



PR1 | VALUTAZIONE DEI BISOGNI, ANALISI ITERATIVA E CENTRATA SULL'UTENTE PER LE FUTURE GENERAZIONI DI IMPRESE SOCIALI

Giulia Parola, Clémentine Blazy (ECSF GmbH)



Co-funded by
the European Union

Indice dei contenuti

1. Introduzione	3
1.1 Il problema	3
1.2 Il Progetto Beyond Capital e gli obiettivi	3
2. Risultato del progetto 1	4
2.1 Descrizione	4
2.2 Gruppi target.....	5
2.3 Processo.....	5
3. Fase A: Analisi della situazione attuale.....	6
3.1 Raccolta dati: Focus Group	6
3.1.1 Design.....	6
3.1.2 Partecipanti	7
3.1.3 Procedura	7
3.2 Analisi dei dati.....	9
3.2 Risultati.....	9
3.2.2 Temi	10
3.2.3 Discussione.....	11
4. Fase B: analisi iterativa dei bisogni	12
4.1 Scopo	12
4.2 Piloting.....	12
4.2.1 Preparazione.....	12
4.2.2 Implementazione.....	13
4.3 Analisi del feedback.....	14
4.3.1 Sondaggi e risposte	14
4.3.2 Parte I: Struttura.....	14
4.3.3 Parte II: Qualità delle informazioni	15
4.3.4 Parte III: Contenuto.....	15
4.3.5 Parte IV: Rilascio.....	16
4.3.6 Parte V: Risultati rilevanti.....	17
4.3.7 Conclusioni.....	17
5. Fase C: traduzione e rilascio.....	17

Bibliografia

1. Introduzione¹

1.1 Il problema

L'Iniziativa per l'imprenditoria sociale (SBI) della Commissione europea è stata lanciata nel 2011 per portare una trasformazione sociale ed economica costruendo un clima favorevole alle imprese sociali². Tuttavia, un recente rapporto comparativo della Commissione europea (Borzaga et al., 2020) ha mostrato che il potenziale degli ecosistemi delle imprese sociali è ancora lontano dall'essere pienamente sfruttato. Questi risultati supportano la convinzione generale che l'accesso alle risorse finanziarie per le imprese sociali sia più complesso rispetto alle imprese tradizionali. In primo luogo, i principali ostacoli all'ottenimento delle risorse esterne necessarie alle imprese sociali non sono legati alla mancanza di offerta, ma piuttosto a una generale mancanza di comprensione dei modelli di business delle imprese sociali. In secondo luogo, gli imprenditori sociali spesso incontrano difficoltà nell'accesso ai finanziamenti che derivano da una conoscenza insufficiente dell'offerta esistente di finanziamenti e dall'incapacità di attrarre e gestire risorse finanziarie sostenibili. In terzo luogo, gli imprenditori sociali non sono interessati a intraprendere una solida pianificazione finanziaria, in quanto considerata non prioritaria rispetto allo sviluppo dell'impresa sociale (come lo sviluppo e la fornitura di prodotti e servizi, l'acquisizione di clienti e l'aumento della quota di mercato, la creazione di nuove connessioni commerciali e partnership). Infine, soprattutto nei Paesi mediterranei, l'eccessiva dipendenza dalle relazioni familiari e dalla reciprocità della comunità ostacola lo sviluppo delle imprese sociali che faticano a emergere dal basso.

3

Più recentemente, la pandemia di Coronavirus ha innescato una profonda crisi economica, mettendo in crisi numerosi settori e generando perdite di posti di lavoro in molteplici industrie. Le imprese sociali e, più in generale, le organizzazioni che operano nell'economia sociale hanno, da un lato, svolto un ruolo fondamentale nel sostenere le persone e nell'affrontare la crisi. D'altro canto, però, hanno dovuto affrontare le sfide e gli oneri legati alla COVID-19 e adattarsi a un ambiente complesso e in forte cambiamento. L'incertezza sul futuro e la richiesta di imprese resilienti durante la fase di ripresa richiedono competenze e strumenti mirati per favorire la sopravvivenza e soprattutto la sostenibilità delle organizzazioni dell'economia sociale, il cui ruolo nella società odierna si è rivelato essenziale. Oggi più che mai, una pianificazione e una gestione finanziaria lungimiranti sono fondamentali, soprattutto per le imprese sociali in fase iniziale (che operano in qualsiasi mercato da meno di cinque anni). Queste ultime hanno bisogno di essere supportate nella corretta transizione verso la "crescita successiva" attraverso la sostenibilità finanziaria.

1.2 Il Progetto Beyond Capital e gli obiettivi

Beyond Capital è un progetto Erasmus + nel campo dell'istruzione e della formazione professionale che sostiene la crescita sostenibile dell'economia sociale concentrandosi sulle imprese sociali "early stage". Al progetto transnazionale partecipano sette organizzazioni europee: Maltese Italian Chamber of Commerce (Malta), Synthesis center for research and education Limited (Cipro), Gestión Estratégica e Innovación SL (Spagna), Malta Stock Exchange Institute Ltd (Malta), Exeo Lab Srl (Italia), ECSF GmbH³ (Germania), Cooperation Bancaire pour l'Europe (Belgio). La collaborazione sotto forma di partenariato transnazionale rappresenta una soluzione efficiente dal punto di vista dei

¹ Vedere la domanda di progetto di Beyond Capital (2021).

² In questo documento, seguiamo la definizione di impresa sociale della Commissione Europea: "le imprese sociali svolgono attività commerciali (dimensione imprenditoriale/economica) al fine di raggiungere un bene comune sociale o societario (dimensione sociale) e hanno un'organizzazione o un sistema di proprietà che riflette la loro missione (dimensione di governance inclusiva e di proprietà)" (Borzaga et al., 2020, p. 28). Per approfondire la definizione vedere Borzaga et al., 2020, p. 28 ss.

³ Al momento della presentazione della proposta, l'ECSF era inizialmente una società imprenditoriale a responsabilità limitata (in tedesco "Unternehmergeellschaft" o, semplicemente, "UG"). La forma giuridica dell'ECSF è cambiata in GmbH (in tedesco "Gesellschaft mit beschränkter Haftung") all'inizio del 2022.

costi che consente alle organizzazioni di vari Stati membri di sfruttare il potenziale di conoscenze esterne per contribuire allo sviluppo dei rispettivi ecosistemi locali di imprese sociali. Realizzando questo progetto a livello transnazionale, intendiamo anche migliorare la convergenza verso una comprensione condivisa del fenomeno dell'impresa sociale in Europa, diffondendo la definizione operativa di impresa sociale stabilita dall'SBI tra le organizzazioni partner, la loro rete, i partecipanti diretti e le loro comunità nei diversi Paesi partecipanti.

Le imprese sociali - aziende il cui obiettivo primario è generare un impatto sociale positivo - esistono in tutti i Paesi europei. Sono una parte importante dell'economia sociale, in cui oggi lavorano circa 13,6 milioni di europei. Molte di esse forniscono servizi di assistenza essenziali, altre si concentrano sull'offerta di opportunità di lavoro per gruppi svantaggiati, altre ancora affrontano una gamma più ampia di sfide sociali, come il raggiungimento degli obiettivi di sviluppo sostenibile. In definitiva, Beyond Capital intende ridurre il rischio di fallimento delle nuove imprese dell'economia sociale, l'economia che lavora per le persone. Nel dettaglio, gli obiettivi di Beyond Capital sono:

- offrire una formazione avanzata in pianificazione finanziaria e gestione per imprenditori sociali in fase iniziale, manager e lavoratori di imprese sociali, cooperative e NGO;
- diffondere conoscenze avanzate sull'offerta di finanziamenti e sulle opportunità di finanziamento sostenibile, compresi gli strumenti finanziari innovativi (ad esempio, green bond e social impact bond, crowdfunding);
- sviluppare lo spirito di iniziativa e la cultura imprenditoriale, intesa come capacità di agire in modo innovativo e intraprendente, soprattutto quando si tratta di pianificazione e gestione finanziaria.

Per raggiungere gli obiettivi sopra menzionati, Beyond Capital prevede lo sviluppo di quattro risultati di progetto (PR), come illustrato nella Tabella 1 di seguito.

4

Risultato del progetto	Organizzazione leader	Titolo del risultato	Periodo iniziale	Periodo finale
1	ECSF GmbH	VALUTAZIONE DEI BISOGNI MULTIMETODO, ANALISI ITERATIVA E CENTRATA SULL'UTENTE PER LE FUTURE GENERAZIONI DI IMPRESE SOCIALI	01.11.2021	31.08.2023
2	Istituto della Borsa di Malta Ltd	CURRICULUM DI FORMAZIONE PER IMPRENDITORI SOCIALI E MANAGER	01.03.2022	23.06.2023
3	Exeo Lab Srl	GUIDA PER I CENTRI DI FORMAZIONE	01.08.2022	30.06.2023
4	Gestión Estratégica e Innovación SL	MOOC	01.06.2023	31.10.2023

Tabella 1. Sintesi dei risultati del progetto Beyond Capital.

2. Risultato del progetto 1

2.1 Descrizione

Il primo risultato del progetto (PR1) assume la forma di un rapporto di ricerca transnazionale che presenta i risultati di una valutazione dei bisogni che serve come base per la creazione del curriculum di formazione Beyond Capital per imprenditori sociali e manager di imprese sociali (PR2) che risponde alle esigenze di apprendimento dei partecipanti. Il recente rapporto comparativo della Commissione europea (Borzaga et al., 2020) ha individuato un'urgente necessità di sviluppo delle capacità e di condivisione delle conoscenze tra i fornitori di finanziamenti tradizionali e sociali e i funzionari pubblici. Molti imprenditori in fase di avviamento incontrano spesso difficoltà nell'accesso

ai finanziamenti, dovute a una conoscenza insufficiente dell'offerta esistente e all'incapacità di attrarre e gestire risorse finanziarie sostenibili. Molti di loro scelgono di chiedere prestiti a parenti e amici. Inoltre, anche quando si ricorre a prestiti formali, di solito si tratta di banche commerciali piuttosto che di finanziatori specializzati in investimenti sociali.

Dal punto di vista dell'offerta, da un lato, i fornitori di finanziamenti tradizionali non sempre comprendono le caratteristiche uniche delle imprese sociali e le loro esigenze finanziarie, il che porta a condizioni di finanziamento inadeguate e a requisiti collaterali onerosi. Dall'altro lato, i fornitori di finanza sociale (ad esempio, i finanziatori di investimenti sociali) tendono a competere con le banche commerciali tradizionali per ottenere quote di mercato, invece di concentrarsi sulle lacune finanziarie delle banche, in particolare nelle prime fasi di sviluppo delle imprese sociali. Infine, per quanto riguarda le opportunità di finanziamento pubblico, vi è una tendenza generale tra le autorità nazionali e locali a interpretare le norme UE recepite (ad esempio, la direttiva sugli appalti pubblici) in modo molto restrittivo, il che finisce per penalizzare le imprese sociali, soprattutto per quanto riguarda gli appalti pubblici.

2.2 Gruppi target

I destinatari diretti del PR1 sono le organizzazioni partner del progetto che beneficiano in prima persona della valutazione dei bisogni. Il PR1 può migliorare la comprensione da parte delle organizzazioni partner e degli altri stakeholder dei desideri, delle richieste, delle aspettative, delle motivazioni, delle carenze, dei vincoli e dei requisiti dei partecipanti in materia di finanziamento delle imprese sociali. Più in generale, il PR1 può informare gli stakeholder esterni, come i fornitori di finanziamenti tradizionali e sociali, i responsabili politici e tutte le organizzazioni attive nell'ecosistema dell'impresa sociale sulle esigenze di finanziamento degli imprenditori sociali in fase iniziale. In particolare, il PR1:

- informa le banche tradizionali sui limiti delle imprese sociali, consentendo loro di aumentare la disponibilità di finanziamenti di debito per gli imprenditori sociali;
- consente ai fornitori di finanza sociale di conoscere le lacune finanziarie lasciate dalle banche tradizionali e di adeguare di conseguenza la propria offerta;
- migliorare la comprensione da parte dei funzionari pubblici delle opzioni politiche nel contesto dell'ecosistema delle imprese sociali per migliorare le decisioni a livello istituzionale.

Per quanto ne sappiamo, sembra esserci una frammentazione nella ricerca sulle imprese sociali e sul loro accesso a varie forme di finanziamento. Inoltre, la maggior parte delle ricerche si basa su fonti secondarie (ad esempio, dati statistici provenienti da agenzie nazionali ed europee). Raccogliendo dati primari direttamente dagli imprenditori sociali in fase iniziale, il PR1 può fornire informazioni ricche che offrono un quadro approfondito del fenomeno. I risultati della valutazione dei bisogni finanziari forniscono un prezioso quadro di apprendimento per i partner del progetto e i loro diretti beneficiari.

2.3 Processo

La fase A si è svolta dal primo mese (M1) all'M4 e consiste in un'analisi della situazione attuale (PSA). La PSA si è basata su focus group per mappare e comprendere le esigenze specifiche e le barriere nell'accesso ai finanziamenti affrontate dagli imprenditori sociali early-stage che operano nei loro ecosistemi locali. In particolare, le interviste di gruppo con gli imprenditori sociali si sono concentrate sulla comprensione dei modelli di impresa sociale locali e delle sfide che devono affrontare per accedere ai finanziamenti. I focus group hanno contribuito a comprendere meglio le esigenze pedagogiche specifiche in termini di metodologia, strumenti e uso della tecnologia per l'insegnamento. Anche gli stakeholder locali, come i partner del progetto, sono stati consultati per definire il contesto socio-economico e istituzionale di ciascun Paese coinvolto. I risultati dei focus group gettano le basi per la progettazione della formazione. La fase B si svolge da M16 a M20 e

consiste in un'analisi iterativa dei bisogni (INA). L'INA si basa sui dati auto-riportati dai partecipanti in modo longitudinale. I partecipanti alle attività pilota tengono un registro dei pensieri e delle esperienze sul corso di formazione nel loro ambiente reale, utilizzando un quadro strutturato.

I ricercatori hanno analizzato i dati raccolti durante lo svolgimento del processo in modo iterativo per comprendere meglio la qualità dell'esperienza dei partecipanti nel corso del tempo. Il fatto che i dati siano stati raccolti e analizzati continuamente aiuta i partner del progetto a identificare qualsiasi cambiamento necessario nella fase iniziale e a creare molteplici opportunità per rivedere le idee e riflettere criticamente sulle loro implicazioni nelle fasi successive. La fase C si è svolta da M21 a M22 e consiste nella traduzione e nella consegna. Il rapporto completo è stato tradotto dall'inglese allo spagnolo, al francese, all'italiano, al tedesco e al greco, è stato reso disponibile sul sito web del progetto e diffuso attraverso conferenze accademiche, l'invio a una rivista accademica peer-reviewed ed eventi moltiplicatori. Il rapporto sarà inoltre diffuso tra le parti interessate nei Paesi partner, come le associazioni imprenditoriali e le amministrazioni pubbliche. La tabella 2 riassume le tre fasi che hanno portato allo sviluppo del PR1.

Fasi	Nome	Linea temporale
A	Analisi della situazione attuale (PSA)	Da M1 a M4
B	Analisi iterativa dei bisogni (INA)	Da M16 a M20
C	Traduzione e rilascio	Da M21 a M22

Tabella 2. Sintesi delle fasi del PR1.

3. Fase A: Analisi della situazione attuale

6

3.1 Raccolta dati: Focus Group

Un focus group raccoglie dati qualitativi riunendo individui per discutere di un argomento specifico in un ambiente permissivo e non minaccioso. Lo scopo è capire meglio come le persone si sentono o pensano riguardo a un problema, un'idea, un prodotto o un servizio. Le domande sono aperte e stimolano una discussione informale con i partecipanti per capire le loro percezioni, convinzioni, paure, domande e necessità di informazioni. I partecipanti vengono selezionati perché hanno caratteristiche specifiche in comune (in questo caso: imprenditori sociali agli inizi in un determinato Paese) che si riferiscono all'argomento (finanziamenti per gli imprenditori sociali) del focus group. Da un lato, la dimensione del gruppo dovrebbe offrire l'opportunità di condividere le intuizioni e, dall'altro, garantire la diversità delle percezioni. Il moderatore crea un ambiente permissivo che incoraggia i partecipanti a condividere percezioni e punti di vista. L'obiettivo è generare un numero massimo di idee e opinioni diverse. La discussione di gruppo viene condotta più volte con tipi di partecipanti simili, in modo che i ricercatori possano identificare tendenze e modelli nelle percezioni (Krueger & Casey, 2015).

3.1.1 Progettazione

È stato organizzato un workshop di focus group per ogni Paese coinvolto nel progetto: Belgio, Cipro, Germania, Italia, Malta e Spagna. Un moderatore dell'ECSF ha preparato e condotto tutti e sei i focus group. Inoltre, un rappresentante locale (il project manager dell'organizzazione partner) ha partecipato al rispettivo focus group locale. I rappresentanti locali hanno supportato l'ECSF nella preparazione, ad esempio assicurando l'adeguatezza e la coerenza con le circostanze culturali, sociali ed economiche locali. Durante i focus group, il rappresentante locale ha svolto il ruolo di osservatore, ha preso appunti e ha partecipato a un debriefing con il moderatore dopo il workshop del focus group. Il focus group copre 120 minuti: 5 minuti sono dedicati alla raccolta strutturata dei dati, mentre altri 15 minuti sono previsti se è necessaria un'ulteriore discussione. Vengono poi combinati due approcci principali:

- Approccio 1: prendere coscienza dei bisogni individuali, anche impliciti, delle aspettative e delle sfide attraverso la foto-elicitazione;
- Approccio 2: discussione guidata per collegare e approfondire le conoscenze acquisite con l'approccio 1 utilizzando la tecnica del gruppo nominale (NGT)⁴ per arrivare alla comprensione più completa e condivisa delle esigenze finanziarie delle imprese sociali come punto di partenza per lo sviluppo del curriculum.

3.1.2 Partecipanti

Dovrebbero essere stati identificati e invitati al focus group da cinque a otto partecipanti, per una durata complessiva di 120 minuti. Poiché è essenziale per i risultati del focus group che i partecipanti possano comunicare i loro bisogni, le loro idee e i loro ostacoli, i partecipanti devono condividere la stessa lingua a un livello tale da sentirsi a proprio agio nel parlare e potersi esprimere senza fraintendimenti dovuti a barriere linguistiche. Era inoltre essenziale che i partecipanti si capissero chiaramente per poter sviluppare i loro pensieri. I partner del progetto hanno potuto scegliere in anticipo, in base alle loro esigenze, se tenere un focus group in inglese, greco, italiano, francese o spagnolo e se preferire una modalità online, ibrida o in presenza.

Durante il mese di febbraio 2022, i partner del progetto hanno riunito da cinque a otto imprenditori sociali in fase iniziale:

- condividendo la stessa lingua ad alto livello (inglese, greco, italiano, francese o spagnolo);
- disponibili alla data e all'ora concordate per il workshop del focus group;
- che lavorano in settori diversi;
- con caratteristiche demografiche eterogenee;
- disposti a comunicare apertamente i punti dolenti e pronti a mettere in discussione lo status quo in modo critico;
- che possiedono un PC con una connessione internet stabile (per i focus group ibridi e online).

3.1.3 Procedura

Il moderatore ha condotto il focus group in modo digitale in tutti e sei i Paesi. I ricercatori dell'ECSF hanno registrato le sessioni per utilizzare al meglio i dati per l'analisi dei bisogni (i partecipanti sono stati informati in anticipo della registrazione). Tutte le informazioni raccolte sono state rese anonime per il rapporto. È stato assicurato e trasmesso ai partecipanti che i focus group, nonostante la registrazione, sia uno spazio sicuro per esprimere apertamente le proprie opinioni. Come mostra la tabella 3, il periodo da aprile a luglio 2022 è stato adatto per la realizzazione dei focus group.

Data →	Aprile - luglio 2022					
Partner del progetto ↓						
Camera di Commercio Italo Maltese Malta Stock Exchange Institute Ltd (Malta)						19.07.22 alle 11
SYNTHESIS CENTER FOR RESEARCH AND EDUCATION LIMITED (Cipro)	15.04.22 alle 11					
Gestión Estratégica e Innovación SL (Spagna)					25.05.22 alle 11	

⁴ La NGT è considerata più utile quando un problema richiede le idee e la valutazione di un gruppo. Per questo motivo, è stato riconosciuto come metodo per la valutazione dei bisogni delle parti interessate (Ho et al., 2018).

Exeo Lab Srl (Italia)		22.04.22 alle 11			
ECSF GmbH (Germania)				19.05.22 alle 11	
COOPERATION BANCAIRE POUR L'EUROPE (Belgio)			25.04.22 alle 12 PM		

Tabella 3. Date di realizzazione dei workshop sui focus group.

In preparazione ai workshop sui focus group, tutti i partner del progetto e i rispettivi rappresentanti locali hanno ricevuto il "Modulo di registrazione per i focus group" (**Appendice A**) che ha permesso loro di prenotare una fascia oraria, decidere la lingua preferita e registrare i partecipanti; il "Concetto di implementazione dei focus group" (**Appendice B**) contenente l'approccio scientifico metodologico, gli obiettivi dei focus group, nonché lo schema dettagliato e il programma del workshop; il "Suggerimento per prendere appunti per l'osservazione" (**Appendice C**), che ha fornito agli osservatori preziosi spunti per prendere appunti efficaci, il "Modello per prendere appunti" (**Appendice D**), che è servito come punto di partenza per prendere appunti; e il "Foglio informativo per i partecipanti" (**Appendice E**), che ha fornito ai partner del progetto le informazioni da condividere con i partecipanti ai focus group selezionati, a sostegno della loro comprensione dello scopo della ricerca, di ciò che ci si aspetta da loro in preparazione e durante il workshop, e dell'uso previsto dei dati che saranno raccolti.

Poiché pochi partecipanti hanno fornito le immagini necessarie per l'elaborazione fotografica, i ricercatori dell'ECSF hanno deciso di utilizzare le proprie immagini nei focus group. Ciascuna delle quattro immagini scelte è rappresentativa di una categoria di risorse finanziarie (1. risorse rimborsabili, 2. risorse non rimborsabili, 3. agevolazioni fiscali e benefici fiscali e 4. risorse derivanti da attività generatrici di reddito) per stimolare la discussione sulle barriere e sui bisogni percepiti dai partecipanti nella categoria specifica.⁵ La Figura 1 mostra le quattro immagini suggerite.

⁵ Le quattro categorie si basano su Borzaga et al., 2020.

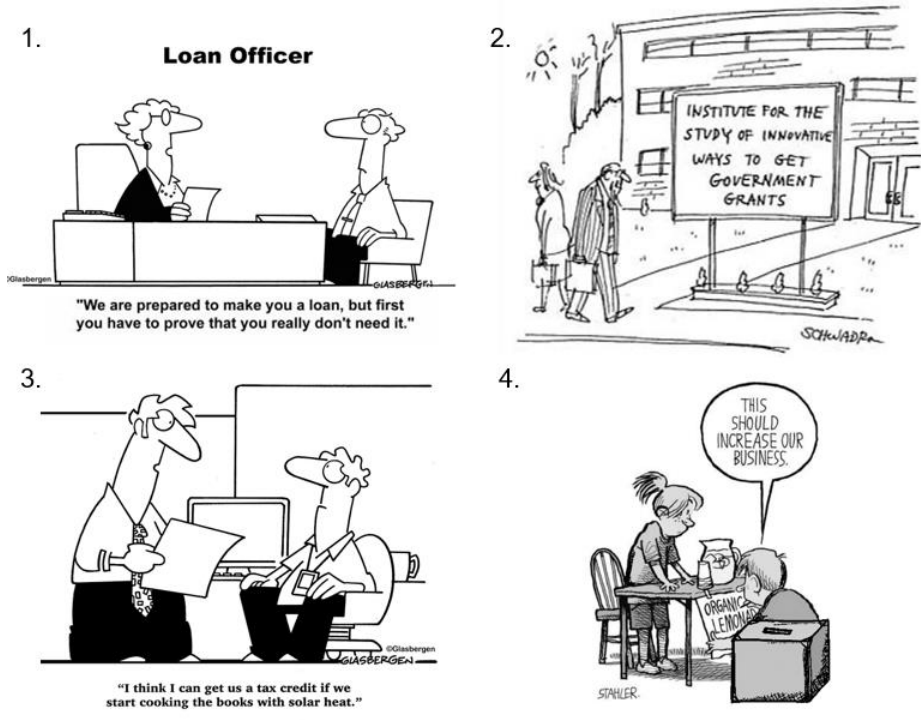


Figura 1. Immagini suggerite durante i focus group.

3.2 Analisi dei dati

9

L'analisi dei dati raccolti ha coinciso con la raccolta dei dati ed è iniziata con il debriefing tra il moderatore e gli osservatori dei workshop dei focus group. I ricercatori dell'ECSF sono stati responsabili dell'analisi dei dati utilizzando una combinazione di approcci, ma orientandosi grosso modo alle cinque fasi chiave di Krueger (1994): familiarizzazione, identificazione di un quadro tematico, indicizzazione, graficizzazione, mappatura e interpretazione. Le ultime due fasi hanno richiesto la partecipazione attiva dei partner del progetto. I risultati dei focus group rappresentano la base per la progettazione della formazione e sono illustrati e discussi nelle sezioni successive.

3.2 Risultati

<p>CYPRUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • 8 participants • in-presence • 120 minutes • Greek language 	<p>ITALY</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 participants • hybrid • 100 minutes • Italian language 	<p>BELGIUM</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 participants • online • 90 minutes • English language
<p>GERMANY</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 participants • online • 80 minutes • English language 	<p>SPAIN</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 participants • online • 40 minutes • Spanish language 	<p>MALTA</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4 participants • online • 60 minutes • English language

Figura 2. Sintesi delle informazioni relative ai sei workshop dei focus group.

Tutti i partner del progetto hanno organizzato i loro focus group in modo indipendente e in base alle esigenze e alle condizioni locali. Il primo focus group si è svolto a Cipro il 15 aprile 2022 in forma presenziale. Questo è stato anche l'unico focus group in cui il rappresentante locale ha svolto il ruolo di moderatore a causa delle barriere linguistiche, poiché il workshop si è tenuto in greco negli uffici del partner di progetto. I ricercatori ECSF si sono uniti per una breve introduzione via Zoom. Il focus group ha ospitato 8 partecipanti ed è durato circa 2 ore. Il secondo focus group è stato organizzato in Italia dal partner locale del progetto in una modalità ibrida il 22 aprile 2022. Una decina di imprenditori sociali hanno partecipato al workshop, condotto dal moderatore in italiano, della durata di 1 ora e 40 minuti. Cooperation Bancaire pour l'Europe ha organizzato un focus group online in Belgio il 25 aprile 2022, che ha riunito quattro imprenditori sociali locali. L'intero evento è stato moderato in inglese dai ricercatori ECSF online ed è durato un'ora e mezza. Il quarto focus group ha ospitato cinque imprenditori sociali tedeschi online il 19 maggio 2022. L'evento è stato organizzato e moderato dall'ECSF in inglese ed è durato un'ora e 20 minuti. Il partner spagnolo di Beyond Capital ha ospitato il quinto workshop online il 25.05.2022. L'evento è stato moderato in spagnolo via Zoom e ha riunito tre imprenditori sociali locali. Infine, l'ultimo focus group si è svolto online il 19.07.2022 con quattro partecipanti ed è stato organizzato in collaborazione dai due partner maltesi del consorzio. Il workshop è durato un'ora ed è stato moderato dai ricercatori dell'ECSF via Zoom. Un riepilogo delle informazioni di cui sopra è disponibile nella Figura 2.

3.2.2 Temi

Dall'analisi dei focus group sono emersi sei temi principali:

- misurare l'impatto sociale
- imparare a gestire le risorse non rimborsabili;
- saper fare marketing;
- creare e/o aderire a reti;
- comprendere l'intero spettro delle risorse finanziarie;
- attrarre figure professionali con competenze tecniche.

Molti temi erano comuni a tutti i Paesi, come illustrato nella Figura 3. Nei prossimi paragrafi, approfondiremo ogni tema e descriveremo in dettaglio le barriere e le esigenze locali specifiche che i partecipanti ai focus group hanno discusso durante i workshop.

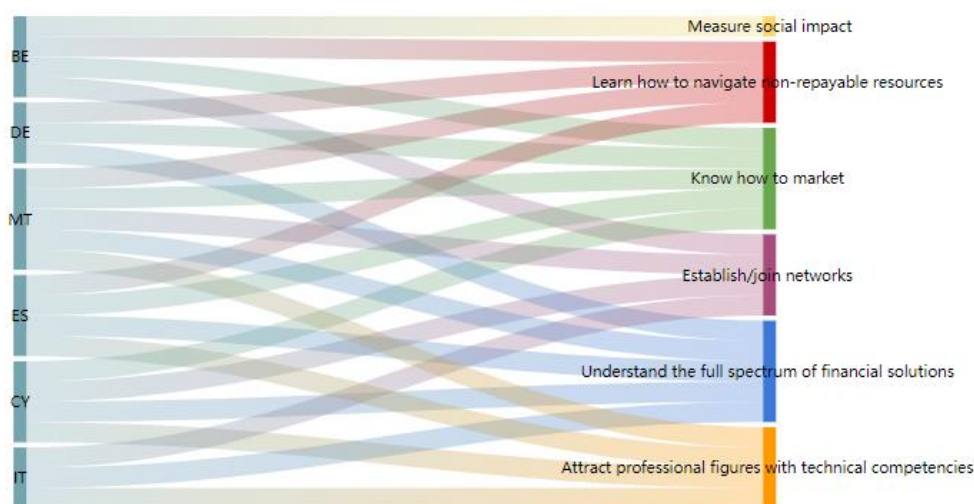


Figura 3. Panoramica dei sei temi principali.

La misurazione dell'impatto sociale è l'unico tema che è stato identificato e discusso durante il focus group solo nel nostro Paese (Belgio). Molti dei partecipanti hanno sottolineato che dimostrare i risultati sociali positivi delle loro azioni e operazioni era una vera sfida, soprattutto quando dovevano

quantificare il loro impatto per attirare potenziali investitori.

Imparare a gestire le risorse non rimborsabili è stato riconosciuto come un ostacolo in quattro Paesi su cinque. In particolare, i partecipanti in Spagna e Germania hanno sottolineato di non sapere come sviluppare proposte competitive e di non essere a conoscenza di dove accedere alle informazioni in merito. A Malta, i partecipanti hanno aggiunto che ottenere un feedback dettagliato è stato relativamente difficile, poiché molte volte le domande non accolte erano accompagnate da brevi lettere che non specificavano le carenze della proposta presentata. Gli imprenditori sociali belgi hanno sottolineato che potrebbero beneficiare di una "mappa" delle risorse a fondo perduto a livello locale e comunitario per avere una panoramica di tutte le possibilità di finanziamento.

Saper fare marketing è un tema rilevante in cinque dei cinque Paesi in cui sono stati organizzati i focus group. A Cipro e in Spagna, i partecipanti hanno segnalato difficoltà legate alla commercializzazione della missione dell'impresa sociale. Analogamente, il focus group in Belgio ha evidenziato le difficoltà nel posizionare i prodotti o i servizi sociali come mainstream, poiché spesso sono percepiti come appartenenti a un mercato di nicchia. In Germania, invece, gli imprenditori sociali hanno parlato di come sia difficile attrarre i finanziatori perché il prodotto o il servizio è spesso così innovativo che manca la comprensione del suo potenziale.

La creazione e/o l'adesione a reti è stata ritenuta una questione fondamentale da molti partecipanti ai focus group. In Belgio, gli imprenditori sociali riconoscono che è estremamente utile per accedere al supporto gratuito in molti settori. A Cipro, i partecipanti ritengono che le reti siano in grado di aumentare le opportunità di finanziamento. In Italia, i partecipanti hanno discusso della necessità di migliorare le proprie soft skills (ad esempio, comunicazione, negoziazione) al fine di creare o entrare a far parte di reti che possono portare vantaggi significativi agli imprenditori sociali.

La comprensione dell'intero spettro delle risorse finanziarie è un altro tema molto rilevante. I partecipanti di Cipro erano interessati a conoscere diversi tipi di investitori e altri strumenti più innovativi (ad esempio, il crowdfunding). Parallelamente, gli imprenditori sociali tedeschi hanno riconosciuto la necessità di acquisire conoscenze su diverse risorse finanziarie, poiché le garanzie richieste dalle banche tradizionali sono spesso troppo elevate. In Italia e Spagna, i partecipanti hanno riferito che la comprensione dell'intero spettro di risorse finanziarie potrebbe aiutare gli imprenditori sociali a evitare un'eccessiva dipendenza dal capitale di amici e familiari, che spesso sono la scelta preferita per i primi finanziamenti.

L'attrazione di figure professionali con competenze tecniche è un tema che è stato identificato e discusso durante i tre focus group. Da un lato, a Cipro, i partecipanti hanno evidenziato la necessità di consulenza legale, poiché il Paese non dispone di un quadro giuridico consolidato per l'imprenditoria sociale. D'altro canto, gli imprenditori sociali italiani hanno segnalato diverse difficoltà nell'orientarsi in un quadro giuridico consolidato ma piuttosto complesso. Infine, in Spagna sono emerse sfide legate all'attrazione di figure professionali con competenze tecniche nelle aree rurali.

3.2.3 Discussione

I risultati dei focus group hanno rivelato alcuni spunti interessanti che hanno aiutato i partner del progetto a pianificare le attività nel prosieguo del progetto e sono stati quindi discussi durante il kick-off meeting di Beyond Capital a La Valletta (Malta) il 7 e 8 luglio 2022. Dopo lo scambio di opinioni sui sei temi individuati, la discussione si è spostata su come integrare i risultati dei focus group nei quattro moduli previsti dal programma di formazione Beyond Capital per imprenditori sociali e manager (PR2):

1. Imprese sociali, gestione e operazioni
2. Creare il piano strategico e costruire una funzione finanziaria
3. Finanziamento delle imprese sociali
4. Imprenditorialità sociale ed etica aziendale

Ogni tema è stato assegnato a uno dei moduli, come illustrato nella Tabella 4.

Temi	Modulo
Misurare l'impatto sociale	1
Imparare a navigare tra le risorse non rimborsabili	2 e 3
Saper fare marketing	1 e 2
Creazione e/o adesione a reti	1 e 2
Comprendere l'intero spettro delle risorse finanziarie	3
Attrarre figure professionali con competenze tecniche	4

Tabella 4. Integrazione dei risultati dei focus group nei moduli di Beyond Capital.

4. Fase B: analisi iterativa dei bisogni

4.1 Scopo

In questa sezione del documento, approfondiamo l'Analisi Interattiva dei Bisogni (Iterative Needs Analysis, INA), una componente cruciale che trae le sue intuizioni dai dati auto-riportati forniti dai partecipanti al piloting nel corso del periodo da maggio ad agosto 2023. Durante il loro impegno nelle attività pilota, i partecipanti hanno tenuto un registro dettagliato, catturando i loro pensieri e le loro esperienze mentre seguivano il corso di formazione Beyond Capital. Per facilitare il processo di feedback continuo, abbiamo utilizzato quattro sondaggi online che presentavano una combinazione di domande aperte e chiuse, come illustrato nelle **Appendici F, G, H e I**. Questi sondaggi sono stati strumenti preziosi per raccogliere le prospettive e le intuizioni dei partecipanti, che vengono discusse nella sezione successiva.

4.2 Piloting

4.2.1 Preparazione

Le attività di piloting del progetto Beyond Capital consistevano in quattro moduli di formazione che sono stati implementati dai sei partner del progetto nei rispettivi Paesi: Belgio, Cipro, Germania, Italia, Malta e Spagna.

Sviluppo del curriculum: Il contenuto dei moduli formativi è stato preparato da tutti i partner che hanno contribuito allo sviluppo di questi moduli, sulla base delle loro competenze specifiche nel contesto del PR2. Successivamente, i partner del progetto hanno avviato un processo di peer review tra di loro per valutare i materiali sviluppati. Una volta completata la procedura di peer review e apportate le necessarie modifiche al materiale formativo, i partner hanno provveduto a tradurre il corso di formazione e i materiali nelle rispettive lingue nazionali.

Panoramica della formazione: La versione finale del programma di formazione Beyond Capital è stata suddivisa in quattro moduli, ognuno dei quali si è concentrato su diversi aspetti dello sviluppo dell'impresa sociale.

1. Imprese sociali, gestione e operazioni

Il modulo 1 funge da introduzione al mondo delle imprese sociali in Europa. Esplora la definizione e il contesto storico delle imprese sociali e offre approfondimenti sulle società benefit e sulla certificazione B-Corp. Un obiettivo chiave è quello di guidare i nuovi imprenditori nell'ottenimento di questa certificazione. Questo modulo approfondisce anche il panorama legislativo delle imprese sociali nei Paesi europei, sottolineando l'importanza di guardare al di là della propria nazione per trovare potenziali partner attraverso l'analisi degli stakeholder e una pianificazione aziendale efficace. Inoltre, fornisce un esempio di best-case practice di un'impresa sociale di lunga data per ispirare e coltivare le competenze necessarie per una crescita sostenibile.

2. Creare il piano strategico e costruire la funzione finanziaria

Il modulo 2 si concentra sulla pianificazione strategica e sulla gestione finanziaria per le imprese sociali in fase iniziale. Gli imprenditori imparano a creare un piano aziendale completo e a gestire i processi finanziari utilizzando strumenti innovativi e digitali. Gli argomenti trattati comprendono lo scopo della pianificazione, lo sviluppo del business plan, la comprensione dei bilanci economici e delle loro componenti e l'adozione della gestione finanziaria digitale. Il modulo mira a fornire agli imprenditori le competenze per allocare strategicamente le risorse in linea con gli obiettivi prestabiliti.

3. Finanziamento delle imprese sociali

Il modulo 3 sottolinea il ruolo critico della pianificazione finanziaria e della gestione dei flussi di cassa nel sostenere l'impatto e la crescita di un'impresa sociale. Affronta le sfide dei cicli del flusso di cassa e offre approfondimenti sulle varie fonti di finanziamento per affrontare queste sfide. Gli imprenditori imparano a sviluppare strategie di finanziamento lungimiranti che consentano loro di concentrarsi sulla propria missione invece di rincorrere costantemente la liquidità. Il modulo li guida nella comprensione delle esigenze di finanziamento, nell'esplorazione delle fonti di finanziamento e nella formulazione di strategie di finanziamento efficaci per sostenere la sostenibilità dell'impresa.

4. Imprenditorialità sociale ed etica aziendale

Il modulo 4 esplora l'intersezione tra imprenditorialità sociale ed etica aziendale. Fornisce una breve panoramica di questi concetti e approfondisce i principi e i temi alla base dell'etica aziendale, evidenziandone il ruolo centrale nell'imprenditoria sociale. Il modulo sottolinea l'importanza di mantenere pratiche etiche sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno, nei confronti degli stakeholder e del pubblico. Riconosce che le imprese, indipendentemente dalla loro classificazione come imprese sociali, possono trarre vantaggio dall'adozione di modelli e pratiche aziendali sostenibili ed etiche, favorendo un maggiore impegno nella comunità, visibilità e crescita a lungo termine.

Raggiungimento dei partecipanti: Per dare il via alle attività pilota, i partner del progetto hanno avviato un'azione di sensibilizzazione rivolta agli amministratori delegati e ai dirigenti di imprese sociali costituite da non più di 5 anni. Questo criterio di selezione ha garantito che il pilot si impegnasse con imprese rilevanti e relativamente nuove, pronte a crescere e svilupparsi.

Dati di registrazione: La tabella 5 fornisce una panoramica del numero di registrazioni ricevute per le attività pilota in ciascun Paese partecipante.

Paese→ Modulo↓	Belgio	Cipro	Germania	Malta	Italia	Spagna	Registrazioni/Modulo
1	10	10	10	0	22	8	60
2	10	10	10	0	22	8	60
3	10	10	9	0	22	8	59
4	10	10	9	0	22	8	59

Tabella 5. Riepilogo delle registrazioni delle attività pilota per Paese e modulo.

4.2.2 Implementazione

Formato e tempi adattati: Ogni Paese partecipante ha adottato un approccio flessibile nel determinare i tempi e il formato delle attività pilota. I tempi sono stati scelti strategicamente per allinearsi alla convenienza dei gruppi target in ciascun Paese. Inoltre, il formato delle attività pilota è stato personalizzato per soddisfare le esigenze specifiche dei partecipanti. Questa adattabilità ha permesso un'erogazione più personalizzata ed efficace della formazione. Per essere più specifici, la formazione online è stata condotta in Belgio, Cipro, Germania e Spagna, mentre in Italia è stato adottato un approccio ibrido. La tabella 6 fornisce una panoramica del numero di partecipanti alle attività pilota in ciascun Paese partecipante.

Paese→ Modulo↓	Belgio	Cipro	Germania	Malta	Italia	Spagna	Partecipanti/Modulo
1	10	6	4	0	21	7	48
2	10	6	2	0	21	7	46
3	10	6	1	0	20	6	43
4	10	6	2	0	20	5	43

Tabella 6. Riepilogo dei partecipanti al piloting per Paese e modulo.

4.3 Analisi del feedback

4.3.1 Sondaggi e risposte

Ogni sondaggio è stato suddiviso in cinque sezioni: La Parte I valutava la struttura del modulo; la Parte II misurava la qualità delle informazioni fornite; la Parte III raccoglieva l'opinione dei partecipanti sul contenuto del modulo di formazione; la Parte IV esaminava l'erogazione del modulo di formazione; la Parte V ne valutava la pertinenza. Ogni indagine consisteva prevalentemente in domande a risposta chiusa, che richiedevano ai partecipanti di rispondere utilizzando una scala Likert a 5 punti, da 1 (molto scarso) a 5 (molto buono). Le uniche domande aperte si trovavano nella Parte III e miravano a raccogliere dettagli sui contenuti forniti in ogni modulo. I partecipanti al progetto hanno ricevuto questi sondaggi al termine di ogni modulo di formazione. Questa strategia mirava a catturare le loro opinioni mentre l'esperienza era ancora fresca nella loro mente, eliminando la necessità di rievocare ricordi lontani.

Paese→ Modulo↓	Belgio	Cipro	Germania	Malta	Italia	Spagna	Risposte al sondaggio/Modulo
1	10	7	3	0	16	7	43
2	10	6	2	0	10	6	34
3	10	6	0	0	7	5	28
4	10	8	1	0	4	0	23

Tabella 7. Sintesi delle risposte al sondaggio per Paese e modulo.

4.3.2 Parte I: Struttura

La Parte I è stata progettata per raccogliere dati sulla struttura della formazione, concentrandosi in particolare sulla logica dello schema, sulla coerenza generale e sulla ponderazione dei diversi argomenti. L'analisi delle risposte al sondaggio rivela che, nel complesso, i partecipanti hanno valutato positivamente questo aspetto. In media, le risposte si collocano tra il buono e l'ottimo.

In particolare, i punteggi medi di ciascun modulo superano tutti il valore di 4,5, come mostrato nella Figura 4.

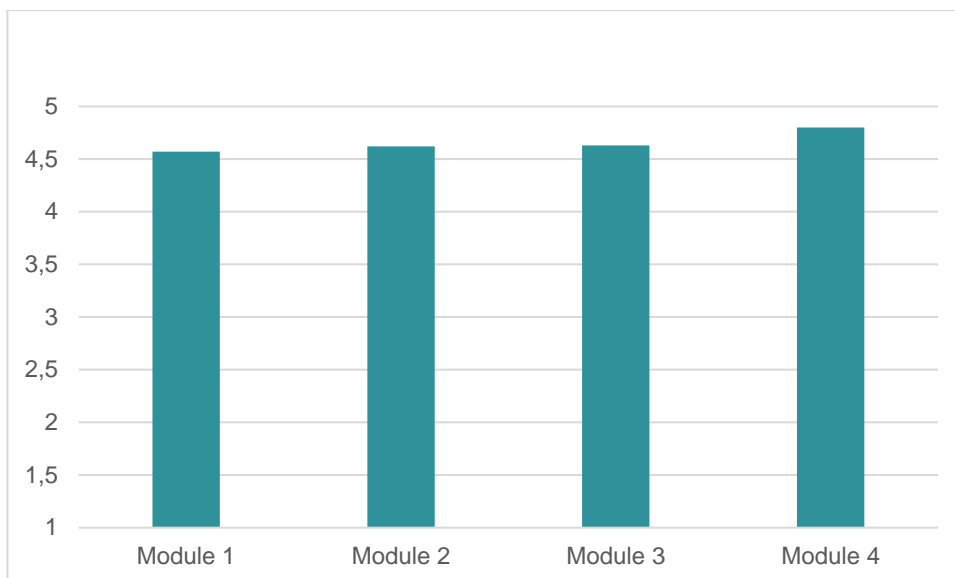


Figura 4. Punteggi medi per "Struttura".

4.3.3 Parte II: Qualità delle informazioni

In termini di qualità delle informazioni, i partecipanti hanno generalmente valutato positivamente i moduli di formazione, con punteggi medi compresi tra buono e molto buono. Il modulo 2 è stato l'unico ad avere valori medi inferiori a 4,5, come mostrato nella Figura 5.

In particolare, nel Modulo 2, i punteggi più bassi riguardano la qualità delle informazioni presentate sulle differenze tra i vari tipi di gestione finanziaria e gli strumenti che la compongono, nonché la qualità delle informazioni sugli strumenti digitali per i processi finanziari.

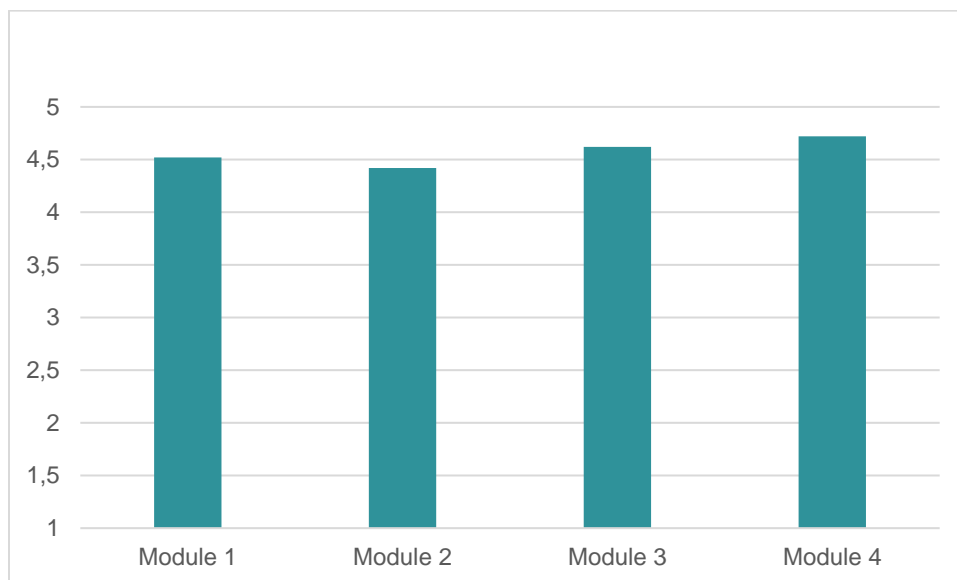


Figura 5. Punteggi medi per "Qualità delle informazioni".

4.3.4 Parte III: Contenuto

Per quanto riguarda i contenuti, ai partecipanti è stata presentata una serie di quattro domande aperte. Queste domande miravano a raccogliere informazioni sugli argomenti più e meno rilevanti trattati nel modulo di formazione, sugli aspetti che avevano apprezzato e che avrebbero voluto approfondire, e se c'erano altri argomenti che avrebbero voluto vedere inclusi nella formazione.

Modulo 1: I partecipanti al modulo 1 della formazione hanno evidenziato che gli argomenti più rilevanti sono stati la gestione dell'impatto, i B-corps, le definizioni e gli obiettivi delle imprese sociali, le legislazioni specifiche per paese, le reti e le catene di valore. Tuttavia, alcuni partecipanti hanno trovato meno rilevante la sezione relativa alle definizioni e agli obiettivi dell'impresa sociale e alla legislazione di Paesi diversi dal proprio. Inoltre, hanno espresso l'interesse a includere nella formazione una legislazione più aggiornata, approfondimenti sul funzionamento interno delle imprese sociali e l'esplorazione delle motivazioni e delle origini delle imprese sociali.

Modulo 2: i partecipanti al Modulo 2 hanno ritenuto che gli argomenti più rilevanti trattati nel modulo di formazione fossero la pianificazione e la gestione finanziaria, la pianificazione aziendale, i rendiconti di gestione e i bilanci. Tuttavia, hanno ritenuto che la gestione del tempo e i KPI fossero i meno rilevanti. Inoltre, hanno espresso il desiderio che il modulo includa una sezione sulla valutazione dell'idea imprenditoriale iniziale e una parte dedicata allo sviluppo di un piano di marketing.

Modulo 3: Nel Modulo 3, i partecipanti al progetto hanno trovato i seguenti argomenti più rilevanti: diverse fonti di finanziamento, strategia finanziaria, valutazione dei bisogni finanziari e impatto dei finanziamenti. Il ciclo dei flussi di cassa è stato considerato il meno rilevante. Inoltre, i partecipanti hanno espresso il desiderio di avere informazioni più approfondite sull'impatto dei finanziamenti, sulla strategia finanziaria e su ulteriori dettagli sulle sovvenzioni attualmente attive.

Modulo 4: Nel Modulo 4, i partecipanti hanno identificato la responsabilità sociale d'impresa, l'impronta morale ed etica e le questioni etiche negli affari come gli argomenti più rilevanti. Non hanno indicato alcun argomento come irrilevante. Tuttavia, hanno espresso il desiderio di maggiori informazioni sulla responsabilità sociale d'impresa e hanno richiesto ulteriori esempi e applicazioni pratiche relative ai concetti trattati.

4.3.5 Parte IV: Rilascio

Per quanto riguarda la consegna dei moduli, i partecipanti al progetto sono stati interpellati in merito al layout, al design, al linguaggio e all'uso di immagini, figure e tabelle sia nelle diapositive che nel testo di supporto. In generale, la Parte IV ha ricevuto valutazioni positive dai partecipanti. In media, le risposte rientrano nell'intervallo da buono a molto buono.

Tuttavia, il Modulo 2 è l'unico a presentare un leggero ritardo in termini di risultati, con un punteggio medio inferiore a 4,5, come mostrato nella Figura 6.

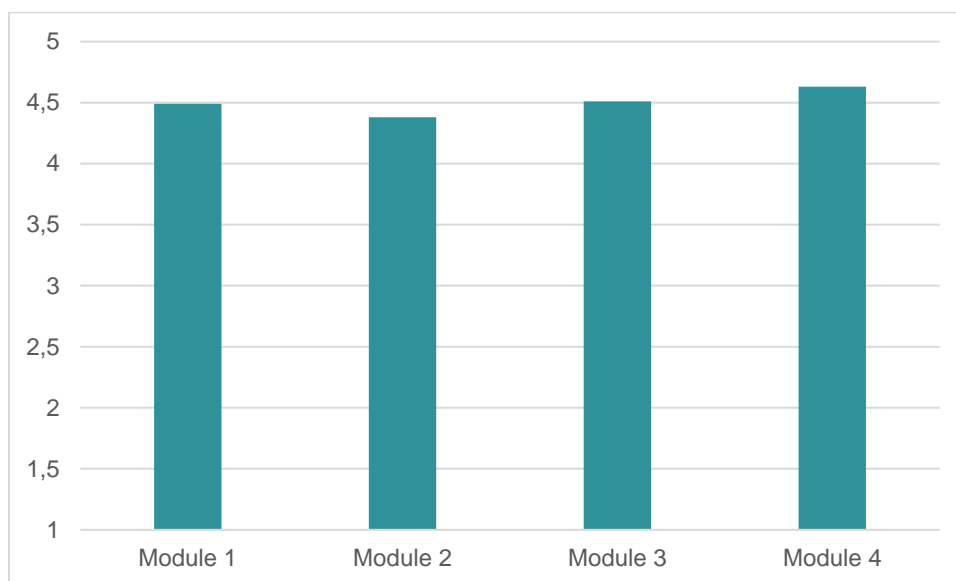


Figura 6. Punteggi medi per "Consegna".

4.3.6 Parte V: Risultati rilevanti

Infine, nell'ultima parte del sondaggio, è stato chiesto ai partecipanti di valutare la rilevanza dei moduli formativi in termini di applicabilità dei concetti presentati e di qualità degli esempi e delle altre applicazioni pratiche. In media, le risposte rientrano nell'intervallo da buono a molto buono.

Tuttavia, i moduli 2 e 4 sono stati percepiti come più rilevanti, mentre i moduli 1 e 3 sono rimasti leggermente indietro con punteggi medi inferiori a 4,5, come mostrato nella figura 7.

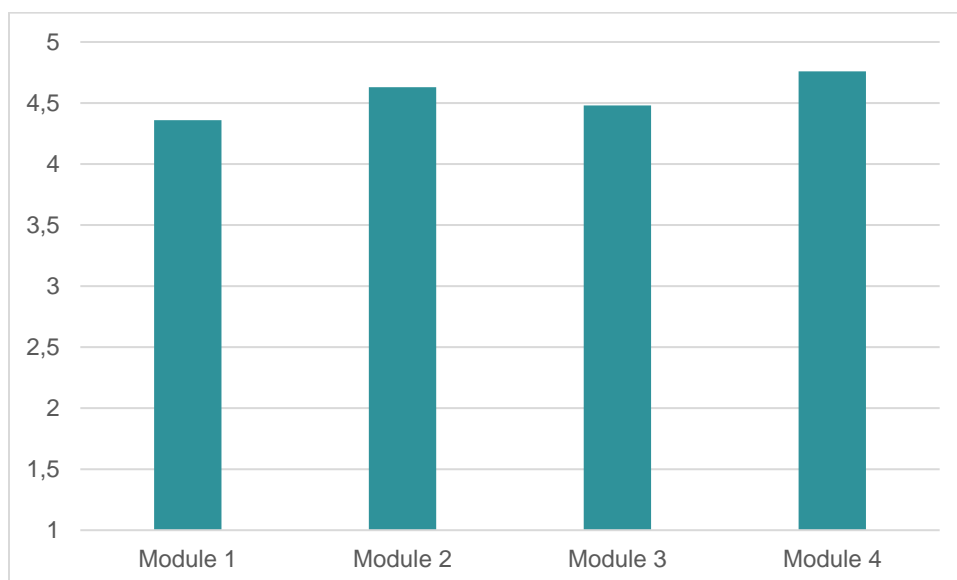


Figura 7. Punteggi medi per "Rilevanza".

4.3.7 Conclusioni

In conclusione, l'analisi del feedback serve come base fondamentale per affinare e migliorare i moduli formativi, per rispondere meglio alle esigenze e alle aspettative degli imprenditori sociali in fase iniziale. È chiaro che la formazione sviluppata nel contesto del progetto Beyond Capital si allinea ampiamente alle aspettative dei partecipanti, mostrando punti di forza nella struttura, nella qualità delle informazioni e nella rilevanza generale. Tuttavia, gli approfondimenti specifici ottenuti, come i punteggi leggermente più bassi del Modulo 2 e alcuni aspetti particolari dei Moduli 1 e 3, evidenziano le aree in cui si potrebbero apportare miglioramenti mirati.

5. Fase C: traduzione e rilascio

Durante la fase finale del PR1, i partner hanno rivisto l'analisi di feedback nella riunione transnazionale conclusiva tenutasi a Monaco il 5 e 6 ottobre 2023. Successivamente, hanno tradotto questo rapporto nelle rispettive lingue nazionali per migliorare l'accessibilità e la diffusione tra gli stakeholder nazionali.

Bibliografia

Borzaga, C., Galera, G., Franchini, B., Chiomento, S., Nogales, R., & Carini, C. (2020). *Le imprese sociali in Europa e i loro ecosistemi: Relazione di sintesi comparativa*. Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea.

Ho, S., Pattyn, V., Broucker, B., & Crompvoets, J. (2018). Valutazione dei bisogni nell'amministrazione del territorio: Il potenziale della tecnica del gruppo nominale. *Land*, 7(3), 87.

Krueger, R. A. (1994). *Gruppi di discussione: Una guida pratica per la ricerca applicata*. Pubblicazioni SAGE.

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Gruppi di discussione: Una guida pratica per la ricerca applicata* (5a edizione). Pubblicazioni SAGE.