



Funded by
the European Union



BEYOND CAPITAL

THE NEXT GENERATION OF SOCIAL ENTERPRISES

KA220-VET-ECFF84E6

Modulo 1: Imprese sociali, management e funzionamento

Versione:	Autore:	Data:
V.1	CBE & MICC	14/11/2022

Modulo 1 –Imprese sociali, management e funzionamento

Introduzione

Questo modulo mira a fornire agli imprenditori sociali conoscenze generali sull'impresa sociale in Europa, esplorandone la definizione e le origini.

Inoltre, offre la possibilità di saperne di più sul tema delle Società Benefit e della certificazione B-Corp. A tal proposito, un obiettivo chiave di questa unità è guidare i nuovi imprenditori nell'ottenere la certificazione.

Attraverso un'analisi della legislazione sulle imprese sociali nei paesi europei, questo modulo mira a garantire la conoscenza delle diverse tipologie di imprese sociali in Europa.

È importante per i nuovi imprenditori non concentrarsi solo sul proprio paese, ma trovare nuovi partner in tutta Europa attraverso un'accurata analisi degli stakeholder e un buon business plan.

Infine, verrà illustrato un caso emblematico di impresa sociale attiva da più di 15 anni.

In questo modo i nuovi imprenditori sociali hanno l'opportunità di sviluppare le giuste competenze necessarie per la crescita della loro impresa.

Obiettivi/risultati dell'apprendimento

Questo modulo mira a raggiungere i seguenti obiettivi di apprendimento:

- Essere in grado di riconoscere un'impresa sociale
- Conoscere i vantaggi della certificazione B-Corp
- Come ottenere la certificazione B-Corp
- Conoscere la legislazione relativa alle imprese sociali nei vari paesi europei
- Riconoscere l'importanza e i vantaggi di far parte di una rete internazionale.
- Essere in grado di interagire con i propri stakeholder
- Essere in grado di commercializzare il proprio prodotto
- Come misurare l'impatto sociale
- Ispirarsi a un caso di successo di impresa sociale

RISULTATI DI APPRENDIMENTO

Conoscenze

- Definizione di impresa sociale
- Capire cos'è una Benefit Corporation
- Avere una panoramica del sistema legislativo europeo delle imprese sociali
- Mettere in contatto individui e organizzazioni di diverse comunità e imprese sociali
- Trovare il giusto equilibrio tra dimensione sociale ed economica all'interno delle imprese sociali
- Saper misurare l'impatto sociale

Skills

- Essere in grado di capire cosa fa un'impresa sociale
- Essere in grado di comprendere le differenze tra le Società Benefit
- Essere in grado di ottenere la certificazione B.Corp
- Conoscere i requisiti essenziali per la creazione della dimensione sociale ed economica
- Saper creare un sistema multi-stakeholders
- Saper mappare il sistema legislativo europeo delle imprese sociali

Competenze

- Imparare a riconoscere un'impresa sociale
- Rendere la propria azienda una Benefit Corporation
- Acquisire con successo la certificazione B-Corp
- Conoscere la legislazione pertinente per definire la vostra impresa sociale in un determinato paese.
- Creare una rete e interagire con gli stakeholder
- Saper superare il dualismo sociale ed economico
- Saper comprendere il ruolo degli stakeholder e creare un'impresa di valore sociale

Indice dettagliato

Imprese sociali, management e funzionamento

1. Cos'è un'impresa sociale?

- 1.1. Definizione
- 1.2. Contesto and Background
- 1.3. Imprese sociali oggi

2. Certificazione B-Corp e come ottenerla

- 2.1. Cosa sono le Benefit Corporations?
- 2.2. Cosa sono le B-Corps?
- 2.3. Benefit Corporations come soggetti legali

3. Mappatura delle legislazioni nei diversi paesi in materia di imprese sociali

- 3.1. Spagna
- 3.2. Italia
- 3.3. Germania
- 3.4. Cipro
- 3.5. Malta
- 3.6. Belgio

4. Come costruire o accedere a una rete e interagire con i propri stakeholder

- 4.1. Perché è importante il networking dell'impresa sociale?
- 4.2. Come costruire una rete
- 4.3. Come interagire con gli stakeholder
- 4.4. Vantaggi di un sistema multi-stakeholder

5. Sinergia e equilibrio tra obiettivi sociali e economici- come commercializzare il prodotto

- 5.1. Dualismo sociale e economico
- 5.2. Dimensione economica
- 5.3. Dimensione sociale
- 5.4. Social marketing

6. Come misurare l'impatto sociale

- 6.1. Scopo della valutazione
- 6.2. Stakeholders
- 6.3. Catena del valore dell'impatto
- 6.4. Approccio alla misurazione

7. Caso emblematico- Intervista con Close the Gap

Contenuto Principale

1. IMPRESE SOCIALI

1.1 INTRODUZIONE

Le imprese sociali sono formate da soggetti operanti nell'economia sociale il cui obiettivo principale è avere un impatto sociale rispetto ad un profitto a beneficio dei loro proprietari/azionisti.

L'impresa opera fornendo beni e servizi al mercato in modo imprenditoriale e innovativo utilizzando i propri profitti principalmente per raggiungere obiettivi sociali. È gestita in modo aperto e responsabile e, in particolare, coinvolge dipendenti, consumatori e stakeholder interessati alle sue attività commerciali.

Le imprese sociali si concentrano sul raggiungimento di obiettivi sociali, ambientali o comunitari più ampi.

1.2 DEFINIZIONE DI IMPRESA SOCIALE

Il concetto di impresa sociale è più complicato di quanto sembri, ogni paese ne ha un'accezione diversa a seconda del proprio background storico e culturale.

La Commissione europea utilizza questo termine per racchiudere i diversi tipi di impresa:

- Imprese il cui obiettivo sociale o bene comune è la ragione dell'attività commerciale, spesso sotto forma di un alto livello di innovazione sociale.
- Imprese i cui profitti sono principalmente reinvestiti per raggiungere questo obiettivo sociale;
- Imprese in cui il metodo di organizzazione o il sistema di proprietà riflettono la missione dell'impresa, utilizzando principi democratici, partecipativi o concentrandosi sulla giustizia sociale.

Le imprese sociali operano principalmente in 4 settori:

- Integrazione lavorativa - formazione e integrazione di persone con disabilità e disoccupati;
- Servizi sociali alla persona - salute, benessere e assistenza medica, formazione professionale, istruzione, servizi sanitari, servizi di assistenza all'infanzia, servizi per gli anziani o aiuti per le persone svantaggiate

- Sviluppo locale di aree svantaggiate - imprese sociali in aree rurali remote, programmi di sviluppo/riabilitazione di quartieri in aree urbane, aiuti alla crescita, sviluppo e cooperazione dei Paesi terzi
- Altro - tra cui riciclaggio, protezione dell'ambiente, sport, arte, cultura o conservazione storica, scienza, ricerca e innovazione, protezione dei consumatori e sport amatoriali

1.3 ECOSISTEMI IN EUROPA

Le imprese sociali sono oggi una parte importante della struttura sociale europea, a causa della loro recente proliferazione e del crescente interesse che suscitano tra politici, ricercatori e operatori del settore.

La Commissione europea ha lanciato due studi di mappatura come follow-up della sua presentazione risalente 2011 sull'Iniziativa per l'imprenditoria sociale (SBI).

L'ultima mappatura ha preso in considerazione: il contesto storico e le condizioni di nascita delle imprese sociali; l'evoluzione del concetto e del quadro politico e giuridico nazionale esistente; le dimensioni e le caratteristiche dell'attività; le reti e i meccanismi di sostegno reciproco; la ricerca, l'istruzione, lo sviluppo delle competenze e le risorse disponibili per le imprese sociali.

I report nazionali confermano che le imprese sociali sono emerse e si sono sviluppate grazie all'interazione tra dinamiche bottom-up (principalmente guidate dalla comunità) e top-down (principalmente guidate dall'esterno). Le dinamiche dal basso verso l'alto hanno le loro radici nella lunga tradizione risalente alle prime forme di cooperative e associazioni, invece, le dinamiche dall'alto verso il basso sono fortemente intrecciate con lo sviluppo dei sistemi di welfare state. Nei Paesi caratterizzati da uno scarso grado di copertura dei servizi di interesse generale e da un forte impegno civico e/o tradizione cooperativa, le imprese sociali sono state inizialmente promosse spontaneamente da gruppi di cittadini con l'obiettivo di colmare le lacune nella fornitura di servizi di welfare e di interesse generale.

La maggior parte degli Stati membri dell'UE si distingue per ecosistemi piuttosto sbilanciati, che danno eccessiva importanza a una componente e poca ad altre. Nella maggior parte dei casi, ciò implica l'abbandono dello sviluppo delle capacità, della creazione di reti e della cooperazione tra le imprese sociali. In termini di risorse disponibili, i report dei Paesi confermano che garantire l'accesso solo alle risorse rinnovabili, la cui domanda è peraltro ancora limitata, non è sufficiente. Un ecosistema completo dovrebbe anche migliorare le pratiche di appalto pubblico e incoraggiare la stabilizzazione delle risorse generatrici di reddito.

L'impresa sociale è un fenomeno sempre più diffuso con un grande potenziale, che è ancora lontano dall'essere pienamente sfruttato. Le imprese sociali hanno un impatto significativo sul reddito, sull'occupazione e sul benessere, e sono state ampiamente riconosciute, sia a livello politico che giuridico soprattutto nei Paesi che godono di una lunga tradizione.

Come evidenziato dai report nazionali, l'impresa sociale non è una tendenza del tutto nuova. Piuttosto che derivare da modelli di business come negli Stati Uniti, in Europa e nei Paesi confinanti l'impresa sociale deriva principalmente da modelli organizzativi e valori che hanno forti radici nelle società europee, tra cui la solidarietà, l'auto-aiuto, la partecipazione e la crescita inclusiva e sostenibile. In quanto tale, l'impresa sociale deriva principalmente da una dinamica collettiva ed è un modello imprenditoriale collettivo.

In alcuni casi, le imprese sociali possono avere una lunga storia: la Germania, ad esempio, vanta una lunga tradizione di organizzazioni non profit che, fin dal Medioevo, hanno fornito servizi sociali.

In effetti, la maggior parte delle imprese sociali affonda le proprie radici nella tradizione delle associazioni, delle società di mutuo soccorso e dell'impegno cooperativo e volontario che ha preceduto la creazione degli organismi statali contemporanei.

Tuttavia, in altri Paesi la storia e l'origine delle imprese sociali sono strettamente legate alle caratteristiche e all'evoluzione dei loro sistemi di welfare.

2 CERTIFICAZIONE B-CORP E COME OTTENERLA

2.1 INTRODUZIONE

Questo modulo esplora il concetto di società benefit. Le organizzazioni non profit e i governi non possono affrontare da soli i problemi più complessi della società. Le imprese e le organizzazioni a scopo di lucro possono e vogliono fare la differenza.

Una società benefit è un'entità commerciale con un duplice scopo: realizzare un profitto e promuovere il bene pubblico. Mentre l'unico obiettivo di una società a scopo di lucro è quello di realizzare un profitto per i suoi azionisti, e lo scopo di una società no profit è quello di adempiere alla sua missione o di sostenere i suoi beneficiari (come la promozione della sostenibilità ambientale o servizi a persone con basso reddito), una società benefit si impegna in entrambe le attività.

Per essere idonea come società benefit, l'azienda deve avere uno scopo di pubblica utilità e impegnarsi a redigere relazioni annuali che mostrino i progressi verso la missione dichiarata.

I documenti di costituzione devono includere una dichiarazione di uno o più scopi di pubblica utilità, come ad esempio:

- garantire servizi a servire individui o comunità a basso reddito
- sostenibilità ambientale
- promozione dell'arte e della musica
- condivisione dei profitti con enti di beneficenza
- contributi alla ricerca scientifica
- promozione dell'istruzione pubblica, o
- uno scopo generale di pubblica utilità

2.2 COSA SONO LE B-CORPS?

Le B-Corps certificate sono quelle che lavorano "per ridurre le disuguaglianze, abbassare i livelli di povertà, avere un ambiente più sano, comunità più forti e creare un maggior numero di posti di lavoro di alta qualità con dignità e scopo".

(<https://bcorporation.eu/about-b-corps>)

Gli affari e i profitti non sono lo scopo delle Benefit Corporations, ma sono invece il mezzo per un fine più grande, ovvero il benessere dei loro dipendenti, delle comunità e dell'ambiente che le circonda.

Le B Corps bilanciano gli interessi degli azionisti con quelli dei lavoratori, dei clienti, delle comunità e dell'ambiente.

Il movimento delle B-Corp è nato negli Stati Uniti nel 2006 grazie al lavoro del B-Lab, una ONG la cui missione è diffondere una nuova cultura internazionale basata sull'impatto sociale e sulla responsabilità di ogni impresa nel mondo.

Le B Corps sono un'estensione del concetto di società benefit.

A seguito della rilevanza globale del movimento delle B-Corp, molti governi stanno sviluppando la propria legislazione al fine di convalidare le B-Corporations come soggetti giuridici.

Le Benefit Corporations hanno acquisito lo status giuridico nei seguenti Paesi:

- Italia ("società Benefit")
- Francia
- Colombia
- Ecuador
- USA (36 Stati)

Il processo di legalizzazione è in corso anche in 5 nuovi paesi degli Stati Uniti e in altri 12 Paesi del mondo.

L'obiettivo del B-Lab è quello di costruire "una comunità globale di B-Corp certificate che soddisfino i più alti standard di verifica, di performance sociale e ambientale, di trasparenza pubblica e di responsabilità legale".

Come spiegato in precedenza, essere una B-Corp richiede un certo standard; operare in modo trasparente, responsabile e sostenibile comporta ulteriori costi per l'azienda.

Perché diventare una B-Corp?

Diventare una B-Corp ha numerosi lati positivi: secondo Harvard Business Review, i millennial, che rappresentano circa il 50% della forza lavoro globale, cercano un lavoro che li colleghi a uno scopo più grande e per questo risultano più attraenti per i possibili dipendenti

Dal punto di vista economico, essere una B-Corp porta un notevole ritorno in termini di reputazione: la stampa e le recensioni degli utenti tendono a prendere in considerazione il lato sociale dell'impresa.

Le B-Corps hanno anche un vantaggio competitivo dovuto alla maggiore attrattiva per gli investitori basata sulla maggiore visibilità e sulla presenza di una legislazione favorevole nella maggior parte dei Paesi.

2.3 B-VALUTAZIONE DELL'IMPATTO

LoreB Lab ha sviluppato il B-Impact Assessment, disponibile gratuitamente per tutte le aziende interessate a misurare il proprio livello di impegno verso le comunità e l'ambiente

Utilizzato da oltre 150.000 aziende, il B-Impact Assessment può aiutare a misurare, gestire e migliorare le performance di impatto positivo per l'ambiente, le comunità, i clienti, i fornitori, i dipendenti e gli azionisti; ottenere un punteggio minimo verificato di 80 punti sulla valutazione complessiva è il primo passo verso la certificazione B Corp.

1. Fai il test gratuito: <https://bimpactassessment.net/>
2. Se il voto è 80/200 o superiore, convalidare i risultati con B- Lab;
3. Sottoscrivere la Dichiarazione di interdipendenza delle C-Corp!

La valutazione dell'impatto B contiene una serie di domande sulle pratiche e sul rendimento dell'azienda in cinque categorie: governance, lavoratori, comunità, ambiente e clienti.

2.4 CONTESTO

A seguito di un lungo iter la figura delle imprese è cambiata, l'idea iniziale di un'azienda che persegue il classico interesse dell'azionista viene sostituita da un orizzonte più ampio che prende in considerazione tutti gli stakeholder; il 1° gennaio 2016 l'Italia è diventata il primo Stato europeo e il secondo Paese al mondo a creare un nuovo status giuridico per le imprese, chiamato "Società Benefit" (negli Stati Uniti, Benefit Corporation).

Una "Società Benefit" è un'azienda che unisce l'obiettivo del profitto a quello di creare un impatto positivo per la società e l'ambiente e che opera in modo trasparente, responsabile e sostenibile.

3 MAPPATURA DELLE LEGISLAZIONI DEI DIVERSI PAESI IN MATERIA DI IMPRESE SOCIALI

3.1 INTRODUZIONE

Questo modulo esplora il concetto di impresa sociale, in particolare la mappatura della legislazione nei diversi Paesi.

Le imprese sociali sono formate da soggetti operanti nell'economia sociale il cui obiettivo principale è avere un impatto sociale piuttosto che realizzare un profitto per i loro proprietari/azionisti.

Le imprese sociali nei diversi Paesi hanno una struttura diversa a causa delle differenze storiche e culturali, per cui esistono diverse discrepanze tra le legislazioni nazionali in materia.

3.2 SPAGNA

La situazione in Spagna mostra un ecosistema emergente di imprese sociali che evidenzia un contrasto tra istituzionalizzazione e innovazione.

Le reti di imprese sociali sono considerate per la loro duplice missione: da un lato difendono gli interessi collettivi e professionali delle imprese sociali, dall'altro promuovono e realizzano tutti i tipi di servizi che rispondono agli interessi e ai bisogni delle stesse.

La Spagna presenta fondamentalmente due approcci opposti alle imprese sociali, intese sia come forme tradizionali di economia sociale sia come nuovi modelli di business che bilanciano obiettivi economici e sociali; da un lato l'impresa sociale è vista come parte dell'economia sociale, dall'altro è considerata un nuovo settore.

3.3 ITALY

La storia dell'impresa sociale in Italia è strettamente legata alle caratteristiche e all'evoluzione del suo sistema di welfare.

Si tratta di un arco temporale di quasi 40 anni, che racchiude tendenze diverse tra le varie tipologie organizzative che compongono lo spettro dell'impresa sociale. Queste sono:

- Cooperative sociali,
- Associazioni e federazioni imprenditoriali,
- Società a responsabilità limitata,

- Cooperative tradizionali e società di mutuo soccorso.

L'impresa sociale si è sviluppata in diverse fasi. Nella prima fase, le organizzazioni di volontariato e le cooperative sociali sono state le principali protagoniste. Successivamente, le associazioni e le fondazioni orientate verso una posizione imprenditoriale più forte hanno iniziato a svolgere un ruolo sempre più rilevante. Infine, sono entrate in gioco le società a responsabilità limitata qualificate come le imprese sociali perché perseguono finalità sociali esplicite e adottano una governance inclusiva.

Importanti novità sono state recentemente introdotte dalla riforma legislativa 106/2016 del “terzo settore” e dai Decreti Legislativi 117/2017 e 112/2017.). Come affermato dal governo, l'obiettivo della legge 106/2016 era duplice: in primo luogo, fornire un quadro comune al settore per superare la sua frammentazione sotto diverse prospettive, in termini di modelli organizzativi, derivati dalle diverse forme giuridiche introdotte nei decenni precedenti basate su associazioni di volontariato e promozione sociale.

3.4 GERMANIA

Le imprese sociali tedesche affondano le loro radici in diverse tradizioni: dall'azione associativa e filantropica, alle cooperative, alle mutue, all'integrazione lavorativa, alle tradizioni comunitarie altre di auto-aiuto collettivo guidate dall'impresa.

Le imprese sociali attualmente attive in Germania si fondano su diversi precursori storici. Questi includono forti radici associative, nonché tradizioni cooperative, mutualistiche e di auto-aiuto collettivo.

Nessuna delle concezioni tedesche pone l'accento sulle dimensioni della governance e della proprietà inclusiva previste dall'UE.

In Germania non esiste una legislazione specifica sull'imprenditoria sociale, né una definizione formale, e pertanto le agenzie pubbliche continuano a divergere nella comprensione del concetto.

Non sembra che ci siano piani imminenti per introdurre tali atti nel prossimo futuro.

3.5 CIPRO

La normativa sull'impresa sociale a Cipro è piuttosto recente: basata su una legge del 2019, approvata nel 2020, stabilisce il quadro giuridico che delinea i criteri specifici che devono essere soddisfatti da soggetti giuridici per ottenere lo status di impresa sociale.

L'articolo 5 stabilisce due categorie di imprese sociali:

- **Impresa sociale a scopo generale:** il suo scopo è raggiunto attraverso una missione sociale che promuove azioni sociali e/o ambientali positive nell'interesse della società, e fornisce servizi o beni sulla base di un modello di business. La maggior parte delle entrate dell'azienda proviene dal business, che investe almeno il 70% dei suoi profitti per promuovere la sua missione sociale e realizzarla.
- **Impresa a integrazione sociale:** ha come scopo primario il perseguimento di una missione sociale attraverso l'impiego di almeno il 40% della forza lavoro della propria impresa, assumendo persone appartenenti a gruppi vulnerabili della popolazione, fornisce servizi o beni sulla base di un modello di business, ed è gestita in modo imprenditoriale, responsabile e trasparente; in particolare con la partecipazione dei soci, dipendenti, clienti e/o di altri stakeholder interessati dalle sue attività commerciali e non costituisce impresa statale.

3.6 MALTA

Malta è una piccola economia di mercato con una lunga storia e tradizione di associazioni di volontariato (OdV) e cooperative. Prima del riconoscimento formale, le OdV avevano diritto alla libertà di associazione, riconosciuta nella Costituzione del Paese. Non esiste a livello legislativo una definizione ufficiale di impresa sociale, sebbene sia presente nel progetto di legge in materia (2015).

Il progetto di legge ne definisce due diversi tipi:

- Impresa sociale, (società a responsabilità limitata)
- organizzazione di impresa sociale (prevista per tutte le altre forme giuridiche).

Entrambe sono allineate con la definizione operativa di SE dell'UE, ad eccezione del fatto che non vi è alcun riferimento alla partecipazione degli stakeholder. Le imprese sociali devono rispettare criteri aggiuntivi (ad esempio, limitazioni sui salari e sui volontari, requisiti specifici sull'atto costitutivo).

3.7 BELGIO

In Belgio non esiste una legislazione specifica che abbracci completamente l'ambito dell'impresa sociale. Esiste piuttosto una serie di leggi, decreti (a livello regionale) e disposizioni pubbliche relative a forme giuridiche specifiche, settori di attività e tipi di missione sociale. Un'ampia gamma di politiche e disposizioni legali si applica potenzialmente alle imprese sociali in vari settori ed è impossibile fornire un elenco esaustivo di tutte queste misure.

Nel 1995, nell'ambito del diritto societario, è stato creato il quadro delle imprese a scopo sociale. Questo quadro non era, in senso stretto, una nuova forma giuridica; infatti, tutti i tipi di organizzazioni potevano adottare lo status di società a scopo

sociale, a condizione che non fossero "dedicate all'arricchimento dei propri membri" e che i loro statuti rispettassero una serie di condizioni.

Se da un lato si rafforza l'evoluzione delle associazioni verso una posizione imprenditoriale, dall'altro le recenti modifiche legislative hanno riconosciuto la propensione delle cooperative a perseguire scopi di interesse generale. Dal 2019, solo le cooperative possono essere accreditate come imprese sociali attraverso un nuovo schema ben preciso. Una cooperativa deve soddisfare una serie di condizioni per essere accreditata come "impresa sociale".

4. COME COSTRUIRE O ACCEDERE A UNA RETE E INTERAGIRE CON I PROPRI STAKEHOLDER

4.1 PERCHÉ È IMPORTANTE IL NETWORKING DELLE IMPRESE SOCIALI?

Le imprese sociali hanno l'obiettivo principale di creare valore sociale oltre a quello economico. Questo duplice scopo limita l'accesso alle risorse, perché le imprese sociali risultano meno attraenti per gli investitori esterni.

In generale, sei condizioni giocano un ruolo fondamentale nell'avvio dell'attività delle imprese sociali: leadership, nuove conoscenze, finanziamenti, talento e servizi di supporto, tra cui il networking.

Per gli imprenditori è essenziale creare una rete di contatti per entrare con successo nel mercato e passare alle fasi successive del percorso aziendale. Le reti danno accesso al capitale sociale e forniscono credibilità alle nuove imprese che non hanno ancora una solida reputazione sul mercato. È importante trovare consensi o associazioni con soggetti e organizzazioni che abbiano una certa autorità o che operino nello stesso settore.

4.2 COME FARE NETWORK

Le reti di imprese sociali possono collegare individui e organizzazioni di diverse comunità, imprese sociali e aree in reti di supporto.

Per entrare a far parte di una rete, è necessario:

- trovare partner che condividano gli stessi valori fondanti;
- condividere informazioni;
- fornire sostegno reciproco;
- promuovere opportunità di business che portino benefici a entrambi.

Il modo in cui si crea network cambia a seconda della fase di vita dell'azienda e degli stakeholder che ne fanno parte. In questo processo, infatti, si passa dalle "reti personali" alle "reti professionali".

Nelle fasi iniziali dell'azienda, la rete serve a facilitare l'accesso a risorse "tangibili", come il capitale iniziale, gli asset o i locali commerciali.

Nella fase di crescita delle imprese, l'importanza delle reti rimane, ma il loro utilizzo si sposta dall'accesso alle risorse finanziarie e alla credibilità, a conseguire conoscenze avanzate e aprirsi a nuovi mercati.

Diventa importante costruire una rete con altre imprese sociali e creare partnership strategiche, per ripartire i costi di ricerca e sviluppo o aprire l'accesso a nuovi mercati.

È possibile creare una rete locale, regionale, nazionale o internazionale e i motivi dell'ideazione possono essere: la posizione geografica, il tema, la missione sociale o una combinazione di questi elementi.

L'adesione a una rete locale può aiutare a fare network e a connettersi con le imprese sociali e gli imprenditori della stessa area. Questo processo può aiutare a influenzare le autorità locali, compresi i rappresentanti politici, i consiglieri locali, i funzionari comunali e i media, per renderli consapevoli dei successi, dei bisogni e delle idee delle imprese sociali.

È necessario evidenziare le connessioni tra impresa sociale e welfare comunitario.

Sulla base di questa connessione, le imprese sociali possono partecipare a eventi organizzati specificamente per questo tipo di entità al fine di creare nuove relazioni o contattare direttamente un'azienda con cui sono interessate a creare una collaborazione, ampliando così la rete.

Per creare una nuova rete, può essere utile organizzare eventi di networking nella propria località e invitare le organizzazioni a partecipare.

Questi eventi possono aiutare le organizzazioni e gli imprenditori a individuare le opportunità di collaborazione o partnership e, ad esempio, può essere importante avere una presentazione pronta della propria attività per poter trovare partner affini da inserire nella propria rete.

In questo contesto diventa importante tenere una lista di contatti in modo che la comunicazione sia più semplice e immediata.

La mancanza di risorse o di tempo spesso limita la possibilità di partecipare a eventi di network.

Una soluzione potrebbe essere quella di organizzare eventi online per incoraggiare la partecipazione di un maggior numero di imprese sociali.

4.3 COME INTERAGIRE CON GLI STAKEHOLDERS

Le imprese non possono limitarsi alle attività dei soli azionisti e alla massimizzazione del valore azionario, ma devono soddisfare le aspettative di più soggetti - cioè di coloro che influenzano un'impresa - cercando di soddisfare le aspettative di chi porta contribuisce efficientemente allo sviluppo dell'attività economica. Si passa quindi a una prospettiva multi-stakeholder, cioè a un sistema di governance aperto, capace di conciliare gli interessi dei vari stakeholder e di affermare la propria responsabilità sociale. Questo segna il passaggio da una prospettiva mono-stakeholder a una prospettiva multi-stakeholder.

L'impresa sociale è comunemente considerata **un'organizzazione multi-stakeholder**, con una governance partecipativa, che prevede la partecipazione diretta del management, al fine di garantire la condivisione e la trasparenza delle decisioni.

Il rapporto con gli stakeholder può assumere diverse forme: **ascolto, consultazione, co-progettazione, coinvolgimento** diretto all'interno della società e dei consigli di amministrazione.

Il filo conduttore delle diverse forme e modalità di relazione con gli stakeholder si identifica nella finalità di favorire l'innovazione del concetto di governance, rendendolo **aperto e partecipativo**.

Il **coinvolgimento** degli stakeholder è definito come il meccanismo di consultazione o partecipazione attraverso il quale i lavoratori, gli utenti e gli altri soggetti direttamente interessati alle attività sono messi in condizione di esercitare un'influenza sulle decisioni dell'impresa sociale, con particolare riferimento alle questioni che riguardano direttamente le condizioni di lavoro e la qualità dei beni o dei servizi.

Potrebbe essere utile realizzare **consultazioni periodiche**, come quelle telematiche.

Oltre a dover essere periodica, la consultazione deve essere realizzata con modalità che la rendano "effettiva" e funzionale a promuovere la partecipazione dei lavoratori e degli utenti.

La consultazione può trovare diverse formulazioni negli statuti o nei regolamenti, come ad esempio:

- l'istituzione di **comitati**;
- l'istituzione di **assemblee speciali** in rappresentanza dei lavoratori o degli utenti;
- la partecipazione di **rappresentanti delle categorie** interessate all'organo assembleare, di
- l'amministrazione e il controllo;
- l'adozione di **ulteriori procedure**.

4.4 VANTAGGI DI UN SISTEMA MULTI-STAKEHOLDER

Per le imprese sociali, il coinvolgimento dei vari stakeholder nella governance dell'organizzazione è un elemento importante in grado di produrre significativi vantaggi competitivi:

- riduzione dei gap informativi tra l'ente produttore e gli utilizzatori dei servizi
- aumento dell'efficienza e dell'efficacia della produzione
- aumentare la capacità di controllo, nei settori in cui è difficile affidare la responsabilità a soggetti esterni
- stimolare l'apprendimento, grazie a diversi punti di vista, con una maggiore capacità di innovazione e riflessione;
- capacità di generare risorse aggiuntive esterne all'organizzazione, attraverso maggiori scambi con l'ambiente

Attuando politiche e azioni di stakeholder engagement, si possono sviluppare fattori di forza nell'ambito della gestione strategica, come uno sviluppo sociale più equo e sostenibile nel tempo, una gestione più adeguata dei rischi e della reputazione, una crescita della fiducia nell'impresa e della sua legittimazione sociale.

Per applicare questo complesso tipo di governance, le imprese sociali devono essere in grado di valorizzare la presenza dei vari stakeholder, stimolarli e rispettare le aspettative generate. L'organizzazione deve dotarsi di una forte flessibilità, adattabilità e capacità di problem solving per essere all'altezza dei bisogni da soddisfare.

5. SINERGIA ED EQUILIBRIO TRA OBIETTIVI/SERVIZI SOCIALI ED ECONOMICI - COME COMMERCIALIZZARE IL PRODOTTO

5.1 DUALISMO SOCIALE E ECONOMICO

L'impresa sociale è una qualifica legale che può essere ottenuta da aziende, associazioni e fondazioni e sta diventando molto popolare in tutta Europa. Le ragioni di questo interesse derivano dalle caratteristiche di questo modello di business: la coesistenza di una natura imprenditoriale, finalizzata alla produzione e alla fornitura di prodotti e servizi, e attività sociali, non guidate dalla massimizzazione del profitto, ma piuttosto dal perseguimento di obiettivi sociali.

Questo dualismo può dare origine a tensioni nella gestione degli obiettivi sociali ed economici, con conseguenti problemi all'interno dell'organizzazione. Queste fonti di tensione possono derivare sia da sottogruppi interni che da stakeholder esterni. L'incapacità di trovare un equilibrio tra i due obiettivi, ponendo maggiore enfasi su uno piuttosto che un altro, può dare origine al fallimento del fine ultimo dell'impresa. Un'attenzione eccessiva agli obiettivi economici potrebbe allontanare l'organizzazione dai suoi obiettivi sociali, mentre un'attenzione eccessiva agli obiettivi sociali potrebbe alla fine compromettere la sostenibilità finanziaria dell'organizzazione.

In questo nuovo e difficile scenario, le imprese sociali potrebbero rappresentare una risposta emergente ai problemi economici e sociali, diventando promotrici del cambiamento. Sono in grado di fornire soluzioni ai nuovi bisogni delle persone e delle comunità. Possono progettare, sviluppare e introdurre trasformazioni nelle relazioni tra individui e istituzioni e, in questo modo, ridefinire gli obiettivi e le priorità dello sviluppo socio-economico.

L'Impresa Sociale è, quindi, un'organizzazione che fornisce risposte imprenditoriali a bisogni di natura sociale ed è un'entità che riesce a coniugare la dimensione economica, rappresentata dall'approccio imprenditoriale, con la dimensione sociale, relativa alla risoluzione di problemi che sorgono in specifici contesti sociali e territoriali.

5.2 DIMENSIONE ECONOMICA

Ciò che definisce un'impresa come sociale sono gli obiettivi e le modalità di produzione. La definizione si articola su due dimensioni: quella

economico-imprenditoriale e quella sociale. La dimensione economico-imprenditoriale richiede l'esistenza di quattro requisiti:

- una produzione continuativa di beni e/o servizi e professionale;
- un elevato grado di autonomia sia nella costituzione che nella gestione dell'impresa;
- l'assunzione da parte dei fondatori e dei proprietari di un livello significativo di rischio economico;
- la presenza, accanto a volontari o utenti, di un certo numero di lavoratori retribuiti.

5.3 DIMENSIONE SOCIALE

La dimensione sociale, invece, richiede il possesso delle seguenti caratteristiche:

- avere come obiettivo esplicito quello di produrre benefici per la comunità nel suo complesso o per gruppi svantaggiati
- essere un'iniziativa collettiva, promossa da un gruppo di cittadini
- avere una governance affidata esclusivamente o prevalentemente a stakeholder diversi dai proprietari del capitale
- garantire un'ampia partecipazione ai processi decisionali, in grado di coinvolgere tutti o quasi tutti i gruppi interessati all'attività
- non prevedere la distribuzione degli profitti, anche indirettamente, o al massimo una distribuzione limitata.

Questa definizione configura l'impresa sociale come un soggetto giuridico privato, autonomo dalla pubblica amministrazione, che svolge attività produttive secondo criteri imprenditoriali (continuità, sostenibilità, qualità), ma che persegue, a differenza delle imprese convenzionali, un esplicito scopo sociale che si traduce nella produzione di benefici diretti a favore di un'intera comunità o di individui svantaggiati. Si tratta quindi di un'impresa che può coinvolgere nella sua proprietà e gestione diverse tipologie di stakeholder (dai volontari ai finanziatori) e che mantiene un forte legame con la comunità territoriale in cui opera.

5.4 SOCIAL MARKETING

Per raggiungere il successo economico, le imprese sociali devono affidarsi alla comunicazione, in particolare al marketing, per diffondere e pubblicizzare il proprio messaggio e la propria missione all'interno della società, tanto che in questi casi si parla di social marketing.

I seguenti criteri sono i punti di riferimento per riconoscere gli aspetti fondamentali riferiti principalmente al social marketing:

- l'obiettivo del programma deve essere il "cambiamento volontario del comportamento";
- i progetti di marketing devono fare un uso coerente della "ricerca sul pubblico";
- il programma procede con un'attenta classificazione del pubblico target.

L'elemento centrale di qualsiasi strategia di influenza è la creazione di scambi attraenti e motivanti con il pubblico target. La strategia di marketing cerca di utilizzare tutte le 4P (prodotto, prezzo, promozione, luogo o distribuzione) del marketing mix tradizionale. Questo criterio serve a garantire che il programma non sia solo pubblicità o comunicazione.

Il successo di una campagna dipende dal buon sviluppo del prodotto, del luogo, della promozione, ecc. Pubblicizzatevi innanzitutto come azienda e poi utilizzate l'impatto sociale ottenuto per completare e amplificare il vostro messaggio di marketing. Fate una ricerca di mercato, identificando quello di riferimento. Quando si definisce il pubblico per le imprese sociali è necessario definire sia il cliente che la comunità su cui si impatta, a differenza di un'azienda tradizionale che deve solo comprendere il proprio cliente. Sia il modello di reddito che quello di impatto sono fondamentali per il successo.

In un documento di ricerca intitolato "Marketing sociale: An Approach to Planned Social Change", Kotler e Gerald (1971) hanno sostenuto che specifiche questioni sociali richiedono soluzioni e approcci innovativi per ottenere l'attenzione e il sostegno del pubblico e che tali cause sociali possono trarre beneficio dal concetto e dalla pianificazione del marketing. Nel frattempo, però, hanno sostenuto che esiste una distinzione sostanziale tra marketing sociale e marketing commerciale.

Il marketing sociale si occupa di alcune convinzioni e valori fondamentali, mentre il marketing commerciale spesso si occupa di preferenze e opinioni superficiali. I poteri e i limiti del marketing sociale possono essere appresi solo applicando ad esso altri strumenti e concetti di marketing. Infine, dall'unione degli elementi analizzati, si può giungere alla conclusione che, all'interno del processo aziendale, è importante trovare una chiave per soddisfare le diverse esigenze richieste sia dall'azienda che da altri attori esterni. In particolare, è fondamentale trovare una duplice connessione tra la dimensione economica e quella sociale, cruciale sia per una corretta gestione dell'azienda ai fini del raggiungimento degli obiettivi, sia per un corretto rapporto di interconnessione con gli stakeholder.

6. COME MISURARE L'IMPATTO SOCIALE

Uno degli strumenti utilizzati dagli stakeholder per sviluppare le proprie analisi è il rapporto di sostenibilità di un'azienda.

Il processo di misurazione dell'impatto sociale di un'azienda è necessario per analizzare e ridefinire gli obiettivi e le strategie aziendali da parte degli stakeholder, che in questo modo possono avere una visione completa dell'andamento del progetto.

6.1 OBIETTIVI

Il processo di misurazione ha due scopi:

- **interno:** permette di individuare strategie più efficaci per i progetti che l'azienda intende sviluppare
- **esterno:** consente di informare gli stakeholder sull'efficacia dei propri interventi.

Per superare gli ostacoli del processo di misurazione, si propone di adottare un processo comune, suddiviso in diverse fasi:

- **definizione dell'ambito di analisi**
- **coinvolgimento degli stakeholder**
- **comprensione del processo di cambiamento**
- **misurazione e scelta degli indicatori**
- **valutazione dell'impatto**
- **comunicazione dei risultati**

La misurazione ha tre finalità:

- **il processo decisionale:** continuare un progetto o abbandonarlo
- **l'apprendimento:** come modificare o adattare un progetto a diverse esigenze
- **l'informazione:** sui benefici che i finanziatori possono trarre dal progetto o dal programma.

6.2 STAKEHOLDERS

Gli stakeholder sono i soggetti sui quali le attività dell'azienda hanno un impatto e un'influenza sull'azienda stessa. Il loro coinvolgimento è essenziale per due motivi: sia per comprendere le loro esigenze e aspettative sul progetto, sia per misurare l'impatto sociale.

Il coinvolgimento degli stakeholder è un'attività trasversale che segue l'intero percorso del processo di misurazione:

- **nella fase di pianificazione di un programma o di un progetto**

- **durante il progetto**
- **nella fase di valutazione successiva**

Per la misurazione è fondamentale capire cosa includere nel perimetro di misurazione. In alcuni casi può essere utile condurre un'analisi di rilevanza, che consente di capire cosa è importante sia per l'organizzazione che per gli stakeholder.

Una volta identificati gli stakeholder e definiti i cambiamenti, diventa opportuno formulare un'analisi logica che permetta di comprendere adeguatamente come il cambiamento è stato o sarà realizzato dall'organizzazione

.6.3 CATENA DI VALORE

Questa metodologia è chiamata catena del valore dell'impatto, che ci permette di comprendere le diverse fasi con cui un progetto genera un cambiamento nella vita delle persone.

La catena del valore è utile per determinare qual è l'impatto sociale di un determinato intervento, capire perché si è verificato o meno un cambiamento e infine stabilire cosa può essere misurato. Nello specifico, l'adozione di questo approccio può aiutare a:

- capire come vengono raggiunti gli obiettivi identificati;
- riformulare l'oggetto della valutazione;
- comprendere le interazioni tra gli elementi della catena del valore, come gli output e i risultati;
- identificare le possibili conseguenze inattese e i rischi potenziali;
- valutare l'efficacia di un intervento, mettendo in relazione i costi sostenuti con i benefici.

6.4 APPROCCIO ALLA MISURAZIONE

Non esistendo ad oggi una metodologia o uno strumento per la misurazione dell'impatto sociale, si possono ricostruire tre macro-categorie basate su un diverso approccio alla misurazione:

Metodi di processo: Sono i metodi che monitorano l'efficienza e l'efficacia dei processi operativi, misurando e confrontando input, attività e output. Non sono in grado di fornire una misura assoluta del rientro sociale, cioè del risultato finale desiderato.

Metodi d'impatto: Sono i metodi che identificano e misurano sia i risultati operativi (output) di un intervento sia il beneficio sociale che ne deriva (outcome). La misurazione porta quindi all'identificazione degli impatti prodotti da un'iniziativa.

Metodi di monetizzazione: Sono i metodi che prevedono una fase finale di monetizzazione degli impatti generati. Questi metodi, che assegnano un valore monetario ai benefici ottenuti, sono tra i più accreditati per la loro applicazione senza sforzo in contesti commerciali e finanziari.

Tuttavia, l'applicazione pratica delle varie metodologie di misurazione dell'impatto sociale ha incontrato alcuni ostacoli che ne hanno limitato la diffusione, tra cui:

- Scarsa regolamentazione a livello nazionale e internazionale
- Qualsiasi valutazione risente, della necessità di effettuare una misurazione soggettiva, a causa degli assiomi alla base del modello.
- L'applicazione di modelli, concepiti a livello teorico, genera numerose difficoltà nella realtà quando si tratta di tradurre l'impatto in indicatori quantitativi sintetici.
- La determinazione dell'impatto, nella fase di misurazione, richiede spesso dati non facilmente disponibili o identificabili.

Nella misura in cui la Commissione europea considera la questione della misurazione dell'impatto sociale a livello europeo, per essere efficace una valutazione deve essere:

- **pertinente:** correlata e derivante dai risultati che sta misurando;
- **utile:** per soddisfare le esigenze degli stakeholder, sia interni che esterni;
- **semplice:** per il modo in cui la misurazione viene condotta e presentata;
- **naturale:** risultante dal normale flusso di attività convergenti verso il risultato;
- **certa:** per il modo in cui la misurazione è ottenuta e per il modo in cui è presentata;
- **compresa e accettata:** da tutte le parti interessate coinvolte;
- **trasparente e ben spiegata:** in modo che siano chiari il metodo con cui viene effettuata e il modo in cui essa risulta pertinente ai servizi e ai risultati interessati;
- **basata sull'evidenza:** in modo che possa essere verificata, convalidata e serva da base per il miglioramento continuo.

In definitiva, possiamo concludere affermando che la misurazione dell'impatto sociale di un'azienda è un aspetto da tenere in considerazione, in quanto strumento in grado di comprendere le diverse caratteristiche del progetto, permettendo così di individuare le aree di rischio e di intervenire per un cambio di strategia.

La misurazione è un ottimo strumento per creare un rapporto con gli stakeholder che diventano in grado di comprendere il funzionamento del progetto con la possibilità di influenzare positivamente lo sviluppo dello stesso.

7 CASO EMBLEMATICO: INTERVISTA CON CLOSE THE GAP

7.1 L'OBIETTIVO

Close the Gap è un'impresa sociale internazionale che mira a colmare il divario digitale offrendo dispositivi informatici di alta qualità, usati e donati da aziende europee per progetti educativi, sanitari e sociali nei Paesi in via di sviluppo ed emergenti.

7.2 ASPETTO ECONOMICO

Close the Gap è un'azienda no profit, il cui obiettivo economico è la sostenibilità.

Nonostante sia una no-profit, Close the Gap non ricorre a donazioni, beneficenza o fondi statali/europei.

La sua attività è incentrata sul mercato digitale dell'usato. Non tutti i dispositivi recuperati sono idonei agli standard aziendali e quelli che non lo sono, dopo essere stati ricondizionati, vengono venduti.

È inoltre importante sottolineare che, nonostante il suo obiettivo sociale, il servizio fornito da Close the Gap non è del tutto gratuito: gli enti riceventi pagano per l'hardware di seconda mano fornito da Close the Gap, con una doppia motivazione:

1. Sostenibilità economica
2. Verifica del reale interesse del destinatario

7.3 STATO LEGALE

Close the Gap è un'organizzazione internazionale strutturata come gruppo aziendale. Lo status giuridico di Close the Gap è vario: l'azienda è nata come organizzazione no-profit secondo la legislazione belga.

In altri Paesi, ad esempio in Kenya, lo status di organizzazione no-profit è molto limitante e quindi, quando l'azienda ha iniziato la sua attività in quel Paese, "Close the Gap Kenya" è stata creata sotto forma di impresa ordinaria, ma per dimostrare comunque i suoi obiettivi sociali, ha iniziato quasi subito il processo per diventare una B-Corp.

Close the Gap ha diverse sedi in tutto il mondo, quindi può ottenere diverse certificazioni B-Corp. Finora, è riuscita a ottenerne una in Belgio e una in Kenya.

Riflessione/Autovalutazione

- 1) L'obiettivo di un'impresa sociale è fare profitto? T F
- 2) Un'azienda che vuole essere una B-Corp deve essere no-profit. T F
- 3) Quale Paese non ha una definizione di impresa sociale nella sua legislazione? Cipro
Germania Malta
- 4) Le imprese sociali sono solitamente considerate organizzazioni multi-stakeholder? T F
- 5) Il marketing è meno importante per le imprese sociali che per le imprese normali T F
- 6) Lo scopo della misurazione dell'impatto sociale è sia interno che esterno. T F

Referenze

<https://bcorporation.net/about-b-corps>
<https://bcorporation.eu/about-b-lab>
<https://bimpactassessment.net/>
<https://bcorporation.eu/>
https://nativelab.com/cms/wp-content/uploads/2020/08/The_B_Book_202008.pdf
<https://www.societabenefit.net/>
<https://www.uu.nl/sites/default/files/Stam-2015-Entrepreneurial-Ecosystems-and-Regional-Policy-a-sympathetic-critique.pdf>
https://www.researchgate.net/publication/328490441_Network_importance_and_use_of_commercial_versus_social_enterprises
<https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/l-impresa-sociale-multistakeholder-sistemi-e-strutture>
<https://www.assieme-er.it/wp-content/uploads/2021/10/20211014-n51-i-portatori-di-interesse-nelle-imprese-sociali.pdf>
<https://ruralsehub.net/wp-content/uploads/2022/01/1.-Social-Enterprise-Networking-English-Translation.pdf>
<https://doi.org/10.1504/IJSEI.2016.075636>
<https://www.culturedigitali.org/una-nuova-veste-per-fare-impresa-limpresa-sociale/>
<file:///C:/Users/User/Downloads/products.%20%20%20%20%20%20%20%206%20Best%20Practices%20for%20Marketing%20Your%20Social%20Enterprise%20copia.html>
<file:///C:/Users/User/Downloads/balance%20between%20social%20and%20economic%20objectives.%20%20%202016Siti-NazariahetalFullText.pdf>
http://www.improntaetica.org/wp-content/uploads/2016/06/Linee-Guida-Impatto_de_f.pdf
<https://www.the-sse.org/resources/sustaining/how-to-measure-your-social-impact/>
<https://clearimpact.com/how-to-define-impact/>
https://ssir.org/articles/entry/measuring_social_impact_can_help_foster_a_stronger_european_social_economy#

<https://www.close-the-gap.org/>

<https://www.bcorporation.net/en-us/>