



SENIMA
Social Enterprises Management

RISULTATO 1

Programma SENIMA



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e le opinioni espresse sono tuttavia solo quelle dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili per loro.

Permesso di copiare: Nessuna parte di questo documento può essere copiata, riprodotta o modificata in tutto o in parte per qualsiasi scopo senza il permesso scritto del consorzio SENIMA. Oltre a questa autorizzazione scritta a copiare, riprodurre o modificare in tutto o in parte questo documento, un riconoscimento degli autori del documento e tutte le sezioni applicabili dell'avviso di copyright devono essere chiaramente referenziati. Tutti i diritti sono riservati.

Riserva relativa alle modifiche: Tutte le informazioni, i contenuti, i link o altri messaggi possono essere modificati dagli autori, in qualsiasi momento senza preavviso o spiegazione. Tuttavia, tutti i membri del consorzio dovrebbero essere informati.

Diritto d'autore

© Diritto d'autore 2021 SENIMA

Consorzio del progetto:

Richiedente - LP: Università di Lodz

Partner - P1: LT Synergy Ltd (LTS)

Partner - P2: Camera di Commercio e Industria Provincia di Csongrád-Csanád (CSMKIK)

Partner - P3: PCX COMPUTERS & INFORMATION SYSTEMS LTD (PCX)

Partner - P4: EUROCERT - European Inspection and Certification Company S.A (EUROCERT)

Partner - P5: PRISM Impresa Sociale s.r.l. (PRISM)

Sommario

MODELLI DI BUSINESS E FORME GIURIDICHE DELLE IMPRESE SOCIALI	7
1. Approccio all'economia sociale e all'imprenditoria sociale	7
2. Tipi di modelli di Imprenditoria Sociale e strumenti per la creazione dei modelli	12
3. Componenti del modello di business	21
4. Tipi di forme giuridiche dell'Imprenditoria Sociale	31
5. Parti interessate	40
Error! Missing test condition.	
1. Concetto di innovazione e innovazione sociale	47
2. Innovazioni sociali digitali	45
3. Responsabilità sociale d'impresa	53
4. Leadership nelle SE	59
5. Gestione delle risorse umane	63
GESTIONE FINANZIARIA PER LE IMPRESE SOCIALI	69
1. Flussi di cassa incrementali	69
2. Il ruolo dei costi irrecuperabili	73
3. Cessione dei beni	75
4. Prezzi nominali vs reali	76
5. Valore attuale netto (VAN)	79
6. Tasso di rendimento interno	83
7. Periodo di recupero dell'investimento	86
8. Indice di redditività	90
9. Rapporto costi-benefici	83
10. Microfinanza	86
11. Crowdfunding	93
GOVERNANCE E IMPRESE SOCIALI	102
1. Buona governance – interpretazione più ampia	102

1.1. Consiglio d'Europa: 12 principi di buon governo	102
1.2. Nazioni Unite	106
2. Buona governance e organizzazione	109
2.1. Perché creare una Bacheca? I vantaggi	109
2.2. Come si evolvono i pannelli nel corso del ciclo di vita?	110
2.3. Selezione del consiglio di amministrazione	111
2.4. Come reclutare i giusti membri del Consiglio?	112
2.5. Come devo nominare i membri del Consiglio e per quale durata?	113
2.6. Come scegliere la giusta struttura di governance?	115
2.7. Qual è la misura giusta per il mio consiglio di amministrazione?	122
2.8. Come gestire il consiglio per prestazioni ottimali?	123
2.9. Consigli di amministrazione: conclusione	127
3. Sfide della buona governance delle imprese sociali: deriva della missione e responsabilità	129
4. Aspetti chiave	136

Tabella delle cifre

FIGURA 1. FASI DEL MODELLO DI BUSINESS

FIGURA 2. TIPI DI MODELLI DI IMPRESA SOCIALE

FIGURA 3. COMPONENTI DI UN MODELLO DI BUSINESS

FIGURA 4. SOCIAL ENTERPRISE MODEL CANVAS (SEMC)

FIGURA 5. PAESI CON QUADRI STRATEGICI PUBBLICI DESTINATI ALLE IMPRESE SOCIALI

FIGURA 6. ADATTATO DA: GRAFICO SULLA RETE DI INTERESSE ELETTRICO, INSTITUTE PROJECT MANAGEMENT

FIGURA 7. ELEMENTI FONDAMENTALI E CARATTERISTICHE COMUNI DELL'INNOVAZIONE SOCIALE

FIGURA 8. CATENA DEL VALORE PER L'INNOVAZIONE SOCIALE

FIGURA 9. OBIETTIVI PRINCIPALI DEL DSI

FIGURA 10. PROCESSO DI INNOVAZIONE SOCIALE DIGITALE

FIGURA 11. FONTE DI INNOVAZIONE SOCIALE

FIGURA 12. IL MODELLO INTEGRATO DI RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE, INNOVAZIONE SOCIALE E IMPRENDITORIA SOCIALE

FIGURA 13. SALARI REALI GRAFICO

FIGURA 14. PREZZI DELLE MATERIE PRIME NOMINALI VS REALI

FIGURA 15. COME FUNZIONA IL CROWDFUNDING

FIGURA 16. BENEFICI NON FINANZIARI DEL CROWDFUNDING

FIGURA 17. MODELLO ORGANIZZATIVO IBRIDO

Elenco delle tabelle

TABELLA 1. DEFINIZIONI DI MODELLI DI BUSINESS SELEZIONATI

TABELLA 2. STATUS GIURIDICO E FORME GIURIDICHE ADOTTATE DALLE IMPRESE SOCIALI

TABELLA 3. FORME GIURIDICHE UTILIZZATE DA IMPRESE SOCIALI SPECIFICHE

TABELLA 4. PREZZI NOMINALI VS REALI

TABELLA 5. SCEGLIERE LA GIUSTA STRUTTURA DEL PANNELLO



MODULO 1

MODELLI DI BUSINESS E FORME GIURIDICHE DELLE IMPRESE SOCIALI

1. Approccio all'economia sociale e all'imprenditoria sociale

Questo argomento definirà l'imprenditoria sociale, l'obiettivo dell'imprenditoria sociale e il settore dell'imprenditoria privata-pubblica-sociale.

L'economia sociale è costituita da una diversità di imprese e organizzazioni come cooperative, mutue, associazioni, fondazioni e imprese sociali, tra le altre forme che possono essere specifiche per ciascun paese.

Sono uniti attorno ai valori del primato delle persone e dell'obiettivo sociale sul capitale, della governance democratica, della solidarietà e del reinvestimento della maggior parte dei profitti per realizzare obiettivi di sviluppo sostenibile. L'Economia Sociale condivide l'obiettivo di produrre un impatto positivo sulle comunità locali e perseguire una causa sociale.

I modelli di business dell'economia sociale mirano a reinvestire la maggior parte dei profitti nell'organizzazione e/o in una causa sociale e ad avere una forma di governance partecipativa.

L'imprenditoria sociale consiste nel riconoscere i problemi sociali e raggiungere il cambiamento sociale impiegando principi, processi e operazioni imprenditoriali. Si tratta

di fare ricerca per definire completamente un particolare problema sociale e quindi organizzare, creare e gestire un'impresa sociale per ottenere il cambiamento desiderato. Gli imprenditori sociali si concentrano sulla realizzazione di migliori risultati sociali per una particolare comunità o gruppo di parti interessate.

Secondo R. Martin e S. Osberg (2007), un'impresa sociale differisce da un'impresa commerciale nell'attuazione di due obiettivi, sociale e commerciale. Un elemento chiave per il funzionamento delle imprese sociali è lo sforzo di ottenere cambiamenti positivi su larga scala in una parte significativa della società.

Allo stesso tempo, questo cambiamento dovrebbe essere indirizzato a persone che sono trascurate, isolate e sono significativamente private di privilegi nella società. Pertanto, elementi essenziali per il funzionamento di un'impresa sociale sono l'innovazione, avere una chiara missione pro-sociale, perseguire attivamente l'obiettivo



previsto e mostrare un senso di responsabilità per le azioni svolte.

Un'impresa sociale è diversa da un'organizzazione caritatevole nel senso che, come le imprese commerciali, sostiene i costi delle sue attività e si sforza di raggiungere la redditività. Il profitto generato dalle imprese sociali serve all'attuazione degli obiettivi sociali e alla creazione di valore socialmente

desiderabile. L'attività economica di un'impresa sociale non è solo una fonte di reddito, ma genera anche posti di lavoro per le persone in situazioni di vita difficili.

Secondo l'organizzazione internazionale Ashoka, un imprenditore sociale leader dovrebbe soddisfare i seguenti criteri:

1. Avere una **nuova idea**, soluzione o approccio a un problema sociale che può cambiare il modello di azione in una determinata area.
2. **Creatività** - Gli imprenditori sociali dovrebbero essere creativi nel fissare obiettivi, risolvere problemi e realizzare le loro visioni.
3. **Imprenditorialità** : gli imprenditori sociali dovrebbero essere leader che vedono opportunità di cambiamento e innovazione e decidono di essere coinvolti nell'attuazione di questi cambiamenti.
4. **Impatto sociale** : l'imprenditore dovrebbe implementare idee che hanno un grande potenziale per cambiare significativamente una determinata area di attività su scala regionale o nazionale.
5. **Aspetti etici** – gli imprenditori sociali, introducendo importanti cambiamenti sociali, richiedono a molte persone di cambiare il modo in cui pensano e agiscono.

Pertanto, un imprenditore sociale leader deve ispirare un senso di fiducia e non lasciare dubbi sul carattere etico delle loro attività. Se la società non si fida dell'innovatore, la probabilità che raggiunga il successo è molto più bassa (Ashoka Polonia).

Secondo la Commissione europea (2015), le imprese sociali sono organizzazioni che:

- ✓ vedere come il loro obiettivo principale generare un impatto positivo sulla società, non benefici finanziari;
- ✓ utilizzare la maggior parte delle risorse acquisite per raggiungere determinati obiettivi sociali;
- ✓ siano gestiti in modo trasparente, innovativo e responsabile, in particolare attraverso il coinvolgimento; dipendenti, clienti e stakeholder interessati dalle attività commerciali dell'azienda.

Un'impresa sociale può essere strutturata come un dipartimento, un programma o un centro di profitto all'interno di un'organizzazione senza scopo di lucro e non avere una definizione legale da parte della sua organizzazione madre. Può anche essere una filiale della sua società madre senza scopo di lucro, registrata come a scopo di lucro o senza scopo di lucro. Molte organizzazioni utilizzano un mix di strutture diverse contemporaneamente (<http://www.4lenses.org/setypology>).

Austin et al. (2006) affermano che gli imprenditori sociali non sono in grado di attingere agli stessi mercati dei capitali generati dagli imprenditori commerciali, a causa delle restrizioni non distributive sulle eccedenze generate dalle organizzazioni senza scopo di lucro e dello scopo sociale incorporato delle imprese sociali a scopo di lucro o ibride. Inoltre, è difficile compensare il personale di un'impresa di imprenditoria sociale.

Differenze nella misurazione delle prestazioni:

Austin et al. (2006) sottolineano che è molto più difficile per l'imprenditore sociale misurare le prestazioni degli obiettivi sociali, rispetto all'imprenditore commerciale che può utilizzare misure tangibili e quantificabili delle proprie prestazioni.

Differenze nell'innovazione:

Sebbene l'innovazione sia riconosciuta come un tema chiave nell'imprenditoria sociale, è necessario uno sforzo maggiore per costruire la teoria dell'innovazione legata all'imprenditoria sociale (Short et al., 2009).

Differenze nelle opportunità:

Austin et al. (2006) notano che gli obiettivi principali per l'imprenditoria commerciale e sociale sono diversi, vale a dire rispettivamente i rendimenti economici e i rendimenti sociali. Concettualmente, le opportunità possono apparire simili nell'imprenditoria commerciale e sociale. Tuttavia, in pratica così non è, a causa delle differenze fondamentali della loro mission e nella risposta ai fallimenti del mercato. A causa delle differenze di fondo dei loro obiettivi, le opportunità vengono quindi valutate in modo diverso.

Differenze nel rischio:

L'assunzione di rischi da parte degli imprenditori sociali è stata una considerazione necessaria per gli studiosi, con due argomenti postulati da Short et al. (2009): L'uno si basa sulla teoria logica, che suggerisce che gli imprenditori sociali sono più avversi al rischio rispetto agli imprenditori commerciali, data la preoccupazione del primo per la sopravvivenza dell'impresa. Ciò che resta da esaminare, empiricamente, è l'orientamento imprenditoriale.

Bibliografia

- [1] Austin, J., Stevenson, H., and Wei-Skillern, J., (2006), Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship theory and practice*, 30(1).
- [2] Ashoka Polska, <https://www.ashoka.org/pl-pl/recommend-ashoka-fellow> (access 05.02.2022).
- [3] Komisja Europejska The Social Business Initiative of the European Commission, Brussels 2015. <https://ec.europa.eu/dorsioom/documents/14583/attachments/3/translations/en/renditions/pdf> (access 10.02.2022).
- [4] Martin R.L., Osberg S., (2007), *Social Entrepreneurship: The Case for Definition*, Stanford Social Innovation Review, Spring.
http://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Martin_Osberg_SocialEntrepreneurship.pdf (access 05.02.2022).
- [5] Saebi, T., Foss, N.J., Linder, S. (2019), Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises, *Journal of Management* 45, No.1.

2. Tipi di modelli di Imprenditoria Sociale e strumenti per la creazione dei modelli

I motivi per intraprendere e attuare attività attraverso imprenditori sociali possono essere analizzati dal punto di vista commerciale e non commerciale. Le attività imprenditoriali iniziano con l'identificazione di opportunità, cioè situazioni in cui le risorse possono essere utilizzate in modo tale da portare benefici sotto forma di guadagno monetario o non monetario, ad esempio per l'immagine dell'imprenditore, le sue basi psicologiche ed etiche, le preferenze e i valori. Il processo di identificazione delle opportunità è modellato da molti fattori come le informazioni, le credenze e le caratteristiche di una persona.

L'accesso alle informazioni dipende dall'esperienza di vita, dalla rete di connessioni, dall'istruzione e dal metodo di ricerca. In questo contesto, un'abilità importante dell'imprenditore sociale è la capacità di stimare rapidamente i potenziali effetti dell'opportunità cercata sotto forma di un'idea e di decidere quali risorse e tempo dedicare ad essa.

Il modello di business è la logica di connessione tra le risorse a disposizione dell'impresa e le attività che creano valore per i clienti. Nel caso degli imprenditori sociali, i motivi di azione sono quelli di combinare il profitto raggiunto con l'orientamento verso obiettivi sociali. La realizzazione di questi

obiettivi contribuisce a risolvere alcuni problemi sociali, in questo contesto, il coinvolgimento pro-sociale è l'obiettivo principale dell'azienda, non un'attività aggiuntiva, che richiede la modifica dei modelli di business tradizionali.

Un modello di business è un modello di gestione di un'impresa, compresa un'impresa sociale, ed è correlato sia alla strategia competitiva o al modo di costruire valore per i clienti, sia ai metodi di generazione dei risultati finanziari (Kaplan 2012). Il modello di business consente lo sviluppo di opzioni per il funzionamento di un'impresa sociale e il suo sviluppo, ad esempio utilizzando la tecnica *"what if"* - cosa succede se eliminiamo questa voce dai costi, cosa succede se abbassiamo il prezzo, cosa succede se aggiungiamo nuovo valore, ecc.? In che modo ciò influenzerà il valore del cliente, le entrate e, in ultima analisi, i profitti? In pratica, tale azione significa cercare nuove soluzioni per i processi esistenti e nuove fonti di reddito.

Nella letteratura sull'argomento, ci sono molte definizioni di un modello di business (vedi Tabella 1.), il che rende molto difficile definire chiaramente questo concetto. L'analisi di queste definizioni ha permesso di distinguere tre diversi approcci alla definizione del modello di business (Osterwalder, Pigneur, Tucci 2005):

- ✓ Nel primo approccio, gli autori si concentrano sulla definizione del concetto di modello di business, isolando i suoi componenti e descrivendolo come un concetto teorico.

- ✓ Il secondo approccio consiste nel distinguere i tipi di modelli di business e nell'analizzarne la specificità.
- ✓ Il terzo approccio riguarda la concettualizzazione e la presentazione di modelli di business dedicati a un tipo specifico di impresa, comprese le imprese sociali.

Tabella 1. Definizioni dei modelli di business selezionati

Autore	Definizioni
J. Magretta	Il modello di business spiega come le risorse vengono combinate e trasformate per generare valore per gli stakeholder e come l'azienda sarà ricompensata dagli stakeholder in cambio dei valori forniti loro.
A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch.L. Tucci	Un modello di business è un'offerta di valore aziendale per specifici gruppi di clienti e un'architettura aziendale che è indicativa della generazione di flussi di reddito favorevoli e sostenibili.
S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder	Il modello di business è costituito da quattro componenti principali, che includono: scelte strategiche, reti di valore, creazione di valore e
D.J Teece	Il modello di business descrive come l'azienda fornisce valore al cliente e come si traduce nei suoi profitti.
D. Demil, X. Lecocq	Il modello di business definisce il modus operandi e le risorse che vengono utilizzate per garantire lo sviluppo sostenibile e la crescita.
D. Mitchel, C. B. Coles	Il modello di business determina elementi correlati per rispondere alla domanda su cosa? come? quando? perché? dove? quanto? Relativo alla fornitura di un prodotto e servizio al cliente e agli utenti finali.
B. Mahadevan	Il modello di business è una miscela unica di tre flussi che sono fondamentali per l'azienda: flusso di valore dei partner, flusso di entrate e flussi logistici.

Fonte: studio basato su: Baden-Fuller Morgan M. S. (2010) *Business Models as Models*, Long Range Planning, nr. 43; Brettel M., Strese S., Flatten T. C. (2012), *Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts – An Entrepreneurial Perspective*, European Management Journal, n. 30, A. Osterwalder, Y. Pigneur, Ch.L. Tucci, *Clarifying*

Business Models: Origins, present, and future of the concept, Communications of Association for Information Systems, 2005, Volume 14.

Il modello di business definisce il modus operandi e le risorse che vengono utilizzate per garantire la sostenibilità e la crescita dell'impresa. Pertanto, un modello di business è solitamente costituito da risorse e competenze, una struttura organizzativa e una proposta di valore sotto forma di prodotti/servizi. È la "roadmap" dell'azienda come modo di pensare il business, contiene elementi di operazionalizzazione del concetto di business in azioni specifiche e definisce il modo di creare valore per il cliente.

Il modello di business svolge funzioni specifiche (Chesbrough 2010):

- ✓ Definisce una proposta di valore: descrizione dei clienti target, ricerca delle loro esigenze, proposta di fornire valore, valutazione dei fattori che influenzano il cliente.
- ✓ Determina i segmenti del mercato – selezione di un gruppo target, selezione di una politica di servizi di mercato, ricerca delle esigenze dei singoli segmenti di mercato.
- ✓ Definisce la struttura della catena del valore – qui vengono prese decisioni di gestione che rispondono alle domande: attraverso quali attività dovrebbe essere fornito valore per il cliente? Come l'azienda acquisirà parte di quel valore?
- ✓ Specifica il meccanismo di generazione di benefici economici e non economici – selezione degli strumenti, prezzo e politica dei costi che porterà al raggiungimento del livello pianificato di reddito; definisce la posizione dell'azienda nella catena del valore.
- ✓ Definisce le strategie di competitività – rispondere alle domande: come può un'azienda ottenere un vantaggio competitivo? Come usarlo per espandere l'azienda e migliorare la sua posizione competitiva sul mercato?
- ✓ Imposta strategie di crescita: determina le direzioni e le aree di crescita o di crescita intensiva attraverso l'integrazione o la diversificazione.

Il modello di business distingue le seguenti fonti di creazione di valore per il cliente (Sparviero 2019; Amit, Zott, Massa 2011):

- ◆ *Efficienza* - l'aumento dell'efficienza è causato dalla riduzione dell'asimmetria nell'accesso alle informazioni tra l'impresa e il cliente, ad esempio via Internet, che consente un processo decisionale più rapido e semplice basato su una maggiore quantità di informazioni ottenute. La fonte del miglioramento dell'efficienza è anche la riduzione dei costi di transazione.
- ◆ *Complementarità* - la fonte di valore può essere la complementarità delle risorse strategiche, questo vale anche per i beni complementari forniti al destinatario dal consumatore, che

garantirà un valore maggiore rispetto al valore totale di possedere ciascun bene separatamente.

- ◆ *Mantenimento del valore* - il potenziale di creazione di valore aziendale è maggiore quanto più i clienti sono motivati a ripetere le transazioni e se le relazioni vengono mantenute e rafforzate. La fonte di vantaggi significativi della fidelizzazione è proporre per la prima volta un prodotto o un servizio specifico, ovvero valore per il cliente.
- ◆ *Innovazione* : nuovi prodotti e servizi, processi e nuovi metodi di distribuzione e marketing sono visti come fonti di creazione di valore.

Il concetto di modello di business è la logica complessiva del funzionamento dell'impresa sociale, che viene utilizzato anche per definire le relazioni che avvengono tra l'azienda e il suo ambiente. Un buon modello di business non dovrebbe essere solo costruito, ma anche modificato insieme ai cambiamenti che avvengono nell'ambiente che causano la riconfigurazione della strategia operativa dell'azienda. Un modello di business è un approccio olistico a un'impresa economica, è una sorta di architettura dei processi aziendali che consiste in una descrizione del concetto, determinando le fasi delle attività operative e modellando questi processi.



Figura 1. Fasi del modello di business

Fonte: studio basato su Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, New Jersey.

Quando si crea un modello di business, si distinguono le seguenti fasi (vedi figura 1) (Osterwalder & Pigneur 2010):

- 1 **Mobilizzazione** – preparare il team a progettare un modello di business. L'obiettivo principale di questa fase è indicare la necessità di creare un nuovo modello basato sulla creatività e l'innovazione del team di progetto.
- 2 La **fase di avvio** – analisi dello stato attuale dell'impresa e del suo ambiente.
- 3 La **fase di ideazione** – creare idee per un nuovo modello di business.
- 4 La **fase di integrazione** – affinamento del concetto (clienti, proposta di valore, risorse, processi, generazione di reddito).
- 5 La **fase di implementazione** – implementazione del modello.
- 6 **Gestione** – il progetto non si esaurisce con la sua realizzazione ma richiede uno sforzo costante e un costante monitoraggio del mercato. I modelli di business hanno un breve periodo di validità e richiedono continue modifiche e trasformazioni – derivano da un ambiente instabile.

Quando si costruisce un modello di business di un'impresa sociale, è difficile decidere se la struttura che creiamo ha la possibilità di raggiungere obiettivi sociali e diventare una soluzione rivoluzionaria che darà la possibilità di competere efficacemente e generare profitto.

Questioni importanti nella definizione del modello di business delle imprese sociali:

- ✓ Generazione simultanea di risultati sociali ed economici da parte del progetto.
- ✓ Trattare il profitto come un elemento necessario del funzionamento dell'azienda, grazie al quale è possibile risolvere i problemi sociali.
- ✓ Creare significativi effetti sociali positivi riducendo al contempo l'impatto negativo sull'ambiente naturale e sulla società.
- ✓ Un modo sostenibile e integrato di creare e fornire valore.
- ✓ L'attrattiva della proposta di valore sia per i clienti dell'azienda che per gli altri stakeholder.



Figura 2. Tipi di modelli di impresa sociale

Fonte: studio basato su <http://www.4lenses.org/setypology>

Il primo gruppo - **modelli fondamentali**, modelli campione (<http://www.4lenses.org/setypology>):

- ◆ Modello di intermediazione di mercato - Il modello di intermediazione di mercato dell'impresa sociale fornisce servizi alla sua popolazione target o "clienti", piccoli produttori (individui, imprese o cooperative), per aiutarli ad accedere al mercato. I servizi di impresa sociale aggiungono valore ai prodotti realizzati dal cliente, in genere questi servizi includono lo sviluppo del prodotto; assistenza alla produzione e alla commercializzazione; e credito. L'intermediario del mercato acquista i prodotti fabbricati dal cliente a titolo definitivo o li prende in conto vendita, quindi vende i prodotti in mercati ad alto margine con un mark-up.
- ◆ Modello di occupazione - Il modello di occupazione dell'impresa sociale offre opportunità di lavoro e formazione professionale alle sue popolazioni target o "clienti", persone con elevate barriere all'occupazione come disabili, senzatetto, giovani a rischio ed ex detenuti. L'organizzazione gestisce un'impresa che impiega i suoi clienti e vende i suoi prodotti o servizi sul mercato aperto. Il tipo di attività si basa sull'adeguatezza dei posti di lavoro che crea per i suoi clienti, per quanto riguarda lo sviluppo delle competenze e la coerenza con le capacità e i limiti dei clienti, nonché la sua redditività commerciale.
- ◆ Modello di sostegno all'imprenditorialità - Il modello di sostegno all'imprenditore dell'impresa sociale vende sostegno alle imprese e servizi finanziari alla sua popolazione target o "clienti", lavoratori autonomi o imprese. I clienti delle imprese sociali vendono quindi i loro prodotti e servizi sul mercato aperto.

Nel **secondo gruppo - combinazione di modelli**, ci sono esempi di modelli (<http://www.4lenses.org/setypology>):

Combinare modelli – Le imprese sociali combinano modelli operativi per cogliere opportunità sia nei mercati commerciali che nei settori sociali. La combinazione è una strategia per massimizzare l'impatto sociale e diversificare il reddito raggiungendo nuovi mercati o creando nuove imprese. In pratica, le imprese sociali più esperte combinano modelli: esistono pochi modelli operativi di impresa sociale nella loro forma pura. I modelli operativi sono come elementi costitutivi che possono essere organizzati per raggiungere al meglio gli obiettivi finanziari e sociali di un'organizzazione. Le combinazioni di modelli avvengono all'interno di un'impresa sociale (Modello complesso) o a livello dell'organizzazione madre (Modello misto).

Nel **terzo gruppo - modelli di miglioramento** - esempi di modelli (<http://www.4lenses.org/setypology>):

- ◆ franchising sociale - Un'organizzazione può concedere in franchising il suo "modello di impresa sociale collaudato" e venderlo ad altre organizzazioni non profit per operare come propria attività. Il franchising migliora le organizzazioni senza scopo di lucro che hanno imprese sociali vitali, ma non scalabili, attraverso la replica.
- ◆ Il modello di partenariato privato-senza scopo di lucro dell'impresa sociale è una partnership commerciale reciprocamente vantaggiosa o una joint venture tra una società a scopo di lucro e un'organizzazione senza scopo di lucro. La partnership può avvenire con un'impresa sociale esistente o può comportare la creazione di una nuova entità o di un centro di profitto.

Bibliografia

- [1] Baden-Fuller Morgan M. S. (2010) Business Models as Models, Long Range Planning, n. 43.
- [2] Brettel M., Strese S., Flatten T. C. (2012), Improving the Performance of Business Models with Relationship Marketing Efforts – An Entrepreneurial Perspective, European Management Journal, nr. 30.
- [3] Chesbrough H. (2010), Business Model Innovation: Opportunities and Barriers, Long Term Planning 43.
- [4] Kaplan S. (2012), The Business Model Innovation Factory - How to Stay Relevant When The World is Changing, Wiley, Londra.
- [5] <http://www.4lenses.org/setypology> (accesso 10.02.2022).



- [6] Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey.
- [7] Osterwalder A., Y. Pigneur Y., Tucci Ch.L. (2005) Chiarire i modelli di business: origini, presente e futuro del concetto, Comunicazioni dell'Associazione per i sistemi informativi, Volume 14.
- [8] Sparviero S. (2019), The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, Journal of Social Entrepreneurship, 10: 2, 232-251.
- [9] Zott, C., R. Amit e L. Massa (2011), Il modello di business: sviluppi recenti e ricerca futura. Journal of Management 37 (4): 1019-1042.

3. Componenti del modello di business

Sulla base dell'analisi della letteratura su come definire un modello di business, è possibile identificare molti approcci, nonché elementi del modello di business. Secondo S. Shafer, H. Smith e J. Linder (2005), il modello di business è costituito da quattro componenti principali: scelte strategiche, rete di valore, creazione di valore e appropriazione di valore (confronta Fig. 3).

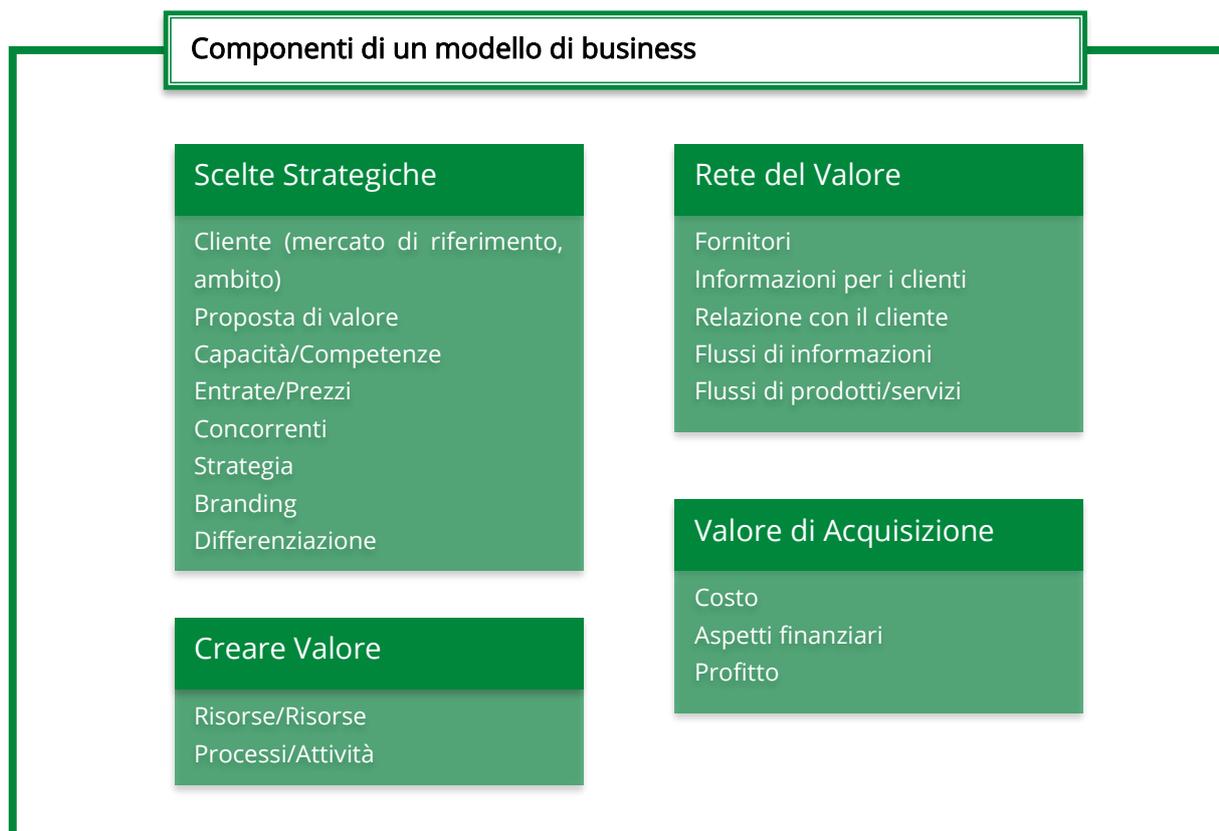


Figura 3. Componenti di un modello di business

Fonte: S. M. Shafer, H. J. Smith, J. C. Linder, *The power of business models*, Business Horizons, (48) 2005, s. 202.

Le componenti del modello di business dell'impresa sociale includono:

- 1 Un'idea innovativa.
- 2 Un obiettivo – soluzione o contribuire a qualche soluzione sociale.
- 3 Un prodotto/servizio – è come il prodotto/servizio per risolvere un problema sociale selezionato – il coinvolgimento pro-sociale è l'obiettivo principale dell'azienda, non un'attività aggiuntiva.
- 4 Caratteristiche di un'azienda classica: l'impresa trae vantaggio dalla vendita di prodotti / servizi, impiega dipendenti ed è soggetta a tutte le leggi del mercato.

Uno degli approcci più noti alla descrizione dei modelli di business è quello di A. Osterwalder e Y. Pigneur (Osterwalder, Pigneur 2010) – Business Model Canvas (BMC). Il punto di partenza di questo modello è la definizione del cliente, del segmento di mercato e il passo successivo: la definizione della proposta di valore. La proposta di valore è uno degli elementi chiave di questo modello. Affronta le esigenze del cliente, i benefici attesi e i costi percepiti della scelta di un'offerta definendo le cosiddette mappe del valore (prodotti e attività che, da un lato, mirano a ridurre le barriere e le paure dei clienti e, dall'altro, dovrebbero fornire un livello adeguato di funzionalità come risposta ai benefici attesi). La definizione dei clienti e delle proposte di valore dovrebbe essere integrata con l'indicazione dei canali attraverso i quali forniremo questi valori e il metodo di comunicazione con i clienti, oltre a specificare la natura della relazione che vogliamo stabilire con loro. I restanti elementi di questo modello definiscono le risorse e le attività necessarie per fornire la proposta di valore al cliente e descrivere i partner chiave. La descrizione del modello di business termina con l'identificazione delle fonti di reddito e della struttura dei costi. Questo modello può essere applicato anche alle imprese sociali che perseguono obiettivi sociali e spesso obiettivi ambientali integrandolo con due elementi: (1) i costi sociali e ambientali di un modello di business (cioè il suo impatto negativo) e (2) i benefici sociali e ambientali di un modello di business (cioè il suo impatto positivo) (Osterwalder e Pigneur 2010, p. 265).



Figura 4. Social Enterprise Model Canvas (SEMC)

Fonte: Sparviero S. (2019), The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, Journal of Social Entrepreneurship, 10: 2, 232-251.

Componenti del Social Enterprise Model Canvas (SEMC)

■ Partner Chiave

- ◆ Questo elemento di Business Model Canvas descrive una rete di fornitori e appaltatori che hanno un impatto diretto sul funzionamento dell'azienda.
- ◆ Chi è il nostro partner principale?
- ◆ Con quali aziende o organizzazioni esterne abbiamo bisogno di operare?
- ◆ Quali sono le attività chiave svolte dai nostri partner?

Una partnership chiave è la scelta di come le attività e i processi vengono svolti attraverso la collaborazione con vari partner. Una partnership commerciale è una rete di joint venture con altre organizzazioni necessarie per offrire e commercializzare valore.

■ Attività Chiave

È un insieme di attività necessarie a un'impresa per stabilire relazioni con i clienti, fornire loro valore aggiunto e generare un flusso di entrate.

- ◆ Quali azioni dobbiamo intraprendere per fornire la nostra proposta di valore ai nostri clienti?



- ◆ Quali azioni richiedono i nostri canali di raggiungimento del cliente e le relazioni con lui?

Le attività chiave differiscono a seconda del profilo dell'azienda. Per alcune aziende, tale attività sarà il prodotto stesso, cioè la produzione e la consegna di beni. Per altri, risolvere i problemi sociali sarà un'attività chiave.

■ Risorse Chiave

Questa sezione elenca le risorse necessarie per creare valore aggiunto e distribuirlo ai clienti.

- ◆ Di quali risorse chiave abbiamo bisogno per offrire la nostra proposta di valore?
- ◆ Quali risorse sono necessarie per il corretto funzionamento dei canali di distribuzione?
- ◆ Quali risorse richiedono le nostre relazioni con i clienti?

Le risorse chiave includono risorse materiali (ad esempio, macchine, dispositivi, magazzini), risorse finanziarie (denaro necessario per produrre valore per il cliente), risorse intellettuali (diritti d'autore, brevetti) e risorse umane (capitale umano).

■ Proposta di Valore

È un insieme di vantaggi offerti dall'azienda ai propri clienti per risolvere i loro problemi. Prodotti o servizi specifici che generano valore per specifici segmenti di clientela.

- ◆ Che valore generiamo per i nostri clienti?
- ◆ Quali problemi dei clienti vogliamo risolvere?
- ◆ Cosa conta di più per i clienti?
- ◆ Qual è il valore più grande per loro?

Una proposta di valore è qualcosa che spinge il cliente a scegliere il tuo prodotto invece dei prodotti della concorrenza. Il valore dovrebbe risolvere i problemi del cliente o soddisfare le sue esigenze. La proposta di valore può essere benefici specifici, come i benefici sociali. Il valore consegnato al cliente è incluso nell'offerta di mercato. Il valore è più prezioso, meno comune è l'offerta e il modo in cui il valore viene consegnato in modo univoco. Il valore fornito al cliente assume una forma misurabile: quantitativa, ad esempio un prezzo inferiore, e qualitativa, ad esempio qualità, marchio e disponibilità.

■ Relazioni con i Clienti

Questo elemento descrive il tipo di interazioni che l'azienda ha con ogni segmento di clienti. Queste informazioni possono riguardare le aspettative dei clienti sui modi per soddisfare le loro esigenze e suggerimenti per risolvere questo problema da parte dell'imprenditore.

- ◆ Che tipo di relazioni si aspettano i nostri clienti da noi?
- ◆ Possiamo essere all'altezza di queste aspettative?
- ◆ Il modo di stabilire relazioni con i clienti è integrato con altre aree del modello di business?

Descrivi il tipo di relazione che l'azienda collegherà con ciascun segmento di consumatori. Pensa allo scopo di queste interazioni. La tua azienda può, ad esempio, preoccuparsi principalmente di acquisire nuovi clienti o mantenere quelli esistenti.

■ Canali

Questa parte del modello descrive come fornire valore aggiunto ai singoli segmenti di clienti.

- ◆ Come posso stabilire contatti con i clienti?
- ◆ Quali canali voglio utilizzare?
- ◆ Quali metodi funzionano meglio?
- ◆ Quali costi vengono generati dai singoli canali?

Definisci i canali attraverso i quali fornirai ai tuoi clienti informazioni sui tuoi prodotti o servizi. A seconda del modello di business, i canali possono essere progettati principalmente per aumentare la consapevolezza dei destinatari sui prodotti o servizi offerti dalla tua azienda. Valuta se desideri utilizzare canali diretti (ad esempio i fornitori presso la sede dell'azienda o il tuo negozio online) o indiretti (negozi partner, grossisti).

I canali di comunicazione sono progettati per informare i clienti nelle varie fasi delle decisioni di acquisto, i canali di distribuzione aiutano a raggiungere il cliente con un'offerta in tutte le dimensioni (reale, marketing e business), mentre il canale di vendita definisce varie forme di vendita (diretta, all'ingrosso, al dettaglio, internet).

■ Segmenti di Clientela

Quando si descrive questa parte, si definiscono gruppi di clienti per i quali l'azienda, il suo prodotto o servizio creeranno valore aggiunto. Uno o più segmenti di clienti possono essere definiti nel modello di business a seconda dell'ampio spettro di clienti che l'impresa mira a servire.

- ◆ Per chi è stato creato il prodotto/servizio?
- ◆ Chi può essere un potenziale cliente e perché?
- ◆ Chi potrà pagare il prodotto?

Definisci prima quali gruppi di persone e organizzazioni vuoi raggiungere. Pensa alle caratteristiche comuni di clienti specifici (ad es. età, luogo di residenza). Potete definire uno o più segmenti di dimensioni diverse. L'azienda può servire uno o più segmenti di mercato ma deve fare ogni volta una scelta del cliente.

■ Struttura dei costi

Descrizione del flusso di costi generato durante la creazione e la distribuzione di valore aggiunto, la creazione di relazioni con i singoli segmenti di clienti e la generazione di ricavi.

- ◆ Quali attività dell'azienda richiedono i maggiori esborsi finanziari?
- ◆ Cosa genera i costi maggiori?
- ◆ Quali risorse chiave costano di più?

Nei modelli di business, le strutture di costo possono essere orientate ai costi o orientate al valore. Nel primo caso, le aziende si sforzeranno di ridurre i costi ovunque sia possibile. D'altra parte, le aziende che implementano un modello di business con una struttura dei costi basata sul valore si concentrano maggiormente sulla fornitura di valore ai clienti al livello appropriato.

■ Ricavo

Questo fa parte del modello di business Canvas che descrive come l'azienda genera entrate da ciascun segmento di clienti. Quando si progetta questa parte del modello, l'imprenditore dovrebbe considerare quale proposta di valore ogni cliente target sarà disposto a pagare.

- ◆ Per cosa pagano ora i tuoi clienti e per quale valore sarebbero disposti a pagare?
- ◆ Come pagano e come potrebbero pagare?
- ◆ Qual è la quota di questi flussi di entrate sui ricavi totali?

Determinare quanti soldi vengono generati dall'azienda nei singoli segmenti di mercato. Un'azienda può avere diversi flussi di entrate che differiranno nel meccanismo dei prezzi.

Costi sociali e ambientali di un modello di business e benefici sociali e ambientali di un modello di business.



Esempio Moltivolti – modello di business rigenerativo

Moltivolti è sia un ristorante, sia uno spazio di co-working e incontro.

Fondata nel 2014, da un gruppo di giovani amici di quartiere con diversi background culturali - provenienti da otto paesi: Senegal, Zambia, Afghanistan, Bangladesh, Francia, Spagna, Gambia e Italia.

Moltivolti è un modello di business ibrido: funziona contemporaneamente come profit e non profit.

Il suo scopo è quello di creare un'esperienza culinaria basata sulla comunità, un hub per l'integrazione sociale e l'occupazione che serve i bisogni della comunità oltre il cibo e il nutrimento.

Ciò che rende unico il modello di business rigenerativo è l'idea che la creazione di valore per la comunità sia importante quanto la creazione di valore aziendale.

I componenti indicati sono difficili da rendere operativi e da misurare. Il modello di business costruito con l'uso delle componenti sopra menzionate mira a minimizzare gli effetti sociali e ambientali negativi massimizzando quelli positivi (Osterwalder e Pigneur 2010, p.265; Bull, M., Ridley-Duff R., (2019)). Secondo G. Smith (2013), le imprese sociali senza scopo di lucro dovrebbero creare due modelli di modello di business separati: uno per i donatori e uno per i beneficiari. Il primo modello sarebbe basato sulla proposta originale di Business Model Canvas (BMC) e il secondo includerebbe Impact Metrics. Nella proposta citata, oltre alla distinzione tra la proposizione di valore economico e la proposizione di valore sociale, vale anche la pena prestare attenzione all'arricchimento del concetto con un elemento di risorse umane (Brzózka 2015). Questo complemento consente di concentrarsi sulle risorse umane specifiche di un'impresa sociale, sulle difficoltà nel coinvolgerle e sui rischi che ne derivano.

Un'altra proposta per gli elementi del modello di business è stata presentata da I. Lee (2015), indicando sei componenti logicamente correlate del modello di business che sottolineano la specificità di un'impresa sociale. Essi sono: (1) Value Proposition, (2) Struttura legale e di governance, (3) Ambito di mercato), (4) Attività in rete, (5) Risorse e (6) Sostenibilità. Ciascuna delle componenti si riferisce alla base delle attività di un'impresa sociale e costituisce un pilastro dell'architettura dell'organizzazione. La proposta di valore descrive il valore del prodotto/servizio offerto. La struttura legale e

di governance, la portata del mercato e le attività di networking si riferiscono tutte al modo in cui un'organizzazione definisce il proprio mercato e fornisce valore ai propri beneficiari e clienti. Le risorse includono le risorse più importanti necessarie per creare e fornire valore. D'altra parte, lo sviluppo sostenibile delle attività indica le attività chiave per la creazione e la cattura di valore da parte dell'organizzazione (Lee, 2015, pp. 288-292).

I modelli di business presentati possono essere utilizzati dalle imprese sociali. L'identificazione delle componenti del modello di business contribuisce alla corretta definizione del valore offerto a clienti e beneficiari, delle risorse, delle attività e delle relazioni con i partner che vengono utilizzati per creare questo valore e garantire il successo dell'organizzazione. Un sistema opportunamente configurato di connessioni e relazioni causa-effetto tra le singole componenti del modello di business consente il raggiungimento di obiettivi sia sociali che economici derivanti dalla sopravvivenza dell'organizzazione sul mercato. I modelli di business consentono agli imprenditori sociali di creare valore sociale e massimizzare il profitto sociale. Creando e sviluppando il loro modello di business, possono comprendere meglio l'essenza della loro attività, aumentare il loro vantaggio competitivo e ottenere valore aggiunto sotto forma di un surplus di ricavi rispetto ai costi. La creazione di modelli di business consente anche di confrontare le attività delle singole imprese sociali, che a loro volta consentono agli imprenditori sociali di

utilizzare le esperienze degli altri -
benchmarking.

I modelli di business
consentono agli imprenditori
sociali di creare valore sociale e
massimizzare il profitto sociale.



Bibliografia

- [1] Bull, M., Ridley-Duff R., (2019), Towards an Appreciation of Ethics in Social Enterprise Business Models, Journal of Business Ethics, 159.
- [2] Lee I. (2015), A Social Enterprise Business Model for Social Entrepreneurs: Theoretical Foundations and Model Development, "Social Entrepreneurship and Innovation", Vol. 3, No. 4, pp. 269-301.
- [3] Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, New Jersey.
- [4] Sparviero S. (2019), The Case for a Socially Oriented Business Model Canvas: The Social Enterprise Model Canvas, Journal of Social Entrepreneurship, 10: 2, 232-251.



4. Tipi di forme giuridiche dell'Imprenditoria Sociale

Nella strategia Europa 2020, l'Unione europea ha definito un modello di sviluppo che mira e si basa su una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva. Non solo i governi, ma anche le società civili e le imprese sono chiamati a contribuire attivamente alla realizzazione di questa visione "strategica". In un contesto in cui l'UE ha aggiornato il proprio modello sociale per far fronte alla crisi economica amplificata dalla pandemia di Covid-19 – che ha profondamente colpito l'occupazione e la dimensione sociale dell'economia – l'economia sociale e l'impresa sociale possono fornire un'importante fonte di ispirazione ed energia per le imprese tradizionali.

Recentemente in Europa si stanno sperimentando nuove forme di organizzazione e collaborazione tra pubblico (autorità statali/locali), società civile (organizzazioni non profit), imprese private (profit) e cittadini, per sostenere l'impatto della competizione globale, dei cambiamenti demografici e dei tagli alla spesa pubblica (spending review) sulla capacità produttiva e sui sistemi di welfare del nostro continente.

Anche i documenti più recenti della Commissione in materia, nonché il mandato del nuovo Parlamento europeo e della nuova Commissione, riflettono questi orientamenti.

Dalla risoluzione sull'economia sociale del 2009, all'iniziativa per l'imprenditoria sociale del 2011 volta a costruire un ecosistema in Europa per promuovere le imprese sociali al centro dell'economia sociale e dell'innovazione sociale, ai lavori dell'intergruppo del Parlamento europeo e del Comitato economico e sociale europeo (CESE), alle conclusioni politiche sul tema firmate alla conferenza di Strasburgo nel 2014, alla mappatura delle Imprese Sociali e dei loro Ecosistemi e al suo Rapporto di sintesi comparativa che raccoglie e spiega dati, cifre ed esperienze sulle imprese sociali in 35 paesi.¹

La relazione mostra come, a seconda del sistema giuridico nazionale e di altre caratteristiche contestuali, le imprese sociali coprono una varietà di forme giuridiche e organizzative in ciascun paese studiato. Questi includono forme/status giuridici ad hoc che sono stati concepiti specificamente per favorire la crescita dell'impresa sociale (ex lege imprese sociali) e forme giuridiche non concepite esplicitamente per le imprese sociali (ad esempio, associazioni, cooperative e mutue, fondazioni, imprese convenzionali e tipi specifici di organizzazioni senza scopo di lucro in vari paesi: "chitalishte" in Bulgaria, "zavod" in Slovenia, società di pubblica utilità nella Repubblica ceca), che possono essere utilizzati, anche se talvolta con difficoltà, per svolgere attività economiche volte a

1 Commissionato a Euricse (European Cooperative and Social Enterprise Research Institute) e EMES (International research network for Social Enterprise) dalla Direzione Generale per l'Occupazione, gli Affari

Sociali e l'Inclusione della Commissione Europea, questa UE Il progetto ha visto diverse fasi, la prima nel 2014, la seconda nel 2016 e l'ultima nel 2018-2019.



perseguire scopi di interesse generale. Le variazioni per paese tendono ad essere piuttosto significative: mentre in alcuni paesi lo svolgimento di attività economiche da parte di organizzazioni senza scopo di lucro è stato tradizionalmente consentito dall'ordinamento giuridico (è il caso, ad esempio, della Francia), in alcuni altri paesi l'attività commerciale è stata fino a poco tempo fa piuttosto problematica (ad esempio, in Italia).



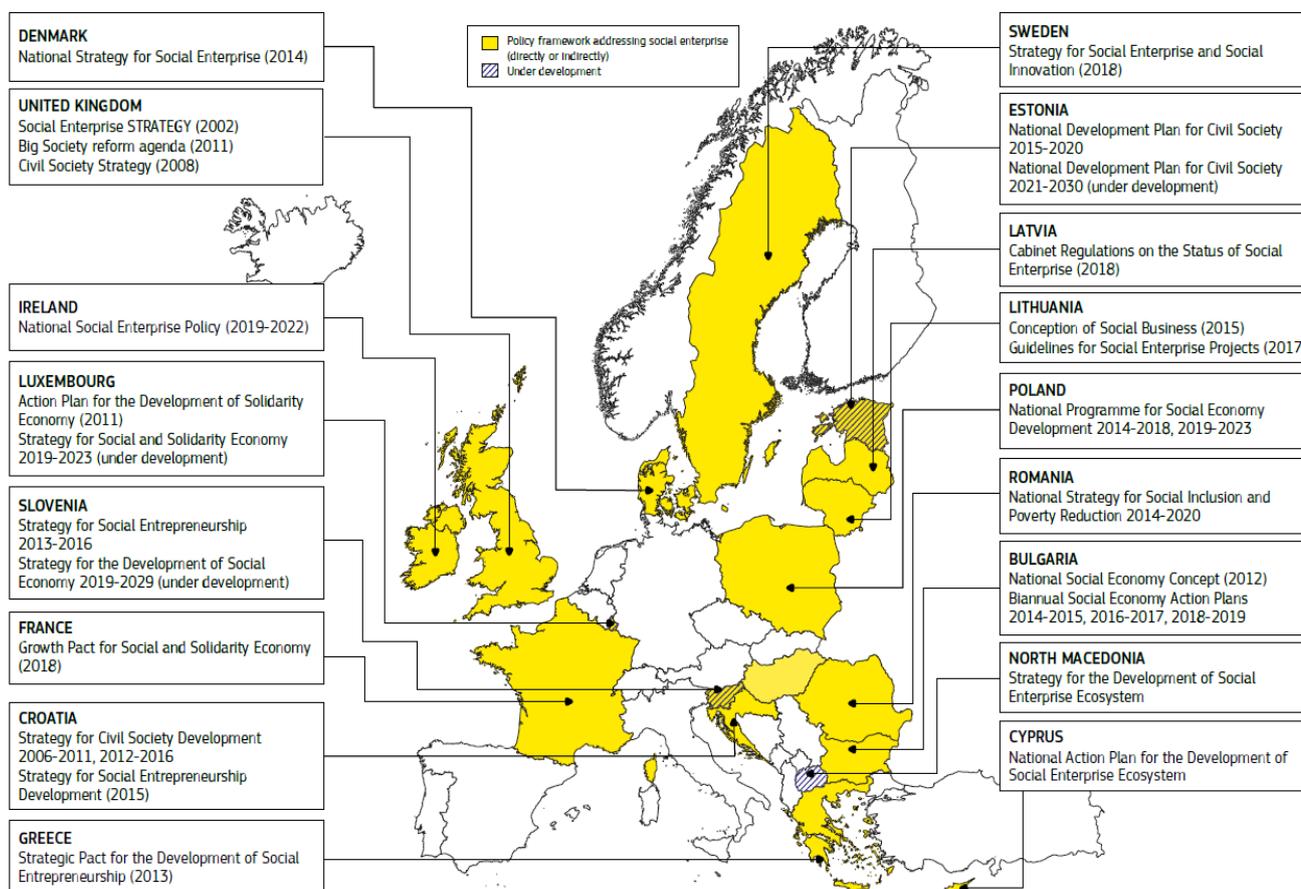


Figura 5. Paesi con quadri politici pubblici rivolti alle imprese sociali

Fonte: Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R., Carini C. (2020), Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa. Relazione di sintesi comparativa, Pubblicazioni

Da un punto di vista comparativo, si possono distinguere due gruppi di nazioni: quelle che hanno approvato leggi particolarmente destinate a sostenere la crescita delle imprese sociali e quelle in cui non sono ancora completamente regolamentate. Il riconoscimento legale ha permesso alle imprese sociali del primo gruppo di nazioni di definire i loro obiettivi, le caratteristiche distintive e le aree di attività.

Le imprese sociali possono essere suddivise in cinque diverse categorie in base al loro riconoscimento pubblico e ai vari sistemi

giuridici nazionali. La prima categoria è costituita da (1) imprese sociali formalizzate attraverso strutture giuridiche ad hoc che consentono lo svolgimento di un ampio raggio (interesse generale, ad esempio) o più mirato (inserimento lavorativo, per la seconda categoria) di attività.

La terza categoria è costituita dalle imprese sociali a cui è stata riconosciuta la legittimazione ad agire grazie alla loro specifica prestazione lavorativa o all'integrazione nel loro quadro (quarta categoria).

In molti paesi, alcune imprese sociali possono beneficiare dello status di pubblica utilità (quinta categoria). Questo status esisteva prima dell'emergere dell'impresa sociale e non è quindi esclusivo per le imprese sociali. Di conseguenza, i tipi identificati di impresa sociale sono presentati nella tabella 2.



Tipo di Imprese Sociali (SE - Social Enterprises)	Descrizione	Status giuridico esclusivo per SE	Paesi
SE istituzionalizzata	Attraverso una forma giuridica concepita specificamente per le SE con un ampio focus (diversi settori di attività di interesse generale)	Sì	Belgio, Francia, Germania, Grecia, Italia, Lettonia, Spagna, Regno Unito
SE istituzionalizzata	Attraverso una forma giuridica concepita specificamente per le SE con un focus specifico sull'integrazione lavorativa	Sì	Repubblica Ceca, Grecia, Ungheria, Polonia, Portogallo
SE istituzionalizzata	Attraverso uno status SE (diversi settori di attività di interesse generale)	Sì	Bulgaria, Croazia, Danimarca, Francia, Grecia, Italia, Lussemburgo, Portogallo, Romania, Slovacchia, Slovenia,
SE istituzionalizzata	Attraverso uno stato WISE	Sì	Albania, Austria, Belgio, (7) Bulgaria, Croazia, Finlandia, Francia, Germania, Lituania, Lussemburgo, Polonia, Romania, Serbia, Slovacchia, Slovenia, Spagna
Organizzazione con status di pubblica utilità	Status relativo a un'organizzazione fiscalmente privilegiata che esiste per il bene pubblico	No	Albania, (8) Austria, Bulgaria, Repubblica Ceca, (9) Estonia,

			Finlandia, Francia, Germania, Ungheria, Lettonia, Malta, Paesi Bassi, Polonia, Romania, (10) Svezia, Turchia (elenco non esaustivo)
De facto SE	Organizzazione che soddisfa i criteri stabiliti dalla definizione operativa UE di SE, ma utilizza una forma giuridica non specifica delle imprese sociali (ad esempio, associazione, cooperativa, impresa convenzionale)	No	Tutti i paesi

Tabella 2. Status giuridico e forme giuridiche adottate dalle imprese sociali

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

<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes>

(accesso: 15.09.2022), pag. 109

Status WISE – rivolto ai gruppi vulnerabili

Nuovi status che riconoscono in particolare i WISE (*Work Integration Social Enterprise*) sono stati introdotti in un numero considerevole di nazioni dell'UE, tra cui Austria, Bulgaria, Croazia, Germania, Polonia, Romania, Slovenia e Spagna. Ciò ha reso più facile l'integrazione delle persone disabili. I WISE sono regolati da leggi che hanno più di 40 anni, compresi i regolamenti che sono stati approvati durante il governo comunista nella CEE. In alcuni casi, come Finlandia, Lituania e Spagna, sono stati introdotti dalla legislazione contemporanea (ad esempio, Bulgaria, Croazia, Slovenia).

Tutte le situazioni di cui sopra possono essere classificate come WISE, dato che almeno il 30% della forza lavoro è costituito da gruppi sottorappresentati o persone con disabilità.

Forme giuridiche utilizzate da specifiche imprese sociali

A seconda dei paesi, le imprese sociali sono costituite mediante forme giuridiche, status e sistemi di accreditamento ad hoc concepiti specificamente per le imprese sociali e/o tramite organizzazioni esistenti che possono soddisfare i criteri SE (ad esempio, associazioni, cooperative, imprese convenzionali), se soddisfano le tre dimensioni della definizione operativa dell'UE. Esistono tipi borderline che si riferiscono a iniziative e organizzazioni che non possono essere considerate imprese sociali, sebbene siano orientate alla missione perché non danno priorità al perseguimento di obiettivi sociali e/o non svolgono regolarmente attività economiche.

I seguenti sono solo un esempio di come le forme giuridiche possono differire nei diversi paesi a causa della loro specifica regolamentazione nazionale (vedi tabella 3).

Paese	Forme istituzionalizzate di SE	Organizzazioni che possono essere considerate SE, a condizione che rispettino le tre dimensioni della definizione operativa dell'UE
AT	Diverse forme giuridiche con status di impresa socioeconomica (SÖB), progetto/impresa senza scopo di lucro (GBP) e impresa integrativa (IB)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Associazioni ▲ Cooperative ▲ Società a responsabilità limitata con/senza status di pubblica utilità (gemeinnutzigkeit)
BE	Diverse forme giuridiche accreditate come imprese sociali di inserimento lavorativo (2019), Cooperative accreditate come imprese sociali (2019)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Associazioni ▲ Imprese convenzionali ▲ Cooperative ▲ Fondamenta ▲ Mutue

BG	Cooperative e imprese convenzionali registrate come imprese di persone con disabilità (81/2004) Diverse forme giuridiche aventi carattere di impresa sociale (classe A e classe A+) (240/2018)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Associazioni (tra cui chitalishta) ▲ Cooperative (principalmente agricole) ▲ Fondamenta
PL	Istituti di attività professionale (ZAZ) (776/1997) Cooperative sociali (inserimento lavorativo, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Organizzazioni imprenditoriali senza scopo di lucro (ENPO, ad esempio associazioni e fondazioni) ▲ Imprese convenzionali (società senza scopo di lucro)
IT	Cooperative sociali di tipo A (fornitura di servizi sociali, sanitari ed educativi) e cooperative sociali di tipo B (inserimento lavorativo) (381/1991) Diverse forme giuridiche con status di impresa sociale (155/2006 e 106/2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Associazioni ▲ Cooperative (ad esempio, cooperative di comunità) ▲ Fondamenta ▲ Società di mutuo soccorso
CZ	Cooperative sociali (inserimento lavorativo, 90/2012)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Associazioni ▲ Cooperative ▲ Fondamenta ▲ Istituti ▲ Società a responsabilità limitata ▲ Aziende di pubblica utilità
HR	Imprese, cooperative e istituzioni con status di laboratorio protetto o laboratorio integrativo (157/2013) Diverse forme giuridiche con status di impresa sociale (Strategia 2015)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Associazioni ▲ Imprese convenzionali ▲ Società a responsabilità limitata finanziate/possedute da associazioni ▲ Fondazioni private ▲ Istituzioni private finanziate/possedute da associazioni (ustanova) ▲ Cooperative sociali, cooperative di lavoro sociale veterani, cooperative
DE	Cooperative sociali e culturali (2006) Imprese per l'inclusione delle persone con disabilità e imprese per l'integrazione di persone con altri svantaggi permanenti del mercato del lavoro (2016)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Associazioni (comprese le organizzazioni assistenziali) ▲ Associazioni, cooperative e società a responsabilità limitata con statuto di pubblica utilità (gemeinnutzigkeit) ▲ Cooperative ▲ Fondamenti operativi

HU	Cooperative sociali (inserimento lavorativo, 141/2006)	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Associazioni con/senza status di pubblica utilità ▲ Cooperative con/senza status di pubblica utilità ▲ Imprese convenzionali ▲ Fondazioni con/senza status di pubblica utilità ▲ Aziende senza scopo di lucro con/senza status di pubblica utilità
----	--	--

Tabella 3. Forme giuridiche utilizzate da specifiche imprese sociali

Fonte: Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R., Carini C. (2020), *Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa. Relazione di sintesi comparativa*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes> (accesso: 15.09.2022), pagg. 114-118.

Per avere una panoramica completa delle organizzazioni che possono essere considerate SE in ogni specifico paese europeo, consultare la relazione "Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa", a pagina 114, al seguente link: <https://2021.euricse.eu/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-the-comparative-synthesis-report-now-online/>

Bibliografia

- [1] Borzaga C., Galera G., Franchini B., Chiomento S., Nogales R., Carini C. (2020), *Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa. Relazione di sintesi comparativa*, Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes> (accesso: 15.09.2022).
- [2] <https://2021.euricse.eu/social-enterprises-and-their-ecosystems-in-europe-the-comparative-synthesis-report-now-online/>
- [3] Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Impresa Sociale: <https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresefocus-on/Impresa-sociale/Pagine/default.aspx>

5. Parti interessate

Per un'impresa sociale identificare le principali parti interessate, differenziare tra i diversi gruppi di stakeholder e capire quale influenza possono avere questi gruppi, sono essenziali quando si pianificano i processi quotidiani in quanto possono aumentare immensamente l'efficacia. Poiché il profilo delle imprese sociali mostra un alto grado di varietà, l'insieme unico di stakeholder dipende dalla singola impresa sociale, dalla sua attività e dall'ambiente in cui è inserita.

■ Stakeholder Theory per le imprese sociali

La teoria dell'identificazione degli stakeholder è stata utilizzata fin dagli anni '80 per modellare il rapporto tra le imprese e le loro parti interessate. Edward Freeman è stato il primo a introdurre la teoria degli stakeholder nel suo lavoro "Strategic Management: A stakeholder approach", che da allora è stato applicato alla gestione organizzativa in vari campi, tra cui l'imprenditorialità e la gestione dei progetti. Nel suo libro, Freeman identifica quei gruppi che possono essere considerati stakeholder di una società e delinea metodi per prendere in considerazione le esigenze delle parti coinvolte nei processi di gestione (Freeman, 2010; Teoria degli stakeholder, 2022). L'approccio degli stakeholder distingue tra azionisti e stakeholder e stabilisce che qualsiasi azienda dovrebbe creare valore per entrambi i gruppi. Non solo le organizzazioni a scopo di lucro, ma anche quelle ibride possono utilizzare la teoria degli stakeholder quando mappano gli interessi dei loro gruppi in quanto

sono entità che generano valori che coinvolgono più partecipanti.

■ Chi sono gli stakeholder di un'impresa sociale?

Gli stakeholder di un'impresa sociale comprendono tutte quelle organizzazioni, gruppi o individui che contano per la particolare organizzazione e da cui dipende l'organizzazione. Chiunque può essere considerato come uno stakeholder che ha qualsiasi tipo di interesse nell'impresa sociale, qualsiasi gruppo che è interessato dai suoi prodotti o servizi, è stato influenzato da loro in passato o sarà influenzato in futuro. Gli stakeholder di un'impresa sociale sono coloro che sono interessati al suo sviluppo, ai suoi risultati e al suo successo, compresi coloro che contribuiscono allo sviluppo dell'impresa con il loro lavoro, le loro competenze e le proprie reti informative (Disoci, 2022.; Stevenson, 2022).

Di conseguenza, dovrebbero essere presi in considerazione non solo i gruppi esterni, ma anche quelli interni. Le parti interessate per un'impresa sociale potrebbero includere dipendenti, manager, proprietari e azionisti come stakeholder interni e clienti, fornitori, clienti, utenti, sostenitori, altre organizzazioni del settore, comunità locali e molti altri come stakeholder esterni (Introduzione al business, 2022) L'elenco non è e non può essere esaustivo, poiché il gruppo effettivo di parti interessate dipende in gran parte dalla singola impresa sociale, le sue attività e l'interazione con la comunità locale in cui è inserito.

■ Perché gli stakeholder sono importanti per le imprese sociali?

Un'impresa sociale non può operare efficacemente se non ha una forte presenza locale. Pertanto, è un compito inevitabile di un'impresa sociale identificare chi sono gli stakeholder rilevanti, cioè coloro che sono interessati allo sviluppo, ai risultati e al successo di un'impresa sociale e coloro che

La funzione è fondamentale quella di supportare l'impresa sociale con informazioni, garantire standard di qualità e aiutare a stabilire e, se necessario, reimpostare la sua direzione. Più specificamente, secondo *The importance of stakeholders* (2022) il coinvolgimento degli stakeholder può aiutare:

- ✓ responsabilizzare le persone con ruoli decisionali,
- ✓ creare un cambiamento sostenibile per l'impresa sociale con decisioni informate,
- ✓ costruire relazioni reciprocamente vantaggiose basandosi sulle relazioni esistenti e incoraggiandone di nuove,
- ✓ costruire un'organizzazione migliore sviluppando la responsabilità sociale,
- ✓ aumentare il successo dell'impresa sociale conquistando gruppi influenti alla causa,
- ✓ condividere reciprocamente informazioni, esperienze e buone pratiche.

Consentire alle parti interessate di avere voce in capitolo si tradurrà in una relazione più sana, una migliore comunicazione e un funzionamento più fluido per l'impresa sociale.

possono aiutare in modo significativo l'impresa con il loro lavoro, le competenze e le proprie risorse di informazioni (PiacTárs, 2017). Se gli stakeholder saranno attentamente identificati e ascoltati, le imprese sociali saranno in grado di reagire più prontamente alle preoccupazioni sollevate dai vari gruppi e ricevere un feedback continuo sugli effetti delle attività intraprese. Gli stakeholder

■ Come identificare gli stakeholder?

Per individuare le parti interessate, dovrebbero essere presi in considerazione gli individui e i gruppi che hanno maggiori probabilità di essere coinvolti o influenzati dalle attività dell'impresa sociale. L'elenco dei gruppi può includere vari partecipanti che vanno dal personale e volontari ai clienti e agli attori locali.

Inevitabilmente, durante il processo di mappatura degli stakeholder, alcuni stakeholder potrebbero ricevere più importanza di altri. Di conseguenza, è essenziale tracciare una mappa dei *principali stakeholder*, che sono più strettamente correlati agli obiettivi dell'impresa sociale. Utilizzando il concetto sviluppato nell'ambito del progetto Learning FromWOeRK (Università di Plymouth), gli stakeholder che sono fondamentali per il successo dell'impresa sociale possono essere raggruppati nelle seguenti categorie:

- ◆ Clienti: quegli individui che acquistano il prodotto o utilizzano i servizi dell'impresa sociale. La mappatura delle loro esigenze è essenziale per un marketing di successo

e per la sostenibilità a lungo termine dell'obiettivo. Se le loro esigenze vengono lasciate incustodite, si asterranno dal ripetere gli acquisti o raccomandare il prodotto / servizio ad altri.

- ◆ Beneficiari: sono i consumatori di un particolare prodotto o servizio che beneficiano direttamente del loro utilizzo. Il loro coinvolgimento è particolarmente importante nella pianificazione, revisione e consegna del lavoro. Concentrarsi sui beneficiari può aiutare le imprese sociali a identificare i bisogni e l'impatto sociale che possono aspettarsi di avere.

- ◆ Influencer chiave: includono quei gruppi che hanno un impatto influenzante sui clienti/utenti del servizio, quindi influenzano le decisioni di acquisto. Se vengono presi in considerazione gli influencer chiave, il profilo dell'impresa sociale e la base di clienti possono essere migliorati. Con l'aiuto degli influencer chiave, i messaggi principali dell'impresa possono essere facilmente comunicati, tuttavia, sono anche in grado di rovinare la loro reputazione. I beneficiari precedenti diventeranno spesso influenzatori chiave quando inizieranno a raccomandare l'impresa sociale. (ibidem)

■ Dare priorità agli stakeholder con Power-Interest Grid

Una volta identificati i diversi gruppi di stakeholder per l'impresa sociale, vale la pena fare una classifica in termini di importanza. Secondo il post sul blog dell'Institute Project Management (2022), la definizione delle priorità aiuterà a riconoscere sia il livello di influenza del determinato gruppo di stakeholder che il livello di interesse per il lavoro dell'impresa sociale. Uno degli strumenti più utilizzati per classificare i gruppi di interesse in termini di influenza, interesse e livello di coinvolgimento è l'utilizzo della rete di potere-interesse. La tecnica, solitamente utilizzata per classificare gli attori chiave, aiuta a determinare dove investire le risorse. La griglia offre quattro categorie per raggruppare gli stakeholder in base a quanta influenza ha il particolare stakeholder (potere influente) e quanto interesse lo stakeholder ha nell'impresa sociale (interesse).

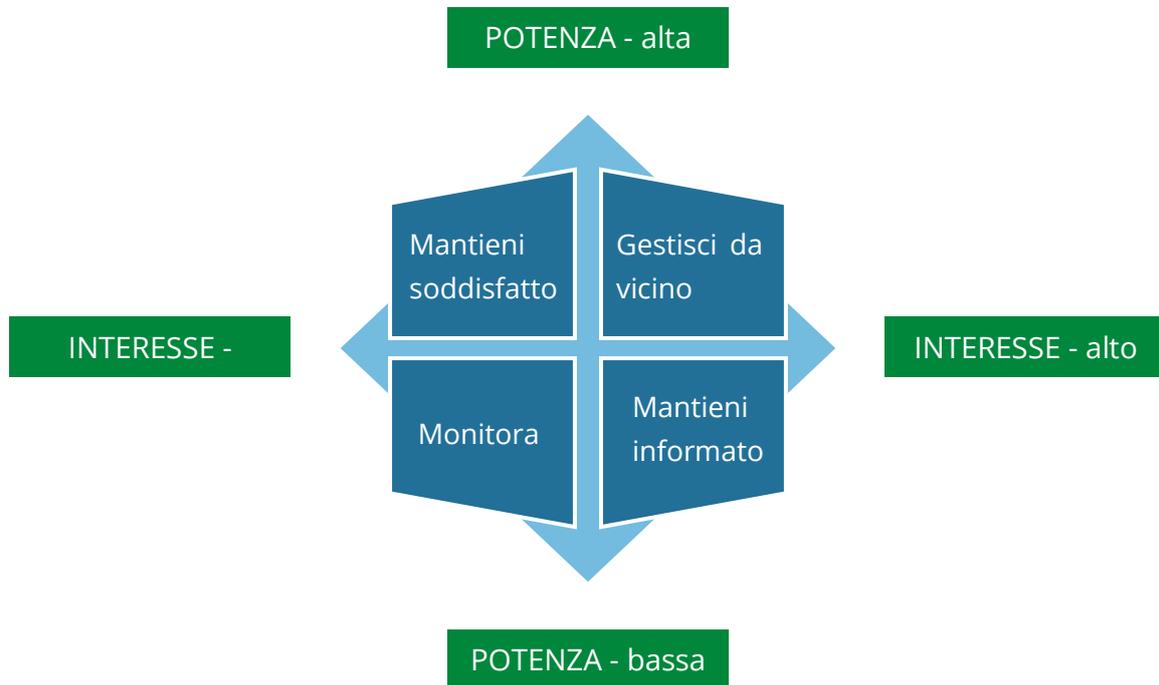


Figura 6. Adattato da: Grafico sulla rete elettrica di interesse, Institute Project Management

Basso consumo e basso interesse → *Monitora*. Gli stakeholder con bassa capacità di influenza e nessun interesse significativo nell'impresa sociale non rappresentano un gruppo target centrale, tuttavia, non possono essere liquidati come non importanti. Monitorarli e contattarli regolarmente impedirà loro di farsi un'opinione negativa dell'impresa.

Bassa potenza, alto interesse → *Mantieni informato*. Sebbene questo gruppo di stakeholder possa essere molto interessato alle attività dell'impresa sociale, il loro potere non è ancora sufficiente a renderli fattori influenti. La strategia migliore sarebbe quella di mantenere questo gruppo sufficientemente informato da garantire il loro atteggiamento positivo nei confronti dell'impresa sociale.

Alta potenza, basso interesse → *Mantieni soddisfatto.* Il livello di interesse relativamente basso di questo gruppo non significa che debba essere respinto come non rilevante. Al contrario, rappresentano un gruppo significativamente importante che dovrebbe essere mantenuto soddisfatto. Con il loro impegno equilibrato nell'impresa sociale, il loro livello di interesse potrebbe essere aumentato.

Alta potenza, alto interesse → *Gestisci da vicino.* Avendo sia un potere significativo che un alto interesse, questa categoria raggruppa gli stakeholder più importanti per l'impresa sociale che dovrebbero essere in cima alla lista degli attori prioritari. Sebbene tutti i gruppi di parti interessate debbano essere affrontati, l'attenzione dovrebbe essere focalizzata su questo particolare gruppo per coinvolgerli e soddisfarli pienamente. (ibidem)

Conflitto di interessi delle parti interessate e loro risoluzione

I diversi tipi di gruppi di stakeholder si fanno avanti con diversi focus e interessi. Anche il livello di coinvolgimento delle diverse parti interessate nell'impresa sociale è diversificato. Questi potrebbero alla fine creare un conflitto di interessi. Le imprese sociali devono operare tenendo conto degli interessi spesso conflittuali dei loro principali stakeholder, che spesso derivano dalla natura ibrida dell'impresa sociale: alcuni stakeholder, ad esempio, potrebbero voler concentrarsi maggiormente sugli obiettivi commerciali, mentre altri potrebbero optare per il rafforzamento del valore sociale (Eiselein & Dentchev, 2020).

I conflitti delle parti interessate possono essere risolti aumentando il livello di coinvolgimento dei gruppi di parti interessate nei processi decisionali e migliorando i canali di comunicazione tra i gruppi di parti interessate. Per risolvere il problema derivante dalla natura conflittuale degli obiettivi sociali e commerciali, vengono offerti quattro meccanismi di governance, che sono i seguenti:

- ✓ **Adeguatezza dei valori:** i valori comuni sono essenziali non solo con gli stakeholder interni ma anche con quelli esterni: più i valori personali si adattano agli obiettivi e ai valori generali dell'organizzazione, più intenso è il sentimento di obiettivi condivisi tra i diversi stakeholder (ibid., 15)
- ✓ **Comunicazione:** una comunicazione intensa e aperta verso i gruppi di stakeholder interni ed esterni è fondamentale per bilanciare interessi contrastanti e presentare in modo diretto gli

obiettivi generali dell'impresa sociale. Vari canali e occasioni dovrebbero essere offerti alle parti interessate per discutere apertamente qualsiasi questione (ibid., 17).

- ✓ **Struttura agile:** strutture organizzative agili con distanze di potere ridotte e principi di discussione aperta non solo facilitano la comunicazione, ma aiutano anche a rafforzare le partnership e l'impegno delle parti interessate. (ibid., 18)
- ✓ **partenariati:** le organizzazioni partner sono essenziali per le imprese sociali per raggiungere e mantenere l'impatto sociale. Le imprese sociali attraggono tutti i tipi di organizzazioni senza scopo di lucro, a scopo di lucro o governative. Tuttavia, con un'attenta ed equilibrata selezione di partner con obiettivi simili, le imprese sociali possono mantenere il giusto equilibrio tra obiettivi sociali e commerciali. (ibid., 21)

I quattro meccanismi di governance sono reciprocamente complementari e sono quindi inseparabili l'uno dall'altro quando si risolvono interessi conflittuali.

Bibliografia

- [1] Digital, Social and Civic Competences Development for Adult Educators Working with Migrants and Refugees (Disoci) – The importance of stakeholders and marketing in social entrepreneurship: <http://disoci.eu/node/358> (Last download: 18.07.2022)
- [2] Eiselein, P., & Dentchev, N. A. (2020). Managing conflicting objectives of social enterprises. *Social Enterprise Journal*.
- [3] Eiselein, P., & Dentchev, N. A. (2020). Managing conflicting objectives of social enterprises. *Social Enterprise Journal*, 16(4) : https://www.researchgate.net/publication/346528480_Managing_conflicting_objectives_of_social_enterprises (Last download: 20.07.2022)
- [4] Freeman, E (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press
- [5] Institute Project Management – What are Stakeholders and Why are They Important?: <https://www.projectmanagement.ie/blog/stakeholders/> (Last download: 18.07.2022)
- [6] OER Services – Business Stakeholders: <https://courses.lumenlearning.com/suny-hccc-introbusiness/chapter/business-stakeholders-2/> (Last download: 19.07.2022)
- [7] PiacTárs - Módszertani kézikönyv mentorált szervezetek részére. (2017). Budapest: OFA Nonprofit Kft.

- [8] Simply stakeholders – The importance of stakeholders: identifying and prioritizing stakeholder engagement: <https://simplystakeholders.com/the-importance-of-stakeholders/> (Last download: 18.07.2022.)
- [9] Stakeholder Theory – About the Stakeholder Theory: <http://stakeholdertheory.org/> (Last download: 19.07.2022.)
- [10] Stevenson, Sarah – Stakeholders in Social Enterprise (Learning form WOeRK): <https://www.youtube.com/watch?v=WjxvP5eitzk> (Last download: 18.07.2022)



MODULO 2.

INNOVAZIONE NEL SETTORE SOCIALE SOCIALE

1. Concetto di innovazione e innovazione sociale

I primi usi dell'innovazione sociale includono, da un lato, il riferimento a significativi cambiamenti strutturali a lungo termine nelle istituzioni, nelle abitudini e nelle routine che sono stati causati dalle rivoluzioni democratiche e dalla scomparsa della società feudale, ma anche, dall'altro, a cambiamenti socio-culturali più specifici e ristretti (Bailey 1970). Negli anni successivi, il concetto di innovazione sociale è diventato pervasivo nel mondo accademico, nel processo decisionale, tra le organizzazioni del terzo settore e nelle imprese. Nella politica pubblica europea di oggi, vi è consenso sul fatto che l'innovazione sociale implica in generale nuove idee e nuove collaborazioni per migliorare l'efficacia e soddisfare le esigenze sociali (Commissione europea, Bureau of European Policy Advisors 2010). L'innovazione sociale si riferisce a nuove risposte a pressanti richieste sociali attraverso mezzi che influenzano il processo di interazioni sociali ed è molto preoccupata per il benessere (BEPA, 2010, p.6)

Le innovazioni sociali riguardano il settore sociale. Zahra, Gedajlovic, Neubaum e Shulman (2009) hanno sottolineato che

l'innovazione sociale è il nucleo dell'imprenditoria sociale. L'imprenditoria sociale implica il cambiamento e il miglioramento sociale, e questo può richiedere innovazione. Il punto di partenza per l'innovazione sociale è l'idea di un bisogno che non viene soddisfatto, insieme all'idea di come potrebbe essere soddisfatto. L'innovazione sociale si riferisce ad attività e servizi innovativi che sono motivati dall'obiettivo di soddisfare un bisogno sociale e che sono prevalentemente diffusi attraverso organizzazioni i cui scopi primari sono sociali. Da una prospettiva più ampia l'innovazione sociale può essere definita come attività e servizi innovativi motivati dall'obiettivo di soddisfare un bisogno sociale (Mulgan 2006).

L'innovazione sociale è un modo efficace e sostenibile per rispondere alle esigenze della società.



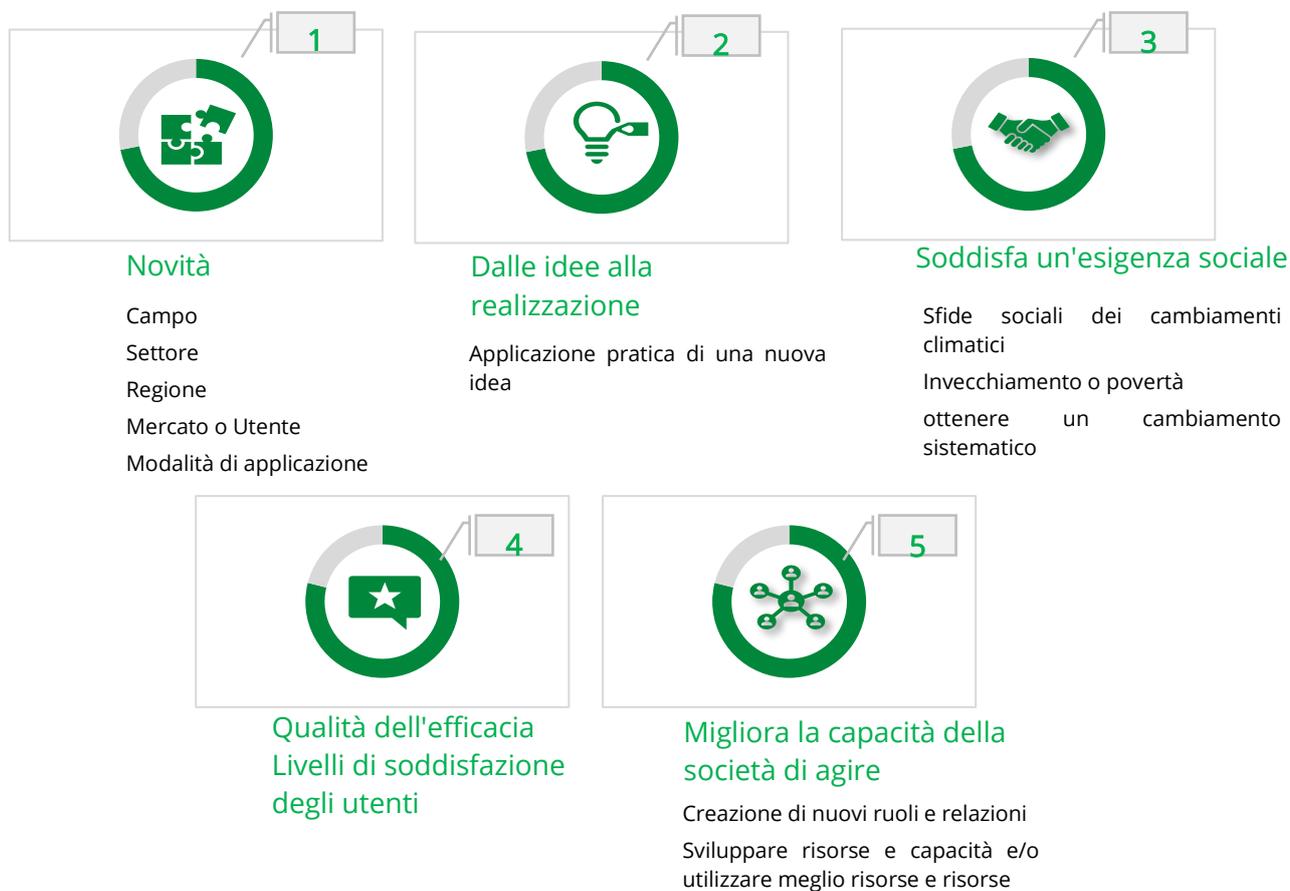


Figura 7. Elementi fondamentali e caratteristiche comuni dell'innovazione sociale

Fonte: Caulier-Grice, J. Davies, A. Patrick, R. Norman, W. (2012) Definire l'innovazione sociale. Un deliverable del progetto: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe" (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research

L'innovazione sociale è un modo efficace e sostenibile per rispondere alle esigenze della società. L'innovazione sociale è utilizzata nei dibattiti ideologici e teorici sulla natura e il ruolo dell'innovazione nella società contemporanea, sia per confrontarsi con i concetti tradizionali di innovazione tecnologica e organizzativa, sia come estensione concettuale del carattere innovativo dello sviluppo socio-economico. Il concetto di innovazione sociale si è evoluto da due direzioni principali: imprenditoria sociale e sviluppo locale.

Gli imprenditori sociali sono definiti da Bornstein (2004) come "persone con nuove idee per affrontare problemi importanti che sono implacabili nel perseguimento delle loro visioni, persone che semplicemente non accetteranno un "no" come risposta, che non si arrenderanno finché non avranno diffuso le loro idee il più lontano possibile". Anche se l'imprenditore sociale non crea o progetta direttamente un nuovo prodotto o invenzione, deve essere creativo e innovativo nel modo in cui lo fa, in modo da ottimizzare e massimizzare il suo output. L'imprenditoria sociale comporta un modo diverso di pensare all'impatto sociale e al cambiamento, e quindi richiede innovazione. L'imprenditore sociale implica l'innovazione nel modo in cui affronta i problemi sociali, ecc.

L'imprenditore sociale deve quindi essere innovativo e creativo nel modo in cui riunisce gli stakeholder e attua gli interventi. L'imprenditore sociale non può solo affrontare

il problema superficiale o malato, ma deve suggerire e proporre soluzioni sostenibili ed efficaci che affrontino il problema in modo fondamentale e sistematico, e questo può richiedere molta innovazione (Mthembu, Brian, 2019). L'innovazione deve essere di natura radicale o dirompente, per essere in grado di contribuire realmente alla trasformazione sociale, e quindi all'imprenditoria sociale o all'impatto sociale.

Deve altresì essere in grado e consentire al sistema di essere cambiato e trasformato.

Mulgan (2006) afferma che l'imprenditoria sociale, e il cambiamento sociale che ne deriva, deve essere radicale e dirompente, anziché comune, per avere davvero un impatto sociale significativo. I tipi di innovazione sono:

- ▲ **Innovazione dirompente** - Per essere veramente efficace, il compito principale dell'imprenditoria sociale dovrebbe essere quello di essere dirompente - per cambiare efficacemente il sistema. Altrimenti, l'imprenditoria sociale è semplicemente trattare o alleviare i sintomi. La quantità di impatto sociale che l'imprenditore sociale avrà dipende da quanto sono dirompenti o radicali lui e le sue soluzioni. Sempre più persone si uniscono e collaborano per ottenere un miglioramento sociale.
- ▲ **Innovazione radicale** - L'innovazione che deriva o che è incorporata in un'opportunità sociale o in un'impresa può essere radicale. L'imprenditoria sociale radicale è più probabile, maggiore è il bisogno sociale e maggiore è

l'imperativo o l'obiettivo di produrre un impatto sociale. Più radicale è l'imprenditore sociale, maggiori sono le sue possibilità di sopravvivere. Più appassionato è l'imprenditore sociale, più è probabile che sia radicale.

▲ **Innovazione incrementale e innovazione sostenibile** – non sono comuni con l'imprenditoria sociale.

Sono emersi nuovi approcci allo sviluppo locale che si concentrano sullo sfruttamento e la promozione delle potenzialità endogene del territorio (Lenz, Shier, 2021). L'innovazione sociale è spesso specifica a livello locale o regionale o/o negoziata spazialmente tra agenti e istituzioni che hanno una forte affiliazione territoriale. Questo approccio definisce l'innovazione sociale come la soddisfazione di bisogni umani alienati attraverso la trasformazione delle relazioni sociali: trasformazioni che "migliorano" i sistemi di governance che guidano e regolano l'allocazione di beni e servizi destinati a soddisfare tali bisogni e che stabiliscono nuove strutture e organizzazioni di governance (forum di discussione, sistemi decisionali politici, imprese, interfacce, sistemi di allocazione, e così via). Prendendo in considerazione i concetti di sviluppo locale, l'innovazione sociale implica, tra l'altro, la trasformazione delle relazioni sociali nello spazio, la riproduzione di identità e culture legate al luogo e scambiate spazialmente e la creazione di strutture di governance basate sul luogo e sulla scala (Moulaert 2009). Le innovazioni sociali nello sviluppo locale sono visibili in tutti i paesi europei, ma presentano notevoli differenze rispetto a quelle coinvolte nell'inserimento lavorativo, sia per quanto riguarda il numero di imprese che i tipi di servizi forniti.

In Italia, ad esempio, migliaia di imprese sociali erogano una serie di servizi sociali tra cui il lavoro di integrazione di persone svantaggiate. In altri paesi, come Svezia e Finlandia, sono attivi principalmente in settori specifici, come i servizi per l'impiego e le scuole materne (Copus et al. 2017). In Francia, la direzione principale dell'innovazione sociale è quella di creare servizi sociali e di assistenza alla comunità innovativi, integrando le politiche sociali e del lavoro pubbliche. Vale la pena dare alcuni esempi di innovazione sociale:

- ✓ Community Care Assynt - Un ente di beneficenza istituito dai residenti locali che fornisce servizi per supportare le persone a superare le barriere che affrontano a causa di problemi di età, salute o disabilità (<http://www.communitycareassynt.org.uk/>)
- ✓ Fish Factory Creative Centre - Il risultato della trasformazione di una fabbrica di pesce abbandonata a Stöðvarfjörður da parte di un gruppo appassionato di individui (<https://inhere.is/>)
- ✓ Kalix Övre Bygd - gestisce un negozio locale e fornisce una gamma di servizi pubblici nei settori dell'assistenza agli anziani, dell'assistenza all'infanzia e dell'istruzione (<https://www.kalix.se/Samhalle/Landsbygd/byar/ovre-bygden/>)



- ✓ Sorø Senior Service - Una rete di volontari che consegnano generi alimentari agli anziani nelle parti remote del comune (<https://www.sn.dk/soroe-kommune/stift-regelsaet-har-draebt-soroe-senior-service/>)
- ✓ The Initiative Factory è un programma di innovazione sociale coordinato da Avise e supportato dalle organizzazioni che guidano le startup aziendali in 30 aree (<https://fabriqueainitiatives.org/>)
- ✓ Il Social Housing collaborativo offre case a prezzi accessibili e promuove la formazione di comunità intelligenti con spazi, strumenti e servizi condivisi (<https://www.fhs.it/?lang=en>)

Inoltre, ci sono due prospettive teoriche riguardanti l'innovazione sociale. Da un lato, c'è una "prospettiva centrata sull'agente", un approccio individualista e comportamentista in cui l'innovazione sociale viene creata attraverso le azioni intraprese da individui specifici. Dall'altro lato, esiste una "prospettiva strutturalista" in cui l'innovazione sociale è percepita come determinata dal contesto strutturale esterno (Graddy-Reed, Feldman 2015).

L'innovazione sociale può essere percepita dal punto di vista di un risultato. Da questo punto di vista, l'innovazione sociale riguarda l'innovazione con obiettivi sociali o il miglioramento del benessere sociale (Cajaiba-Santana 2014). Mentre lo sviluppo della società nel diciannovesimo e ventesimo secolo è stato guidato dal progresso tecnologico e dai dogmi economici, il ventunesimo secolo deve dare origine all'innovazione sociale per incoraggiare i cambiamenti sociali e sistemici. L'innovazione sociale è diventata particolarmente attraente per i responsabili politici a causa delle difficoltà che i sistemi di welfare tradizionali affrontano nel soddisfare le crescenti e diverse esigenze della società (Borzaga, Bodini 2014).

Zahra e altri (2009) definiscono l'imprenditoria sociale sottolineando l'innovazione che è l'obiettivo finale del processo: "l'imprenditoria sociale comprende le attività e i processi intrapresi per scoprire, definire e sfruttare le opportunità al fine di migliorare la ricchezza sociale creando nuove iniziative o gestendo organizzazioni esistenti in modo innovativo". L'innovazione sociale può essere intesa come il processo di creazione di nuove soluzioni per promuovere un bene sociale: è l'innovazione relativa alla soluzione di un problema sociale (Pol e Ville, 2009). Ciò significa non solo lavorare in modo collaborativo con tutte le parti interessate, ma anche integrare l'innovazione tecnologica con nuovi modelli di business per realizzare la convergenza dell'IT con l'infrastruttura sociale e industriale.



Figura 1. Catena del valore per l'innovazione sociale

Fonte: Frost & Sullivan, 2014.

Le innovazioni sociali sono processi collettivi. Questa affermazione suggerisce che le innovazioni promuovono processi di cooperazione e partecipazione. Il risultato di alti livelli di innovazione e spesso di soluzioni inedite, significa un alto grado di apprendimento e di iterazione per tutte le parti interessate, che si traduce in catene del valore circolari con cicli di feedback e miglioramenti continui. L'innovazione aperta accoglie l'inventiva dei cittadini, delle comunità, delle imprese, delle organizzazioni civili e del governo locale e centrale sia nella progettazione di soluzioni che nei cicli di feedback per il miglioramento collaborativo.

Riassumendo, l'innovazione sociale promuove attivamente relazioni inclusive tra gli individui, in particolare quelli che sono (o sono stati) trascurati dai precedenti processi economici, politici, culturali o sociali. Inoltre, l'innovazione

sociale riguarda esplicitamente la necessità di affrontare i bisogni e sottolineare l'importanza di soluzioni più inclusive ai bisogni umani urgenti. Le innovazioni sociali sono una sorta di cambiamento sociale; Hanno un impatto sullo sviluppo sociale futuro e sulla stabilità attuale al di là delle mode temporanee.

L'innovazione sociale promuove attivamente relazioni inclusive tra gli individui, in particolare quelli che sono (o sono stati) trascurati da precedenti processi economici, politici, culturali o sociali.

Bibliografia

- [1] Bailey, F. (1970) Politics And Social Change: Orissa in 1959. Berkeley: University of California Press.
- [2] BEPA (2010) Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. Bureau of European Policy Advisors. Retrieved from: http://ec.europa.eu/ewsi/UDRW/images/items/docl_17731_35611801.pdf
- [3] Bornstein, D. (2004). How to change the world: Social entrepreneurs and the power of new ideas. Oxford: Oxford University Press.
- [4] Borzaga, C., & Bodini, R. (2014). What to Make of Social Innovation? Towards a Framework for Policy Development. Social Policy and Society, 13(03), 411-421.
- [5] Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. Technological Forecasting and Social Change, 82, 42-51.
- [6] Copus A., Perjo L., Berlina A., Jungsberg L., Randall L. & Sigurjónsdóttir H. (2017), Social innovation in local development: Lessons from the Nordic countries and Scotland. NORDREGIO WORKING PAPER 2017:2 <https://norden.diva-portal.org/smash/get/diva2:1091846/FULLTEXT01.pdf>
- [7] European Commission. 2010. This Is European Social Innovation. Brussels: European Union.
- [8] Frost & Sullivan, 2014, Social Innovation in Action. Whitepaper In Partnership with Hitachi, Ltd, Retrieved from: https://social-innovation.hitachi/-/media/project/hitachi/sib/en-eu/about/whitepaper/pdf/social_innovation_in_action_whitepaper_2019.pdf?upd=20191007131217Z&la=en-150&hash=FF4E6979AC64F852C2218D68CAC22393
- [9] Graddy-Reed, A., Feldman, M. P. (2015). Stepping up: an empirical analysis of the role of social innovation in response to an economic recession. Cambridge Journal of Regions, Economy and Society, 8(2), 293-312.
- [10] <https://fabriqueainitiatives.org/>
- [11] <https://inhere.is/>
- [12] <http://www.communitycareassynt.org.uk>
- [13] <https://www.fhs.it/?lang=en>
- [14] <https://www.kalix.se/Samhalle/Landsbygd/byar/ovre-bygden/>
- [15] <https://www.sn.dk/soroe-kommune/stift-regelsaet-har-draebt-soroe-senior-service/>



- [16] Moulaert F. (2009) Social Innovation: Institutionally Embedded, Territorially (Re)Produced in Social Innovation and Territorial Development ed. Diana MacCallum, Farnham, England ; Burlington, VT : Ashgate.
- [17] Mulgan, G., 2006. The process of social innovation. *Innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), pp.145-162.
- [18] Mthembu, Anele and Barnard, Brian, Social Entrepreneurship: Objectives, Innovation, Implementation and Impact on Entrepreneurship (February 27, 2019). Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3343448>
- [19] Pol, E. and Ville, S. (2009) Social innovation: buzz word or enduring term? *Journal of SocioEconomics*, 38: pp. 878–885.
- [20] Shaker A. Zahra, Eric Gedajlovic, Donald O. Neubaum, Joel M. Shulman, A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges, *Journal of Business Venturing*, Volume 24, Issue 5, 2009, pp. 519-532.
- [21] Trish Lenz, Micheal L. Shier. (2021) Supporting Transformational Social Innovation through Nonprofit and Local Government Relations: A Scoping Literature Review. *Human Service Organizations* 45:5, pp. 454-478.
- [22] Zahra S.A., Gedajlovic E., Neubaum D.O., Shulman J.M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), pp. 519–532.



2. Innovazioni sociali digitali

Il rapporto tra innovazione tecnologica e sociale è complesso e difficile da districare. Mentre le innovazioni sociali fanno spesso uso di nuove tecnologie, l'interazione tra tecnologia e innovazione sociale non è una relazione lineare a senso unico. Piuttosto, le società e i singoli utenti applicano tecnologie nuove ed esistenti in modi innovativi. Concetti come il design in uso e il lavoro di appropriazione degli utenti nella tecnologia dell'informazione si riferiscono agli sforzi pratici per far funzionare le tecnologie (Grimm, Fox, Baines, Albertson 2013).

Nell'era digitale, le dicotomie di innovatore-produttore e utente-consumatore si stanno confondendo l'una nell'altra. La trasformazione digitale nello spazio sociale è stata meno drammatica, soprattutto nell'uso della tecnologia per risolvere problemi sociali malvagi, come la povertà, la disuguaglianza, l'esclusione sociale, l'emarginazione e lo scarso accesso all'assistenza sanitaria. Queste entità possono collaborare utilizzando le tecnologie digitali per co-creare conoscenze e soluzioni per affrontare una vasta gamma di bisogni sociali in gruppi svantaggiati, socialmente esclusi ed emarginati su una scala che era inimmaginabile prima dell'ascesa delle tecnologie abilitate a Internet. (Qureshi, Pan, Zheng, 2021).

A seguito della Commissione europea (2014), l'innovazione sociale digitale è un nuovo tipo di innovazione resa possibile dall'effetto di rete di Internet, che sta portando a nuovi modelli di produzione collaborativa e condivisione dei contenuti. Ciò ha cambiato radicalmente la concorrenza e le equazioni della domanda e dell'offerta dei modelli di business tradizionali.

La Commissione europea sta attualmente sostenendo l'adozione e l'espansione dell'innovazione sociale digitale nell'ambito della sua politica dell'agenda digitale. Il concetto di innovazione sociale digitale è stato sviluppato dall'UE, che si riflette in una delle priorità di Europa 2020.

La strategia Europa 2020 ha individuato nuovi motori per stimolare la crescita e l'occupazione in sette settori specifici, per i quali le misure sono state integrate in sette iniziative faro, che mirano a rendere l'economia dell'UE più efficiente (un'Europa efficiente sotto il profilo delle risorse, una politica industriale per l'era della globalizzazione), promuovere l'innovazione (un'agenda digitale europea, Unione dell'innovazione) e combattere la disoccupazione e l'esclusione (Youth on the Move, Un'agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro, Piattaforma europea contro la povertà).

L'Agenda digitale europea (DAE) mira a sviluppare soluzioni innovative che sfidano i modi tradizionali di fare le cose, come il passaggio da modelli di innovazione chiusi a innovazione aperta e collaborativa che può liberare il potere della produzione sociale e dell'intelligenza collettiva. In questo contesto, l'agenda digitale è probabilmente l'esempio più significativo di un settore politico che riguarda l'innovazione sociale digitale.

Sebbene inizialmente considerata come un caso speciale di innovazione sociale, l'innovazione sociale digitale è ora riconosciuta come un nuovo campo di ricerca e applicazione con



caratteristiche distintive (Rodrigo, Palacios, Ortiz-Marcos, 2019). L'innovazione sociale digitale (DSI) comporta l'uso di tecnologie digitali nello sviluppo e nell'implementazione di prodotti, servizi, processi e modelli di business innovativi che cercano di migliorare il benessere e l'agenzia dei gruppi socialmente svantaggiati o affrontare problemi sociali legati alla marginalità, alla disuguaglianza e all'esclusione sociale (Qureshi, Pan, Zheng, 2021). Tecnologie come blockchain, intelligenza artificiale (AI) e realtà virtuale e aumentata (VR e AR) sono state finora applicate più ampiamente commercialmente, portando con sé interruzioni sia positive che negative per l'industria, l'economia e le nostre società, ma hanno anche il potenziale per trasformare il modo in cui affrontiamo le sfide sociali utilizzando strumenti digitali.

Lungo la revisione della letteratura ci sono tre contesti principali riguardanti DSI. Il primo è il contesto digitale che copre le tecnologie dei cittadini, le tecnologie sulla vita civica, le tecnologie sociali, la tecnologia civica, la tecnologia per il bene, la tecnologia sociale, la tecnologia digitale nell'innovazione sociale, i media civici, le tecnologie digitali per / nell'innovazione sociale, gli ecosistemi di Internet, le piattaforme di consapevolezza collettiva CAPS, le reti di comunità aperte. Il secondo è il contesto sociale: beni comuni digitali, eCommons, eDemocracy, eGovernance, integrazione sociale della tecnologia, impegno civico. L'ultimo, il contesto dell'innovazione è il seguente innovazione sociale e nuove tecnologie, innovazione tecnologica, Digital Social Innovation DSI, innovazione sociale nel contesto digitale (Rodrigo et al. 2019)

Con l'innovazione sociale digitale (DSI) esiste una nuova componente della tecnologia della comunicazione, vale a dire la creazione di piattaforme Internet e strumenti di elaborazione delle informazioni digitali per promuovere tali collaborazioni generatrici di valore e per estendere o ampliare le migliori pratiche e trasferire know-how a basso costo e rapidamente attraverso la rete. L'obiettivo è trovare nuovi modi di risolvere i problemi sociali, di guadagnare in efficienza, in efficacia, in sostenibilità o (a lungo termine) di affrontare il problema del coinvolgimento dei cittadini per il buon governo (Loretta, Passani 2014).

Le iniziative di innovazione sociale non hanno solo lo scopo di innovare un prodotto o un servizio, ma anche di influenzare le relazioni sociali che caratterizzano un gruppo sociale e una solida struttura comunitaria (Murray, Caulier-Grice e Mulgan, 2010). DSI mira a promuovere l'innovazione e il cambiamento sociale basato sull'effetto rete: ovvero connessioni internet, strumenti di collaborazione web, condivisione di dati aperti e un processo di attività e applicazioni bottom-up peer-supported). Le iniziative che utilizzano i social media e la connettività web per supportare, integrare o accelerare i processi di innovazione sociale esistenti rappresentano alcuni degli esempi



più comuni di DSI (Certoma 2022). DSI è organizzato come un partenariato pubblico-privato basato su un ruolo attivo dei cittadini e sull'uso di tecnologie informatiche all'avanguardia per coinvolgere i cittadini, sostenere legami più forti (scambio di dati, visualizzazione) e quindi moltiplicare l'effetto potenziale delle iniziative di base. (Loretta, Passani 2014).



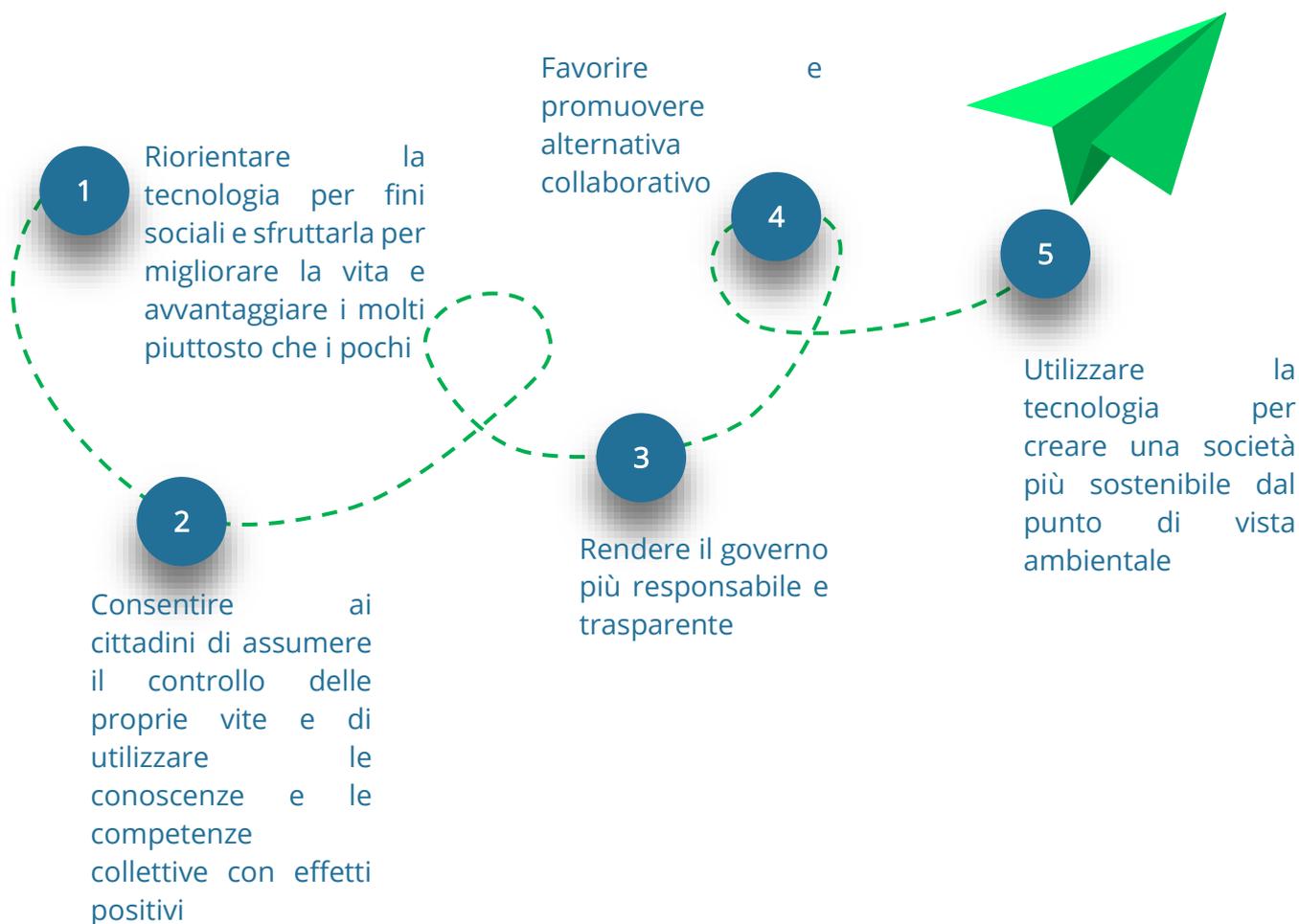


Figura 2. Obiettivi principali di DSI

Fonte: DSI4EU, A guide for developing DSI ideas, <https://digitalsocial.eu/images/upload/65-A%20guide%20for%20developing%20DSI%20ideas.pdf>

L'innovazione sociale digitale riguarda iniziative che (Stokes, Baeck, Baker, 2017):

- ☑ Avere un impatto sociale.
- ☑ Adottare le nuove tendenze tecnologiche in un modo nuovo.
- ☑ Mirare a responsabilizzare i cittadini per la consapevolezza individuale e collettiva.
- ☑ Dimostrare un chiaro effetto di rete.
- ☑ Concentrati sul supporto e sul lavoro con comunità di utenti di base o "dal basso verso l'alto".

Le iniziative DSI possono essere guidate da imprenditori sociali, agenzie governative, enti di beneficenza, fiducia, organizzazioni non governative (ONG), cooperative o società sotto le loro responsabilità sociali aziendali. Tuttavia, data la portata e la portata degli OSS, tali iniziative coinvolgono più probabilmente partenariati intersettoriali e più parti interessate.

Integrando la ricerca nelle TIC per lo sviluppo, l'imprenditoria sociale e l'innovazione sociale, proponiamo un quadro per comprendere il processo di DSI e identificare percorsi di ricerca interessanti.

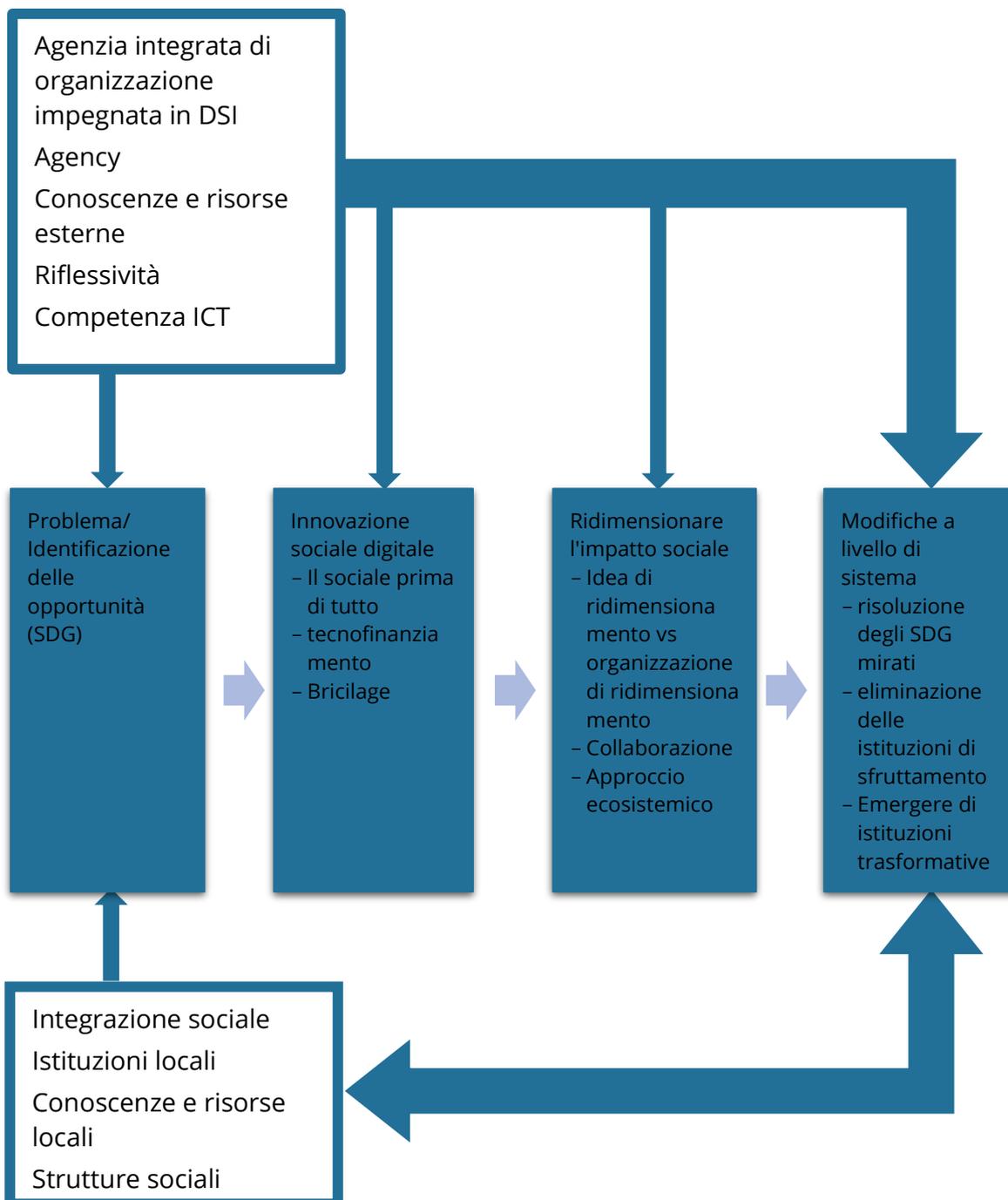


Figura 3. Processo di innovazione sociale digitale

Fonte: Qureshi, Pan, Zheng, 2021.

L'approccio social-first significa che i DSI devono sforzarsi di massimizzare l'impatto sociale. I DSI dovrebbero aderire al principio della tecnologia, intesa come il perseguimento mirato di obiettivi sociali utilizzando una tecnologia che sia abbastanza buona e appropriata allo scopo. Il costrutto del bricolage culturale è definito come la ricombinazione innovativa e l'uso ad hoc delle risorse culturali disponibili per superare i vincoli delle risorse e le rigide gerarchie sociali nell'affrontare problemi sociali malvagi (Qureshi, Pan, Zheng, 2021).

La rapida diffusione, la disponibilità pervasiva e l'accessibilità economica delle nuove tecnologie digitali hanno aperto un nuovo mondo di possibilità per risolvere problemi sociali urgenti.

La DSI sta già producendo un impatto sociale in diverse aree. La piattaforma digitalsocial.eu è stata sviluppata dal progetto DSI4EU e ha offerto agli utenti l'opportunità di trovare elenchi di iniziative di innovazione sociale digitale (DSI) in tutta Europa da febbraio 2016. Nel 2022 ci sono quasi 2.000 organizzazioni e oltre 1.000 progetti coinvolti nell'innovazione sociale digitale (DSI) in tutta Europa, con la più alta concentrazione di attività nell'Europa occidentale e meridionale. Le piattaforme di innovazione sociale digitale raccolgono esempi di innovazione sociale digitale suddivisi in argomenti salute e assistenza, competenze e apprendimento, cibo, ambiente e cambiamenti climatici, migrazione e

integrazione, democrazia digitale, città e sviluppo urbano, lavoro e occupazione, cultura e arte, scienza, finanza ed economia. Il progetto DSI4EU presenta le principali statistiche di utilizzo delle tecnologie digitali per affrontare le sfide sociali. A titolo di esempio, possiamo elencare quanto segue:

- ▶ Baluchon costruisce micro-case in legno e fai-da-te a prezzi accessibili che consentono alle persone a basso reddito di vivere in modo indipendente (<https://www.tinyhouse-baluchon.fr/>)
- ▶ Fab Foundation - fornire accesso agli strumenti, alle conoscenze e ai mezzi finanziari per educare, innovare e inventare utilizzando la tecnologia e la fabbricazione digitale per consentire a chiunque di fare (quasi) qualsiasi cosa, creando così opportunità per migliorare la vita e i mezzi di sussistenza in tutto il mondo (<https://fabfoundation.org/getting-started/#fablabs-full>)
- ▶ Fairphone - mira a creare un impatto sociale e ambientale positivo dall'inizio alla fine del ciclo di vita di un telefono



(<https://www.fairphone.com/en/our-goals/?ref=header>)

- ▲ Applicazione I Wheel Share, facilita la raccolta e la diffusione di informazioni sulle esperienze urbane (positive e negative) che possono essere utili alle persone disabili (<https://retourdimage.eu/i-wheel-share-application-mobile-et-citoyenne-pour-laccessibilite/>)
- ▲ mySociety è un'impresa sociale senza scopo di lucro con la missione di inventare e diffondere strumenti digitali che consentano

ai cittadini di esercitare potere sulle istituzioni e sui decisori (<https://www.mysociety.org/>)

- ▲ Opendesk - cambiare il modo in cui vengono realizzati i mobili, collegando i clienti ai produttori locali (<https://www.opendesk.cc/>)

Riassumendo, l'innovazione sociale digitale sfrutta le tecnologie digitali per soddisfare le esigenze sociali. Le principali aree di innovazione sociale digitale sono l'istruzione, la sanità, i servizi di welfare (promozione dell'inclusione e della coesione sociale).

Bibliografia

- [1] Anania L., & Passani, A. (2014). A Hitchiker 's guide to digital social innovation, 20th ITS Biennial Conference, Rio de Janeiro 2014: The Net and the Internet - Emerging Markets and Policies 106838, International Telecommunications Society (ITS).
- [2] Certona, C. (2022) Future scenarios of Digital Social Innovation in urban governance. A collective discussion on the socio-political implications in Ghent, Cities, 122. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103542>
- [3] digitalsocial.eu
- [4] Europe 2020, Retrieved from: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/flagship-initiatives/index_en.htm
- [5] European Commission (2014) Social Innovation A Decade of Changes, Retrieved from: <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/document/social-innovation-decade-changes>
- [6] Grimm, R., Fox, C., Baines, S., & Albertson, K., (2013) Social innovation, an answer to contemporary societal challenges? Locating the concept in theory and practice, Innovation, The European Journal of Social Science Research, 26(4):463-455
- [7] <https://fabfoundation.org/getting-started/#fablabs-full>
- [8] <https://retourdimage.eu/i-wheel-share-application-mobile-et-citoyenne-pour-laccessibilite/>
- [9] <https://www.fairphone.com/en/our-goals/?ref=header>



- [10] <https://www.mysociety.org/>
- [11] <https://www.opendesk.cc/>
- [12] <https://www.tinyhouse-baluchon.fr/>
- [13] Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgar, G., (2010). The open book of social innovation. London: Young Foundation/NESTA. Retrived from: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>
- [14] Qureshi, I., Pan, S.L., & Zheng, Y., (2021). Digital social innovation: An overview and research framework. Special Issue: Digital Social Innovation, 31(5), 647-671, <https://doi.org/10.1111/isj.12362>
- [15] Rodrigo, L., Palacios, M., & Ortiz-Marcos, I., (2019). Digital Social Innovation: analysis of the conceptualization process and definition proposal, Dirección y Organización 67, 59-66
- [16] Stokes M., Baeck P., & Baker T., (2017). What next for digital social innovation? Realising the potential of people and technology to tackle social challenges. Retrieved from: <https://www.nesta.org.uk/report/what-next-for-digital-social-innovation-realising-the-potential-of-people-and-technology-to-tackle-social-challenges/>



3. Responsabilità sociale d'impresa

Il modello di RSI (Responsabilità sociale d'impresa) più noto è quello di Carroll (1979), che propone che le responsabilità sociali di un'azienda siano le aspettative economiche, legali, etiche e filantropiche formate dalla società. La principale area di responsabilità è economica, ma allo stesso tempo l'azienda deve rispettare la legge. La responsabilità etica si riferisce all'obbligo di comportarsi in modo equo e onesto. Si ritiene che la RSI influenzi positivamente la reputazione delle imprese, suggerendo che le imprese potrebbero decidere di espandere i loro programmi di RSI sulla scia di cattive condizioni economiche. La responsabilità sociale delle imprese riguarda le azioni delle imprese che vanno al di là dei loro obblighi legali nei confronti della società e dell'ambiente.

La Commissione europea ha proposto la definizione di RSI nel suo Libro verde del 2001 come "un concetto in base al quale le imprese integrano le preoccupazioni sociali e ambientali nelle loro operazioni commerciali e nella loro interazione con i loro stakeholder su base volontaria. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare le aspettative legali, ma anche andare oltre la conformità e investire "di più" nel capitale umano, nell'ambiente e nelle relazioni con gli stakeholder.

Nel 2011 la Commissione europea, nella sua rinnovata strategia dell'UE 2011-2014 per la responsabilità sociale delle imprese, ha proposto una nuova definizione di RSI per affrontare la questione molto complessa di

"andare oltre la conformità legale". La nuova definizione descrive la RSI come "la responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società" e chiarisce che il rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali è un prerequisito per adempiere a tale responsabilità. La Commissione europea (2011) ha sottolineato tre caratteristiche principali della nuova definizione:

- Riconoscimento dell'importanza della strategia di core business. Sviluppo del concetto di "creazione di valore condiviso".
- Riconoscimento esplicito dei diritti umani e delle considerazioni etiche oltre alle considerazioni sociali, ambientali e dei consumatori.

La letteratura sulla responsabilità sociale delle imprese suggerisce che le iniziative di RSI vanno oltre il soddisfacimento degli interessi immediati delle parti interessate delle imprese a scopo di lucro, offrendo il potenziale per migliorare anche le prestazioni. La crescente disillusione nei confronti dei modelli di business a scopo di lucro ha attirato l'attenzione sull'imprenditoria sociale e sull'innovazione sociale per alleviare le questioni sociali (Phillips, Lee, Ghobadian, O'Regan, James, 2014).

Ci sono molte definizioni di RSI e diverse prospettive su come la RSI dovrebbe essere introdotta e implementata nelle organizzazioni. Secondo la teoria degli stakeholder, la RSI è essenzialmente divisa in



due categorie: RSI esterna e interna. La RSI esterna comprende tre questioni principali, vale a dire la filantropia aziendale, il volontariato aziendale e la protezione dell'ambiente (Commissione europea, 2001), mentre il nucleo della RSI interna coinvolge i dipendenti e il rapporto di lavoro. Di conseguenza, la RSI interna funziona in qualche modo come attività fondamentali di gestione delle risorse umane ed è considerata una strategia efficace per incoraggiare la soddisfazione del personale, l'impegno e l'impegno affettivo dei dipendenti e le attività di condivisione delle conoscenze (Gupta, Sharma, 2016) e, a sua volta, aumentare la creatività organizzativa (Chaudhary, Akhouri, 2018).

Graddy-Reed & Feldman (2015) hanno presentato i molteplici percorsi verso l'innovazione sociale su cui la letteratura esistente si è concentrata separatamente. Il

percorso più diretto è attraverso le organizzazioni, siano esse a scopo di lucro, senza scopo di lucro o una struttura ibrida, che vengono create con l'obiettivo esplicito di tentare di affrontare un problema sociale. Qualsiasi innovazione può avere un effetto sociale: l'innovazione tecnologica o organizzativa aziendale in cerca di profitto può produrre esternalità che generano benefici sociali (Pol e Ville, 2009). Pertanto, le aziende possono indirettamente creare innovazione sociale attraverso un'esternalità positiva con un'applicazione sociale. Le organizzazioni a scopo di lucro possono anche creare innovazione sociale attraverso il loro coinvolgimento sociale, vale a dire le loro pratiche di responsabilità sociale delle imprese (RSI). Considerare la RSI come un nuovo modello di business può anche essere considerato un'innovazione sociale, poiché applica un nuovo concetto di business che si tradurrà in uno sviluppo sociale.

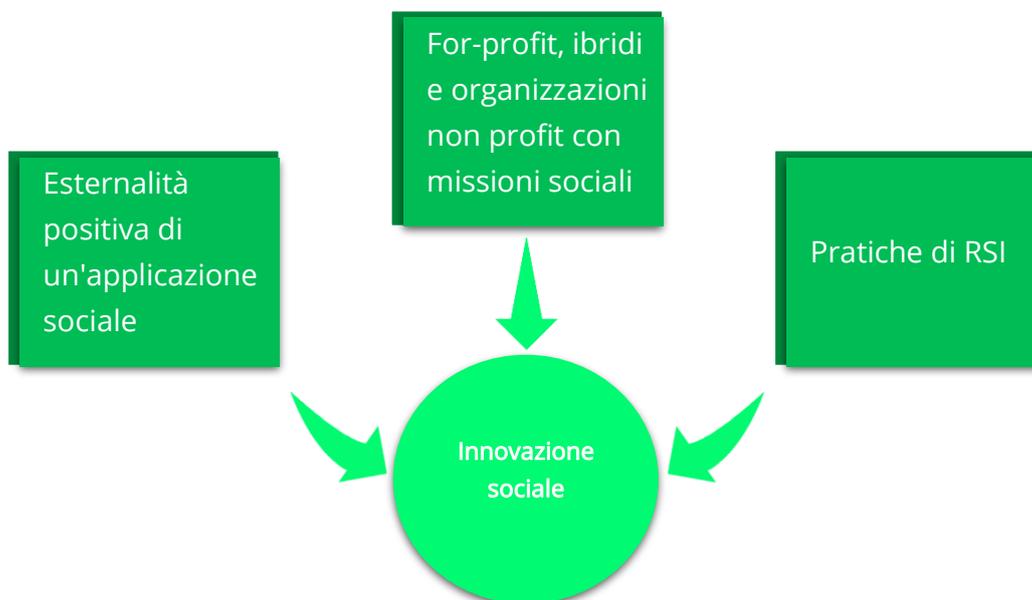


Figura 4. Fonte di innovazione sociale

Fonte: Graddy-Reed & Feldman (2015).

Questi tre percorsi alternativi suggeriscono che l'innovazione sociale non sarà limitata alle imprese sociali, ma coprirà la gamma di forme organizzative. Le organizzazioni a scopo di lucro possono anche creare innovazione sociale attraverso il loro coinvolgimento sociale, vale a dire le loro pratiche di responsabilità sociale delle imprese (RSI). Si percepisce che la RSI influenza positivamente la reputazione dell'azienda.

L'innovazione sociale, definita come attività e servizi innovativi motivati dall'obiettivo di soddisfare un bisogno sociale" (Mulgan, 2006, p. 146), si verifica in diverse forme di organizzazioni, dalle imprese a scopo di lucro che spesso creano valore sociale attraverso i loro programmi di RSI, alle organizzazioni a doppia missione che formano nuovi modelli ibridi (Dees, Anderson, 2006). Gli imprenditori sociali si concentrano sulla realizzazione di migliori risultati sociali per una particolare comunità o gruppo di stakeholder (Chell, Nicolopoulou, Karatas-Özkan, 2010).

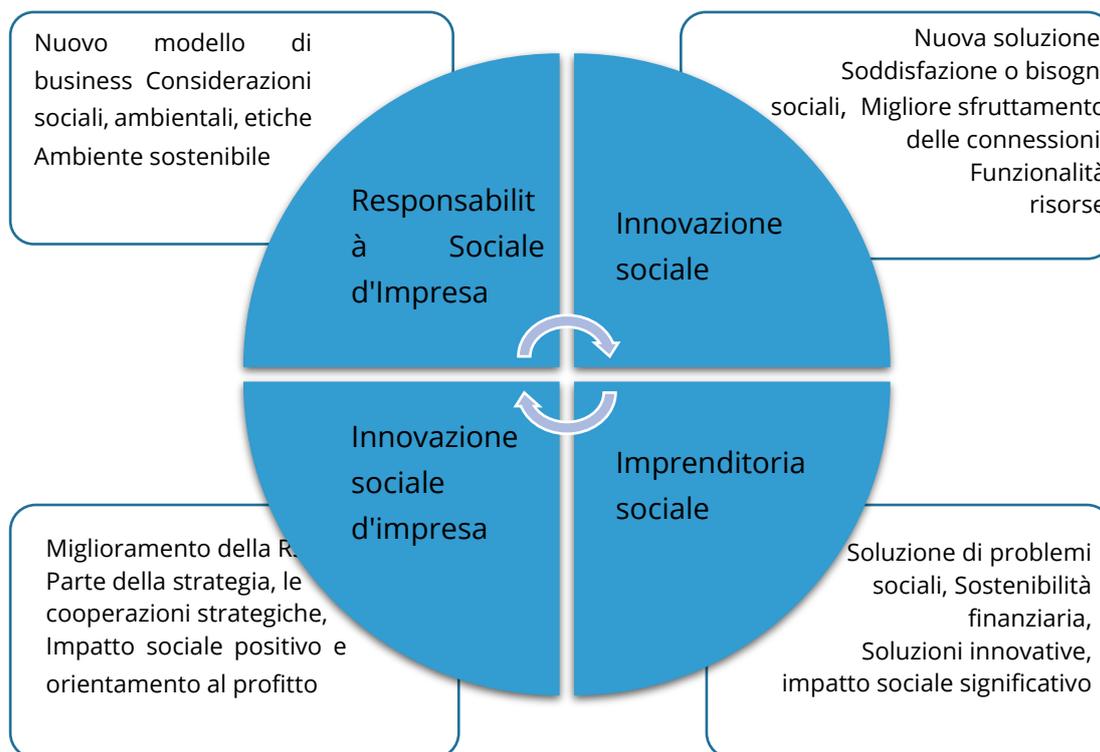


Figura 5. Il modello integrato di responsabilità sociale d'impresa, innovazione sociale e imprenditoria sociale

Fonte: Szegedi, K. et. Al (2016).

L'analisi dei concetti di responsabilità sociale d'impresa e innovazione sociale ha fatto luce sul modo in cui la RSI integrata nella strategia aziendale può essere considerata innovazione sociale. L'innovazione sociale delle imprese e l'imprenditoria sociale tentano entrambe di contribuire a risolvere alcuni problemi sociali, pur mantenendo la sostenibilità economica.

L'imprenditoria sociale e l'innovazione sociale sono sempre più considerate un mezzo per superare i meccanismi basati sul mercato che governano le organizzazioni a scopo di lucro e il loro reinvestimento dei profitti nel fornire risultati positivi per le comunità o i gruppi di stakeholder. A differenza delle imprese a scopo di lucro, gli imprenditori sociali si concentrano sulla "doppia linea di fondo", una motivazione per esibirsi sia finanziariamente che socialmente. Sia l'imprenditoria sociale che l'innovazione sociale condividono sovrapposizioni comuni, in modo significativo nel processo di identificazione delle opportunità di risoluzione dei problemi per bisogni sociali insoddisfatti (Philips 2015).

Bibliografia

- [1] Chaudhary, R., & Akhouri, A., (2018). Linking corporate social responsibility attributions and creativity: Modeling work engagement as a mediator. *Journal of cleaner production*, 190, 809-821. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.04.187>
- [2] Chell, E., Nicolopoulou, K., & Karatas-Özkan, M., (2010). Social entrepreneurship and enterprise: International and innovation perspectives. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(6), 485-493.
- [3] Dees, J. G., & Anderson, B. B., (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. In R. Mosher-Williams (Ed.), *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field* (pp. 39-66). ARNOVA Occasional Paper Series 1(3).
- [4] European Commission (2001). Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility, Green Paper. European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs: Luxembourg. Retrieved from: http://ec.europa.eu/education/lifelong-learningpolicy/doc/mobility/com329_en.pdf
- [5] European Commission (2011). Corporate Social Responsibility: a new definition, a new agenda for action. Retrieved from: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_11_730
- [6] Graddy-Reed, A., & Feldman, M. P., (2015). Stepping up: an empirical analysis of the role of social innovation in response to an economic recession. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 8(2), 293-312.
- [7] Gupta, N., & Sharma, V., (2016). The relationship between corporate social responsibility and employee engagement and its linkage to organizational performance: A conceptual model. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 59.
- [8] Jia, Y., Yan, J., Liu, T., & Huang, J., (2019). How Does Internal and External RSI Affect Employees' Work Engagement? Exploring Multiple Mediation Mechanisms and Boundary Conditions. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2476. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142476>
- [9] Mulgan, G., (2006). The process of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1, 145-162



- [10] Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P., (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship: A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. <https://doi.org/10.1177/1059601114560063>
- [11] Pol, E., & Ville, S., (2009) Social innovation: buzz word or enduring term? *Journal of SocioEconomics*, 38: 878-885
- [12] Szegedi, K. Fülöp G., Bereczk A. (2016). Relationships between Social Entrepreneurship, RSI and Social Innovation: In Theory and Practice. *World Academy of Science, Engineering and Technology International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering* Vol:10, No:5, 2016



4. Leadership nelle SE

Nelle condizioni socio-economiche contemporanee, c'è bisogno di creare forme, idee e modi di fare impresa che soddisfino gli obiettivi di sviluppo sostenibile. L'obiettivo tradizionale di un'azienda, che di solito è quello di massimizzare il profitto, sembra insufficiente in un ambiente turbolento. Per rispondere alla necessità della responsabilità sociale delle imprese è necessario coinvolgere gli imprenditori in nuove forme di attività imprenditoriale volte a garantire il benessere sociale.

Le imprese sociali stanno acquisendo importanza sulla base dei cambiamenti e di una maggiore consapevolezza sociale. Il loro obiettivo principale è migliorare la qualità della vita della popolazione. Queste imprese sono fondamentali per l'inclusione sociale, lo sviluppo stabile delle comunità locali e la lotta contro l'esclusione sociale. Si trovano di fronte alla sfida di svolgere una missione considerando obiettivi sociali ed economici. Dal punto di vista della sopravvivenza di un'impresa sociale sul mercato, è necessario concentrarsi sugli aspetti sociali e garantire un'elevata efficienza dei processi finanziari e organizzativi, focalizzati sulla qualità delle attività dell'organizzazione (Grant, 2008; Muscat, Whitty, 2009).

La necessità di adattarsi alle esigenze aziendali esterne, l'imprevedibilità dell'ambiente e i cambiamenti dinamici nel terzo settore richiedono la presenza di manager in grado di garantire le questioni finanziarie e utilizzare in modo ottimale le risorse umane. Poiché il successo di qualsiasi organizzazione dipende in

gran parte dal top management, il funzionamento efficace delle imprese sociali non può avvenire senza leadership (Cekuls, 2018).

Lo sviluppo delle imprese sociali dipende dalle conoscenze, dalle competenze e dalla flessibilità della leadership dell'organizzazione. La leadership sta usando l'influenza sugli altri senza ricorrere a misure coercitive e sostenendo gli sforzi individuali e collettivi per raggiungere obiettivi comuni (Yukl, 2008). Nell'organizzazione di oggi, la leadership è uno degli elementi più importanti dell'attività manageriale e consiste nell'organizzare le risorse umane in modo tale che le persone giuste si concentrino sui compiti giusti, abbiano accesso alle giuste informazioni, strumenti e incentivi applicati e sistemi di controllo che consentano loro di utilizzare i compiti in modo efficiente ed economico (Gravells, 2012).

Un leader di impresa sociale prende l'iniziativa per identificare e risolvere i problemi sociali. Il manager deve essere completamente impegnato, orientato agli obiettivi, guidato dall'esempio, ispirare i colleghi, essere coraggioso, paziente e fornire un senso di sicurezza. Queste caratteristiche sono anche leadership nelle organizzazioni tradizionali, ma sono cruciali per il successo delle imprese che perseguono obiettivi sociali (Al Mamun, et al., 2018).

I leader imprenditoriali sociali possono essere definiti come persone che creano e gestiscono organizzazioni imprenditoriali innovative o iniziative la cui missione principale è il cambiamento sociale e lo sviluppo del loro gruppo di clienti. Queste organizzazioni



imprenditoriali sociali possono dipendere da finanziamenti esterni per le loro attività o essere autosufficienti impegnandosi in attività economiche in consonanza con la loro missione principale.

La leadership in un'organizzazione sociale dovrebbe essere caratterizzata dall'aver competenze tecniche e trasversali.

La leadership in un'organizzazione sociale dovrebbe essere caratterizzata dall'aver competenze hard e soft. Il manager di un'organizzazione sociale deve avere qualifiche interpersonali e professionali appropriate, compresa l'istruzione direzionale, corsi e formazione completati e stage. In molti paesi, i requisiti per svolgere funzioni di leadership nelle organizzazioni sociali sono rigorosamente definiti nelle normative legali. Questi regolamenti coprono una vasta gamma di aspetti e requisiti per le qualifiche professionali (Tian, Smith, 2015).

Vi sono:

- ▶ **Leadership attraverso la persona** - CHI ha il potere informale di creare leadership? Gravells (2012)
- ▶ **Leadership attraverso la posizione** - CHI ha il potere formale di creare leadership? Nel complesso, Tapsell e Woods (2010)

- ▶ **Leadership attraverso il processo** - COME viene creata la leadership? Pless e Appel (2012)
- ▶ **Leadership attraverso le prestazioni** - COSA si ottiene attraverso la leadership? Smith, Besharov, Wessels e Chertok (2012)
- ▶ **Leadership attraverso il luogo** - DOVE viene creata la leadership? Grant (2008) ·
- ▶ **Leadership attraverso lo scopo** - PERCHÉ viene creata la leadership? Maak e Stoetter (2012)

Un leader moderno dovrebbe avere un insieme specifico di tratti caratteriali e abilità. Nell'era dei cambiamenti socio-economici e geopolitici, le capacità del leader di adattarsi ai cambiamenti del mercato, un'efficace gestione del personale, un'adeguata delega di compiti, la costruzione di cultura organizzativa e capacità di lavoro di squadra diventano più importanti. Una gestione efficiente e flessibile in un'impresa sociale significa anticipare e prevenire i rischi. Prendere decisioni e rispondere alle minacce esterne consente un approccio olistico alla gestione dell'organizzazione, che consente all'azienda di lavorare efficacemente in un ambiente in evoluzione.

Una delle abilità fondamentali di un leader di impresa sociale è la selezione di dipendenti appropriati e l'abbinamento delle loro capacità e competenze ai loro compiti e posizioni. Un leader dovrebbe avere un approccio flessibile alla gestione delle risorse umane e creare un ambiente di lavoro appropriato e un efficace sistema di motivazione per incoraggiare le

persone a migliorare le proprie competenze e acquisire conoscenze (Spineli, 2006).

L'obiettivo principale per un leader di impresa sociale è quello di riconciliare le contraddizioni tra l'azione di mercato e la creazione di valore pubblico / sociale. Le sfide principali includono le esigenze e le preferenze in rapida evoluzione della società, lo sviluppo della concorrenza privata nel campo dei servizi sociali, l'elevata volatilità dell'ambiente, la limitazione degli aiuti finanziari e la necessità di ottenere fondi da altre fonti, i problemi nell'attrarre volontari e le crisi macroeconomiche (Pache, Chowdhury, 2012).

Tre capacità di leadership correlate consentono ai manager di affrontare queste sfide: accettare, differenziare e integrare le richieste concorrenti. Accettare implica vedere le richieste sociali e finanziarie come simultaneamente possibili. Differenziare significa riconoscere i contributi unici di ogni domanda. Infine, l'integrazione si concentra sul riunire le esigenze sociali e finanziarie in modo tale che il conflitto tra loro diventi produttivo piuttosto che intrattabile.

Il futuro dell'imprenditoria sociale dipende da diversi fattori esterni e interni. Le determinanti esterne includono la situazione economica e le prospettive per il suo sviluppo, le condizioni geopolitiche, l'accesso a fonti esterne di finanziamento e i programmi nazionali e internazionali a sostegno dello sviluppo dell'imprenditoria sociale. D'altra parte, i fattori interni includono la proprietà e la situazione finanziaria, il capitale umano e intellettuale, le risorse materiali e immateriali, le strategie e i modelli di business adottati. Nell'era di una società che invecchia e di crescenti

disuguaglianze, è necessario un sostegno esterno per iniziative e attività socialmente responsabili (Faruk, et al., 2016).

Bibliografia

- [1] Al Mamun, A., Ibrahim, M., Yusoff, M., Fazal, S. (2018). Entrepreneurial Leadership, Performance, and Sustainability of Micro-Enterprises in Malaysia. *Sustainability*, 10:5, 1591. DOI: 10.3390/su10051591.
- [2] Cekuls, A. (2018). Role of the leadership and the values in social entrepreneurship. *Environmental Economics*, 18, 951-958. DOI: 10.5593/sgem2018/5.3/S28.121.
- [3] Faruk, M., Hassan, N., Islam, N. (2016) Factors influencing the development of social entrepreneurship in Bangladesh, *SSRN Electronic Journal*, DOI: 10.2139/ssrn.2856210.
- [4] Grant, S. (2008). Contextualising social enterprise in New Zealand. *Social Enterprise Journal*, 4:1, 9 – 23. DOI: 10.1108/17508610810877704.
- [5] Gravells, J. (2012). Leaders who care – the chief executives' view of leadership in social enterprises: natural aptitude versus learning and development. *Human Resource Development International*, 15:2, 227-238. DOI: 10.1080/13678868.2012.658633.
- [6] Muscat, E., Whitty, M. (2009). *Social Entrepreneurship: Values-Based Leadership to Transform Business*



Education and Society. Business Renaissance Quarterly, 4:1, 31–44.

- [7] Pache, A., Chowdhury, I. (2012). Social Entrepreneurs as Institutionally Embedded Entrepreneurs: Toward a New Model of Social Entrepreneurship Education. *Academy of Management Learning & Education*, 11:3, 494–510. DOI: 10.5465/amle.2011.0019.
- [8] Spineli, R. (2006). The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment, *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*, 84:2, 1–18. DOI: 10.3200/HTPS.84.2.11-19.
- [9] Tian, Y., Smith, W. (2015). Entrepreneurial Leadership of Social Enterprises: Challenges and Skills for Embracing Paradoxes. *Journal of Leadership Studies*, 8:3, 42-45. DOI: 10.1002/jls.21339.
- [10] Yukl, G. (2008), How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708–722. DOI: 10.1016/j.leaqua.2008.09.008.
- [11] Grant, S. (2008). "Contextualising social enterprise in New Zealand", *Social Enterprise Journal*, Vol. 4 No. 1, pp. 9–23.
- [12] Gravells, J. (2012), "Leaders who care – the chief executives' view of leadership in social enterprises: Natural aptitude versus learning and development", *Human Resource Development International*, Vol. 15 No. 2, pp. 227–238.
- [13] Maak, T. and Stoetter, N. (2012). "Social entrepreneurs as responsible leaders: 'Fundación Paraguaya' and the case of Martin Burt", *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, pp. 413-430
- [14] Overall, J Tapsell, P, Woods, C. (2010), "Governance and indigenous social entrepreneurship: when context counts", *Social Enterprise Journal*, No. 6 Vol. 2, pp.146–161.
- [15] Pless, N. M., and Appel, J. (2012), "In pursuit of dignity and social justice: Changing lives through 100% inclusion— How Gram Vikas fosters sustainable rural development", *Journal of Business Ethics*, Vol. 111 No. 3, pp. 389-411.
- [16] Prabhu, G.N. (1999), "Social entrepreneurial leadership ", *Career Development International*, Vol. 4 No. 3, pp. 140-145. <https://doi.org/10.1108/13620439910262796>
- [17] Smith, W. K., Besharov, M. L., Wessels, A. K. and Chertok, M. (2012), "A paradoxical leadership model for social entrepreneurs: Challenges, leadership skills, and pedagogical tools for managing social and commercial demands", *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 11 No. 3, pp. 463–478.



5. Gestione delle risorse umane

Nel secondo decennio del XXI secolo, si possono osservare diversi cambiamenti nelle organizzazioni e nel loro ambiente. La gestione e la gestione delle risorse umane sono influenzate dalla volatilità, dall'incertezza, dalla complessità e dall'ambiguità dell'ambiente, che viene indicato come VUCA (volatilità, incertezza, complessità, ambiguità). La crisi dei mercati finanziari del 2008-2009 ha colpito la situazione economica di molti paesi. Tuttavia, le complicazioni della pandemia causate dal coronavirus SARS-CoV-2 erano di natura globale e ora le economie dei paesi di tutti i continenti stanno affrontando gli effetti della pandemia di COVID-19. Sono destinati a lasciare segni duraturi nella sfera sociale ed economica, nella governance, nella gestione delle persone, nell'occupazione e nel lavoro. Negli ultimi mesi, l'Ucraina e i paesi vicini sono stati colpiti da ostilità, con conseguenze diffuse e multidimensionali.

Pertanto, le società, le economie, le imprese e i loro dipendenti sono esposti alla necessità di far fronte al fenomeno VUCA, ma affrontano anche altre sfide, legate alla globalizzazione, all'internazionalizzazione, alla terziarizzazione, all'informatizzazione e all'intelligenza artificiale, all'invecchiamento delle società, all'aumento della concorrenza e all'innovazione, nonché al cambiamento dei modelli di consumo e dei costumi dei cittadini, al ruolo crescente dei social media nell'ottenere conoscenza e informazioni. I cambiamenti di natura economica, tecnologica, demografica e sociale creano un nuovo contesto per le teorie, le politiche e le

pratiche di gestione delle risorse umane. Questi cambiamenti influenzano anche le organizzazioni nel settore della logistica (Bednarkiewicz, Warwas, 2022).

HRM è tutta una serie di questioni incluse nella funzione del personale di un'organizzazione. HRM è un processo costituito da attività logicamente correlate, fornendo all'organizzazione dipendenti opportunamente selezionati e l'efficacia dei loro compiti - in questo modo l'organizzazione raggiunge i suoi obiettivi. Le (sotto)funzioni di base della gestione delle risorse umane sono l'analisi e la pianificazione delle risorse umane, il reclutamento del personale, la selezione e l'adattamento dei dipendenti, la valutazione dei dipendenti, la remunerazione, la motivazione, lo sviluppo del personale, la definizione delle condizioni di lavoro e delle relazioni, il controllo del personale e l'outplacement. Queste sono quindi attività legate al dipendente - dal suo ingresso all'uscita dall'organizzazione.

Gli obiettivi di HRM sono:

- ☑ supportare l'organizzazione nel raggiungimento dei propri obiettivi sviluppando e implementando strategie di risorse umane integrate con la strategia aziendale (HRM strategico).
- ☑ contribuire allo sviluppo di una cultura ad alte prestazioni.
- ☑ Assicurati che l'organizzazione abbia le persone di talento, qualificate e impegnate di cui ha bisogno.



- ☑ creare un rapporto di lavoro positivo tra direzione e dipendenti e un clima di fiducia reciproca.
- ☑ incoraggiare l'applicazione di un approccio etico alla gestione delle persone (Armstrong, 2014).

La gestione delle risorse umane è determinata dalla visione di gestione, dalla missione e dalla strategia dell'organizzazione - e allo stesso tempo è una giustificazione per questo. All'ingresso dell'organizzazione si trovano i processi di pianificazione e reclutamento dei dipendenti. Nel centro c'è motivazione e sviluppo del personale, e all'uscita c'è de-reclutamento e outplacement. Tutti i processi sono accompagnati dalla "considerazione" dei dipendenti nel contesto della gestione delle competenze, che è il "collante" della gestione delle risorse umane.

Pocztowski (2018) scrive che "la gestione delle risorse umane include la formazione di strategie, processi, strutture e strumenti che supportano il raggiungimento di un'elevata efficienza lavorativa e il miglioramento della qualità e del valore del capitale umano come fonte di generazione di valore per gli azionisti". Allo stesso tempo, sottolinea che "le persone non sono una risorsa, ma un soggetto nel processo di lavoro, il proprietario e il dissipatore delle risorse di conoscenze, abilità, abilità, salute e comportamento che contribuiscono al funzionamento dell'organizzazione attraverso la fornitura di lavoro in varie forme organizzative e legali" (Pocztowski, 2018). Le organizzazioni come sistemi aperti sono in costante interazione con

l'ambiente. Ciò implica un approccio alle risorse umane, in quanto sono diverse dalle altre risorse, e la loro gestione è talvolta descritta come "un approccio strategico, integrato e coerente all'occupazione, allo sviluppo e al benessere delle persone impiegate dall'organizzazione" (Armstrong, 2011). Il posto prevalente nella gestione delle risorse umane è occupato dalla filosofia delle risorse umane, definita come i valori e i principi adottati dai manager nel processo di formazione di una strategia concepita come direzione della gestione. Prendendo la giusta direzione, le organizzazioni possono gestire in modo efficiente ed efficace i dipendenti, tra cui attrarli, compensarli, formarli e creare condizioni per il loro sviluppo, fornire condizioni appropriate e modellare i rapporti di lavoro (Warwas, Rogozinska-Pawelczyk, 2016).

Il modello 5-P di HRM descrive come HRM opera sotto i cinque titoli di:

- I. **Filosofia delle risorse umane:** una dichiarazione di come l'organizzazione considera le proprie risorse umane, il ruolo che svolgono nel successo complessivo dell'azienda e come dovrebbero essere trattate e gestite.
- II. **Politiche HR** – forniscono linee guida per l'azione su questioni aziendali legate alle persone e per lo sviluppo di programmi e pratiche HR basati su esigenze strategiche.
- III. **Programmi HR** – questi sono modellati dalle politiche HR e consistono in sforzi coordinati delle risorse umane destinati ad avviare e gestire gli sforzi di cambiamento



organizzativo indotti da esigenze aziendali strategiche.

- IV. **Pratiche HR** – queste sono le attività svolte nell'attuazione delle politiche e dei programmi HR. Includono risorse, apprendimento e sviluppo, gestione delle prestazioni e dei premi, relazioni con i dipendenti e amministrazione.
- V. **Processi HR** – queste sono le procedure e i metodi formali utilizzati per mettere in atto i piani e le politiche strategiche delle risorse umane (Armstrong, 2014).

Tra i megatrend che interessano la gestione delle risorse umane, il fenomeno dell'invecchiamento della popolazione occupa un posto importante. Si tratta di un processo oggettivo, inevitabile nel prossimo futuro, poiché i cambiamenti demografici non sono reversibili a breve termine. Questo fenomeno può essere visto sia dal punto di vista dell'organizzazione che del mercato del lavoro, la difficoltà di reclutare dipendenti, estendere la vita lavorativa e la pensione, aumentare o abbassare l'età pensionabile (Kuchciak, Warwas, 2022). Le organizzazioni possono rispondere implementando la gestione dell'età o la gestione multigenerazionale se hanno rappresentanti di altre generazioni che lavorano oltre a dipendenti maturi.

Un'altra questione di interesse nella gestione delle risorse umane è la diversità. La crescente importanza di questo tema è dovuta, tra l'altro, ai cambiamenti demografici, ma anche ai processi di migrazione della popolazione e alla libera circolazione nei mercati del lavoro. La diversità delle risorse umane può essere vista

come una fonte di competitività delle organizzazioni (Gross-Gołacka 2018).

Uno dei principali criteri utilizzati per definire i profili dei dipendenti che entreranno a far parte del team responsabile delle imprese sociali è il livello di corrispondenza tra i valori promossi dall'organizzazione e i valori personali del candidato. Questa pratica riduce la rotazione del lavoro e migliora i legami tra il lavoratore e l'azienda (Austin, 2006).

Le persone che assumono un ruolo di leadership in queste imprese devono avere un background nella gestione dei progetti amministrativi e un'esperienza nell'affrontare questioni sociali. Nel caso delle organizzazioni a scopo di lucro, il loro focus aziendale li porta a fare uso di membri del personale permanente disponibili per sostenere le loro imprese sociali.

Lo sviluppo delle risorse umane è uno strumento di fidelizzazione. I meccanismi per la fidelizzazione del personale includono una serie di azioni attuate da un'azienda per assicurare che i suoi lavoratori siano fedeli all'organizzazione e disposti a mantenere un rapporto con essa che dura diversi anni. Il clima organizzativo e le questioni relative alla qualità della vita dei dipendenti sono affrontati dal suo sviluppo. La misurazione del clima organizzativo consiste nel lavoro di squadra e nella partecipazione dei lavoratori, nella relazione tra supervisor e subordinati, nel riconoscimento dei compiti svolti e nella motivazione al lavoro del personale. L'organizzazione si occupa anche del grado in cui l'attività lavorativa consente l'equilibrio tra

la vita professionale e personale degli individui, comprese questioni come il benessere della famiglia e la salute spirituale (Austin, 2006). Nella pratica delle organizzazioni moderne, ciò significa creare e implementare programmi di equilibrio tra lavoro e vita privata e progetti di benessere.

Il tema dell'efficienza del lavoro è stato oggetto di ricerca e attuazione fin dagli albori della gestione delle risorse umane. Nell'ambito della gestione delle prestazioni, si possono prevedere le seguenti direzioni di cambiamento: la crescita del self-service delle questioni HR all'interno dei centri di servizi condivisi, lo sviluppo della corporate governance nella gestione delle risorse umane e l'evoluzione del ruolo delle risorse umane come partner commerciale verso l'ingresso a far parte del business e l'assunzione di ruoli di leadership. E tra i ruoli svolti dalle risorse umane, si sta sviluppando il ruolo dell'analista delle risorse umane (Pocztowski, Rakowska, Sitko-Lutek, 2021).

Le organizzazioni di imprese sociali devono bilanciare regimi di finanziamento a breve termine e orientati agli obiettivi con il desiderio di fornire sicurezza del lavoro, progressione e creatività nell'ambiente di lavoro.

Nel caso delle imprese sociali, la gestione delle risorse umane è una questione complessa e

difficile. Il processo coinvolge non solo i dipendenti ma anche i collaboratori temporanei, compresi i volontari. Di fronte all'incapacità di competere per le risorse umane con alti salari, le imprese sociali dovrebbero concentrarsi sulla gestione "soft". Può anche essere utile progettare la gestione delle competenze attorno ai valori per cui le imprese sociali sono note, come l'inclusione, la sostenibilità, l'ecologia, il benessere (Smith et al., 2014).

Mentre la linea tra lavoro e vita privata si confonde ulteriormente, i dipendenti chiedono alle organizzazioni di espandere le loro offerte di benefit per includere una vasta gamma di programmi per la salute fisica, mentale, finanziaria e spirituale. In risposta, i datori di lavoro stanno investendo in programmi di benessere sia come responsabilità sociale che come strategia di talento (The rise of the social enterprise 2018 Deloitte Global Human Capital Trends).

Le risorse umane sono importanti per qualsiasi imprenditore sociale che sta pensando di assumere personale o volontari. Se l'imprenditore sociale investe tempo nell'ottenere strategia, politiche, procedure e processi delle risorse umane fin dall'inizio, allora l'organizzazione costruirà su basi stabili (Informazioni pratiche sulla gestione delle persone nelle imprese sociali).

Le organizzazioni di imprese sociali devono bilanciare regimi di finanziamento a breve termine e orientati agli obiettivi con il desiderio di fornire sicurezza del lavoro, progressione e creatività nell'ambiente di lavoro. Inoltre, la



gestione di un consiglio con livelli variabili di abilità e capacità di impegnare tempo e raggiungere i volontari crea la necessità di una cultura della comunicazione forte, diversificata e inclusiva. Mentre il settore si muove verso la sostenibilità e gli organismi di finanziamento richiedono rapporti dettagliati sulla gestione dei progetti, la pressione è su per rispondere con strategie, politiche e processi professionali (Royce, 2007).



Bibliografia

- [1] Armstrong M., Taylor S. (2014). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page.
- [2] Austin, J. (ed.) (2006). Effective Management of Social Enterprises. Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in IberoAmerica Cambridge: Harvard University.
- [3] Kuchciak I., Warwas I. (2021) Designing a Roadmap for Human Resource Management in the Banking 4.0, Journal of Risk Financial Management (ISSN 1911-8074).
- [4] Informazioni pratiche sulla gestione delle persone nelle imprese sociali <https://www.the-sse.org/resources/starting/an-introduction-to-hr-for-social-entrepreneurs/>
- [5] Poczowski A. (2018). Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje, praktyki, wyzwania. Varsavia: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- [6] Poczowski A., Rakowska A., Sitko-Lutek A. (red.) (2021) "Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Ewolucja i współczesność", Wolters Kluwer Warszawa.
- [7] Royce, M. (2007). Using human resource management tools to support social enterprise: emerging themes from the sector. Social Enterprise Journal, 3(1), 10-19.
- [8] L'ascesa dell'impresa sociale 2018 Deloitte Global Human Capital Trends https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
- [9] Warwas I., Rogozińska-Pawelczyk A. (2016), Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowoczesnej organizacji – aspekty organizacyjne i psychologiczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- [10] Wendy K. Smith, Marya L. Besharov, Anke K. Wessels, Michael Chertok, A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands, Academy of Management Learning & Education, 2012, Vol. 11, No. 3, 463-478. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2011.0021>



MODULO 3.

GESTIONE FINANZIARIA PER LE IMPRESE SOCIALI

Questo modulo consiste in alcuni strumenti finanziari di base in modo che le imprese sociali e altri utenti possano utilizzare per ottenere una migliore gestione finanziaria.

Ecco una spiegazione dettagliata dei metodi e degli strumenti di gestione finanziaria più comuni utilizzati nel settore più ampio:

1. Flussi di cassa incrementalmente

Il flusso di cassa incrementale è il flusso di cassa operativo aggiuntivo che un'organizzazione riceve dall'assunzione di un nuovo progetto. Un flusso di cassa incrementale positivo significa che il flusso di cassa dell'azienda aumenterà con l'accettazione del progetto. L'azienda deve confrontare il flusso di cassa previsto se assume il nuovo progetto con quando non lo fa, e allo stesso tempo dovrebbe considerare come l'implementazione di un tale nuovo progetto possa influire sul flusso di cassa da un'altra parte dell'azienda. Un flusso di cassa incrementale positivo è una buona indicazione che un'organizzazione dovrebbe investire in un tale progetto. Le componenti generali che devono essere riconosciute nel calcolo dei flussi di cassa incrementalmente includono quanto segue

1

Costi irrecuperabili

Si tratta di costi passati che sono già stati sostenuti e possono essere stati presi prima che venisse presa qualsiasi decisione di investimento. Poiché i flussi di cassa incrementalmente guardano al futuro, va sottolineato che i costi irrecuperabili non dovrebbero essere inclusi nel calcolo.

2

Costi opportunità

I costi opportunità si riferiscono alla mancata possibilità di un'azienda di ottenere ricavi dalle sue attività. Ad esempio, un imprenditore desidera aggiungere un nuovo prodotto alla linea che richiede un investimento iniziale di € 5000. Il costo opportunità è il valore potenziale dei 5000 euro spesi altrove o addirittura risparmiati per il futuro.



3 Cannibalizzazione

La cannibalizzazione è il risultato dell'assunzione di un nuovo progetto che riduce il flusso di cassa di un altro prodotto o linea di business. Ad esempio, considera uno qualsiasi dei marchi di smartphone: quando Apple annuncia un nuovo iPhone, le vendite dei suoi vecchi modelli di iPhone diminuiscono immediatamente.

Formula del flusso di cassa incrementale (ICF):

$$\text{Flusso di cassa incrementale} = \text{Ricavi} - \text{Spese} - \text{Costo iniziale}$$

Esempio 1

- ⇒ La società ABC sta cercando di sviluppare un nuovo prodotto. L'azienda deve prendere una decisione tra il prodotto X e il prodotto Y. Il prodotto X dovrebbe avere ricavi di € 200.000 e ricavi del prodotto Y di € 300.000. Guardando solo il sito delle entrate si potrebbe scegliere il prodotto Y.
- ⇒ Le spese per il prodotto X sono di € 60.000 e le spese per il prodotto Y sono € 120.000.
- ⇒ Il costo iniziale per il prodotto X è di € 35.000 e il costo iniziale per il prodotto Y è di € 80.000.

	<i>Prodotto X</i>	<i>Prodotto Y</i>
<i>Ricavi</i>	€200.000	€300.000
<i>Meno: spese</i>	€60.000	€120.000
<i>Meno: costo iniziale</i>	€35.000	€80.000
<i>Flusso di cassa incrementale (ICF)</i>	€105.000	€100.000

Quindi la società ABC dovrebbe scegliere il prodotto X rispetto al prodotto Y, ma dovrebbe intraprendere ulteriori analisi per determinare se il prodotto X comporterà una considerevole

cannibalizzazione della sua altra linea di prodotti.

Vantaggi del metodo del flusso di cassa incrementale:

Il metodo del flusso di cassa incrementale è facile da calcolare e non comporta nessuna delle complicazioni introdotte dal tasso di sconto in metodi come il valore attuale netto (VAN) e il tasso interno di rendimento (IRR) - che saranno presentati in seguito.

Svantaggi del metodo del flusso di cassa incrementale:

In pratica, i flussi di cassa incrementali sono difficili e complicati da prevedere. È buono come gli input previsti. Inoltre, l'effetto di cannibalizzazione, se presente, è difficile da stimare.

Oltre ai fattori endogeni che sono specifici del progetto, ci sono molti altri fattori esogeni che possono influenzare significativamente un progetto e che sono molto difficili da prevedere. Tali fattori esogeni possono includere cambiamenti nelle politiche

governative, nelle condizioni di mercato, nell'ambiente legale e persino nei disastri naturali. Un'altra sfida è distinguere tra flussi di cassa dal progetto e flussi di cassa da altre operazioni aziendali. Senza un'adeguata distinzione, la selezione dei progetti può essere effettuata sulla base di dati e input difettosi.

Conclusioni

La tecnica del flusso di cassa incrementale può essere utilizzata come strumento di screening iniziale per nuovi progetti. Avrebbe bisogno di ulteriori metodi per corroborare il suo risultato. Ma nonostante i suoi difetti, può essere utilizzato per dare un'idea della fattibilità e della redditività di un progetto.

PUNTI CHIAVE:

- ▲ Il flusso di cassa incrementale è il potenziale aumento o diminuzione del flusso di cassa di un'azienda relativo all'accettazione di un nuovo progetto o investimento in una nuova attività.
- ▲ Il flusso di cassa incrementale positivo è un buon segno che l'investimento è più redditizio per l'azienda rispetto alle spese che dovrà sostenere.
- ▲ Il flusso di cassa incrementale può essere un buon strumento per valutare se investire in un nuovo progetto o asset, ma non dovrebbe essere l'unica risorsa per valutare la nuova impresa.

Progetto SENIMA

Gestione delle imprese sociali

Numero di Progetto

2021-1-PL01-KA220-VET-000033108



Fonti:

<https://www.investopedia.com/terms/i/incrementalcashflow.asp#:~:text=Incremental%20cash%20flow%20is%20the,the%20acceptance%20of%20the%20project>

<https://www.wallstreetmojo.com/incremental-cash-flow/#h-examples>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/incremental-cash-flow/>



**Co-funded by
the European Union**

Finanziato dall'Unione Europea. Le opinioni e le opinioni espresse sono tuttavia solo quelle dell'autore o degli autori e non riflettono necessariamente quelle dell'Unione europea o dell'esecutivo europeo per l'istruzione e la cultura Agenzia (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono essere ritenuti responsabili per loro.

2. Il ruolo dei costi irrecuperabili

Il costo irrecuperabile si riferisce a denaro che è già stato speso e non può essere recuperato. Nel mondo degli affari, l'assioma che si deve "spendere soldi per fare soldi" si riflette nel fenomeno del costo irrecuperabile. Un costo irrecuperabile differisce dai costi futuri che un'azienda potrebbe dover affrontare, come le decisioni sui costi di acquisto dell'inventario o sui prezzi dei prodotti. I costi irrecuperabili sono indipendenti da qualsiasi evento e non dovrebbero essere presi in considerazione quando si prendono nuove decisioni di investimento o di progetto. Solo i costi pertinenti, vale a dire i costi che si riferiscono a una decisione specifica e cambieranno a seconda di tale decisione, dovrebbero essere presi in considerazione quando si prendono tali decisioni.

Tutti i costi irrecuperabili sono considerati costi fissi. I costi fissi non cambiano con gli aumenti/diminuzioni delle unità di volume di produzione, mentre d'altra parte i costi variabili fluttuano con il volume delle unità di produzione. È importante notare che non tutti i costi fissi sono considerati costi irrecuperabili

che, come ricorderete, sono costi che non possono essere recuperati. Ad esempio, le attrezzature acquistate sono generalmente considerate costi fissi, ma non sono costi irrecuperabili poiché possono essere rivendute o restituite a un prezzo predeterminato.

Quando prendono decisioni aziendali, le aziende dovrebbero considerare solo i costi rilevanti, che includono i costi futuri (costi di acquisto dell'inventario, prezzi dei prodotti che devono ancora essere sostenuti). I costi rilevanti sono confrontati con le entrate potenziali di una scelta rispetto ad un'altra. I costi irrecuperabili sono esclusi dalle future decisioni aziendali perché il costo rimarrà lo stesso indipendentemente dall'esito della decisione sull'investimento.

Il costo irrecuperabile è anche indicato come costo incorporato, costo passato, costo dell'anno precedente, costo non recuperabile, capitale irrecuperabile o costo retroattivo.

Esempio 2

⇒ Un'azienda spenderà € 1.000.000 nella costruzione di un macchinario molto specializzato che ritiene possa attirare la domanda date le attuali condizioni di mercato. Poiché i macchinari sono quasi finiti, l'azienda si rende conto che la domanda che avevano assunto non c'è più poiché le condizioni di mercato richiedono un macchinario completamente diverso. L'azienda ha già speso € 800.000 per questi macchinari. Per attingere al mercato, hanno bisogno di



costruire un macchinario completamente diverso che costerà € 1.500.000. In questo scenario, gli 800.000 euro spesi sono un costo irrecuperabile e non devono essere presi in considerazione se costruire i nuovi macchinari. L'unico costo rilevante per il nuovo macchinario è di € 1.500.000 e questo dovrebbe essere il fattore determinante per andare avanti con il nuovo progetto.

- ⇒ Un'azienda spende 20.000 euro per formare i propri dipendenti all'utilizzo di un nuovo sistema software. Man mano che la formazione progredisce, si scopre che il nuovo software è pieno di problemi di progettazione e non è affatto utile. La direzione sta valutando se interrompere del tutto la formazione e passare a un nuovo sistema software. I 20.000 euro già spesi sono un costo irrecuperabile.

La fallacia dei costi irrecuperabili

Il ragionamento fallace dei costi irrecuperabili afferma che ulteriori investimenti o impegni sono giustificati perché le risorse già investite andrebbero altrimenti perse. Questo è spesso noto come "gettare soldi buoni dopo cattivi". La fallacia dei costi irrecuperabili è un errore nel ragionamento poiché i costi irrecuperabili di un'attività non sono considerati quando si decide se continuare con l'attività.

PUNTI CHIAVE:

- ▲ I costi irrecuperabili sono quelli che sono già stati sostenuti e che sono irrecuperabili.
- ▲ Nel mondo degli affari, i costi irrecuperabili non sono in genere presi in considerazione quando si prendono decisioni future, in quanto sono considerati irrilevanti per le preoccupazioni di bilancio attuali e future.
- ▲ I costi irrecuperabili contrastano con i costi rilevanti, che sono costi futuri che devono ancora essere sostenuti.

Fonti:

<https://www.investopedia.com/terms/s/sunkcost.asp>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/economics/sunk-cost/>



3. Cessione dei beni

Le aziende hanno spesso beni materiali, come proprietà o attrezzature, che vengono utilizzati per generare entrate. Una volta che questi beni hanno raggiunto la fine della loro vita utile, le aziende li dispongono. Comprendere il processo di smaltimento delle attività può aiutare le aziende a documentare accuratamente queste transazioni nei loro rendiconti finanziari.

La cessione di attività è la rimozione di un'attività a lungo termine dai registri contabili della società. È un concetto importante perché i beni strumentali sono essenziali per operazioni aziendali di successo. Inoltre, una corretta contabilità della cessione di un'attività è fondamentale per mantenere registrazioni contabili aggiornate e pulite.

La cessione dei beni può essere il risultato di diversi eventi:

- ⇒ Un bene è completamente ammortizzato e deve essere ceduto.
- ⇒ Un bene viene venduto perché non è più utile o necessario.
- ⇒ Un bene deve essere rimosso dai libri contabili a causa di circostanze impreviste (ad es. il bene è stato rubato).

Le scritture contabili necessarie per registrare la cessione di un bene dipendono dalla situazione in cui si verifica l'evento.

Esempio 3

Consideriamo i seguenti scenari per analizzare le diverse situazioni che richiedono una cessione di beni.

La società ABC possiede un asset di macchinari speciali nel suo bilancio del valore di € 10.000.

- ⇒ **Caso 1:** Cessione di un bene completamente ammortizzato

La società ABC ha stimato che la vita utile del macchinario è di 5 anni. Quindi la spesa di ammortamento annuale è di € 2.000. Al termine dei 5 anni il macchinario è completamente ammortizzato e il bene deve essere smaltito. In questo caso il valore del bene e l'ammortamento accumulato devono essere ammortizzati.

- ⇒ **Caso 2:** Cessione mediante vendita di attività con un guadagno

Supponiamo che alla fine del terzo anno, la società ABC abbia deciso di vendere i macchinari a un'altra società. A quel tempo l'ammortamento accumulato era di € 6.000 e quindi il valore contabile totale del macchinario era di € 4.000 (10.000 – 6.000). ABC è riuscita a vendere il

macchinario a 5.000 euro. Ciò implica che la società ABC deve riconoscere un guadagno di € 1.000 dalla vendita.

⇒ **Caso 3:** Cessione mediante vendita di attività con perdita

Stessa situazione del caso 2 ma in questo caso il prezzo di vendita concordato è di € 3.000. Pertanto, ci sarà una perdita di € 1.000 sulla vendita, e deve essere riportata nelle scritture contabili del giornale.

Fonte: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/asset-disposal/>

4. Prezzi nominali vs reali

I valori nominali sono i valori monetari correnti. I valori reali sono corretti per l'inflazione e mostrano prezzi/salari a prezzi costanti. I valori reali forniscono una guida migliore su ciò che puoi effettivamente acquistare e sui costi opportunità che devi affrontare.

Nominale	Reale
Il valore monetario corrente	Considera gli effetti dell'inflazione
Presenta l'attuale cifra monetaria principale	Fornisce una guida al potere d'acquisto effettivo e al costo opportunità dei lavoratori
Esempio: aumento del salario nominale +5% Inflazione al 3%	Aumento del salario reale = 2%
Esempio: Tasso d'interesse nominale: 2,5% Inflazione: 2%	Tasso di interesse reale = 0,5%

Tabella 1. Prezzi nominali vs prezzi reali

Fonte: www.economicshelp.org



Esempi di applicazione di reale vs nominale:

- ⇒ Se ricevi un aumento del 6% del tuo stipendio da 1.000 euro a 1.060, questo è l'aumento nominale.
- ⇒ Se l'inflazione è al 2,5%, allora l'aumento reale è del $6\% - 2,5\% = 3,5\%$.
- ⇒ Il salario reale è una guida migliore su come cambiano i tuoi standard di vita. Mostra ciò che sei in grado di acquistare con l'aumento extra dei salari.
- ⇒ Se i salari aumentassero del 20%, ma anche l'inflazione fosse del 20%, l'aumento reale dei salari sarebbe zero – in effetti, nonostante l'aumento monetario dei salari del 20%, la quantità di beni e servizi che potresti acquistare sarebbe la stessa.

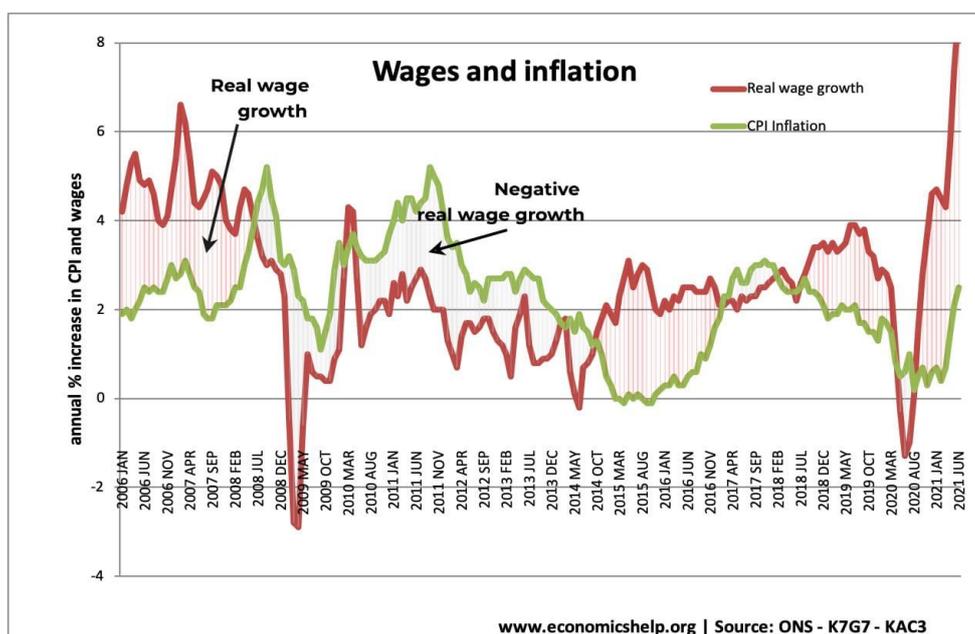


Figura 6. Grafico dei salari reali

- ⇒ Il grafico sopra mostra la crescita dei salari nominali e l'inflazione. Tra il 2006 e il 2008, la crescita dei salari nominali è stata superiore all'inflazione, causando una crescita reale positiva di circa il 2% all'anno.
- ⇒ Tuttavia, tra il 2009 e il 2014 c'è stata l'insolita circostanza di un'inflazione superiore alla crescita dei salari nominali che ha portato a salari reali negativi.

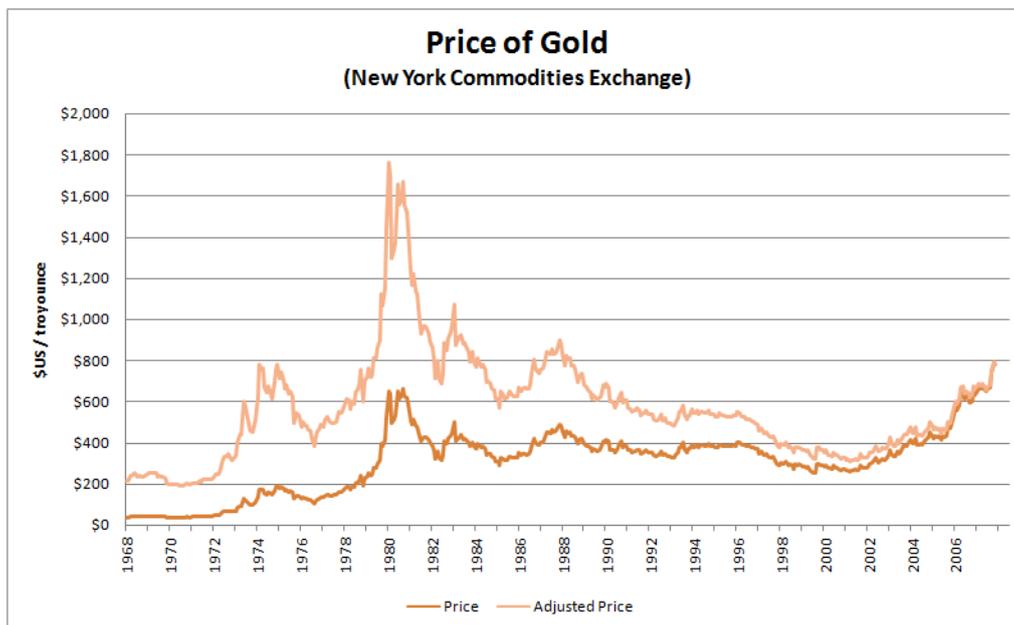


Figura 7. Prezzi delle materie prime nominali vs reali

Il prezzo rettificato è il prezzo corretto per l'inflazione. Il prezzo nominale dell'oro mostra un aumento maggiore, ma usando prezzi costanti e aggiustando per gli aumenti inflazionistici del valore del denaro vediamo il prezzo reale dell'oro aumentare da \$ 200 nel 1968 a \$ 800 nel 2008.

PUNTI CHIAVE:

- ▲ I valori nominali sono i valori monetari correnti.
- ▲ I valori reali sono corretti per l'inflazione e mostrano prezzi/salari a prezzi costanti.
- ▲ I valori reali forniscono una guida migliore a ciò che puoi effettivamente acquistare e ai costi opportunità che devi affrontare.

Fonte: <https://www.economicshelp.org/blog/146717/economics/real-vs-nominal/#:~:text=Nominal%20values%20are%20the%20current,the%20opportunity%20costs%20you%20face>

5. Valore attuale netto (VAN)

Il concetto di denaro che hai in mano ora è più prezioso del denaro che raccogli in seguito è familiare alla maggior parte delle persone. Questo perché il denaro a portata di mano può essere utilizzato per fare più soldi ora gestendo ad esempio un'azienda o acquistando un bene ora e vendendolo in seguito per più soldi. L'esempio più indicativo è naturalmente che il denaro a portata di mano può essere depositato in una banca e guadagnare interessi futuri. Il denaro futuro è meno prezioso perché l'inflazione erode il suo potere d'acquisto. Questo è chiamato il **valore temporale del denaro**. Il metodo VAN è il modo

in cui si confronta il valore del denaro ora con il valore del denaro in futuro.

Il valore attuale netto (VAN) è la differenza tra il valore attuale dei flussi di cassa in entrata e il valore attuale dei flussi di cassa in uscita in un periodo. Il VAN viene utilizzato nel capital budgeting e nella pianificazione degli investimenti per analizzare la redditività di un investimento o di un progetto previsto. Il VAN è il risultato di calcoli utilizzati per trovare il valore odierno di un flusso futuro di pagamenti.

Come viene calcolato il VAN?

La formula per il calcolo del VAN è la seguente:

$$\text{Valore attuale netto} = \sum \frac{\text{Year } n \text{ Flusso di cassa totale}}{(1 + \text{Tasso di sconto})^n}$$

dove n è l'anno il cui flusso di cassa viene scontato.

Questa è la somma del valore attuale dei flussi di cassa (positivi o negativi) per ogni anno associato all'investimento, attualizzato in modo che sia espresso nella valuta odierna (€, \$ ecc.).

Per un periodo di tre anni, la formula sarà simile a:

$$NPV = -x_0 + \frac{FV_1}{(1 + \text{Tasso di sconto})} + \frac{FV_2}{(1 + \text{Tasso di sconto})^2} + \frac{FV_3}{(1 + \text{Tasso di sconto})^3}$$

Qui "FV" è il flusso di cassa previsto per ogni anno e n è il numero di periodi fuori dal flusso di cassa è dal presente. X_0 è l'investimento iniziale o il deflusso iniziale.



Se il VAN è negativo, il progetto non è buono in quanto alla fine drenerà denaro dal business. Tuttavia, se il VAN è positivo, il progetto dovrebbe essere accettato. Maggiore è il numero positivo, maggiore è il beneficio per l'azienda.

Il tasso di sconto è un input critico per il calcolo. Il tasso di sconto è generalmente specifico della società in quanto è correlato al modo in cui la società ottiene i suoi fondi. È il costo del prestito di denaro o il tasso di rendimento che gli investitori si aspettano. Se gli azionisti si aspettano un rendimento del 10%, questo è il tasso di sconto che la società utilizzerà per calcolare il VAN. Se l'impresa paga un interesse del 5% sul suo debito, allora può utilizzare quella cifra sul calcolo.

È importante notare che il calcolo del VAN si basa su diverse ipotesi e stime, il che significa che c'è ampio spazio per errori. È una buona tecnica di mitigazione per eseguire l'analisi di sensibilità sul calcolo iniziale.

Ci sono tre aree specifiche in cui le stime errate influenzeranno drasticamente il risultato del calcolo. Questi sono:

- 1 L'investimento iniziale o il deflusso. A volte non è chiaro come acquistare un macchinario con un prezzo fisso. In molti casi l'investimento iniziale diventa spesso sproporzionato durante le fasi successive del progetto.
- 2 Rischi connessi al tasso di sconto. Stai usando il tasso di oggi e applicandolo ai rendimenti futuri in modo che ci sia la possibilità che in futuro i tassi di interesse aumentino e quindi anche il tuo costo del debito probabilmente aumenterà. Ciò significa che i rendimenti per quel particolare anno saranno meno preziosi di quanto inizialmente pensato.
- 3 Spesso, le proiezioni tendono ad essere ottimistiche nei casi in cui le persone vogliono fare il progetto e pessimistiche nei casi opposti.

Esempio 4: Valore attuale netto (VAN)

Diamo un'occhiata a un esempio di come calcolare il VAN di una serie di flussi di cassa. L'ipotesi è che l'investimento restituirà € 10.000 per un periodo di 8 anni. L'investimento iniziale è un deflusso di € 30.000. Il tasso di sconto richiesto è dell'8%.



ANNO	0	1	2	3	4	5	6	7	8
FORMULA DEL FATTORE DI SCONTO		$\frac{1}{(1+8\%)}$	$\frac{1}{(1+8\%)^2}$	$\frac{1}{(1+8\%)^3}$	$\frac{1}{(1+8\%)^4}$	$\frac{1}{(1+8\%)^5}$	$\frac{1}{(1+8\%)^6}$	$\frac{1}{(1+8\%)^7}$	$\frac{1}{(1+8\%)^8}$
FATTORE DI SCONTO		0.9259	0.8573	0.7938	0.7350	0.6806	0.6302	0.5835	0.5403
FLUSSO DI CASSA NON ATTUALIZZATO	- 30.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
VALORE ATTUALE	- 30.000	9.259	8.573	7.938	7.350	6.806	6.302	5.835	5.403
NPV									27.466

Il risultato finale è che, date le nostre ipotesi sull'investimento iniziale, il tasso di sconto e i flussi di cassa futuri, questo progetto ha un VAN positivo di € 27.466. Quindi l'investimento dovrebbe procedere.

Vantaggi generali per l'utilizzo del VAN

Il VAN svolge una varietà di ruoli e offre vantaggi significativi nel settore o nel business o all'interno di una società. Diverse funzioni del VAN includono quanto segue:

- 1 Nel mondo degli affari, il calcolo del VAN viene utilizzato per determinare la capacità e l'opportunità di un'azienda di gestire gli investimenti negli anni successivi. Se l'investimento genera un profitto, il piano verrà eseguito. Se la previsione di investimento termina in una perdita in futuro, il piano verrà abbandonato.
- 2 Il VAN è una statistica completa poiché incorpora tutti i ricavi e i costi di capitale connessi a un investimento.
- 3 Il VAN può aiutare le imprese ad attuare una gestione efficiente del bilancio.



PUNTI CHIAVE:

- Il valore attuale netto, o VAN, viene utilizzato per calcolare il valore totale corrente di un flusso futuro di pagamenti.
- Se il VAN di un progetto o investimento è positivo, significa che il valore attuale attualizzato di tutti i flussi di cassa futuri relativi a quel progetto o investimento sarà positivo e quindi attraente.
- Per calcolare il VAN, è necessario stimare i flussi di cassa futuri per ciascun periodo e determinare il tasso di sconto corretto.

Fonti:

[https://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp#:~:text=Net%20present%20value%20\(NPV\)%20is,a%20projected%20investment%20or%20project.](https://www.investopedia.com/terms/n/npv.asp#:~:text=Net%20present%20value%20(NPV)%20is,a%20projected%20investment%20or%20project.)

<https://hbr.org/2014/11/a-refresher-on-net-present-value#:~:text=%E2%80%9CNet%20present%20value%20is%20the,for%20a%20project%20or%20expenditure>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/valuation/net-present-value-npv/>

<https://www.hashmicro.com/blog/net-present-value-npv/>



6. Tasso di rendimento interno

Il tasso interno di rendimento (Internal Rate of Return - IRR) è una metrica utilizzata nell'analisi finanziaria per stimare la redditività dei potenziali investimenti. L'IRR è un tasso di sconto che rende il valore attuale netto (VAN) di tutti i flussi di cassa uguale a zero in un'analisi del flusso di cassa attualizzato.

I calcoli IRR si basano sulla stessa formula del VAN. In generale, più alto è il tasso di rendimento interno, più desiderabile è un investimento.

Quando si calcola l'IRR, vengono forniti i flussi di cassa attesi per un progetto o un investimento e il VAN è uguale a zero. L'investimento iniziale in contanti per il periodo iniziale sarà pari al valore attuale dei flussi di cassa futuri di tale investimento, ovvero il costo pagato è uguale al valore attuale dei flussi di cassa futuri, vale a dire che il VAN è zero.

Una volta determinato l'IRR, viene in genere confrontato con il tasso di ostacolo di un'azienda (vedi sotto) o il costo del capitale. Se l'IRR è maggiore o uguale al tasso di ostacolo, l'azienda accetterebbe il progetto come un buon investimento - questo ovviamente presuppone che questa sia l'unica base per la decisione da prendere. In realtà, ci sono molti altri fattori quantitativi e qualitativi che vengono considerati in una decisione di investimento. Se l'IRR è inferiore al tasso di ostacolo, il nuovo progetto viene rifiutato.

Un tasso di ostacolo è anche noto come il tasso minimo richiesto di rendimento o tasso obiettivo che gli investitori si aspettano di ricevere su un investimento. Il tasso di ostacolo è determinato valutando il costo del capitale, i rischi coinvolti, le attuali opportunità di espansione aziendale, i tassi di rendimento per investimenti simili e altri fattori che potrebbero influenzare direttamente un investimento.

La formula IRR è la seguente:

$$0 = CF_0 + \frac{CF_1}{(1 + IRR)} + \frac{CF_2}{(1 + IRR)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n}$$

$$0 = VAN = \sum_{n=0}^N \frac{CF_n}{(1 + IRR)^n}$$



Dove:

$CF_0 = \text{Investimento iniziale/Spese di gestione}$ $CF^1, CF^2, CF^3 \dots CF^n = \text{Flusso di cassa}$

$n = \text{ogni periodo}$

$VAN = \text{Valore attuale netto}$

$IRR = \text{Tasso di rendimento interno}$

Il calcolo dell' IRR può essere effettuato in tre modi diversi:

- 1 Utilizzando la funzione IRR in Excel o in un altro programma di fogli di calcolo.
- 2 Utilizzando un calcolatore finanziario.
- 3 Attraverso un processo iterativo in cui si cerca di indovinare l'IRR fino a $VAN = 0$

Esempio 5: dimostrazione di un calcolo del IRR

Un'azienda di piccole dimensioni sta decidendo se acquistare nuove attrezzature che costano € 50.000. Si stima che la vita utile di questa nuova attrezzatura sarà di 4 anni e per ogni anno il macchinario genererà profitti annuali di € 16.000 e al quinto anno i macchinari saranno venduti per € 5.000.

Anno	Flussi di cassa
0	-€50.000
1	€16.000
2	€16.000
3	€16.000
4	€16.000

5	€5.000
---	--------

Utilizzando Excel e la funzione di incorporamento IRR otteniamo la seguente soluzione per IRR.

Anno	0	1	2	3	4	5
Flussi di cassa	-€50.000	€16.000	€16.000	€16.000	€16.000	€5.000
PV dei flussi di cassa	-€50.000	14.125 €	€ 12.469	11.008 €	9.717 €	2.681 €
IRR	13%					
VAN	0					

Come viene utilizzato l'IRR?

Il metodo IRR è ampiamente utilizzato per il capital budgeting. Le aziende stanno continuamente contemplando e valutando nuovi progetti e investimenti per aumentare le loro entrate o ridurre la loro struttura dei costi. Nel capital budgeting, la direzione vorrebbe conoscere il rendimento stimato di tali investimenti. L'IRR è un metodo che consente loro di confrontare e classificare i progetti in base ai loro rendimenti previsti. L'investimento con il più alto IRR si classificherà al primo posto.

PUNTI CHIAVE:

- Il tasso interno di rendimento (IRR) è il tasso annuo di crescita che un investimento dovrebbe generare.
- Il IRR viene calcolato utilizzando lo stesso concetto del valore attuale netto (VAN), tranne per il fatto che imposta il VAN uguale a zero.
- L'IRR è ideale per analizzare i progetti di capital budgeting per comprendere e confrontare i potenziali tassi di rendimento annuo nel tempo.

Fonti:

<https://www.investopedia.com/terms/i/irr.asp#:~:text=The%20internal%20rate%20of%20return,a%20discounted%20cash%20flow%20analysis>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/internal-rate-return-irr/>



7. Periodo di recupero dell'investimento

Il termine “periodo di ammortamento” si riferisce alla quantità di tempo necessaria per recuperare il costo di un investimento. In poche parole, è il periodo di tempo in cui un investimento raggiunge un punto di pareggio. È un modo semplice per valutare il rischio associato a un progetto proposto. Questo tipo di analisi consente alle imprese di confrontare opportunità di investimento alternative e decidere un progetto che restituisce il proprio investimento nel minor tempo possibile se il tempo è un criterio prioritario. Un investimento con un periodo di ammortamento più breve è migliore poiché l'esborso iniziale dell'investitore è a rischio per un periodo più breve.

Il metodo di rimborso è il calcolo utilizzato per derivare il periodo di ammortamento. Il periodo di ammortamento è espresso in anni e frazioni di anni.

La formula per il metodo di rimborso è semplicistica. Basta dividere l'esborso di cassa (che si presume si verifichi interamente all'inizio del progetto) per l'importo del flusso di cassa netto generato dal progetto all'anno.

$$\text{Periodo di ammortamento} = \frac{\text{Investimento iniziale}}{\text{Flusso di cassa annuo}}$$

Esempio 6

- ⇒ Supponiamo che la società XYZ investa € 100.000 in un progetto che dovrebbe far risparmiare all'azienda € 25.000 ogni anno. Dividendo €100.000 per €25.000 arriviamo al periodo di ammortamento di 4 anni.
- ⇒ Supponiamo che la società ABC consideri un progetto che costa 1 milione di euro. Non ci sono risparmi di cassa associati, ma il progetto dovrebbe far guadagnare all'azienda un incremento di € 300.000 ogni anno per i prossimi 5 anni. Il periodo di ammortamento è derivato dividendo € 1 milione per € 300.000 che è 3,33 anni.



Cos'è un buon periodo di ammortamento?

Il miglior periodo di ammortamento è il più breve possibile. Essere rimborsati o recuperare il costo iniziale di un progetto o di un investimento dovrebbe essere raggiunto il più rapidamente possibile. D'altra parte, non tutti i progetti hanno lo stesso orizzonte temporale, il che significa che periodi di ammortamento più lunghi non sono necessariamente indesiderabili. Il criterio del periodo di ammortamento è una metrica che dovrebbe essere utilizzata insieme ad altre metriche finanziarie per valutare potenziali progetti o investimenti.

Il periodo di ammortamento è utile dal punto di vista dell'analisi del rischio poiché fornisce una rapida indicazione della quantità di tempo in cui l'investimento iniziale sarà a rischio. Se il criterio determinante fosse esclusivamente il metodo di ammortamento, un'impresa tenderebbe ad accettare gli investimenti con brevi periodi di ammortamento e a rifiutare quelli che ne hanno di più lunghi. Ciò sarebbe più utile nei settori in cui gli investimenti diventano obsoleti molto rapidamente e un pieno ritorno dell'investimento iniziale è una preoccupazione. Sebbene il metodo di recupero sia ampiamente utilizzato per la sua semplicità, soffre dei seguenti problemi:



Vantaggi e svantaggi del metodo Payback

1

Valore temporale del denaro

Il metodo non considera il valore temporale del denaro in cui il denaro generato in un periodo successivo vale meno del denaro generato nel periodo corrente. Il **periodo di ammortamento scontato** viene spesso utilizzato per tenere conto delle carenze del valore temporale del denaro. Un periodo di ammortamento scontato fornisce il numero di anni necessari per raggiungere il pareggio dall'intraprendere la spesa iniziale, scontando i flussi di cassa futuri e riconoscendo il valore temporale del denaro. Il periodo di ammortamento scontato è quindi più accurato del calcolo del periodo di ammortamento standard.

2

Redditività

Il metodo di ammortamento si concentra esclusivamente sul tempo necessario per rimborsare l'investimento iniziale e non prende in considerazione la redditività finale del progetto. Quindi questo metodo può favorire un progetto che ha un breve periodo di ammortamento ma senza redditività complessiva rispetto a un progetto che richiede un periodo di ammortamento a lungo termine ma con una sostanziale redditività a lungo termine.

Complessità del flusso di cassa

Il metodo è troppo semplicistico per tenere conto della gamma di flussi di cassa che si verificano effettivamente con un investimento di capitale. Ad esempio, gli investimenti in contanti possono essere richiesti in diverse fasi e i deflussi di cassa possono cambiare significativamente nel tempo.

4

Durata della vita degli asset

Il metodo di rimborso non incorpora alcuna ipotesi relativa alla durata della vita delle attività; Se la vita utile di un asset scade immediatamente dopo aver ripagato l'investimento iniziale, non vi è alcuna possibilità di generare flussi di cassa aggiuntivi.

3

PUNTI CHIAVE:

Il periodo di ammortamento è il tempo necessario per recuperare il costo di un investimento o il periodo di tempo necessario a un investitore per raggiungere un punto di pareggio.

- Periodi di ammortamento più brevi implicano investimenti più interessanti, mentre periodi di ammortamento più lunghi sono meno desiderabili.
- Il periodo di ammortamento viene calcolato dividendo l'importo dell'investimento per il flusso di cassa annuale.
- I gestori di conti e fondi utilizzano il periodo di ammortamento per determinare se procedere con un investimento.
- Uno degli aspetti negativi del periodo di ammortamento è che ignora il valore temporale del denaro.

Fonti:

<https://www.accountingtools.com/articles/payback-method-payback-period-formula>

<https://www.investopedia.com/terms/p/paybackperiod.asp>



8. Indice di redditività

L'indice di redditività (Profit Indicator - PI), in alternativa indicato come *value investment ratio* (VIR) o profit investment ratio (PIR), è un esercizio decisionale che aiuta a valutare se procedere con un progetto. L'indice di redditività rappresenta la relazione tra costi e benefici di un progetto proposto. Viene calcolato come il rapporto tra il valore attuale dei flussi di cassa futuri attesi e l'importo iniziale investito nel progetto. La regola è che

un indice o rapporto di redditività superiore a 1 indica che l'azienda deve procedere con il progetto. Un indice di redditività o un rapporto inferiore a 1 indica che il progetto deve essere abbandonato. Se il PI è uguale a 1, il progetto raggiunge il pareggio e l'azienda è indifferente tra procedere e non procedere con il progetto. Più alto è l'indice di redditività, più attraente è l'investimento.

Formula dell'indice di redditività:

$$\text{Indice di redditività} = \frac{\text{Valore attuale dei flussi di cassa futuri}}{\text{Investimento iniziale}}$$

o

$$\text{Indice di redditività} = \frac{(\text{Valore attuale netto} + \text{Investimento iniziale})}{\text{Investimento iniziale}}$$

Esempio 7

La società XYZ sta prendendo in considerazione due progetti, A e B:

Il progetto A richiede un investimento iniziale di € 150.000 per produrre i seguenti flussi di cassa stimati:



Progetto A (tasso di sconto 10%)

	<i>Flusso di cassa</i>	<i>Fattore di sconto</i>	<i>Valore attuale</i>
<i>Anno 0</i>	-150.000		
<i>Anno 1</i>	15.000	$=1/(1,10) = 0,9091$	13.636
<i>Anno 2</i>	30.000	$=1/(1,10)^2 = 0,8264$	24.792
<i>Anno 3</i>	50.000	$=1/(1,10)^3 = 0,7513$	37.565
<i>Anno 4</i>	20.000	$=1/(1,10)^4 = 0,6830$	13.660
<i>Anno 5</i>	60.000	$=1/(1,10)^5 = 0,6209$	37.254
<i>Anno 6</i>	50.000	$=1/(1,10)^6 = 0,5645$	28.225
			€155.132

Indice di redditività per il progetto A = $155.132 / 150.000 = 1.034$

Quindi il Progetto A crea valore e dovrebbe procedere.

Il progetto B richiede invece un investimento iniziale di € 300.000 per produrre i seguenti flussi di cassa stimati.

Progetto B (tasso di sconto 10%)

	<i>Flusso di cassa</i>	<i>Fattore di sconto</i>	<i>Valore attuale</i>
<i>Anno 0</i>	-300.000		
<i>Anno 1</i>	10.000	$=1/(1,10) = 0,9091$	9.091
<i>Anno 2</i>	50.000	$=1/(1,10)^2 = 0,8264$	41.320
<i>Anno 3</i>	100.000	$=1/(1,10)^3 = 0,7513$	75.130
<i>Anno 4</i>	150.000	$=1/(1,10)^4 = 0,6830$	102.450
<i>Anno 5</i>	20.000	$=1/(1,10)^5 = 0,6209$	12.418
<i>Anno 6</i>	50.000	$=1/(1,10)^6 = 0,5645$	28.225
<i>Anno 6</i>	50.000	$= 1/(1,10)^7 = 0,5132$	25.658

Indice di redditività per il progetto B = $294.292 / 300.000 = 0.981$

Quindi il Progetto B distrugge valore e dovrebbe essere abbandonato.

Vantaggi dell'indice di redditività:

- + L'indice di redditività indica se un investimento deve creare o distruggere valore aziendale.
- + Tiene conto del valore temporale del denaro e del rischio dei flussi di cassa futuri attraverso il costo del capitale (tasso di sconto).
- + È utile per classificare e scegliere tra i progetti quando viene allocato il capitale.

Svantaggi dell'Indice di Redditività:

- Richiede una stima del costo del capitale come input per la formula e questo non è facile da stimare.
- Nei progetti che si escludono a vicenda in cui gli investimenti iniziali sono diversi, potrebbe non indicare la decisione corretta.



PUNTI CHIAVE:

- L'Indice di Redditività (PI) è una misura dell'attrattiva di un progetto o di un investimento.
- Il PI viene calcolato dividendo il valore attuale dei flussi di cassa futuri attesi per l'importo dell'investimento iniziale nel progetto.
- Un PI superiore a 1,0 è considerato un buon investimento, con valori più elevati corrispondenti a progetti più interessanti.
- In presenza di vincoli di capitale e di progetti che si escludono a vicenda, dovrebbero essere intrapresi solo quelli con i PI più elevati.

Fonti:

<https://www.investopedia.com/terms/p/profitability.asp>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/accounting/profitability-index/>

<https://economictimes.indiatimes.com/definition/profitability-index>

9. Rapporto costi-benefici

Il rapporto costi-benefici (Benefit-Cost Ratio - BCR) è un rapporto utilizzato in un'analisi costi-benefici per riassumere la relazione complessiva tra i costi e i benefici relativi di un progetto proposto. Le BCR possono essere

espresse in termini monetari o qualitativi. Se un progetto ha un BCR superiore a 1,0, ci si aspetta che il progetto fornisca un valore attuale netto positivo a un'impresa e ai suoi investitori.

Formula per il rapporto costi-benefici

$$\sum_{t=0}^n \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t[\text{Benefici}]}{(1+i)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t[\text{Costi}]}{(1+i)^t}}$$

dove:

CF = Flusso di cassa

i = Tasso di sconto

n = Numero di periodi

t = Periodi in cui si verifica il flusso di cassa

La formula sopra non è così complicata come sembra; Sono gli afflussi di cassa attualizzati divisi per i deflussi di cassa attualizzati. Il tasso di sconto utilizzato è ancora una volta il costo del capitale che può essere il tasso di rendimento richiesto dalla società, il tasso di ostacolo o il costo medio ponderato del capitale.

Esempio 8

Le proiezioni del flusso di cassa per un progetto sono fornite di seguito. Il tasso di sconto è del 10%

Progetto A (tasso di sconto 10%)

Ore	t=0	t=1	t=2	t=3	t=4
Costi	-€5.000	-€10.000	-€12.000	-€14.000	-€15.000
Benefici			€45.000	€70.000	€50.000
Flusso di cassa netto	-€5.000	-€10.000	€33.000	€56.000	€35.000

Domanda: Qual è il rapporto costi-benefici per il progetto?

Risposta:

Ore	Costi scontati	Vantaggi scontati
t=0	-€5.000	0
t=1	$-10.000 / (1.1)^1 = -€9.091$	0
t=2	$-12.000 / (1.1)^2 = -€9.917$	$45.000 / (1.1)^2 = €37.190$
t=3	$-14.000 / (1.1)^3 = -€10.518$	$70.000 / (1.1)^3 = €52.592$
t=4	$-15.000 / (1.1)^4 = -€10.245$	$50.000 / (1.1)^4 = €34.150$
TOTALE	44,771 €	€123.932

$$\text{Rapporto costi} - \text{benefici} = 123.932 / 44.771 = 2.77$$

Interpretazione del rapporto costi-benefici:

Più alto è il BCR, più attraente è il profilo di rischio/rendimento del progetto. BCR indica il valore in euro generato per costo in euro. Nell'esempio precedente, il BCR di 2,77 può essere interpretato come per ogni € 1 di costo nel progetto, il beneficio atteso sarà di € 2,77.

Vantaggi del rapporto costi-benefici

- + È un utile punto di partenza per determinare la fattibilità di un progetto.
- + Il rapporto indica il valore generato per costi in euro.
- + Facilita il confronto di diversi progetti alternativi.
- + Se gli input (flussi di cassa, tasso di sconto) sono noti, è molto facile da calcolare
- + Il rapporto considera il valore temporale del denaro attraverso il tasso di sconto.

Svantaggi del rapporto costi-benefici

- Gli input sono buoni se le ipotesi si dimostrano valide. Una scarsa previsione dei flussi di cassa o un tasso di sconto errato porterebbero a un rapporto difettoso.
- Il BCR da solo non indica gli aspetti di liquidità/finanziamento delle opzioni analizzate.

PUNTI CHIAVE:

- Il rapporto costi-benefici (BCR) è un indicatore che mostra la relazione tra i costi e i benefici relativi di un progetto proposto, espressa in termini monetari o qualitativi.
- Se un progetto ha un BCR superiore a 1,0, ci si aspetta che il progetto fornisca un valore attuale netto positivo a un'impresa e ai suoi investitori.
- Se la BCR di un progetto è inferiore a 1,0, il costo del progetto supera i benefici e non deve essere considerato.

Fonti:

<https://www.investopedia.com/terms/b/bcr.asp>

<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/benefit-cost-ratio-bcr/>

<https://project-management.info/benefit-cost-ratio/>

10. Microfinanza

Internet elenca varie definizioni di microfinanza:

- ✦ La microfinanza è la fornitura di servizi finanziari a clienti a basso reddito, compresi i consumatori e i lavoratori autonomi, che tradizionalmente non hanno accesso ai servizi bancari e ai servizi correlati. en.wikipedia.org/wiki/Microfinance
- ✦ Si riferisce alle istituzioni specializzate nel fare prestiti molto piccoli a persone molto povere nei paesi in via di sviluppo. Invece di utilizzare garanzie per assicurare il rimborso, questi istituti di credito sfruttano la pressione sociale all'interno della comunità del mutuatario. www-personal.umich.edu/~alandear/glossary/m.html
- ✦ La fornitura di piccoli prestiti (microcredito) ai poveri per aiutarli a impegnarsi in attività produttive o far crescere imprese molto piccole. Il termine può anche includere una gamma più ampia di servizi, tra cui credito, risparmio e assicurazione. www.pbs.org/wgbh/rxforsurvival/glossary.html

L'idea della microfinanza è iniziata nel 1976 dal professor Muhammed Yunus. Yunus è un tipico esempio di imprenditore sociale. L'imprenditoria sociale è l'uso di principi imprenditoriali per organizzare, creare e gestire un'impresa per creare cambiamenti sociali. Gli imprenditori sociali valutano il successo della loro attività in termini di impatto che hanno sulla società (Sengupta, Aubuchon 2008).

Yunus ha prestato l'equivalente di 27 dollari di tasca propria a quarantadue produttori di utensili che vivono in un piccolo villaggio del Bangladesh. Questi individui avevano semplicemente bisogno di credito sufficiente per acquistare la materia prima per il loro commercio. Il prestito di Yunus ha permesso loro di uscire dal ciclo della povertà.

Poiché le banche tradizionali si rifiutavano di concedere piccoli prestiti ai poveri, nacque

l'idea della Grameen Bank. Nel 1976, il dottor Yunus ha lanciato le attività della banca Grameen, concedendo microprestiti ai poveri. Nel 1983, Grameen Bank è stata ufficialmente costituita. Yunus ha vinto il Premio Nobel per la Pace nel 2006 per il suo lavoro nel microcredito e nell'aiuto allo sviluppo economico e sociale (Robinson, 2002).

La microfinanza è un sottoinsieme dell'imprenditoria sociale che promuove la disponibilità di servizi finanziari (credito, risparmio, assicurazione) per le popolazioni a reddito molto basso che sono spesso escluse dalle reti bancarie tradizionali. L'obiettivo della microfinanza, che è prevalente nei paesi in via di sviluppo ma esiste anche nelle nazioni ad alto reddito, è quello di assistere le persone che non sono in grado di ricevere prestiti bancari per le loro iniziative imprenditoriali a causa della mancanza di garanzie, equità,



competenze, alfabetizzazione finanziaria, ecc., E quindi di consentire loro di impegnarsi in attività produttive o generatrici di reddito.

La microfinanza rappresenta un metodo di inclusione finanziaria che cerca di integrare più individui e famiglie nel sistema finanziario formale (Yunus, 1999), che a sua volta promuove attività economiche come la creazione di una nuova impresa e il lavoro autonomo (Attanasio et al., 2015; Augsburg et al., 2015; Shahriar et al., 2016), incoraggia le aziende a crescere e sostenere la crescita economica (Ahlstrom, 2010; Ferdousi, 2015; Field et al., 2013) e aumento del reddito personale per gli imprenditori (Chliova et al., 2015).

Tali metodi inclusivi per facilitare l'imprenditorialità "aspirano a creare opportunità che migliorino il benessere sociale ed economico per i membri della società privati dei diritti" (George et al., 2012: 663).

Esistono molti modelli istituzionali per la microfinanza ed è essenziale abbinare il

modello appropriato alla missione dell'organizzazione. A volte il modello più appropriato è un'organizzazione basata sulla membership come una cooperativa di credito se l'istituzione è basata sul posto di lavoro, o una cooperativa rurale se è possibile ottenere guadagni significativi dal finanziamento di attività di stoccaggio collettivo e di commercializzazione. Se l'attività è ad un rischio molto elevato, ad esempio rivolgendosi a popolazioni estremamente emarginate o start-up di microimprese, una ONG sovvenzionata potrebbe essere il modello istituzionale più adatto (Rosengard, 2004).

La finanza sociale è quindi un approccio globale che gestisce il denaro offrendo un dividendo sociale e un ritorno economico, coinvolgendo tre diversi elementi: i) società oggetto di investimento, ii) investitori e iii) strumenti. Le caratteristiche di questi stakeholder segnano la differenza tra finanza sociale e tradizionale (Glänzel et al. 2012):

1 Gli obiettivi sono diversi in quanto la finanza sociale si concentra su obiettivi sociali mentre la finanza tradizionale si concentra su un approccio rischio-rendimento; Per obiettivi sociali intendiamo risolvere o affrontare un problema o un bisogno sociale all'interno della comunità locale e della società in generale.

2 Le aspettative di rendimento sono diverse in quanto la finanza sociale si concentra sul rendimento positivo della società, con gli investitori che si aspettano un beneficio sociale generato dal raggiungimento o dall'affrontare gli obiettivi sociali sopra menzionati; Dall'altro lato, la finanza tradizionale si concentra sui rendimenti economici.

Lo sviluppo di una microfinanza finanziariamente sostenibile è un'applicazione drammatica dell'imprenditoria sociale sia alle banche commerciali tradizionali che alle istituzioni di microfinanza delle ONG. Dimostra che le banche possono "fare bene facendo del bene": possono generare profitti considerevoli e allo stesso tempo avere un significativo impatto positivo sullo sviluppo (Rosengard, 2004).

In generale, le imprese sociali hanno un accesso alle risorse finanziarie più difficile rispetto ad altre imprese. Non sono infatti adatti agli investitori, a differenza dei privati o delle istituzioni finanziarie che cercano grandi ritorni finanziari. Le imprese sociali si sforzano di avere risultati sociali benefici e possono condividere i profitti con i loro finanziatori e proprietari solo a un livello limitato, se non del tutto.

Solo un esempio, le imprese sociali lottano per raccogliere i fondi necessari per la creazione e l'espansione poiché sono senza scopo di lucro;

Ogni azienda ha bisogno di accedere a finanziamenti, sia per periodi molto brevi come uno scoperto bancario o per durate molto lunghe come un mutuo o un prestito a lungo termine. Indipendentemente dal tipo di finanziamento richiesto, è consigliabile pianificarlo e acquisirlo prima di averne bisogno. Rimanere senza soldi o dover andare in banca per contanti durante una crisi è la peggiore performance manageriale che ci sia. Quindi, quando si tratta di soldi, pensa in anticipo e fai piani per il futuro.

Sulla base della disponibilità di importanti misure di sostegno per l'avvio di imprese sociali, possono essere individuate le seguenti misure di sostegno:

I potenziali finanziatori non hanno alcuna possibilità di ricevere un ritorno allettante sul loro investimento, anche a lungo termine. D'altra parte, le imprese sociali hanno tipicamente accesso a risorse aggiuntive, siano esse pubbliche (anche sotto forma di vantaggi fiscali dedicati) o private (umane, come i volontari e finanziarie, come le donazioni).

Esistono tuttavia opportunità per le imprese sociali nella possibilità di sfruttare nuove clausole sociali negli appalti pubblici e di favorire gli appalti riservati. Come facilitare l'accesso ai mercati pubblici e contribuire a negoziare questo processo è tuttavia ancora una questione aperta nella maggior parte dei paesi. Un buon esempio è fornito dal caso francese, dove è stato introdotto il profilo del "facilitatore della clausola sociale", un consulente che dovrebbe aiutare le pubbliche amministrazioni a progettare bandi di gara che consentano la partecipazione delle imprese sociali.

Tipo di misure di sostegno	Sì, senza limitazioni	Sì, con limitazioni	Non disponibile
Sovvenzioni e sovvenzioni da parte delle autorità pubbliche e fondi dell'UE	Austria, Finlandia, Italia, Lussemburgo, Malta, Olanda, Polonia	Belgio, Cipro, Francia, Germania, Irlanda, Lettonia, Lituania, Portogallo, Romania, Slovacchia	Bulgaria, Croazia, Repubblica Ceca, Danimarca, Estonia, Grecia, Ungheria, Slovacchia, Slovenia, Spagna, Svezia, Regno Unito
Sovvenzioni e altro sostegno da parte di stakeholder privati, fondazioni e organizzazioni di secondo livello	Austria, Belgio, Croazia, Repubblica Ceca, Germania, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Olanda, Portogallo, Regno Unito	Bulgaria, Estonia, Francia, Irlanda, Italia, Malta, Portogallo, Slovacchia, Spagna	Cipro, Danimarca, Finlandia, Grecia, Ungheria, Romania, Slovenia, Svezia
Sostegno pubblico e privato agli incubatori e ai centri di innovazione delle imprese	Austria, Belgio, Cipro, Estonia, Finlandia, Grecia, Lettonia, Lituania, Lussemburgo, Malta, Olanda, Spagna	Croazia, Danimarca, Francia, Germania, Ungheria, Irlanda, Italia, Portogallo, Romania, Slovenia, Regno Unito	Bulgaria, Repubblica Ceca, Polonia, Slovacchia, Svezia

Fonte: Commissione europea (2020), Le imprese sociali e i loro ecosistemi in Europa.

Ora, sembra che le misure pubbliche siano predominanti, ma anche le misure sostenute da istituzioni private sono diffuse e stanno diventando sempre più importanti. Quando si cercano fondi, è anche buona norma determinare le diverse esigenze di finanziamento. Dopo tutto, il finanziamento per l'avvio è diverso dal finanziamento necessario per coprire i costi operativi, che a sua volta è diverso dal finanziamento per gli investimenti e la crescita. In relazione a ciò, nella maggior parte dei paesi le misure a favore dell'avviamento sono più sviluppate delle misure di scalabilità: solo in pochi paesi (la Germania è un esempio) i due tipi di misure sono equilibrati in cui vi è sufficiente attenzione alle risorse necessarie per il ridimensionamento.

Termini del prestito di microfinanza

Come i prestatori convenzionali, i microfinanziatori devono addebitare interessi sui prestiti e istituiscono piani di rimborso specifici con pagamenti dovuti a intervalli regolari. Alcuni istituti di credito richiedono ai beneficiari del prestito di accantonare una parte del loro reddito in un conto di risparmio, che può essere utilizzato come assicurazione in caso di inadempienza del cliente. Se il mutuatario rimborsa il prestito con successo, allora ha appena accumulato risparmi extra.

L'emancipazione delle donne in particolare, come fanno molte organizzazioni di microfinanza, può portare a maggiore stabilità e prosperità per le famiglie.

Poiché molti richiedenti non possono offrire garanzie, i microfinanziatori spesso raggruppano i mutuatari come cuscinetto. Dopo aver ricevuto i prestiti, i beneficiari rimborsano insieme i loro debiti. Poiché il successo del programma dipende dai contributi di tutti, questo crea una forma di pressione tra pari che può aiutare a garantire il rimborso. Ad esempio, se un individuo ha problemi a utilizzare i propri soldi per avviare un'impresa, quella persona può chiedere aiuto ad altri membri del gruppo o all'ufficiale di prestito. Attraverso il rimborso, i beneficiari del prestito iniziano a sviluppare una buona storia creditizia, che consente loro di ottenere prestiti più grandi in futuro.

È interessante notare che, sebbene questi mutuatari si qualificano spesso come molto poveri, gli importi di rimborso sui microprestiti sono spesso in realtà superiori al tasso medio di rimborso su forme di finanziamento più convenzionali. Ad esempio, l'istituto di microfinanziamento *Opportunity International* ha riportato tassi di rimborso di circa il 98%.

PUNTI CHIAVE

- ▲ La microfinanza è un servizio bancario fornito a individui o gruppi disoccupati o a basso reddito che altrimenti non avrebbero altro accesso ai servizi finanziari.
- ▲ La microfinanza consente alle persone di assumere prestiti ragionevoli per le piccole imprese in modo sicuro e in modo coerente con le pratiche di prestito etico.

- ▲ La maggior parte delle operazioni di microfinanziamento avvengono nei paesi in via di sviluppo, come Uganda, Indonesia, Serbia e Honduras.
- ▲ Come i prestatori convenzionali, i microfinanziatori addebitano interessi sui prestiti e istituiscono piani di rimborso specifici.
- ▲ La Banca Mondiale stima che oltre 500 milioni di persone abbiano beneficiato di operazioni legate alla microfinanza.

Bibliografia

- [1] Ahlstrom D (2010) Innovation and growth: How business contributes to society. *Academy of Management Perspectives* 24(3): 11–24.
- [2] Attanasio O, Augsburg B, De Haas R, et al. (2015) The impacts of microfinance: Evidence from joint-liability lending in Mongolia. *American Economic Journal: Applied Economics* 7(1): 90–122.
- [3] Augsburg B, De Haas R, Harmgart H, et al. (2015) The impacts of microcredit: Evidence from Bosnia and Herzegovina. *American Economic Journal: Applied Economics* 7(1): 183–203.
- [4] BNP Paribas - Four concepts that help to explain what we're seeking to achieve: SSE, Social Entrepreneurship, Social Business, Microfinance: <https://group.bnpparibas/en/news/supporting-social-entrepreneurs-accelerate-change>
- [5] Chliova M, Brinckmann J and Rosenbusch N (2015) Is microcredit a blessing for the poor? A meta-analysis examining development outcomes and contextual considerations. *Journal of Business Venturing* 30(3): 467–487.
- [6] Ferdousi F (2015) Impact of microfinance on sustainable entrepreneurship development. *Development Studies Research* 2(1): 51–63.
- [7] Field E, Pande R, Papp J, et al. (2013) Does the classic microfinance model discourage entrepreneurship among the poor? Experimental evidence from India. *The American Economic Review* 103(6): 2196–2226.
- [8] Glänzel, Gunnar & Schmitz, Björn & Mildemberger, Georg. (2012). Social finance investment instruments, markets and cultures in the EU. Available at: <https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/18694/>
- [9] <https://www.investopedia.com/terms/m/microfinance.asp>
- [10] Robinson M., (2002) The microfinance revolution. Lesson from Indonesia, World Bank Books

- [11] Rosengard, J. (2004). Banking on Social Entrepreneurship : The Commercialization of Microfinance. *Mondes en développement*, 126(2): 25-36.
<https://doi.org/10.3917/med.126.0025>
- [12] SE4YOU Erasmus+ project, Learning Manual: <https://socialentrepreneurshipforyouth.com/>
- [13] Sengupta R., and C. P. Aubuchon (2008) The Microfinance Revolution: An Overview, *Federal Reserve Bank of St. Louis Review*, January/February 2008, pp. 9-30.
<https://doi.org/10.20955/r.90.9-30>
- [14] Shahriar AZM, Schwarz S and Newman A (2016) Profit orientation of microfinance institutions and provision of financial capital to business start-ups. *International Small Business Journal* 34(4): 532–552.
- [15] Social enterprise finance market Analysis and recommendations for delivery options:
<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22516&langId=hr>
- [16] Social enterprises and their ecosystems in Europe – Comparative synthesis report:
<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8274&furtherPubs=yes>
- [17] Yunus M (1999) *Banker to the Poor*. London: Aurum.

11. Crowdfunding

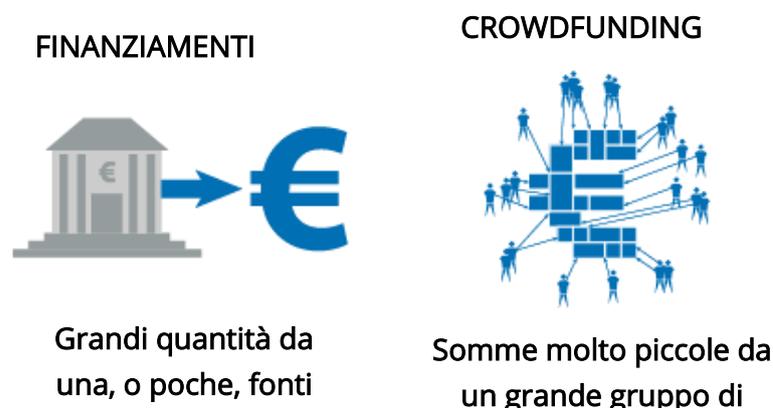
Il crowdfunding è l'uso di piccole quantità di capitale da un gran numero di individui per finanziare una nuova impresa commerciale. Il crowdfunding sfrutta la facile accessibilità di vaste reti di persone attraverso i social media e i siti web di crowdfunding per riunire investitori e imprenditori, con il potenziale per aumentare l'imprenditorialità espandendo il pool di investitori oltre la tradizionale cerchia di proprietari, parenti e capitalisti di rischio.

PUNTI CHIAVE:

- ▲ Le restrizioni si applicano a chi è autorizzato a finanziare una nuova attività e quanto è autorizzato a contribuire.
- ▲ Il crowdfunding consente agli investitori di scegliere tra centinaia di progetti e investire cifre piccole come 10 euro.
- ▲ I siti di crowdfunding generano entrate da una percentuale dei fondi raccolti.

Fonte: <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>

Per le imprese sociali il crowdfunding è un'opportunità unica per raggiungere le folle e convincerle della rilevanza del problema sociale mirato dell'impresa. Il modello di crowdfunding si è rivelato vincente negli ultimi 300 anni e grazie alla digitalizzazione, le piattaforme di crowdfunding forniscono un metodo di finanziamento rapido e trasparente per progetti di base in tutto il mondo.



Cos'è il crowdfunding?

La figura della Commissione Europea coglie l'essenza della differenza tra finanziamento tradizionale e crowdfunding (Figura 1). Il finanziamento tradizionale può essere caratterizzato da grandi quantità

di fondi da parte di pochi investitori, mentre il crowdfunding consente alle raccolte di fondi di raccogliere denaro da un gran numero di persone tramite piattaforme online.

Investopedia definisce il crowdfunding come un tipo di finanziamento basato sulla facile accessibilità ad ampie reti di persone attraverso i social media e i siti di crowdfunding per riunire investitori e imprenditori. Questo modo innovativo di finanziamento può espandere il pool di investitori oltre la tradizionale cerchia di proprietari, parenti capitalisti di rischio (Smits 2022).

La componente chiave del crowdfunding è la piattaforma basata su Internet che fornisce il ruolo di intermediario tra i creatori di progetti (individui o organizzazioni), che cercano finanziamenti, e i finanziatori (donatori o investitori), che possono o meno aspettarsi una ricompensa tangibile o intangibile in cambio del finanziamento di progetti (Rey-Martí et al. 2019).

La storia del crowdfunding

Aki Kallio e Lasse Vuola hanno analizzato la storia del crowdfunding nel libro intitolato *Advances in Crowdfunding*. Hanno affermato che il crowdfunding come forma di finanziamento non è un fenomeno nuovo. Nei primi anni del 1700 Jonathan Swift, "il padre del microcredito" fondò l'Irish Loan Fund, che offriva piccoli prestiti alle famiglie rurali a basso reddito. Una delle più famose campagne di crowdfunding è stata realizzata quando il progetto della Statua della Libertà-on-Liberty Island al largo di New York aveva incontrato difficoltà finanziarie. Joseph Pulitzer ha lanciato una campagna di raccolta fondi e in cambio di una donazione, ha promesso di pubblicare i nomi di tutti i donatori nella sua rivista. Oltre 160.000 donatori hanno donato più di 100.000 dollari per erigere il piedistallo.

Ci sono diversi esempi di crowdfunding dal campo dell'arte. Nel 1713, il poeta Alexander Pope decise di tradurre la poesia greca in inglese, incluso il poema epico di Omero, l'Illiade, e chiese ai donatori di sostenere il suo lavoro. In cambio i nomi dei donatori sono stati pubblicati nei ringraziamenti del libro. Un altro esempio è il compositore Mozart che voleva eseguire tre concerti per pianoforte in una sala da concerto a Vienna e pubblicò un invito ai potenziali sostenitori. Ha offerto manoscritti a coloro che hanno accettato di donare fondi per questo scopo.

Come esempio contemporaneo dovrebbero essere menzionati i Marillion, una rock band britannica, che ha finanziato il suo tour raccogliendo denaro dai suoi fan via internet. Questo progetto è stato uno dei primi progetti di finanziamento basati sui fan di successo e ha dato una spinta alla popolarità del crowdfunding alla fine del 20° secolo (Shneor et al. 2020). Ispirata da questo innovativo metodo di finanziamento, ArtistShare è diventata la prima piattaforma di crowdfunding focalizzata sui musicisti nel 2001. Negli anni successivi sono state create altre piattaforme di crowdfunding basate sul modello Marillion, come IndieGoGo (2001) e Kickstarter (2009). Un imprenditore, Michael Sullivan è stato il primo a usare il termine "crowdfunding" nel 2006. Lo ha usato nel lancio della sua azienda fundavlog, che era un tentativo (fallito) di creare un incubatore per progetti di videoblog.



Nel 2012, c'erano più di 450 piattaforme per campagne di crowdfunding, raccogliendo oltre 2,7 miliardi di dollari in tutto il mondo (The Startups Team 2018). Il crowdfunding è cresciuto notevolmente nel corso degli anni e continuerà ad espandersi in futuro. Il progetto Kickstarter più finanziato di tutti i tempi è Surprise! Quattro romanzi segreti di Brandon Sanderson. L'autore di fantasy e fantascienza ha raccolto quasi 42 miliardi di dollari nel 2022 (Statista Research Department 2022).

Come funziona il crowdfunding?

Il crowdfunding fornisce un forum a chiunque abbia un'idea per lanciarlo di fronte agli investitori. Al giorno d'oggi questo forum significa una piattaforma online in cui i proprietari di progetti presentano la loro idea a potenziali sostenitori, che in genere non sono investitori professionali (Shneur et al. 2020).

Le piattaforme di crowdfunding consentono l'interazione tra le raccolte fondi e la folla. Gli impegni finanziari possono essere fatti e raccolti attraverso la piattaforma di crowdfunding. Le raccolte fondi di solito pagano una commissione dalle piattaforme di crowdfunding se la campagna di raccolta fondi ha avuto successo. In cambio, ci si aspetta che le piattaforme di crowdfunding forniscano un servizio sicuro e facile da usare. Molte piattaforme gestiscono un modello di finanziamento "tutto o niente". Ciò significa che se raggiungi il tuo obiettivo ottieni i soldi e se non lo fai, tutti recuperano i loro soldi - nessun rancore e nessuna perdita finanziaria. (Commissione europea).



Figura 8. Come funziona il crowdfunding

Fonte: Rilcoin, 2017.

Tipi di crowdfunding

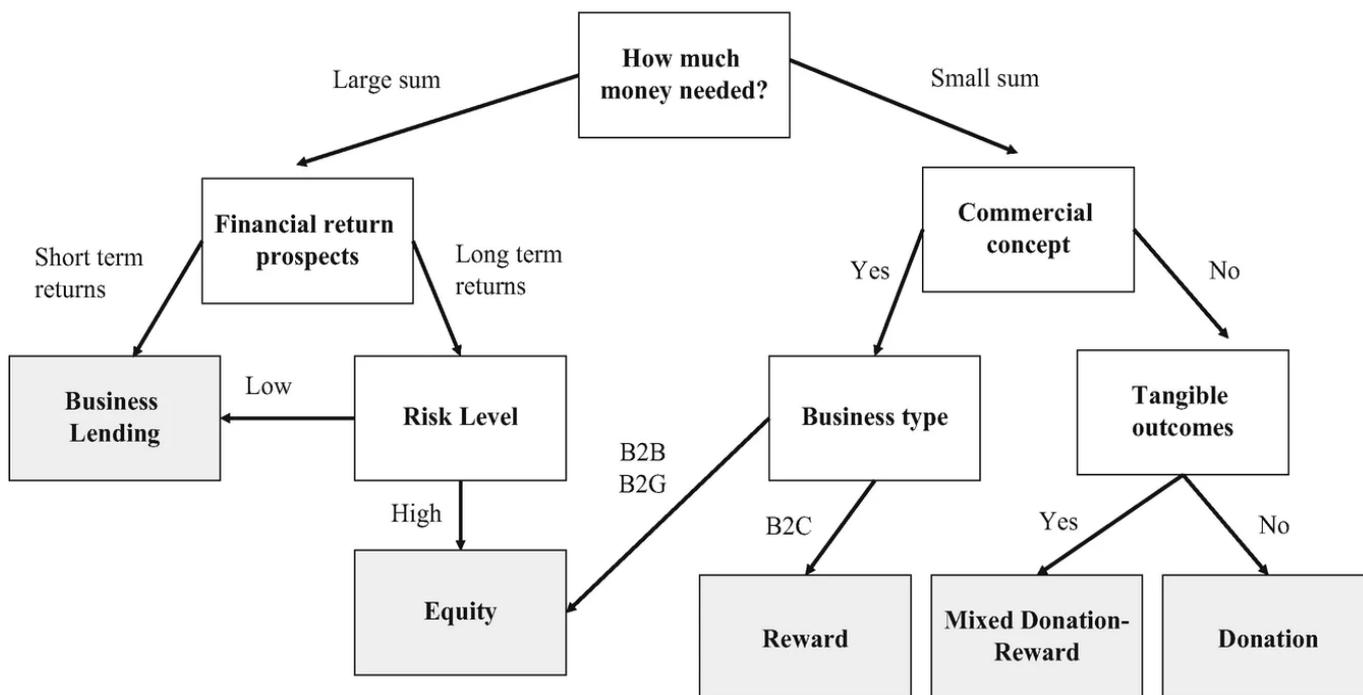
Le piattaforme di crowdfunding differiscono per quanto riguarda la portata dei tipi di crowdfunding che offrono, la natura dei progetti che sostengono, l'area geografica che coprono, i ruoli di facilitatore delle transazioni tra finanziatori e beneficiari, i modelli dei flussi di entrate e le relazioni con altri stakeholder (Ingham, Assadi 2016).

I 4 principali tipi di crowdfunding:

- ✦ Nel crowdfunding basato su azioni, i finanziatori ricevono una quota del capitale della società in cui investono.

- ✦ Nel crowdfunding basato sul prestito i finanziatori investono sotto forma di prestito. I finanziatori recuperano il loro investimento, potenzialmente con gli interessi.
- ✦ Nel crowdfunding basato sulla ricompensa, i finanziatori ricevono beni o servizi in cambio del loro investimento. Questi premi possono essere disponibili in diverse forme, ad esempio riconoscimento pubblico, prevendita del prodotto o edizioni limitate del prodotto.
- ✦ Il crowdfunding basato su donazioni si riferisce all'investimento in progetti o imprese con fini sociali. I donatori non ricevono né una ricompensa monetaria né materiale per il loro investimento (Rey-Martí et al. 2019).

Il modello di raccolta fondi generico di Rotem Shneor aiuta le raccolte fondi a scegliere la modalità di crowdfunding più adatta ai loro progetti. Il seguente modello guida i creatori del progetto attraverso considerazioni chiave sulle esigenze di finanziamento per identificare il tipo più adatto di crowdfunding:



I vantaggi del crowdfunding

Secondo gli studi, le principali motivazioni per i creatori di progetti di crowdfunding sono raccogliere fondi, espandere la consapevolezza, formare connessioni, ottenere approvazione, mantenere il controllo e apprendere nuove capacità di raccolta fondi, mentre gli ostacoli sono l'incapacità di attrarre sostenitori, la paura del fallimento pubblico e l'impegno di tempo e risorse (Ingham, Assadi 2016).

La Commissione europea ha individuato i principali vantaggi non finanziari del crowdfunding:

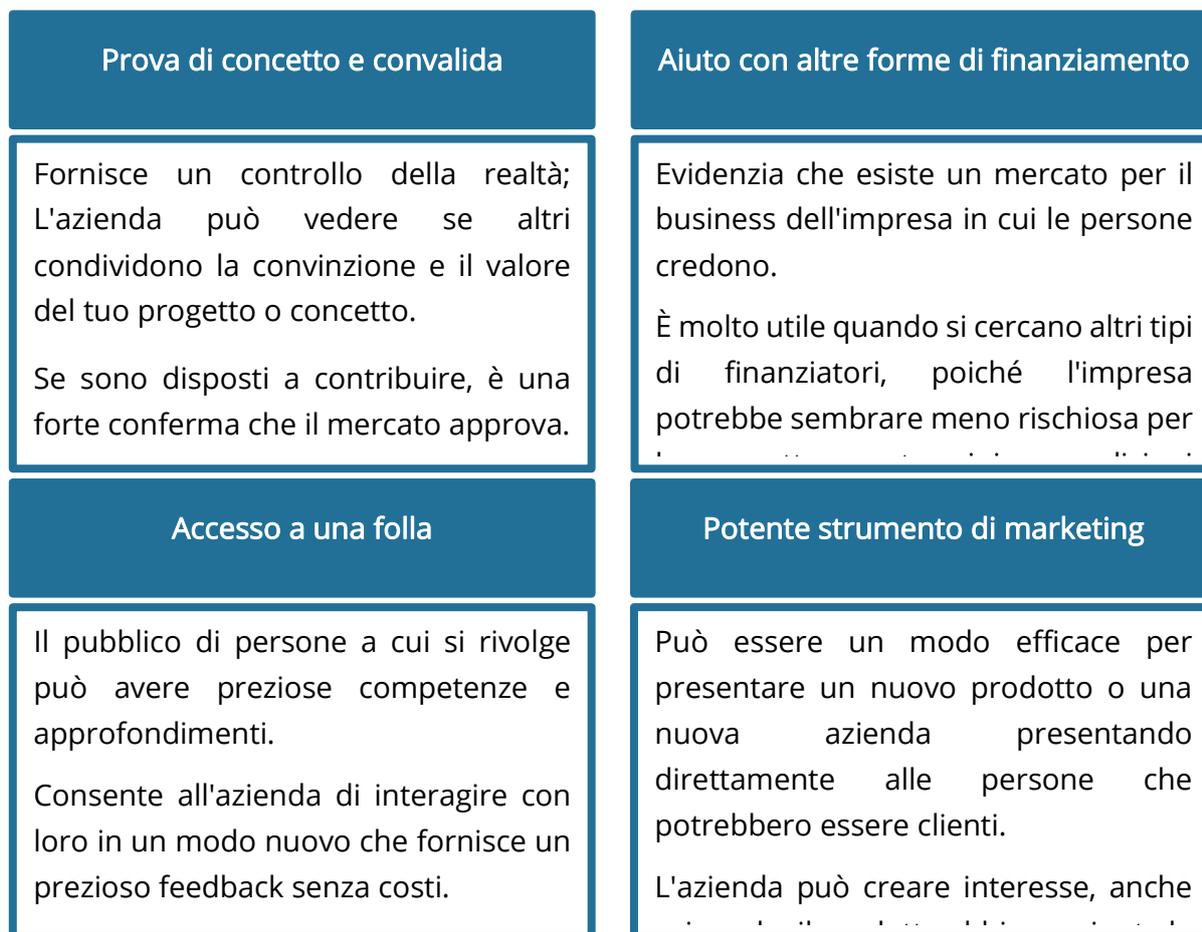


Figura 9. Benefici non finanziari del crowdfunding

Fonte: Commissione europea.

Crowdfunding e imprenditoria sociale

Nella sezione sulla storia del crowdfunding il legame tra crowdfunding e settore dell'arte è stato presentato attraverso diversi esempi. Ciò che accomuna l'arte e le questioni sociali è che i modelli di finanziamento tradizionali spesso non riescono a fornire il capitale iniziale necessario. Nell'imprenditoria sociale, che comprende sia le imprese profit che quelle senza scopo di lucro, il ruolo del crowdfunding è particolarmente importante perché potrebbe essere l'unica fonte di finanziamento disponibile. (Rey-Martí et al. 2019).

L'atteggiamento degli investitori nei confronti dell'impatto sociale dei progetti finanziati è cambiato in una direzione positiva. Secondo il Global Impact Investing Network 2018, le piattaforme di crowdfunding attraggono sempre più investitori interessati alla redditività e all'impatto sociale e ambientale dei progetti in cui investono. Gli investitori sono sempre più preoccupati del bene sociale che il loro prestito può raggiungere che del rendimento del prestito. (Rey-Martí et al. 2019).

Lo stesso crowdfunding è anche un esempio di innovazione sociale responsabile se le transazioni sono trasparenti, nel rispetto del quadro giuridico e in linea con le aspettative sociali, tra finanziatori e imprenditori sociali. In questa prospettiva, il crowdfunding è un'innovazione sociale che fornisce fondi alle imprese sociali e favorisce l'interazione e la partecipazione sociale (Ingham, Assadi 2016).

Per i progetti di imprenditoria sociale la donazione è la forma di crowdfunding più conosciuta dalle 4 tipologie di crowdfunding presentate. Il crowdfunding basato sul prestito è anche una forma comune per i progetti di sostegno sociale, tuttavia gli investitori di solito non richiedono interesse e di conseguenza non ricevono un ritorno finanziario. Il

crowdfunding basato sulla ricompensa è anche un finanziamento adatto per progetti sociali, sebbene le ricompense fornite siano spesso simboliche. In generale, il crowdfunding basato su donazioni e ricompense è la forma più comune di finanziamento di progetti sociali. Per quanto riguarda la popolarità geografica, il crowdfunding basato sulle donazioni di progetti sociali è predominante nell'Unione Europea, in Francia e in Belgio (Ingham, Assadi 2016).

Possiamo distinguere piattaforme di crowdfunding generaliste o specializzate. Indiegogo, Kickstarter sono esempi di generalisti, offrono una vasta gamma di forme di crowdfunding. Queste piattaforme sono anche internazionali perché i leader di progetto e i collaboratori possono candidarsi da tutto il mondo. Lo scrittore dell'Institute of Entrepreneurship Development ha raccolto le 5 migliori piattaforme di crowdfunding incentrate su imprenditori sociali o specializzate in progetti sociali:

Indiegogo elenca varie organizzazioni senza scopo di lucro e imprese sociali e si concentra sulle arti tradizionali e sul crowdfunding senza scopo di lucro.

- ✦ Chuffed è una piattaforma di crowdfunding per l'imprenditoria sociale in cui ogni pitch è limitato a 50 parole e la ricezione dei fondi non dipende dal raggiungimento degli obiettivi.
- ✦ Mightycause è una moderna piattaforma di raccolta fondi online all-in-one per organizzazioni non profit che si concentra sulla costruzione di relazioni durature con i sostenitori.
- ✦ UpEffect è ideale per le imprese sociali che non hanno una "folla" in quanto la piattaforma aiuta i creatori a creare pagine di campagne eccezionali per attirare l'attenzione.
- ✦ Propel(x) è una piattaforma di investimento online che consente agli investitori accreditati di investire in startup tecnologiche e fondi di venture capital (Bouronikos 2021).

Bibliografia

- [1] Bouronikos, V., (2021). 5 Best Social Entrepreneurship Crowdfunding Platforms in 2021. Institute of Entrepreneurship Development: <https://ied.eu/blog/social-entrepreneurship-crowdfunding-platforms/>(Last download: 24.07. 2022.)
- [2] European Commission: Crowdfunding explained: https://ec.europa.eu/growth/access-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/crowdfunding-explained_en (Last download: 24.07. 2022.)
- [3] European Commission: More than just the money: https://single-market-economy.ec.europa.eu/access-finance/guide-crowdfunding/what-crowdfunding/more-just-money_en (Last download: 25.07. 2022.)
- [4] Hossain, M. & Oparaocha, G., (2017). Crowdfunding: Motives, Definitions, Typology and Ethical Challenges. Entrepreneurship Research Journal, 7(2), 20150045. <https://doi.org/10.1515/erj-2015-0045>
- [5] Marc Ingham, M. & Assadi, D., (2016). A Research Agenda: Crowdfunding at the service of responsible social entrepreneurship and innovations. Cahiers du CEREN 49
- [6] Rey-Martí, A, Mohedano-Suanes, A & Simón-Moya, V., (2019). Crowdfunding and Social Entrepreneurship: Spotlight on Intermediaries. Sustainability, 11(4):1175. <https://doi.org/10.3390/su11041175>
- [7] Rilcoin (2017). How Does Crowdfunding Works?: <https://medium.com/@rilcoin/how-does-crowdfunding-works-52ada5c565ea>(Last download: 24.07. 2022.).
- [8] Shneor, R., Zhao, L. & Flåten, B.-T, (2020). Advances in Crowdfunding: Research and Practice, Cham, Switzerland, Palgrave MacMillan.

- [9] Smith, T. (2022). Crowdfunding. Investopedia:
<https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>(Last download: 24.07. 2022.).
- [10] Statista Research Department (2022). Most funded Kickstarter projects 2022
<https://www.statista.com/statistics/222489/most-successful-completed-kickstarter-projects-by-total-funds-raised/>(Last download: 24.07. 2022.).
- [11] The Startups Team (2018). A Brief History of Crowdfunding:
<https://www.startups.com/library/expert-advice/history-of-crowdfunding> (Last download: 25.07. 2022.).

MODULO 4.

GOVERNANCE E IMPRESE SOCIALI

La Corporate Governance è estremamente importante per le organizzazioni di tutte le dimensioni. Come identificato dalla International Finance Corporation (www.ifc.com), il governo societario per le PMI è altrettanto importante che per le grandi organizzazioni.

La governance è definita come "sistemi e processi interessati a garantire la direzione generale, l'efficacia, la supervisione e la responsabilità di un'organizzazione" (Cornforth 2003). I meccanismi di governance possono includere consigli di amministrazione, sistemi di monitoraggio e meccanismi di segnalazione come la segnalazione o i codici di condotta.

Le imprese sociali affrontano i problemi più urgenti che le società devono affrontare impiegando modelli di business scalabili, autosostenibili e innovativi. Devono bilanciare le responsabilità finanziarie e l'impatto sociale e devono coordinarsi tra più gruppi di stakeholder, inclusi investitori, dipendenti, autorità di regolamentazione, clienti e beneficiari. Di conseguenza, i leader delle imprese sociali gestiscono compromessi complessi.

1. Buona governance – interpretazione più ampia

1.1. Consiglio d'Europa: 12 principi di buon governo

Come descritto dal Consiglio d'Europa, il buon governo è la condotta responsabile degli affari pubblici e la gestione delle risorse pubbliche ed è incapsulato nei 12 principi di buon governo del Consiglio d'Europa. Esse riguardano questioni quali la condotta etica, lo Stato di diritto, l'efficienza e l'efficacia, la trasparenza, la sana gestione finanziaria e la responsabilità. I 12 principi del Buon Governo sono i seguenti con una breve descrizione fornita dal Consiglio d'Europa:

Principio 1: Svolgimento equo delle elezioni, della rappresentanza e della partecipazione

- ✓ Le elezioni locali si svolgono liberamente ed equamente secondo gli standard internazionali e locali e senza frodi.
- ✓ I cittadini sono al centro dell'attività pubblica.



- ✓ Tutti gli uomini e le donne possono avere voce in capitolo nel processo decisionale. Tale ampia partecipazione si basa sulle libertà di espressione, riunione e associazione.
- ✓ Tutte le voci, comprese quelle dei meno privilegiati e dei più vulnerabili, sono ascoltate e prese in considerazione nel processo decisionale.
- ✓ La mediazione dovrebbe essere esercitata tra vari interessi legittimi per raggiungere un ampio consenso.
- ✓ Le decisioni sono prese secondo la volontà di molti e allo stesso tempo i diritti e gli interessi di pochi sono rispettati.

Principio 2: Reattività

- ✓ Gli obiettivi, le regole, le strutture e le procedure sono adattati alle legittime aspettative e alle esigenze dei cittadini.
- ✓ I servizi pubblici sono forniti e le richieste e i reclami ricevono risposta entro un lasso di tempo ragionevole.

Principio 3: Efficienza ed efficacia

- ✓ I risultati dovrebbero soddisfare gli obiettivi concordati.
- ✓ Si fa il miglior uso possibile delle risorse disponibili.
- ✓ Dovrebbero essere predisposti sistemi di gestione delle prestazioni per la valutazione e il miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei servizi.
- ✓ Gli audit, effettuati a intervalli regolari, aiutano a valutare e migliorare le prestazioni.

Principio 4: Apertura e trasparenza

- ✓ Le decisioni sono prese e applicate in conformità con le norme e i regolamenti.
- ✓ Le informazioni non classificate sono disponibili per l'accesso pubblico.
- ✓ Le informazioni sulle decisioni, sull'attuazione delle politiche e sui risultati sono messe a disposizione del pubblico in modo da consentirgli di seguire e contribuire efficacemente ai lavori.

Principio 5: Stato di diritto



- ✓ Le autorità locali rispettano la legge e le decisioni giudiziarie.
- ✓ Le norme e i regolamenti sono adottati secondo le procedure previste dalla legge e sono applicati in modo imparziale.

Principio 6: Condotta etica

- ✓ Il bene pubblico è sempre al di sopra degli interessi individuali.
- ✓ Esistono misure efficaci per prevenire e combattere tutte le forme di corruzione.
- ✓ I conflitti di interesse sono dichiarati tempestivamente e le persone coinvolte devono astenersi dal prendere parte alle decisioni pertinenti.

Principio 7: Competenza e capacità

- ✓ Per migliorare l'output e l'impatto, le competenze professionali di coloro che forniscono governance sono continuamente mantenute e rafforzate.
- ✓ I funzionari pubblici sono motivati a migliorare continuamente le loro prestazioni.
- ✓ Vengono creati e utilizzati metodi e procedure pratici per trasformare le competenze in capacità e produrre risultati migliori.

Principio 8: Innovazione e apertura al cambiamento

- ✓ Si cercano soluzioni nuove ed efficaci ai problemi e si sfruttano i moderni metodi di fornitura dei servizi.
- ✓ C'è disponibilità a pilotare e sperimentare nuovi programmi e ad imparare dall'esperienza degli altri.
- ✓ Si crea un clima favorevole al cambiamento nell'interesse di ottenere risultati migliori.

Principio 9: Sostenibilità e orientamento a lungo termine

- ✓ Le politiche attuali tengono conto delle esigenze delle generazioni future.
- ✓ La sostenibilità della comunità è costantemente presa in considerazione.
- ✓ Le decisioni cercano di internalizzare tutti i costi e di non trasferire problemi e tensioni, inclusi quelli ambientali, strutturali, finanziari, economici o sociali, alle generazioni future.

- ✓ C'è una prospettiva ampia e a lungo termine sul futuro della comunità locale insieme a un senso di ciò che è necessario per tale sviluppo.
- ✓ C'è una comprensione delle complessità storiche, culturali e sociali in cui questa prospettiva è fondata.

Principio 10: sana gestione finanziaria

- ✓ La prudenza è osservata nella gestione finanziaria, inclusa nella contrattazione e nell'uso dei prestiti, nella stima delle risorse, delle entrate e delle riserve e nell'uso delle entrate eccezionali.
- ✓ Vengono preparati piani di bilancio pluriennali, con consultazione del pubblico.
- ✓ I rischi sono adeguatamente stimati e gestiti, anche mediante la pubblicazione dei conti consolidati.

Principio 11: Diritti umani, diversità culturale e coesione sociale

- ✓ I diritti umani sono rispettati, protetti e attuati e la discriminazione in qualsiasi ambito è combattuta.
- ✓ La diversità culturale è trattata come una risorsa e vengono compiuti sforzi continui per garantire che tutti abbiano un interesse nella comunità locale, si identifichino con essa e non si sentano esclusi.
- ✓ Vengono promosse la coesione sociale e l'integrazione delle zone svantaggiate.
- ✓ L'accesso ai servizi essenziali è preservato, in particolare per le fasce più svantaggiate della popolazione.

Principio 12: Responsabilità

- ✓ Tutti i decisori, collettivi e individuali, si assumono la responsabilità delle loro decisioni.
- ✓ Le decisioni vengono riportate, spiegate e possono essere sanzionate.
- ✓ Esistono mezzi di ricorso efficaci contro la cattiva amministrazione e contro le azioni delle autorità locali che violano i diritti civili.

Fonte: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/12-principles>

1.2. Nazioni Unite

I termini "governance" e "buon governo" sono sempre più utilizzati nella letteratura sullo sviluppo. Il "malgoverno" è sempre più considerato come una delle cause profonde di tutti i mali all'interno delle nostre società. I principali donatori e le istituzioni finanziarie internazionali basano sempre più i loro aiuti e prestiti sulla condizione che vengano intraprese riforme che garantiscano il "buon governo".

La buona governance ha 8 caratteristiche principali che si applicano anche alle imprese sociali:

Queste sono:

Partecipazione

- 1 La partecipazione di uomini e donne è una pietra angolare fondamentale del buon governo. La partecipazione potrebbe essere diretta o tramite istituzioni intermedie legittime. La partecipazione deve essere informata e organizzata. Ciò significa libertà di associazione e di espressione, da un lato, e società civile organizzata, dall'altro.

Stato di diritto

- 2 Il buon governo richiede quadri giuridici equi che siano applicati in modo imparziale. Richiede inoltre la piena tutela dei diritti umani, in particolare quelli delle minoranze. L'applicazione imparziale delle leggi richiede un sistema giudiziario indipendente e una forza di polizia imparziale e incorruttibile.

Trasparenza

- 3 Trasparenza significa che le decisioni prese e la loro applicazione sono fatte in modo da seguire le norme e i regolamenti. Significa anche che le informazioni sono liberamente disponibili e direttamente accessibili a coloro che saranno interessati da tali decisioni e dalla loro applicazione. Significa anche che vengono fornite informazioni sufficienti e fornite in forme e media facilmente comprensibili.

Reattività

- 4 Una buona governance richiede che le istituzioni e i processi cerchino di servire tutte le parti interessate entro un lasso di tempo ragionevole.

Orientato al consenso

- 5 Il buon governo richiede la mediazione dei diversi interessi della società per raggiungere un ampio consenso. Richiede inoltre una prospettiva ampia e a lungo termine su ciò che è necessario per lo sviluppo umano sostenibile e su come raggiungere gli obiettivi di tale sviluppo.

Equità e inclusività

- 6 Il benessere di una società dipende dal garantire che tutti i suoi membri sentano di avere un interesse in essa e non si sentano esclusi dalla corrente principale della società. Ciò richiede che tutti i gruppi, ma in particolare i più vulnerabili, abbiano l'opportunità di migliorare o mantenere il loro benessere.

Efficacia ed efficienza

- 7 Una buona governance significa che i processi e le istituzioni producono risultati che soddisfano le esigenze delle società utilizzando al meglio le risorse a loro disposizione. Il concetto di efficienza nel contesto del buon governo comprende anche l'uso sostenibile delle risorse naturali e la protezione dell'ambiente.

Responsabilità

- 8 La responsabilità è un requisito fondamentale del buon governo. Non solo le istituzioni governative, ma anche il settore privato e le organizzazioni della società civile devono essere responsabili nei confronti del pubblico e delle loro parti istituzionali. In generale, un'organizzazione o un'istituzione è responsabile nei confronti di coloro che saranno interessati dalle sue decisioni o azioni. La responsabilità non può essere applicata senza trasparenza e stato di diritto.

Fonte: Commissione economica delle Nazioni Unite per l'Asia e il Pacifico: cos'è il buon governo?

La governance di un'impresa sociale e delle organizzazioni non profit in generale, non è molto diversa dalla governance di una società che è stata creata per il profitto. Una governance ben eseguita, progettata e implementata, aiuta a salvaguardare la missione dell'impresa sociale e allo stesso tempo soddisfa le richieste e le aspettative degli stakeholder: clienti, investitori, dipendenti. È inoltre fondamentale salvaguardare e rispettare la regolamentazione pubblica e la legge in generale. Le parti interessate sono motivate da una forte governance che aumenta la loro motivazione a contribuire allo sviluppo dell'organizzazione.



I consigli di amministrazione sono molto importanti per le imprese sociali in quanto consentono l'interazione dinamica del management e delle parti interessate di un'organizzazione (Ebrahim, 2003). I consigli di amministrazione hanno la duplice funzione di monitoraggio e segnalazione, rendendoli così parte integrante della governance che alla fine influenzerà la sostenibilità dell'organizzazione. Pertanto, le imprese sociali e gli imprenditori sociali dovrebbero prendere in considerazione la creazione di un consiglio di amministrazione e gestirlo in modo tale da promuovere la redditività e la sostenibilità a lungo termine dell'impresa sociale.

2. Buona governance e organizzazione

2.1. Perché creare una Bacheca? I vantaggi

L'essenza assoluta nella creazione di un consiglio risiede nel fatto che un consiglio rafforza la gestione e aumenta le possibilità di successo per l'impresa sociale. La direzione delle imprese sociali è spesso riluttante a istituire un consiglio di amministrazione. Anche nel caso in cui abbiano un consiglio di amministrazione, spesso tendono a non coinvolgerlo nella misura richiesta nella guida della loro organizzazione in quanto potrebbero vederlo come una minaccia per la gestione. Un consiglio di amministrazione correttamente progettato rafforzerà il rapporto con la direzione e sarà un facilitatore nell'aiutare l'impresa a raggiungere il suo pieno potenziale. I consigli di amministrazione dovrebbero integrare il lavoro del team di gestione per avere il massimo effetto nel raggiungere gli obiettivi e le ambizioni dell'impresa sociale. Lo fanno attraverso le seguenti azioni:

⇒ **Supporto e competenza**

Le organizzazioni non possono sempre dimostrare competenze in una varietà di competenze complementari al compito da svolgere; I membri del consiglio possono essere scelti per colmare queste lacune.

⇒ **Networking**

I membri del consiglio di amministrazione provenienti da una varietà di background possono essere una risorsa preziosa per entrare in contatto e coinvolgere una serie di altre parti interessate o potenziali parti interessate allo scopo di raccogliere fondi, reclutare persone, ecc. I membri del consiglio di amministrazione aprono le porte a preziose reti esterne.

⇒ **Visione e successo della missione**

La necessità che la visione e la missione dell'azienda siano propagate e implementate con successo è assicurata non solo dal team di gestione, ma anche dai membri del consiglio di amministrazione che sono selezionati in parte per questo compito. I consigli di amministrazione includono e consentono a persone accuratamente selezionate di guidare l'impresa e garantire che la visione dell'organizzazione abbia successo.

⇒ **Segnalazione di credibilità**

I membri del consiglio di amministrazione ben considerati hanno il vantaggio di una buona segnalazione di credibilità alle parti interessate. Pertanto, i consigli di amministrazione forniscono una "licenza per operare" (Confederazione europea delle associazioni di direttori, 2010)

Fonte: World Economic Forum: The Governance of Social Enterprises, Managing Your Organization for Success.

2.2. Come si evolvono i pannelli nel corso del ciclo di vita?

La composizione di un consiglio di amministrazione e i compiti che assume dovrebbero evolvere nel corso del ciclo di vita dell'impresa sociale. I consigli di amministrazione dovrebbero essere adattati all'organizzazione ed essere dinamici alle mutevoli esigenze dell'organizzazione nel corso della sua vita. Ci sono alcune circostanze riguardanti la durata dell'impresa sociale che dovrebbero innescare la valutazione e la probabile modifica della struttura di governance. Queste circostanze sono le seguenti:

⇒ Il fondatore si ritira dalla direzione

Quando il potere e l'influenza dell'impresa si basano su una persona, vale a dire il fondatore, significa che intrinsecamente la missione dell'impresa sociale è intrecciata in tutte le decisioni strategiche. Il rischio è che quando il fondatore si dimetterà ci sarà un vuoto che dovrà essere riempito dalla struttura di governance.

È prudente che il consiglio di amministrazione disponga di un piano di successione in tutte le fasi del ciclo di vita e messo in atto quando necessario.

⇒ L'azienda raggiunge la fase successiva del ciclo di vita

Man mano che le imprese sociali si espandono, dovrebbero stabilire strutture di governance più formali. Questo è importante anche durante le fasi di transizione.

⇒ La struttura legale dell'impresa cambia

Se un'impresa sociale è organizzata come un'organizzazione a scopo di lucro (in cui la governance dell'organizzazione a scopo di lucro si concentra principalmente sul rendimento degli azionisti) o come un'impresa ibrida a scopo di lucro e senza scopo di lucro, devono essere messi in atto meccanismi per salvaguardare la missione controllando nel contempo un rendimento ragionevole. Questa necessità è riconosciuta da alcuni governi attraverso l'istituzione di strutture giuridiche che cercano di salvaguardare la missione sociale non a scapito degli obblighi finanziari. Tali strutture giuridiche comprendono le società di interesse comunitario (CIC), le società benefit (B-corps) e le società a responsabilità limitata a basso profitto (L3C).

⇒ **Espansione o cambiamenti della struttura azionaria che inducono a modificare la struttura finanziaria**

Come ogni società, gli azionisti e gli altri fornitori di capitale sono molto influenti all'interno della governance e quindi possono svolgere un ruolo molto importante nel successo della missione dell'impresa sociale. Quindi è estremamente importante che gli interessi degli investitori siano allineati con la missione dell'impresa sociale. Ad esempio, gli interessi del fondatore e degli investitori azionari possono divergere quando l'impresa sociale potrebbe scegliere di prendere decisioni che richiedono un compromesso tra rendimenti finanziari e missione sociale.

⇒ **Nuovi regolamenti governativi, cambia l'ambiente esterno**

Le normative governative potrebbero richiedere l'adozione di nuove politiche che costringano le imprese sociali a cambiare il modo in cui operano. Gli esempi includono nuovi standard di segnalazione, requisiti di certificazioni e divulgazioni aggiuntive. Il consiglio di amministrazione dell'impresa sociale deve essere in grado di garantire che l'organizzazione possa gestire questi cambiamenti.

⇒ **Cambiamenti nella complessità dell'azienda, dell'ambiente o del profilo di rischio**

I consigli di amministrazione dovrebbero essere disposti e in grado di valutare i cambiamenti nella complessità del business, dell'ambiente o del profilo di rischio e agire in base ai cambiamenti che alterano la propria composizione.

2.3. Selezione del consiglio di amministrazione

Le priorità relative al breve e medio termine dovrebbero essere tenute presenti nella progettazione della struttura di governance. I criteri da considerare per la selezione dei membri del consiglio di amministrazione denotano competenza, rappresentanza delle parti interessate, networking e reputazione.

⇒ **Competenza**

Il know-how e le competenze dei membri del consiglio di amministrazione sono un criterio significativo per la selezione. I consigli di amministrazione traggono vantaggio dall'aver membri esperti ed esperti in quanto forniscono nuove intuizioni e prospettive (Siciliano, 1996). Alcune aree di competenza dovrebbero essere presenti in tutti i consigli di amministrazione, vale a dire legale, finanziario e contabile. Le competenze ricercate includono:

- Competenze imprenditoriali
- Competenze giuridiche
- Competenze del settore sociale

- Competenze finanziarie
- Competenze contabili
- Capacità di raccolta fondi
- Capacità di audit
- Competenze di marketing
- Capacità di pubbliche relazioni

Un consiglio di amministrazione dovrebbe essere diversificato nelle sue competenze e l'effetto cumulativo spesso si traduce nelle decisioni più solide. Fondamentale per il successo di un consiglio di amministrazione diversificato è una cultura di ascolto attivo, rispetto per le diverse prospettive, dialogo produttivo e l'interesse condiviso di arrivare a una decisione collaborativa.

⇒ Rappresentanza delle parti interessate

È auspicabile che il consiglio rappresenti molte delle parti interessate. Le parti interessate includono investitori, clienti, beneficiari, dipendenti, governi e membri della comunità interessati. I consigli di amministrazione di più stakeholder sono spesso percepiti come aventi un elevato capitale sociale e facilitano l'accettazione delle operazioni fungendo da "licenza per operare" di fronte ai loro gruppi.

⇒ Rete e reputazione

I consigli di amministrazione cercano l'inclusione di membri stimati della comunità target per convalidare e promuovere le azioni di un'impresa sociale. Inoltre, stimati membri del consiglio possono anche servire come "magneti" per attirare altre persone di talento per il consiglio o attrarre talenti per il team della forza lavoro dell'impresa sociale.

Un rischio spesso osservato con i membri del consiglio di amministrazione altamente stimati è che questi stimati membri potrebbero ostacolare lo sviluppo organizzativo non assumendosi rischi che considerano in pericolo la propria reputazione.

2.4. Come reclutare i giusti membri del Consiglio?

Molte imprese sociali in fase iniziale (come qualsiasi altra piccola e media impresa) costruiscono consigli di amministrazione dalla loro rete di amici e familiari. Ciò crea spesso uno svantaggio nelle fasi successive, in particolare se i membri del consiglio non possiedono le competenze, la rappresentanza, la rete e la reputazione pertinenti per fornire la supervisione e la guida strategica necessarie.

La ricerca di membri del consiglio di amministrazione capaci dovrebbe utilizzare le seguenti azioni e canali:



- ✦ Utilizza una vasta gamma di risorse di riferimento e raccomandazione come chiedere agli investitori, alle fondazioni e ad altre imprese sociali di attivare le persone dalle loro reti.
- ✦ Raggiungi le persone con l'esperienza desiderata o una passione dimostrata per una causa o una missione simile a quella di detta impresa sociale.
- ✦ Ricerca attraverso piattaforme intermediarie.
- ✦ Cerca aziende che offrono servizi pro-bono.
- ✦ Partecipa agli eventi di networking e chiedi supporto agli intermediari.
- ✦ Invita una persona famosa e rispettabile a unirsi alla bacheca per aumentare la visibilità.

Altri aspetti da considerare durante il reclutamento dei membri del consiglio di amministrazione:

- ✦ I membri del consiglio di amministrazione dovrebbero avere una comprovata esperienza di responsabilità sociale e comprovato impegno per le questioni sociali in modo che si sentano impegnati a perseguire l'obiettivo dell'impresa sociale.
- ✦ Gli investitori spesso richiedono un posto nel consiglio di amministrazione come prerequisito per il loro investimento, quindi devono essere selezionati attentamente per quanto riguarda la loro definizione degli obiettivi. Se i loro obiettivi contraddicono la definizione degli obiettivi dell'impresa sociale, possono sorgere conflitti di interesse. Il capitale a basso costo non dovrebbe essere l'unico criterio di selezione per la scelta degli investitori. Inoltre, è fondamentale che gli interessi dei diversi investitori siano allineati per evitare conflitti inflessibili.
- ✦ Il caso delle personalità dominanti dovrebbe sempre essere preso in considerazione in quanto persone potenti potrebbero intimidire altri membri del consiglio. C'è anche il rischio che le personalità dominanti possano diventare molto influenti negli affari quotidiani dell'impresa sociale con un ulteriore motivo di interesse personale.

2.5. Come devo nominare i membri del Consiglio e per quale durata?

Nel caso delle organizzazioni a scopo di lucro, gli azionisti spesso mantengono il diritto di nominare una parte significativa dei membri del consiglio di amministrazione. Nel caso delle organizzazioni senza scopo di lucro, che sono la maggior parte dei casi che coinvolgono imprese sociali, la nomina e l'elezione si basano spesso su una gamma più ampia di parti interessate. Se l'organizzazione

comprende membri, spesso si basa su questi membri per nominare e selezionare.

Le nomine sono spesso basate su lacune di competenze identificate dai consigli di amministrazione. Quando si definisce la nomina dei membri del consiglio di amministrazione, devono essere definite

anche le procedure per la rimozione di un membro del consiglio.

Le domande pertinenti da porre ai potenziali membri del consiglio durante il processo di intervista includono:

- ⇒ Qual è la tua comprensione della missione e della visione dell'impresa sociale?
- ⇒ Quanto tempo puoi dedicare alle riunioni del consiglio di amministrazione?
- ⇒ Dove vedi l'organizzazione nei prossimi 5-10 anni?
- ⇒ Quali competenze o altri vantaggi, comprese le reti, puoi fornire all'azienda?
- ⇒ Come misureresti il successo del tuo contributo all'organizzazione?

Il termine tipico del consiglio è di 2-4 anni e spesso c'è un limite di 2-3 termini. I vantaggi di un breve termine includono l'opportunità di rimuovere più facilmente i membri del consiglio di amministrazione non performanti o i membri che non vanno d'accordo con gli altri. Tuttavia, i mandati a breve termine richiedono procedure più frequenti per reclutare nuovi membri, e questo potrebbe essere un processo che richiede tempo e fatica per il resto del consiglio.

La nomina dei membri del consiglio è un processo continuo e i membri del consiglio dovrebbero chiedersi regolarmente se stanno ancora aggiungendo valore e fornendo benefici all'organizzazione. Le dimensioni del consiglio dovrebbero sempre essere riesaminate quando si eleggono nuovi membri.

Un consiglio ben gestito può fornire una guida preziosa e che fa risparmiare tempo alla direzione e garantire il successo a lungo termine dell'impresa sociale.

2.6. Come scegliere la giusta struttura di governance?

Non esiste una "taglia unica" dei modelli di governance delle imprese sociali. Fattori specifici dell'organizzazione come dimensioni, complessità o maturità influenzano la struttura di governance ottimale. La seguente tabella può aiutare le imprese sociali a identificare aspetti unici della loro organizzazione e a utilizzare queste considerazioni nella creazione della loro struttura di governo.

Tabella 2. Scegliere la giusta struttura del consiglio di amministrazione

Condizione	Conseguenza	Suggerimento
L'impresa opera in un solo paese	La governance è necessaria per fornire controlli generali sull'impresa	Opzione 1: mantieni la semplicità
L'impresa opera in diversi paesi o regioni	La governance deve includere la conoscenza locale	Opzione 2: più consigli
L'impresa ha diverse schede	Il lavoro dei vari consigli deve essere ben coordinato.	Opzione 2 : più consigli
Il consiglio deve affrontare un carico di lavoro elevato o compiti specializzati	La capacità dell'attuale consiglio non è sufficiente	Opzione 3: comitati consiliari e task force
L'impresa non può offrire un'assicurazione contro potenziali cause legali	I candidati potrebbero essere riluttanti a far parte del consiglio di amministrazione	Opzione 4: consiglio consultivo più consiglio giuridicamente vincolante
Il gruppo target dovrebbe essere rappresentato nel consiglio di amministrazione.	Spesso accade che il gruppo target non abbia la capacità di assumersi responsabilità legali	Opzione 4: consiglio consultivo in aggiunta al consiglio giuridicamente vincolante

L'impresa ha una struttura giuridica ibrida di entità a scopo di lucro e senza scopo di lucro	La governance è il meccanismo che coordinerà e salvaguarderà la missione	Opzione 5: Strutture organizzative ibride
---	--	---

Fonte: Corporate Governance of Social Enterprises - Documento di lavoro.

Opzione 1: mantieni la semplicità

La struttura più semplice è un unico consiglio di amministrazione oltre al team di gestione. Ci sono due varianti di questa struttura a seconda del paese di origine dell'organizzazione. Nel Regno Unito la struttura monistica è comune quando esiste un unico consiglio composto sia dal team di gestione che da membri esterni non esecutivi di solito indicati come consiglio di amministrazione. Nell'Europa continentale (paesi come Germania e Paesi Bassi) la struttura a due livelli è la norma in cui il consiglio di amministrazione e il consiglio di sorveglianza sono due entità separate.

Struttura a un livello

<p>Consiglio di Amministrazione</p> <p>Membri del Comitato Esecutivo</p> <p>I membri esecutivi del consiglio di amministrazione hanno gli stessi compiti, doveri e diritti dei membri del consiglio di amministrazione del consiglio di sorveglianza.</p>	<p>Membri non esecutivi del Consiglio di amministrazione</p> <p>I membri non esecutivi del consiglio di amministrazione hanno gli stessi doveri e diritti dei membri. I loro compiti riguardano solitamente la supervisione e la consultazione dei membri esecutivi.</p>
---	--

Struttura a livelli



Gestione	Consiglio di vigilanza
Il consiglio di amministrazione si riferisce al comitato esecutivo di un'organizzazione che gestisce gli affari quotidiani di un'organizzazione e rappresenta l'organizzazione	Il consiglio di sorveglianza non è coinvolto nella gestione quotidiana di un'organizzazione. Supervisiona il team di gestione, aiuta a modellare la strategia e salvaguarda gli interessi dell'organizzazione

Fonte: Corporate Governance delle imprese sociali - Documento di lavoro

Opzione 2: organizzazioni con diversi consigli di amministrazione

Alcune organizzazioni che operano in diversi paesi o con diverse filiali potrebbero avere diversi consigli di amministrazione. In questo modo, l'impresa può differenziarsi in base alle circostanze locali e allinearsi tra le diverse aree geografiche e settori. I consigli di amministrazione locali aiutano l'impresa a includere conoscenze e supporto locali. Inoltre, diversi consigli di amministrazione hanno il vantaggio che tutte le unità aziendali sono strettamente controllate. Lo svantaggio di questo modello è l'aumento degli sforzi di coordinamento e l'aumento delle spese generali di gestione.

Esistono due modi per strutturare le relazioni tra diverse schede, vale a dire la struttura **orizzontale** e la **struttura verticale**.

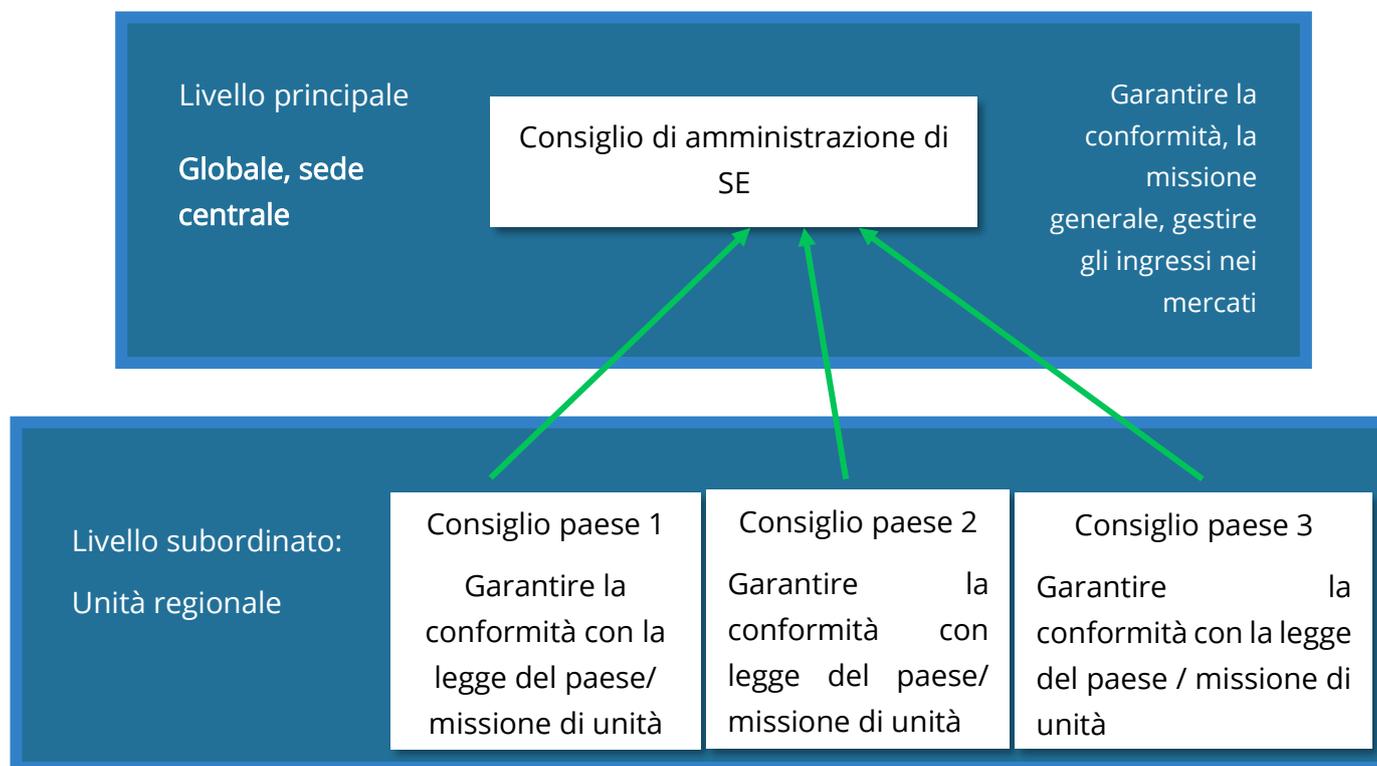
Nella struttura orizzontale tutte le schede hanno uguali diritti. Si tratta di una struttura più democratica ma, al rovescio della medaglia, c'è il pericolo che i singoli consigli di amministrazione perdano traccia della missione generale e si orientino verso direzioni diverse. Nella struttura verticale viene esercitato uno sforzo maggiore per garantire l'aderenza alla missione complessiva da parte di tutte le unità aziendali, ma al rovescio della medaglia, limita l'indipendenza delle unità aziendali e richiede maggiori sforzi di gestione.

Struttura orizzontale





Struttura verticale



Fonte: Corporate Governance of Social Enterprises - Documento di lavoro.

- ⇒ SE ha un consiglio separato per ogni unità regionale. Un membro di ciascun consiglio regionale è rappresentato nel consiglio della sede centrale della SE.
- ⇒ Per le imprese sociali che si stanno espandendo in nuovi mercati / regioni / paesi, la struttura verticale è più adatta per garantire il coordinamento centralizzato della strategia e l'allineamento operativo. Avendo rappresentanti a livello globale, le unità hanno la possibilità di scambiare esperienze e si crea una pressione positiva quando le prestazioni vengono confrontate tra le unità.

Opzione 3: comitati del consiglio di amministrazione e task force

Alcune organizzazioni istituiscono comitati all'interno del consiglio per delegare le funzioni in corso e utilizzare le capacità dei membri del consiglio. Tali comitati comprendono:

Comitato di audit e finanze:

- ✦ Finanza: aiuto nella preparazione del budget annuale; rivedere le prestazioni rispetto al budget; esaminare e controllare le spese in conto capitale
Membri proposti: esperti finanziari
- ✦ Investimenti: nominare e supervisionare consulenti per gli investimenti; consigliare sulla strategia di investimento.

Membri proposti: Esperti in investimenti o valutazioni

- ✦ Audit: supervisionare l'audit annuale; rivedere i sistemi di controllo interno; supervisionare la gestione del rischio; supervisionare l'accuratezza dei rendiconti finanziari e delle relazioni
Membri proposti: esperti di audit

- ✦ Conformità: garantire la conformità con le strutture e le leggi concordate.

Membri proposti: Esperti legali

- ✦ Raccolta fondi: supervisionare la strategia di raccolta fondi; contribuire con idee e contatti.

Membri proposti: membri del consiglio di amministrazione con una vasta rete e capacità di raccolta fondi.

Comitato per le risorse umane:

- ✦ Remunerazione: consiglio di amministrazione sulla remunerazione del CEO; consulenza sulla politica retributiva complessiva.
Membri proposti: membri senior del consiglio di amministrazione; membri indipendenti del consiglio di amministrazione.

- ✦ Nomine: pianificare la successione del consiglio di amministrazione e del comitato; gestire il processo di ricerca e selezione; supervisionare il processo di elezione e l'introduzione di nuovi membri del consiglio.
Membri proposti: membri indipendenti del consiglio di amministrazione.

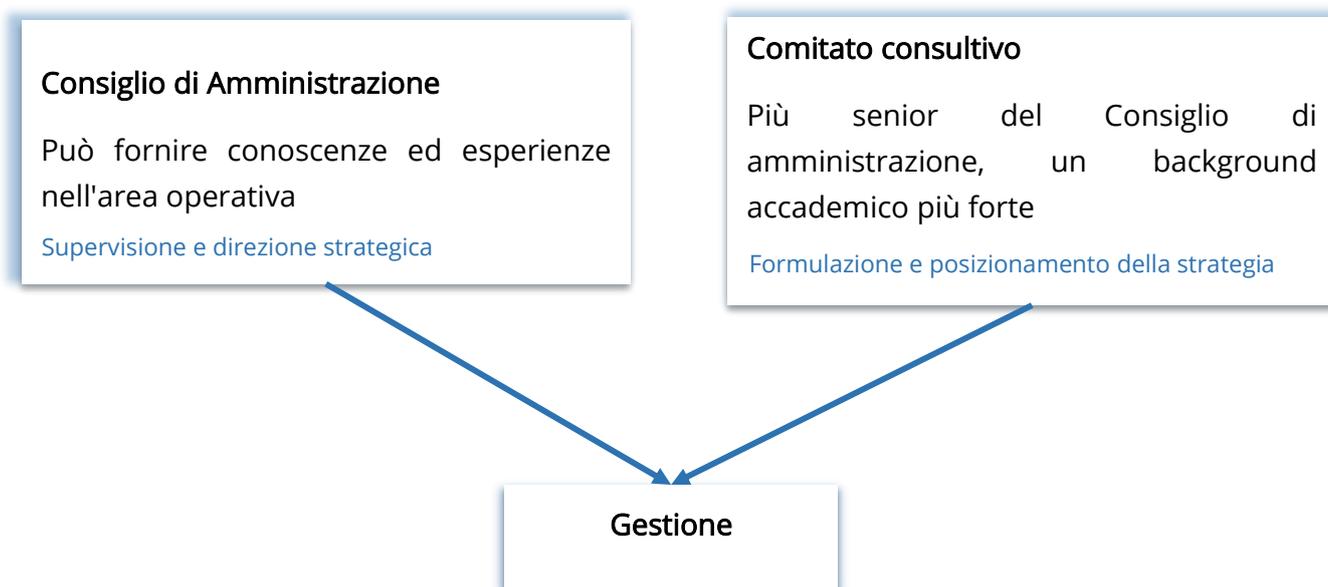
- ✦ Risorse umane: sovrintendere alla politica e alle procedure per l'occupazione; ascoltare ricorsi disciplinari e reclami.

Membri proposti: membri del consiglio ben collegati.

Opzione 4: Consiglio consultivo in aggiunta ai consigli giuridicamente vincolanti

I membri del consiglio di amministrazione delle imprese sociali potrebbero essere ritenuti responsabili davanti alla legge se non hanno svolto i loro compiti diligentemente. Alcuni membri del consiglio di amministrazione, come il gruppo target, potrebbero non possedere competenze sufficienti per assumersi responsabilità legali. Inoltre, alcuni potenziali membri del consiglio di amministrazione come le celebrità potrebbero essere riluttanti a unirsi a un consiglio se non sono assicurati contro una causa. Per ovviare a questa lacuna, le imprese sociali potrebbero istituire un consiglio consultivo in cui i membri non sono giuridicamente vincolanti, oltre a un consiglio giuridicamente vincolante.

Alcune organizzazioni scelgono di istituire un comitato consultivo senza obblighi legali o autorità decisionale formale come passo intermedio prima di creare un consiglio più formale (Confederazione europea delle associazioni di direttori, 2010).



Fonte: Corporate Governance of Social Enterprises – Documento di lavoro.

Opzione 5: Strutture organizzative ibride

Le imprese sociali a volte combinano entità giuridiche senza scopo di lucro all'interno della loro organizzazione. Un'entità giuridica aggiuntiva viene spesso creata per necessità, ad esempio requisiti

degli investitori. È importante che la governance di entrambe le entità sia ben coordinata e che entrambe si orientino verso la stessa missione.

Esempio: Coppa del Mondo per senzatetto

La Homeless World Cup è un torneo internazionale di calcio a cui partecipano giocatori senzatetto provenienti da oltre 70 paesi. Il calcio è usato come meccanismo per porre fine ai senzatetto. L'organizzazione fornisce supporto alle organizzazioni partner in tutto il mondo.

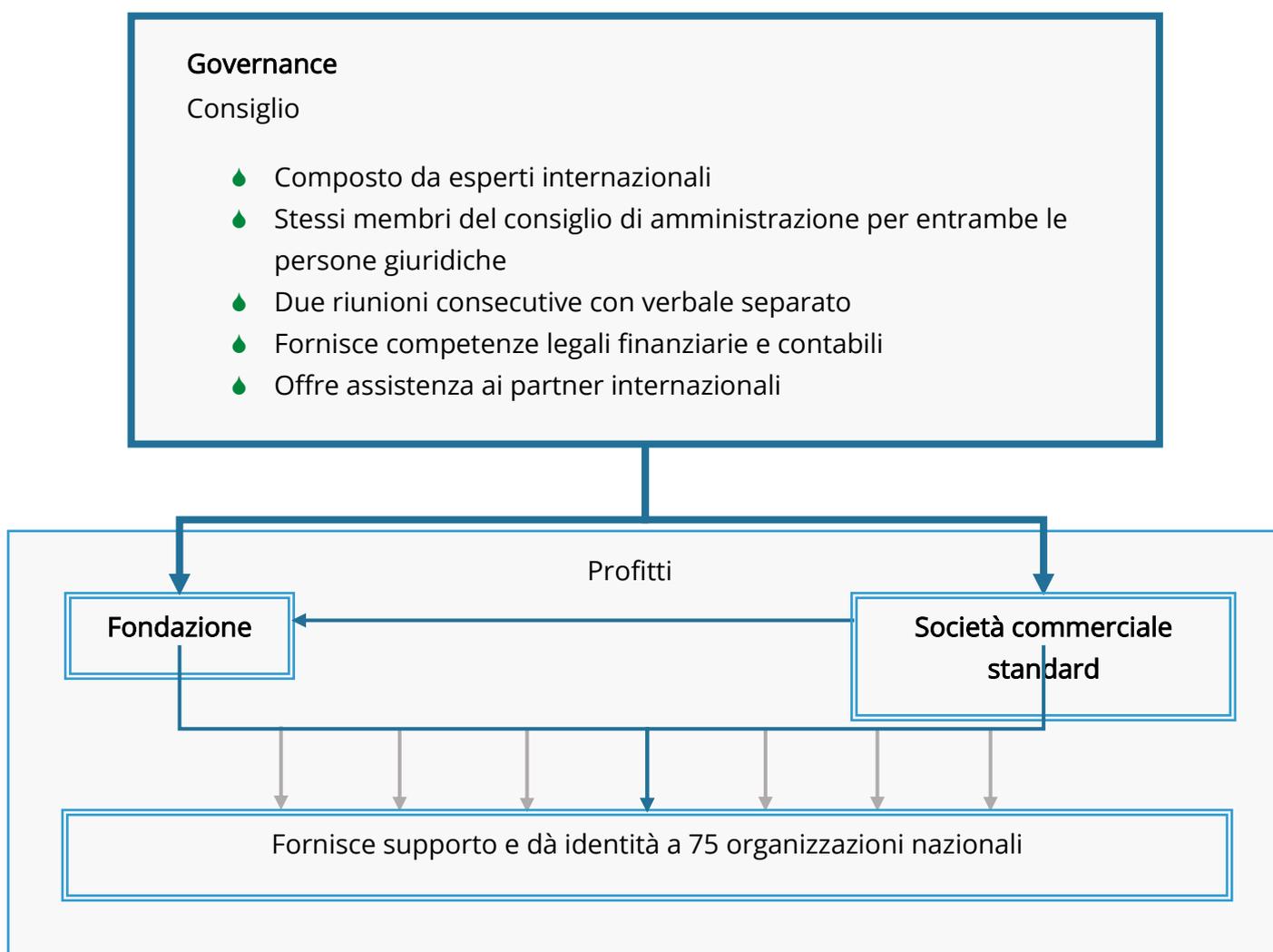


Figura 10. Modello organizzativo ibrido

Fonte: Corporate Governance of Social Enterprises – Documento di lavoro.

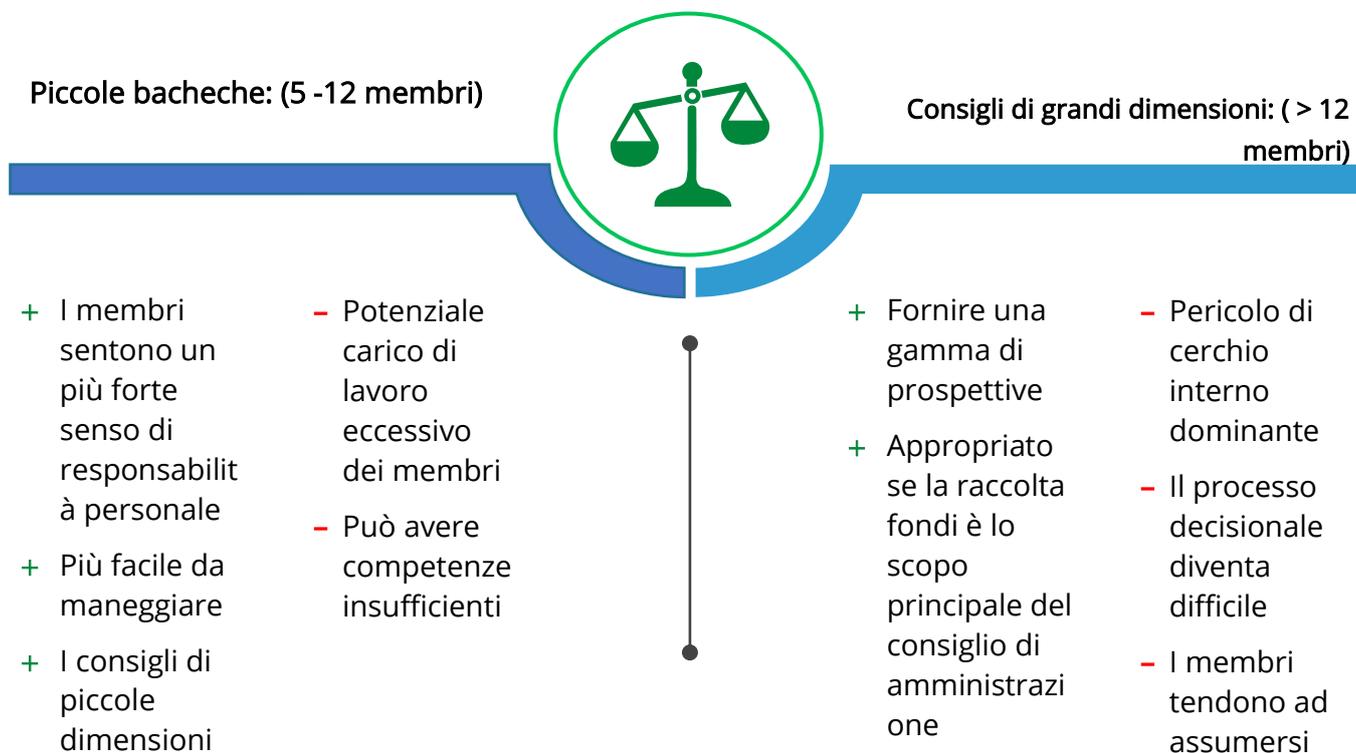
Come garantire che tutti i consigli di amministrazione stiano guidando verso la stessa missione?

Il coordinamento del lavoro di diversi consigli non è un compito facile. Alcune misure utili per facilitare il coordinamento includono quanto segue:

- ☑ Creazione di un modello di report comune.
- ☑ Facilitazione dello scambio e della comunicazione tra entità introducendo persone chiave.
- ☑ Invitare un rappresentante di ciascun consiglio a una riunione periodica (annuale/semestrale).
- ☑ Confronto delle prestazioni tra le entità per creare un senso di "pressione positiva".

2.7. Qual è la misura giusta per il mio consiglio di amministrazione?

La dimensione ottimale del consiglio dipende dalle esigenze dell'organizzazione. Nel contesto delle imprese sociali, i grandi consigli sono definiti come consigli con più di 12 membri. I consigli di amministrazione di grandi dimensioni creano maggiori sforzi amministrativi e di coordinamento e includono il pericolo di una supervisione inefficace a causa di alcuni membri del consiglio di amministrazione che cavalcano gli sforzi di altri.



2.8. Come gestire il consiglio per prestazioni ottimali?

La gestione di un consiglio di amministrazione può richiedere tempo e sforzi significativi, ma un consiglio ben gestito può essere di grande aiuto per la gestione e garantire il successo a lungo termine dell'impresa sociale.

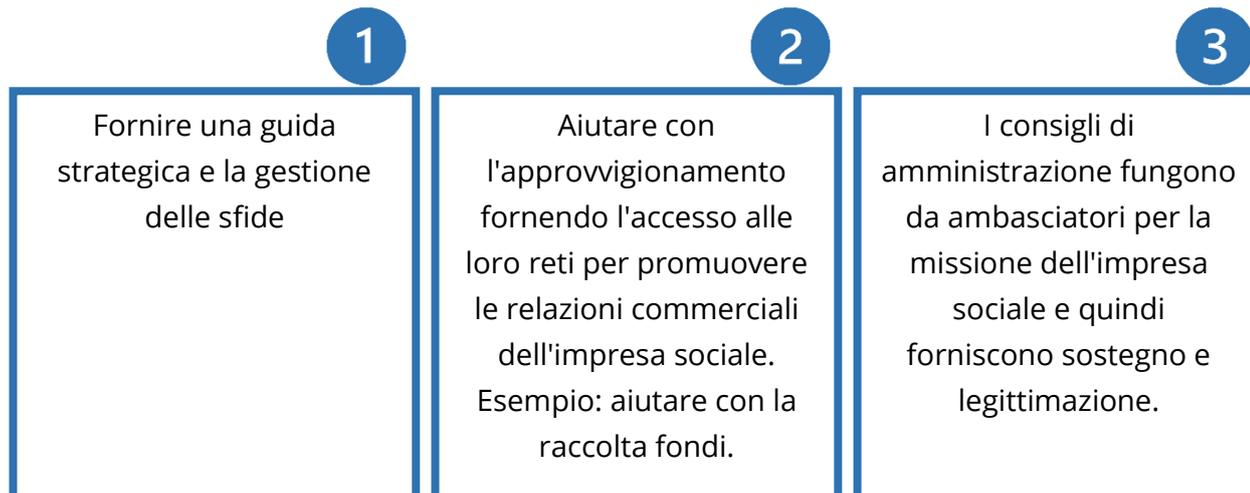
2.8.1. Diritti e doveri dei membri del consiglio di amministrazione

È necessaria una chiara delimitazione tra i ruoli di governance e gestione. La governance riguarda la garanzia e la guida, mentre la gestione riguarda l'azione. I consigli di amministrazione adottano una prospettiva a lungo termine ed evitano di essere coinvolti in questioni operative quotidiane. La direzione deve garantire che le decisioni del consiglio siano attuate.

Le responsabilità del consiglio di amministrazione sono raggruppate in due categorie principali: supporto e supervisione.

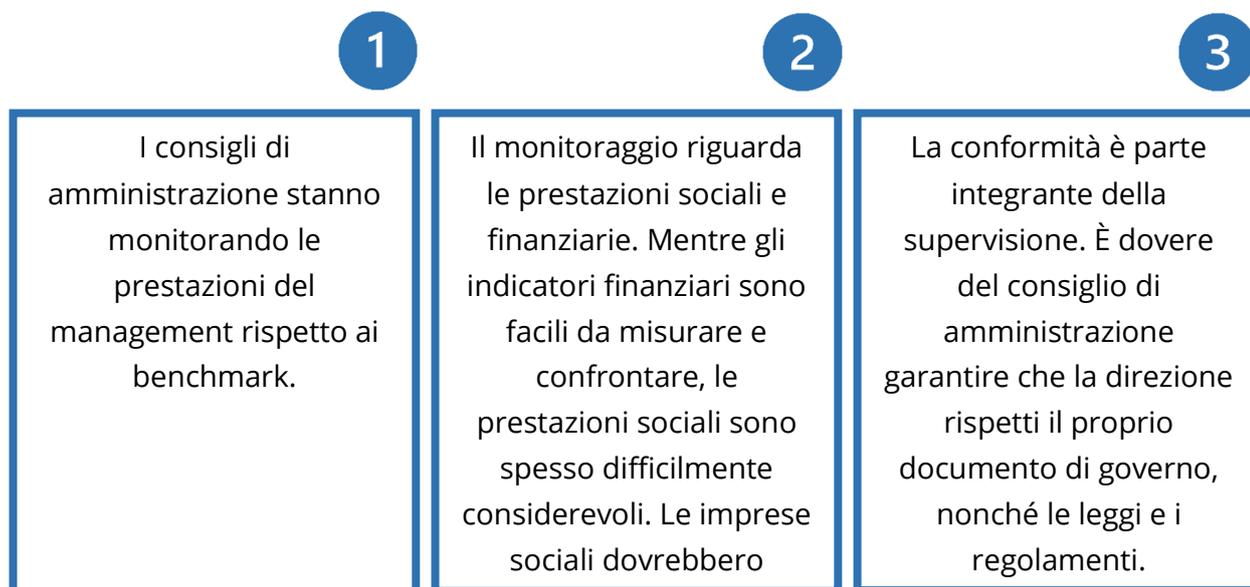
Supporto

Il supporto si riferisce a tre aree:



Supervisione

La supervisione si riferisce principalmente alla salvaguardia della missione di un'impresa sociale.



Approvazione delle decisioni di gestione

L'approvazione di determinate decisioni di gestione è un compito che rientra tra il sostegno e la supervisione.

Gli argomenti che richiedono l'approvazione del consiglio di amministrazione includono quanto segue:

- ✓ Bilancio annuale.
- ✓ Decisioni sul finanziamento e cambiamenti nell'assetto proprietario.
- ✓ Successione e remunerazione dell'amministratore delegato e del suo team di gestione.
- ✓ Decisioni sulla strategia generale.

2.8.2. Ruolo del fondatore nell'ambito della governance

Gli imprenditori sociali sono individui unici. Possiedono la passione per perseguire la loro missione senza sosta e senza riguardo per le risorse attualmente a portata di mano (Dees, 2001). Ciò può avere un costo, a volte a scapito dell'equilibrio tra lavoro e vita privata dei

dipendenti e altre volte a scapito dei membri del consiglio di amministrazione ben intenzionati.

I processi di governance sono essenziali, soprattutto quando le strutture organizzative diventano troppo complesse da gestire per una singola persona. Includendo e responsabilizzando gli altri nella guida

dell'organizzazione, i meccanismi di governance assicurano la continuità della visione e del successo del fondatore al di là degli sforzi di una persona.

2.8.3. Ruoli e responsabilità del presidente del consiglio di amministrazione

I ruoli dell'amministratore delegato e del presidente sono fondamentalmente diversi. Il presidente del consiglio di amministrazione è responsabile della gestione del consiglio mentre le responsabilità dell'amministratore delegato si riferiscono alla gestione dell'attività dell'organizzazione.

2.8.4. Come creare una cultura del consiglio di amministrazione?

Per aumentare l'impegno del consiglio di amministrazione, l'introduzione dei membri del consiglio e la gestione attiva del consiglio è vitale. Creare la giusta cultura del consiglio aumenterà l'impegno e il valore dei membri del consiglio di amministrazione nei confronti dell'organizzazione. Quando il consiglio è diversificato, è fondamentale stabilire una cultura di ascolto attivo, rispetto per le diverse prospettive, dialogo produttivo e interesse condiviso di arrivare a una decisione collaborativa.

Onboarding del consiglio di amministrazione

I nuovi membri del consiglio dovrebbero essere introdotti al lavoro, le strategie e i piani dell'organizzazione. Un'ampia introduzione è importante perché i membri del consiglio di amministrazione e gli imprenditori sociali hanno spesso background diversi che potrebbero portare a uno scontro di culture se le comprensioni non sono allineate.

Riconoscere il consiglio di amministrazione e valutare il loro impegno in modo appropriato

I membri del consiglio di amministrazione delle imprese sociali sono raramente incentivati da una remunerazione monetaria che spinge le imprese sociali a riconoscere e premiare emotivamente i membri del consiglio per il loro tempo e impegno. Esempio: visite in loco per conoscere in prima persona le azioni dell'organizzazione e dove le spese dovrebbero essere sostenute dall'organizzazione.

Quando si lavora con un consiglio di amministrazione, le organizzazioni dovrebbero prestare attenzione a quanto segue:

Da fare:

- + Lascia che i consigli di amministrazione creino i propri programmi
- + Definire il successo insieme al consiglio di amministrazione
- + Pianificare il ciclo di riunioni annuali
- + Invita esperti esterni
- + Domande dirette a membri specifici

- + Concentrarsi sulla definizione del futuro

Da non fare:

- Bias reattivo e a breve termine
- Trascorri del tempo sul banale
- Riunioni sovraccariche con dettagli
- Coinvolgere eccessivamente il consiglio di amministrazione
- Lascia che i dirigenti controllino il consiglio di amministrazione
- Basta rivedere il passato

Frekuensi e utilizzo delle riunioni

Le riunioni del consiglio di amministrazione dovrebbero essere tenute almeno quattro volte l'anno, e in alcuni casi più frequenti a seconda della situazione attuale dell'impresa, ad esempio il ciclo di vita, per mantenere i membri del consiglio di amministrazione strettamente al passo con lo sviluppo dell'organizzazione e per mantenere la familiarità tra i membri del consiglio e tra i membri del consiglio e la direzione.

Agenda: Ci dovrebbe essere un moderatore per rimanere in linea con l'agenda.

Piano d'azione: i consigli di amministrazione dovrebbero anche concordare un piano d'azione che contenga tappe concrete. I progressi dovrebbero essere valutati rispetto al piano d'azione.

Follow-up: Follow-up delle riunioni, le riunioni dovrebbero contenere luogo, giorno e ora della riunione, partecipanti, processo decisionale, deliberazioni, risultati delle votazioni e modalità di approvazione delle risoluzioni.

2.8.5. In che modo la direzione dovrebbe riferire al consiglio di amministrazione?

La segnalazione aumenta la trasparenza e serve a legittimare l'esistenza di un'organizzazione. Aggiornamenti regolari sullo sviluppo di un'organizzazione mantengono i membri del consiglio di amministrazione coinvolti e servono a mantenere la fiducia.

La direzione dovrebbe riferire mensilmente o almeno trimestralmente ai propri membri del consiglio di amministrazione e le relazioni dovrebbero contenere quanto segue:

- ✓ Flussi di cassa, confronto tra budget e dati finanziari effettivi.
- ✓ Performance social rispetto ai benchmark.
- ✓ Commenti della direzione su incidenti importanti, sviluppo di fattori esterni, ecc.

Alla fine dell'anno è necessaria una relazione più dettagliata contenente lo stato patrimoniale e il conto economico.

2.8.6. Come valutare il lavoro di una commissione?

I membri del consiglio di amministrazione si uniscono ai consigli perché desiderano che i loro contributi siano significativi. Le imprese sociali dovrebbero comunicare regolarmente con i loro membri del consiglio di amministrazione su ciò che funziona bene nel consiglio di amministrazione e ciò che non funziona bene. Allo stesso modo, i consigli di amministrazione dovrebbero prendere questo feedback come un'opportunità per avere un impatto più forte. Invece di presumere che le buone intenzioni e la buona volontà portino a una governance efficace, i consigli di amministrazione dovrebbero prestare attenzione alla valutazione delle proprie prestazioni.

- ✓ Alla fine di ogni incontro: Revisione
- ✓ Tra una riunione e l'altra: conversazioni informali
- ✓ Questionari di autovalutazione del consiglio ogni pochi anni

2.9. Consigli di amministrazione: conclusione³

Per quanto riguarda i consigli di amministrazione, è opportuno evidenziare i seguenti aspetti:

- ✦ Ciclo di vita dell'organizzazione: quando si stabilisce la struttura di governance, è necessario considerare le esigenze e il ciclo di vita dell'organizzazione.
- ✦ Selezione degli investitori: considerare i requisiti di governance durante le negoziazioni con gli investitori.
- ✦ Ruolo del fondatore: non fare affidamento su una singola persona per gestire, modellare e supervisionare l'organizzazione.
- ✦ Composizione del consiglio di amministrazione: bilanciare in modo appropriato le competenze e la rappresentanza delle parti interessate.
- ✦ Trasparenza: essere trasparenti e responsabili, soprattutto quando si tratta di conflitti di interesse.

³ Il contenuto relativo ai consigli di amministrazione si basa sui documenti.

- Corporate Governance delle imprese sociali - Working document, TUM School of Management - Ann-Kristin Achleitner, Judith Mayer, European Business School - Andreas Heinecke, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship - Mirjam Schoning, Abigail Noble
- La governance delle imprese sociali: gestire la tua organizzazione per il successo, SCHWAB FOUNDATION FOR SOCIAL ENTREPRENEURSHIP WORLD ECONOMIC FORUM

- ✦ Coinvolgimento dei membri del consiglio di amministrazione: mantenere i membri del consiglio coinvolti in argomenti strategici invece di essere limitati da un consiglio reattivo.
- ✦ Reporting: mantieni i membri del tuo consiglio di amministrazione in linea con gli sviluppi della tua organizzazione. Se riferisci regolarmente ai membri del tuo consiglio, è loro responsabilità porre domande.

3. Sfide della buona governance delle imprese sociali: deriva della missione e responsabilità

Le imprese sociali non sono né enti di beneficenza tipici né imprese tipiche. Il loro obiettivo primario è quello di fornire valore sociale ai beneficiari della missione sociale e spesso la loro principale fonte di reddito è commerciale, facendo affidamento sui mercati per sostenersi e scalare le loro operazioni. Per queste organizzazioni le attività commerciali sono un mezzo per raggiungere fini sociali. In quanto tali, le imprese sociali sono organizzazioni ibride che combinano entrambi gli aspetti della beneficenza e del business al loro centro (Battilana & Lee, 2014; Besharov & Smith, 2014; Mair, Mayer, & Lutz, 2014; Galaskiewicz & Barringer, 2012).

Sebbene le imprese sociali siano viste come veicoli promettenti per la creazione di valore sia sociale che commerciale (Sabeti, 2011), rischiano di perdere di vista le loro missioni sociali nei loro sforzi per generare entrate. Questo rischio è indicato come deriva della missione (Fowler, 2000; Jones, 2007; Weisbrod, 2004). Sebbene il rischio di deriva della missione non sia specifico per le imprese sociali, è particolarmente acuto per loro dato quanto segue:

1. Sono intrinsecamente a rischio di dare priorità alle loro attività commerciali che consentono loro di generare entrate per sopravvivere.
2. La conseguenza della deriva della missione per le imprese sociali è grave in quanto minaccia la loro stessa ragion d'essere (ragion d'essere): se si perde la vista della missione sociale, allora hanno fallito i loro obiettivi di fornire valore sociale ai loro beneficiari.

Le imprese sociali si trovano quindi di fronte a una sfida di governance unica: come gestire i compromessi tra le loro attività sociali e quelle commerciali, in modo da generare entrate sufficienti ma senza perdere di vista il loro scopo sociale. In termini di governance organizzativa, non solo combinano obiettivi potenzialmente conflittuali (sociali e finanziari), ma anche interessi potenzialmente divergenti degli stakeholder. È una funzione della governance articolare sia ciò che un'organizzazione è responsabile sia verso chi è principalmente responsabile (Behn, 2003; Ebrahim, 2010; Kearns, 1996; Mulgan, 2000; Najam, 1996; O'Neill, 2002).

Le imprese sociali sono responsabili sia di una missione sociale che di realizzare profitti, cioè sono tenute a raggiungere sia una performance finanziaria che sociale. Questi due obiettivi non sono necessariamente allineati e spesso sono contraddittori e presentano rischi per la missione.

Inoltre, mentre i metodi e le metriche sono ben consolidati per misurare la performance finanziaria, la misura della performance sociale è molto più complicata e generalmente manca di standardizzazione e comparabilità (Di Maggio, 2002; Ebrahim & Rangan, 2010; Paton, 2003).

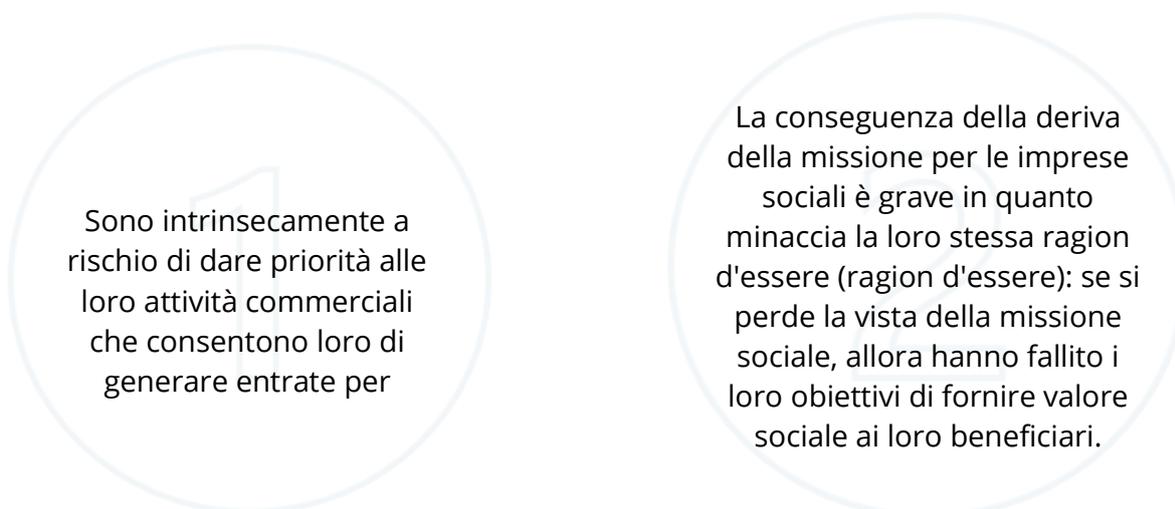
Le imprese sociali sono anche responsabili nei confronti di più parti interessate "principali" I beneficiari presi di mira e i finanziatori (o investitori) hanno spesso interessi divergenti tra loro. Questo non è un caso semplice di agente principale come con le società convenzionali in cerca di profitto in cui i proprietari sono rappresentati dai principali e la direzione sono gli agenti il cui compito è quello di cercare gli interessi dei mandanti.

Il contesto dell'impresa sociale è composto da vari stakeholder con obiettivi diversi, alcuni dei quali possono far valere i loro interessi e altri che non possono. Per ritenere i manager responsabili in tali contesti ed evitare la deriva della missione, un compito chiave della governance è il corretto allineamento e la definizione delle priorità di interessi diversi e talvolta contrastanti.

Il rischio della deriva della missione e della governance

La governance organizzativa assume un ruolo fondamentale nella navigazione di obiettivi potenzialmente contraddittori e nel soddisfare le esigenze dei beneficiari anche quando il modello di dipendenza dalle risorse potrebbe rendere le imprese sociali più propense a soddisfare le richieste dei loro clienti.

Ci sono due dimensioni della responsabilità che devono sempre essere tenute presenti quando esaminiamo il ruolo della governance organizzativa. Questi sono:



Gli approcci di governance differiranno a seconda che l'organizzazione sia un ibrido **integrato** (IH – le attività commerciali e sociali sono intrecciate nel raggiungimento della missione sociale, in modo tale che il profitto e

il valore sociale siano creati attraverso lo stesso insieme di attività) o un **ibrido differenziato** (DH - i profitti delle attività commerciali servono a finanziare le attività sociali). Gli ibridi integrati e gli ibridi

differenziati sperimentano il rischio di deriva della missione in modi diversi.

La deriva della missione è un processo di cambiamento organizzativo in cui un'organizzazione diverge dal suo scopo principale o dalla sua missione. Identificare la deriva della missione non è un esercizio facile. A volte può verificarsi in cambiamenti visibili nella missione, nella strategia o negli obiettivi, ma spesso può verificarsi anche attraverso cambiamenti meno visibili delle pratiche dell'organizzazione.

La deriva della missione negli ibridi differenziati si crea quando queste imprese sociali danno priorità alla creazione di valore per i clienti paganti (ad esempio i clienti aziendali che pagano per un servizio) a scapito dei beneficiari (ad esempio le persone che ricevono la scuola), il che le porterà ad allocare più risorse nelle loro attività commerciali che in quelle sociali. Gli ibridi integrati non presentano questo rischio allo stesso modo dei loro beneficiari che sono anche loro clienti. Tuttavia, questi ibridi integrati sono ancora soggetti al rischio di deriva della missione in quanto possono nel tempo dare priorità alla ricerca del profitto rispetto alla missione sociale applicando prezzi più elevati, offrendo prodotti o servizi aggiuntivi che hanno lo scopo di generare profitti piuttosto che aiutare i beneficiari, o spostandosi verso segmenti di mercato che possono permettersi di pagare per i loro beni piuttosto che quelli che ne hanno più bisogno.

Questo rischio di dare sistematicamente priorità al profitto è una delle ragioni per cui le organizzazioni di microfinanza sono state

sottoposte a un pesante esame negli ultimi anni (Banerjee, Duflo, Glennerster, & Kinnan, 2013; Karlan & Zinman, 2011).

Obiettivi di doppia performance

La governance organizzativa si occupa di bilanciare simultaneamente i due obiettivi della generazione di profitto e della missione sociale. Questi obiettivi sono stati tradizionalmente governati attraverso le forme separate di business e beneficenza e codificati nelle leggi di molti paesi come incorporazioni a scopo di lucro e senza scopo di lucro.

Negli ultimi anni, diversi paesi hanno sviluppato nuovi status giuridici per soddisfare meglio le esigenze delle imprese sociali che non sono né tipiche a scopo di lucro né tipiche organizzazioni non profit (una descrizione di queste strutture giuridiche può essere trovata nel modulo 1). Queste nuove entità giuridiche aiutano a chiarire le sfide di governance che le imprese sociali devono affrontare quando si tratta di perseguire congiuntamente obiettivi sociali e commerciali. Segna la volontà di riconoscere le imprese sociali come organizzazioni distinte che non sono né tipiche a scopo di lucro né tipiche organizzazioni non profit.

I ruoli della governance
includono il monitoraggio
delle prestazioni per mitigare
questo rischio.

Bilanciare i due obiettivi di performance

I consigli di amministrazione utilizzano specifici meccanismi di governance organizzativa nel loro sforzo di cercare l'equilibrio tra obiettivi sociali e commerciali. Come abbiamo già evidenziato, il rischio primario è la **deriva della missione**. I ruoli della governance includono il monitoraggio delle prestazioni per mitigare questo rischio.

La valutazione delle prestazioni sociali è un compito fondamentale diverso dalla valutazione delle prestazioni finanziarie e ciò pone molte sfide. La misurazione delle prestazioni finanziarie utilizza misure contabili come vendite, profitti, ritorno sull'investimento, ecc. E misure di mercato come valore di mercato, prezzo delle azioni, rendimento del capitale proprio, ecc. Queste misure sono ben consolidate con definizioni e metodi di valutazione standardizzati che consentono una relativa facilità di comparabilità nel tempo per le varie imprese. Le imprese sociali utilizzano le misure finanziarie convenzionali per valutare le prestazioni finanziarie.

Combattere la deriva delle missioni attraverso la "compartimentazione"

Molte imprese sociali cercano di gestire i rischi finanziari di impegnarsi in attività commerciali e quindi il rischio di deriva della missione attraverso la "compartimentazione" delle diverse attività dell'organizzazione, ma non vi è alcuna garanzia che separare le attività sociali e commerciali in questo modo eliminerà le tensioni e raggiungerà gli obiettivi.

Nel valutare le prestazioni sociali, non ci sono misurazioni comuni su cui i consigli di amministrazione possano fare affidamento. Invece, una serie di metodi di valutazione ampiamente noti come "valutazione guidata dalla teoria" sono diventati particolarmente diffusi (ad es. Chen, 1990; Chen & Rossi, 1983, Rogers, 2007). Questi si basano sull'articolazione di "una teoria o un modello esplicito di come il programma causa i risultati previsti o osservati" come base per valutare le prestazioni (Coryn, Noakes, Westine, & Schroter, 2011: 201; Rogers, Petrosino, Huebner, & Hacs, 2000). Al centro di gran parte di questo lavoro c'è un "modello logico" della catena dei risultati in cui gli input organizzativi (ad es. conoscenze, attrezzature e risorse finanziarie) sono utilizzati per supportare attività o processi per la produzione di beni e servizi (ad es. cibo, alloggio, servizi sanitari, istruzione, formazione professionale, ecc.) che a loro volta si traducono nella consegna di output a una popolazione beneficiaria target (tipicamente misurata in termini di numero di persone raggiunte all'interno di tale obiettivo. popolazione e benefici immediati per loro). (Bickman, 1987; Chen & Rossi, 1983; Donaldson, 2007; Ebrahim & Rangan, 2014; Liket, Rey-Garcia, & Maas, 2014; Weiss, 1972)

Monitorare il rapporto tra attività sociali e commerciali

Negli ibridi differenziati, la separazione delle attività commerciali e sociali consente di monitorarne separatamente le prestazioni. Questa divisione consente ai consigli di

amministrazione e ai manager di fissare obiettivi di performance distinti per le loro attività commerciali e sociali. Questa separazione o firewall tra attività sociali e commerciali consente una maggiore chiarezza nella valutazione delle prestazioni commerciali e sociali. Tuttavia, le attività commerciali possono ancora comportare rischi per l'organizzazione quando contraddicono o sono incompatibili con la missione.

Negli ibridi integrati, poiché le attività commerciali e sociali sono le stesse, il rischio di deriva della missione assume una forma diversa. Gli ibridi integrati corrono il rischio che le attività commerciali (profitto) superino gli obiettivi sociali, compromettendo i risultati sociali dell'attività integrata. Ad esempio, le organizzazioni di microfinanza che riescono a stabilire alti tassi di rimborso dei prestiti (prestazioni finanziarie) non riescono necessariamente a far uscire i loro clienti dalla povertà (prestazioni sociali).

La sfida per gli ibridi integrati è garantire che la transazione commerciale porti a un cambiamento sociale. Una funzione di una governance efficace è quella di monitorare se le attività generatrici di entrate producono i risultati attesi.

La sfida comune della governance risiede nel modo in cui dare priorità e allineare gli interessi.

La sfida della governance negli ibridi **differenziati** consiste nel monitoraggio della contraddizione o del conflitto tra attività commerciali e sociali, mentre la sfida negli **ibridi integrati** consiste nel garantire un chiaro nesso causale tra l'attività integrata e i risultati sociali. Sebbene tutte le imprese sociali affrontino il problema di chiarire le relazioni causa-effetto tra le loro attività e i risultati sociali, questo rischio è particolarmente pronunciato negli ibridi integrati in cui una buona performance finanziaria può mascherare scarse prestazioni sociali.

Monitoraggio delle prestazioni degli agenti

Le imprese sociali devono anche affrontare la sfida di supervisionare le prestazioni degli agenti. La teoria dell'agenzia specifica due meccanismi principali per la supervisione degli agenti: monitoraggio delle prestazioni della gestione e del personale (come vengono svolte le attività sociali ed economiche); e/o, monitorando direttamente i risultati (risultati sociali e finanziari) (Eisenhardt, 1989; Jensen & Meckling, 1976). Questa distinzione è spesso indicata come responsabilità procedurale rispetto a responsabilità sostanziale (Coleman & Porter, 2000; Woods, 2001) o processo versus outcome accountability (Tetlock, 1985).

Dal punto di vista della teoria dell'agenzia, un compito fondamentale della governance è determinare quale tipo di strategia di controllo – basata sul comportamento o sui risultati – sia più appropriata e fattibile per il suo contesto organizzativo. Il controllo basato sul comportamento richiede di disporre di informazioni su ciò che il personale e la

direzione fanno, che possono essere ottenute attraverso l'osservazione e integrate con sistemi di informazione. I controlli comportamentali si basano su misure di processo e una valutazione dello sforzo piuttosto che dell'effetto (Scott, 1992: 355). Poiché tale controllo richiede di avere criteri relativamente chiari per giudicare la qualità e la quantità del comportamento, è più adatto a compiti altamente prevedibili e programmabili che possono essere prontamente osservati e giudicati (Ouchi, 1979; Thompson, 1967) o dove esiste una teoria ben compresa delle prestazioni che collega le attività ai risultati a breve termine e, in ultima analisi, ai risultati a lungo termine.

Nell'ambito del meccanismo di governance del controllo basato sui risultati, gli agenti vengono ricompensati per i risultati delle loro azioni piuttosto che per le azioni o i compiti stessi. Tale strategia di controllo può essere auspicabile in contesti non solo in cui il comportamento è difficile o costoso da osservare, ma anche dove i risultati sono più facilmente misurabili (Eisenhardt, 1985; Ouchi, 1979). I controlli basati sui risultati trasferiscono parte del rischio di ottenere risultati all'agente, anche quando l'agente può avere poco controllo sul contesto, che opera. Ad esempio, i dipendenti che vengono pagati su commissione vengono compensati attraverso un sistema di ricompensa basato sui risultati.

Poiché lo scopo principale delle imprese sociali è quello di raggiungere una missione sociale, ci aspettiamo che i consigli di amministrazione di ibridi differenziati e integrati cercheranno di stabilire strategie di controllo che li aiutino a

dare priorità ai risultati sociali rispetto ai risultati finanziari, riducendo così al minimo la deriva della missione.

Responsabilità nei confronti di chi? Allineare le principali parti interessate

La governance organizzativa implica anche la responsabilità nei confronti di più stakeholder principali. Il problema sta nel modo di allineare gli interessi delle varie parti interessate, o dei richiedenti di responsabilità, e di chi dare priorità agli interessi quando tali interessi sono in conflitto. Le teorie degli stakeholder dell'azienda suggeriscono che le organizzazioni possono dare priorità tra gli stakeholder sulla base del loro potere, legittimità sociale e urgenza delle loro rivendicazioni (Dunfee, 2008; Mitchell et al., 1997; Neville, Bell, & Whitwell, 2011) e che un valore maggiore deriva dall'allineamento degli interessi (Freeman, 1984).

La sfida comune della governance risiede nel modo in cui dare priorità e allineare gli interessi. Esiste un potenziale conflitto e una tensione implicita a livello organizzativo tra "responsabilità verso l'alto" (richieste di potenti donatori) e "responsabilità verso il basso" nei confronti dei beneficiari (Edwards & Hulme, 1996; Najam, 1996). Nelle imprese, l'allineamento degli interessi verso l'alto e verso il basso è facilitato dallo scambio di mercato: il valore viene creato per i proprietari quando i clienti acquistano i beni e i servizi prodotti dall'impresa. La responsabilità verso il basso nei confronti dei clienti dipende dall'opzione di uscita (Hirschman, 1970), in cui i clienti che sono insoddisfatti del prodotto o

del servizio possono andarsene per un concorrente. La responsabilità verso l'alto nei confronti degli investitori è facilitata anche dall'uscita, in particolare nelle società quotate in borsa dove le azioni possono essere facilmente vendute.

Gli enti di beneficenza, al contrario, non hanno un meccanismo di allineamento simile al mercato.

Discussione e conclusione sulla deriva della missione

Le imprese sociali offrono un modo distinto di categorizzare un'organizzazione che è diversa dalle organizzazioni imprenditoriali, non-profit e governative tradizionali. La storia suggerisce che può essere difficile per le imprese sociali raggiungere sia la loro missione sociale che il successo commerciale.

La governance organizzativa delle imprese sociali si trova ad affrontare le sfide derivanti dalla combinazione di forme di beneficenza e di business al loro interno. Il rischio maggiore è quello della deriva della missione.

La minimizzazione del rischio di deriva della missione comporta quanto segue per quanto riguarda la governance organizzativa:

- i. Monitorare la relazione tra attività sociali e commerciali.
- ii. Sviluppare strategie di controllo appropriate per il monitoraggio delle prestazioni del manager; e
- iii. Attuare forme significative di responsabilità verso il basso nei confronti dei beneficiari.

Fonte: ACADEMIA "La governance delle imprese sociali: deriva della missione e sfide di responsabilità nelle organizzazioni ibride" Julie Battilana Cornforth, Christopher (2014). *Comprendere e combattere la deriva della missione nelle imprese sociali*. Social Enterprise Journal, 10(1) pp. 3-20.

4. Aspetti chiave

La governance è definita come "sistemi e processi interessati a garantire la direzione generale, l'efficacia, la supervisione e la responsabilità di un'organizzazione" (Cornforth 2003); I meccanismi di governance possono includere consigli di amministrazione, sistemi di monitoraggio e meccanismi di segnalazione come il reporting o i codici di condotta.

Le imprese sociali affrontano i problemi più urgenti che le società devono affrontare impiegando modelli di business scalabili, autosostenibili e innovativi. Devono bilanciare le responsabilità finanziarie e l'impatto sociale e devono coordinarsi tra più gruppi di stakeholder, tra cui investitori, dipendenti, autorità di regolamentazione, clienti e beneficiari. Di conseguenza, i leader delle imprese sociali gestiscono compromessi complessi.

Il buon governo ha diverse caratteristiche principali. Queste caratteristiche dovrebbero costituire una linea guida nell'applicazione dei principi e della struttura di governance alle imprese sociali in generale:

Chiarezza di intenti, ruoli e comportamenti – I consigli di amministrazione devono porsi una domanda fondamentale: "qual è lo scopo di questa organizzazione?" Lo scopo dell'organizzazione, e la visione stabilita da coloro che la governano per sostenere il raggiungimento di tale scopo, è il punto di partenza per qualsiasi sistema di buon governo.

Applicazione dei principi – I principi che guidano un'organizzazione devono essere di valore fondamentale, compresi da tutti gli utenti e riflettere lo scopo dell'organizzazione: entità, responsabilità, stakeholder, governance e gestione, consiglio di amministrazione e sfida costruttiva, delega e prenotazione, apertura e trasparenza, sistemi di supporto del consiglio, conoscenza dell'organizzazione e del suo mercato e competenza.

Leadership e direzione strategica – Senza una chiara direzione strategica e leadership incorporata nel sistema di governance, le organizzazioni possono essere reattive con successo, ma sono anche inclini ad andare in caduta libera organizzativa.

Relazioni esterne efficaci – Il buon governo ha alla radice gli interessi di tutte le parti interessate. I migliori consigli di amministrazione e organi di governo assicurano che i loro leader siano direttamente coinvolti nelle relazioni con gli stakeholder.

Relazioni interne efficaci - I consigli di amministrazione devono capire come si sentono e agiscono gli stakeholder interni delle proprie organizzazioni. Alla radice di molti problemi organizzativi c'è la mancanza di una buona comunicazione tra coloro che gestiscono l'organizzazione e coloro che lavorano per loro.



Trasparenza e rendicontazione pubblica: l'apertura crea fiducia e la divulgazione precoce supporta il miglioramento precoce. Un'organizzazione matura avrà personale potenziato che accoglie i commenti, che si scusa quando le cose vanno male e rispetta le aspettative degli utenti che le cose saranno sistemate.

Sistemi e strutture – Le organizzazioni devono essere in grado di confrontarsi con le migliori pratiche pertinenti e monitorare la conformità rispetto a standard e obiettivi. Devono garantire una chiara linea di vista dalla prima linea di erogazione del servizio fino al livello del consiglio di amministrazione sulla qualità e la sicurezza.

Sfida sulla consegna dei risultati concordati – Non è sempre facile identificare e misurare i risultati in ambienti complessi o identificare cause specifiche di fallimento, ma ci sono strumenti disponibili per aiutare e i consigli di amministrazione dovrebbero essere ben informati su di loro e su come le loro organizzazioni si misurano rispetto ai benchmark pertinenti.

Rischio e conformità – Le organizzazioni sanitarie in particolare lavorano per una vasta gamma di regimi di conformità ed è compito del consiglio garantire che siano sempre osservati – e questo include la condotta del consiglio stesso. Il sistema di rischio utilizzato dai consigli di amministrazione dovrebbe avvertire adeguatamente la direzione e i consigli di amministrazione di qualsiasi pericolo di non rispettare le norme di conformità.

Efficacia organizzativa – I consigli di amministrazione dovrebbero discutere regolarmente quale valore possono aggiungere alle loro organizzazioni. Una buona governance include l'identificazione di una visione, lo sviluppo di una strategia, la selezione e il supporto di una leadership per realizzare tale strategia, la garanzia che vengano compiuti progressi, la gestione delle risorse e la tutela della qualità e della sicurezza - il tutto fatto secondo i più alti standard di probità e trasparenza.

Fonte: <https://www.good-governance.org.uk/publications/insights/the-basics-of-good-governance#:~:text=Good%20governance%20includes%20identifying%20a,standards%20of%20probity%20and%20transparency>

Bibliografia

- [1] Achleitner, A. K., Heinecke, A., Noble, A., Schöning, M., & Spiess-Knafl, W. (2011). *Social Investment Manual*. Schwab Foundation, TU München, Dialogue Social Enterprise.
- [2] Carver, J. (2006). *Boards that make a difference: A new design for leadership in nonprofit and public organizations* (Vol. 6): Jossey-Bass Inc Pub.
- [3] Clark, C., Rosenzweig, W., Long, D., & Olsen, S. (2004). *Double Bottom Line Project Report: Assessing Social Impact in Double Bottom Line Ventures Methods Catalogue*.
- [4] University of California, Center for Responsible Business, downloaded at: http://www.riseproject.org/DBL_Methods_Catalog.pdf; Berkeley.
- [5] Community Interest Companies. (2005). *Information and guidance notes*. Department for Business Innovation & Skills, download at: <http://www.bis.gov.uk/cicregulator/guidance>.
- [6] Cornforth, C. (2003). *The governance of public and non-profit organisations: what do boards do?* Oxon: Routledge Taylor & Francis Group.
- [7] Dees, G. J. (2001). *The Meaning of "Social Entrepreneurship"*. Working Paper. Duke University, Durham.
- [8] Ebrahim, A. (2003). Accountability in practice: Mechanisms for NGOs. *World Development*, 31(5), 813-829.
- [9] European Confederation of Directors Associations. (2010). *Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in Europe*. ecoDa, Brussels.
- [10] Heinecke, A., & Mayer, J. (forthcoming). Strategies for Scaling. In C. Volkmann, K. Tokarski & K. Ernst (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [11] Hudson, M. (2011). *Managing Without Profit - Leadership, management and governance of third sector organisations*. London: Directory of Social Change.
- [12] Kreutzer, K., & Jacobs, C. (2011). Balancing Control and Coaching in CSO Governance. A Paradox Perspective on Board Behavior. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 22(4), 613-638.
- [13] Mair, J., & Sharma, S. (forthcoming). Performance Measurement and Social Venture in Social Entrepreneurship. In C. Volkmann, K. Tokarski & K. Ernst (Eds.), *Social Entrepreneurship and Social Business*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [14] Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2007). *For Love and Money: Governance and Social Enterprise*. Social Enterprise Coalition, Governance Hub, London.

