a condizionare l'esistenza dell'impresa. Un'efficace gestione delle relazioni con gli stakeholder diventa quindi cruciale ed è particolarmente importante nel contesto delle imprese sociali, che dovrebbero essere particolarmente attente al loro ambiente. I principali stakeholder sono solitamente i dipendenti, i clienti, i fornitori, i partner commerciali e i media. Tuttavia, questo non è un elenco esaustivo. Gli stakeholder di ogni impresa devono essere considerati singolarmente. Vale la pena sottolineare che gli stakeholder non devono sempre essere strettamente legati all'azienda attraverso un'autorizzazione formale, ad esempio un impiego o una partecipazione azionaria.

Per poter gestire efficacemente le relazioni dell'organizzazione con altre entità, è necessario innanzitutto determinare quali gruppi/unità/istituzioni sono importanti per una determinata azienda e perché le attività intraprese dall'azienda possono risultare importanti per una determinata organizzazione/persona. Il passo

successivo sarà quello di considerare gli obiettivi e le aspettative delle entità indicate. È molto importante conoscere l'ambiente dell'organizzazione, grazie al quale sarà possibile assegnare un peso ai singoli stakeholder e preparare una mappa specifica che rifletta le relazioni chiave identificate. Avendo le conoscenze relative ai gruppi più importanti per l'impresa, sarà possibile passare all'ultima fase: la pianificazione della comunicazione.

A.4.1.2 Mappa degli stakeholder

Purtroppo, l'elenco delle parti interessate può rivelarsi molto lungo e le aspettative dei singoli gruppi saranno spesso contraddittorie. Curare le relazioni e la comunicazione con tutti diventerà probabilmente impossibile a causa delle risorse limitate, ma anche della natura dispendiosa in termini di tempo di questo processo. Pertanto, sarà importante creare una gerarchia di importanza degli stakeholder identificati e determinare il loro impatto sulla situazione dell'azienda. A tal fine, si utilizzano vari tipi di grafici, tabelle o altri metodi grafici per mappare le relazioni tra gruppi particolari, spesso chiamati mappe degli stakeholder. Uno degli strumenti più utilizzati è una matrice in cui gli stakeholder sono collocati in uno dei quattro campi. I singoli campi differiscono in termini di portata dell'influenza/potere e di livello di interesse di un determinato gruppo/individuo. La figura seguente è un esempio di tale matrice.

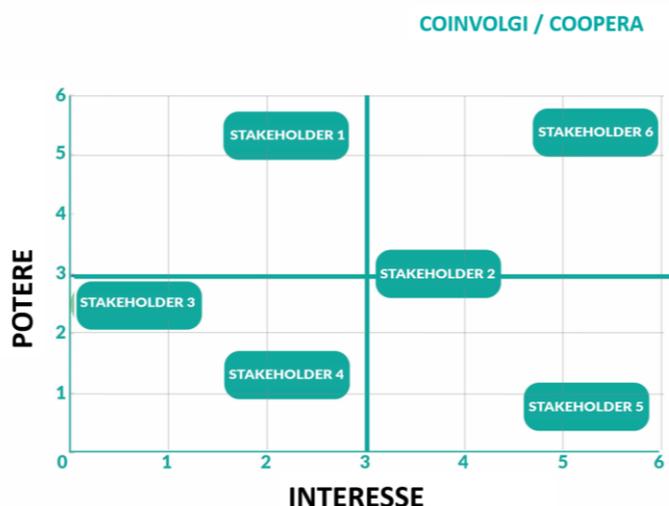


Figura 5 - Mappa mentale con gli stakeholder identificati

Fonte: Studio proprio basato su Mendelow, A.L. (1981). *Scansione ambientale - L'impatto del concetto di stakeholder*.

Per posizionare lo stakeholder nel campo appropriato, è necessario rispondere alle domande:

- Quale stakeholder ha maggiore influenza/potere sull'impresa e quale meno?
- Su chi l'impresa ha un impatto maggiore e su chi minore?
- Qual è il livello di interesse per le attività dell'azienda da parte di determinati stakeholder?
- Qual è il ruolo di ogni stakeholder?

Grazie alle risposte, sarà possibile assegnare gli stakeholder a uno dei due valori: l'influenza/potere rispetto all'azienda e il grado di interesse per le attività dell'azienda. Solo allora sarà possibile collocare i singoli gruppi in

una matrice in cui due assi corrispondono ai valori indicati. Quanto più accurata e dettagliata sarà la matrice, tanto maggiori saranno le possibilità di un ulteriore lavoro sulle relazioni con gli stakeholder.

A ciascuno dei quadrati della matrice possono essere assegnate anche le strategie di comunicazione appropriate. Nel caso degli stakeholder marginali, cioè quelli che non avranno un grande impatto sul funzionamento dell'azienda e allo stesso tempo le operazioni dell'azienda non rientreranno nei loro interessi principali, si dovrebbe utilizzare una strategia di monitoraggio e informazione. Ciò significa comunicare le iniziative, i progetti e i nuovi prodotti intrapresi. A questo scopo si possono utilizzare relazioni, newsletter o un sito web. La comunicazione riguarda sia gli stakeholder interni che quelli esterni. Con gli stakeholder che mostrano grande interesse, ma il cui impatto sull'azienda è relativamente basso, vale la pena consultare i cambiamenti introdotti e intraprendere azioni, informandoli costantemente su tutti gli eventi. Le consultazioni saranno finalizzate a conoscere le opinioni degli stakeholder, ad esempio, in merito alle attività attuali dell'azienda o alle direzioni del suo sviluppo. A tal fine si utilizzano, tra l'altro, questionari e incontri diretti. Grazie alle consultazioni, i servizi e i prodotti offerti risponderanno maggiormente alle aspettative del mercato. D'altra parte, se lo stakeholder, oltre ad avere un interesse elevato, ha anche un potere considerevole nel contesto del funzionamento dell'azienda, sarà vantaggioso coinvolgerlo nelle attività pianificate e condurre una cooperazione permanente. La cooperazione può assumere la forma di partnership. Questo impegno reciproco richiede molto lavoro e un approccio a lungo termine alla relazione. Grazie alla partnership, sarà possibile conoscere a fondo le aspettative della controparte. Tale cooperazione consiste, ad esempio, nell'intraprendere un progetto comune, nell'organizzazione congiunta di un evento o nel prendere un'iniziativa e stabilire una cooperazione strategica. Il coinvolgimento in progetti intrapresi influenzerà positivamente il rapporto con uno stakeholder che ha molto potere, ma che mostra scarso interesse per l'azienda. Anche in questo caso le consultazioni saranno fruttuose.

La mappatura degli stakeholder è un processo e uno strumento che facilita la categorizzazione delle parti interessate. Grazie alla mappa creata, è possibile determinare le relazioni tra gruppi particolari e organizzare gli obiettivi e i metodi utilizzati. Questo metodo di presentazione grafica delle relazioni viene utilizzato anche durante l'analisi delle condizioni dell'impresa, la conduzione di trattative e il processo di presa di decisioni chiave.

A.4.1.3 Comunicazione con le parti interessate

Tuttavia, identificare e definire gli stakeholder più importanti per l'azienda non è sufficiente. Entrambe queste attività servono solo a indicare quali gruppi/unità devono essere costantemente presenti nella nostra mente. La base della cura delle relazioni è la comunicazione. Gli stakeholder devono essere costantemente informati su come l'azienda risponde alle loro esigenze e aspettative.



Esempio

Immaginate di gestire un'impresa sociale che cuce abiti e impiega persone a rischio di esclusione sociale. Uno degli interlocutori importanti saranno i clienti. Si aspettano un prodotto della migliore qualità, ma sempre più spesso per loro è importante anche l'aspetto sociale: apprezzano le aziende il cui obiettivo non è solo quello di generare profitti. Quando si indirizzano messaggi/pubblicità ai clienti, oltre a presentare i vantaggi dei prodotti, è opportuno informarli che la vostra azienda ha una grande idea e che acquistando i vostri prodotti contribuiscono a creare condizioni di vita migliori per le persone che hanno bisogno di sostegno.

Tuttavia, non bisogna dimenticare che, a seconda del gruppo di destinatari, il messaggio deve essere adattato in termini di linguaggio di comunicazione utilizzato. Molto spesso ciò significa anche canali di comunicazione completamente diversi. Grazie a una comunicazione opportunamente selezionata, è possibile aumentare il coinvolgimento delle parti interessate. La tabella seguente elenca alcuni esempi di strumenti che possono essere utilizzati per gruppi specifici.

Soggetto interessato	Modalità di comunicazione
Clienti	<p>Sondaggi di soddisfazione</p> <p>Rispondere a reclami, richieste di informazioni</p> <p>Media / social media</p> <p>Linea diretta</p> <p>Pagina web</p>
I dipendenti	<p>Riunioni interne</p> <p>Conversazioni faccia a faccia</p> <p>Intranet</p> <p>Newsletter aziendale</p> <p>Sondaggio d'opinione per i dipendenti</p>
Comunità locali	<p>Cooperazione con le organizzazioni locali</p> <p>Comunicazione con i media locali</p> <p>Cooperazione con le autorità</p>
Fornitori	<p>Incontri di valutazione per la cooperazione</p> <p>Sondaggi di soddisfazione sulla cooperazione</p> <p>Corrispondenza regolare</p> <p>Newsletter</p>

Tabella 4 - Modalità di comunicazione con gli stakeholder fonte: Studio proprio.

Una comunicazione e un dialogo efficaci con le parti interessate hanno un effetto positivo sul processo decisionale e riducono al minimo il rischio di situazioni di crisi. Molti degli strumenti di comunicazione presentati nella tabella precedente sono universali, ad esempio le riunioni. Tuttavia, non sempre sarà possibile organizzare un incontro faccia a faccia, oppure potremmo concludere che per qualche motivo il nostro stakeholder non sarà disposto a esprimere le sue reali esigenze durante una normale conversazione. Pertanto, vale la pena di fare un brainstorming e considerare quale sia il canale di comunicazione più appropriato in un determinato caso. Le informazioni fornite devono essere comprensibili per il destinatario, quindi il messaggio inviato deve essere formulato in modo appropriato. Un comunicato stampa avrà un carattere completamente diverso rispetto alla lettera ufficiale inviata all'ufficio postale o ai social media.

Sinossi del modulo A

Il modulo di gestione aziendale mira a sviluppare e migliorare le conoscenze, le competenze e le attitudini degli imprenditori sociali nella struttura organizzativa di un'impresa sociale. I partecipanti otterranno il know-how su come creare un'impresa nell'ambito dell'imprenditoria sociale per essere in grado di creare una propria impresa sociale. Il modulo è composto da 4 argomenti: (1) Business Plan dell'impresa sociale; (2) Valutazione dei rischi/monitoraggio dei progressi; (3) Strategia e (4) Comunicazione con gli stakeholder.

Attraverso il tema del Business Plan dell'impresa sociale, i partecipanti potranno conoscere gli elementi di base di un business plan e la sua importanza per essere in grado di progettare un modello di business basato su un business model canvas. In primo luogo, impareranno a conoscere gli 8 principali modelli di business utilizzati nell'imprenditoria sociale, come ad esempio il sostegno a basso reddito, il free-for-service, ecc. e saranno in grado di scegliere il più appropriato per il proprio. In secondo luogo, impareranno a distinguere le componenti di un'analisi SWOT (punti di forza, debolezza, minacce, opportunità) e a creare un'analisi SWOT per la propria attività. In terzo luogo, saranno in grado di comprendere la gestione della catena di approvvigionamento basata sulla catena del valore di Michael Porter e di analizzare le diverse attività all'interno delle procedure della catena di approvvigionamento, in modo da prendere le decisioni necessarie relative alla catena del valore della loro azienda.

Il secondo argomento, Valutazione dei rischi/Monitoraggio dei progressi, analizza i principali rischi associati alla gestione di un'impresa sociale e fornirà le conoscenze fondamentali per identificare tali rischi ed essere in grado di mitigarli quando si presentano. Il primo sotto-argomento illustra le diverse categorie di rischi, come quelli finanziari, normativi, operativi, ecc. Il secondo sottotema spiega lo scopo della MATRICE DI RISCHIO e i modi in cui può essere utilizzata per valutare efficacemente l'impatto e la probabilità del rischio presentato. Infine, i partecipanti impareranno a creare una solida strategia di valutazione dei rischi e ad adottare le misure necessarie per prevenire il verificarsi dei rischi di ciascuna categoria.

Il terzo argomento, Strategia, mira a sviluppare e migliorare le capacità e le competenze dei partecipanti nell'adozione di una missione e di una visione per la loro impresa attraverso una guida. In secondo luogo, i partecipanti apprenderanno l'importanza di sviluppare un codice etico per la loro impresa sociale e saranno in grado di crearne uno per la loro azienda. In terzo luogo, l'argomento fornirà conoscenze e competenze sostanziali su come utilizzare il metodo SMART per stabilire obiettivi SMART attraverso le 6 W questions. Infine, i partecipanti acquisiranno competenze adeguate nella pianificazione delle risorse aziendali e saranno in grado di allocare e pianificare le risorse di conseguenza.

L'ultimo argomento di questo modulo, l'identificazione e l'analisi degli stakeholder, mostra l'importanza di identificare gli stakeholder chiave in un'impresa sociale. Inoltre, illustra l'importanza di creare una mappa degli stakeholder e come crearla. Infine, l'ultimo sotto-argomento presenterà i canali di base per comunicare con diversi tipi di stakeholder in base al loro background, ad esempio clienti, dipendenti, comunità locali e fornitori.

In conclusione, i partecipanti acquisiranno una solida preparazione sulla gestione aziendale e su ciò che è necessario per sviluppare un'impresa sociale. Impareranno a creare un modello di business, un'analisi SWOT, a conoscere i meccanismi della catena di approvvigionamento, a gestire e valutare i rischi, a identificare gli stakeholder chiave per la loro attività e a creare una strategia operativa.



Domande di ripasso del modulo A. Gestione aziendale

- 1. Qual è lo scopo del business plan?**
 - a. Esaminare i principali concorrenti del mercato
 - b. Identificare le aree di debolezza e di forza di un'impresa e il suo successo economico e commerciale.**
 - c. Analizzare la redditività economica di un'azienda.

- 2. Che cos'è l'analisi SWOT?**
 - a. È una tecnica per valutare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce di un'azienda.**
 - b. È una tecnica per identificare i principali segmenti di mercato e i concorrenti per aiutarvi a creare un prodotto.
 - c. È un metodo da utilizzare per valutare la sostenibilità finanziaria di un'impresa.

- 3. Cosa significa value proposition in un modello di business?**
 - a. Si riferisce a un'affermazione che un'impresa fa per spiegare perché un consumatore dovrebbe usare i suoi prodotti/servizi.**
 - b. Si riferisce alle attività che un'impresa svolge per promuovere i propri servizi/prodotti.
 - c. Si riferisce ai ricavi che si prevede di ottenere.

- 4. Cosa significa Supply Chain?**
 - a. Si riferisce alle operazioni di marketing di un'impresa.
 - b. Si riferisce ai costi associati al trasporto e all'inventario.
 - c. Si riferisce all'intero processo che va dalla progettazione di un prodotto/servizio alla sua presentazione al cliente.**

- 5. Perché è importante la gestione della Supply Chain?**
 - a. Perché può ridurre i costi complessivi e aumentare la redditività di un'azienda.
 - b. Perché aiuta l'impresa ad acquisire un vantaggio competitivo sul mercato.
 - c. Tutte le cose sopra citate.**

- 6. Uno degli obiettivi principali della gestione della catena di fornitura è quello di trovare i fornitori giusti e costruire con loro relazioni solide.**
 - a. Vero**

b. Falso

7. Cosa valuta la matrice di rischio?

- a. L'impatto che un rischio potrebbe avere
- b. La probabilità di un rischio legato a un'impresa sociale.
- c. La probabilità e l'impatto che un rischio può creare in un'azienda.**

8. Una copertura mediatica negativa a breve termine può avere un impatto su un marchio?

- a. Sì, ma avrà un impatto ridotto.
- b. Sì, ma avrà un impatto moderato.**
- c. Sì, avrà un forte impatto.

9. Strategia:

- a. è un piano aziendale dettagliato
- b. comprende obiettivi e traguardi a breve e a lungo termine**
- c. è meglio quando è nella testa dei fondatori, perché sanno meglio di chiunque altro cosa è bene per l'azienda

10. Missione:

- a. è una formulazione concisa, che specifica le principali intenzioni dell'azienda e i suoi obiettivi**
- b. si tratta di una frase altisonante pensata per guidare la folla dietro l'azienda
- c. non è necessario per l'azienda

11. Gestione strategica

- d. si riferisce a un lungo periodo di azione e implica linee generali di intervento**
- e. può essere implementato nella prospettiva del qui e ora, quando l'azienda ne ha bisogno
- f. richiede una revisione continua e una verifica costante della validità dei suoi presupposti.

12. Il metodo di definizione degli obiettivi è chiamato:

- a) SART
- b) SWOT

13. Chi è lo stakeholder?

- a. È sinonimo di cliente.
- b. È un'entità che ha solo un impatto diretto sul funzionamento dell'azienda, ad esempio un dipendente o un cliente.
- c. È un'entità che influenzerà l'impresa e sarà influenzata dalle attività di una determinata azienda.**

14. Possiamo dividere gli stakeholder in interni, direttamente collegati all'azienda, ed esterni, che operano nell'ambiente dell'azienda.

- a. Vero
- b. Falso

15. Quali valori vengono presi in considerazione durante la creazione di una mappa degli stakeholder?

- a. Influenza e obiettivi
- b. **Interesse e potere**
- c. Rischio potenziale e immediatezza dell'autorità

16. Le parti interessate devono essere costantemente informate su come l'azienda risponde alle loro esigenze e aspettative. A tal fine, è necessario utilizzare canali di comunicazione universali, come ad esempio le riunioni, che daranno i migliori risultati in ogni caso.

- a. Vero
- b. **Falso**



Per ulteriori approfondimenti (link a risorse online disponibili: documenti, saggi, video, ecc.)

- AIMS Education, Regno Unito. (2016) *Cos'è la catena del valore? Definizione di catena del valore, gestione e analisi*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.youtube.com/watch?v=g8p2H7EvoGM> (Accesso 7th marzo 2021).
- Canvanizer (2021). *Creare un nuovo Business Model Canvas*. Disponibile all'indirizzo: <https://canvanizer.com/new/business-model-canvas> (accesso 10 marzo 2021).
- LivePlan (2021). *Cos'è l'analisi SWOT e come farla correttamente (con esempi)*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.liveplan.com/blog/what-is-a-swot-analysis-and-how-to-do-it-right-with-examples/> (Accesso 10th marzo 2021).
- Investopedia (2020). *Catena di approvvigionamento*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.investopedia.com/terms/s/supplychain.asp> (Accesso 10 marzo 2021).
- Istituto di Tecnologia di Rochester (2020). *Tabella 2: Scala di misurazione del rischio: Impatto*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.rit.edu/fa/compliance/sites/rit.edu/fa.compliance/files/docs/Imact%20and%20Likelihood%20Scale%29.pdf> (Disponibile 7th marzo 2021).
- *Perché la vostra azienda dovrebbe avere una missione sociale*, su: <https://causecapitalism.com/why-your-company-should-have-a-social-mission/>
- Sabella A. R. *A strategic perspective of social enterprise sustainability*, Facoltà di Economia e Commercio, Birzeit University, Ramallah, Palestina Niveen L. Eid Facoltà di Economia e Commercio, agosto 2016, *Journal of General Management* 41(4):71-89
- Adams S., *Creare una missione sostenibile per la vostra impresa sociale*. Disponibile all'indirizzo: <https://accountabilitylab.org/creating-a-sustainable-mission-for-your-social-enterprise/>
- Kit di strumenti fai-da-te, *modello di mappa delle connessioni tra le persone e guida*. Disponibile all'indirizzo: <http://diytoolkit.org/tools/people-connections-map/> (Accesso 4th aprile 2021).

- MindToolsVideos (2018) *Analisi delle parti interessate: Winning Support for Your Projects*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.youtube.com/watch?v=9Fzfrqyv5o> (Accesso 5th aprile 2021).
- LearnLoads (2015) *Introduzione alle mappe degli stakeholder*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.youtube.com/watch?v=bOIT1GKVMd8> (Accesso 5th aprile 2021).
- Tutor2u (2018) *Stakeholder e mappatura degli stakeholder*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.youtube.com/watch?v=gc55hPIFW8w> (Accesso 5th aprile 2021).



Bibliografia/ Riferimenti/Fonti Internet

- Società americana per l'educazione ingegneristica. (2006) *Un quadro efficace per l'insegnamento della gestione della catena di fornitura*. Disponibile all'indirizzo: <https://peer.asee.org/an-effective-framework-for-teaching-supply-chain-management.pdf> (accesso 9 marzo 2021).
- Fawcett, O.E. et al (2014) *Supply Chain Management from Vision to Implementation*. Essex: Pearson Education Limited.
- Deloitte. (2020) *COVID-19: Gestire i rischi e garantire la continuità aziendale*. Disponibile all'indirizzo: <https://www2.deloitte.com/rs/en/pages/risk/articles/covid-19-managing-risk-and-ensuring-business-continuity.html> (accesso 9 marzo 2021).
- Deloitte & Touche LLP. (2012) *La valutazione del rischio nella pratica*. Disponibile all'indirizzo: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Governance-Risk-Compliance/dttl-grc-riskassessmentinpractice.pdf> (accesso 9 marzo 2021).
- Imprenditore Europa. (2015) *10 organizzazioni che forniscono supporto agli imprenditori*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.entrepreneur.com/article/253283> (accesso 9 marzo 2021).
- Futuro. (2017) *Cos'è la gestione del rischio nelle risorse umane*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.hrfuture.net/strategy/risk-management/what-is-risk-management-in-hr/> (Accesso 10th marzo 2021).
- Investopedia. (2019) *Rischio di reputazione*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.investopedia.com/terms/r/reputational-risk.asp#:~:text=Il%20rischio%20di%20reputazione%20è%20una%20minaccia%20delle%20azioni%20della%20società%20stessa> (Accesso 10th marzo 2021).
- Muller, S. (2012) *Modelli di business nell'imprenditoria sociale*. Disponibile all'indirizzo: https://link.springer.com/chapter/10.1007%2F978-3-8349-7093-0_6 (Accesso 9th marzo 2021).
- Rete di sostegno all'imprenditoria sociale della regione del Mar Baltico. (2018) *9 Modelli di business dell'impresa sociale*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.socialenterprisebsr.net/2018/08/9-social-enterprise-business-models/> (Accesso 9th marzo 2021).
- PWC (2015) *Gestione del rischio normativo*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.pwc.com/la/en/risk-assurance/regulatory-risk-management.html> (accesso 10 marzo 2021).

- TMS (2019). *Come usare la matrice di valutazione dei rischi per organizzare meglio il vostro progetto*. Disponibile all'indirizzo: <https://tms-outsourcing.com/blog/posts/risk-assessment-matrix/> (Accesso 9th marzo 2021).
- Trade Ready. (2016) *Le 5 fasi essenziali per sviluppare una catena di fornitura di successo*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.tradeready.ca/2016/fittskills-refresher/5-essential-stages-developing-a-successful-supply-chain/> (consultato il 10th marzo 2021).
- OptimoRoute (2020) *Cos'è la logistica in uscita e perché è così importante per le imprese moderne?* Disponibile all'indirizzo: <https://optimoroute.com/outbound-logistics/> (Accesso 18th marzo 2021)
- Ozelkan, E. e Rajamani, D. (2006) *An Effective Framework for Teaching Supply Chain Management*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.semanticscholar.org/paper/2006-2611%3A-AN-EFFECTIVE-FRAMEWORK-FOR-TEACHING-Ozelkan-Ozelkan/e312059bf37d3a34b499140deb9b97bf8c58b9f4> (Accesso 10th marzo 2021).
- Università di Cambridge. (2020) *Strumenti di supporto alle decisioni*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain/> (Accesso 16th marzo 2021).
- Wirtz W. B. (2020) *Business Model Management*. Germania: Springer Nature. Disponibile all'indirizzo: <https://books.google.com.cy/books?id=K08AEAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=what+è+un+modello+di+business&hl=en&sa=X&ved=2ahUKewibtLi9KrvAhWj2-AKHZVjCOWQ6AEwAHoECAIQAg#v=onepage&q=cosa%20è%20un%20modello%20di+business&f=false> (Accesso 9th marzo 2021).
- Doyle, J. (2013), "Local Enterprise Partnerships to deliver progressive social outcomes", *Local Economy*, Vol. 28, No. 7-8, pp. 921-926.
- Eckhardt, J. T. e Shane, S. A. (2003), "Opportunità e imprenditorialità", *Journal of Management*, Vol. 29, No. 3, pp. 333-349.
- Freeman, R. E. (1984), *Gestione strategica: A stakeholder approach*, Boston, MA: Pitman.
- Fukuyama, F. (2002), "Capitale sociale e sviluppo: The coming agenda", *SAIS Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 23-37.
- Greenwood, M. (2007), "L'impegno degli stakeholder: Beyond the myth of corporate responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol. 74, No. 4, pp. 315-327.
- Harding, R. (2004), "Impresa sociale: The new economic engine?", *Business Strategy Review*, vol. 15, n. 4, pagg. 39-43.
- Harding, R. (2007), "Understanding social entrepreneurship", *Industry and Higher Education*, vol. 21, n. 1, pagg. 73-84.
- Huckle, J. (2006), "Un indicatore britannico dell'educazione allo sviluppo sostenibile: relazione dei workshop consultivi". Disponibile all'indirizzo: www.sdcommission.org.uk/publications.php?id=398
- Huybrechts, B. e Nicholls, A. (2013), "The role of legitimacy in social enterprise - corporate collaboration", *Social Enterprise Journal*, Vol. 9, No. 2, pp. 130-146.
- Kanter, R. e Purrington, C. (1998), *Lockheed Martin IMS: Making a contribution and a profit*, Harvard Business School Case, pp. 399-018.
- Leadbeater, C. (1997), *L'ascesa dell'imprenditore sociale*, Londra: Demos Press.
- Leadbeater, C. (2007), *Impresa sociale e innovazione sociale: Strategie per i prossimi dieci anni*,

- Lin, N. (1999), "Building a network theory of social capital", *Connections*, Vol. 22, No. 1, pp. 28-51.
- Luke, B. e Chu, V. (2013), "Impresa sociale contro imprenditorialità sociale: An examination of the 'why' and 'how' in pursuing social change", *International Small Business Journal*, Vol.31, No. 7, pp. 764-784.
- Mair, J e Marti, I. (2006), "La ricerca sull'imprenditorialità sociale: A source of explanation, prediction, and delight", *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 36-44.
- Martin, R. L. e Osberg, S. (2007), "Social entrepreneurship: The case for definition", *Stanford Social Innovation Review*, vol. 5, n. 2, pp. 28-39.
- Mason, C. e Royce, M. (2007), "Fit for purpose-board development for social enterprise",
- Moizer, J. e Tracey, P. (2010), "La definizione della strategia nell'impresa sociale: The role of resource allocation and its effects on organizational sustainability", *Systems Research and Behavioral Science*, Vol. 27, No. 3, pp. 252-266.
- A strategic perspective of social enterprise sustainability Line by Indian Public Sector Enterprises", *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, Vol. 10, No. 1, pp. 27-37.
- Peredo, A. M. e McLean, M. (2006), "Social entrepreneurship: A critical review of the concept", *Journal of World Business*, Vol. 41, No. 1, pp. 56-65.
- Portes, A. (2000), "I due significati del capitale sociale", *Forum sociologico*, vol. 15, n. 1, pp. 1-12.
- Putnam, R. (2001), "Capitale sociale: Misurazione e conseguenze", *Canadian Journal of Policy Research*, Vol. 2, No. 1, pp. 41-51.
- Santos, F. M. (2012), "A positive theory of social entrepreneurship", *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, No. 3, pp. 335-351.
- Sharir, M. e Lerner, M. (2006), "Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs", *Journal of World Business*, vol. 41, n. 1, pagg. 6-20.
- Shaw, E. e Carter, S. (2007), "Imprenditorialità sociale: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes", *Journal of small business and enterprise development*, Vol. 14, No. 3, pp. 418-434.
- Shuayto, N. e Miklovich, P. A. (2014), "Creare sostenibilità organizzativa nelle imprese sociali: The use of evidence-based positioning and market orientation", *Review of Business & Finance Studies (RBFS)*, Vol. 5, No. 2, pp. 109-115.
- Skerratt, S. (2012), "Sviluppare l'impresa sociale rurale: la rilevanza del contesto", in J. Farmer, C. Hill e S. -A. Munoz (a cura di), *Community co-production: Social enterprise in remote and rural communities*, pp. 24-46, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Tan, W. L., Williams, J. e Tan, T. M. (2005), 'Defining the 'social' in 'social entrepreneur' The Braybrooke Press Ltd.'. *Giornale di gestione generale* Vol. 41 No. 4 Estate 2016
- Teasdale, S. (2012), "What's in a name? Making sense of social enterprise discourses", *Public Policy and Administration*, Vol. 27, No. 2, pp. 99-119.
- Thompson, J. L. (2002), "Il mondo dell'imprenditore sociale", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 412-431.
- Trivedi, C. e Stokols, D. (2011), "Imprese sociali e imprese aziendali: Fundamental differences and defining features", *Journal of Entrepreneurship*, Vol. 20, No. 1, pp. 1-32.

- Whitelaw, S. (2012), "Sostenere le organizzazioni sociali nelle aree rurali", in J. Farmer, C. Hill e S. -A. Munoz (a cura di), *Community co-production: Social enterprise in remote and rural communities*, pp. 24-46, Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Yunus, M. (2011), *Building social business: Il nuovo tipo di capitalismo al servizio dei bisogni più urgenti dell'umanità*, New York, NY: Public Affairs.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. e Shulman, J. M. (2009), "Una tipologia di imprenditori sociali: Motivi, processi di ricerca e sfide etiche", *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, No. 5, pp. 519-532.
- Bart, C. K. e Baetz, M. C. (1998). La relazione tra dichiarazioni di missione e performance aziendale: Uno studio esplorativo. *Journal of Management Studies*, 36, 823-853.
- Bartkus, B. e Glassman, M. (2008). Le aziende praticano ciò che predicano? Il rapporto tra dichiarazioni di missione e gestione degli stakeholder. *Journal of Business Ethics*, 83, 207-216.
- Campbell, A. (1997). Dichiarazioni di missione. *Pianificazione a lungo termine*, 30(6), 931-932.
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). L'imprenditorialità sociale come concetto essenzialmente contestato: Aprire una nuova strada per la ricerca sistematica futura. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363-376.
- Er-ming, X., & Yan-Yan, X. (2011). "The relationship between mission statements and corporate social performance", documento presentato alla 18a conferenza internazionale di scienze gestionali e ingegneria. Roma, Italia, 13-15 settembre 2011 <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/6069977/?reload=true>. (Accesso 24 febbraio 2017).
- Khalifa, A. S. (2011). Tre F per la dichiarazione di missione: che fare? *Journal of Strategy and Management*, Mair, J., & Marti, I. (2006). La ricerca sull'imprenditorialità sociale: Una fonte di spiegazione, previsione e piacere. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). La ricerca sull'imprenditoria sociale: Contributi passati e opportunità future. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161-194.
- Trivedi, C. e Stokols, D. (2011). Imprese sociali e imprese aziendali: Differenze fondamentali e caratteristiche distintive. *The Journal of Entrepreneurship*, 20(1), 11-32.
- Williams, L. S. (2008). La dichiarazione di missione: Uno strumento di comunicazione aziendale con un passato, un presente e un futuro. *Journal of Business Communication*, 45, 94-119.
- Zietlow, J. T. (2001). Imprenditorialità sociale: Aspetti manageriali, finanziari e di marketing. *Journal of Nonprofits and Public Sector Marketing*, 7(12), 19-44.
- Mind Tools, *Analisi degli stakeholder*. Disponibile all'indirizzo: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_07.htm (Accesso 5th aprile 2021).
- South-Western, Stati Uniti (2006) *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, 6e. Disponibile all'indirizzo: http://www.swlearning.com/pdfs/preface/0324225814_PREF.PDF (Accesso 4th aprile 2021).
- Savina A. *Guida completa alla mappatura delle parti interessate*. Disponibile all'indirizzo: <https://miro.com/blog/stakeholder-mapping/> (Accesso 5th aprile 2021).

-
- Community Tool Box, *Identificazione e analisi degli stakeholder e dei loro interessi*. Disponibile all'indirizzo: <https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/encouraging-involvement/identify-stakeholders/main>. (Accesso 4th aprile 2021).
 - Chinyio E., Olomolaiye P. (2009) *Construction Stakeholder Management*, UK: Wiley-Blackwell.
 - Pirozzi M. *Prospettiva degli stakeholder e gestione efficace delle relazioni*, PM World Journal Vol. IX, Issue VIII - August 2020. Disponibile all'indirizzo: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/07/pmwj96-Aug2020-Pirozzi-stakeholder-perspective-series3-stakeholder-identification-and-analysis.pdf>. (Accesso 8th aprile 2021).

ALLEGATO 1 MODULO A

Allegato 1 - Attività per la piattaforma Modulo A

MODULO A: GESTIONE AZIENDALE				
A.1 Impresa sociale Piano d'impresa				
Elenco delle attività (per argomento)	Di cosa tratta questa attività?	Che cosa otterrete prendendola:	Durata (min)	Numero di riferimento di Link ai file e materiale incluso: Nome file: A.1.1_Video+++
A.1.1 Abbinare le definizioni	Questa attività mira a fornire ai partecipanti le conoscenze necessarie per comprendere e confrontare i diversi modelli di business dell'imprenditoria sociale.	I partecipanti rifletteranno le conoscenze acquisite per essere in grado di distinguere tra diversi modelli di business.	5 minuti	MAT1.A1 Abbinare le definizioni
A.1.2 L'analisi SWOT attraverso un caso di studio	In questa attività verrà presentato uno scenario di un'idea imprenditoriale sociale e verranno fornite ai partecipanti le linee guida per creare una breve analisi SWOT.	I partecipanti acquisiranno comprensione e conoscenza su come creare un'analisi SWOT.	15 minuti	MAT1.A2 Analisi SWOT - Caso di studio MAT1.A2 Analisi SWOT - Caso di studio - Risposta
A.1.3 Modello di business canvas	Il formatore guiderà i partecipanti a creare un modello di business canvas basato su uno scenario e una descrizione.	I partecipanti saranno in grado di progettare un modello di business canvas basato su uno scenario dato. Questo fornirà l'idea principale dello sviluppo di un modello di business.	30 minuti	MAT1.A3 Modello di business canvas - Caso di studio MAT1.A3 Modello di business canvas - Caso di studio - Risposta
A.1.4 Gestione della catena di fornitura - Processo decisionale	Questa attività mostrerà i processi di gestione della catena di fornitura e le decisioni da prendere per una sua efficace implementazione.	I partecipanti impareranno a conoscere i processi di gestione della catena di fornitura per poter riconoscere e condurre le attività relative.	10 minuti	MAT1.A4. Gestione della catena di fornitura

A.2. VALUTAZIONE DEL RISCHIO / MONITORAGGIO DEI PROGRESSI

A.2.1 Rischi associati all'impresa sociale	In questa attività, i partecipanti dovranno abbinare le categorie di rischio al loro significato.	I partecipanti comprenderanno i rischi associati a un'impresa sociale in tutti i settori.	5 minuti	MAT.2.A1. Rischi associati all'impresa sociale
A.2.2 Valutazione dell'impatto dei rischi	In questa attività, i partecipanti dovranno identificare l'importanza e la priorità di ciascun rischio.	I partecipanti saranno in grado di valutare i rischi identificati.	5 minuti	MAT.2.A2. Valutare l'impatto dei rischi
A.2.3 Gestione dei rischi	Sulla base di un caso di studio che descrive i rischi affrontati da un'impresa sociale, i partecipanti devono scegliere l'opzione migliore per superare la crisi.	I partecipanti potranno imparare a gestire efficacemente un rischio che rischia di prosperare.	10 minuti	MAT.2.A3. Gestire i rischi

A.3. NUMERO E NOME DEL 3° ARGOMENTO

A.3.1 Missione e visione	Fornire conoscenze sui fondamenti della strategia, ossia visione e missione. Metodologia e modalità di conduzione della ricerca sull'ambiente aziendale.	I partecipanti comprenderanno il significato di missione e visione. I partecipanti saranno in grado di crearne una.	20 minuti	MAT.3.A1 - Missione dell'attività
A.3.2 Codice etico - sistema di valori	Fornire conoscenze sui fondamenti del codice etico/valoriale. Esempi di componenti del codice etico/valoriale.	I partecipanti comprenderanno il significato del codice etico. I partecipanti saranno in grado di crearne uno.	20 minuti	MAT.3.A2 - Creazione di valori fondamentali
A.3.3 Pianificazione della strategia	Fornire conoscenze sulle fasi da seguire durante la pianificazione della strategia. Metodologia di creazione della strategia.	I partecipanti saranno in grado di impostare le fasi della pianificazione strategica.	15 minuti	MAT.3.A3-A4 - Esercizio. Pianificazione strategica.
A.3.4 Pianificazione delle risorse aziendali	Fornire conoscenze sui metodi di pianificazione delle risorse aziendali.	I partecipanti comprenderanno i metodi di pianificazione delle risorse aziendali.	20 minuti	MAT.3.A3-A4 - Esercizio. Pianificazione strategica.

A.N. NUMERO E NOME DELL'ARGOMENTO				
A.4.1 Fasi della gestione degli stakeholder	In questo esercizio, il partecipante deve identificare i passi necessari per la gestione degli stakeholder.	I partecipanti consolideranno le loro conoscenze sulla gestione degli stakeholder.	5 minuti	MA.T4.A1
A.4.2 Aspettative degli stakeholder	I partecipanti assegneranno aspettative specifiche a ciascun tipo di stakeholder.	Grazie all'esercizio, il partecipante acquisirà conoscenze sulle diverse aspettative che gli stakeholder possono avere nei confronti dell'azienda.	15 minuti	MA.T4.A2
A.4.3 Canali di comunicazione	Sulla base del caso di studio, il partecipante deve proporre canali di comunicazione appropriati per un determinato stakeholder.	Questo esercizio aumenterà la consapevolezza dei partecipanti sull'importanza della scelta dei mezzi di comunicazione.	20 minuti	MA.T4.A3



MODULO B
INNOVAZIONE
SOCIALE
E IMPATTO



Modulo B - Innovazione sociale e impatto

Introduzione

Il modulo di Innovazione sociale e impatto si propone di fornire conoscenze e competenze per la prototipazione di idee, servizi e prodotti per verificare le ipotesi sull'efficacia di un'impresa, l'impatto che può avere e il percorso ottimale per arrivare al mercato quando si progetta una soluzione di innovazione sociale con validità commerciale. Il modulo insegna a comprendere la catena del valore di un'impresa, compresa la comprensione empatica dei beneficiari e degli stakeholder all'interno dell'ambiente aziendale. Questo modulo insegna come scrivere e identificare una proposta di valore, uno strumento chiave per catturare le affermazioni di valore dell'offerta aziendale e metterle in relazione con i principali clienti e pubblici target. La value proposition canvas crea una serie di modelli semplici ma efficaci per far coincidere l'offerta aziendale con i requisiti e le esigenze dei clienti.

Il modulo di Innovazione sociale si propone di aiutare lo studente a identificare la propria USP (unique selling point) e la core business proposition. Questo elemento dell'azienda crea un elemento di differenziazione unico che permette all'azienda di distinguersi dalla concorrenza, fungendo al contempo da faro per i collaboratori e i partner che si allineano su valori e visioni simili. La USP è fondamentale per pianificare la storia del marchio dell'azienda, la messaggistica di vendita e di marketing e il posizionamento generale sul mercato.

Nell'ambito di questo modulo, gli studenti impareranno a prototipare un prodotto o un servizio, che consiste nel creare una versione leggera o di base da utilizzare per i test di mercato e i primi contatti con i clienti. La prototipazione è un metodo di sviluppo progressivo in cui i feedback e gli apprendimenti di utenti, clienti e stakeholder vengono catturati e analizzati per migliorare continuamente il prodotto o il servizio fino a quando non è stato perfezionato a sufficienza per essere pronto per il mercato.

L'innovazione sociale si concentra anche sul processo di identificazione e comprensione dei problemi nel contesto più ampio della sostenibilità e del valore sociale. Gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite forniscono un quadro di riferimento per ampliare la nostra comprensione del valore e del potenziale sociale, con particolare attenzione ai paradigmi sociali, ai fattori economici, ai problemi ambientali o culturali che possono essere affrontati utilizzando approcci innovativi, educativi e talvolta tecnologici. L'imprenditore sociale sviluppa queste idee che hanno il potenziale per essere commercializzate con l'intento di creare un'impresa sostenibile e, allo stesso tempo, avere un impatto positivo sulla società.

La prototipazione offre uno strumento importante per garantire che il prodotto o il servizio creato dall'imprenditore sociale abbia un valore per l'utente finale e che esistano strumenti misurabili per comprendere l'impatto sociale e la redditività commerciale dell'impresa. Il metodo della Teoria del Cambiamento può essere utilizzato in questo contesto per testare e convalidare le ipotesi su un determinato problema o questione e consentire all'imprenditore sociale di sviluppare progressivamente la propria idea imprenditoriale all'interno di un quadro semplificato.

Insegnando un ibrido di Design Thinking Prototyping, sostenibilità e modelli di innovazione circolare attraverso gli SDGs delle Nazioni Unite e la Teoria del Cambiamento, gli imprenditori sociali impareranno a mappare e analizzare le catene del valore per determinare l'equilibrio ottimale tra crescita aziendale e impatto sociale. Questo a sua volta permette all'imprenditore di comprendere la propria direzione strategica, il percorso verso il mercato e i fondamenti della pianificazione aziendale per raggiungere il

successo. La Teoria del Cambiamento utilizza i seguenti componenti per collegare la prototipazione delle idee con l'analisi dell'impatto tangibile:

- Dichiarazioni del problema, analisi del pubblico e identificazione del punto di ingresso.
- Modellazione aziendale e mappatura della catena del valore
- Design circolare per una più ampia inclusione ed equità nel business e nell'impatto sociale.
- Design Thinking per ideare, testare e validare nuovi percorsi e soluzioni.
- Rafforzare la partecipazione delle comunità e le strutture di sviluppo democratico.
- Modelli per l'analisi e la misurazione dell'impatto, compreso l'utilizzo di fonti di dati indipendenti.
- Mappare e comprendere il panorama socio-politico ed economico.



Finalità e obiettivi (per il modulo 2- Innovazione sociale e impatto)

Nel complesso, l'obiettivo di questo modulo è catturare la dichiarazione di valore fondamentale dell'azienda e articolare le parti essenziali dell'attività nel contesto della redditività commerciale, dell'impatto sociale e della sostenibilità dell'impresa. Il modulo si concentra sul servizio e sul prodotto principale, identificandone l'attrattiva principale e il fascino, nonché i percorsi di implementazione in ambienti reali. Dimostra come collegare idee e dichiarazioni di valore a tipi di clienti e pubblici specifici, in modo che l'imprenditore sociale possa facilmente catturare e coinvolgere i mercati target che hanno maggiore risonanza con l'offerta aziendale. Il processo di Prototipazione e Teoria del Cambiamento consente di testare e analizzare progressivamente il prodotto o il servizio fino a quando non è stato convalidato ed è pronto per il mercato.

Risultati di apprendimento (per il modulo 2- Innovazione sociale e impatto)

Il discente otterrà in questo modulo un miglioramento delle conoscenze, lo sviluppo di capacità e il trasferimento di competenze nelle seguenti aree:

Conoscenze:

- Come capire e articolare il valore di un prodotto o di un servizio
- Identificare i clienti e i pubblici di riferimento
- Mappatura della catena del valore e comprensione delle esigenze dei clienti
- I metodi di test appropriati e lo sviluppo progressivo per fasi iterazione e perfezionamento del prototipo o del prodotto minimo vitale (MVP)
- Creazione della proposta di valore e degli asset USP
- Interazioni con gli apprendimenti provenienti da altri moduli (ad es. costi e feedback dei clienti)

Competenze:

- Completare il ciclo di progettazione di un prodotto/servizio, tenendo conto del design inclusivo e della centralità dell'uomo.
- design
- Creare asset di vendita e marketing per catturare il valore del business
- Presentarsi agli stakeholder attraverso una comunicazione efficace
- metodi riflessivi
- Per modellare e comprendere la vostra proposta di valore per i diversi stakeholder e clienti
- L'analisi dell'impatto sociale in linea con la teoria del cambiamento e i quadri degli SDG

Competenze

Lo studente apprenderà le basi del business e sarà in grado di prototipare un servizio e un prodotto fino a presentarlo al mercato o a potenziali investitori. Saranno in grado di identificare la loro USP utilizzando l'analisi degli stakeholder e la comunicazione con gli stessi, consentendo a loro volta di creare strategie tangibili di pianificazione aziendale e di coinvolgimento. Saranno in grado di identificare le proposte di valore in base ai diversi clienti e alle diverse esigenze. Infine, ma non meno importante, saranno in grado di valutare gli stakeholder per scoprire se le loro attività sociali funzionano come previsto.



Parole chiave (per il Modulo 2 - Innovazione sociale e impatto)

- Ciclo di progettazione
- Design incentrato sull'uomo
- Design del prodotto
- Design del servizio

Prototipazione
Proposta di valore
Punto di vendita unico



Vocabolario (per il modulo 2- Innovazione sociale e impatto)

- Ciclo di progettazione - 4 fasi: comprendere l'opportunità o il problema, sviluppare idee, testare le soluzioni, valutare e ripetere. Queste attività si svolgono simultaneamente con intensità frequente.
- Human Centered Design: utilizzo della ricerca d'azione partecipativa per rendere il gruppo target parte del ciclo di progettazione, Minimum Viable Product, sicurezza e normative, brevettazione
- Value Proposition - Una proposta di valore è una promessa di valore da fornire, comunicare e riconoscere. È anche una convinzione del cliente su come il valore verrà fornito, vissuto e acquisito. Una proposta di valore può riguardare un'intera organizzazione, o parti di essa, o clienti, o prodotti o servizi.
- USP - Una proposta di vendita unica (USP, anche nota come unique selling point) è un fattore che differenzia un prodotto dai suoi concorrenti, come il costo più basso, la qualità più elevata o il primo prodotto in assoluto del suo genere. Una USP può essere considerata come "ciò che avete e che i concorrenti non hanno".
- Minimum Viable Product - il prodotto alla fine del ciclo di progettazione. Consente di testare le funzioni principali del prodotto per garantire il raggiungimento della USP.



B.1
PROTOTIPAZIONE
E TEST



B.1 Prototipazione e test

Benvenuti al Modulo 2. Qui iniziamo a pensare a come trasformare la vostra idea in realtà. Indipendentemente dal fatto che vogliate creare un prodotto o un servizio o che vogliate semplicemente provare un esperimento sociale o inventare una ricerca sociale, dovrete testare e perfezionare costantemente il vostro approccio o prodotto. Questo avviene comunemente con cicli ripetuti di tentativi ed errori, naturali in qualsiasi processo di innovazione e sperimentazione. Quando si parla di prototipazione si intende comunemente il processo di produzione di un test per il vostro servizio, prodotto o idea e la sua sperimentazione. Si possono avere prototipi che sono solo una parte minore della vostra idea o un prototipo che è già molto vicino al prodotto finale, o il cosiddetto prototipo definitivo. Il processo per arrivare a questo punto richiede di mettere costantemente in discussione se stessi, le proprie ipotesi di base e il modo in cui si pensa che il mondo funzioni. È importante non perdersi in questo processo e non andare avanti perché non si sono risolti tutti i piccoli problemi che non si sono risolti fino ad ora.

B.1.1 Ciclo di progettazione

Questo argomento illustra il ciclo di progettazione per lo sviluppo di un prodotto o di un servizio. Fornirà ai partecipanti l'opportunità di capire come sfruttare e creare i propri cicli di progettazione. Non si tratta di un processo fortemente strutturato in cui è possibile suddividere ordinatamente ogni attività. Mentre si lavora a un prototipo o si conduce un test, ci sono sempre nuove idee o preoccupazioni che devono essere affrontate. Il ciclo di progettazione è una matrice o una guida che vi orienta su quando affrontare in modo efficiente quale preoccupazione. Cercate di divertirvi!

B.1.2 Progettazione centrata sull'uomo (HCD)

Questo sotto-argomento definirà che cos'è l'HCD e che può essere utilizzato per la progettazione di un prodotto o di un servizio. Ai partecipanti verrà chiesto di confrontarsi con l'HCD e di applicarlo al proprio progetto. Per farla breve, l'HCD è il processo di mettersi nei panni di un gruppo o di una persona in modo da non perdere nulla di importante. Idealmente, questo processo vi guiderà a inventare e realizzare l'idea con le persone che più desiderate servire con la vostra idea.

B.1.3 Prototipazione

Questo sotto-argomento illustrerà in cosa consiste la prototipazione e come può essere utilizzata. Fornirà un'analisi delle diverse attività di prototipazione per supportare la comprensione del processo di progettazione da parte di un imprenditore sociale. Idealmente, la prototipazione consente di testare tutti gli aspetti della propria idea in modo tale da essere sicuri di poterla realizzare. Assicura che ci siano delle misure di salvaguardia per far fronte a qualsiasi emergenza o conseguenza indesiderata. Assicuratevi però di non godervi troppo questo processo, perché alcuni inventori non lasciano mai la fase del prototipo. Fate un piano, attenetevi ad esso e chiedete aiuto lungo il percorso.



B.2
CICLO DI
PROGETTAZIONE



B.2 Ciclo di progettazione

TEORIA

B.2.1 Ciclo di progettazione

Che cos'è un ciclo di progettazione?

Una modalità di progettazione di un prodotto o di un servizio che descrive in dettaglio come nascerà una nuova idea e comprende la fase di indagine e analisi (spiegare, identificare, analizzare e sviluppare); la fase di sviluppo delle idee; la fase di creazione della soluzione (costruire, dimostrare, creare e giustificare) e infine la fase di valutazione (testare, valutare e spiegare).

Che cos'è il ciclo di progettazione?

Tutti i prodotti e i servizi che sviluppate seguono un metodo. Questo è stato formalizzato per comodità, per assicurarvi di non perdere o saltare alcun passaggio. In particolare, ogni fase è una moltitudine di azioni che dovete definire come professionisti, tenendo conto del vostro tempo e delle vostre risorse. È inoltre di fondamentale importanza considerare il ciclo come tale. Non fermatevi perché avete affrontato il ciclo una volta. Dovrete sottoporvi al ciclo di progettazione una moltitudine di volte per assicurarvi di ottenere il miglior prodotto minimo fattibile.

In particolare, un ciclo di progettazione comprende:

- Fase di indagine e analisi: qui si delinea e si esamina l'esigenza che si sta cercando di soddisfare con il proprio prodotto e servizio. Identificherete e darete priorità alle domande aperte che devono ancora trovare risposta per poter iniziare a produrre un prodotto/servizio di prova. Allo stesso tempo, dovrete esaminare i prodotti/servizi già esistenti con cui siete in concorrenza e da cui volete imparare. Attraverso queste attività sarete in grado di formulare un brief di progettazione, che non è altro che un documento che delinea le priorità e la portata del lavoro da svolgere.
- Fase di sviluppo delle idee: qui si iniziano a delineare le idee progettuali. Nel farlo, si definiscono specifici punti di riferimento e di importanza da tenere in considerazione. Esaminando tutte le diverse idee progettuali, se ne sceglie una e la si presenta alle persone che lavoreranno al progetto o che ne beneficeranno. Sulla base del feedback, sviluppate un piano dettagliato per il servizio/prodotto che volete prototipare. L'ideale sarebbe abbozzare il progetto nei minimi dettagli e seguirlo fino a quando non sarà possibile testarlo.
- Fase di creazione della soluzione: qui si pianifica tutto ciò che serve per produrre il progetto che si vuole testare. Assicuratevi di acquisire, possedere o appoggiarvi a qualcuno con le competenze tecniche necessarie per realizzare il progetto. Strategia di marketing: comprende una ricerca di mercato, gruppi target, concorrenti, analisi SWOT, strategia dei prezzi, promozione e pubblicità.
- Fase di valutazione dei risultati: qui si progettano i test e si decidono i parametri di valutazione e i parametri di riferimento. Se il progetto non ha raggiunto l'obiettivo, potete usare i parametri di riferimento per spiegare come il progetto potrebbe essere migliorato per raggiungere un risultato

migliore. A questo punto il cerchio si chiude, per così dire, e vi viene chiesto di spiegare l'impatto del progetto sull'esigenza che avete affrontato. Se lo permettete, il ciclo ricomincia da capo.

È importante sottolineare che queste fasi del ciclo si toccano e la loro sinergia diventa più evidente. Non si tratta in alcun modo di un processo fisso, ma piuttosto di una ruota guida che impedisce di perdere la concentrazione.



Esempio: Voglio prepararti una torta. Che torta vuoi? Lo chiederò a voi! Esaminerò il vostro feedback e guarderò alle migliori pratiche e alle ricette contemporanee sulle torte per trovare l'ispirazione per una ricetta. Scriverò una nuova ricetta che voglio testare. Svilupperò ulteriormente la ricetta di prova e vi chiederò un feedback. Poi cercherò di testare la ricetta nel mondo reale, assicurandomi di avere le competenze, gli strumenti e le misure di sicurezza necessarie, e preparerò una torta di prova molto piccola seguendo la ricetta di prova. Stabilirò un paio di parametri che si ricolleghino al vostro feedback iniziale (magari fruttato o molto umido o molto cremoso). Mangio la torta di prova e valuto il risultato. Ha soddisfatto i parametri che mi avete indicato per una torta eccellente? Se sì, procederò a preparare una torta molto grande per voi, altrimenti cercherò di migliorare la ricetta e la mia comprensione delle vostre esigenze. Godetevi la torta immaginaria che ho preparato per voi. Mi ci sono voluti un paio di tentativi per capire esattamente cosa vi serve e come preparare la torta perfetta per voi.

B.2.2 Progettazione centrata sull'uomo

Qual è lo scopo dello Human Centered Design?

Ci sono molti modi per progettare un prodotto o un servizio. Si sono formate scuole di pensiero intorno a diversi approcci. Quello più potente e applicabile all'impresa sociale è il design incentrato sull'uomo. Questo approccio è stato sviluppato negli anni '90 da un'azienda di design con un forte background nel design empatico e nella progettazione guidata dall'utente, la [IDEO](#).

Lo Human Centered Design segue un principio fondamentale: l'utente o il consumatore di un servizio o di un prodotto è il migliore per prendere decisioni di progettazione. Si tratta di un approccio creativo alla risoluzione dei problemi. Quando si comprende il punto di vista delle persone che si cerca di raggiungere, non solo si cambia prospettiva, ma si propongono anche idee che vengono accolte. L'HCD è un processo che consiste in 3 fasi e completa il ciclo di progettazione. L'ispirazione, l'ideazione e l'implementazione sono i componenti fondamentali quando si applica l'HCD alle diverse parti del processo di progettazione. Le istruzioni che seguono sono tratte direttamente dalla guida che potete trovare online.¹⁰

Prima di delineare le diverse fasi, è importante assicurarsi di avere la giusta **mentalità**. Dovete essere consapevoli che siete in grado di fare qualsiasi cosa e di cambiare qualsiasi cosa. Servono individui capaci di cambiare, che aprano la strada agli altri, e chiunque può essere una di queste persone. Siete in grado

¹⁰ Guida alla progettazione incentrata sull'uomo di IDEO

https://d1r3w4d5z5a88i.cloudfront.net/assets/guide/Field%20Guide%20to%20Human-Centered%20Design_IDEOorg_English-0f60d33bce6b870e7d80f9cc1642c8e7.pdf

di creare cose uniche con le vostre mani o con il vostro cervello. Questa fiducia deve essere percepita da chi pratica l'HCD e deve motivarlo a impegnarsi nel processo creativo con una mente aperta e uno spirito positivo. I fallimenti devono essere accolti e appresi per fare meglio, iterare i progetti e modificarne aspetti specifici per sentire il cambiamento reale apportato dal progetto. Assicuratevi di provare molta empatia con le persone per cui volete progettare.

La fase di **ispirazione** consiste nell'imparare al volo, nell'aprirsi alle possibilità creative e nel confidare che, fintanto che rimarrete ancorati ai desideri delle comunità che state coinvolgendo, le vostre idee si evolveranno nelle soluzioni giuste. Costruirete il vostro team, vi farete guidare dalla vostra sfida e parlerete con un'incredibile varietà di persone.

In questa fase si definisce ripetutamente la sfida progettuale e il problema che si vuole risolvere. Ripetete il più possibile per inquadrare il problema progettuale in modo appropriato. Cercate di costruire un team, fate ricerche su fonti secondarie (Internet, libri, articoli, ecc.) e cercate di reclutare persone che si uniscano a voi nel progetto, mentre create il piano per testare il vostro progetto. La tempistica è importante: assicuratevi di avere a portata di mano un calendario per pianificare le vostre attività. Intervistate le persone sul problema che volete risolvere per creare empatia e aumentare la vostra comprensione del problema. Assicuratevi di porre domande aperte e imparziali quando intervistate le persone che vi stanno dando i loro pensieri. Inoltre, è molto utile condurre interviste di gruppo e interviste con esperti per chiarire questioni su cui avete bisogno di ulteriori informazioni o per fissare un punto specifico. Assicuratevi di illustrare i risultati della vostra ricerca in vari modi e di rispecchiarli nelle persone con cui avete parlato.

Un buon approccio per stimolare le idee consiste nell'affrontare i loro problemi così come vengono visti. Troppo spesso le persone e le comunità svantaggiate definiscono i loro problemi nei termini che vengono loro trasmessi dalle autorità e dagli enti che li assistono, dalla polizia agli alloggi, alle agenzie di assistenza sociale e educativa e altri.

I workshop sull'albero dei problemi sono un modo per convincere le persone e le comunità a comprendere i loro problemi nei loro termini come un passo importante per risolverli attraverso la creazione di proprie imprese sociali. Ma non esiste una scorciatoia per questo. La prima cosa che serve è una conversazione con tutte le parti di una comunità; i giovani, gli anziani, gli studenti, le madri, i migranti, ecc., su come vedono la loro comunità e sui problemi che devono affrontare. Questo richiede tempo e pazienza e preferibilmente qualcosa che la gente del posto dovrebbe fare da sola con un certo supporto.

Una volta che queste conversazioni sono state fatte, è importante iniziare a concentrarsi sui problemi chiave così come vengono visti. Prendendo ogni problema alla volta, l'approccio **Problem tree** permette di vedere i problemi nella loro pienezza, comprendendone le cause e gli effetti.

Analisi dell'albero dei problemi:

L'analisi del problema si basa sul prendere un problema alla volta ed esplorarne le cause e gli effetti in dettaglio fornendo una buona base logica su cui strutturare gli obiettivi sociali. Per cominciare ci dovrebbe

essere un accordo sugli effettivi problemi sociali che devono essere affrontati da un'organizzazione o da un gruppo di persone. Una volta individuato il problema, è necessario identificare le possibili cause (le radici dell'albero). Ogni causa può essere ulteriormente analizzata chiedendosi perché? Successivamente è esaminare gli effetti del problema (rami dell'albero) e analizzare ciò a cui ciascun effetto potrebbe portare o contribuire.

Trasformare i problemi in obiettivi:

L'affermazione dell'albero dei problemi viene convertita da un'affermazione negativa in una positiva. Questo trasforma semplicemente l'albero dei problemi in un albero di obiettivi. Le cause precedenti (radici) diventano obiettivi che dovrebbero essere raggiunti e gli effetti (rami) diventano obiettivi che verranno raggiunti una volta che il problema sarà completamente affrontato o addirittura risolto.

Nella fase di **ideazione** condividerete ciò che avete imparato con il vostro team, darete un senso a una grande quantità di dati e identificherete le opportunità di progettazione. Genererete molte idee, alcune delle quali verranno tenute e altre scartate. Otterrete risultati tangibili costruendo prototipi approssimativi delle vostre idee, poi li condividerete con le persone da cui avete imparato e riceverete il loro feedback. Continuerete a iterare, perfezionare e costruire fino a quando non sarete pronti a lanciare la vostra soluzione nel mondo.

Questa fase consiste nel visualizzare, fare brainstorming e discutere tutte le potenziali soluzioni. Non importa se sono imperfette o poco pratiche; volete documentare tutte le vostre idee perché c'è sempre un motivo per cui le avete pensate. Un'idea può avere aspetti sciocchi, ma altri possono essere applicati a un'altra idea e avere più senso. Vedere tutte le vostre idee davanti a voi aiuterà voi e il vostro utente finale a capire cosa funzionerà e cosa no. Non è questo il momento di iniziare con prototipi ad alta fedeltà: schizzi di base, elenchi o modelli in scala ridotta sono ciò che vi servirà per dare sfogo alla vostra creatività senza la pressione di dover produrre un prodotto finale rifinito. Lo storyboard è un esercizio in cui si ripercorrono gli eventi principali di chi utilizza il vostro prodotto per determinarne la struttura. Una parte molto importante della fase di ideazione è la raccolta delle reazioni degli utenti ai vostri concetti. Potrebbe emergere che quella che a voi era sembrata l'idea migliore, non è invece quella giusta per i vostri utenti, ed è molto meglio scoprirlo prima di dedicare molto tempo alla realizzazione di un bel prototipo interattivo o di iniziare a codificare. Se tenete conto di questo feedback fin dall'inizio, potete iterare le vostre idee migliori fino a raggiungere un concetto ben sviluppato che funzioni per tutti.

Nella fase di **implementazione darete vita alla** vostra soluzione e la metterete sul mercato. Costruirete partnership, perfezionerete il modello di business, piloterete la vostra idea e infine la porterete sul mercato. E saprete che la vostra soluzione sarà un successo perché avete tenuto al centro del processo proprio le persone che volete servire.

Costruirete partnership, perfezionerete il modello di business, piloterete la vostra idea e infine la porterete sul mercato. E saprete che la vostra soluzione sarà un successo perché avrete tenuto al centro del processo proprio le persone che volete servire. Nel frattempo prendete in considerazione nuove offerte e nuovi utenti per la vostra soluzione.



B2.3 Esempio - HCD in azione

Un team ha progettato un sistema igienico-sanitario completo per soddisfare le esigenze dei ghanesi a basso reddito. Il servizio Clean Team è costituito da una toilette autonoma a noleggio progettata su misura e da un sistema di rimozione dei rifiuti, ma il lavoro di progettazione si è esteso all'intero ecosistema del servizio, compresi il marchio, le uniformi, il modello di pagamento, il piano aziendale e i messaggi chiave. Unilever e WSUP hanno sperimentato il progetto con circa 100 famiglie nella città di Kumasi, in Ghana, prima di lanciarlo nel 2012.

ISPIRAZIONE - La fase di ispirazione del progetto è stata intensa, con decine di colloqui necessari per comprendere tutti gli aspetti della sfida progettuale. "Dopo sei settimane di colloqui con esperti del settore igienico-sanitario, l'osservazione di un operatore di servizi igienici, l'approfondimento della storia dei servizi igienici in Ghana e le chiacchierate con moltissimi ghanesi, sono emerse le idee chiave su come dovrebbe essere la toilette e su come dovrebbero essere raccolti i rifiuti: Per anni il Ghana ha avuto raccoglitori notturni di terra, persone che ripulivano le latrine a secchio ogni notte. Ma poiché molti raccoglitori notturni scaricavano i rifiuti umani nelle strade, negli anni '90 la raccolta notturna del suolo è stata vietata in quanto minaccia per la salute pubblica. Ciò significava che il team poteva sfruttare un comportamento esistente di rimozione dei rifiuti in casa, ma avrebbe dovuto evitare qualsiasi associazione con lo scarico illegale.

IDEAZIONE - Questa è stata una fase fulminea del progetto, che è passata dalle nozioni ai prototipi in sette settimane. Dopo un brainstorming con i suoi partner e con i ghanesi di tutti i giorni, il team ha stabilito quale direzione prendere e ha iniziato a testare le sue idee. Quale estetica piaceva alle persone? Funzionerebbe una toilette con deviazione dell'urina? Le persone permetterebbero ai militari di entrare nelle loro case? In quale punto della casa andrebbe la toilette? È possibile progettare una toilette che possa essere svuotata solo in un impianto di gestione dei rifiuti?

Costruendo una manciata di prototipi e modificando i servizi igienici portatili esistenti, il team ha portato elementi tangibili del servizio nelle mani dei ghanesi. Hanno imparato come posizionare il servizio, le prime idee sul marketing e la promozione, nonché alcuni limiti tecnici, in particolare il fatto che, sebbene le funzioni di risciacquo siano apparse subito popolari, la scarsità d'acqua era un fattore importante da affrontare e nessuno ama smaltire i propri rifiuti.

IMPLEMENTAZIONE - Una volta che l'offerta di servizi e l'aspetto della toilette erano più o meno definiti, WSUP ha realizzato un prototipo in tempo reale del servizio Clean Team. Poiché le attrezzature per la produzione di toilette sono molto costose, per testare il servizio WSUP ha utilizzato toilette da cabina già pronte, che corrispondevano a circa l'80% delle toilette che IDEO.org avrebbe progettato. I risultati sono stati ottimi, si è proceduto con la produzione e dal 2012 le toilette sono in produzione. Il servizio Clean Team è entrato a far parte della vita di migliaia di persone.



B.3
PROTOTIPAZIONE



B.3 Prototipazione

Esaminate il ciclo presentato. Un nuovo tipo di ciclo di progettazione? Oppure lo è? Esaminate le fasi di questo ciclo e chiedetevi in che modo è diverso da quello di cui si è parlato in precedenza!

Sì, sono tutti uguali. Tutti copiano gli uni dagli altri, perché nessuno ha una ricetta precisa per l'innovazione. Imparare facendo, senza perdere la concentrazione, è il nome del gioco.

È arrivato il momento di iniziare la prototipazione! Prima di iniziare, preparate un piano per definire tutte le fasi necessarie per il ciclo di progettazione/prototipazione. Assicuratevi di pianificare i parametri di riferimento e di coinvolgere le persone per cui progettate e prototipate. Questo è un momento straordinario per chiedere aiuto, fare amicizia e trovare sostenitori.

Valutate dove riuscirete ad arrivare? Makerspaces, Fab Labs, Innovation Labs, Business Accelerators, Design sprints e altre opportunità potrebbero essere dietro l'angolo.

Gli strumenti progettati per la prototipazione sono Wikifactory, Figma o semplicemente carta e penna. Visualizzate la vostra idea. Ecco altri strumenti che potreste prendere in considerazione: Sketch (piattaforma di progettazione), Figma (piattaforma di progettazione), InVision (grande funzionalità e facilità d'uso), Marvel (attualmente migliore per incorporare video), NounProject (icone), FontAwesome (icone), Unsplash (foto di qualità). È utile anche costruire un prototipo con lego o pasta da gioco. Scatenatevi, impazzite, ma tenete a mente l'obiettivo e il tempo.

Considerate un diagramma di Gantt. Dovete elencare i diversi passi da compiere, le risorse e gli strumenti per compierli e la tempistica stessa. Ora fate un piccolo passo e provate a risolvere un problema specifico. Non utilizzate il vostro progetto principale. Utilizzate solo un problema specifico che potrebbe essere correlato o che potrebbe essere qualcosa nella vostra stanza o il modo in cui utilizzate un certo oggetto nella vostra vita quotidiana. Avete un'ora di tempo per pianificare e prototipare una soluzione al problema. Non è necessario che si tratti di un oggetto, può essere un servizio o un cambiamento di comportamento. Questo esercizio serve solo a capire e ad applicare il processo, non a creare qualcosa che funzioni!



Esempio: Prototipazione

Il mio problema era sedermi comodamente mentre scrivevo. Per voi può essere qualsiasi problema, come una costante corrente d'aria fredda sul collo, qualsiasi cosa.

È stato difficile, vero? Si trattava di un esercizio per sentirsi a proprio agio nel non sapere che aspetto abbia un buon risultato. Imparare facendo! Che cosa avete progettato? Costruire? Io ho regolato la posizione del mio schermo costruendo una piccola torre per il mio portatile con delle vecchie scatole e attaccandovi una tastiera che mi permette di rilassare il collo mentre guardo lo schermo. Altri hanno creato un imbuto d'aria per il condizionatore dell'ufficio, in modo che l'aria non fluisca direttamente su di loro. Cosa avete costruito?



B.4
DEFINIZIONI DELLA
PROPOSTA DI VALORE E
DELLA USP



B.4 Definizioni di Value Proposition e USP

Cominciamo a familiarizzare con la terminologia.

Value Proposition - Una proposta di valore è una promessa di valore da fornire, comunicare e riconoscere. È anche una convinzione del cliente su come il valore verrà fornito, vissuto e acquisito. Una proposta di valore può riguardare un'intera organizzazione, o parti di essa, o clienti, o prodotti o servizi.

USP - Una proposta di vendita unica (USP, vista anche come punto di vendita unico) è un fattore che differenzia un prodotto dai suoi concorrenti, come il costo più basso, la qualità più elevata o il primo prodotto in assoluto del suo genere. Una USP può essere considerata come "ciò che avete e che i concorrenti non hanno".

La USP non è solo marketing. Si tratta di assicurarsi che tutti gli stakeholder conoscano e sappiano articolare la USP in relazione alla loro posizione individuale. Le USP non sono solo per i clienti, ma anche per gli investitori e i lavoratori.

Consideriamo ora l'aspetto del profilo di un cliente o di un gruppo target e il modo unico che potreste aver trovato per coinvolgerlo. Per farlo, è utile considerare il seguente grafico. Qui si vede la relazione tra la "Value Proposition" e il "Profilo del cliente".

La "Value Proposition" consente di analizzare la propria attività. All'inizio chiedete di elencare i guadagni che creano i vostri clienti. Quali aspetti specifici del vostro servizio o prodotto creano guadagni? Successivamente, vi viene chiesto di elencare tutti i prodotti e i servizi che offrite. Infine, vi viene chiesto di elencare i dolori che siete in grado di alleviare con il vostro prodotto o servizio.

A questo si contrappone il profilo del cliente. Esistono diversi modi per creare un profilo cliente. Eccone uno: Analizzate i vostri clienti in base ai dolori che hanno e ai vantaggi che desiderano. Allo stesso tempo, elencate i prodotti e i servizi che utilizzano abitualmente e trovate eventuali discrepanze tra questi punti.

Un altro modo per comprendere meglio il cliente e la vostra USP è creare una mappa dell'empatia del vostro cliente. Pensate al cliente che si impegna con il vostro prodotto o servizio. Cosa dirà, vedrà, farà

Dopo aver pensato e lavorato sulla vostra USP, è giunto il momento di rispondere alle seguenti domande in modo molto diretto. Cercate di essere il più concisi e diretti possibile! L'ideale sarebbe riuscire a rispondere a questa domanda in una sola frase, concentrandosi esclusivamente sulla vostra attività principale/funzione sociale.

In una frase, qual è la vostra USP?

In una frase per ogni stakeholder, qual è la vostra USP per ogni stakeholder?

In una frase, cosa fate?

Sinossi del modulo B

La capacità di inventare e di imparare dagli errori mentre si lavora a un'invenzione è un compito stressante. La propria inettitudine a fare tutto e l'incapacità di imparare certe cose possono portare a frustrazione e ansia. Gli strumenti offerti in questo Modulo hanno lo scopo di sostenere e calmare l'utente. Non per aumentare i livelli di ansia. Lavorare su un prototipo e capire davvero la vostra USP non è un processo semplice come una ricetta di cucina che si può seguire e ottenere una bella torta. È piuttosto come imparare ad andare in bicicletta o a suonare uno strumento. Il nome del gioco è tentativi ed errori.

In questo modulo vi è stato chiesto di prototipare e iterare, nonché di perfezionare il vostro prototipo. Poi siamo passati al punto di vendita unico della vostra idea e abbiamo lavorato per comprenderlo davvero, oltre che per articolarlo ai vari stakeholder. Avete imparato ad articolare la vostra proposta di valore in modi diversi e avete approfondito il ciclo di progettazione e prototipazione facendolo da soli.

Strumenti come le mappe dell'empatia e le comunità di maker hanno guidato il vostro percorso di comprensione e vi hanno illuminato sulla lunga strada da percorrere. Vi invitiamo a tenere l'approccio Human Centered Design in primo piano in tutto ciò che fate.



Domande di ripasso del Modulo B.

- 1. Qual è lo scopo del Ciclo di progettazione?**
 - a. Per garantire che i cicli siano progettati in modo olistico.
 - b. Definire un piano per progettare un prodotto o un servizio.**
 - c. Per assicurarsi di progettare un test per il prototipo.

- 2. Che cos'è lo Human Centered Design (HCD)?**
 - a. È una tecnica per progettare un prodotto o un servizio concentrandosi sull'utente.**
 - b. È una tecnica per identificare l'utente principale del prodotto o dell'idea.
 - c. È un metodo da utilizzare per valutare il ciclo di progettazione in relazione alla prototipazione quando si conduce una valutazione dell'impatto sull'utente.

- 3. Qual è la differenza tra ciclo di progettazione e ciclo di prototipazione?**
 - a. Un ciclo di progettazione delinea il metodo di progettazione del prodotto o del servizio, mentre il ciclo del prototipo mi fornisce un metodo per pianificare il processo di prototipazione.**
 - b. Non ci sono grandi differenze tra loro.
 - c. Un ciclo di progettazione delinea un piano di come progettare la produzione del prodotto e scolarlo, mentre il ciclo del prototipo mi fornisce un metodo per passare da una fase di lavoro all'altra nella fase del prototipo.

- 4. Che cos'è un maker space?**
 - a. Si riferisce al luogo in cui le piccole imprese producono i loro beni.

- b. Si riferisce allo spazio in cui ci si incontra con altre persone che producono prodotti e servizi simili ai vostri.
 - c. **Si riferisce allo spazio in cui è possibile produrre e pianificare la propria idea con l'aiuto degli strumenti e di una comunità.**
- 5. Perché è importante la gestione della Supply Chain?**
- a. Perché può ridurre i costi complessivi e aumentare la redditività di un'azienda.
 - b. Perché aiuta l'impresa ad acquisire un vantaggio competitivo sul mercato.
 - c. **Tutte le cose sopra citate.**
- 6. Il diagramma di GANTT è un disegno del mio piano, che indica il tempo e le risorse di cui avrò bisogno per ogni passo che voglio compiere.**
- a. **Vero**
 - b. Falso
- 7. A cosa serve una mappa dell'empatia?**
- a. Misura il gradimento della vostra idea.
 - b. Misura la quantità di empatia del vostro utente o cliente target.
 - c. **Misura come le persone percepiscono il vostro prodotto o servizio in base ai loro sensi.**
- 8. Una proposta di valore può riassumere tutti i vantaggi della vostra idea/prodotto/servizio?**
- a. Sì, questo è lo scopo della proposta di valore.
 - b. **No, la proposta di valore si concentra solo sugli aspetti più importanti dell'idea in termini di costi.**
 - c. Sì, mette in evidenza tutti gli aspetti dell'idea concentrandosi su tutti gli aspetti del prodotto per tutti gli stakeholder, con particolare attenzione alle finanze.
- 9. Cosa significa USP:**
- a. Punto di vendita non scontato
 - b. **Punto di vendita unico**
 - c. Prospettiva unica e satura



Per ulteriori approfondimenti (link a risorse online disponibili: documenti, saggi, video, ecc.)

- Come insegnare la prototipazione:
https://www.youtube.com/watch?v=9O9Q8OVWrFA&ab_channel=GDC
- IDEO come prototipare un servizio:
https://www.youtube.com/watch?v=Szw6KITMUT4&ab_channel=IDEOU

- IDEO Tom Kelly sulla progettazione incentrata sull'uomo:
https://www.youtube.com/watch?v=L1pBhHjGKvI&ab_channel=HighResolution
- Design Thinking per l'innovazione:
https://www.youtube.com/watch?v=8lavbiZ9GAs&ab_channel=USDSchoolofBusiness
- La cassetta degli attrezzi del pensiero progettuale: A Guide to Mastering the Most Popular and Valuable Innovation Methods (Guida alla padronanza dei metodi di innovazione più diffusi e validi) di Michael Lewrick e Patrick Link
- Qual è la vostra USP:
https://www.youtube.com/watch?v=LYuk9aMWRQ8&ab_channel=TomFerry
- Suggerimenti per definire la vostra USP: https://www.youtube.com/watch?v=-_exzBjsUhl&ab_channel=InnovateUK
- Introduzione al ciclo di progettazione:
https://www.youtube.com/watch?v=1qHxB0kwOmo&ab_channel=MeredithHuskies



Bibliografia/ Riferimenti/Fonti Internet

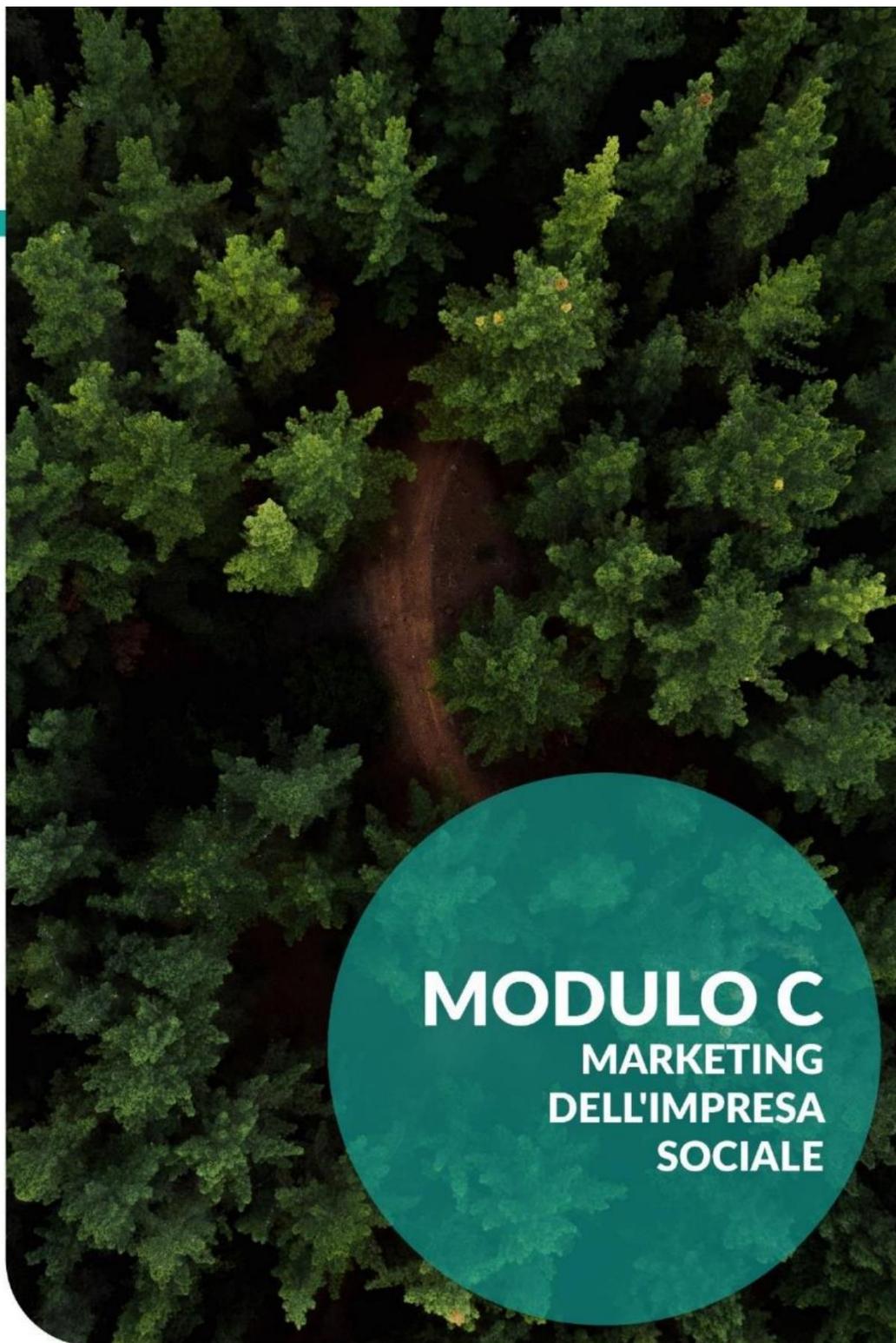
- Pirozzi M. *Prospettiva degli stakeholder e gestione efficace delle relazioni*, PM World Journal Vol. IX, Issue VIII - August 2020. Disponibile all'indirizzo: <https://pmworldlibrary.net/wp-content/uploads/2020/07/pmwj96-Aug2020-Pirozzi-stakeholder-perspective-series3-stakeholder-identification-and-analysis.pdf>. (Accesso 8th aprile 2021).
- Human Centered Design Guide by IDEO
https://d1r3w4d5z5a88i.cloudfront.net/assets/guide/Field%20Guide%20to%20Human-Centered%20Design_IDEOorg_English-0f60d33bce6b870e7d80f9cc1642c8e7.pdf (Accesso 8th aprile 2021).

ALLEGATO 1 MODULO B

Allegato 2 - Attività per la piattaforma Modulo B

MODULO B: Innovazione sociale e impatto				
B.1 Progettazione				
Elenco delle attività (per argomento)	Di cosa tratta questa attività?	Che cosa otterrete prendendola:	Durata (min)	Numero di riferimento di Link ai file e materiale incluso: Nome file: A.1.1_Video+++
Esercizio MB.T1.A1. 2 Cicli di progettazione	Questa attività mira a fornire ai partecipanti le conoscenze necessarie per comprendere il ciclo di progettazione.	I partecipanti rifletteranno le conoscenze acquisite per essere in grado di applicare il ciclo di progettazione.	5 minuti	
Esercizio MB.T1.A2. HCD e distribuzione degli alimenti	In questa attività verrà presentato uno scenario di progettazione di prodotti e servizi. Ai partecipanti viene chiesto di riflettere su di essi.	I partecipanti acquisiranno comprensione e conoscenza su come creare e utilizzare il ciclo di progettazione e la progettazione incentrata sull'uomo.	15 minuti	
Esercizio MB.T1.A3. Differenza tra ciclo di progettazione e ciclo di prototipazione	Il formatore guiderà i partecipanti a individuare le analogie tra la prototipazione e il ciclo di progettazione del prodotto.	I partecipanti saranno in grado di comprendere e applicare meglio il ciclo di progettazione del prodotto e di cimentarsi con la prototipazione.	15 minuti	
Esercizio MB.T1.A4. Entrare a far parte di una comunità di maker	Questa attività dimostrerà il supporto disponibile online e offline quando ci si impegna con la comunità dei maker.	I partecipanti impareranno a conoscere e a confrontarsi con le comunità di maker che li riguardano.	10 min minuti	
Esercizio MB.T1.A5. Prototipo e creazione di un diagramma di Gantt per pianificare la prototipazione	Questa attività metterà in evidenza come e perché la prototipazione può essere pianificata e condotta.	I partecipanti impareranno a progettare il proprio ciclo di progettazione e prototipazione provandolo in prima persona.	Da 60 a 120 minuti	

B.2. Proposta di valore				
Esercizio MB.T2.A1. Creare una mappa di empatia del cliente	In questa attività, i partecipanti dovranno comprendere e creare una mappa dell'empatia.	I partecipanti capiranno come creare empatia e coinvolgimento con la propria comunità di riferimento.	10 minuti	
Esercizio MB.T2.A2. Creare un Value Proposition Canvas per la propria impresa sociale	In questa attività, i partecipanti dovranno identificare la loro proposta di valore.	I partecipanti saranno in grado di valutare la proposta di valore della loro idea.	5 minuti	
Esercizio MB.T2.A3. Creare o identificare la propria USP	In questa attività i partecipanti saranno in grado di comprendere e articolare la propria USP.	I partecipanti potranno imparare ad articolare la propria USP.	15 minuti	
Esercizio MB.T2.A4. Riflettere sulla propria USP	In questa attività i partecipanti risponderanno alle domande più importanti sulla loro USP. Viene chiesto loro di pensare al pitching e alla comunicazione con gli stakeholder.	I partecipanti saranno in grado di articolare la loro USP e le loro competenze chiave.	15 minuti	



MODULO C
MARKETING
DELL'IMPRESA
SOCIALE



Modulo C - Marketing dell'impresa sociale

Introduzione

Un'impresa sociale è un'azienda creata per uno scopo sociale. Si suppone che essa raggiunga il bene sociale applicando i principi e le pratiche aziendali. Le imprese sociali non differiscono fundamentalmente dalle imprese normali, a parte la loro missione sociale. Le SE di solito pongono maggiore enfasi sull'applicazione di etica e valori, su un processo decisionale democratico e inclusivo e sulla condivisione della ricchezza. Tendono a costruire un'ampia rete che viene utilizzata anche per il marketing. Tuttavia, le principali regole di marketing che tutte le imprese sociali devono rispettare sono le stesse delle imprese commerciali.

Il marketing è un ponte che collega l'IS ai suoi obiettivi commerciali e sociali. L'IS non può realizzare la propria missione senza rispettare le regole e i requisiti del marketing. Ha bisogno di un processo di elaborazione di una strategia coesiva per creare, comunicare, fornire e scambiare prodotti/servizi di valore per i clienti.

Ogni SE che gestisce un'attività deve fare riferimento al gruppo specifico di consumatori che più probabilmente desiderano il prodotto o il servizio dell'IS. Deve suddividere un mercato ampio in segmenti più piccoli per concentrarsi su un gruppo specifico di clienti e focalizzarsi sulla soddisfazione delle loro esigenze.



Finalità e obiettivi (per il modulo C: Marketing dell'impresa sociale)

Questo modulo mira a sviluppare e migliorare le abilità e le competenze dovute alla comprensione del marketing dell'impresa sociale (SE). L'obiettivo finale è quello di fornire agli individui il know-how e le conoscenze di base per essere in grado di gestire un'impresa sociale che tragga beneficio dalla messa in pratica del marketing SE.

Questo modulo mira a far comprendere ai discenti cosa sia il marketing dell'impresa sociale (SE) e a sviluppare le loro capacità di pianificazione.

I partecipanti sapranno e comprenderanno come commercializzare un prodotto/servizio e la missione di un'impresa sociale. Saranno in grado di implementare queste conoscenze nella loro pratica quotidiana:

- Chi è il pubblico target del prodotto/servizio e della missione dell'IS?
- Come possono soddisfare le loro esigenze con il prodotto/servizio dell'IS?
- Come creare una strategia di marketing adeguata per il prodotto/servizio e la missione dell'IS?

Al termine di questo modulo, i partecipanti saranno in grado di:

- Comprendere il concetto di marketing dell'impresa sociale e sapere come metterlo in pratica.
- Capire come creare un ponte tra l'IS e i clienti.
- Discutere i problemi e le sfide del marketing per l'IS da prospettive personali e organizzative e condividere le esperienze.
- Comunicare in modo efficace.

Risultati dell'apprendimento

Conoscenza:

- Gli elementi del marketing mix: Prodotto, Prezzo, Luogo, Persone, Processo ed Evidenza fisica.
- Definizione del pubblico di riferimento e giustificazione pratica
- Metodi di targettizzazione del pubblico

- Le sfide uniche che le SE devono affrontare per quanto riguarda il marketing dei loro prodotti/servizi/missione.

Competenze:

- Spiegare il marketing dovuto alle attività di SE
- Utilizzare il mix delle 7 P per pianificare il marketing a causa dell'attività di SE.
- Analizzare il mercato per individuare il pubblico.

Competenze:

- Pianificare il marketing di SE
- Gestire un'azienda e mantenere allo stesso tempo i valori sociali.
- Per indirizzare il pubblico nella pratica dell'IS e analizzare il mercato.



Parole chiave

- Marketing
- Marketing mix
- Pubblico di riferimento
- Comunicazione di marketing



Vocabolario

- Il marketing è il processo di gestione responsabile dell'identificazione, dell'anticipazione e della soddisfazione delle esigenze dei clienti in modo redditizio.
- Il marketing mix è un'espressione generale utilizzata per descrivere i diversi tipi di scelte che le organizzazioni devono fare nell'intero processo di immissione di un prodotto o servizio sul mercato.
- Targeting - nel marketing è una strategia che suddivide un grande mercato in segmenti più piccoli per concentrarsi su un gruppo specifico di clienti all'interno di quel pubblico. Definisce un segmento di clienti in base alle loro caratteristiche uniche e si concentra esclusivamente su di loro.
- Il pubblico target si riferisce al gruppo specifico di consumatori che più probabilmente desiderano il prodotto o il servizio di SE. È quindi il gruppo di persone che dovrebbe vedere le campagne e le altre attività di SE.



C.1
PIANIFICAZIONE DI
MARKETING:
PANORAMICA



C.1. Pianificazione del marketing: panoramica

C.1.1. Il marketing nell'impresa sociale

Questo sotto-argomento illustrerà come le imprese sociali non siano fundamentalmente diverse dalle imprese normali, a parte la loro missione sociale. Si sottolineerà che le SE dovrebbero inserire in un business plan tutto ciò che l'organizzazione intende fare in relazione alla sua missione sociale e considerare l'impatto sociale.

C.1.2. Pianificazione del marketing

Questo sottoargomento illustrerà come il marketing si concentri sulle pratiche fondamentali che ogni azienda/SE deve svolgere: identificare i clienti, ricercare le loro esigenze e preferenze, analizzare i fattori che influenzano le loro decisioni d'acquisto e persuaderli ad acquistare prodotti e servizi da voi piuttosto che da un concorrente.

C.1.1 La pianificazione del marketing come parte dell'attività dell'IS

TEORIA

C 1.1. Il marketing nell'impresa sociale

Che cos'è il marketing?

Il marketing è l'attività di creazione, comunicazione, fornitura e scambio di prodotti/servizi che valorizzano i clienti.

Il marketing si concentra sulle pratiche fondamentali che ogni azienda/SE deve svolgere: identificare i clienti, ricercare le loro esigenze e preferenze, analizzare i fattori che influenzano le loro decisioni di acquisto e convincerli a comprare prodotti e servizi da voi piuttosto che da un concorrente. Tutto ciò richiede una strategia coordinata, ponderata e realistica in termini di utilizzo più efficace delle risorse e dei budget disponibili.

Il marketing è considerato una disciplina manageriale chiave che assicura che i produttori di beni e servizi possano interpretare i desideri dei consumatori e soddisfarli o superarli.

Cos'è il marketing sociale?

Il marketing sociale si basa sul principio del benessere sociale. Sottolinea che un'organizzazione deve prendere decisioni di marketing strategico tenendo presente i desideri del consumatore, le esigenze organizzative e, soprattutto, gli interessi a lungo termine della società.

Il concetto di marketing sociale è significativo per i seguenti aspetti vantaggiosi che presenta:

- Assicura che tutte le risorse economiche siano canalizzate nella giusta direzione.
 - Sviluppa imprenditori e manager in una determinata società.
 - Innalza il tenore di vita delle persone.
 - Aumenta la velocità di sviluppo economico della società.
 - Rende la pianificazione economica più significativa e più fruttuosa per la vita delle persone
- (fonte: <https://www.managementstudyguide.com/societal-marketing.htm>)

Perché le SE dovrebbero lavorare alla pianificazione del marketing?

L'impresa sociale è un modo unico di fare impresa. La differenza fondamentale rispetto alle altre imprese è che un'impresa sociale è un'azienda creata per promuovere uno scopo sociale in modo finanziariamente sostenibile.

Una SE si distingue da un'azienda convenzionale perché nasce per affrontare un problema o promuovere una causa come intento primario. Affrontare quel problema o quella sfida diventa la "missione sociale" dell'organizzazione.

Sebbene le imprese sociali applichino i principi e le pratiche commerciali per raggiungere il bene sociale, gli elementi chiave dell'attività di marketing di una grande azienda a scopo di lucro e di una piccola cooperativa o impresa sociale sono gli stessi, ma la scala può essere diversa.

Le imprese sociali non differiscono fundamentalmente dalle imprese normali, a parte la loro missione sociale. Sebbene i profitti non siano la motivazione principale di un'impresa sociale, le entrate giocano comunque un ruolo essenziale per la sostenibilità dell'impresa. La sostenibilità delle entrate differenzia un'impresa sociale da un ente di beneficenza tradizionale che si affida a finanziamenti esterni sotto forma di donazioni o sovvenzioni per realizzare la propria missione sociale. A questo proposito, le SE dovrebbero inserire in un business plan tutto ciò che l'organizzazione intende fare in relazione alla sua missione sociale e considerare l'impatto sociale.

La pianificazione del marketing deve essere centrale per la performance aziendale dell'IS, perché affronta gli aspetti più importanti del mercato. Le SE non possono realizzare la loro missione senza rispettare le regole e i requisiti del marketing.

C.1.2 Pianificazione del marketing

Che cos'è la pianificazione del marketing?

Il processo di elaborazione di una strategia coesiva per la creazione, la comunicazione, la fornitura e lo scambio di prodotti/servizi di valore per i clienti si chiama pianificazione di marketing. Comporta l'analisi e la decisione in merito:

- Chi sono i vostri mercati di riferimento?
- Come rispondete alle loro esigenze con i vostri prodotti e/o servizi
- Come commercializzare efficacemente la vostra SE e la sua missione, i vostri prodotti e servizi?
- Come creare una strategia di marketing adeguata per il futuro?

Tradizionalmente, queste considerazioni erano note come le 4P - Prodotto, Prezzo, Posto e Promozione. Quando il marketing è diventato una disciplina più sofisticata, sono state aggiunte tre "P": Persone, Processo e Prove fisiche. Tutti questi elementi sono chiamati marketing mix. Philip Kotler e Gary Armstrong (2010) definiscono il marketing mix come l'insieme degli strumenti tattici di marketing controllabili - prodotto, prezzo, luogo e promozione - che l'azienda miscela per produrre la risposta che desidera nel mercato di riferimento.

Marketing mix:

- Prodotto -L'IS deve scoprire ciò di cui i clienti hanno bisogno o vogliono e quindi sviluppare il prodotto/servizio giusto con il giusto livello di qualità per soddisfare le loro aspettative, sia ora che in futuro.
- Prezzo -L'IS deve scoprire quanto i clienti sono disposti a pagare per il suo prodotto/servizio, in relazione alla sua qualità, alla concorrenza con rivali più grandi, ai valori aggiunti o al miglior rapporto qualità/prezzo per ottenere un profitto.
- Luogo -L'IS deve scoprire come rendere il suo prodotto/servizio appropriato e conveniente per il cliente grazie al luogo, al momento e alla quantità giusti (mantenendo i costi di stoccaggio, inventario e distribuzione a un livello accettabile).
- Promozione -L'IS deve decidere come comunicare ciò che fa e offrire ai clienti riguardo al prodotto/servizio offerto e alla sua missione e impatto sociale. L'IS deve attirare l'attenzione, essere

accattivante, trasmettere un messaggio coerente e, soprattutto, dare al cliente un motivo per scegliere il prodotto/servizio dell'IS.

- Persone - SE deve essere consapevole che la sua reputazione è nelle mani del suo team. Il team deve essere adeguatamente formato, ben motivato e avere il giusto atteggiamento.
- Processo -L'IS deve decidere come fornire il prodotto/servizio per ottenere la soddisfazione del cliente. I clienti possono voler essere rassicurati di acquistare da un'organizzazione rispettabile che agisce nel rispetto dei valori sociali.
- Prove fisiche -L'IS deve decidere come confermare le ipotesi del cliente, riducendo la sua incertezza mentre decide di scegliere il prodotto/servizio.

Ciascuno degli elementi del marketing mix è fondamentale per il successo. Tutti devono essere considerati insieme. Nessun elemento può essere considerato isolatamente: non si può, ad esempio, sviluppare un prodotto senza considerare il prezzo o il modo in cui raggiungerà il cliente.

Ad esempio,L'IS non può sviluppare un prodotto/servizio senza considerare il prezzo o il modo in cui raggiungerà il cliente.



C.2
MAPPATURA E VERIFICA
DEL PUBBLICO DI
RIFERIMENTO:
PANORAMICA



C.2. Mappatura e verifica del pubblico di riferimento: panoramica

C.2.1. Mappatura del pubblico di riferimento

Questo sotto-argomento illustrerà chi è il pubblico di riferimento e quali sono i fattori da considerare quando ci si rivolge al pubblico. L'accento sarà posto sui benefici derivanti dal rivolgersi al pubblico.

C.2.2. Un approccio pratico alla mappatura del pubblico di riferimento

Questo sottoargomento si concentra sugli aspetti pratici della definizione del pubblico delle imprese sociali, compresi i clienti dell'IS e la comunità su cui essa ha un impatto.

C.2.1 Mappatura e verifica del pubblico di riferimento

TEORIA

Qual è il pubblico di riferimento di ES?

Il pubblico target è un gruppo specifico di clienti o destinatari che hanno maggiori probabilità di rispondere positivamente al prodotto/servizio/messaggio dell'IS. È fondamentale sapere chi è il pubblico di SE.

Il pubblico target si riferisce al gruppo specifico di consumatori che con maggiore probabilità desiderano il prodotto o il servizio di SE, e quindi al gruppo di persone che dovrebbero vedere le sue attività. Il target può essere dettato dall'età, dal sesso, dal reddito, dall'ubicazione, dagli interessi o da una miriade di altri fattori.

La mappatura del pubblico target consente di suddividere un ampio mercato in segmenti più piccoli per concentrarsi su un gruppo specifico di clienti all'interno di quel pubblico. Definisce un segmento di clienti in base alle loro caratteristiche uniche e si concentra esclusivamente su di loro.

Quali vantaggi possono trarre i SE dal targeting del pubblico?

Per svolgere un'attività efficace, L'IS deve innanzitutto definire il proprio pubblico di riferimento. Quando L'IS cerca di rivolgersi a un pubblico il più ampio possibile per i suoi prodotti e servizi, spesso si sente esausta e non ha molto da mostrare per i suoi sforzi. Il suo messaggio non risuona con nessuno in particolare. Invece di cercare di raggiungere un intero mercato, un marchio utilizza il marketing mirato per concentrare le proprie energie su un gruppo specifico e definito all'interno di quel mercato.

Grazie al targeting, i prodotti/servizi delle SE diventano più specifici per quanto riguarda il loro mercato di riferimento. Possono concentrarsi su un gruppo ristretto di clienti che molto probabilmente beneficeranno e apprezzeranno i loro prodotti/servizi.

Ad esempio, una SE che vende un sapone fatto in casa può decidere di concentrarsi su un mercato target più piccolo e specifico. Invece di rivolgersi alle masse, potrebbe concentrarsi esclusivamente sulla vendita del sapone alle giovani madri per i loro figli. Oppure potrebbe scegliere di rivolgersi esclusivamente ai vegani. Entrambi gli esempi rappresentano segmenti più piccoli e specifici del mercato potenziale del sapone.

SE può trarre vantaggio dal targeting del pubblico grazie a:

- Capire cosa vogliono i clienti e soddisfare le loro aspettative è l'obiettivo di SE. SE sa che deve migliorare e ampliare i prodotti esistenti e talvolta svilupparne di nuovi.
- Parlare direttamente a un pubblico definito: i messaggi di marketing hanno una risonanza più profonda quando i lettori possono relazionarsi direttamente con le informazioni. SE può concentrarsi sulla creazione di messaggi per un pubblico specifico. Quando parla direttamente alle persone a cui vuole rivolgersi, ha maggiori probabilità di attrarre le persone giuste.

- Differenziare i propri prodotti/servizi dai concorrenti - invece di rivolgersi a tutti i clienti, SE può concentrarsi su un segmento di pubblico più piccolo e iniziare a distinguersi dai concorrenti. Quando i clienti si identificano con il marchio di SE e con le sue proposte di vendita uniche, sceglieranno i prodotti/servizi di SE rispetto ai concorrenti.
- Creare una più profonda fedeltà dei clienti - la capacità di distinguersi dai concorrenti raggiungendo i clienti a un livello più personale e umano crea anche relazioni più durature. Quando i clienti si identificano con il prodotto/servizio di SE e sentono che SE difende le loro specifiche prospettive ed esigenze, probabilmente saranno più fedeli e continueranno ad acquistare il prodotto/servizio per un periodo più lungo.
- Migliorare il prodotto/servizio - conoscere meglio i clienti aiuta a guardare il prodotto/servizio in modo nuovo. Avendo una conoscenza approfondita del pubblico di riferimento, SE può mettersi nei suoi panni e capire come migliorare la propria offerta.
- Rimanere concentrati permette alla SE di essere più specifica sulle strategie di marketing, sulle iniziative e sulla direzione del prodotto/servizio. Aiuta a chiarire la visione e a mettere d'accordo tutti i membri dell'organizzazione. SE ha una maggiore direzione nel definire i piani futuri sia per il marketing che per l'azienda nel suo complesso. Un approccio mirato aiuta L'IS a ottimizzare pienamente le risorse, il tempo e il budget.

C2.2 Un approccio pratico alla mappatura del pubblico target

Come indirizzare il pubblico nella pratica dell'IS?

È fondamentale sapere chi è il pubblico di SE. Quando si definisce il pubblico per le imprese sociali, SE deve definire il proprio cliente e la comunità su cui ha un impatto (un'azienda tradizionale deve solo capire il proprio cliente).

Il più delle volte, l'analisi del pubblico target si basa su fattori specifici come:

- Demografia: età, sesso, istruzione, stato civile, ecc. -
- Psicometrico: valori, credenze, interessi, personalità, stili di vita, ecc.
- Comportamentale: abitudini di acquisto o di spesa, stato dell'utente, interazioni con il marchio, ecc.
- Aree geografiche: quartiere, città, regione, ecc.

Il pubblico target può essere ulteriormente segmentato in categorie che fanno riferimento all'intento, alla posizione, agli interessi e altro ancora:

- Interessi - Separazione dei gruppi in base ai vari interessi, compresi gli hobby e le preferenze di intrattenimento. Può aiutare SE a creare messaggi altamente personalizzati e basati sui dati, che consentono a SE di entrare in contatto con il suo pubblico in modi significativi che possono contribuire alla fidellizzazione al marchio.
- Intenzione di acquisto - Definizione di gruppi di persone che cercano un prodotto specifico. Aiuterà SE a capire i punti dolenti del suo pubblico e a creare messaggi su misura che rispondano alle loro esigenze.
- Sottoculture - Si riferiscono a gruppi di persone che condividono un'esperienza comune, come i generi musicali o i fandom dell'intrattenimento. Comprendendo alcune delle loro motivazioni, SE può capire meglio con chi sta cercando di entrare in contatto.

Per avere successo nel targeting, L'IS deve utilizzare dati e fatti reali per formare il proprio pubblico di riferimento. È utile per:

1. Condurre interviste con i clienti ex e attuali di SE.
2. Parlate con il team di vendita di SE e scoprite quali tendenze vedono e sperimentano.
3. Tracciare i dati sui sistemi dei punti vendita e sulle analisi web di SE.
4. Impegnatevi nell'ascolto sociale sui social media per vedere le conversazioni dei clienti sul vostro marchio e sul vostro settore.

Esistono alcune tecniche di targettizzazione del pubblico. Due di queste sono descritte di seguito:

La Mappa dell'empatia mostra come mappare il comportamento del pubblico target dell'IS e influenzare il suo modo di pensare. Tratta sei diversi aspetti del pubblico target dell'IS. Ciò che sentono, pensano e sentono, vedono, dicono e fanno, ma anche il loro dolore e il loro guadagno. Ognuna di queste aree aiuta a guardare da una prospettiva diversa per capire veramente il pubblico target.

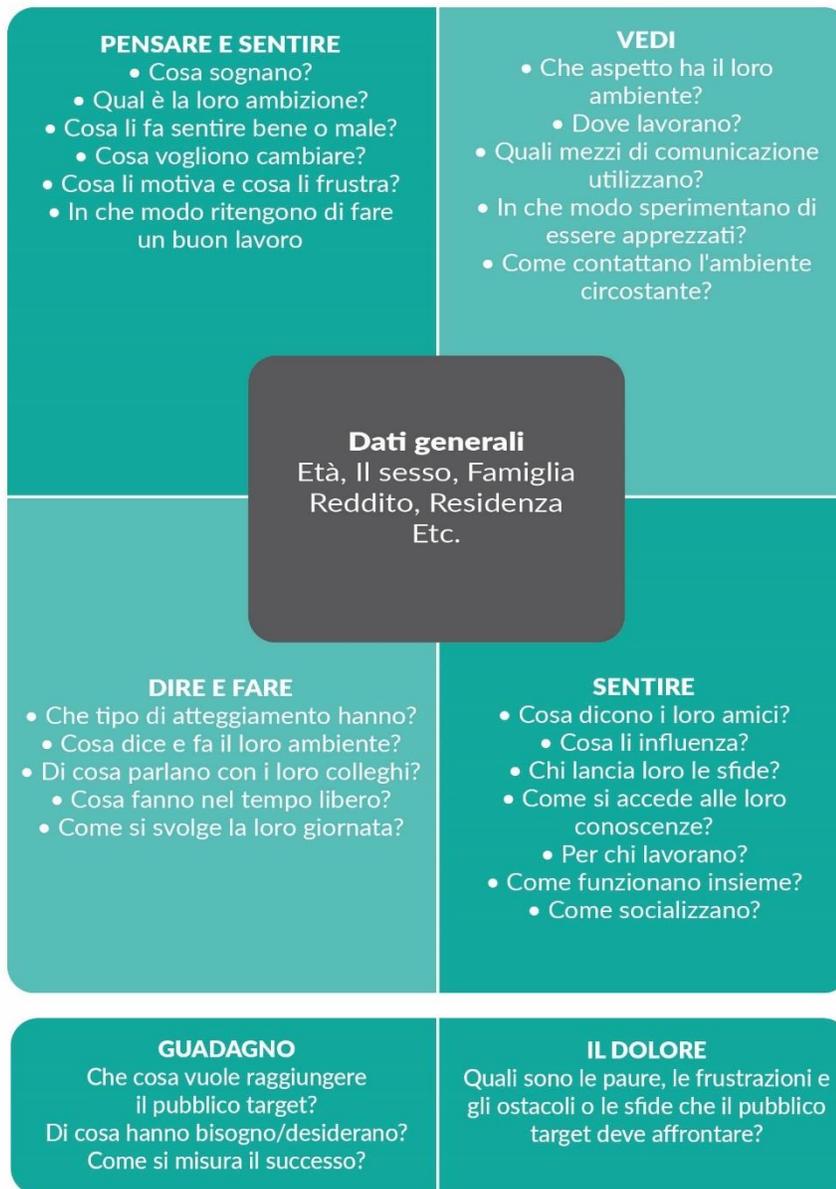


Figura 6 - Mappa dell'empatia Fonte: <https://www.textmetrics.com/map-target-audience> (2021.06.29)

Creazione di una persona - permette di creare uno stile di vita, un sesso, un'età, ecc. e di testare tutte le idee e i contenuti di SE su questa persona. SE può cercare persone reali che si adattano al personaggio di SE e chiedere la loro opinione o adattare le idee di SE a ciò che SE pensa piaccia al suo pubblico di riferimento.

La persona aiuta a focalizzarsi sul pubblico target di SE. La creazione di personas del pubblico è fondamentale per mettersi nei panni del pubblico target di SE e adattare la propria offerta ai suoi interessi.

Conoscere il pubblico ideale di ES aiuta a decidere su quali mercati target concentrarsi. Quando ES conosce a fondo il suo cliente ideale, può identificare i modi per segmentarlo in un pubblico più definito.

Per creare una persona, si possono seguire domande come quelle riportate di seguito:

- Chi sono queste persone?
- Quali sono i loro valori?
- Che cosa è importante per loro?
- Come si vestirebbero?
- Quanti anni hanno?
- Dove si recano per il tempo libero e con quale frequenza?
- Dove fanno acquisti?
- Dove trascorrono la maggior parte del loro tempo, on o offline?
- Quali siti di social media utilizzano?
- ...
- ...

L'elenco delle domande non è completo e deve essere sviluppato in base all'attività dell'IS e al prodotto/servizio offerto.

Come testare il pubblico?

Le grandi aziende effettuano metodi di test quando si preparano a lanciare un nuovo prodotto/servizio. Possono condurre test pubblici permettendo ai clienti di utilizzare gratuitamente il prodotto o il servizio in cambio del loro feedback. Le SE che dispongono di risorse limitate possono utilizzare questo metodo di test in modo intelligente. Si avvicina e si avvicina la persona che si è scelto come target di riferimento e le si offre l'opportunità di testare il prodotto o il servizio, per poi convincerla a dare il suo feedback. In questo caso, potete regalare un prodotto in cambio di una recensione, oppure offrire una prova gratuita del vostro servizio in cambio di una recensione.

Sinossi del modulo C

Il modulo di marketing dell'impresa sociale mira a sviluppare e migliorare le conoscenze, le competenze e le attitudini necessarie per raggiungere il bene sociale applicando i principi e le pratiche commerciali. Imparerete gli aspetti chiave del marketing del prodotto/servizio e della missione di un'impresa sociale. Il modulo si concentra sugli aspetti pratici di come commercializzare il prodotto/servizio dell'impresa sociale in relazione alla missione dell'IS.

Attraverso l'argomento Marketing dell'impresa sociale, potrete conoscere gli elementi di base della pianificazione del marketing (come le 7P), le somiglianze e le differenze tra le entità orientate al business e quelle orientate al sociale e i vantaggi derivanti dal targeting del pubblico. Questi fattori specifici vengono presi in considerazione durante la mappatura del pubblico e la suddivisione di un ampio mercato in segmenti più piccoli per concentrarsi su un gruppo specifico di clienti e soddisfare le loro esigenze.

Il modulo è composto da 2 argomenti: (1) La pianificazione del marketing come parte dell'attività dell'IS; (2) La mappatura e il test del pubblico target. Entrambi includono alcuni strumenti pratici che potete implementare nella vostra pratica.



Domande di ripasso del Modulo C.

Tutte le domande saranno elaborate dai partecipanti durante le sessioni. Questo metodo di autovalutazione è molto efficace grazie ai risultati a lungo termine dell'apprendimento).

1. Qual è la differenza fondamentale tra l'attività delle imprese sociali e quella delle entità commerciali orientate al profitto?
 - **Combinare la missione sociale con un'attività commerciale finanziariamente sostenibile**
 - Meno enfasi sulla sostenibilità finanziaria
 - Affrontare problemi che le entità commerciali non affrontano
 - Impiego di persone che incontrano difficoltà nel mercato del lavoro
2. A cosa serve il marketing?
 - Identificare i clienti e ricercare le loro esigenze e preferenze.
 - Analizzare i fattori che influenzano le decisioni di acquisto dei clienti
 - Convincere i clienti ad acquistare prodotti e servizi da voi piuttosto che da un concorrente
 - **Tutti sopra**
3. Perché le imprese sociali devono seguire il processo di marketing?
 - Creare una strategia appropriata per il prodotto/servizio e la missione della propria SE
 - Creare un ponte tra L'IS e i clienti
 - Prendere in considerazione tutti gli elementi e i fattori che possono influenzare la loro attività commerciale.
 - **Tutti sopra**
4. Quali sono gli elementi del marketing mix più importanti per l'impresa sociale?
 - Prodotto, prezzo e promozione
 - Prodotto, promozione e persone
 - Prezzo, processo, luogo e ambiente fisico
 - **Tutti gli elementi devono essere considerati insieme perché tutti insieme sono la chiave del successo.**
5. Qual è il pubblico di riferimento?
 - Un gruppo specifico di persone che può sostenere la missione dell'impresa sociale
 - **Un gruppo specifico di clienti o destinatari che hanno maggiori probabilità di rispondere positivamente al prodotto/servizio/messaggio di SE.**
 - Tutti i potenziali acquirenti
 - Un gruppo specifico di persone che possono beneficiare dell'attività dell'impresa sociale
6. Perché le imprese sociali dovrebbero rivolgersi al pubblico?
 - Soddisfare le aspettative dei donatori
 - Per completare i requisiti formali
 - Ricostruire la propria missione
 - **Concentrarsi sulle esigenze del gruppo selezionato con il proprio prodotto/servizio**

7. Quali sono i fattori da tenere in considerazione quando ci si rivolge al pubblico?
- Per costruire una comunicazione più personale e relazioni più durature
 - Migliorare il prodotto/servizio
 - Ottimizzare le proprie risorse, il proprio tempo e il proprio budget
 - **Tutti sopra**



Per ulteriori approfondimenti (link a risorse online disponibili: documenti, saggi, video, ecc.)

- Associazione Europea di Venture Philanthropy, BE. (2020) *L'investimento per l'impatto* su https://evpa.eu.com/uploads/publications/EVPA_Investing_for_Impact_Toolkit_2020.pdf (Accesso 7th Aprile 2021)
- European Venture Philanthropy Association, BE. (2010) *Impresa sociale: dalle definizioni agli sviluppi nella pratica* su https://evpa.eu.com/uploads/publications/Social-Enterprise_From-Definitions-to-Development-in-Practice.pdf (Accesso 10th Marzo 2021)
- Il Chartered Institute of Marketing, *Marketing e le 7P: Un breve riassunto del marketing e del suo funzionamento* <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf> (consultato il 18 novembre 2020).
- Impresa sociale di Londra, Regno Unito. (2020) *Marketing your Social Enterprise*, su <http://www.socialenterprisebsr.net/wp-content/uploads/2016/05/Marketing-Your-Social-Enterprise-Social-Enterprise-London.pdf> (consultato il 18 novembre 2020).

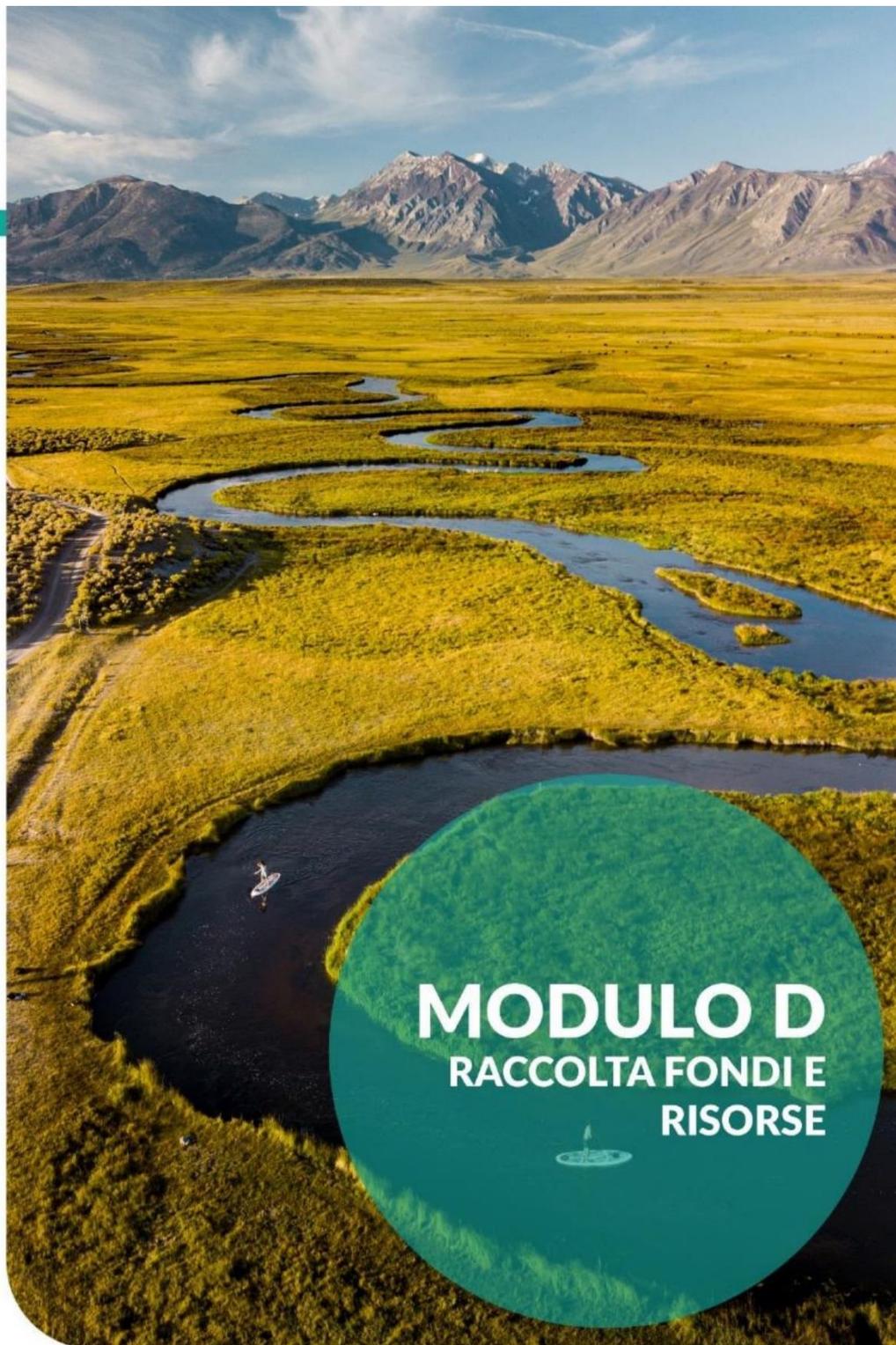
ANNEX I MODULO C

Allegato 3 - Attività per la piattaforma Modulo C

MODULO C: GESTIONE AZIENDALE				
C.1 La pianificazione del marketing come parte dell'attività della SE				
Elenco delle attività (per argomento)	Di cosa tratta questa attività?	Che cosa otterrete prendendola:	Durata (min)	Numero di riferimento di Link ai file e materiale incluso: Nome file: A.1.1_Video+++
T1.C1 Un gioco di associazione di parole	Discussione creativa di gruppo sul marketing. Il formatore può porre le seguenti domande: <ul style="list-style-type: none"> • Cosa dice il marketing a qualcuno qui? • Quali metafore utilizzereste per spiegare il marketing dovuto alle attività dell'impresa sociale? • Quali parole sono associate al marketing a causa dell'attività dell'impresa sociale? 	I partecipanti conoscono e comprendono il significato e l'importanza del marketing nel contesto delle attività dell'impresa sociale.	20 min	MAT1.C1 Un gioco di associazione di parole
T1.C2 Il caso di studio: la missione sociale e le sfide	I partecipanti lavorano individualmente o in piccoli gruppi. Scelgono il caso e completano il compito: Immaginate che la vostra impresa sociale gestisca un'attività simile. Rispondete alle seguenti domande: <ul style="list-style-type: none"> • In che modo questa attività commerciale sostiene la vostra missione sociale? • Quali sono le sfide che vedete a causa della sostenibilità finanziaria? Il formatore ha raccolto le risposte dei singoli/dei piccoli gruppi per permettere ai partecipanti di beneficiare della condivisione dei commenti/conclusioni del gruppo durante la discussione dell'intero gruppo.	I partecipanti conoscono e comprendono il significato e l'importanza del marketing nel contesto delle attività dell'impresa sociale.	65 min (45 minuti di lavoro di gruppo + 20 minuti di discussione in gruppo)	MAT1.C2 Il caso di studio: la missione sociale e le sfide
Presentazione e discussione di gruppo	Presentazione PP sulla definizione del marketing mix.	I partecipanti conoscono il mix delle 7 P	15 min	Presentazione e discussione di gruppo
T1.C3 Il caso di studio - elaborazione del marketing mix	Lavoro individuale o a piccoli gruppi su casi scelti. Istruzioni per i partecipanti: Continuare a lavorare sul caso scelto. Decidete tutti gli elementi del mix T Ps: Prodotto, Prezzo, Luogo, Persone, Processo e Prove fisiche e sono pronti a utilizzare queste conoscenze durante l'attività della prossima sessione.	I partecipanti comprendono il mix delle 7 P e sono in grado di utilizzarlo per la pianificazione del marketing.	75 min (45 minuti per l'elaborazione delle 7P + 25 minuti per la presentazione e i commenti)	MAT1.C3 Il caso di studio - elaborazione del marketing mix
T1.C4 Mappa mentale online	I piccoli gruppi creano insieme una mappa mentale online o un muro di Padlet che illustra la risposta a una delle seguenti domande: <ol style="list-style-type: none"> 1. Cosa c'è di speciale nel marketing dell'impresa sociale? 2. Perché la pianificazione del marketing dovrebbe essere considerata parte dell'attività di SE? 	I partecipanti capiscono quali sono le sfide uniche che le SE devono affrontare per quanto riguarda la commercializzazione dei loro prodotti/servizi. (gestione di un'impresa e mantenimento dei valori sociali)	30 min	MAT1.C4 Mappa mentale online

MODULO C - MARKETING DELL'IMPRESA SOCIALE

C.2 Mappatura e verifica del pubblico target				
Presentazione e discussione di gruppo	Presentazione di 2-3 diapositive sulla definizione del pubblico di riferimento dell'ES e discussione di gruppo sui benefici derivanti dal targeting del pubblico.	I partecipanti capiscono cos'è il pubblico di riferimento e quali sono i benefici che SE può ottenere dal targeting.	30 min	Presentazione e discussione di gruppo
T2.C1 Caso di studio: targettizzazione del pubblico	Studio di caso - continuazione del lavoro sui casi precedenti. I partecipanti lavorano in collaborazione in piccoli gruppi e simulano di rivolgersi al pubblico. Il formatore fa dei "pit-stop" per commentare le sfide, rispondere alle domande, sottolineare le questioni chiave sollevate dai partecipanti. Presentano i risultati ad altri gruppi e ottengono un feedback.	Sviluppare le competenze dei partecipanti in merito all'individuazione del pubblico nella pratica della SE e all'analisi del mercato. I partecipanti sanno come rivolgersi al pubblico e sono in grado di implementare questa conoscenza nella pratica.	90 min	MA.T2.C1 Caso di studio: targettizzazione del pubblico
T2.C2 Studio di caso - Test del pubblico	Studio di casi - continuazione del lavoro sui casi precedenti. I partecipanti lavorano in collaborazione in piccoli gruppi e simulano un test con il pubblico. Compiti: Come potete ottenere un feedback dal vostro pubblico di riferimento? Elaborate 3-5 domande che vi aiutino a capire se ci sono margini di miglioramento del prodotto/servizio di SE. Quando le domande sono pronte, i gruppi le usano per la simulazione; il formatore interpreta il ruolo del buyer persona e le pone. Il gruppo deve formulare conclusioni su come il prodotto/servizio può essere migliorato.			MA.T2.C2 Caso di studio - Test del pubblico
T2.C1 Le domande di autovalutazione	Autovalutazione attraverso il questionario di valutazione.	Migliorare i risultati dell'apprendimento	10 min	MA.T2.C1 Le domande di autovalutazione



MODULO D
RACCOLTA FONDI E
RISORSE



Modulo D - Raccolta fondi e risorse

Introduzione

Il modulo si propone di aiutare gli studenti ad acquisire conoscenze sulla gamma di opportunità di finanziamento disponibili per le organizzazioni di imprese sociali, nonché di imparare a sviluppare offerte, gare e proposte convincenti per finanziare le loro organizzazioni.



Obiettivi e finalità

Gli studenti comprenderanno come costruire una strategia finanziaria efficace che consenta loro di gestire le risorse in modo efficace, monitorare le prestazioni, migliorare il processo decisionale, pianificare il futuro e identificare i problemi prima che si verifichino.

I discenti impareranno a conoscere i nuovi modelli organizzativi dell'imprenditoria sociale, come il modello Wealth Shares e la sua applicazione nell'impresa sociale, al fine di comprendere come le risorse possono essere attratte, utilizzate e/o generate nell'impresa e/o nei progetti "*massimizzando ... il ... potenziale di potere e di condivisione della ricchezza, e migliorare il benessere della comunità*".

Il modulo fornirà agli studenti le competenze necessarie per presentare le loro idee di impresa sociale agli investitori. Infine, il modulo si occupa di come diversificare le fonti di reddito attivando i finanziamenti e il potere non sfruttati della comunità.

Al termine di questo modulo, i partecipanti saranno in grado di:

- identificare le diverse opportunità di finanziamento disponibili per le imprese sociali
- sviluppare offerte, gare d'appalto e altre campagne di finanziamento per l'impresa sociale.
- per costruire un'efficace strategia finanziaria per il benessere
- applicare il modello Wealth Shares per la raccolta di contributi di capitale da parte degli stakeholder
- proporre l'idea di impresa sociale a un investitore
- diversificare le fonti di reddito attivando le finanze e il potere non sfruttati della comunità.

Risultati dell'apprendimento

Conoscenza

Valori e principi dell'impresa sociale

Fondamenti di strategia finanziaria in un'impresa sociale

Opportunità di finanziamento: fonti pubbliche e private

Comprensione di base dei principi di Wealth Shares

Offerte, gare d'appalto, campagne (raccolta fondi, crowdfunding ecc.) per il finanziamento dell'organizzazione

Il concetto di mercati non sfruttati e le imprese sociali

Obiettivi finanziari delle imprese sociali

Gli stakeholder primari e secondari dell'impresa sociale

Definizione della missione/visione dell'impresa sociale

Capacità di parlare in pubblico
Finanza e potere della comunità

Competenze

Identificare gli elementi di una strategia finanziaria efficace, delineando un piano di implementazione utilizzando anche il modello Wealth Shares;

Mettere in pratica i principi di Wealth Shares

orientarsi tra le diverse fonti di reddito cercando mercati non sfruttati;

Individuare offerte e gare d'appalto adeguate, redigendo i relativi documenti, moduli e modelli;

orientarsi tra le diverse campagne di approccio alla raccolta fondi;

Identificare gli stakeholder dell'impresa sociale e assegnare loro il giusto potere;

In grado di definire i valori e i principi dell'impresa sociale;

Presentare l'idea di business sociale agli investitori con gli strumenti e i media appropriati.

Competenze

Partecipare, in base al livello di esperienza che verrà progressivamente migliorato, all'attuazione della strategia finanziaria dell'impresa sociale, consapevoli della missione, della visione e delle risorse disponibili dell'organizzazione;

Collaborare, con autonomia in base al livello di esperienza, per liberare risorse, con un approccio di diversificazione, analizzando le diverse opportunità (sovvenzioni, gare e appalti, crowdfunding, ecc.);

Curare la stesura di memorandum, documenti, moduli e modelli per la partecipazione a gare d'appalto;

Partecipare, in base al livello di esperienza, all'organizzazione di campagne di raccolta fondi e crowdfunding;

Per fare un pitch agli investitori, preparando i materiali e i documenti necessari.



Parole chiave

- Strategia finanziaria
- Modello finanziario
- Risorse interne
- Risorse esterne
- Finanziamento
- Raccolta fondi
- Modello delle quote di ricchezza
- Lancio



Vocabolario (per il Modulo D- Raccolta fondi e risorse)

- Strategia finanziaria:
- Modello finanziario
- Modello di match-funding
- Modello di fondo-capitale
- Obbligazioni a impatto sociale

- Patrimonio netto
- Investimento sociale
- Conto economico
- Analisi di break even
- Bilancio
- Modello di ricchezza condivisa
- Investitore sociale
- Strumento di finanziamento
- Risorse finanziarie
- Lancio

Strategia finanziaria L'espressione si riferisce all'approccio per la pianificazione e lo sviluppo della funzione finanziaria aziendale secondo una visione e una tabella di marcia definite. Questo approccio riguarda le risorse finanziarie, l'analisi della struttura dei costi, la stima del potenziale di profitto, le attività contabili. L'obiettivo della strategia finanziaria è quello di assicurare la disponibilità delle fonti, l'utilizzo e la gestione dei fondi, allineando la gestione finanziaria agli obiettivi dell'impresa e alla crescita del mercato.

Il modello finanziario è solitamente inteso in senso tecnico e pratico come uno strumento o un'applicazione per prevedere la performance finanziaria di un'azienda nel futuro. In senso più ampio, può essere inteso come il quadro teorico delle prestazioni di un'azienda, comprese le aspettative e le previsioni per il futuro, e comprende il conto economico, lo stato patrimoniale, il rendiconto finanziario e i prospetti di supporto.

Modello di finanziamento Un modello di finanziamento è un approccio istituzionale e sistematico per creare una base di entrate affidabile per sostenere i programmi, le attività, i piani e i servizi di un'organizzazione. È una pratica diffusa tra le organizzazioni non profit quella di cercare finanziamenti da più fonti. Studi e analisi dimostrano che le SE hanno ancora un approccio al modello di finanziamento orientato a una sola fonte di entrate.

Modello match-funding I modello match-funding è caratterizzato da governi o fondazioni private che compensano gli investimenti effettuati da investitori privati (fondi pensione, banche, fondi comuni, ecc.) con il denaro dei contribuenti o con donazioni filantropiche. In questo modello esistono organizzazioni intermediarie esperte (fondi di investimento, ONG) attraverso le quali gli investimenti privati confluiscono nelle SE.

Modello del fondo di capitale I modello del fondo di capitale è caratterizzato dalla presenza di uno o più investitori privati o fondazioni che collocano investimenti a lungo termine in un fondo di capitale che a sua volta colloca investimenti individuali in imprese sociali. Le SE devono rispettare determinati criteri e di solito è necessario un processo di candidatura.

Social Impact bond social impact bond, chiamato anche Pay for Success Bond, è uno strumento finanziario finalizzato alla raccolta di finanziamenti privati da parte del settore pubblico. Si tratta di un contratto con il settore pubblico o con un organo di governo. La remunerazione del capitale investito è legata al raggiungimento di uno specifico risultato sociale, con un risparmio per la Pubblica Amministrazione. Il raggiungimento del risultato sociale atteso produrrà infatti un risparmio per la Pubblica Amministrazione e quindi un margine che potrà essere utilizzato per la remunerazione degli investitori. Se gli obiettivi non vengono raggiunti, gli investitori non ricevono né un rendimento né il rimborso del capitale.

Equity IL finanziamento azionario un'impresa sociale raccoglie fondi per soddisfare le proprie esigenze di liquidità vendendo azioni in cambio di denaro. La quota di partecipazione dipende dalla proprietà del promotore nell'impresa. Le azioni possono essere vendute a investitori pubblici, istituzionali o a istituzioni finanziarie. Questi ultimi sono chiamati azionisti.

Investimento sociale L'investimento sociale è l'uso di finanziamenti rimborsabili per ottenere un ritorno sociale e finanziario. Spesso le imprese sociali sono considerate troppo rischiose per le banche o i finanziatori tradizionali, quindi possono ricorrere a finanziamenti rimborsabili da parte di un investitore sociale, accedendo così a finanziamenti altrimenti non ottenibili.

Conto economico Il conto economico (o conto economico, conto della gestione, conto del risultato finanziario o del reddito, o conto economico) è un rendiconto finanziario con le entrate e le uscite, che indica se l'azienda è in utile o in perdita. Fa parte della documentazione dell'azienda (insieme allo stato patrimoniale e al rendiconto finanziario) per comprendere la sua situazione finanziaria.

Break Even analysis L'analisi di break-even calcola il margine di sicurezza sulla base dei ricavi incassati e dei costi associati, mostrando quante vendite sono necessarie per pagare i costi dell'attività. Include anche l'analisi di diversi livelli di prezzo in relazione a vari livelli di domanda.

Bilancio È un prospetto delle attività, delle passività e del capitale di un'organizzazione in un determinato momento, con il dettaglio del saldo delle entrate e delle uscite. Fornisce un quadro di ciò che una società possiede e deve e dell'importo investito dagli azionisti. È utile per l'analisi finanziaria dell'azienda.

Imprese sociali a ricchezza condivisa. Si tratta di un modello basato sui principi di FairShares, in base al quale le imprese sociali, oltre ad avere uno scopo, un valore e una struttura organizzativa democratica, massimizzano anche l'equa distribuzione della ricchezza che creano, di solito attraverso l'assegnazione di azioni, profitti e pagamenti.

Investitore sociale L'investitore **sociale** o d'impatto è un investitore che considera il proprio capitale con un approccio double bottom line e attribuisce un valore concreto al ritorno sociale e ambientale dei propri investimenti rispetto al mero ritorno economico.

Strumento di finanziamento Strumento di finanziamento è un'espressione ampia che definisce una vasta gamma di sostegno finanziario che varia a seconda dei diversi sistemi socio-economici e comprende diversi tipi di sostegno, come donazioni e sovvenzioni, fino a nuovi approcci al finanziamento come l'impact investing e il crowdfunding. Le fonti di finanziamento possono essere private (filantropiche, aziendali, investitori d'impatto, individui o famiglie con un elevato patrimonio netto) e pubbliche (governative).

Risorse finanziarie Il termine comprende tutti i fondi finanziari di un'organizzazione. Dal punto di vista economico, le risorse finanziarie fanno parte degli asset (proprietà) dell'organizzazione. Dal punto di vista del controllo si articolano in fondi aziendali, capitale aziendale, altre risorse finanziarie.

Pitching nel business indica l'attività di presentazione delle idee imprenditoriali a potenziali investitori, comunità, istituzioni, potenziali clienti. Deve includere tutti i caratteri e gli aspetti dell'azienda, dalla visione e missione alle informazioni finanziarie e deve essere calibrato in base al pubblico di riferimento e agli obiettivi specifici.



D.1
STRATEGIE
PER LE IMPRESE SOCIALI:
APPROCCI E SCENARI



D.1 Strategie finanziarie per le imprese sociali: approcci e scenari

D.1.1 Modello di business e strategia finanziaria

Questo sotto-argomento delinea le strategie finanziarie di una SE prendendo in considerazione anche il modello di business e l'organizzazione aziendale e la struttura legale. Tra le strutture organizzative, secondo una visione dell'UE, l'impresa sociale rappresenta un modello di riferimento per gli approcci al mercato e al business, in grado di combinare una crescita avanzata e intelligente con principi fondamentali come l'inclusività e la sostenibilità.

In una dimensione di sussidiarietà e a livello nazionale, L'IS può collaborare con le istituzioni pubbliche nel perseguire obiettivi sociali sfidanti, operando, allo stesso tempo, come creatrice di nuovi posti di lavoro e delineando una nuova idea di crescita.

Avendo come sfondo gli aspetti strutturali dell'IS, il primo punto di riflessione riguarda la richiesta di risorse da parte delle Imprese Sociali Europee, le lacune di finanziamento e le opportunità e strategie finanziarie che rispondono efficacemente a queste esigenze.

Il modello SE configura un'azienda "non profit" coinvolta in attività economiche di produzione e scambio di beni e servizi. Tuttavia, opera sul mercato e sostanzialmente in competizione, sviluppando il proprio business utilizzando varie tipologie di risorse (tra cui il volontariato e le donazioni). Questo caratterizza le sue possibilità operative; quindi L'IS può operare anche in aree dove la domanda di mercato è scarsa.

Pur perseguendo "obiettivi economici", ma non strettamente di "profitto" o di "finalità lucrative", L'IS opera al servizio della comunità puntando a finalità e obiettivi più ampi degli interessi specifici dell'organizzazione. Inoltre, in una SE c'è collaborazione tra lavoratori, utenti, volontari, nello sviluppo di attività e nella produzione di reddito come valore per un'ampia gamma di persone che direttamente o indirettamente traggono benefici, economici e non, dalla sua esistenza.

In una SE è possibile coinvolgere visioni, interessi e persone diverse. Sono quindi necessarie nuove forme di governance, che spostino il sistema dalla gestione di interessi particolari a un approccio basato sulla mutualità e sulla conciliazione di visioni, posizioni e interessi diversi. L'espressione sintetica è: governance multi-stakeholder.

Governance, finanziamenti e costi per le parti interessate

1. Lo scenario della governance dell'IS è plasmato dalla presenza nella base organizzativa degli stakeholder. Ciò influisce sul processo decisionale, caratterizzato da una molteplicità di richieste, punti di vista e interessi. La performance sociale ed economica e le scelte decisionali dell'IS sono profondamente qualificate dalla vicinanza con il suo contesto e ambiente.

Nel caso dei lavoratori, un maggiore coinvolgimento rende evidente una maggiore consapevolezza e connessione tra i risultati e un maggiore impegno che stimola la motivazione verso il raggiungimento degli obiettivi.

2. Coinvolgimento delle parti interessate e risorse

2.1 Questo è un passaggio critico. Quando gli **stakeholder sono fortemente impegnati**, L'IS è anche più forte sul mercato e più capace dal punto di vista finanziario, di individuare e raccogliere meglio le risorse: fondi,

donazioni, ecc. D'altra parte, le SE che si impegnano a migliorare la rete e le relazioni con gli stakeholder possono essere più attraenti per le risorse umane e i volontari.

2.2 Allo stesso tempo, si registra anche un miglioramento del flusso di informazioni verso e dagli scenari esterni (mercati, reti private e pubbliche, ecc.). Ciò consente, ad esempio, una migliore identificazione dei bisogni e delle carenze, delle problematiche sociali dei contesti di riferimento, migliorando la capacità dell'IS di essere un attore di riferimento per il territorio.

In questo senso, la consapevolezza e la conoscenza del profilo e degli aspetti organizzativi dell'IS e della composizione e dei contesti degli stakeholder influisce notevolmente anche sulla consapevolezza e sugli approcci finanziari. Di conseguenza, la padronanza della strategia, della struttura, delle esigenze e delle opportunità finanziarie è essenziale per comunicare e presentare l'IS.

2.3 Il **coinvolgimento dell'utente** contribuisce a migliorare l'efficacia organizzativa e il livello qualitativo del servizio offerto, perché l'utente coinvolto, invece di non acquistare più il bene o il servizio in caso di prezzo elevato e/o bassa qualità, può "ricorrere alla voce, piuttosto che all'uscita" e questo implica che "il cliente o il membro cerca di cambiare le pratiche, gli indirizzi e i prodotti dell'azienda da cui acquista o dell'organizzazione a cui appartiene" (Hirschman, 1970, p. 30).

2.4 Il **governo partecipativo** sembra quindi essere la scelta obbligata delle imprese sociali per migliorare le proprie performance (Modena, 2006; Pestoff, 2007). Tuttavia, l'adozione di una **struttura multi-stakeholder** implica la necessità di identificare gli stakeholder e le modalità di partecipazione.

Per quanto riguarda il primo punto, partendo dal presupposto che anche se l'azienda fosse in grado di individuare tutti gli stakeholder non potrebbe relazionarsi con tutti, il problema può essere risolto con la "**selezione da parte dell'azienda dei soggetti da coinvolgere**", oppure con l'informazione e la consultazione.

È nella storia ottica che trova spazio la "**mappatura degli stakeholder**". Una volta identificati, gli stakeholder vengono coinvolti in uno o più modi, quali, ad esempio, l'informazione, la consultazione, la collaborazione, la co-pianificazione, la co-decisione. Ogni modalità di coinvolgimento ha un impatto diverso sul processo decisionale, minimo nel caso di sola informazione, massimo quando il coinvolgimento porta anche alla co-decisione.

2.5 La **presenza di più parti interessate**, ciascuna con interessi talvolta divergenti, è tuttavia più impegnativa e costosa (in termini di tempo, investimenti e informazioni sul personale) rispetto a uno stile tradizionale o gerarchico. In generale, maggiore è il coinvolgimento, maggiore è l'impatto sul processo decisionale e maggiore sarà il costo.

Il SI, quindi, deve definire a priori il livello di partecipazione da sviluppare e mantenere all'interno dell'organizzazione, sapendo che le diverse forme di coinvolgimento hanno ripercussioni diverse sul fronte dei costi di implementazione, sulle modalità di gestione dell'organizzazione e sulle percezioni degli stessi stakeholder.

D.1.2 Modelli finanziari/di finanziamento

Il finanziamento delle imprese sociali richiede attori e prodotti diversi, quindi non sorprende che siano emersi modelli diversi a livello globale.

Nella sezione seguente **presentiamo tre modelli: il modello del match-funding, il modello del fondo di capitale e il modello che utilizza i social impact bond**. Questi modelli non sono necessariamente modelli puri e quindi ne vengono discusse le varianti. Per ogni modello vengono elencati i punti di forza e di debolezza.

Partendo da questi tre approcci che definiscono anche i sistemi di stakeholder e di attori, l'IS, considerando le sue peculiarità e il suo scenario operativo, mette in corretta relazione un insieme di elementi - il giusto tipo di capitale (sovvenzione, prestito, capitale proprio, ecc.)

Al momento giusto (adatto alla fase del ciclo di vita in cui l'impresa sociale si trova attualmente)

Per il giusto scopo (ad esempio, non mantenere in vita una cattiva azienda attraverso le donazioni)

Per il giusto impatto (garantire che il capitale fornito sia il più adatto a produrre l'impatto sociale e/o finanziario desiderato)

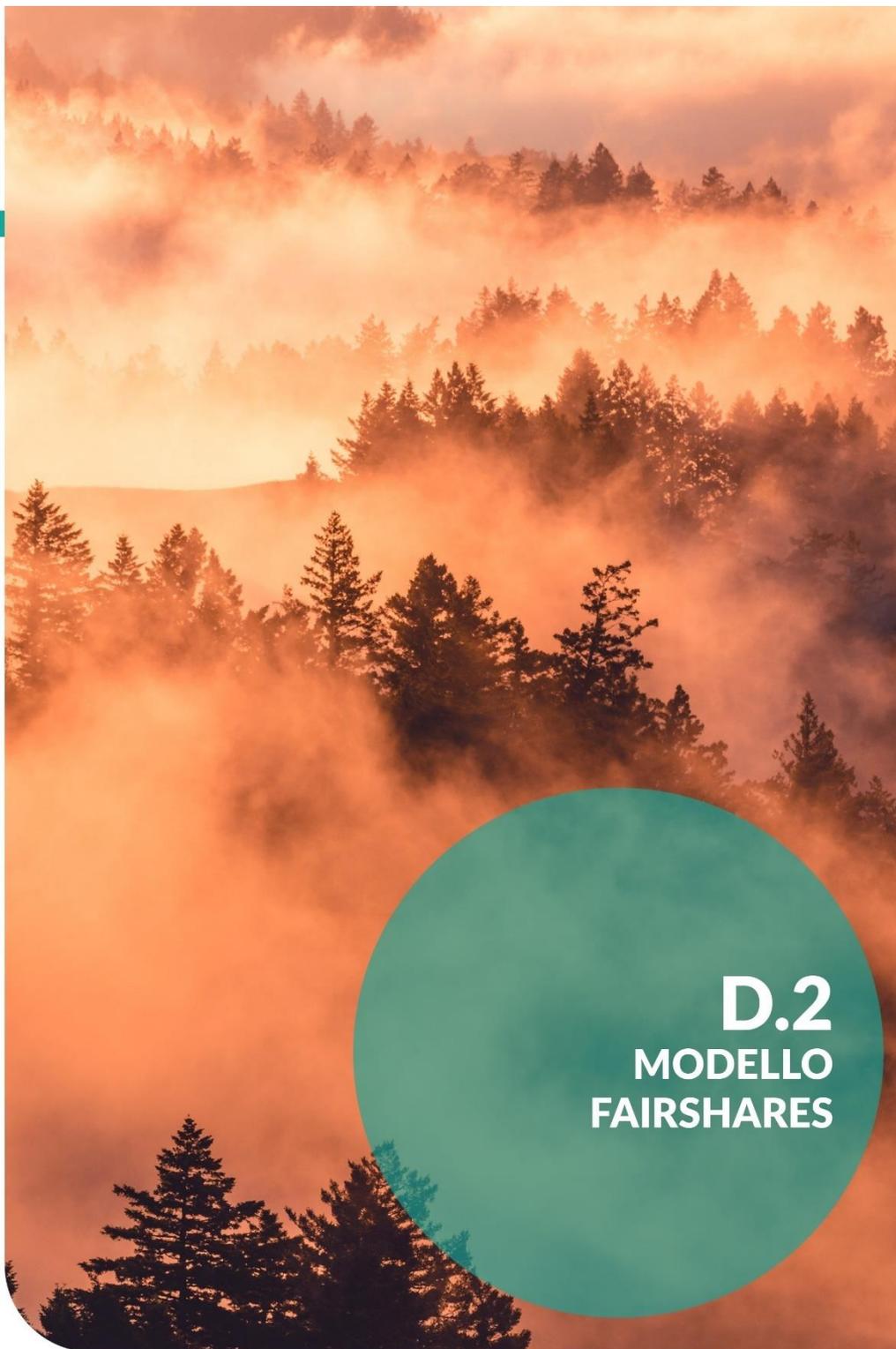
Per i giusti rendimenti (assicurando che i rendimenti non siano così alti da soffocare la capacità dell'impresa di generare impatto sociale, e non così bassi da non incentivare l'impresa)

D.1.3 Tipologie di risorse/strumenti

In questo sottotema vengono delineate le tipologie di risorse utili e utilizzabili da una IS.

Capitale di sovvenzione	Sovvenzioni rimborsabili	Sovvenzioni che includono clausole per la restituzione di una parte o dell'intera sovvenzione nel caso in cui l'impresa sociale raggiunga determinate soglie o tappe finanziarie.
	Sovvenzioni paritarie	Sovvenzioni che corrispondono al surplus o al capitale proprio generato dall'impresa sociale in un determinato periodo di tempo. Questo incentiva l'impresa sociale a massimizzare le entrate generate dalle attività commerciali.
Capitale di terzi	Prestiti alle imprese sociali	Prestiti ordinari, ma con condizioni speciali applicabili alle imprese sociali, come tassi d'interesse bassi, nessun tasso d'interesse, periodi senza interessi, periodi di rimborso più lunghi, ecc. In genere sono erogati da banche sociali o attraverso programmi sostenuti da fondazioni o governi.
	Prestiti per investimenti collegati al programma (PRI)	Utilizzato principalmente dalle fondazioni come supplemento al finanziamento delle sovvenzioni. I loro investimenti nelle imprese sociali possono tipicamente motivare altri finanziatori a farsi coinvolgere, ricevendo al contempo un basso ritorno sull'investimento a distanza di anni (tasso di interesse dell'1-4%).
	Debito subordinato	I fornitori di debito hanno uno status subordinato rispetto al debito normale. Ha un rating creditizio inferiore e quindi un rendimento più elevato. Tuttavia, ha una priorità inferiore rispetto agli altri debiti in caso di liquidazione durante il fallimento.
Capitale proprio	Investimenti di angeli sociali	Individui (angels) o reti di angels che investono in imprese sociali promettenti in cambio di capitale proprio, potere decisionale e un ritorno sociale. In genere sono accompagnati da un supporto non finanziario, come ad esempio l'allenamento, l'accesso alle reti, ecc.
	Investimenti a impatto sociale	Gli investitori d'impatto finanziano in genere imprese sociali o società a scopo di lucro che hanno un potenziale d'impatto sociale. In cambio, assumono una proprietà parziale che consente loro di acquisire potere decisionale.
Capitale mezzanino	Prestito convertibile / finanziamento mezzanino	Il finanziamento mezzanino è fondamentalmente un capitale di debito che conferisce al finanziatore il diritto di convertire in una partecipazione azionaria o di proprietà nell'azienda se il prestito non viene rimborsato in tempo o per intero. In genere viene utilizzato per finanziare l'espansione e la crescita.
Capitale ibrido	Sovvenzione recuperabile	Un prestito regolare che deve essere rimborsato se il progetto raggiunge determinati obiettivi predefiniti. Se gli obiettivi non vengono raggiunti, il prestito viene convertito in una sovvenzione.
	Prestito rimborsabile	Un prestito che viene convertito in sovvenzione se vengono raggiunte alcune tappe predefinite. In un certo senso, è l'opposto di una sovvenzione recuperabile.
	Quasi-equity	In genere si tratta di un prestito in cui i rendimenti finanziari sono calcolati come percentuale delle entrate future dell'azienda. Interessante per le imprese sociali che, a causa della loro struttura giuridica, spesso non possono attrarre capitale sociale.
	Obbligazioni a impatto sociale	Le imprese sociali e altri fornitori di servizi senza scopo di lucro (con il supporto di intermediari) sono incaricati di realizzare uno specifico impatto sociale. Gli investitori d'impatto e le organizzazioni filantropiche lo finanziano. Il governo paga solo se il programma ha successo.
	Accordi di finanziamento delle royalties/ partecipazione alle entrate	L'investitore finanzia l'impresa sociale con una percentuale garantita dei ricavi futuri. Vantaggi: Il rimborso nei mesi di crisi non è un problema, non si cede il controllo agli investitori azionari. Aspetti negativi: Tassi di interesse solitamente elevati.

Tabella 5 - Tipologia di risorse finanziarie



D.2
MODELLO
FAIRSHARES



Modello FairShares

Valori e principi FairShares

Un insieme di principi indica il miglioramento dell'impresa sociale; l'approccio FairShares ha un valore particolarmente interessante se si considera che mette in evidenza l'aspetto ambientale, allineato con il mainstreaming del "green deal" della politica dell'UE. Questi principi possono essere utilizzati come griglia di valutazione/autovalutazione (vedi tabella seguente).

Il modello FairShares è stato aggiornato con il nome di ricchezza condivisa. Alla fine del capitolo dedichiamo un po' di tempo per evidenziare questo sviluppo.

1. Condivisione della ricchezza e del potere tra i principali stakeholder

Questo principio porta le imprese, le cooperative, le associazioni e le partnership ad aumentare l'uguaglianza e l'equità tra i membri, i gruppi di interesse e i partner commerciali, e questo ha un impatto anche sulla struttura dell'azienda. L'azienda condivide la ricchezza tra fondatori, utenti, produttori e investitori, rafforzando la reciprocità e la mutualità.

2. Specificazione degli scopi sociali e verifica dell'impatto.

La costituzione conferisce ai soci la facoltà di fissare obiettivi sociali da verificare attraverso l'audit sociale. L'audit sociale è il processo di verifica con gli stakeholder del raggiungimento degli obiettivi sociali, economici e ambientali.

3. Revisione etica della scelta dei beni/servizi offerti

I membri sono incoraggiati a pensare attentamente al benessere che la loro impresa comune crea attraverso la progettazione e l'offerta di prodotti e servizi, buoni per le persone, la società e l'ambiente (un obiettivo a triplo fondo).

4. Revisione etica dei processi di produzione e vendita al dettaglio

I dirigenti, la forza lavoro e gli utenti dei prodotti e dei servizi di un'impresa FairShares sono incoraggiati a considerare come il processo di produzione e vendita al dettaglio influisca sui membri, sulla società e sull'ambiente. Ciò riguarda sia il prodotto che il processo.

5. Proprietà, governance e gestione socialdemocratiche

Un'impresa FairShares estende la proprietà a tutti gli stakeholder primari direttamente interessati dalle operazioni, in modo che abbiano un chiaro diritto a partecipare alle decisioni sulla gestione del capitale (naturale, umano, sociale, intellettuale, economico e finanziario) che apportano (vedi sotto le sei forme di capitale).

Per capire se l'azienda è conforme al FairShares si possono utilizzare alcune "domande guida":

- a) quali sono le attività e gli scopi principali dell'azienda?
- b) quali sono i valori?
- c) È rilevante il motivo per cui l'impresa è necessaria?
- d) è fattibile, il modello di business funziona?
- e) è sostenibile, quali sono i benefici e i cambiamenti positivi?
- f) chi sono i proprietari?

- g) Qual è il processo decisionale?
- h) Le imprese praticano forme di innovazione sociale?
- i) L'impresa può essere qualificata come FairShares?

0 = nessuna attuazione del principio

1= Il principio FairShares è applicato, ma con poche evidenze

2= viene promosso il principio dell'applicazione, utilizzando un proprio meccanismo di proprietà, governance e gestione.

3= Il principio della ripartizione equa viene applicato utilizzando gli schemi FairShares.

N.	VALORI E PRINCIPI	0	1	2	3	EVIDENZE
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Tabella 6 - Autovalutazione dei principi e dei valori FairShares

Cinque Valori e Principi

- Ricchezza e potere condivisi con gli stakeholders primari
- Specifica degli scopi sociali e audit dell'impatto sociale
- Revisione etica della scelta dei beni/servizi offerti
- Revisione etica dei processi di vendita e produzione
- Modelli democratici e sociali di proprietà, governance e gestione

Sei Domande Chiave

1. Come si possono configurare sistemi di proprietà, la governance e gestione per distribuire ricchezza e potere a tutti gli stakeholders
2. Quali sono gli scopi? dell'impresa (della rete)?
3. Quali valori e principi propone l'offerta di beni e servizi?
4. Chi sono gli stakeholders primari (e secondari)?
5. Quali sono i valori e i principi che guidano produzione e consumo?
6. Come sono presi in considerazione gli impatti sociali, ambientali ed economici?

Rory Didley-Duff and FairShare Association
2017. Creative Commons 4.0

RILEVANZA

FATTIBILITA'

SOSTENIBILITA'

Figura 7 - Valore e principi FairShares / domande chiave

LP.	DOMANDE CHIAVE	EVIDENZE
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		

Tabella 7 - Autoanalisi delle sei domande di FairShares

D.2.2 Organizzazione e strategia di FairShares: sei forme di ricchezza

Il **Modello FairShares** può orientare l'Impresa Sociale (o farla riflettere sul come) a valorizzare la sua dimensione sociale innovativa considerando sei forme di caratterizzazione della ricchezza:

- **naturale**
Sul modo in cui l'impresa/progetto utilizza la terra, l'aria, l'acqua e i minerali, e valutare se questi vengono reperiti, gestiti e sviluppati in modo da sostenerli.
- **umano**
Sull'impatto dell'impresa/progetto sulle competenze, le capacità e il benessere delle persone coinvolte.
- **sociale**
Sulla dimensione e la qualità delle reti sociali create (o danneggiate) dalle attività dell'impresa/progetto
- **intellettuale**
Sul numero, la qualità e la disponibilità di idee e progetti dei lavoratori prodotti dalla vostra impresa/progetto.
- **capitale fabbricato**
Sul modo in cui l'impresa/progetto utilizza e/o accresce la qualità dei beni prodotti (strumenti, macchinari, locali, servizi) e sulla loro accessibilità ai principali stakeholder.
- **finanziario**
Aumento e diminuzione dei livelli di finanziamento (flussi di cassa, valori netti delle eccedenze e dei profitti).

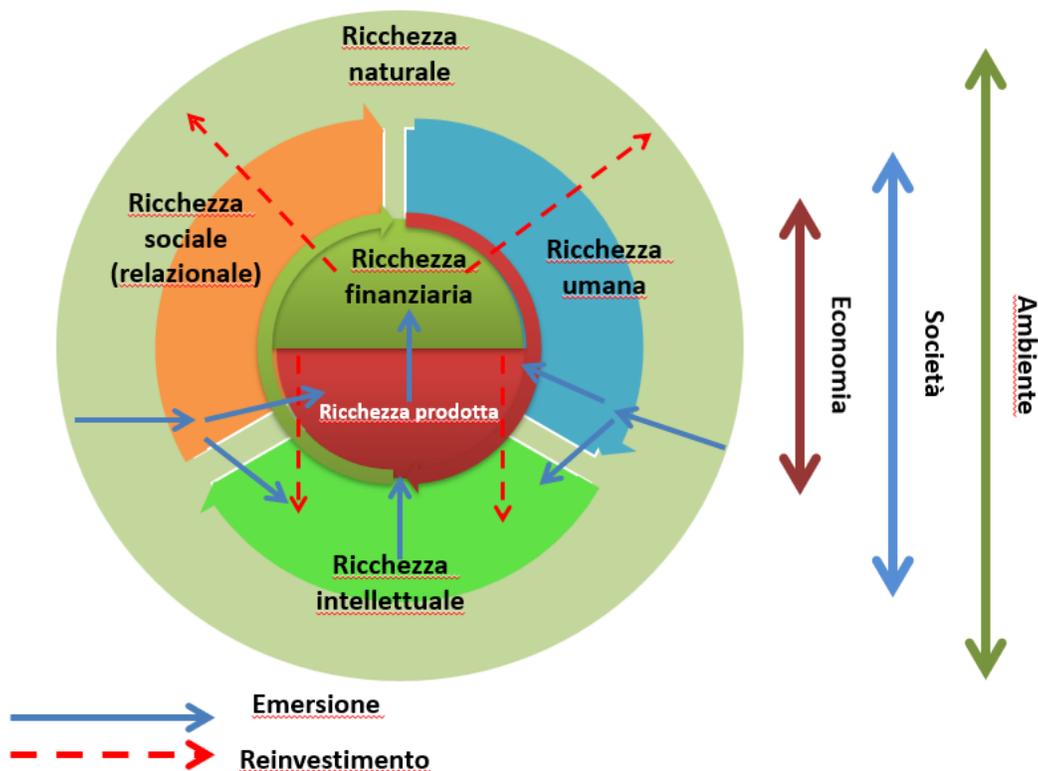


Figura 8 - Tipologia di ricchezza FairShares

D.2.3 Aspetti finanziari di FairShares: definizione degli accordi societari

In ogni caso, l'impresa sociale è un'impresa con un doppio fondo, sociale e finanziario. In un'impresa FairShares la dimensione finanziaria viene anticipata. Questo implica un approfondimento tecnico sulla finanza aziendale. Considerate questo paragrafo un modo per riflettere sugli aspetti finanziari dell'impresa.

Inoltre, il sistema FairShares è strutturato con regole e accordi societari precisi per quanto riguarda le **azioni**, i **dividendi** e le tipologie di attori.

Si suggerisce di ripassare alcuni concetti, termini e principi della finanza. Innanzitutto, "azioni" e "dividendo".

In termini generali:

Azioni: *Le azioni sono unità di partecipazione al capitale di una società che esistono come attività finanziarie e che prevedono una distribuzione equa degli utili residui, se dichiarati, sotto forma di dividendi. Gli azionisti possono anche beneficiare di plusvalenze se il valore della società aumenta (Investopedia).*

Dividendo: *ricompensa, in denaro o in altro modo, che una società dà ai suoi azionisti. I dividendi possono essere emessi in varie forme, come pagamenti in contanti, azioni o qualsiasi altra forma. Il dividendo di una società è deciso dal consiglio di amministrazione e richiede l'approvazione degli azionisti. Tuttavia, non è obbligatorio per una società pagare i dividendi. Il dividendo è di solito una parte del profitto che la società condivide con gli azionisti (The Economy Times).*

Si suggerisce anche di porsi alcune domande / di trovare le stesse informazioni essenziali sulla (propria) organizzazione finanziaria aziendale:

Tabella 8 - Impresa sociale: panoramica della forma giuridica

Ora è possibile capire meglio fino a che punto si spinge il modello FairShares. Si sottolinea ancora una volta che il modello FairShares viene utilizzato come mezzo per approfondire e indagare alcuni aspetti più che come un vero e proprio modello da implementare.

Il modello FairShares identifica diversi tipi (o situazioni per) di azioni

- per gli imprenditori sono previste Azioni del Fondatore (o l'adesione),
- per i membri della forza lavoro Quote di lavoro (o di appartenenza)
- per gli impegni di negoziazione Azioni Utente (o adesione)
- La creazione di capitale finanziario viene premiata con le Azioni dell'investitore

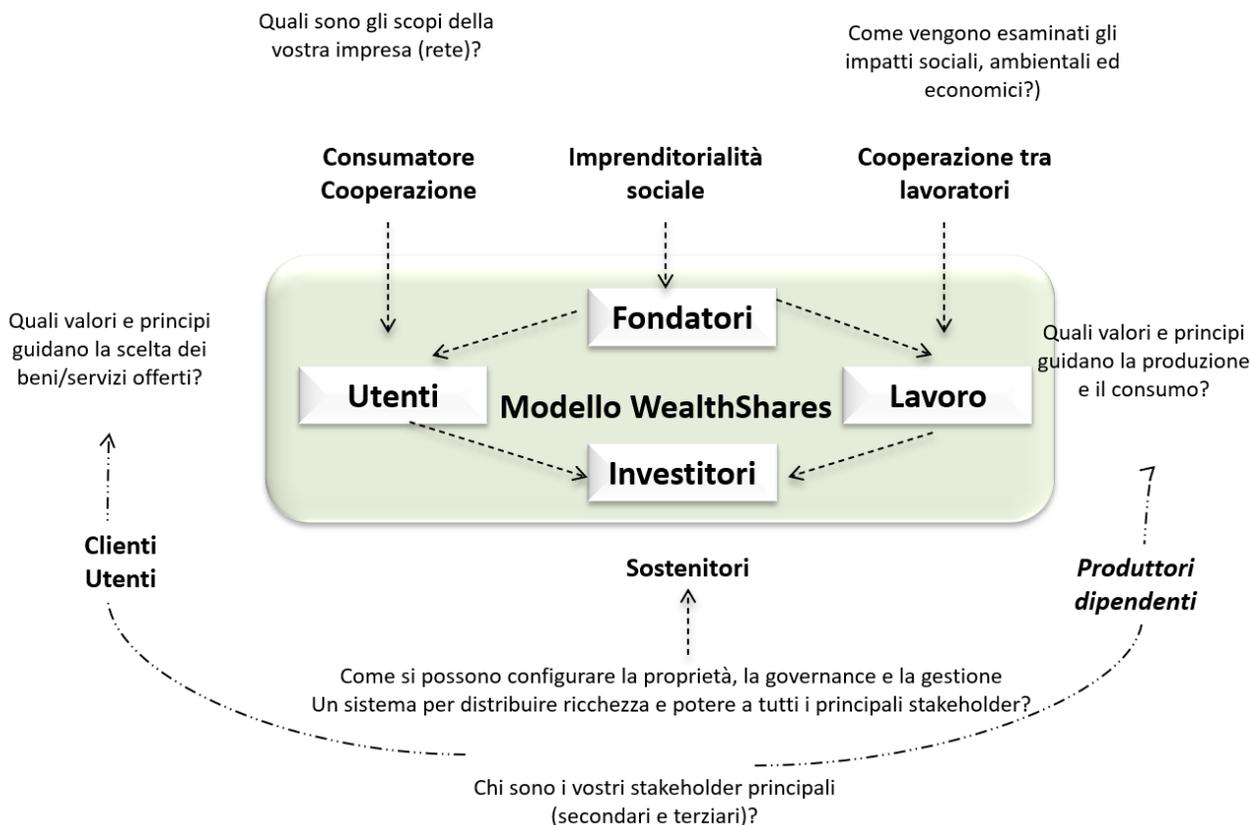


Figura 9 - Modello FairShares

Aspetti finanziari di FairShares: alcuni ulteriori approfondimenti

Nel caso dei **profitti**, il rendimento non è solo per i fornitori di capitale finanziario, ma anche per i contributori di altri tipi di capitale (capitale naturale, capitale umano, capitale sociale, capitale intellettuale, capitale fabbricato, capitale finanziario).

emissione di plusvalenze. Il 50% viene emesso agli Azionisti lavoratori e utenti come nuove Azioni degli investitori, mentre l'altra metà aumenta il valore delle Azioni degli investitori esistenti.

Le eccedenze possono essere assegnate a fondi vincolati controllati dai soci-proprietari del lavoro e degli utenti, che possono quindi utilizzarle per progetti di investimento sociale.

Le azioni degli investitori possono essere emesse da investitori esterni se è difficile ottenere finanziamenti a debito. Ma anche in questo caso, almeno il 70% della ricchezza accumulata finirà nelle mani di produttori e consumatori.

Lo statuto di FairShares prevede anche **dividendi comunitari** riservati al capitale filantropico in caso di scioglimento dell'impresa.

D.2.4 Utilizzo del modello FairShares: un avvertimento

In linea di principio, *il modello FairShares offre un sistema per garantire che il capitale sia allocato a diversi tipi di contributi, in modo che la ricchezza e il potere possano essere condivisi più equamente, ma...*

L'Impresa Sociale Internazionale, tra i fondatori di FairShares, ha individuato che l'emissione di azioni per gli stakeholder e l'inserimento della ripartizione del potere nello statuto della società sono molto impraticabili. In alcuni Paesi ciò potrebbe addirittura non essere consentito, mentre in altri questo modo di organizzarsi è legato a insopportabili incombenze amministrative che si presentano ogni volta che vengono emesse nuove azioni.

Abbiamo sviluppato ulteriormente il FairShares in Wealth Shares, dove non chiediamo ai fondatori di dichiarare il modo in cui dividono la ricchezza nel loro statuto aziendale, ma piuttosto sottolineiamo l'importanza di una governance democratica e di forme informali ma più legittime di condivisione della ricchezza e del potere.

D.2.5 Definizione di ricchezza condivisa

Le imprese sociali di Shared Wealth sono aziende che hanno uno scopo sociale o un impatto sociale positivo. Applicano valori ed etica alla loro struttura organizzativa e operano processi decisionali inclusivi e democratici. Cercano di massimizzare l'equa condivisione della ricchezza che creano e di garantire che tutti coloro che creano ricchezza, siano essi fondatori con le loro idee, investitori, lavoratori e clienti, siano equamente ricompensati per i loro sforzi. Per "equo" si intende lo stato di equità concordato reciprocamente e che tiene conto di fattori interni ed esterni.

Le imprese sociali di ricchezza condivisa stanno crescendo in tutto il mondo e ci sono molte aziende che operano come loro senza essere identificate come imprese sociali di ricchezza condivisa. I fondatori e i leader di queste imprese sostengono che, grazie a un forte marchio sociale, a lavoratori motivati, a clienti fedeli e a investitori incentivati, le loro aziende sono competitive e di successo, oltre a essere sostenibili e a contribuire positivamente alle comunità in cui operano e all'ambiente.

La storia

L'idea delle Imprese Sociali a Ricchezza Condivisa deve la sua origine alle scuole estive di Impresa Sociale del 2014 - 2016 gestite nel Regno Unito dalla Sheffield Hallam University e dalla Social Enterprise International (allora denominata Social Enterprise Europe). Le scuole estive hanno individuato nella disuguaglianza sfrenata il problema principale del mondo, che porta a una povertà abissale da un lato e a una ricchezza indecorosa accaparrata da pochi dall'altro. Il principale motore di questa disuguaglianza era il modo in cui veniva gestita la maggior parte delle imprese, che premiava ingiustamente chi aveva i soldi a spese di tutti gli altri soggetti che creavano ricchezza attraverso l'impresa.

La soluzione proposta era un nuovo modello di business chiamato FairShares. Promosso da SEI e Sheffield Hallam, questo modello ha riscosso un rapido interesse in tutto il mondo. Il professor Rory Ridley Duff, direttore del SEI e docente alla Sheffield Hallam, ha scritto un libro molto letto, *The Case for FairShares*, e un romanzo intitolato *The Dragon's Apprentice*.

L'interesse per il FairShares ha portato alla creazione della FairShares Association e alla creazione del FairShares Institute presso la Sheffield Hallam University. La prima società FairShares, chiamata AnyShares, è stata registrata negli Stati Uniti nel 2017 (ha cessato l'attività due anni dopo). SEI e i suoi partner hanno ottenuto un finanziamento europeo per la creazione di FairShares Labs in diversi Paesi europei. A questo

programma sono stati affiancati corsi di formazione aziendale ben funzionanti, alcuni dei quali tenuti da Sheffield Hallam. Trentacinque università di tutto il mondo che facevano parte del progetto EMES hanno accettato di includere la formazione FairShares nei loro corsi. È stata creata una piattaforma FairShares per consentire a coloro che creano società Fairshares di registrarsi, promuovere e sviluppare le loro società. Un pianificatore FairShares online ha aiutato gli imprenditori sociali a elaborare le regole per rendere la loro attività FairShares. I promotori di FairShares sono intervenuti in diverse conferenze in Europa, Asia, Africa e Canada tra il 2017 e il 2019.

Alla fine del decennio i direttori di SEI hanno individuato un problema con il modello FairShares. Nonostante l'alto livello di sostegno e promozione, il numero di aziende che operavano come FairShares era deludente. L'azienda ha avviato un dialogo con alcuni imprenditori che avevano mostrato interesse per il FairShares, o che avevano tentato di applicare le regole del modello, ma poi avevano rinunciato.

SEI ha scoperto che mentre i principi erano popolari e sostenuti, l'applicazione delle complicate regole non lo era. SEI ha contattato alcune società che aveva tentato di convertire a FairShares e ne ha discusso i problemi. A seguito di queste discussioni, SEI ha adottato un nuovo approccio che ha portato alla creazione di FairShares, con un modello molto diverso ma basato più o meno sugli stessi principi.

I nuovi principi concordati tra SEI e le aziende costituiscono ora la base del modello di impresa sociale Shared Wealth. SEI sta lavorando con 15 aziende che si definiscono Imprese Sociali della Ricchezza Condivisa e con loro sta sviluppando il modello.

Il modello di ricchezza condivisa: I principi

I principi del movimento dell'impresa sociale Shared Wealth sono

1. La condivisione della ricchezza è massimizzata tra gli stakeholder che contribuiscono allo scopo sociale e creano ricchezza per l'azienda.
2. Le aziende avranno interpretazioni diverse e valide su quale sia la ricchezza creata e su come sia meglio dividerla.
3. Una dichiarazione di intenti e di come viene misurato il successo viene prodotta attraverso un processo di consultazione.
4. L'etica e i valori sono incorporati nelle pratiche di lavoro quotidiane e sono definiti dai partecipanti.
5. Si crea una cultura democratica che incoraggia la partecipazione inclusiva al processo decisionale. Promuovere la cultura e non una serie di regole formali sempre più stringenti.

A partire dal modello di business

Una delle regole d'oro per la creazione di buone imprese sociali è quella di aiutare l'imprenditore sociale o l'impresa sociale a creare un modello di business solido e fattibile, per poi studiare la migliore struttura organizzativa e legale per sostenere tale modello. Questo approccio è stato sostenuto negli anni 2000 da Geof Cox Associates.

Una volta definito il modello di business, la discussione dovrebbe spostarsi sullo sviluppo dello scopo sociale o dell'impatto sociale, su quali valori vengono applicati, su chi dovrebbe essere coinvolto nel processo decisionale e su come e quale ricchezza viene creata e come dovrebbe essere condivisa.

Definire la ricchezza e come dividerla

Ogni azienda interpreta in modo diverso la ricchezza che sta creando e il modo migliore per dividerla. Ad esempio, alcune vedono la ricchezza nel valore crescente della loro azienda (LocoSoco PLC) e nelle azioni che sono in grado di creare. Altri pongono l'accento sulla proprietà intellettuale e sulla conoscenza che creano (Solar Ear Brazil), altri ancora guardano alla fonte delle loro entrate e al modo in cui possono essere condivise (Fairbnb) o alcuni si concentrano sui profitti che creano e sui salari che possono pagare (Research Automators). La ricchezza viene quindi condivisa attraverso l'emissione di azioni, la distribuzione dei profitti, l'uguaglianza dei salari, la proprietà intellettuale gratuita o la distribuzione del reddito alla fonte.

Man mano che nuove aziende si identificano con la Ricchezza Condivisa, emergono diverse interpretazioni di cosa sia la ricchezza e di come sia meglio dividerla. Il SEi sta producendo una serie di casi di studio basati su 15 aziende di questo tipo, che aiuteranno le nuove imprese a superare questo processo.

Processo decisionale democratico

Le imprese sociali di Shared Wealth impegnate in un processo decisionale inclusivo e democratico si basano sulle seguenti linee guida per rendere efficace tale processo.

Effettuare un'analisi degli stakeholder per garantire che tutti coloro che creano la ricchezza dell'azienda siano coinvolti nel processo decisionale al livello più adeguato.

Utilizzare appieno i nuovi software digitali per la comunicazione interna ed esterna al fine di creare un flusso di dialogo trasparente e inclusivo che aderisca ai valori dell'azienda.

Cercare di creare strutture non gerarchiche basate su team e lavoro a coppie (ad esempio il modello Innotiimi o la Sociocrazia).

Separare la proprietà dal processo decisionale. Un modo per farlo è spostare le regole che governano il processo decisionale dallo statuto formale a un Regolamento aziendale, un documento interno e inclusivo che sia facilmente modificabile e che si sposti anche con i valori e l'etica in evoluzione dell'azienda.

Creare una cultura inclusiva. Introducendo regole che rafforzino valori come la fiducia e l'apertura, rendete facile e sicuro per gli stakeholder esprimere le proprie opinioni sugli aspetti che li riguardano.

Considerare la possibilità di effettuare un audit sociale. Un processo continuo che aiuta l'azienda a rivedere il suo scopo e il benessere degli stakeholder, a migliorare il dialogo tra gli stakeholder e a misurare l'impatto sociale in un modo definito dall'azienda. Un audit sociale offre inoltre all'azienda l'opportunità di verificare l'equità del proprio modello, chiedendo a tutti gli stakeholder se la distribuzione della ricchezza e il processo decisionale sono stati "equi" dal loro punto di vista.

Struttura legale

La struttura giuridica deve essere scelta in base al modello di business e al contesto nazionale. Le linee guida sono

Le società per azioni facilitano la condivisione della ricchezza attraverso l'emissione di azioni ai soggetti che vi contribuiscono.

Un numero crescente di società di Shared Wealth adotta strutture a due livelli (con una holding) e si registra come PLC, ad esempio LocoSoco PLC (registrata in Austria) e Foremedia PLC (registrata a Londra).



D.3
**ATTIVARE I
FINANZIAMENTI E IL
POTERE NON SFUTTATI
DELLA COMUNITA'**



D.3 Attivare i finanziamenti e il potere non sfruttati della comunità

D.3.1 Il mix di risorse

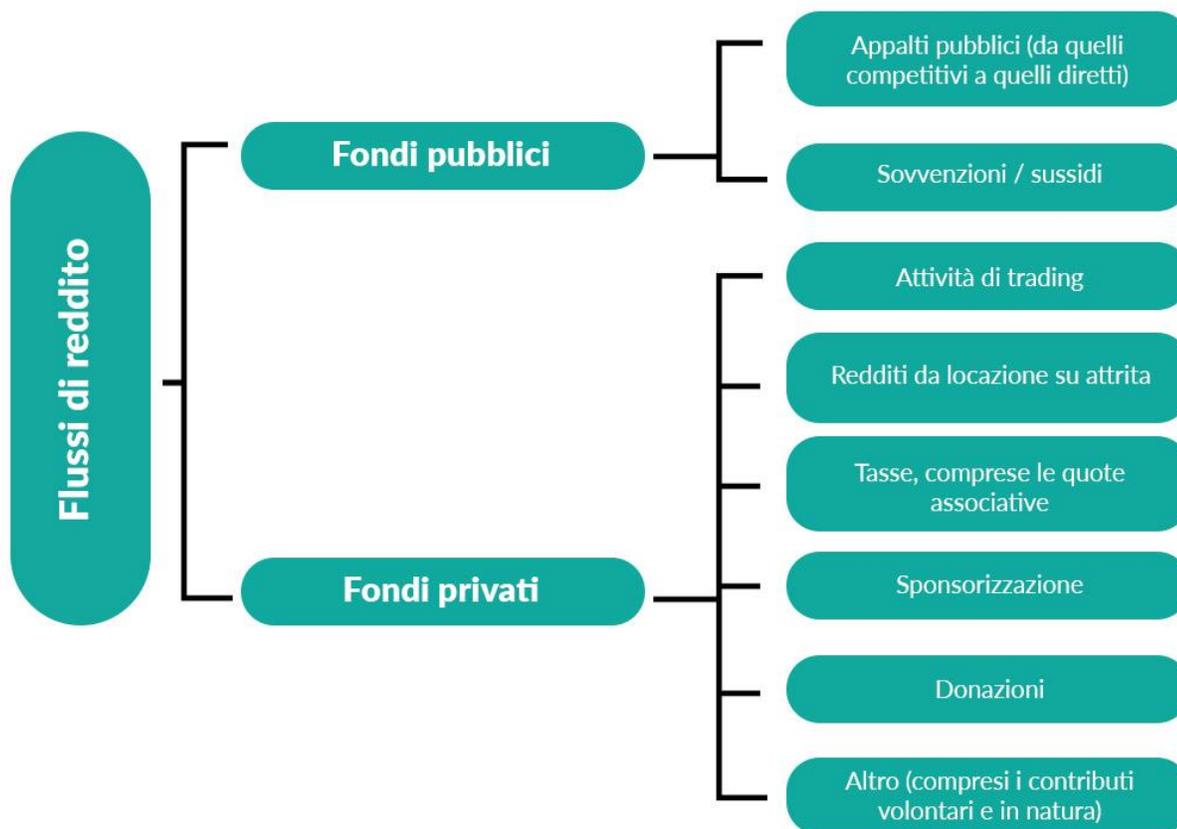


Figura 10 - Schema dei flussi di entrate

Fonte: Una mappa delle imprese sociali e dei loro ecosistemi sociali in Europa (2015, Direzione generale Occupazione, affari sociali e inclusione).

4.3.2 Prospettive future

In diverse parti del mondo si stanno sperimentando diversi modelli di **strumenti di finanziamento** alternativi rispetto al **capitale di rischio**. Questi modelli sono spesso legati e operanti in specifici contesti nazionali, quindi sono interessanti innanzitutto in termini di "prospettiva" e poi, forse, come possibilità operativa. Tra questi:

- Scopo Capitale
- Il mondo del lavoro,
- Trasformare la finanza
- Azioni comunitarie

Un ulteriore aspetto può riguardare il sistema di pagamento, e in questo senso potrebbe essere esaminato Fairpay.

L'IT ha spinto le organizzazioni in avanti anche per quanto riguarda le forme per

- "decisioni collaborative": come esempi, **Loomio** ed **Enspiral**.
- Accordi legali per facilitare il rispetto delle norme fiscali e del lavoro: **FreedomCoop**
- Innovazione nella governance e mix di capitale e lavoro:
 - FairShares
 - [Mastly](#)
 - [Fondatore del tempo](#)
 -

La tecnologia blockchain consente di decentralizzare le organizzazioni:

- [Backfeed](#)
- [Comakery](#)
- [Colu](#), che mira a valorizzare il contributo individuale e a promuovere la creazione di monete locali.

Il contesto è dinamico, ma anche rischioso, complesso e fragile. **Non esistono ancora modelli convalidati** e ci si interroga sull'effettivo coordinamento tra gli aspetti chiave del rischio, della proprietà, dei profitti e del controllo.

D.3.2 Opportunità di finanziamento: Contesto europeo

Uno dei problemi principali per la crescita dell'IS è il **limitato accesso ai finanziamenti**. In qualche modo si basa anche su **un pregiudizio**: L'IS ha **rischi più elevati** ed è **meno redditizia** rispetto ad altre forme di business. Vanno considerati altri aspetti:

- I SE sono per lo più piccoli
- SE ha scarse competenze nel delineare un business plan efficace
- gli importi di finanziamento previsti sono troppo bassi
- spesso c'è richiesta di capitale a lungo termine, quindi la necessità di pagare gli intermediari finanziari per i costi di transazione.

È necessario un migliore **ecosistema finanziario**, un **sostegno specifico** e una migliore conoscenza dei rischi e delle opportunità di finanziamento dell'IS.

Nel 2011 l'UE ha lanciato l'**Iniziativa per l'imprenditoria sociale**, con l'obiettivo di introdurre un piano d'azione a breve termine per sostenere lo sviluppo delle imprese sociali, degli attori chiave dell'economia sociale e dell'innovazione sociale. L'obiettivo è anche quello di stimolare un dibattito sulle strade da percorrere nel medio-lungo termine. Si tratta di 11 misure prioritarie, organizzate intorno a 3 temi:

Tema 1: Facilitare l'ottenimento di finanziamenti per le imprese sociali

Tema 2: Aumentare la visibilità dell'imprenditoria sociale

Tema 3: Rendere il contesto giuridico più favorevole alle imprese sociali

All'interno di questo approccio strategico, l'Unione europea ha promosso altre azioni, fornendo strumenti per perseguire tali obiettivi.

Fondi europei per l'imprenditoria sociale (FEIS) (2013) Il regolamento non fornisce finanziamenti alla SE, ma istituisce il marchio FEIS per facilitare gli investimenti nelle imprese sociali.

Nell'ambito del **Programma per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI)** è stato promosso l'asse della microfinanza e dell'imprenditoria sociale, con un budget di circa 171 milioni di euro per il periodo 2014-2020.

La Commissione europea non finanzia direttamente le imprese, ma seleziona fornitori di microcredito e

investitori di imprese sociali nell'UE per aumentare i prestiti. Queste organizzazioni (private e pubbliche) possono richiedere finanziamenti e quindi fornire microcredito a persone e microimprese e/o finanziamenti alle imprese sociali nei loro Paesi. La misura ha ampliato lo strumento europeo Progress di microfinanza, istituito nell'ambito del **programma EaSI** nel 2010.

Altri due importanti strumenti di finanziamento, nell'ambito dell'EsSI, sono:

Strumento di garanzia EaSI

Anche in questo caso non esiste un finanziamento diretto alla SE, ma un sistema di intermediari selezionati.

*Grazie al **meccanismo di condivisione del rischio** tra gli intermediari finanziari e la Commissione europea, lo strumento di garanzia EaSI consente a **selezionati fornitori di microcredito e di finanziamenti alle imprese sociali** di espandere la propria portata alle microimprese e alle imprese sociali poco servite, **facilitando l'accesso ai finanziamenti per i gruppi target che hanno difficoltà ad accedere al mercato del credito convenzionale**.*

Finestra di investimenti per lo sviluppo delle capacità dell'EaSI.

Il funzionamento è simile e l'ambito è

L'obiettivo di questo strumento è quello di rafforzare la capacità istituzionale di intermediari finanziari selezionati che non hanno ancora raggiunto la sostenibilità o che necessitano di capitale di rischio per sostenere la loro crescita e il loro sviluppo.

Questi **microprestiti** (fino a 25.000 euro) sono specifici per le microimprese e gli imprenditori sociali.

Un altro strumento istituito nel 2015 dal Gruppo BEI (Banca europea per gli investimenti e FEI) è il Social Impact Accelerator (243 milioni di euro, distribuiti tra i gestori di fondi che forniscono alle imprese sociali finanziamenti sotto forma di capitale).

*L'ASI opera come un **fondo di fondi gestito dal FEI** e investe in fondi a impatto sociale che si rivolgono strategicamente alle imprese sociali in tutta Europa. Nel contesto dell'ASI, un'impresa sociale è una PMI autosufficiente il cui modello di business serve a raggiungere un impatto sociale. Essa deve fornire una soluzione imprenditoriale a una questione sociale basata su un approccio scalabile e deve avere un impatto misurabile.*

L'impresa sociale è una priorità di investimento della **politica di coesione dell'UE** nell'ambito del **Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR)** e del **Fondo sociale europeo (FSE)**.

L'obiettivo della "**promozione dell'economia sociale e dell'imprenditoria sociale**" può essere declinato in diverse azioni, programmi e misure a livello nazionale, anche attraverso altre priorità di investimento che incrociano valori e aspetti sociali:

Invecchiamento attivo e lavoro

Inclusione

Investimenti per le PMI

Infrastrutture su piccola scala

I finanziamenti sono solitamente accessibili attraverso **bandi** o **gare d'appalto** a livello locale e regionale.

Sono programmate alcune misure/ opportunità dirette, che di solito sono collocate all'interno di programmi

o azioni più ampie e di una pianificazione annuale o pluriennale. A titolo di esempio:

- InnovFin nell'ambito di Horizon 2020 (investimenti in ricerca e innovazione per le imprese) fornisce uno strumento di finanziamento per il vostro progetto di ricerca e innovazione.
- COSME (Competitività delle imprese e delle piccole e medie imprese).
- Fondo europeo per gli investimenti strategici (EFSI) Strumento di equity tramite **investimenti azionari pilota** attraverso fondi collegati a incubatori e acceleratori (coinvestimenti con social business angels).

Al fine di migliorare la performance dell'IS, l'UE ha fornito una metodologia di performance dell'impatto sociale.

La metodologia SIA Social impact performance prevede che il gestore del fondo si impegni a svolgere una serie di compiti specifici per misurare e rendicontare l'impatto raggiunto dalle società in portafoglio sottostanti. In primo luogo, alle società in portafoglio, in coordinamento con il gestore del fondo, viene chiesto di definire da 1 a 5 indicatori di impatto sociale e di fissare un valore target pre-investimento per ciascuno di questi indicatori di impatto sociale.

Il sottogruppo GECES sulla misurazione dell'impatto, istituito dalla Commissione europea, ha elaborato approcci per la misurazione dell'impatto sociale. Il documento si rivolge principalmente ai gestori di fondi sociali, aiutandoli a decidere *se investire o meno in una determinata impresa e aiutando gli investitori e i finanziatori a capire se le imprese che hanno sostenuto hanno raggiunto gli obiettivi sociali dichiarati, ma ha anche un'applicazione più ampia, sia internamente che esternamente.*

D.3.3 Raccolta fondi e crowdfunding

Per **fundraising** si intende, in termini generali, la raccolta di risorse e di fatto costituisce anche uno "strumento di marketing per l'impresa sociale". È uno "strumento" che permette alle imprese sociali non profit di migliorare:

- rispettare il vincolo dell'equilibrio economico e finanziario;
- organizzarsi al meglio per affrontare i diversi contesti di mercato.

Si possono individuare 4 tipi di strategie di raccolta fondi

1. Generico diretto:

- a) esiste una relazione tra l'impresa sociale e il donatore, senza intermediari e non legata a un progetto specifico.
- b) molto importante in questo scenario l'immagine del marchio che deve garantire il corretto utilizzo delle risorse finanziarie e la redditività sociale/operativa;

2. Diretto al progetto:

- a) esiste un progetto specifico e una correlazione uno a uno tra l'offerta e i risultati visibili dell'utilizzo del finanziamento;
- b) In questo approccio ci sono: i) una fase ex ante di specificazione degli obiettivi, ii) la fase "in itinere" di raccolta fondi, b) un'importante "fase ex post" in cui vengono comunicati e misurati i risultati del donatore.

3) Indiretto al progetto

- a) esiste un intermediario (televisione, più spesso piattaforme di crowdfunding, ecc.) che raccoglie fondi dai sostenitori e poi dona per uno specifico progetto
- b) molto importante la qualità e la visibilità dei partner
- c) la redditività è ugualmente legata ai buoni nomi dei partner e all'attrattività dell'idea/progetto

4. ... Generico indiretto:

- a) a) esiste un intermediario che raccoglie fondi per un'impresa sociale in modo indistinto;
- b) l'intermediario deve avere una partnership a lungo termine con l'impresa sociale
- c) il donatore riceve vantaggi negli scambi ("cause related marketing").



Figura 11 - Strategia di raccolta fondi

4.3.1 crowdfunding

Il **crowdfunding**, letteralmente "finanziamento dalla folla", è uno dei modi più diffusi di raccogliere fondi attraverso la rete, raggiungendo un vasto pubblico attraverso i social media, per finanziare un'idea, un progetto, un'attività, mettendo in contatto i soggetti interessati in modo davvero flessibile e veloce.

Le ricompense ai sostenitori/finanziatori possono essere di diverso tipo, dipende anche dal tipo di piattaforma che viene utilizzata.

Le piattaforme di crowdfunding hanno il vantaggio di essere utilizzabili e accessibili da privati e anche da aziende in fase di start up e possono essere uno strumento prezioso per un'idea imprenditoriale agli inizi o per progetti a breve termine con finalità mutualistiche e non profit.

La prima piattaforma di crowdfunding ad apparire sul mercato è stata ArtistShare (Stati Uniti), fondata nel 2000 e focalizzata su progetti culturali e creativi.

4.3.2 Processo di crowdfunding

I passaggi sono semplici: la registrazione sulla piattaforma scelta, la presentazione dell'idea/progetto, gli obiettivi e la somma di denaro necessaria per raggiungere gli obiettivi, i termini di raccolta, la scadenza della campagna e le ricompense previste.

Le transazioni sono online e trasparenti.

Se entro la scadenza prevista l'obiettivo di raccolta (importo previsto) viene raggiunto o superato, i fondi raccolti vengono trasferiti al richiedente. Di solito, se l'importo previsto non viene raggiunto, i fondi non vengono raccolti dagli investitori. Alcune piattaforme trasferiscono i fondi raccolti anche se non viene raggiunto l'importo previsto.

Le piattaforme possono trattenere una certa percentuale per la gestione; la percentuale varia.

D.4.3 Classificazione e modelli

Le piattaforme di crowdfunding possono essere classificate

- secondo le modalità di apporto di capitale
- tipi di ricompense per i sostenitori
 - donazioni (di solito senza ricompensa)
 - investimenti passivi (con ricompensa)
 - investimenti attivi (con ricompensa)

DONAZIONE: nel caso in cui non vi sia alcun tipo di ricompensa per la scelta o le caratteristiche del progetto (civico, no-profit, sociale), l'organizzatore utilizza piattaforme di crowdfunding specializzate nella donazione libera.

Gli INVESTIMENTI PASSIVI sono legati a piattaforme che forniscono anche una ricompensa in forma di denaro (Peer-to-Peer lending), ma di solito la ricompensa è un risultato fornito dall'azienda sostenuta.

Gli INVESTITORI ATTIVI, in questo caso insieme a investitori premiali e sostenitori, possono acquistare quote di azioni, partecipando all'attività.

Il settore del crowdfunding è estremamente dinamico, per cui si stanno sviluppando nuovi modelli, anche con soluzioni ibride.

Modelli di crowdfunding

DONAZIONE DELLA FOLLA	Il denaro viene donato per sostenere una causa specifica, senza ricompense, nel caso siano simboliche se non intangibili.
PATRIMONIO	Si tratta di un finanziamento da parte di donatori che investono il loro denaro nel capitale proprio (equity) di un'azienda, acquistando azioni o quote.
PREMIO	Esiste una ricompensa, in base all'importo investito nella campagna, che può assumere la forma di un prodotto o di un servizio. Spesso si tratta di una prevendita e il modello viene definito "pre-selling crowdfunding".
ROYALTY	Il proprietario dell'attività vende e allo stesso tempo gli investitori acquistano parte dei ricavi generati dalle vendite future dell'attività.
PRESTITO SOCIALE	Anche social lending o peer-to-peer lending, consiste in un prestito tra privati, erogato attraverso piattaforme online e finalizzato allo sviluppo di specifici progetti imprenditoriali.

Tabella 9 - Modelli di crowdfunding

Da questa prima essenziale classificazione è facile comprendere che una tipologia di piattaforma corrisponde meglio

- Non profit

o

- Per il profitto

O un tipo di promotore:

- Individuale

- Gruppo (azienda, istituzione, organizzazione)

- Avvio

Ad esempio:

- per un'**associazione senza scopo di lucro** che ha l'obiettivo di raccogliere fondi per scopi benefici è adatta una **piattaforma di crowd donation**
- una **start-up** che mira a sviluppare un'attività (un prototipo) trova un'interessante **piattaforma di crowd equity**.

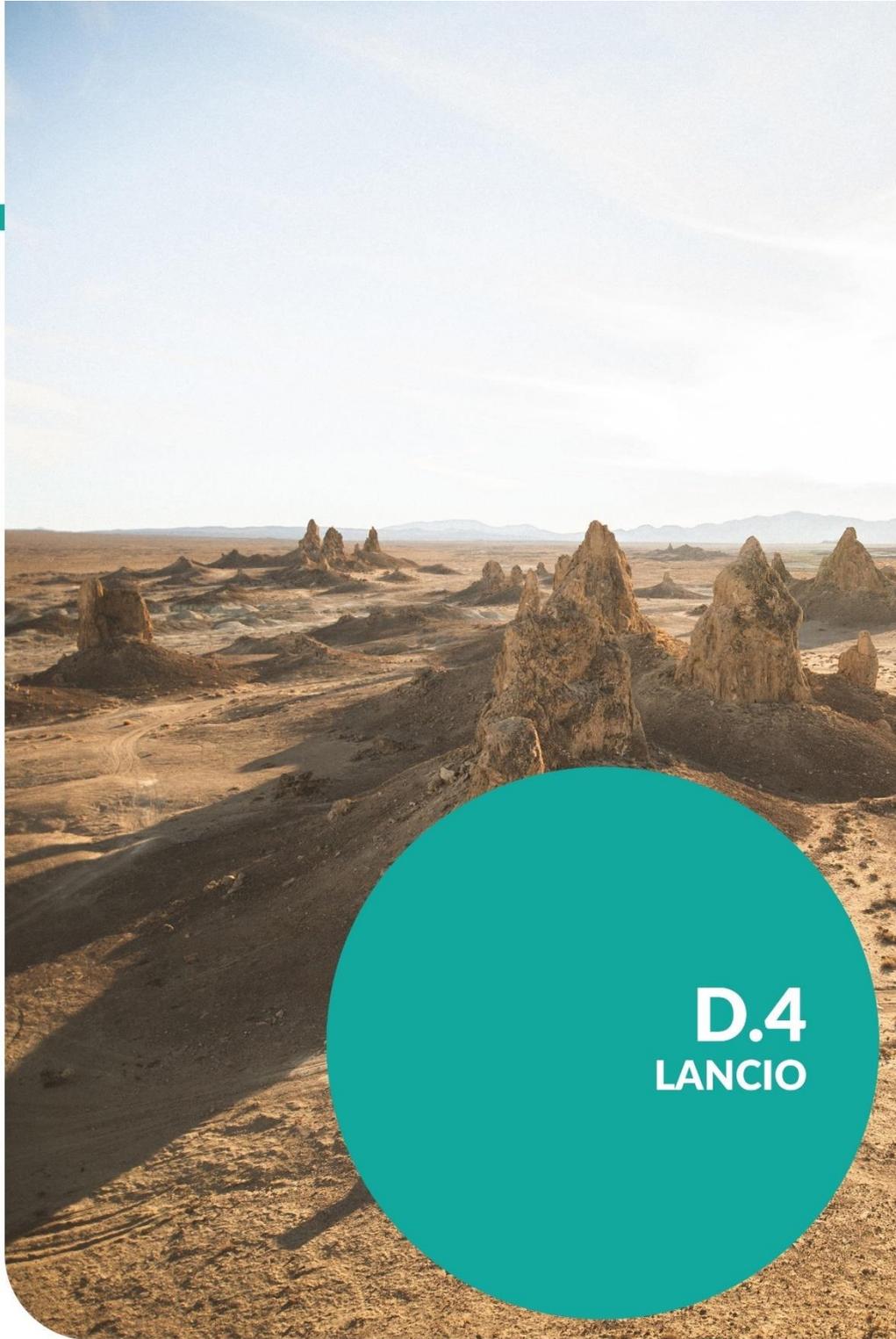
Altri modelli interessanti sono

CIVIC	<p>Si tratta di un approccio di finanziamento dal basso verso l'alto che può coinvolgere direttamente i cittadini, la cui raccolta fondi viene attuata attraverso strumenti flessibili, solitamente a favore di progetti di territorio e comunità. È molto interessante perché chiunque può lanciare una campagna e chiunque può sostenerla. Quindi, sia gli individui che le organizzazioni sociali possono sviluppare progetti basati sulla comunità.</p> <p>Anche i comuni utilizzano questo strumento per finanziare opere pubbliche e attività di restauro, dando vita a nuovi metodi di collaborazione tra la sfera istituzionale e gli attori sociali e gli individui.</p> <p>Tra queste, la campagna pubblica per la costruzione di un ponte pedonale a Rotterdam nel 2011, quella per la conversione di un magazzino sotterraneo in un parco pubblico a New York e quella lanciata dal sindaco di Philadelphia nel 2013 per l'acquisto di materiale scolastico.</p>
AZIENDALE	<p>È un tipo di crowd financing basato sul concetto di CRS (Corporate Social Responsibility). Supporta le aziende nella progettazione di prodotti/ servizi e può coinvolgere i clienti in questa fase. Può avere la forma della donazione, del fai-da-te e della ricompensa.</p>

Alcuni esempi di piattaforme di crowdfunding

PIATTAFORMA	OBIETTIVO PRINCIPALE	ALCUNE CARATTERISTICHE
INDIEGO	Per tutti	Disponibile in 235 Paesi e territori, campagna di crowdfunding per qualsiasi idea o prodotto che si desidera lanciare. La campagna ha una durata massima di 60 giorni. Commissioni: una commissione di piattaforma del 5% più una commissione di elaborazione di terzi compresa tra il 3% e il 5%.
SEED INVEST	Per l'avvio	Oltre 500 startup finanziate. Sostiene la sensibilizzazione delle società di venture capital e degli angel investors. Nessuna spesa se la raccolta fondi non ha successo Tutte le startup sono sottoposte a un intenso processo di selezione, ma non tutte vengono selezionate.
MIGHTYCAUSE	Per le Nonprofit	Ampia gamma di campagne, dalla raccolta fondi peer-to-peer alle giornate di donazione. Commissione media di elaborazione pari all'1,2% del denaro raccolto utilizzando la piattaforma, più 29 centesimi per transazione. Eventualmente, un'opzione "iniziale" gratuita, per campagne di raccolta fondi che si svolgono tutto l'anno, peer-to-peer, legate a eventi e altro ancora.
START ENGINE	Per investire	Investire in una qualsiasi delle società elencate sul sito web con un minimo di 100 dollari, a seconda del valore delle azioni elencate per la società in questione. Il profilo di ogni società comprende la valutazione, il prezzo per azione, il numero di investitori e altro ancora.
GOFUNDME	Per gli individui	Processo semplice: a) indicazione dell'importo da raccogliere, b) storytelling con foto e video, c) condivisione della campagna attraverso i social media, gli SMS e le e-mail.
PATREON	Per i professionisti della creatività	È possibile creare abbonamenti mensili. Sono disponibili integrazioni software con Vimeo, MailChimp e altro ancora. Le commissioni partono dal 5% e arrivano fino al 12%, a seconda del tipo di opzione scelta. livello di piano scelto

Tabella 10 - Piattaforme di crowdfunding: alcuni esempi



D.4
LANCIO



D 4 Lancio

D.4.1 Approcci e strumenti per il pitching

Questo modulo riguarda le strategie, gli approcci e i modi per preparare una presentazione efficace utilizzando gli strumenti e il linguaggio appropriati. Il pitch presuppone una conoscenza approfondita dell'organizzazione dell'IS, della struttura e della strategia finanziaria, della rete di stakeholder, della prospettiva e delle esigenze. Con queste informazioni e conoscenze "digerite" in background, è possibile attirare l'attenzione degli investitori presentando loro un pitch.

D.4.2 Contenuto del pitch

Gli elementi essenziali di un pitch, a prescindere dal formato e dai media, sono le informazioni sul prodotto/servizio da vendere

- la causa sociale affrontata
- il piano di marketing e SE originalità e unicità
- e come ci si rivolge al cliente
- Una componente visiva sotto forma di slide deck che mostri almeno due dei seguenti elementi:
- Un logo aziendale
- Profilo dei prodotti/servizi
- Una bozza di volantino di marketing

D.4.3 Strutture e implementazione del pitch

La struttura del pitching prevede

- Lay out grafico
- Presentazione dell'IS e dei prodotti/servizi
- Panoramica dell'organizzazione e del team dell'IS
- Specifiche sui prodotti/servizi
- Il modello aziendale e la road map
- Prospettive di scale up
- Proiezioni finanziarie

In realtà il "media pitch" è un "messaggio conciso". Le presentazioni vengono utilizzate per condividere rapidamente la bozza dell'idea o inviare presentazioni di impatto a giornalisti e servizi mediatici. Nel nostro caso, il pitching è un'attività/output più strutturata e articolata per comunicare gli stakeholder per obiettivi integrati e concorrenti: raccolta fondi, condivisione di idee, creazione di reti. Il supporto dei media e dei formati può essere testuale e/o video e, ovviamente, misto. Le due forme possono essere combinate. Inoltre, il fattore umano è essenziale.

Un *pitching* efficace dovrebbe includere sia un insieme ben organizzato di informazioni complete e ben strutturate a riguardo dell'Impresa Sociale (2) sia la *sensazione* di essere in presenza di qualcosa di socialmente utile, innovativo e incentrato sull'uomo (1). Un paio di esempi per illustrare i casi. Partendo poi da essi e seguendo i threads tematici sono molti i casi e gli esempi ritracciabili sul web.



1 [Presentazione di impresa e progetto: Joelex](#)

2 [Bertha Center -Un modello di pitching e l'articolazione](#)

D.4.4 - Esercitarsi con il pitch

In questo sottomodulo viene sviluppato un pitch, in diversi formati e supporti. Una presentazione in ppt, un discorso (si suggerisce una presentazione video), la bozza di un volantino con la stesura anche di un testo di marketing. Nel pitching l'aspetto grafico è certamente essenziale e può essere vero anche che "il mezzo è il messaggio". Ma il primo passo è delineare una presentazione chiara ed efficace dell'IS, della sua visione, delle sue esigenze e delle richieste effettive.

Sinossi del modulo D

Il modulo mira ad accrescere le competenze sugli aspetti dell'organizzazione finanziaria dell'impresa sociale e sul reperimento di risorse per la creazione e lo sviluppo della propria impresa. Inoltre, il modulo intende aumentare le competenze nel presentare la propria azienda o il proprio progetto imprenditoriale in modo convincente e persuasivo, con l'obiettivo di motivare gli stakeholder a finanziarlo e sostenerlo.

Il primo argomento presenta un quadro dei modelli di business e delle strategie finanziarie per l'impresa sociale, illustrando alcuni aspetti dell'organo di governo e il significato di "multistakeholder", sulle modalità di coinvolgimento delle varie categorie di portatori di interesse. Il capitolo delinea inoltre brevemente le possibili tipologie di strumenti finanziari, i cui aspetti possono essere approfonditi con il docente o anche in autoapprendimento.

Il secondo argomento illustra un particolare modello di organizzazione dell'impresa sociale, il cosiddetto modello FairShares. L'intento non è quello di proporlo come sistema aziendale, ma, attraverso la sua descrizione, di far emergere alcuni aspetti organizzativi e finanziari, per stimolare una riflessione o addirittura un ripensamento del modello organizzativo aziendale. Al di là dell'effettiva praticabilità e fattibilità, il modello FairShare è particolarmente utile per approfondire gli aspetti relativi alla condivisione della ricchezza nell'impresa sociale e per meglio collocarla nei contesti sociali più ampi della società.

Il terzo tema sviluppa ulteriormente gli aspetti del finanziamento dell'impresa sociale, illustrando alcuni profili relativi alle iniziative europee e al ruolo dell'intermediazione finanziaria e delineando le opportunità offerte dal crowdfunding, con alcune indicazioni sulle diverse tipologie di crowdfunding ed esempi di piattaforme per la raccolta di finanziamenti.

Il quarto argomento riguarda la preparazione di un pitch della propria azienda o del proprio progetto imprenditoriale, attraverso il quale valorizzare la propria mission e vision, comunicare efficacemente con stakeholder e finanziatori e reperire le risorse necessarie convincendo i propri interlocutori a investire e anche a partecipare all'idea imprenditoriale. Il capitolo fornisce indicazioni sulla struttura del pitch e sulle tecniche di redazione del testo, sulla scelta del formato, sperimentando anche modalità di presentazione e di esposizione.



Domande di ripasso del Modulo D

- 1. Quali sono le migliori risorse per un'impresa sociale?**
 - a. Sovvenzioni in conto capitale
 - b. Capitale di debito
 - c. Capitale azionario e capitale mezzanino
 - d. Dipende dai piani finanziari e dalle circostanze**

- 2. Angeli dell'investimento sociale**
 - a. Sono solo individui
 - b. Sono solo reti
 - c. Di solito prevedono anche un sostegno non finanziario**

- 3. Contributi integrativi**
 - a. Includere clausole di rimborso
 - b. Corrispondere al surplus o al patrimonio netto generato dall'impresa sociale**
 - c. Vengono utilizzati principalmente dalle fondazioni come sovvenzioni integrative.

- 4. Modello Wealth Shares**
 - a. Un approccio europeo di riferimento per l'IS
 - b. È solo un approccio volontario che integra fondatori, produttori, consumatori e piccoli investitori.**
 - c. È riconosciuto solo da alcuni governi

- 5. In un pitch**
 - a. È meglio non delineare la strategia finanziaria
 - b. La descrizione del team SE è obbligatoria
 - c. Si raccomanda una richiesta finanziaria specifica**

- 6. Indirizzi di lancio**
 - a. Solo SE e investitori
 - b. Investitori e altre parti interessate**
 - c. Solo gli investitori

- 7. Fondi europei per l'imprenditoria sociale**
 - a. Fornisce contributi finanziari alle imprese sociali
 - b. Stabilire un quadro per la registrazione dei gestori di fondi qualificati per l'imprenditoria sociale**

c. Identificare le categorie di imprese sociali che possono ottenere più facilmente i contributi della Commissione europea.

8. L'acceleratore di impatto sociale

- a. È un fondo creato per investimenti fino a 25.000 euro
- b. Valuta in via preliminare l'ammissibilità di un investimento
- c. È un fondo di fondi

9. Per beneficiare di un microprestito

- a. Il richiedente deve essere un datore di lavoro con almeno 5 dipendenti.
- b. La richiesta è centralizzata a livello europeo
- c. Il fornitore può essere una banca pubblica

10. Finanziamento in crowdfunding

- a. Non può essere attuato dalle imprese sociali senza autorizzazione.
- b. È necessario stabilire un limite di budget
- c. È un fondo di fondi



Per ulteriori approfondimenti (link a risorse online disponibili: documenti, saggi, video, ecc.)

- Alex Nicholls, Cathy Pharoah (2008) *Il panorama degli investimenti sociali: Una topologia olistica di opportunità e sfide*. Disponibile a:

<https://www.findevgateway.org/sites/default/files/publications/files/mfg-en-paper-the-landscape-of-social-investment-a-holistic-topology-of-opportunities-and-challenges-mar-2008.pdf>

- OCSE/UE (2017), *Boosting Social Enterprise Development: good practice compendium*. Disponibile all'indirizzo:

https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/boosting_social_enterprise_development_good_practice_compendium.pdf

- Nielsen, D., Grazzini, O., Lawson, Y. e Fuchs, E. (2019) *The Wealth Shares Model and Transformative Innovation: Come la proprietà democratica sfida le istituzioni dominanti*. Disponibile all'indirizzo:

http://www.WealthShares.coop/wp-content/uploads/2019/07/Roskilde-Study-WealthShares_DemOwn_ReleaseVersion.pdf



Bibliografia/ Riferimenti/Fonti Internet

- Commissione europea e Banca europea per gli investimenti - Servizi di consulenza *fi-compass*, (2016) *Strumenti finanziari che lavorano con l'imprenditoria sociale*. Disponibile all'indirizzo: https://www.fi-compass.eu/sites/default/files/publications/Factsheet_Financial_instruments_working_with_social_entrepreneurship.pdf
- Istituto Tecnologico Danese (2016), *Documento di discussione: Promuovere il finanziamento delle imprese sociali*. Disponibile all'indirizzo: https://www.siceurope.eu/sites/default/files/field/attachment/promoting_social_enterprise_financing.pdf

- Ridley-Duff, R., Schmidtchen, R. e altri 7 autori (2020) *Creare imprese sociali nei Wealth Shares Labs*. Disponibile su <http://shura.shu.ac.uk/25895/>
- Mark Hager e ChiaKo Hung (2020), *Is Diversification of Revenue Good for Nonprofit Financial Health?* Disponibile all'indirizzo: <https://nonprofitquarterly.org/is-diversification-of-revenue-good-for-nonprofit-financial-health/>
- Saerim Kim (2014) *Tre saggi sulla collaborazione finanziaria tra governo e settori non profit e non profit*. Disponibile all'indirizzo: https://uknowledge.uky.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1028&context=msppa_etds
- Acumen Academy, editoriale (2019) *The Ultimate Introductory Guide to Funding Your Social Enterprise- From Crowdfunding to Venture Capital*. Disponibile all'indirizzo: <https://acumenacademy.org/blog/impact-capital-funding-your-social-enterprise>.
- Margot Dushin, HBS Social Enterprise Initiative, Nathalie Laidler-Kylander, Draper Richards Kaplan Foundation (2018) *Developing Your Social Enterprise Pitch Deck*. Disponibile all'indirizzo: <https://www.hbs.edu/newventurecompetition/Documents/social-enterprise-track/DevelopingSEPitchDeck2018.pdf>.
- Charles Stapylton-Smith (2015), *Crowdfunding Social Entrepreneurship (2015)*. Disponibile all'indirizzo: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:843692/FULLTEXT01>.

ANNEX I MODULO D

Allegato 4 - Attività per la piattaforma Modulo D

<i>Elenco delle attività (per argomento)</i>	<i>Di cosa tratta questa attività?</i>	<i>Che cosa otterrete prendendolo:</i>	<i>Durata (min)</i>	<i>Numero di riferimento di Link ai file e materiale incluso: Nome file: A.1.1_Video+++</i>
T.1. Strategia finanziaria				
4.1.1 Modello di business e strategia finanziaria	I partecipanti lavorano sui modelli di impresa sociale e sull'organizzazione, con particolare attenzione agli aspetti finanziari/caratteriali.	I partecipanti sono in grado di identificare le principali forme di impresa sociale e le loro caratteristiche finanziarie.	15'	MD4.T1.A1 - Esercizio di modelli di SE e aspetti finanziari / caratteri (voci corrispondenti)
4.1.2 Modelli finanziari	I partecipanti analizzano più a fondo i diversi modelli finanziari dell'impresa sociale, sulla base dell'esperienza personale, evidenziando pro e contro.	I partecipanti conoscono i modelli finanziari delle imprese sociali e sono in grado di identificare gli elementi strutturali di una strategia finanziaria.	15'	MD4.T1.A2 - Esercizio sui modelli finanziari: scegliete il modello finanziario della vostra SE e descrivetelo (elementi abbinati)
4.1.3 Tipologie di risorse	I partecipanti esaminano le diverse tipologie di risorse per il funzionamento e lo sviluppo dell'impresa sociale e delle sue attività, identificando le diverse tipologie di interlocutori finanziari / stakeholder.	I partecipanti conoscono le diverse tipologie di strategie finanziarie e il mix finanziario utilizzabile per lo sviluppo dell'impresa sociale.	30'	MD4.T1.A2 - Esercizio sulle risorse finanziarie: identificare le risorse finanziarie per la propria SE e identificare gli interlocutori finanziari/ gli stakeholder (matching items)
4.1.4 Organizzazione amministrativa e finanziaria	I partecipanti esaminano i documenti finanziari essenziali, per avere una visione d'insieme della struttura e dei contenuti di Conto economico, Rendiconto finanziario, Analisi di break-even, Stato patrimoniale dell'impresa sociale.	I partecipanti conoscono i documenti finanziari essenziali di un'impresa sociale e sono in grado di ricavare da essi dati e informazioni sullo stato dell'arte finanziario e sulle ulteriori necessità.	30'	MD4.T1.A3 - L'organizzazione amministrativa e finanziaria di una SE: descrivere i suoi caratteri e dove trovare i dati finanziari e le informazioni sullo stato dell'arte dell'impresa.
4.1.5. Strategia finanziaria e crescita dell'impresa sociale	I partecipanti analizzano lo sviluppo del business in funzione della strategia finanziaria e del fabbisogno di risorse, individuando le tipologie più adatte e gli interlocutori e gli stakeholder di riferimento.	I partecipanti sanno come partecipare attivamente all'attuazione della strategia finanziaria dell'impresa sociale, consapevoli della missione, della visione e delle risorse disponibili dell'organizzazione.	30'	MD4.T1.A4 - Esercizio: Simulare un piano di sviluppo finanziario, identificando le risorse necessarie, le possibili fonti, le istituzioni di finanziamento (compito)

T2 - MODELLI DI QUOTE DI RICCHEZZA				
4.2.1 Filosofia delle quote di ricchezza	I partecipanti analizzano e discutono la creazione di sistemi di proprietà, governance e gestione per distribuire ricchezza e potere a tutti i principali stakeholder.	I partecipanti conoscono gli elementi essenziali e le impostazioni dei modelli Wealth Shares.	30'	MD4.T2.A2 - Esercizio: Definire i caratteri di una SE che opera secondo l'assegnazione del modello Wealth Shares)
4.2.2 Esperienze e pratiche di condivisione della ricchezza	I partecipanti analizzano e discutono lo scopo dell'impresa al di là della condivisione del potere e della ricchezza in modo più equo (definizione della missione/visione dell'impresa sociale).	Participant understand how the Wealth Shares model can impact on mission, vision and financial strategies	30'	MD4.T2.A2 - Esercizio: Delineate la vostra organizzazione di SE secondo il modello Wealth Shares e identificate le caratteristiche comuni e diverse assegnazione)
4.2.3 Modello finanziario di Wealth Shares	I partecipanti analizzano e discutono la definizione dei valori e dei principi che guidano la scelta dei beni/servizi offerti e rivolti a ogni stakeholder identificato.	I partecipanti sono in grado di utilizzare il modello Wealth Shares per il miglioramento finanziario della loro SE.	30'	MD4.T2.A3 - Esercizio: Definire le peculiarità finanziarie di una SE che opera secondo il principio Wealth Shares (incarico)
4.2.4 Utilizzo del modello delle quote di ricchezza	I partecipanti, raccogliendo le conoscenze e gli elementi delle sessioni di lavoro precedenti, elaborano uno scenario finanziario avanzato per la loro SE, focalizzandosi su missione e visione, indicando i progetti e identificando le risorse e gli stakeholder finanziari.	I partecipanti sono in grado di delineare un'implementazione originale e personalizzata del piano di SE e di raccolta fondi utilizzando anche gli input e i suggerimenti del modello Wealth Shares.	30'	MD4.T2.A4 - Esercizio: Delineate lo scenario finanziario della vostra SE facendo riferimento al Wealth Shares Model ed evidenziate le differenze rispetto all'attività corrente (compito).

T3 - FINANZIAMENTI E POTERI COMUNITARI NON SFRUTTATI: DIVERSIFICARE LE FONTI DI REDDITO

4.3.1 Il mix di risorse	Lavorare sull'analisi delle diverse risorse in relazione agli obiettivi e alla crescita della SE, identificare gli stakeholder finanziari e le modalità per raggiungerli e redigere una roadmap di raccolta fondi/ finanziaria. L'attività si svolge attraverso sessioni individuali e discussioni plenarie tra i partecipanti.	I partecipanti sono in grado di identificare i diversi tipi di risorse, delineando un mix di risorse finanziarie in relazione agli obiettivi e allo sviluppo della SE.	30'	MD4.T3.A1 - Esercizio: identificazione delle tipologie di risorse finanziarie per la SE e di un'ipotesi di mix finanziario (incarico)
4.3.2 Opportunità di finanziamento: bandi e gare d'appalto	Il lavoro si concentra sulle opportunità provenienti da bandi, nazionali e transnazionali, e gare d'appalto; i partecipanti cercano e analizzano le opportunità secondo due aspetti: a) risorse per l'organizzazione, b) risorse per progetti e iniziative.	I partecipanti sono in grado di identificare offerte e gare d'appalto adeguate, redigendo i relativi documenti, moduli e modelli.	1h	MD4.T3.A2 - Esercizio: individuazione di bandi e gare per il finanziamento di a) organizzazione, b) progetti/iniziativa specifiche (bozza breve)
4.3.3. Raccolta fondi e crowdfunding	Lavoro incentrato sugli approcci e gli strumenti per le campagne di crowd-funding e il coinvolgimento delle comunità e dei cittadini nelle attività e nelle iniziative della SE.	I partecipanti sono in grado di scegliere la piattaforma/sistema adatto per il crowdfunding raggiungendo i gruppi target e coinvolgendoli nelle attività e nelle strategie della SE.	30'	MD4.T3.A3 - Esercizio: delineare una campagna di crowdfunding, selezionare un progetto/iniziativa, identificare i gruppi target, la piattaforma e l'approccio (breve bozza)

T4 - FINANZIAMENTI E POTERI COMUNITARI NON SFRUTTATI: DIVERSIFICARE LE FONTI DI REDDITO				
4.4.1 - Approcci e strumenti per il pitching	I partecipanti esplorano gli approcci e gli strumenti per delineare un pitch efficace e utile, tenendo conto della specificità della SE e del suo scenario di riferimento.	I partecipanti conoscono gli elementi essenziali del pitching e sono in grado di identificare gli strumenti e gli approcci che si adattano alle esigenze specifiche di SE.	15'	MD.T4.A1 - Esercizio: scelta di un'offerta di una SE e analisi dei caratteri e delle peculiarità, individuazione degli aspetti finanziari (compito)
4.4.2 - Contenuto del pitch Lezione sull'importanza della missione, della visione e dei sistemi di valori, nonché sulla ricerca dell'ambiente aziendale.	I partecipanti lavorano alla definizione della strategia, cioè della visione, della missione e dei sistemi di valori da comunicare attraverso il pitching.	I partecipanti sono in grado di identificare il messaggio corretto ed efficace in relazione agli stakeholder da raggiungere e coinvolgere.	30'	MD.T4.A2 - Esercizio: definire il contenuto del proprio pitch, prestando attenzione agli aspetti finanziari (esigenze, richieste, ecc.) (compito)
4.4.3 - Strutture e implementazione delle piazzole	I partecipanti elaborano un pitch funzionale agli obiettivi della SE e agli stakeholder da raggiungere e coinvolgere nelle campagne di finanziamento.	I partecipanti sono in grado di delineare un pitch, aumentando la capacità di presentare le idee di social business agli investitori scegliendo gli strumenti e i media più appropriati.	30'	MD.T4.A3 - Esercizio: elaborazione di un pitch con una sezione specifica con richiesta di finanziamento identificando gli stakeholder di riferimento (incarico)
4.4.4. - Esercitazioni di lancio	I partecipanti presentano il loro pitch utilizzando i media e gli strumenti scelti.	I partecipanti sono in grado di presentare agli investitori la visione e la missione della SE nella sua interezza, con strumenti e mezzi di comunicazione adeguati, con riferimento a progetti e iniziative specifiche e con grande efficacia per quanto riguarda le campagne di finanziamento.	30 h	MD.T4.A4 - Esercizio: Presentazione del pitch (ppt e/o esposizione orale max 3 min) (compito)



MODULO E
POTENZA DELLE
RISORSE UMANE



Modulo E - Potere delle risorse umane

Introduzione

La forza lavoro europea è sempre più diversificata a causa dei cambiamenti demografici, sociali ed economici.

Come termine, la diversità si riferisce generalmente alle differenze tra le persone, come razza, colore, sesso, religione, età, orientamento sessuale, affiliazione politica.

Come pratica di gestione, tuttavia, comporta molto di più di una "semplice" serie di politiche HR. La gestione della diversità riguarda la cultura dell'organizzazione e la fonte del suo pensiero strategico.



Obiettivi e finalità

Lo scopo di questo capitolo è quello di far comprendere ai discenti che cos'è un team e di rendersi conto del valore di team efficaci. Gli studenti comprenderanno anche il contesto del Diversity Management, il suo significato, i suoi benefici e saranno in grado di utilizzare le fasi della creazione di una cultura inclusiva nelle organizzazioni, i mezzi e le sfide dell'implementazione del *Diversity*.

Risultati dell'apprendimento

Al termine di questo modulo i partecipanti saranno in grado di:

Conoscenza

- Il concetto di squadra
- Le caratteristiche di un team
- Le fasi di sviluppo del team
- I personaggi e il ruolo di ciascuno di loro nel lavoro di squadra
- Il concetto di gestione della diversità

Competenze

- Dimostrare di lavorare in modo cooperativo e flessibile all'interno di un team
Implementare le strategie e i processi di gestione in un ambiente di lavoro
Acquisire competenze critiche sulla gestione della diversità nelle organizzazioni
- Dimostrare di sapevitare/capire come gestire la diversità culturale nella pratica professionale quotidiana
Analizzare le sfide in ciascuna area, nonché i principi e i mezzi di attuazione pratica della diversità.

Competenze

- Sviluppare un atteggiamento positivo verso il lavoro di squadra
- Acquisire un atteggiamento positivo per assumersi la responsabilità delle proprie azioni.
- Acquisire un atteggiamento positivo per "farcela".

- Utilizzare i passi necessari per creare una cultura inclusiva nelle organizzazioni
- Contribuire allo sviluppo e al mantenimento di un cambiamento che favorisca una forza lavoro e un luogo di lavoro più inclusivi, rispettosi e produttivi.



Parole chiave

Team, ruoli del team, caratteristiche del team, fasi, Diversità, Inclusione, Gestione della diversità, sfide della gestione della diversità



Vocabolario

Squadra: Una squadra è un gruppo di persone che dipendono l'una dall'altra e perseguono un obiettivo comune.

Diversity Management: si riferisce alle azioni organizzative volontarie che sono progettate per creare una maggiore inclusione dei dipendenti provenienti da diversi background nelle strutture organizzative formali e informali attraverso politiche e programmi deliberati (Barak, 2014).

Inclusione: è coinvolgimento e responsabilizzazione, in cui vengono riconosciuti il valore e la dignità intrinseci di tutte le persone. Un luogo di lavoro inclusivo promuove e sostiene un senso di appartenenza; valorizza e pratica il rispetto per i talenti, le convinzioni, le origini e i modi di vivere dei suoi membri.

Lo stereotipo è definito come una generalizzazione su una persona o un gruppo di persone basata su giudizi e pensieri preconcepiuti che portano un individuo a formulare un giudizio o un'ipotesi ingiusta su quell'individuo o su quella situazione.

Il pregiudizio è un'opinione ingiusta o infondata, a favore o contro qualcosa o qualcuno, che può essere o meno veritiera. Questi sentimenti forti possono essere difficili da cambiare perché sono profondamente radicati nell'individuo.

Employer Branding (EB) - il processo che mira a costruire la capacità dell'azienda di differenziarsi e promuovere questa identità presso un gruppo definito di candidati, che sono interessati ad assumere.

Le assunzioni diversificate sono assunzioni basate sul merito, con particolare attenzione a garantire che le procedure riducano i pregiudizi legati all'età, alla razza, al sesso, alla religione, all'orientamento sessuale e ad altre caratteristiche personali non correlate alle prestazioni lavorative dei candidati.



E.1
LAVORARE
IN GRUPPO



E.1 Lavorare in gruppo

E.1.1 Team e lavoro di gruppo

Definizione: *Una squadra è un gruppo di persone che dipendono l'una dall'altra e perseguono un obiettivo comune.*

I membri del team:

- ✓ hanno uno scopo comune
- ✓ sono indipendenti
- ✓ avere rispetto reciproco
- ✓ sono selezionati
- ✓ sono dedicati

Team efficaci - Caratteristiche di un team

Un team efficace deve avere:

- Visione
- Obiettivi "Cosa faremo?".
- Quando dobbiamo farlo?".
- Chi e come? Fasi d'azione e ruoli chiari e precisi
- Impegno di tutti i membri per l'attuazione di obiettivi comuni
- Procedure
- Comunicazione onesta
- Fiducia, rispetto e sostegno reciproco
- Continuità e unità
- Impegno
- Consenso
- Trattamento equo di tutti i membri
- Spirito elevato
- Organizzazione

I team leader efficaci conoscono, comprendono e si impegnano a raggiungere i loro obiettivi, rispettandosi e sostenendosi a vicenda. I team efficaci (modello Tuckman) controllano le proprie prestazioni, non si allontanano dagli obiettivi e si occupano di risolvere i problemi.

McGregor (1960) ha introdotto le caratteristiche dei gruppi efficaci e inefficaci:

GRUPPI EFFICACI	GRUPPI NON EFFICACI
Buone informazioni, atmosfera confortevole	Atmosfera noiosa o fastidiosa (frequenti tensioni tra i membri)
Conversazioni frequenti con un alto grado di partecipazione	Monopolizzazione delle discussioni di gruppo da parte di una o due persone e spesso per sfortuna
Obiettivi comprensibili del team e un alto grado di impegno nella loro realizzazione	Obiettivi vaghi
I membri ascoltano e partecipano in modo creativo	I membri del team tendono a non ascoltarsi a vicenda
I conflitti non vengono evitati, ma discussi e risolti in modo creativo.	I conflitti a volte si estinguono e a volte sfociano in controversie aperte
La maggior parte delle decisioni viene presa sulla base del principio di maggioranza.	Le maggioranze ordinarie sono considerate soddisfacenti per le decisioni di gruppo, decisioni che devono essere accettate dal resto del gruppo.
Le idee sono espresse liberamente e apertamente	Tengono segreti i propri sentimenti, mentre le critiche agli altri sono ben accette.
Le decisioni strategiche non riguardano solo il leader, ma sono spesso discusse apertamente anche con altri dirigenti.	La leadership si basa sulla "formalità", non sulla sostanza.
Il gruppo esamina il grado di avanzamento delle proprie azioni	Il gruppo evita qualsiasi discussione sulle proprie azioni.
Basso tasso di cambio del personale del team e disposizione ancora più bassa per le assenze	Alto tasso di turnover del personale e di assenze.

Tabella 11 - Caratteristiche dei gruppi efficaci e inefficaci

E.1.2 Le fasi di sviluppo del team

Un team efficace non si crea automaticamente. Richiede capacità, esperienza e team building a tutti i livelli. Gli elementi necessari per lo sviluppo di un team sono lo sviluppo della sinergia tra i suoi membri, il coordinamento, la comunicazione continua e onesta, la coltivazione della fiducia e del rispetto reciproci e infine l'obiettivo comune e lo sviluppo della visione.

Anche un team attraversa varie fasi di sviluppo, dalla creazione alla maturità. Ogni fase di sviluppo è indicativa del suo comportamento, della sua evoluzione e della sua efficienza. Le fasi di sviluppo di una squadra sono 4 (articolo "Dodici consigli per costruire una squadra vincente")

Formazione: Le persone entrano in contatto e sono diffidenti, ansiose, insicure e nervose. Cercano di conoscersi, di affermarsi e di delimitare il proprio spazio. Hanno bisogno di capire qual è il loro lavoro e quali obiettivi devono raggiungere. Servono informazioni e le risorse necessarie.

Il leader deve:

- ✓ fornire spiegazioni sul progetto, sugli standard e sulle scadenze
- ✓ fissare gli obiettivi del team
- ✓ fornire informazioni e le risorse necessarie

Tempesta: È la fase in cui emergono i disaccordi che si esprimono attraverso contraddizioni e litigi. I membri si sentono più sicuri e si sfidano a vicenda. Questa fase è importante perché libera l'energia necessaria al cambiamento verso la creatività e l'innovazione. La comunicazione è diretta, la persona può affrontare il rifiuto o il conflitto con gli altri membri del team o concludere che è stato un errore entrare nel gruppo e quindi correre il rischio che alcune persone si sentano frustrate e lascino il gruppo. Per questo motivo è necessario riposizionare le questioni e dare nuove indicazioni al team.

Il leader deve:

- ✓ Risolvere controversie personali o di altro tipo sorte tra i membri del team.
- ✓ Risolvere i problemi emotivi
- ✓ Chiarire e concretizzare il progetto
- ✓ Per separare correttamente il rifiuto di alcune idee

Normalizzazione: Il gruppo acquisisce identità e vengono definite regole, istruzioni e ruoli. La leadership svolge il ruolo di coordinatore e risolve eventuali contraddizioni. L'individuo deve armonizzarsi con le azioni degli altri membri. Deve instaurare relazioni alla pari con i membri del suo team.

- ✓ La posizione del leader è meno centrale o autoritaria.
- ✓ Collabora con il team nella definizione degli standard
- ✓ Incoraggia la cooperazione e il sostegno reciproco

Prestazioni: Il team è in grado di lavorare in modo efficiente, di raggiungere gli obiettivi e di valutarli. Tra i membri si sono sviluppati rapporti di fiducia reciproca e di rispetto e comprensione.

Il leader:

- ✓ Riconosce che il team ha raggiunto un punto di riflessione e di giudizio maturo.
- ✓ Consente ai membri del team di prendere le proprie decisioni e di trovare soluzioni.
- ✓ Incoraggia il team a seguire metodi di autogestione.

Un esempio di leader che ha portato alla formazione di una squadra forte a livello nazionale è quello del giovane avvocato indù che, tornato a casa dopo aver completato gli studi a Londra, ha ispirato pacificamente il suo popolo a fare la propria rivoluzione e a rivendicare con successo la propria indipendenza. Questo è Gaddy, che ha riconosciuto la situazione del suo Paese, ha creato una visione forte e allo stesso tempo dei tifosi fedeli che hanno volontariamente dato il meglio di sé per far sì che la squadra raggiungesse i suoi obiettivi.

Rinvio: Quando il ciclo di vita del team viene completato con o senza l'obiettivo, il team cessa di esistere.

Glass (1996) ha poi seguito la stessa logica, distinguendo le seguenti quattro fasi di sviluppo di un gruppo.

- ✓ **Nascita:** È la prima fase della formazione del gruppo, formalmente o informalmente, il gruppo mette in atto i suoi primi passi.
- ✓ **Infanzia:** è lo stadio identificativo del gruppo. Ad esempio, un bambino conosce il mondo prima dell'età adulta.
- ✓ **Età adulta:** Il team è consolidato e opera con principi e politiche come un adulto che sa cosa fare e cosa non fare.
- ✓ **Maturità:** Può essere definita anche come l'invecchiamento del gruppo, che entra nella fase di declino o può, attraverso una riorganizzazione, rinnovare il proprio ciclo vitale e rinascere.

Una condizione fondamentale per lo sviluppo del gruppo è la sua coesione. I fattori chiave che determinano la coesione del gruppo sono riportati nella Tabella 1.2. mentre i fattori che influiscono negativamente sulla coesione del gruppo sono presentati nella Tabella 1.3.

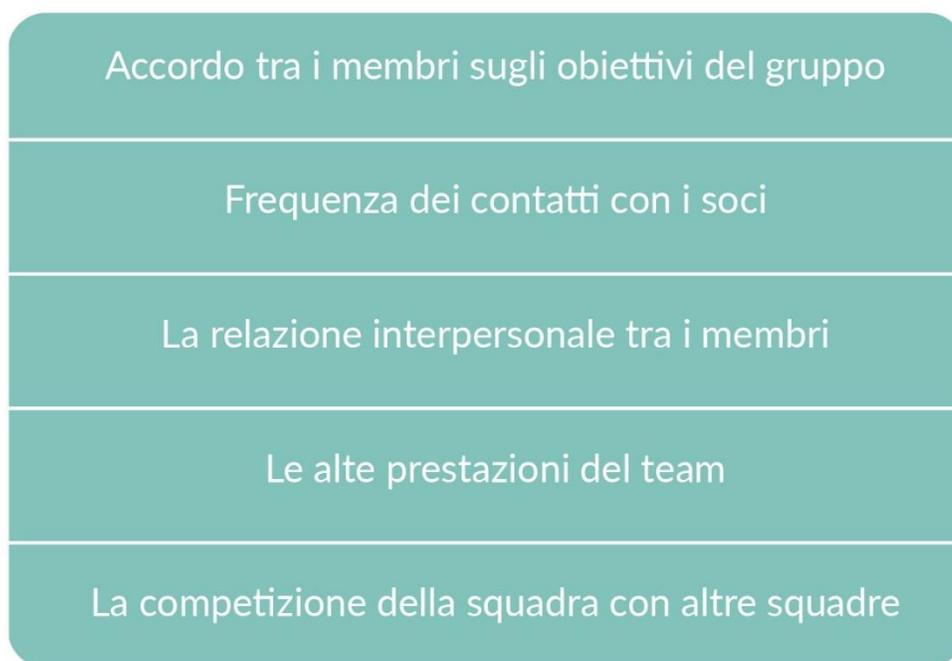


Tabella 12 - Fattori di coesione del gruppo

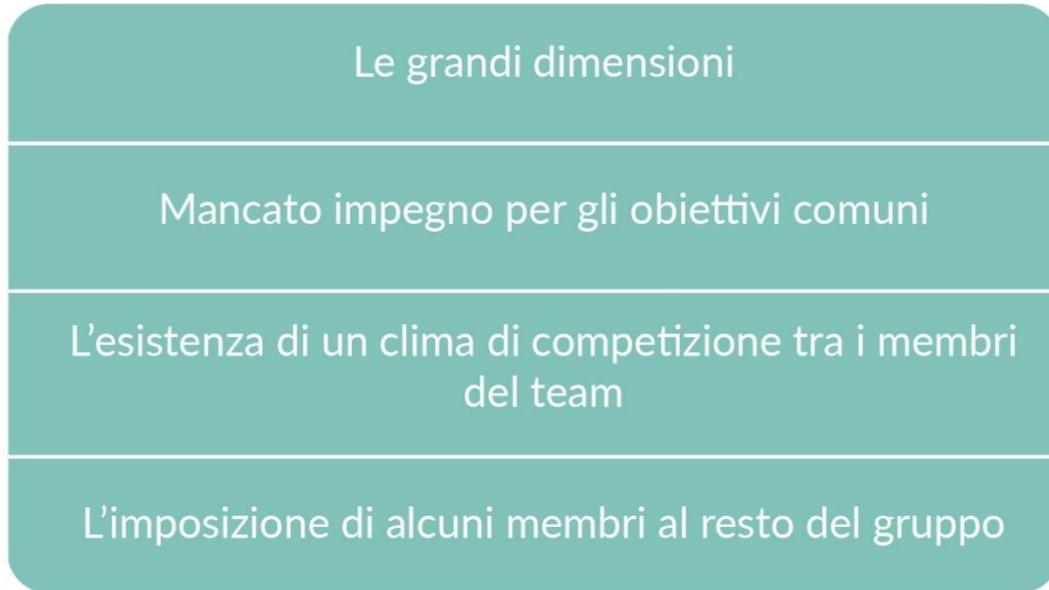


Tabella 13 - Fattori che influiscono negativamente sulla coesione del gruppo

E.1.3 Funzioni e ruoli in un gruppo di lavoro

In letteratura viene spesso pubblicato un concetto, che è il modello HOST (Hares, Owls, Squirrels, Turtles) degli autori di (Hansen, Allen, 2002). Gli autori distinguono quattro ruoli: lepre, gufo, scoiattolo e tartaruga, che rappresentano un'ampia varietà di caratteristiche e si completano a vicenda:

Diversi tipi di personaggi in una squadra

- ❖ Lepri (conigli) - Idee
 - ✓ Le persone che hanno idee".
 - ✓ Pensano in modo casuale
 - ✓ Amano proporre idee
 - ✓ Dopo aver pensato a un'idea, se ne annoiano.
 - ✓ Sono creativi
 - ✓ Di solito iniziano qualcosa ma non la portano a termine.
- ❖ Gufi - strategico
 - ✓ Danno priorità
 - ✓ Pianificano strategie per il successo
 - ✓ Appena sentono un'idea pensano a quali sono i passi successivi per utilizzarla.
 - ✓ Persone pratiche

- ✓ Amano la comunicazione
- ✓ Amano creare piani d'azione

- ❖ Scoiattoli - Elaboratori di dettagli
 - ✓ Si concentrano sui dettagli
 - ✓ Lavorano passo dopo passo
 - ✓ Pensano e agiscono in modo metodologico e logico
 - ✓ Mantengono tutto organizzato e scorrevole
 - ✓ Se il loro team stabilisce dei passi e delle aspettative, fanno miracoli.

- ❖ Tartarughe - Analisi
 - ✓ lentamente e costantemente vincono la partita".
 - ✓ Sono sospettosi nei confronti di ogni nuova idea
 - ✓ A loro piace la tradizione, le soluzioni sono già stanche
 - ✓ I rischi non sono per loro
 - ✓ Hanno talento nell'evidenziare i problemi. Vedono cosa può andare storto
 - ✓ Aiutano il team nella fase di concettualizzazione di un'idea, a guadagnare tempo e denaro esaminando i possibili fallimenti che possono verificarsi.

I diversi ruoli all'interno di un team e l'importanza di ciascuno di essi

In una squadra, i diversi individui hanno ruoli diversi.

Ecco quattro ruoli per un team: Leader, Facilitatore, Allenatore o Membro.

Tutti questi sono i componenti di una squadra, ma ricordate che non devono essere esclusivi. Un leader può agire anche come facilitatore e allenatore in momenti diversi. Non è necessario che il team abbia un solo individuo come leader, un solo individuo come facilitatore e un solo individuo come allenatore e membri. Il leader, a seconda della situazione, può agire come coach, facilitatore o membro.

Il ruolo di un **leader** è quello di fornire una direzione al team, una visione al team, una motivazione al team e stabilire le regole di base per lavorare insieme. Che tipo di comunicazione avverrà, come verranno riferite le cose. Tutte queste regole di base sono stabilite dal leader. Il ruolo del leader, ovviamente, è quello di portare a termine con successo l'obiettivo del team. Quindi stabilisce l'obiettivo, chiarisce l'obiettivo, fornisce la direzione e, se ci sono riunioni regolari da tenere, il leader è responsabile della preparazione di tali riunioni e della loro conduzione efficace. Il team leader assegna i ruoli individuali ai membri del team.

Il **facilitatore spesso non ha** un'autorità formale, ma aiuta il team a prendere le decisioni. Anche se un leader agisce come facilitatore, il leader chiede al team o aiuta il team a prendere le decisioni. Il facilitatore aiuta il team a comprendere gli obiettivi e lo supporta su come raggiungerli. È così che facilita il team verso l'obiettivo.

Il **coach** fornisce un supporto individuale dopo la formazione. Se un membro del team ha ricevuto una formazione, il coach è una persona che fornisce supporto dopo la formazione. Il coaching è una formazione individuale e se la squadra ha problemi, il coach deve essere la prima persona a cui rivolgersi. Queste regole possono sovrapporsi. Un coach potrebbe essere la stessa persona del team leader.

Il ruolo dei **membri** è quello di partecipare alle riunioni del team, fare tutto ciò che viene loro assegnato e partecipare attivamente quando si tratta di fare brainstorming, generare idee o fornire qualsiasi altro supporto. I membri si impegnano attivamente nel team.

E.1.4 Suggerimenti per un team building di successo

❖ **Aspettative chiare:**

Il personale deve sapere esattamente qual è l'obiettivo dell'attività di team building (oltre a quello di uscire dal lavoro per qualche ora!) State cercando di sviluppare una nuova missione aziendale? Sperate di elaborare processi più efficienti o volete fare un lavoro migliore per integrare i nuovi assunti con il resto del team? Non è necessario svelare tutti i vostri segreti sull'evento, ma i dipendenti potrebbero essere più favorevoli se sapessero *il motivo per cui si svolge* l'attività.

❖ **Impegno:**

I membri del team hanno un forte senso di appartenenza al gruppo. Sperimentano un impegno profondo nelle decisioni e nelle azioni del gruppo. Questo senso di appartenenza viene rafforzato e potenziato quando il team dedica del tempo a sviluppare insieme norme o linee guida per le relazioni.

❖ **Competenza:**

Coinvolgere tutti in un'attività di team building vi dà l'opportunità di sottolineare i punti di forza che ogni individuo apporta alla squadra. Ma altrettanto importante che mettere in evidenza i punti di forza è imparare a lavorare con i punti deboli degli altri. Le attività di team building portano in superficie i punti di forza e di debolezza più rilevanti della squadra.

Una volta che il team è consapevole dei propri punti di forza e di debolezza, può diventare un team più efficace. Voi e il vostro staff potete dividere le responsabilità in base a ciò che ciascuno sa fare meglio.

Migliorare l'efficacia assicurandosi che il team abbia a disposizione risorse sufficienti. Le risorse non sono importanti solo per portare a termine il lavoro, ma anche per migliorare il team building.

Mettete a disposizione libri sulla leadership e sui team di successo e consentite ai membri del team di prenderli in prestito o di leggerli durante la pausa pranzo.

Distribuire citazioni ed esercizi di team building e comunicazione.

Organizzate un oratore ospite che venga a ispirare il team con discorsi occasionali.

❖ **Controllo:**

Il team dispone di procedure concordate per diagnosticare, analizzare e risolvere i problemi e i conflitti del lavoro di squadra. L'équipe non sostiene i conflitti di personalità e gli scontri tra i membri dell'équipe e non si schiera da una parte o dall'altra in caso di disaccordo. Piuttosto, i membri lavorano per la risoluzione reciproca di problemi e disaccordi.

I membri del team prendono insieme decisioni di alta qualità e hanno il sostegno e l'impegno del gruppo per portare a termine le decisioni prese. Inoltre, ottengono il sostegno e l'impegno delle persone a cui riferiscono per realizzare e comunicare i progressi e i successi del team.

Si guadagnano il sostegno e l'impegno della leadership senior dimostrando ogni giorno tutte queste dieci necessità del lavoro di squadra. Il team vive un'interazione di alta qualità che è osservabile ed è un esempio da emulare per tutti gli altri team.

❖ **Collaborazione:**

La creazione di attività di team building mira a rafforzare la collaborazione e a non dare origine a competizioni interne. Ma per sfortuna, i datori di lavoro delle esperienze di team-building spesso coinvolgono troppo la gamification, trasformando il compito collaborativo in una competizione.

I dipendenti già divisi in squadre tendono a fare di tutto per battere i loro colleghi. Questo va evitato a tutti i costi. Anche i responsabili delle risorse umane dovrebbero adottare misure per prevenire questo fenomeno durante la creazione di qualsiasi attività di team building.

Il team building non consiste nel far lavorare i singoli all'interno della propria squadra e vincere tutto. Si tratta di promuovere la capacità dei team già divisi di costruire un rapporto al loro interno e di compensare i punti di forza e di debolezza reciproci per creare una cultura di lavoro produttiva.

Alla fine, l'unica cosa che conta è la forza del lavoro di squadra interfunzionale all'interno dell'organizzazione.

Pertanto, ogni volta che si organizzano giochi di team building, bisogna sempre consentire la comunicazione tra i team e progettare il compito con lo stesso scopo.

❖ **Comunicazione:**

La comunicazione è aperta, onesta e rispettosa. Le persone si sentono libere di esprimere i propri pensieri, le proprie opinioni e le potenziali soluzioni ai problemi. Le persone hanno la sensazione di essere ascoltate dai membri del team che cercano di capire. I membri del team pongono domande per ottenere chiarezza e dedicano il loro tempo ad ascoltare profondamente piuttosto che a ribattere mentre il loro collega sta parlando.

Lo fanno formulando domande che li porteranno a comprendere più a fondo i punti di vista dei loro compagni di squadra.

❖ **Conseguenze:**

Le tecniche di valutazione fanno parte del processo di sviluppo di un grande team. È necessario utilizzare metriche ovvie, come le misure finanziarie, per valutare il successo del team e di ciascun individuo che ne fa parte. Quando si stabiliscono obiettivi precisi, è necessario misurare i risultati ottenuti a intervalli di tempo precisi.

Per lavorare in modo efficace e proficuo è necessario che il team si unisca per raggiungere un obiettivo comune. Inoltre, deve avere una chiara comprensione del funzionamento dell'azienda e degli altri membri del team. Ecco perché la gestione dei team deve essere una priorità per le organizzazioni.

Costruire un team efficace è una delle responsabilità più importanti per un leader. Non è qualcosa che si può ottenere all'istante. È un processo continuo, che richiede un'attenzione e una valutazione costanti.

E.1.5 Capacità di lavorare in modo cooperativo

Un ambiente di squadra è quello in cui il brainstorming, la collaborazione e i progetti comuni sono la norma. Questo tipo di dinamica può essere vantaggiosa e gratificante se tutti comunicano bene e fanno la loro parte. Lavorare efficacemente in un ambiente di squadra richiede tatto, pazienza e disponibilità a lavorare di concerto con i colleghi.

Quando i colleghi lavorano bene insieme, sia su progetti specifici del team sia nei vari reparti, migliorano la produttività, il morale e la qualità complessiva del prodotto o del servizio dell'organizzazione. Quando c'è un conflitto tra il personale, questo può inibire il lavoro di squadra, ritardando i progetti, causando un aumento dei costi o diminuendo l'efficacia del lavoro svolto. I team di successo possono dare un enorme contributo alla produttività e all'efficacia dell'organizzazione.

Lavorando in modo collaborativo, i team efficaci hanno la capacità di concordare obiettivi e piani strategici, di dividere il lavoro in modo equo e di lavorare insieme per sviluppare nuove idee e concetti. In questo modo, ogni team contribuisce alla produttività e all'efficacia dell'organizzazione.

I team efficaci devono avere alcune caratteristiche importanti:

Efficacia :

- **Presenta le** idee in modo organizzato e conciso
- **Offre** idee relative allo scopo o agli obiettivi del gruppo
- **Supporta** i contributi con fatti, esempi, ecc.
- **Utilizza un** linguaggio preciso
- **Esprime** idee con energia e sicurezza

Appropriatezza :

- **Collega le** idee al contenuto e al processo dell'incarico di gruppo.
- **Contribuire** e rispondere con cortesia e tatto
- **Utilizza una** terminologia tecnica e un linguaggio familiare, concreto e socialmente appropriato.

- **Mostra** rispetto attraverso comportamenti quali il rispetto dei turni, il mantenimento del contatto visivo con tutti i membri del gruppo.

Reattività :

- **Si basa** o si collega ai contributi di altri.
- **Chiarisce le** idee in base al feedback
- **Dimostra un** ascolto attivo ponendo domande, parafrasando, riassumendo, mantenendo il contatto visivo, annuendo, affermando, ecc.



E.2
GESTIONE DELLA
DIVERSITÀ



E.2 Gestione delle diversità

E2.1 Gestione della diversità nelle organizzazioni

❖ Che cos'è la gestione della diversità nelle organizzazioni

L'inclusione dei principi della diversità come parte integrante delle politiche sul posto di lavoro porta vantaggi concreti e reali alla diversità sul posto di lavoro e all'organizzazione in generale. Il successo e la competitività di un'organizzazione dipendono dalla sua capacità di abbracciare la diversità e di realizzarne i benefici.

Definizione - Il **Diversity Management** si riferisce alle azioni organizzative volontarie volte a creare una maggiore inclusione dei dipendenti provenienti da diversi contesti nelle strutture organizzative formali e informali attraverso politiche e programmi deliberati (Barak, 2014).



Figura 12 - Diversità e inclusione nell'organizzazione

Definizione - L'*inclusione* è coinvolgimento e responsabilizzazione, in cui vengono riconosciuti il valore e la dignità intrinseca di tutte le persone. Un luogo di lavoro inclusivo promuove e sostiene un senso di appartenenza; valorizza e pratica il rispetto per i talenti, le convinzioni, le origini e i modi di vivere dei suoi membri.

❖ I vantaggi della diversità e dell'inclusione sul posto di lavoro

Aumento della produttività

Avere una cultura diversificata sul posto di lavoro significa che persone diverse si impegnano per raggiungere un obiettivo comune, il che può essere un ottimo strumento per aumentare la produttività. Un ambiente multiculturale significa promuovere competenze e prospettive diverse sul posto di lavoro, il che può essere molto vantaggioso per il risultato.

Persone diverse apportano all'organizzazione competenze e valori diversi e l'organizzazione può trarre vantaggio da queste conoscenze. Idee e contenuti nuovi possono essere creati in un ambiente con persone diverse e contribuire a promuovere un ambiente di apprendimento.

Aumento della creatività

Un altro vantaggio di avere una cultura diversificata è che si può aumentare la creatività sul posto di lavoro. Quando le persone provengono da comunità e razze diverse, portano con sé diversi valori e una serie di idee fresche che possono essere di grande aiuto per la crescita di un'azienda.

Con menti diverse sul posto di lavoro, ci si può aspettare diverse soluzioni a un singolo problema, perché ogni persona porterebbe una soluzione unica al problema. Le aziende sono ora più aperte verso una forza lavoro diversificata per migliorare e aumentare la produttività del lavoro.

Promuove l'armonia

I dipendenti che lavorano nello stesso luogo di lavoro interagiscono quotidianamente tra loro e in questo modo imparano a conoscere culture, norme, tradizioni e valori diversi. Questa interazione regolare riduce le intolleranze e promuove l'armonia. La diversità culturale educa i dipendenti alle diverse culture. Durante le conversazioni casuali, i dipendenti e i colleghi condividono episodi e ricordi della loro scuola o delle loro feste, che possono aiutare le persone a scoprire le varie culture. È un buon modo per imparare e migliorare l'esposizione.

Reputazione positiva

Se la vostra azienda incoraggia l'inclusione e la diversità e siete in grado di trattenerne questi dipendenti, sarete conosciuti come un luogo di lavoro progressista. Le aziende che incoraggiano e assumono dipendenti appartenenti a culture, religioni, sesso, etnie diverse, ecc. diventano note per il loro orientamento alle pari opportunità. I clienti e gli altri partner commerciali apprezzeranno la vostra organizzazione per i vostri valori e principi. I dipendenti che lavorano nella vostra organizzazione si sentiranno accolti e incoraggiati in un ambiente in cui non ci sono pregiudizi o discriminazioni.

I principali vantaggi delle politiche di diversità e inclusione sono i seguenti:

- I dipendenti sviluppano il rispetto reciproco
- I gruppi eterogenei vengono responsabilizzati
- Assiste nella risoluzione dei conflitti interni.
- Esposizione a una gamma più ampia di gruppi di talenti

- Migliora l'immagine pubblica e la comunicazione dell'azienda.
- Crea un maggior livello di coinvolgimento dei dipendenti
- Influenza positivamente l'Employer Brand, contribuendo ad attrarre più dipendenti.

E2.2 Le sfide della gestione della diversità

❖ Le sfide della gestione della diversità e dell'inclusione:

- Diversità e inclusione devono essere una priorità per l'alta dirigenza.
- Comprendere i valori comuni
- La discriminazione e le molestie devono essere combattute e gestite
- Creare e implementare il codice di condotta e le regole sul posto di lavoro.
- Includere tutti i dipendenti a tutti i livelli, non solo gli specialisti chiave.
- Ottenere il giusto equilibrio tra punti di vista globali e locali

Le sfide della gestione della diversità e dell'inclusione: Organizzazione, cultura e psicologia

Nell'implementazione delle politiche di Diversità e Inclusione è importante sottolineare che si tratta di un processo importante per tutti i dipendenti a tutti i livelli, indipendentemente dalla loro appartenenza o meno a uno dei gruppi.

Le sfide **più comuni del Diversity Management** sono:

Le sfide organizzative si presentano quando le organizzazioni multinazionali globali creano una cultura inclusiva e cercano di attuare una politica di diversità e inclusione. L'approccio globale può essere troppo generico da una prospettiva locale. Trovare il giusto equilibrio è molto importante.

Le sfide culturali sono legate a formulazioni diverse. Comprendere l'importanza di usare il linguaggio giusto quando si comunica con e su gruppi diversi è il modo per superare la sfida culturale.

Sfide psicologiche - pregiudizi inconsci, come riconoscerli e superarli.

❖ Le sfide della gestione della diversità e dell'inclusione:

Sfide psicologiche - pregiudizi inconsci

Tutti noi abbiamo pregiudizi consci di cui siamo consapevoli, come quelli diretti verso gli altri in base al genere, all'etnia, alla razza e ad altri fattori. Nel frattempo, abbiamo pregiudizi inconsci di cui non siamo consapevoli. Questi sono radicati nella nostra mente e hanno un effetto diretto sul modo in cui pensiamo e agiamo; per esempio, un nome su un CV può far venire in mente immagini di professioni o responsabilità specifiche che uomini o donne potrebbero ricoprire.

È fondamentale riconoscere i nostri pregiudizi inconsci e riconoscere la loro presenza sul lavoro per adottare con successo politiche e pratiche di D&I. Determinare come questi fattori influenzano il processo decisionale sul posto di lavoro, le relazioni interpersonali e la cultura organizzativa. È importante fornire e ottenere risorse per ridurre l'impatto dannoso che i pregiudizi inconsci hanno sulla cultura di un'organizzazione.

Identificare, sfidare e ridurre i pregiudizi crea un ambiente di lavoro più comunicativo e una forza lavoro diversificata e di successo.

I pregiudizi inconsci possono influenzare le decisioni in vari processi occupazionali, come l'assunzione o la valutazione delle prestazioni. Può essere discriminatorio quando è diretto ad alcuni gruppi di persone diverse.

Strategie per contrastare i pregiudizi inconsci

Esistono diverse strategie per contrastare i pregiudizi inconsci:

- Prendete tempo durante il processo decisionale;
- Considerare ogni persona come un individuo;
- Al momento del reclutamento o della promozione, create un pool di decisori più ampio;
- Cambiare prospettiva per evitare pregiudizi;
- Siate onesti con voi stessi riguardo ai vostri pregiudizi;
- Migliorare la consapevolezza della diversità, dell'inclusione e dell'uguaglianza;
- Annotate la vostra opinione e le vostre impressioni sul candidato o sul dipendente e rivedetele in seguito separatamente.

Culturale

Quando le aziende e le organizzazioni assumono persone di culture, razze ed etnie diverse con background differenti, significa che stanno includendo la diversità culturale nel loro ambiente di lavoro. Quando un'azienda impara a fidelizzare i dipendenti di culture diverse, fa un'enorme differenza rispetto ai team tradizionali.

Il mondo sta rapidamente avanzando e crescendo con nuovi studi e invenzioni in tutto il mondo. Oggi le persone apprezzano la presenza di un team eterogeneo per apprendere nuove prospettive e continuare a crescere insieme, indipendentemente dai confini geografici.

La sfida principale che i datori di lavoro devono affrontare rispetto alla diversità culturale è quella di superare i pregiudizi e gli stereotipi radicati che tutti gli individui hanno e di incoraggiare le persone di diversa provenienza, religione, razza, sesso, ecc. a lavorare insieme.

Definizione - Uno **stereotipo** è definito come una generalizzazione su una persona o un gruppo di persone basata su giudizi e pensieri preconconcettive portano un individuo a formulare un giudizio o un'ipotesi ingiusta su quella persona o situazione.

Definizione - Allo stesso modo, un **pregiudizio** è un'opinione ingiusta o infondata a favore o contro qualcosa o qualcuno che può essere o menoveritiera. Questi forti sentimenti possono essere difficili da cambiare perché sono profondamente radicati nell'individuo.

La creazione di un ambiente di lavoro inclusivo richiede l'uso di un linguaggio inclusivo, non ambiguo e imparziale. Il linguaggio inclusivo riflette positivamente la diversità sul posto di lavoro ed è necessario per attuare con successo le iniziative per la diversità. Qualsiasi politica o azione di D&I fallirà se si basa su un linguaggio che esclude le persone e continua a perpetuare stereotipi o pregiudizi.

Stereotipi e pregiudizi possono contribuire a una serie di problemi sul posto di lavoro:

- Problemi di comunicazione derivanti dall'incapacità dei diversi gruppi di capirsi;
- Discriminazione e stereotipi in relazione alla capacità di svolgere il lavoro;
- Aumento delle tensioni e dei conflitti tra gruppi diversi;
- Le persone con background simili tendono a rimanere insieme, a reclutare persone simili e a scegliere persone simili con cui lavorare ai progetti;
- Discriminazione e molestie, nonché creazione di un ambiente di lavoro ostile.

Come promuovere la diversità e l'inclusione?

Sorprendentemente, tutti i tipi di aziende, grandi o piccole, sono desiderosi di includere una forza lavoro diversificata. Che si tratti di piccole imprese di pulizia di tappeti o di organizzazioni multinazionali, tutti accolgono la diversità e l'inclusione.

Un'organizzazione che voglia incoraggiare la diversità e l'inclusione può farlo nei seguenti modi:

- Criteri oggettivi - privi di pregiudizi
- Riconoscimento e ricompensa
- Impegnarsi con i gruppi di risorse dei dipendenti
- Formazione psicologica
- Sondaggio e feedback dei dipendenti
- Politiche
- L'empatia

Organizzazione

La gestione della D&I può essere percepita come una necessità, ma quando viene attuata senza un approccio strategico e un impegno della leadership, può diventare rapidamente un processo formale.

Quando la gestione della D&I viene delegata esclusivamente ai gruppi che si occupano di diversità, è più probabile che i tentativi di migliorare la diversità falliscano, provocando una crisi della diversità.

Le dimensioni organizzative sono rilevanti o significative per l'organizzazione stessa. Comprendono fattori quali lo status di dirigente, l'unità o la divisione, il settore di lavoro, l'anzianità, l'affiliazione al sindacato e lo status di dirigente. Problemi di comunicazione che derivano dall'incapacità dei diversi gruppi di rendersi a vicenda.

Per superare le sfide è fondamentale attuare misure che garantiscano l'inclusione di tutti i dipendenti:

- Sensibilizzare i vari gruppi - La gestione della diversità implica molto di più che fornire le stesse opportunità di impiego. I manager devono rendersi conto che il cambiamento avviene a un ritmo lento, ma devono comunque continuare a incoraggiare il cambiamento.
- Far capire che la diversità fa parte di una strategia a lungo termine - Affrontare la diversità richiede anche la creazione di un ambiente sicuro per la comunicazione tra manager e lavoratori, che comprenda incontri sociali e riunioni di lavoro in cui ogni membro si senta a proprio agio e crei un'atmosfera amichevole per parlare liberamente e ascoltare gli altri.
- Formazione di tutti i dipendenti - È necessario implementare programmi di mentoring per guidare i dipendenti su come accedere alle informazioni.
- Includere tutti i dipendenti
- Dare feedback costruttivi ai dipendenti dovrebbe essere dato ai dipendenti dopo che hanno imparato i loro errori e quando riescono a mettere in pratica le lezioni apprese per raggiungere il successo.

E2.3 Passi pratici per la gestione della diversità

❖ L'impatto della gestione delle diversità sul percorso organizzativo dei dipendenti

Il percorso del dipendente all'interno dell'organizzazione prevede fasi e aree diverse che vengono gestite dalla funzione Risorse Umane: Attrazione e marchio del datore di lavoro, reclutamento e selezione, gestione delle prestazioni, formazione e sviluppo, gestione delle carriere, parità di retribuzione, outplacement.

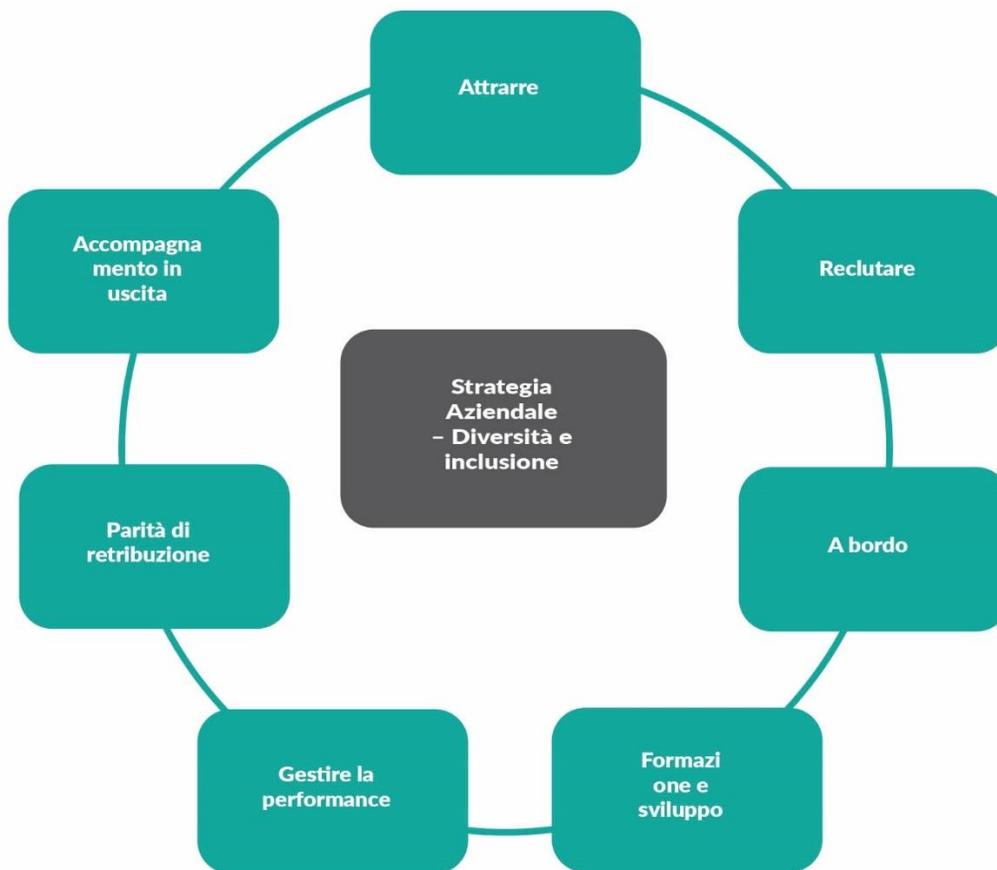


Figura 13 - Strategia aziendale

Attirare e trattenere una forza lavoro diversificata. Reputazione/marchio del datore di lavoro

- **Employer Branding - L'Employer Branding (EB)** richiede l'uso di tecniche di product branding, marketing, comunicazione e risorse umane (HR). Il suo obiettivo è reclutare, coinvolgere e trattenere i dipendenti attuali e potenziali. La maggior parte delle funzioni HR, in collaborazione con le loro controparti di marketing e comunicazione, dovrebbe essere in grado di eseguire l'EB Management.

Definizione - Employer Branding (EB) - il processo volto a costruire la capacità dell'azienda di differenziarsi e di promuovere questa identità presso un gruppo definito di candidati, che sono interessati ad assumere.

- **Publicità** - L'EB si basa molto sugli annunci di lavoro. Il modo in cui le aziende si promuovono nei loro annunci può avere un grande impatto sul numero di persone che si candidano o non si candidano per un lavoro. I datori di lavoro dovrebbero anche pensare a come vengono scritti gli annunci di lavoro, assicurandosi che la formulazione non implichi che si sta cercando qualcuno con un background specifico. Un messaggio competente, formulato e accogliente incoraggia le candidature di quei gruppi che sono sottorappresentati nell'organizzazione.

➤ **Reclutamento e selezione / Assunzione di persone diversificate: Criteri di selezione e colloquio di lavoro**

Quando cercate di assumere nuovo personale, dovrete fare pubblicità in almeno due posti diversi per raggiungere un'ampia gamma di persone di diversa provenienza.

Potete anche promuovere i vostri valori come datore di lavoro per le pari opportunità e come accogliete le candidature degli utenti:

- chiunque ritenga di possedere i requisiti essenziali del posto di lavoro
- chiunque sia sottorappresentato nell'organizzazione - questa è chiamata "azione positiva".

Ad esempio, si può dire che le candidature di candidati qualificati con disabilità sono benvenute.

Se adottate un'azione positiva, dovete essere in grado di dimostrare che è stata ragionevolmente ponderata e che non discrimina gli altri.

Potreste far formare i manager su competenze che li aiutino a comprendere:

- utilizzare la descrizione del lavoro e le specifiche personali per scegliere i candidati migliori
- avere un atteggiamento inclusivo
- evitare di prendere decisioni basate su ciò che pensano o credono di una persona a causa delle sue caratteristiche protette ("pregiudizio inconscio")

Fasi principali per l'assunzione di persone con diversità:

Fase 1: condurre un audit delle assunzioni per la diversità sul vostro attuale processo di assunzione

Fase 2: Scegliere una metrica da migliorare per le assunzioni a favore della diversità

Fase 3: Aumentare le assunzioni per diversità nel sourcing dei candidati

Fase 4: Aumentare le assunzioni per diversità nello screening dei candidati

Fase 5: Aumentare le assunzioni di persone diversificate nella selezione dei candidati

Fase 6: Valutare le metriche di assunzione della diversità

Che cos'è il Diversity hiring?

Definizione - Le **assunzioni diversificate** sono assunzioni basate sul merito, con particolare attenzione a garantire che le procedure riducano i pregiudizi legati all'età, alla razza, al sesso, alla religione,

all'orientamento sessuale e ad altre caratteristiche personali non correlate alle prestazioni lavorative dei candidati.

Suggerimenti sulle pratiche di colloquio di lavoro per evitare la discriminazione e aumentare la diversità:

- ✓ Creare una serie di criteri standard
 - ✓ Utilizzare un linguaggio non discriminatorio
 - ✓ Utilizzare un linguaggio non discriminatorio
 - ✓ Non fare domande basate su criteri protetti
 - ✓ Evitare i pregiudizi inconsci
 - ✓ Offerta basata sulle capacità
 - ✓ Tenere un registro
 - ✓ Feedback
- **Gestione delle prestazioni - Assicurarsi che il luogo di lavoro sia inclusivo:**
- ✓ Avere una politica sul posto di lavoro e metterla in pratica
 - ✓ Reclutamento
 - ✓ Formazione e sviluppo
 - ✓ Parità di retribuzione
 - ✓ Credenze e pratiche religiose
 - ✓ Codice di abbigliamento
 - ✓ Comportamento inaccettabile
 - ✓ Licenziamenti
 - ✓ Ridondanza
 - ✓ Genitori in congedo e lavoro flessibile
 - ✓ Comunicazione
 - ✓ Leadership
 - ✓ Promuovere eventi e attività inclusivi

➤ **Formazione e sviluppo:**

L'uguaglianza, la diversità e l'inclusione devono trovare spazio anche nella formazione, nello sviluppo e nella promozione del personale. Questo include:

- sensibilizzazione
- costruzione di competenze
- aiutare i dipendenti a comprendere la necessità e il significato della gestione e della valorizzazione della diversità

- educare i dipendenti sulle differenze culturali specifiche e su come reagire alle differenze sul posto di lavoro
- fornire le competenze necessarie per lavorare in gruppi di lavoro diversificati
- migliorare la comprensione da parte dei dipendenti del mix culturale all'interno dell'organizzazione e
- assistere i dipendenti nell'apprendimento della cultura e della comunità che l'organizzazione serve

La formazione deve mostrare perché è importante valorizzare le differenze di ognuno e come farlo. I dipendenti devono sentirsi in grado di candidarsi a ruoli di maggiore responsabilità, indipendentemente da una caratteristica protetta.

➤ **Gestione della carriera**

Tutti i dipendenti devono essere informati sulle opportunità di promozione. Non fate ipotesi sulla capacità di un dipendente di partecipare a corsi di formazione o riqualificazione in base all'età, al sesso o ad altre caratteristiche identificative.

Due sono gli obiettivi significativi dello sviluppo della carriera in queste iniziative:

1st è quello di garantire che ai candidati variegati ad alto potenziale vengano offerte opportunità di sviluppo, e

2nd è quello di aumentare la diversità nei ranghi della gestione di livello

➤ **Parità di retribuzione**

La legge sulla parità di retribuzione mira a garantire la parità di retribuzione tra uomini e donne a parità di lavoro. Ma le richieste di discriminazione retributiva possono essere presentate per qualsiasi caratteristica protetta, ad esempio l'età, la disabilità, la razza o la religione.

Dovete verificare regolarmente che tutti i dipendenti che svolgono lo stesso lavoro abbiano le stesse mansioni:

- retribuzione
- benefici
- termini e condizioni dei loro contratti di lavoro

➤ **Ricollocamento**

Il supporto al ricollocamento è un servizio offerto dalle organizzazioni per assistere i dipendenti in partenza (volontariamente o involontariamente) nella transizione verso un nuovo lavoro e nel riorientamento della carriera. Le aziende che offrono questo tipo di servizio dimostrano una mentalità inclusiva e migliorano (o almeno attenuano) il proprio Employer Branding.

Il servizio di outplacement è solitamente fornito da una società di consulenza pagata dall'azienda. Il servizio di outplacement è solitamente fornito da una società di consulenza pagata dall'azienda, che si occupa di orientamento pratico, formazione, workshop e, in rari casi, di assistenza psicologica.

Crea sicurezza per i sopravvissuti e preserva la cultura

Non si tratta solo dei dipendenti che state licenziando. Riguarda anche quelli che restano. I licenziamenti causano molta ansia tra i sopravvissuti, che si chiedono se saranno i prossimi. Sapere che i loro colleghi sono stati aiutati a trovare un nuovo lavoro contribuisce a calmare queste paure. E crea anche lealtà, quando vedono che vi comportate bene con i loro amici e colleghi.

Quando il preavviso è possibile, permettete ai dipendenti esistenti di iniziare a utilizzare i servizi di outplacement mentre sono ancora al lavoro, nel periodo in cui sono più appetibili. Sono molto più preparati ad affrontare il momento della fine del rapporto di lavoro ed è più probabile che rimangano ambasciatori del marchio del loro precedente datore di lavoro, sostenendo l'azienda online e tra i loro colleghi, o almeno rimanendo neutrali. Molti scenari non lo consentono. Tuttavia, in queste situazioni delicate, c'è sempre spazio per una gestione ad alto livello dell'offboarding.

Cultura diversificata e inclusiva sostenibile nell'organizzazione

Nonostante l'importanza, le strategie per la diversità sono difficili da attuare. Una volta messe in atto, spesso non producono i benefici che promettono.

Perché?

Uno dei motivi è sicuramente l'atteggiamento dell'azienda. I programmi di diversità rischiano di fallire se vengono istituiti perché si ritiene che sia la cosa giusta da fare, senza riflettere un vero impegno a creare un ambiente di lavoro che favorisca la forza lavoro migliore.

L'altro aspetto è che molte aziende sottovalutano il tempo e gli sforzi necessari per implementare una strategia di questo tipo. Invece di lavorare per integrare la diversità nella strategia dell'organizzazione e in tutte le attività HR, le aziende spesso la considerano solo un altro "progetto a sé stante".

Infine, soprattutto le grandi aziende spesso non affrontano gli aspetti più radicati, come lo stile di gestione, la gerarchia e la cultura. Per questo motivo, l'implementazione spesso fallisce.

Come aggirare questo problema?

L'esperienza delle migliori pratiche suggerisce almeno cinque fasi cruciali per l'attuazione di una strategia di diversità efficace e duratura. Questi sono elencati di seguito:

5 strategie per creare una cultura dell'inclusione (Graham, 2018):

- Impegnarsi con uno scopo
- Cambiamento di direzione
- Question leadership

Riconoscerei pregiudizi

Abbracciare le differenze

Determinare le iniziative

Una parte importante della gestione della diversità sul posto di lavoro è la determinazione delle iniziative che l'organizzazione intraprenderà. Anche in questo caso, il processo coinvolgerà le parti interessate in tutta l'organizzazione, dai vertici in giù. Incontrate la leadership e i dipendenti per determinare cosa funziona, cosa non funziona e quali iniziative avviare per un autentico sforzo di gestione.

Ogni azienda sarà diversa; non esiste una soluzione "unica" per i vostri sforzi di gestione della diversità (soprattutto per le organizzazioni globali). Ci vorrà un'attenta pianificazione, riflessione ed esecuzione, ma ne varrà la pena.

3 passi per iniziative sostenibili:

- Concentratevi sui vostri dipendenti - Le strategie di diversità e inclusione devono essere allineate all'organizzazione e di cui l'organizzazione è proprietaria in generale.
- Dare priorità a una metrica che tenga traccia dei progressi complessivi nel tempo - promuovere un ambiente di lavoro inclusivo testando le proprie iniziative su sette dimensioni chiave, tra cui il trattamento equo, il processo decisionale, la fiducia e la diversità
- Incorporare la D&I nei processi aziendali e dei talenti esistenti - I processi di gestione dei talenti - pianificazione delle successioni, reclutamento, gestione delle prestazioni - sono i più suscettibili di pregiudizi e dovrebbero essere il punto di partenza per l'incorporazione della D&I. Inoltre, si stanno esaminando altre funzioni aziendali chiave e i loro processi, come la finanza e la contabilità e le operazioni, per trovare opportunità.

Vantaggi della diversità sostenibile sul posto di lavoro

I vantaggi di una forza lavoro diversificata e sostenibile includono :

- un migliore processo decisionale
- maggiore creatività e innovazione
- maggiore successo nel marketing delle comunità straniere e delle minoranze etniche
- migliori opportunità economiche nei paesi stranieri

Alcuni dei vantaggi di affrontare la diversità sono:

- ✓ attrarre e trattenere i migliori talenti del mercato del lavoro
- ✓ aumentare la soddisfazione dei dipendenti
- ✓ miglioramento del morale e dell'impegno dei dipendenti verso gli obiettivi organizzativi

Migliori prassi in materia di diversità e inclusione

Caso 1

Deutsche Bank è stata nominata tra i 50 migliori datori di lavoro per le donne e ha ricevuto un premio per il suo programma di sponsorizzazione globale ATLAS, che aiuta le donne ad avanzare a posizioni senior. Tuttavia, Deutsche Bank si è concentrata sulle persone con disabilità in India, dove molte persone soffrono di poliomielite o di altre malattie a causa della mancanza di opzioni terapeutiche. Di conseguenza, Deutsche Bank collabora con una terza parte indipendente. Di conseguenza, Deutsche Bank collabora con un gruppo non governativo per formare persone disabili che lavorino per l'azienda.

Caso 2

Johnson & Johnson, un'azienda sanitaria mondiale che è stata nominata undici volte nella Top 50 di Diversity Inc, ha riconosciuto che il successo della diversità globale richiedeva approcci culturalmente rilevanti in ogni luogo. Poiché l'azienda aveva difficoltà a coordinare le iniziative per la diversità negli Stati Uniti e in Europa, ha organizzato la prima videoconferenza in diretta al mondo su prospettive reciproche, diversità e rispetto.

Caso 3

FACE - Fondation Agir Contre l'Exclusion - E-learning sulla diversità - Si tratta di un corso di e-learning sulla diversità pensato per le aziende che vogliono formare i propri dipendenti su questo tema per migliorare la coesione, la comprensione e combattere i pregiudizi. Questo programma di formazione online sviluppato da FACE ha una durata di 45 ore ed è suddiviso in due parti (sensibilizzazione - 15 ore e competenza - 30 ore). Include quiz, esempi concreti e video per aiutare gli utenti a comprendere i concetti e funziona come un forum in cui gli utenti (HR e manager) possono ricevere consigli e supporto da altri utenti. (<https://www.fondationface.org/>)

Caso 4

FormEthic - Formazione per promuovere l'uguaglianza professionale e per consentire alle organizzazioni di accogliere le persone con disabilità - Ci sono due corsi di formazione in questa pratica. Uno è sull'uguaglianza professionale di genere, che consiste in un modulo online di due ore sulla legislazione e in una sessione faccia a faccia di sette ore sulle rappresentazioni personali. Dopo la formazione viene fornito un supporto individuale. Il secondo corso, sull'accoglienza delle persone con disabilità, è una sessione faccia a faccia di sei ore che mira a migliorare le competenze nell'integrazione delle persone con disabilità nelle organizzazioni. (<http://www.formethic.org/>)

Sinossi del modulo E

Negli ultimi anni il mondo è progredito. La diversità e l'inclusione negli spazi di lavoro si sono rivelate un enorme vantaggio e un successo per le aziende, in quanto consentono di ampliare il bacino di risorse, di avere persone con mentalità diverse e di esporsi a lavorare insieme per un obiettivo comune.

Esistono anche diverse sfide che le organizzazioni devono affrontare; tuttavia, grazie a linee guida e valori adeguati, è possibile evitare questi problemi e costruire un ambiente che risponda alle esigenze dinamiche delle aziende moderne. Per garantire un'esecuzione e un'implementazione senza intoppi sono necessari sforzi adeguati a livello di gestione.



Domande di ripasso del Modulo E.

1. Scegliete la parola o le parole mancanti più appropriate.

- a) Gestione della diversità
- b) Diversità sul posto di lavori
- c) Inclusione
- d) Diversità
- e) Linguaggio inclusivo

- I. _____ si riferisce alle azioni organizzative volontarie volte a creare una maggiore inclusione dei dipendenti di diversa provenienza nelle strutture organizzative formali e informali attraverso politiche e programmi deliberati.
- II. _____ significa creare un ambiente inclusivo che accetti le differenze di ciascun individuo, ne valorizzi i punti di forza e offra a tutto il personale l'opportunità di realizzare il proprio potenziale.
- III. _____ autentica di individui e/o gruppi tradizionalmente esclusi nei processi, nelle attività e nel processo decisionale/politico, in modo da condividere il potere.
- IV. _____ è la condizione di avere o essere composto da elementi diversi; varietà, in particolare: l'inclusione di diversi tipi di persone (come persone di razze o culture diverse) in un gruppo o in un'organizzazione.
- V. _____ è privo di parole, frasi o toni che riflettano opinioni pregiudizievoli, stereotipate o discriminatorie su particolari persone o gruppi.

* Diversità * si riferisce alle azioni organizzative volontarie volte a creare una maggiore inclusione dei dipendenti di diversa provenienza nelle strutture organizzative formali e informali attraverso politiche e programmi deliberati

* Gestione della diversità * significa creare un ambiente inclusivo che accetti le differenze di ciascun individuo, ne valorizzi i punti di forza e offra a tutto il personale l'opportunità di realizzare il proprio potenziale

* Inclusione * autentica di individui e/o gruppi tradizionalmente esclusi nei processi, nelle attività e nel processo decisionale/politico, in modo da condividere il potere.

* Linguaggio inclusivo * è la condizione di avere o essere composto da elementi diversi; varietà, in particolare: l'inclusione di diversi tipi di persone (come persone di razze o culture diverse) in un gruppo o in un'organizzazione.

* Linguaggio Inclusivo * è privo di parole, frasi o toni che riflettano opinioni pregiudizievoli, stereotipate o discriminatorie su particolari persone o gruppi

2. Vero o falso?

Le politiche di diversità e inclusione si concentrano principalmente sui dipendenti che rappresentano i gruppi di diversità, escludendo così altri gruppi che potrebbero essere considerati più privilegiati di altri.

- Vero
- Falso

La maggior parte dei gruppi dominanti ha più spesso un pregiudizio inconscio verso i gruppi o gli individui subordinati e di solito ha una preferenza diretta verso i membri del gruppo di appartenenza.

- Vero
- Falso

3. Selezionare le parole che sono inclusive secondo il linguaggio inclusivo (risposte multiple).

- Donna delle pulizie
- Uomo gay
- Ragazzi
- Homo
- Marito
- Lesbica
- Negro
- Persona di colore
- Roma

4. Che tipo di discriminazione si può notare in questo annuncio di lavoro? (Risposte multiple)

Aggiungi lavoro

Stiamo cercando di assumere camerieri maschi giovani ed energici per un nuovo ristorante in apertura a Londra.

Descrizione del lavoro:

Il cameriere accoglie i clienti e propone i menu del ristorante o del caffè, risponde alle domande sulle offerte del menu, elabora le ordinazioni di cibi e bevande, trasporta i cibi e le bevande dalla cucina ai tavoli, prepara i conti e processa i pagamenti. Deve assicurarsi che i clienti siano soddisfatti dei loro pasti ed elabora gli ordini per le portate aggiuntive, se necessario.

Requisiti del lavoro:

- Almeno 5 anni di esperienza pregressa in un ristorante ad alto volume di cibo

- Salute fisica perfetta
- Ottime capacità di relazione con i clienti
- Competenze matematiche di base
- Il candidato deve essere di origine europea
- Capacità di lavorare in un ambiente di squadra

- Genere
 - Età
 - Disabilità
 - Etnia
 - Stato sociale
- Orientamento sessuale

5. È una discriminazione?

Cheryl partecipa a un colloquio per una posizione nel settore della vendita al dettaglio di moda. All'inizio del colloquio, il gruppo di lavoro si intrattiene a parlare con Cheryl e uno dei membri del gruppo chiede a Cheryl se ha figli. Cheryl risponde che ha due figli piccoli.

- Sì, Cheryl può presentare un reclamo per discriminazione.
- No, non c'è nulla di male a chiedere ai candidati il loro status di genitori.

6. State intervistando dei candidati per una posizione che richiederà un viaggio internazionale.

Qual è il modo giusto per chiedere informazioni sulle loro capacità di soddisfare questo requisito?

- Ha responsabilità familiari?
Quanti anni hanno i vostri figli?
- Sarà in grado di viaggiare all'estero una volta alla settimana?
- Chi si prenderà cura dei vostri figli quando sarete all'estero?

7. Che cos'è l'assunzione per diversità? (risposte multiple)

Le assunzioni diversificate sono assunzioni basate sulle competenze necessarie, con particolare attenzione a garantire che le procedure siano prive di pregiudizi legati all'età, alla razza, al sesso, alla religione, all'orientamento sessuale e ad altre caratteristiche personali non correlate alle prestazioni lavorative dei candidati;

- Si tratta di assunzioni basate sul maggior numero di criteri misurabili durante la selezione;
Si tratta di assunzioni basate sulle competenze necessarie. Non importa quale gruppo di genere o orientamento sessuale sia rappresentato;
- Quando i candidati hanno la possibilità di essere selezionati in base a pochi criteri legati al lavoro;
- Assunzione in cui non vengono prese in considerazione le caratteristiche personali, non correlate alla prestazione lavorativa;



Per ulteriori approfondimenti (link a risorse online disponibili: documenti, saggi, video, ecc.)

Legislazione dell'UE

- 1) Relazione congiunta sull'applicazione della direttiva 2000/43/CE del Consiglio sull'uguaglianza razziale e della direttiva del Consiglio sulla parità di trattamento in materia di occupazione. Recuperato da [qui](#)
- 2) Applicazione della Direttiva 2000/43/CE che attua il principio della parità di trattamento fra le persone indipendentemente dalla razza e dall'origine etnica. Recuperato da [qui](#)



Bibliografia/ Riferimenti/Fonti Internet

- 1) Commissione australiana per i diritti umani (2015). Una guida passo passo per prevenire la discriminazione nelle assunzioni.
- 2) Balter, L., et all. (2014). Quali sono le metriche sulla diversità più adatte a monitorare e migliorare la diversità dei dipendenti? Cornell University ILR School.
- 3) CIO - Articolo - Recuperato da [qui](#)
- 4) Crispin, E. (2014). Cinque modi per ottenere il giusto outplacement per i dipendenti.
- 5) Diversità culturale al lavoro: Gli effetti delle prospettive di diversità sul gruppo di lavoro
- 6) Approfondimento Forbes. Diversità e inclusione globale: Promuovere l'innovazione attraverso una forza lavoro diversificata. Recuperato da [qui](#)
- 7) Biblioteca di gestione gratuita - <https://managementhelp.org/interpersonal/multicultural-diversity.htm>
- 8) Hansen, M.V, Allen, R.G., 2002. *Il milionario in un minuto: La via illuminata alla ricchezza*, Harmony Books
- 9) Johansson, A. Come si possono misurare i risultati di diversità e inclusione? I millennial hanno un'idea.
- 10) Leader nella diversità e nell'inclusione: 5 lezioni dalle migliori aziende globali. Recuperato da [qui](#)
- 11) Llopis, G. (2016). 9 segni che la vostra organizzazione manca di diversità di pensiero. Forbes.
- 12) MacGregor, D. (1960). *Il lato umano dell'impresa* (Vol. 21, No. 166.1960). McGraw-Hill: New York.
- 13) Metriche significative per la diversità e l'inclusione. Processi e risultati, Robin J. Ely; David A. Thomas, 2001
- 14) The Economist Intelligence Unit (2017). Tendenze globali che influenzano il futuro della gestione delle risorse umane. Coinvolgere e integrare una forza lavoro globale. Recuperato da [qui](#)
- 15) Capire perché i dipendenti se ne vanno, disponibile [qui](#)
- 16) Washington, E., Patrick, C. (2018). 3 requisiti per una cultura diversificata e inclusiva. Gallup.
- 17) Young, J. (2016). Come risolvere i problemi di diversità sul posto di lavoro. Recuperato da [qui](#)

MODULO E - POTERE DELLE RISORSE UMANE

ANNEX I MODULO E Allegato 5 - Attività per la piattaforma Modulo E

MODULO E: POTERE DELLE RISORSE UMANE				
E.1 Impresa sociale Piano aziendale				
Elenco delle attività (per argomento)	Di cosa tratta questa attività?	Che cosa otterrete prendendolo:	Durata (min)	Numero di riferimento di Link ai file e materiale incluso: Nome file: A.1.1_Video+++
Creiamo un profilo su FB	L'obiettivo principale di questo esercizio è far comprendere ai partecipanti i principi fondamentali del lavoro di squadra.	Attraverso l'esercizio i partecipanti si renderanno conto dell'importanza della collaborazione e della comunicazione per un team che lavora in modo efficace ed efficiente. Si renderanno inoltre conto dell'importanza dell'assegnazione dei ruoli e del coordinamento nel lavoro di squadra.	25 minuti	ME_T1_A1_Creiamo un profilo su FB
Gli alieni sono atterrati!	Questo strumento è stato concepito per migliorare le prestazioni di un team e anche per rendersi conto dei vantaggi e delle sfide del lavoro in team.	L'obiettivo principale di questo esercizio è incoraggiare la comunicazione tra i lavoratori, sviluppare il pensiero fuori dagli schemi e il pensiero creativo. Più i tirocinanti parlano e creano idee, più si sentiranno a proprio agio con i colleghi, così in futuro lavorare insieme non sembrerà più così intimidatorio.	Da 30 minuti a un'ora	ME_T1_A2_Gli alieni sono atterrati!
Origami alla cieca!	Questo strumento è stato progettato per migliorare le prestazioni di un team e anche per rendersi conto dei vantaggi e delle sfide del lavoro in team.	L'obiettivo principale di questo esercizio è incoraggiare la comunicazione tra i lavoratori e sottolineare l'importanza dell'ascolto e della richiesta di feedback.	25-30 minuti.	ME_T1_A3_Origami cieco!
Club del libro virtuale	per discutere di sentimenti e pensieri sul libro.	Questo esercizio darà ai dipendenti qualcosa di comune su cui legare e li incoraggerà ad essere aperti a opinioni diverse, cosa molto importante in un ambiente di lavoro.	Da 30 minuti a 1 ora	ME_T1_A4_Club virtuale del libro_PBL
Pizza della leadership	Questo esercizio può aiutare le persone a riflettere sulle diverse dimensioni delle competenze e delle attitudini di cui hanno bisogno per essere un buon leader.	Questa attività di sviluppo della leadership offre un quadro di autovalutazione che consente alle persone di identificare innanzitutto le competenze, gli attributi e le attitudini che ritengono importanti per una leadership efficace, per poi valutare il proprio sviluppo e avviare la definizione degli obiettivi.	30 minuti	ME_T1_A5_Leadership Pizza_PBL

MODULO E - POTERE DELLE RISORSE UMANE

E.2. Gestione della diversità				
Cuore, mano, mente	Diversità	Esaminare qualcosa (prodotto, processo, attività, qualsiasi cosa) da diversi punti di vista, come quello emotivo, razionale e pratico, trovando anche significati non immaginati a prima vista.	20 - 60 minuti	ME_T2_A1_Cuore, Mano, Mente
La storia intorno al cerchio	Creare una storia insieme può essere solo un divertimento, oppure può aiutare il team a immaginare il proprio futuro o a ricordare il proprio passato.	Divertirsi, conoscersi, creare una visione per il team, esercitare l'immaginazione, apprezzare la diversità di pensieri e stili.	30-90 minuti	ME_T2_A2_Storia intorno al cerchio
Il gioco degli schizzi	Un esercizio di disegno che ci mostra come possiamo avere prospettive diverse su vari soggetti e/o oggetti - dimostrando le diversità culturali.	Può aiutarci a sbloccare alcuni dei nostri assunti e pregiudizi inconsci. Il compito è abbastanza semplice da eseguire e non richiede più di 6 fogli A4 o post-it e una penna per ogni partecipante, oppure un Miro/Mural o una lavagna virtuale. (Jamboard)	30-60 minuti	ME_T2_A3_Il gioco degli schizzi
Il cerchio della fiducia	PBL - Incarico	Il Cerchio della fiducia è uno strumento che può essere utilizzato sia individualmente che in gruppo. È possibile valutare la propria cerchia di fiducia - si pensi alla propria "cerchia ristretta", al lavoro, alla scuola o a un altro gruppo - per vedere quanto sia eterogeneo il gruppo di persone di cui ci si fida. Questo strumento aiuta a scoprire i pregiudizi inconsci e di affinità.	30-60 minuti	ME_T2_A4_Il cerchio della fiducia_PBL
Che tipo di discriminazione si può riscontrare in questo annuncio di lavoro?	Domanda a risposta multipla	Rivedere il materiale didattico	15 minuti	ME_T2_A5_Quale tipo di discriminazione?
Qual è il modo giusto per chiedere informazioni sulle loro capacità di soddisfare questo requisito?	Domanda a scelta multipla	Rivedere il materiale didattico	15 minuti	ME_T2_A6_Qual è il modo giusto per chiedere informazioni sulle capacità di soddisfare questo requisito?

MODULO E - POTERE DELLE RISORSE UMANE

Vero o falso	Domanda Vero/Falso	Rivedere il materiale didattico	15 minuti	ME_T2_A7_Vero o Falso
Scegliere la parola o le parole mancanti più appropriate	Domanda di abbinamento	Rivedere il materiale didattico	10 minuti	ME_T2_A8_Scegliere la parola o le parole mancanti più appropriate
Che cos'è il Diversity hiring- (risposte multiple)	Domanda a risposta multipla	Rivedere il materiale didattico	10 minuti	ME_T2_A9_Che cos'è l'assunzione di Diversity- (risposte multiple)
Artefatti culturali	PBL - Incarico	Questa attività incoraggia gli studenti a riflettere sulla loro identità culturale personale in un ambiente sicuro, affrontando al contempo i temi della diversità culturale.	60-90 minuti	ME_T2_A10_Manufatti culturali_PBL