



**Integrazione dell'innovazione
inclusiva e Imprenditoria Sociale
nell'istruzione superiore**

2022-1-PL01-KA220-HED-000089820

Corso InnoSocial in Innovazione Inclusiva e Imprenditoria Sociale

Modulo 5. Garantire la sostenibilità delle imprese sociali e misurazione dell'impatto sociale

Cofinanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea o della Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji. Né l'Unione Europea né l'autorità che eroga il finanziamento possono essere ritenute responsabili per essi.



**Co-funded by
the European Union**

Consorzio di progetto



UNIVERSITÀ
DI PAVIA



Contenuto della presentazione

UNITA 5.1

Sostenibilità aziendale
e integrazione sociale
e le questioni ambientali.

UNIT 5.2

Misurare l'impatto sociale
di un'impresa sociale.

UNITA 5.3

Studio di caso



Simboli chiave



**Definizione/contesto
teorico**



Consigli



**Risorse
aggiuntive/ulteriori
letture**



**Attività di
insegnamento/apprendi-
mento**



Video



**Studi di casi/buone
pratiche**



Risultati dell'apprendimento

Modulo V		
Unità/argomento 1:		
CONOSCENZA	COMPETENZE	ATTITUDINI
Il tirocinante sarà in grado di: • conoscere le ipotesi chiave per garantire il funzionamento e lo sviluppo continui dell'impresa sociale; • individuare i fattori di rischio che limitano il funzionamento e lo sviluppo continui dell'idea di impresa sociale; • definire obiettivi, attività e risultati per lo sviluppo sostenibile dell'impresa sociale; • conoscere i principi di scalare un business come la fase successiva del suo sviluppo; • individuare strumenti per misurare l'impatto sociale di un'impresa sociale.	Il tirocinante sarà in grado di: • elaborare un piano per il funzionamento e lo sviluppo di un'impresa sociale; • misurare l'impatto delle sue attività sull'ambiente e risolvere i problemi sociali; • presentare la loro idea sinteticamente sotto forma di un piano aziendale di impresa sociale; • identificare la produzione, il personale e le esigenze finanziarie necessarie per garantire lo sviluppo dell'impresa.	Il tirocinante sarà in grado di: • comprendere la necessità di sviluppare il business non solo finanziariamente, ma anche per affrontare le esigenze sociali e ambientali; • sviluppare capacità gestionali e analitiche; • adottare un atteggiamento di responsabilità per l'attuazione di un'idea di impresa sociale e per affrontare i problemi sociali.

Sostenibilità in un'impresa sociale

Tre dimensioni dello sviluppo sostenibile:

1. Economico - fare profitti e crescita finanziaria
2. Le attività sociali di un'impresa sociale mirano a contrastare problemi specifici identificati a livello locale o identificati come sfide globali.
3. Ambiente - minimizzare l'impatto negativo dell'azienda sull'ambiente

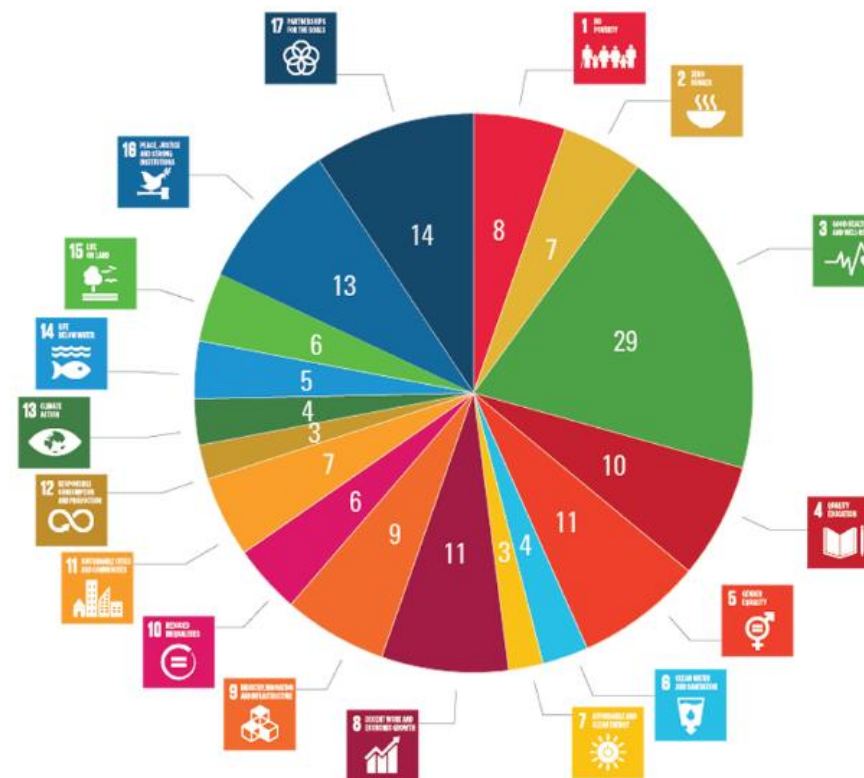


Tabella 1: Esempi di definizione di obiettivi di impresa sociale in linea con una strategia di sviluppo sostenibile

1. Comunità	Obiettivo: Migliorare la qualità della vita delle comunità locali
	Attività: Sostenere l'istruzione locale, l'assistenza sanitaria e lo sviluppo economico
	Risultati: Maggiore accesso all'istruzione, miglioramento della salute della comunità, crescita delle imprese locali
2 Ambiente	Obiettivo: Conservazione e uso sostenibile delle risorse naturali
	Attività: Introdurre pratiche commerciali verdi, ridurre il consumo di energia e materie prime, ridurre la produzione di rifiuti in azienda
	Risultati: Riduzione dell'impronta ecologica, miglioramento dell'ambiente
3 Economia	Obiettivo: Generare una crescita economica sostenibile
	Attività: creare posti di lavoro, sostenere le imprese locali e i partenariati comunitari nel rispetto dell'ambiente
	Risultati: Aumento dell'occupazione, sviluppo dell'economia locale, riduzione della povertà, degrado ambientale ridotto al minimo
4 Innovazione sociale	Obiettivo: Sviluppare soluzioni innovative a beneficio della comunità
	Attività: investire in ricerca e sviluppo, sostenere l'imprenditoria sociale
	Risultati: Introduzione di prodotti o servizi innovativi con benefici sociali

Monitoraggio del livello di attuazione dei suddetti obiettivi di sostenibilità campione

Il livello di sostenibilità aziendale dipende da una serie di fattori, che possono essere definiti come:

- Esterni
- Interno



Definizione di una strategia di sviluppo

Secondo uno studio di I. Ansoff e E. McDonnell, la strategia di sviluppo è stata suddivisa nei seguenti elementi:

1. Missione dell'azienda
2. Settore di attività
3. Vantaggio strategico (competitivo)
4. Obiettivi strategici
5. Programmi di azione funzionale



Cosa non è la strategia di sviluppo:



- La strategia di sviluppo non è un piano d'azione
- Né la strategia di sviluppo può essere equiparata a un piano aziendale
- La strategia di sviluppo non è un programma operativo
- La strategia di sviluppo non è uno studio di fattibilità



Settori chiave di attività dell'impresa sociale nel determinare la strategia di sviluppo:

- la proposta di valore
- describe la strategia per generare impatto sociale
- flussi finanziari
- segmento di mercato dell'azienda
- processo di implementazione, consegna e pianificazione delle risorse necessarie per erogare il prodotto/servizio offerto. Inoltre, il campo di applicazione di questo settore comprende i partner necessari e marketing e vendite



Delineare una strategia

Elemento importante durante la delineazione di una strategia è l'ordine delle attività, in cui identifichiamo le varie componenti in ordine di priorità, come ad esempio:

- Definire la missione dell'impresa (perché siamo qui, perché siamo stati istituiti, cosa ci ha motivato a fondare l'organizzazione?)
- Definire la visione dell'impresa (come dovrebbe funzionare un giorno, dove vogliamo arrivare?)
- Determinare gli obiettivi dell'azienda (cosa vogliamo raggiungere?)
- Diagnosi dello stato attuale (che cosa abbiamo?)
- Diagnosi dello stato desiderato (di cosa abbiamo bisogno?)



In definitiva, le attività svolte dovrebbero portare alla definizione di obiettivi strategici, in questo caso quelli relativi alla risoluzione di problemi sociali, insieme alla loro descrizione e alla definizione delle attività che dovrebbero essere svolte per conseguirli. Alle attività dovrebbe essere assegnato un calendario per l'attuazione e l'assegnazione delle responsabilità alle risorse umane appropriate.



Controllo strategico

- Coinvolge il monitoraggio continuo delle condizioni esterne e interne delle operazioni e dei progressi nel raggiungimento degli obiettivi strategici e nell'attuazione della strategia dell'impresa sociale
- Comprende l'intera impresa sociale
- Ha lo scopo di valutare il corso e i risultati delle attività, ma anche di rilevare e interpretare i segnali di cambiamenti imminenti (opportunità emergenti e minacce) prima che abbiano un impatto sull'azienda e rispondere in modo appropriato a questi cambiamenti
- Viene implementato utilizzando sistemi informativi e strumenti di impatto che forniscono risposte flessibili da parte dell'organizzazione
- È legato alla pianificazione strategica



Principali funzioni di controllo strategico

- Sensibilizzare i manager e gli altri implementatori di attività alle opportunità emergenti e alle minacce o ai sintomi che precedono la loro comparsa fornendo ai manager informazioni su fenomeni ed eventi o condizioni che si verificano o possono verificarsi prima che creino minacce significative per l'organizzazione
- Rivedere e aggiornare continuamente le decisioni strategiche sugli obiettivi e sui modi per raggiungerli
- Garantire un'adeguata flessibilità organizzativa attraverso la creazione e l'uso di sistemi informativi e strumenti di autoregolamentazione
- Funzione motivante
- Creazione e utilizzo di meccanismi per la correzione e l'armonizzazione delle attività nel quadro delle strategie attuate per aumentarne l'efficacia e l'efficienza

Come risultato dell'analisi, è possibile identificare elementi campione della strategia di sviluppo che includono l'impatto sociale dell'impresa sociale per un ulteriore monitoraggio. A lungo termine, un monitoraggio e una misurazione adeguati dell'impatto sociale consentiranno all'azienda di essere scalata in modo appropriato e quindi di perseguire una strategia di sviluppo specifica per l'impresa.

Gli obiettivi aziendali di un'impresa sociale non sono solo questioni di generazione di entrate, ma principalmente obiettivi sociali. Eventuali eccedenze associate alla conduzione degli affari sono investite in tali organizzazioni per raggiungere obiettivi sociali. Ciò significa in primo luogo:

- **Integrazione sociale e professionale dei membri dell'impresa**
- **Attività comunitarie**



Investment plan

I. Introduction	A. Description of the social enterprise	Mission and values of a social enterprise Area of social action to be resolved
	B. Market analysis	Identification of the target group Competitor analysis Market trends related to social purpose
II. Social Objective	A. Selection of a specific social objective	A description of why the chosen goal is important to the community Relationship between the chosen social goal and the company's activities
	B. Measurability and evaluation of progress	Identify measures of progress toward the social goal Monitoring and performance reporting plan
III. Operational Plan	A. Organizational structure	Management team Operational structure
	B. Products or services	Description of the products or services offered by the company How the products/services offered contribute to the social goal
	C. Operational processes	Detailed description of business processes The concept of production, delivery and/or provision of services
IV. Marketing Plan	A. Marketing strategy	Market segmentation Marketing communication, taking into account the social message
	B. Sales strategy	Sales and distribution plan Business partnerships in support of social goals
V. Financial Plan	A. Financial forecast	Forecast of revenues and costs Profitability analysis
	B. Capital structure	Sources of funding (e.g., social investors, grants, loans) Social and operational capital allocation plan
VI. Monitoring and Evaluation	A. Progress monitoring system	Determining the frequency of monitoring Internal and external communication channels
	B. Evaluation of effectiveness	Methods for evaluating the effectiveness of social activities Modifications to the plan in response to the results of the evaluation
VII. Sustainable Development	A. Integrated approach	How the investment plan contributes to sustainable development policy
		Risk management and adaptation in the context of sustainable development

Le seguenti attività possono aiutare a identificare correttamente le esigenze:

1. Definire la visione e la strategia per lo sviluppo dell'azienda
2. Verifica delle ipotesi del modello di business
3. Effettuare un'analisi SWOT

Ad esempio, se, durante l'analisi, l'identificazione della debolezza di un'azienda indica apparecchiature obsolete e ad alta intensità energetica, oltre alla minaccia di un aumento dei prezzi dell'elettricità, l'investimento ovvio dovrebbe essere nuove apparecchiature che faranno risparmiare denaro a lungo termine.

4. Verifica dei processi e delle strozzature
5. Adeguata pianificazione degli acquisti



Scalare il business

Ogni impresa sociale cerca soluzioni che possano aumentare l'efficienza del suo funzionamento per raggiungere obiettivi sociali. Il funzionamento efficiente delle imprese sociali si traduce nella realizzazione di effetti economici e sociali pianificati.

La scalabilità aziendale sta aumentando i ricavi di vendita di un'azienda utilizzando la leva operativa, cioè senza aumentare i costi operativi principali, il più delle volte i costi fissi.

In molti casi, il ridimensionamento comporta la riduzione dei costi di acquisizione dei clienti e delle spese aziendali.



Quando si utilizza la scalabilità delle imprese sociali, dovrebbero essere soddisfatte le seguenti condizioni:



- Un focus sulla crescita a lungo termine
- Preparazione di un piano finanziario appropriato (compreso un piano di investimento)
- Sviluppo di un modello di business globale
- Costruire interazioni e relazioni a lungo termine con clienti e stakeholder
- Ottima conoscenza del mercato e dei concorrenti



Scaling up

Indipendentemente dal tipo di attività, in termini semplici, possono essere delineate tre aree che dovrebbero essere sviluppate come parte del ridimensionamento dell'azienda: organizzazione

1. Clienti

2. Entrate

La scalabilità del business consente all'azienda di crescere in molte direzioni:

Implementazione di un prodotto o servizio in un nuovo mercato

- Costruire un vantaggio competitivo nel mercato attuale
- Progettare nuove soluzioni per i clienti
- Migliorare le attuali soluzioni per i clienti
- Riprogettazione completa del modello di business
- re-branding



Ipotesi per la scalabilità di un'impresa sociale:



1. Modello di business
2. Processi operativi
3. Risorse umane
4. Tecnologia
5. Capitale finanziario
6. Strategia di marketing



1. Conoscere l'ecosistema
2. Usare il design thinking per trovare un prodotto scalabile
3. Verificare il modello di business
4. Scalare l'idea e raccogliere capitali di investimento
5. Costruire il team giusto e sviluppare le proprie competenze
6. Gestione del team
7. Costruire partenariati per lo sviluppo
8. Comunicazione dell'impatto (in tempo reale)
9. Impatto sul settore
10. Ritorna al punto 1



Misurare l'impatto sociale di un'impresa sociale

Gli standard di misurazione dell'impatto sviluppati da GECES. La sezione seguente descrive:

- Come definire gli obiettivi sociali di un'impresa sociale
- Come definire gli obiettivi e la missione dell'organizzazione
- tipo di obiettivi in un'impresa sociale
- Un modo per misurare l'impatto sociale di un'impresa sociale
- Fonti di dati che determinano il livello di impatto sociale



Definizione degli obiettivi sociali



Un obiettivo è definito oggettivamente e soggettivamente come uno stato futuro, desiderato o risultato dell'azione di un'organizzazione, possibile e previsto per essere raggiunto, in un periodo di tempo che rientra nell'arco di tempo coperto da un piano d'azione a breve o lungo termine.

Tipi di obiettivi

- Economic
- Non economico
- Obiettivi di produzione e marketing

A causa dei livelli organizzativi

- Obiettivo strategico
- Obiettivo tattico
- Obiettivo operativo

L'obiettivo può anche essere diviso in interno o esterno.



Obiettivi sociali

Potenziati obiettivi sociali che un'impresa sociale può adottare, a seconda della sua missione e area operativa:

- Risolvere i problemi sociali
- Sostenere le comunità locali
- Tutela dell'ambiente
- Sostegno alle persone emarginate
- Educazione e sviluppo delle competenze
- Promuovere la giustizia sociale
- Migliorare la qualità della vita
- Sviluppo della cultura e del patrimonio locali
- Promuovere l'innovazione sociale
- Pratiche commerciali etiche



Misurare l'impatto sociale

Principali aspetti dell'influenza sociale:

1. Impatto delle norme sociali
2. Influenza dei gruppi sociali
3. Influenza delle figure di autorità
4. Influenza dei media
5. Influenza delle comunità online
6. Impatto sociale sulla salute mentale
7. Influenza culturale



Il processo di misurazione dell'impatto sociale prevede cinque fasi:



1. Identificare gli obiettivi delle varie parti che effettuano la misurazione e il soggetto da misurare
2. Individuare le parti interessate: chi beneficia? chi fornisce le risorse? come?
3. Determinare la giusta misura
4. Misurazione, convalida e determinazione del valore
5. Presentazione della relazione, insegnamenti tratti e miglioramenti



4 tipi di misurazione dell'impatto sociale:

1. **Monetario** - si riferisce alla valutazione dell'impatto sociale attraverso il valore finanziario. Può includere un'analisi dell'impatto sociale sull'economia, dei benefici economici generati dalle interazioni sociali o del valore fornito dagli enti di beneficenza e dagli investimenti sociali.
2. La misurazione dell'impatto sociale non monetario si concentra sulla valutazione dei risultati sociali che non sono facilmente espressi in termini monetari. Ciò può includere la valutazione della qualità della vita, del livello di fiducia del pubblico o del livello di partecipazione civica alle iniziative locali.
3. La misurazione quantitativa comporta la raccolta di dati che possono essere contati, confrontati e analizzati quantitativamente. Ciò include approcci statistici come questionari, indagini quantitative, analisi numerica dei dati e altre tecniche che consentono una valutazione obiettiva degli impatti sociali.
4. La misurazione qualitativa si concentra sugli aspetti soggettivi e descrittivi dell'influenza sociale. Questi metodi includono interviste, analisi dei contenuti, casi di studio, focus group e altre tecniche che aiutano a comprendere il contesto, la complessità e la profondità dell'influenza sociale.

Descrizione della misurazione dell'impatto sociale:



- Definizione di obiettivi e indicatori
- Raccolta dei dati di riferimento
- Monitoraggio delle attività
- Analisi comparativa
- Valutazione d'impatto
- Coinvolgimento delle parti interessate

La fase finale è la preparazione di un piano d'azione (designazione delle aree prioritarie, possibili scenari, sviluppo di una serie di indicatori di monitoraggio) basato sulle informazioni ottenute nelle prime fasi del processo di individuazione e misurazione dell'impatto sociale.



Il modulo copre come sviluppare un'impresa sociale e come misurarne l'impatto sociale. Quando si gestisce un'impresa sociale, è importante tenere presente la necessità di soddisfare la premessa di base dell'entità, vale a dire precisamente l'impatto sociale.

Gli elementi chiave della strategia di sviluppo dell'impresa e della misurazione dell'impatto sociale sono i seguenti:

- Definizione della missione dell'impresa sociale
- Definizione della visione dell'impresa sociale
- Individuazione dell'area di attività
- Analisi dei vantaggi competitivi
- Definizione degli obiettivi sociali dell'impresa
- Identificazione della proposta di valore



Grazie!



www.innosocial.eu



[@InnoSocialfb](https://www.facebook.com/InnoSocialfb)





Questo documento può essere copiato, riprodotto o modificato secondo le regole di cui sopra. Inoltre, un riconoscimento degli autori del documento e tutte le parti applicabili dell'avviso di copyright devono essere chiaramente referenziate.

Tutti i diritti riservati. © Diritto d'autore 2023 InnoSocial

www.innosocial.eu