

EMPOWERING
SMALL
SOCIAL
ENTERPRISES
IN ITALY

START UP CON UNA **MISSION SOCIALE:** ISTRUZIONI PER L'USO



PHITRUST
Invest to act

**IMPACT
HUB** Siracusa

microfinanza

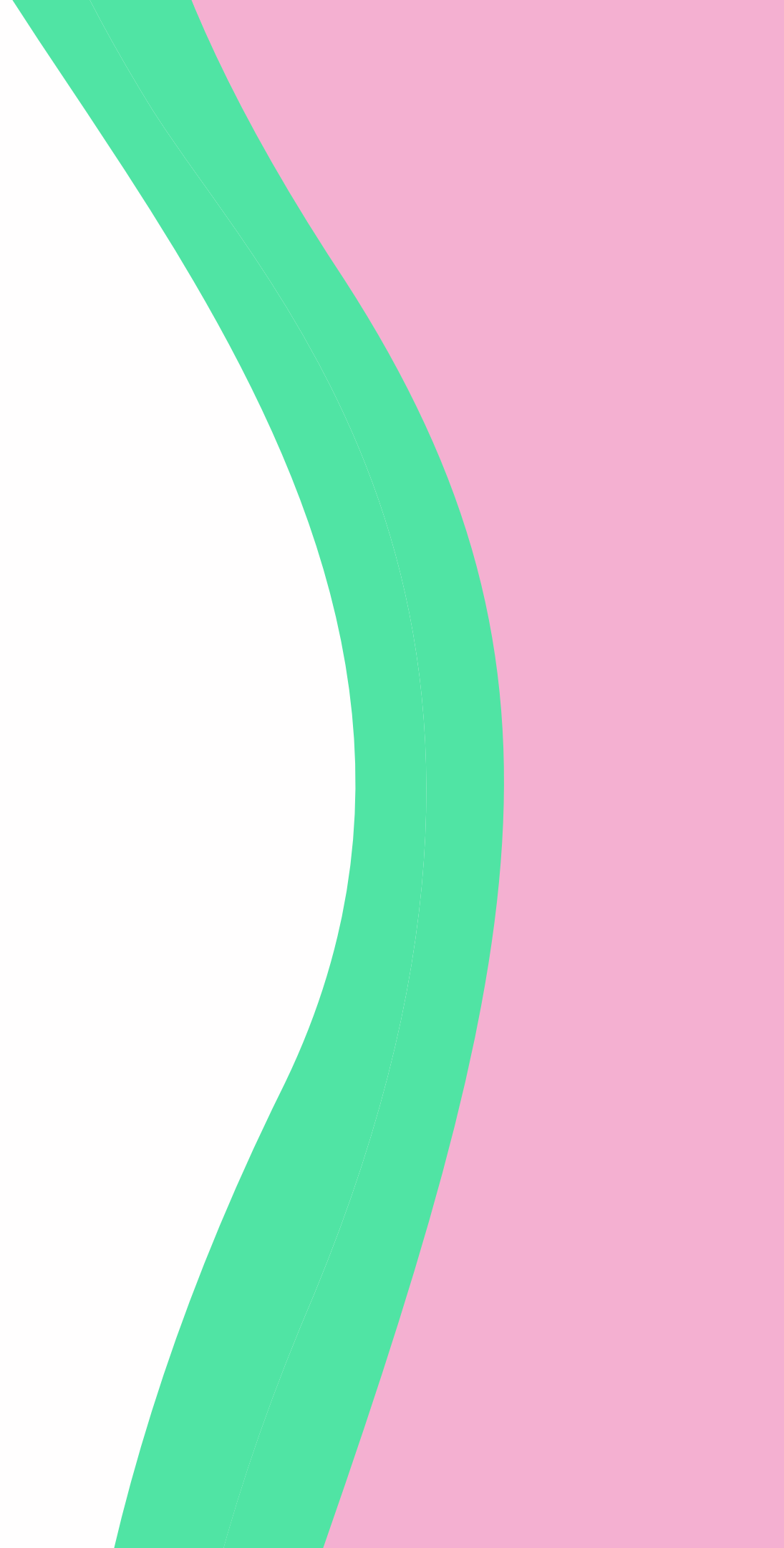
ASSOCIAZIONE
**micro
LaB**

La presente guida è stata prodotta nell'ambito del progetto "Empowering Small Social Enterprises in Italy" (ESSEI), risultato vincitore del bando "Actions to stimulate the development of the social finance market" finanziato dalla Commissione Europea attraverso il programma EaSI (Employment and Social Innovation).



indice

- Introduzione
- L'importanza di misurare (e raccontare) l'impatto
- Le opportunità a disposizione in Italia e EU
- Cosa è il mentoring
- Il funzionamento del fondo (ESSEI)
- Case studies (casi pratici)



1

INTRODUZIONE

I movimenti sociali si stanno moltiplicando, in un contesto di cambiamento climatico, crisi economica e d'identità, aggravata dalla crisi sanitaria. Per aumentare il loro impatto, le imprese sociali innovative mancano di **finanziamenti** adeguati e di **supporto alle competenze**.

Il progetto ESSEI vuole **contribuire allo sviluppo del mercato italiano della finanza d'impatto**, progettando e lanciando un nuovo strumento finanziario dedicato e sostenendo la **nascita**, la **crescita** e la **consapevolezza** delle imprese sociali italiane.

L'obiettivo è far sì che iniziative sociali sostenibili diventino "fattibili", attraverso valori, conoscenze e strumenti di finanza innovativa.

I partner di progetto

Il progetto è implementato da **Phitrust**, che lavora come coordinatore, supportato da **Microfinanza**, **Microlab** e **Impact Hub Siracusa**.





Phitrust

Fondo di venture capital nato in Francia, con investimenti in più di 30 imprese sociali innovative: opera dal 2006, ricercando **un ritorno finanziario coerente con un alto livello di impatto sociale**, dando un significato più ampio all'investimento.

Microfinanza srl

Società indipendente che dal 2000 fornisce servizi qualificati e supporto tecnico al
settore della microfinanza in tutto il mondo.

Si occupa in particolare di: Consulenza e Assistenza Tecnica; Formazione e Capacity building; Valutazioni e ricerche; e Sviluppo di programmi e progetti.

Associazione MicroLab

Dal 2003 promuove l'innovazione sociale attraverso il **mentoring e la formazione** in 15 città italiane grazie a circa 60 mentors d'impresa volontari. Fa parte del Youth Business International per la condivisione di buone pratiche, strumenti e metodologie.



Impact hub Siracusa

Parte del network "Impact Hub", comunità di persone e spazi di coworking dedicati all'innovazione ed all'imprenditoria sociale, dal 2012 gestisce uno **spazio di coworking** e si occupa di **servizi di sviluppo e supporto per imprese sociali**, progettazione e eventi.



2 **IMPRESA SOCIALE: DEFINIZIONI**

Impresa sociale: definizioni

In Italia per Impresa Sociale si intende un ente privato che esercita in via stabile e principale **un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale**, adottando modalità di gestione responsabili e trasparenti e favorendo il più ampio coinvolgimento dei lavoratori, degli utenti e di altri soggetti interessati alle loro attività. Le Cooperative Sociali e i loro consorzi acquisiscono di diritto la qualifica di Impresa Sociale.

Gli Enti Religiosi civilmente riconosciuti possono adottare la qualifica di Impresa Sociale solo se esercitano le attività d'impresa d'interesse generale definite dal decreto.

(DLGS n. 112 del 3 luglio 2017, recentemente modificato dal DLGS n. 95 del 20 luglio 2018)

A livello Italiano, un'Impresa Sociale può svolgere solo le attività di interesse generale previste dalla legge, tra queste:

- Interventi, servizi sociali, e prestazioni sanitarie;
- Attività di educazione, istruzione e formazione professionale;
- Interventi e servizi finalizzati alla salvaguardia e al miglioramento delle condizioni dell'ambiente e all'utilizzazione accorta e razionale delle risorse naturali;
- Interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio;
- Formazione universitaria e post-universitaria, e formazione extra-scolastica, finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica;

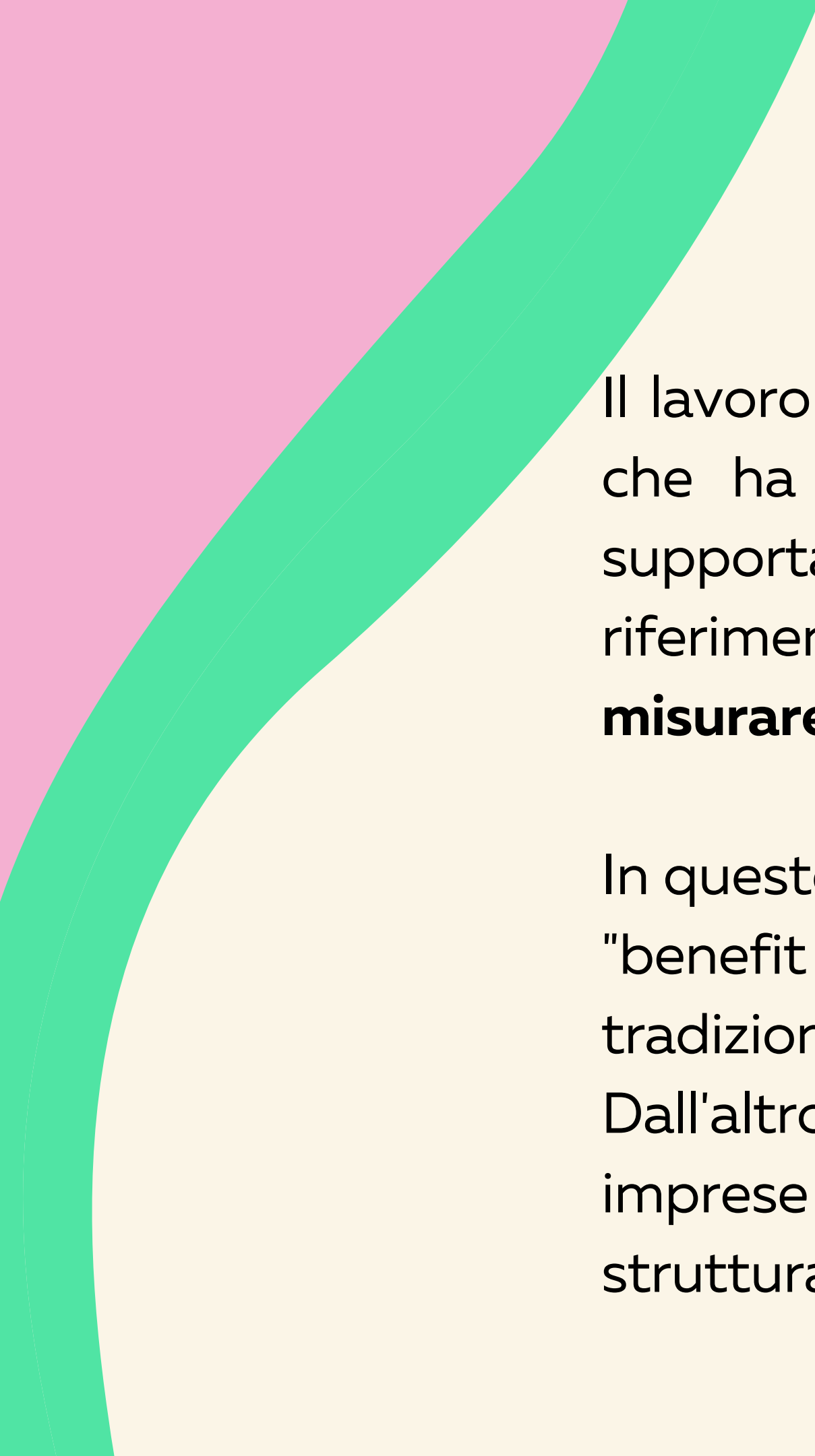
- 
- Cooperazione allo sviluppo;
 - Servizi finalizzati all'inserimento o al reinserimento del lavoro dei lavoratori e delle persone svantaggiate;
 - Alloggio sociale e attività di carattere residenziale temporaneo diretta a soddisfare bisogni sociali, sanitari, culturali, formativi o lavorativi;
 - Integrazione sociale dei migranti;
 - Microcredito;
 - Agricoltura sociale.

A livello Europeo, invece, la Commissione definisce l'Impresa Sociale come "un operatore nell'economia sociale, il cui obiettivo principale è quello di **avere un impatto sociale piuttosto che generare un profitto per i proprietari e gli azionisti**. L'impresa sociale opera producendo beni o servizi per il mercato in modo imprenditoriale e innovativo, e utilizza i propri profitti primariamente per raggiungere obiettivi di natura sociale. È gestita in modo aperto e responsabile e, in particolare, coinvolge lavoratori, consumatori e stakeholder interessati dalle sue attività economiche".

Le imprese sociali ottengono la maggior parte delle proprie entrate attraverso gli scambi commerciali, anziché dipendere da contributi e donazioni (come avviene per le fondazioni o associazioni di volontariato).

Gli utili generati da un'impresa sociale, indipendentemente dalla sua forma giuridica for profit o non profit, sono per la maggior parte reinvestiti nell'organizzazione e utilizzati per supportarne la mission.

(Social Business Initiative della Commissione Europea)



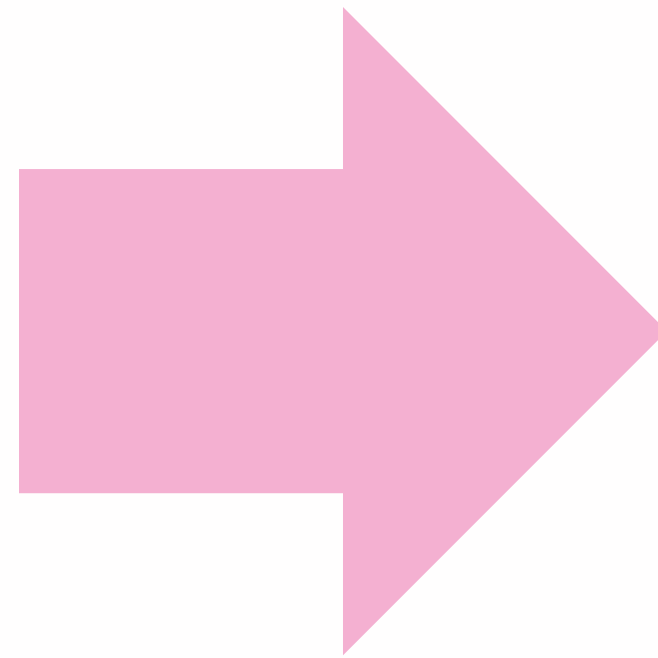
Il lavoro non mira a comprendere il mero Terzo Settore "tradizionale", che ha una lunga storia e tradizione in Italia: il progetto vuole supportare enti e progetti che, al di là della forma giuridica di riferimento, hanno una chiara ed **esplicita mission sociale**, e vogliono **misurare il proprio impatto**.

In questo senso, le organizzazioni profit possono divenire "benefit corporations" (B-Corp), start-up innovative sociali e imprese tradizionali con una missione sociale come strategia centrale..

Dall'altro lato, le organizzazioni non profit possono trasformarsi in imprese sociali, o essere supportate nel percorso di sviluppo di una struttura "ibrida".

**Quello dell'economia sociale è
il modello di business del futuro!**

**STAKEHOLDERS
ECONOMY**



**SHAREHOLDERS
ECONOMY**



3 CONTESTO DI RIFERIMENTO

2.8

Milioni di imprese sociali in Europa

6.3

% della forza lavoro totale

13+

Milioni di persone impegnate
(circa pari al 6% del totale in Europa)

LE PRIORITÀ DELLA COMMISSIONE EUROPEA

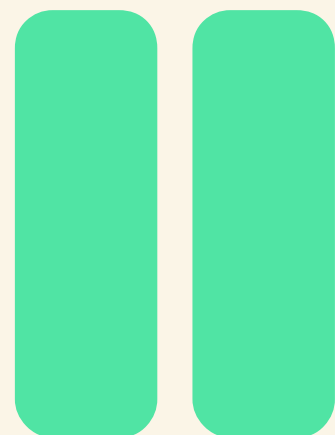


**Green Deal europeo:
Puntare a essere il primo
continente a impatto
climatico zero**

I cambiamenti climatici e il degrado ambientale sono una minaccia enorme per l'Europa e il mondo. Per superare queste sfide, il Green Deal europeo trasformerà l'UE in un'economia moderna, efficiente sotto il profilo delle risorse e competitiva, garantendo che:

- nel 2050 non siano più generate emissioni nette di gas a effetto serra
- la crescita economica sia dissociata dall'uso delle risorse
- nessuna persona e nessun luogo siano trascurati.

Il Green Deal europeo è anche la nostra ancora di salvezza per lasciarci alle spalle la pandemia di COVID-19. Un terzo dei 1800 miliardi di euro di investimenti del piano per la ripresa di NextGenerationEU e il bilancio settennale dell'UE finanzieranno il Green Deal europeo.



Un'Europa pronta per l'era digitale: Più opportunità grazie a una nuova generazione di tecnologie

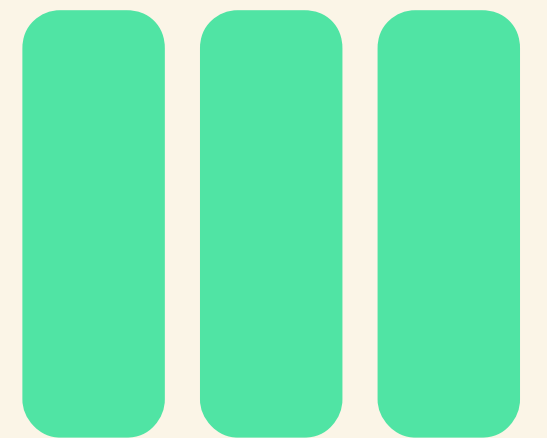
La tecnologia digitale sta cambiando la vita delle persone. La strategia digitale dell'UE mira a fare sì che tale trasformazione vada a beneficio dei cittadini e delle imprese, contribuendo nel contempo a raggiungere l'obiettivo di un'Europa neutra dal punto di vista climatico entro il 2050.

La Commissione è decisa a fare di questo decennio il "decennio digitale" europeo. L'Europa deve ora rafforzare la propria sovranità digitale e fissare norme, anziché seguire quelle di altri paesi, incentrandosi chiaramente sui dati, la tecnologia e le infrastrutture.

Le persone e le imprese dell'UE possono crescere solo se l'economia lavora per loro.

L'economia sociale di mercato dell'UE, che è unica al mondo, consente alle economie di crescere e di ridurre la povertà e le disuguaglianze. Con un'Europa che poggia su basi stabili, l'economia può rispondere pienamente alle esigenze dei cittadini dell'UE.

Per questo motivo è essenziale rafforzare le piccole e medie imprese, la spina dorsale dell'economia dell'UE. Così come è fondamentale completare l'Unione dei mercati dei capitali e approfondire l'Unione economica e monetaria.



**Un'economia al
servizio delle persone:
lavorare per l'equità
sociale e la prosperità**



Un'Europa più forte nel mondo: rafforzare la leadership mondiale responsabile

La Commissione Europea sostiene il multilateralismo e un ordine mondiale basato su regole con un ruolo più attivo e una voce più forte dell'UE nel mondo. Un programma di commercio forte, aperto ed equo, che renda l'Europa un luogo attraente per le imprese, è fondamentale per rafforzare il ruolo di leader mondiale dell'UE, assicurando nel contempo i più elevati standard di protezione del clima, dell'ambiente e del lavoro.

La leadership europea significa anche lavorare di concerto con i nostri vicini e i nostri partner, introducendo una strategia globale sull'Africa e ribadendo la prospettiva europea dei paesi dei Balcani occidentali. La CE persegue un approccio coordinato all'azione esterna - dagli aiuti allo sviluppo alla politica estera e di sicurezza comune - che garantisce una voce più forte e più unita dell'Europa nel mondo.



Promozione dello stile di vita europeo: proteggere i cittadini e i nostri valori

Un'Europa che protegge deve anche battersi per la giustizia e i valori fondamentali dell'UE.

Le minacce allo Stato di diritto mettono a repentaglio il fondamento giuridico, politico ed economico della nostra Unione. Lo Stato di diritto è al centro della visione della presidente von der Leyen di un'Unione all'insegna della parità, della tolleranza e dell'equità sociale. La Commissione attiverà un meccanismo globale europeo per lo Stato di diritto, nell'ambito del quale s'impegna a riferire ogni anno in modo obiettivo sulla situazione dello Stato di diritto in tutta l'Unione.

Un nuovo approccio sul fronte delle migrazioni presuppone frontiere solide, la modernizzazione del sistema di asilo dell'UE e la collaborazione con i paesi partner.

L'affluenza senza precedenti alle elezioni europee del 2019 testimonia la vivacità della democrazia europea. I cittadini hanno bisogno di un ruolo più incisivo nel processo decisionale e di un ruolo più attivo nella definizione delle nostre priorità. Una conferenza sul futuro dell'Europa consentirà ai cittadini europei di dire la loro su ciò che è importante per l'UE.

Per proteggere la nostra democrazia da ingerenze esterne, è necessario un approccio congiunto e norme comuni per affrontare problemi quali la disinformazione e i messaggi di odio online.



**Un nuovo slancio per la democrazia europea:
coltivare, proteggere e rafforzare la nostra democrazia**

IL SETTORE DELL'IMPACT INVESTING IN ITALIA

Cresce nel nostro paese, una nuova idea di finanza, l'impact investing, che non ricerca solo il profitto, ma guarda anche all'impatto sociale, ambientale e culturale di idee e imprese.

L'impact investing si riferisce agli investimenti il cui impatto dev'essere intenzionale, misurabile e addizionale rispetto agli investimenti tradizionali.

Fondamentalmente, l'impact investing riguarda l'allineamento delle convinzioni e dei valori degli investitori con l'allocazione del capitale per affrontare questioni sociali e/o ambientali. Negli ultimi anni, In Italia, il mercato "strictly impact" è quasi raddoppiato: il capitale disponibile passa da 109 milioni a 204 milioni di euro, +88% nel 2021 rispetto al 2020, +344% rispetto al 2017*.

* Ultimo Impact Report di FSVGDA (Fondazione Social Venture Giordano Dell'Amore)

Per “strictly impact” si intende quell’approccio degli investitori che, oltre a considerare i principi base di intenzionalità, addizionalità e misurabilità dell’impatto, prevedono un rendimento minimo e agiscono quindi secondo logiche “impact first”.

Con riferimento ai 6 operatori attivi nel mercato italiano, dal 2017 il capitale disponibile per gli investimenti a impatto in Italia è passato da 46 milioni a 204 milioni di euro nel 2021. Il numero di investimenti annui, nello stesso periodo, è invece cresciuto da 9 a 37. La cifra totale investita ha raggiunto i 16,3 milioni nel 2021, rispetto ai 12,3 del 2020 (+32,5%) e ai 6,2 del 2017 (+163%). In cinque anni sono stati investiti 55,9 milioni.

La crescita del mercato dal 2020 è quindi significativa, non per numero di operatori, ma in relazione al capitale disponibile.



L'andamento del mercato degli ultimi anni conferma un sempre maggior interesse di nuovi investitori, oltre che una maggior consapevolezza da parte di imprese ed enti che affrontano sfide sociali, ambientali o culturali, aventi l'obiettivo dichiarato di creare un impatto misurabile, definito ex ante, e parte integrante del proprio modello di business.

IL PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA

Il Piano si articola in 6 Missioni, aree tematiche principali su cui intervenire, individuate in piena coerenza con i 6 pilastri del Next Generation EU. Le Missioni si articolano in Componenti, aree di intervento che affrontano sfide specifiche, composte a loro volta da Investimenti e Riforme.

- Digitalizzazione, innovazione, competitività, cultura e turismo
- Rivoluzione verde e transizione ecologica
- Infrastrutture per una mobilità sostenibile
- Istruzione e ricerca
- Inclusione e coesione
- Salute

Il PNRR nel suo complesso sembra poter valorizzare il ruolo delle Imprese Sociali come catalizzatori locali di conoscenza ed esperienza, in grado di intercettare i bisogni e identificare specifiche strategie di risposta, e può rappresentare un'occasione per favorire una transizione sostenibile del modello economico italiano che coinvolga anche le imprese private. In generale, si registra **un elevato livello di fiducia***: oltre il 75,5% delle imprese interpellate nell'annuale Osservatorio Isnet dedicato all'impresa ad impatto sociale in Italia, considera il PNRR un'**occasione di rilancio dell'economia sociale**. Non mancano, tuttavia, difficoltà e sfide: per mettere a punto il potenziale creativo, serve **accompagnamento, formazione, monitoraggio, identificazione delle *buone pratiche* e loro modellizzazione**.

Risulta fondamentale attivare processi dinamici, capaci di integrare ascolto, verifica e revisione lungo un circolo virtuoso di azione e apprendimento e miglioramento, implementando realmente il metodo della co-progettazione.

* Fonte – Osservatorio Isnet XV edizione

Risulta fondamentale attivare processi dinamici, capaci di integrare ascolto, verifica e revisione lungo un circolo virtuoso di azione e apprendimento e miglioramento, implementando realmente il metodo della co-progettazione.

* Fonte – Osservatorio Isnet XV edizione

PIANO D'AZIONE PER L'ECONOMIA SOCIALE

Un modello economico equo, sostenibile e resiliente

A Dicembre 2021, la Commissione Europea ha adottato un nuovo piano d'azione sull'economia sociale, con il quale sono state presentate misure concrete per contribuire a mobilitare il pieno potenziale dell'economia sociale, basandosi sui risultati della Social Business Initiative (SBI) del 2011 e della Start-up e Scale-up Initiative del 2016.

Il miglioramento delle condizioni quadro per l'economia sociale in tutta Europa, tra cui una maggiore visibilità e riconoscimento e l'accesso ai finanziamenti e ai mercati, sono aspetti chiave del piano d'azione.

L'obiettivo del piano d'azione è quello di **potenziare gli investimenti sociali, sostenere gli attori dell'economia sociale e le imprese sociali** nell'avvio, nella scalata, nell'innovazione e nella creazione di posti di lavoro. Ciò avverrà attraverso una serie di iniziative nelle tre aree seguenti:

- Creare le giuste condizioni quadro per lo sviluppo dell'economia sociale
- Offrire opportunità e sostegno allo sviluppo di capacità e competenze
- Migliorare il riconoscimento dell'economia sociale e del suo potenziale

L'**accesso ai finanziamenti** è stata identificato come un ostacolo per le organizzazioni dell'economia sociale nel contesto dell'SBI, e a distanza di 10 anni rimane una sfida. Il miglioramento dell'accesso ai finanziamenti è quindi un'area di lavoro fondamentale nell'ambito del Piano.

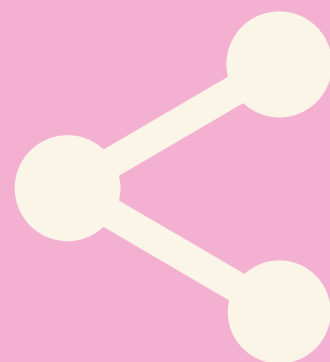


**TUTTO QUELLO
DI CUI NECESSITI**





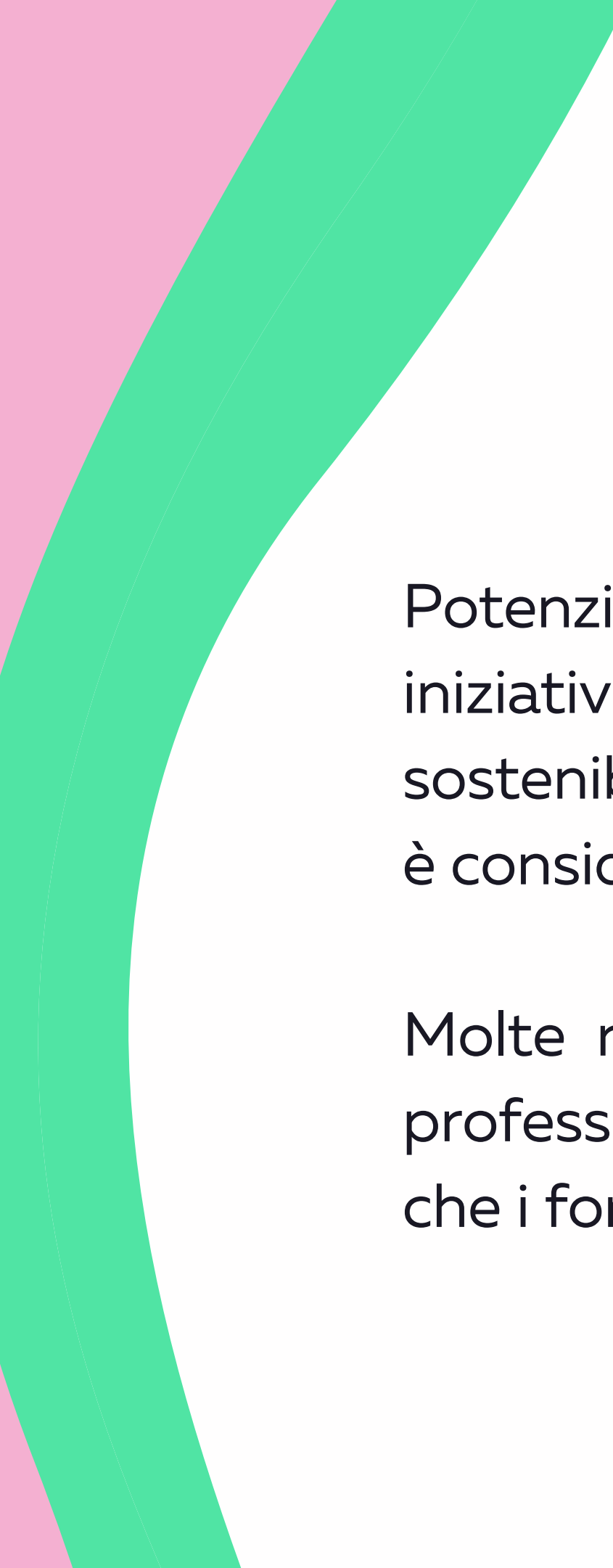
**FORMAZIONE E
ACCOMPAGNAMENTO**



**PRESENTAZIONE E
CONDIVISIONE DEL
PROGETTO**



**FINANZIAMENTI E ALTRE
FORME DI SUPPORTO**



FORMAZIONE ED ACCOMPAGNAMENTO

Potenziare le capacità imprenditoriali e di innovazione dei cittadini emerge nelle iniziative inserite nella strategia Europa 2020 per l'occupazione e la crescita sostenibile: il miglioramento dell'istruzione e della formazione all'imprenditorialità è considerato un fattore chiave per la competitività e la crescita.

Molte ricerche confermano il ruolo essenziale che la scuola e la formazione professionale hanno nello sviluppo di tale competenza e in particolare il ruolo che i formatori giocano nell'educazione all'imprenditorialità.



FORMAZIONE ED ACCOMPAGNAMENTO

"Prepararsi" significa:

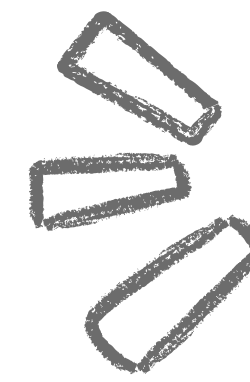
- Formarsi
- Essere "accompagnati" in percorsi di coaching e mentoring da professionisti
- Imparare a "raccontare" e "misurare" il proprio impatto, definendo gli indicatori di riferimento

PRESENTA E CONDIVIDI IL TUO PROGETTO AD IMPATTO SOCIALE

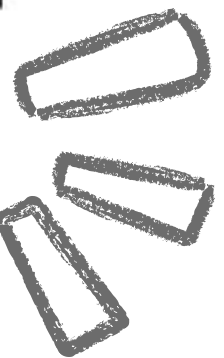
Formarsi ed imparare a raccontare, con chiarezza, il proprio progetto, il modello di business, ed il piano "industriale", permette di trasmettere all'esterno la propria Vision e Mission, coinvolgendo eventuali partners e finanziatori.

Risulta inoltre fondamentale considerare il proprio team! Non è solo importante creare la propria squadra, ma anche motivarla.

ESSERE IMPRENDITORI "SOCIALI" SIGNIFICA...



THINK
OUTSIDE
THE
BOX



01

**Analizzare l'IDEA
IMPRENDITORIALE**

02

**Sviluppare un
BUSINESS MODEL**

Lo strumento che descrive
la logica con la quale
un'organizzazione crea,
distribuisce e cattura
valore

03

**Costruire un
BUSINESS PLAN**

Documento che sintetizza i
contenuti, le
caratteristiche e le attese
future di una iniziativa, un
progetto, o un'attività



IL BUSINESS MODEL

Il business model attiene alla **strategia fondamentale dell'azienda** e da esso dipende ogni decisione importante: la **valutazione** degli **investimenti**, la **scelta delle caratteristiche di prodotto**, il **marketing** inteso nella sua accezione più ampia.

Attraverso l'analisi del proprio business model, l'imprenditore è obbligato ad **analizzare ogni singolo aspetto che compone (o comporrà) l'attività aziendale**. È così che riesce a far emergere le incongruenze:

- tra gli obiettivi e i mezzi a disposizione
- tra la sua offerta e le reali necessità del mercato
- tra il prezzo richiesto e il valore generato per il cliente
- problematiche nel processo di raggiungimento del mercato (o qualsiasi altro elemento critico)

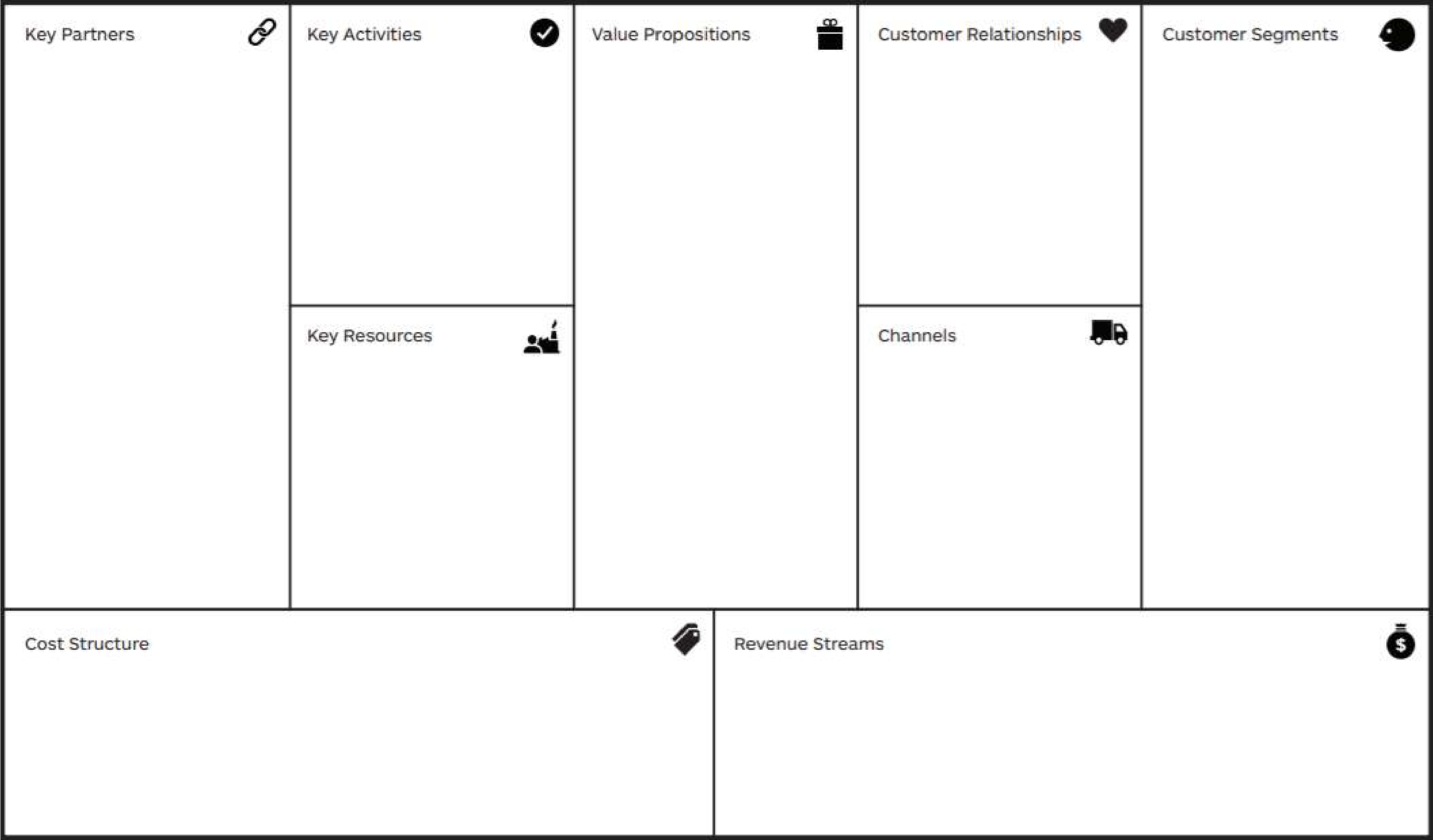
BUSINESS MODEL CANVAS

Strumento concettuale e visuale, che permette di concentrarsi sugli elementi fondamentali che compongono un business. descrive il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore.

Il Business Model Canvas è composto da **9 blocchi**, ciascuno dei quali è dedicato a un elemento costitutivo di ogni azienda.

Attraverso il BMC è possibile **ottenere una rappresentazione complessiva della realtà aziendale** intesa come un ecosistema di attività interdipendenti. Nella parte superiore del modello, intuitivo e di facile lettura, sono rappresentate informazioni non finanziarie come le **risorse chiave**, i **partner**, i **canali distributivi** e i **segmenti di consumatori**; la parte inferiore, invece, fa da cornice alle informazioni finanziarie come la **struttura dei costi** e dei **ricavi**.

Al centro del modello c'è la **value proposition**, intesa come la proposta di valore che un'azienda fa al mercato.



DAL BUSINESS MODEL AL BUSINESS PLAN

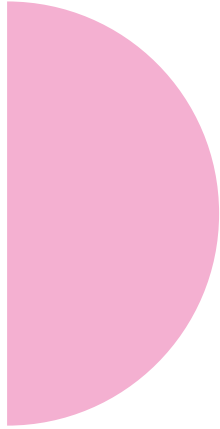
Il Business Plan (o piano industriale) è un **documento che descrive un progetto imprenditoriale**. Comprende: **obiettivi, strategie, vendite, marketing e previsioni finanziarie**. Un business plan aiuta a chiarire l'idea di business

Il Business Plan viene utilizzato sia all'**interno dell'impresa come guida strategica**, sia come **documento da presentare a istituti finanziari o nuovi soci per la richiesta di finanziamenti in conto capitale o a debito**. Spesso utilizzato anche per la richiesta di finanziamenti per le agevolazione all'imprenditoria giovanile.

Il Business Plan è un documento composto da **2 parti**:

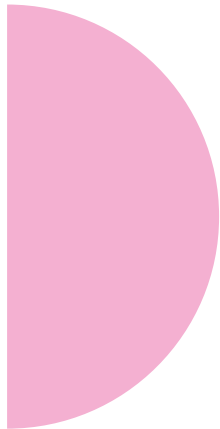
- una **Descrittiva** nella quale viene spiegato il progetto, il mercato competitivo e le risorse necessarie per raggiungere gli obiettivi del piano.
- una **parte Numerica** nella quale vengono presentate le proiezioni economico patrimoniali e finanziarie prese in esame nella parte descrittiva.

IL BUSINESS PLAN (1/2)



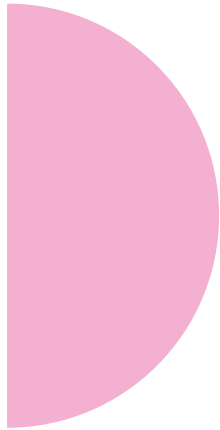
Sommario Esecutivo

Contiene le informazioni più importanti del piano. Racconta l'idea, la situazione del mercato, le azioni future e le strategie di attuazione tracciate. Nonostante appaia in cima alla lista, è l'ultimo ad essere preparato.



Idea Imprenditoriale

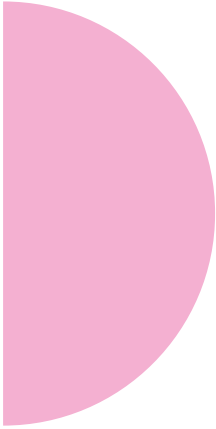
Breve descrizione dell'iniziativa. Si presenta una spiegazione sul prodotto, servizio o sugli articoli che venderai o produrrai.



Analisi di mercato e piano di marketing

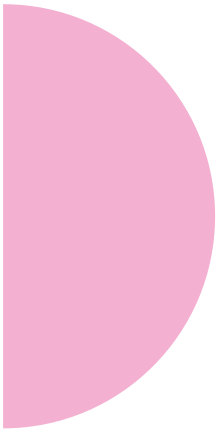
Analizza la domanda e l'offerta e descrive il modo in cui i prodotti o servizi verranno commercializzati, i prezzi, i locali dove sarà ubicata l'attività, metodi di distribuzione e promozione. Descrive anche la concorrenza e le vendite previste.

IL BUSINESS PLAN (2/2)



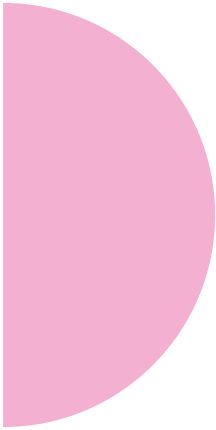
Piano operativo delle attività

Descrive come funzionerà l'attività, il persone che sarà necessario, la tecnologia utilizzata, nello specifico macchine attrezzature, spazi necessari e personale



Piano economico finanziario

Questo piano contiene le strutture di costi, prezzi, entrate e vengono calcolati gli utili. Qui è possibile vedere se gli utili sono sufficienti per correre il rischio di avviare un'attività in proprio



Piano organizzativo e di attuazione

Descrive il tipo di costituzione dell'attività, e i passi necessari per ottenere i permessi operativi, oltre al piano di attuazione

Business Model e Business Plan sono documenti chiave per le imprese

Nel Business Model l'azienda spiega i suoi **valori fondanti**, le **soluzioni strategiche e organizzative** che gli permettono di creare valore per gli stakeholder

Nel Business Plan l'azienda illustra **che cosa farà per tradurre in pratica il Business Model**, definendo in dettaglio quanto tempo e quanto capitale serviranno

Si tratta di un processo che mira a raccogliere informazioni, effettuare analisi e valutazioni, che mira a valutare la fattibilità economica dell'idea e analizzare e programmare le risorse necessarie per l'esecuzione di un progetto

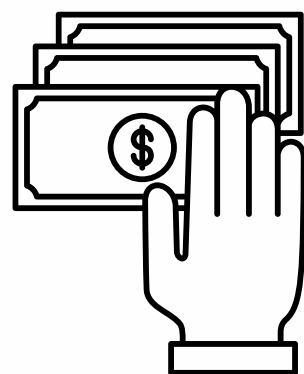


Descrivere con chiarezza e coerenza il proprio progetto ed il proprio modello di business rappresenta una fase chiave per ottenere finanziamenti ed altre forme di supporto!

FINANZIAMENTI E ALTRE FORME DI SUPPORTO

Avviare o sviluppare un'impresa richiede la ricerca e l'ottenimento di finanziamenti- L'ottenimento di un finanziamento fornisce il denaro necessario per proseguire con le fasi del tuo progetto. L'obiettivo è di trovare il carburante necessario per portarlo avanti.

Esistono diverse forme di supporto e modalità di finanziamento per la creazione e lo sviluppo di un'impresa, messe a disposizione di organizzazioni della società civile, micro-PMI, e altri enti..



SOVVENZIONI, CONTRIBUTI

Assegnate in diversi settori, di solito sulla base di progetto presentate dai richiedenti in risposta a "call" specifiche.



PREMI

Assegnati nell'ambito di concorsi organizzati, in cui le imprese spesso beneficiano di pubblicità e promozione.



STR. FINANZIARI

Come prestiti, garanzie, strumenti di equity..



APPALTI

Supporto derivante dalla partecipazione a gare d'appalto per contratti pubblici

COME SCEGLIERE IL FINANZIAMENTO GIUSTO PER IL TUO PROGETTO ?

Il finanziamento adatto dipende da:

- Stadio di sviluppo del progetto
- Struttura legale
- Tipi di bisogni da finanziare
- Tipo di coinvolgimento e di sostegno che si desidera ricevere dal finanziatore

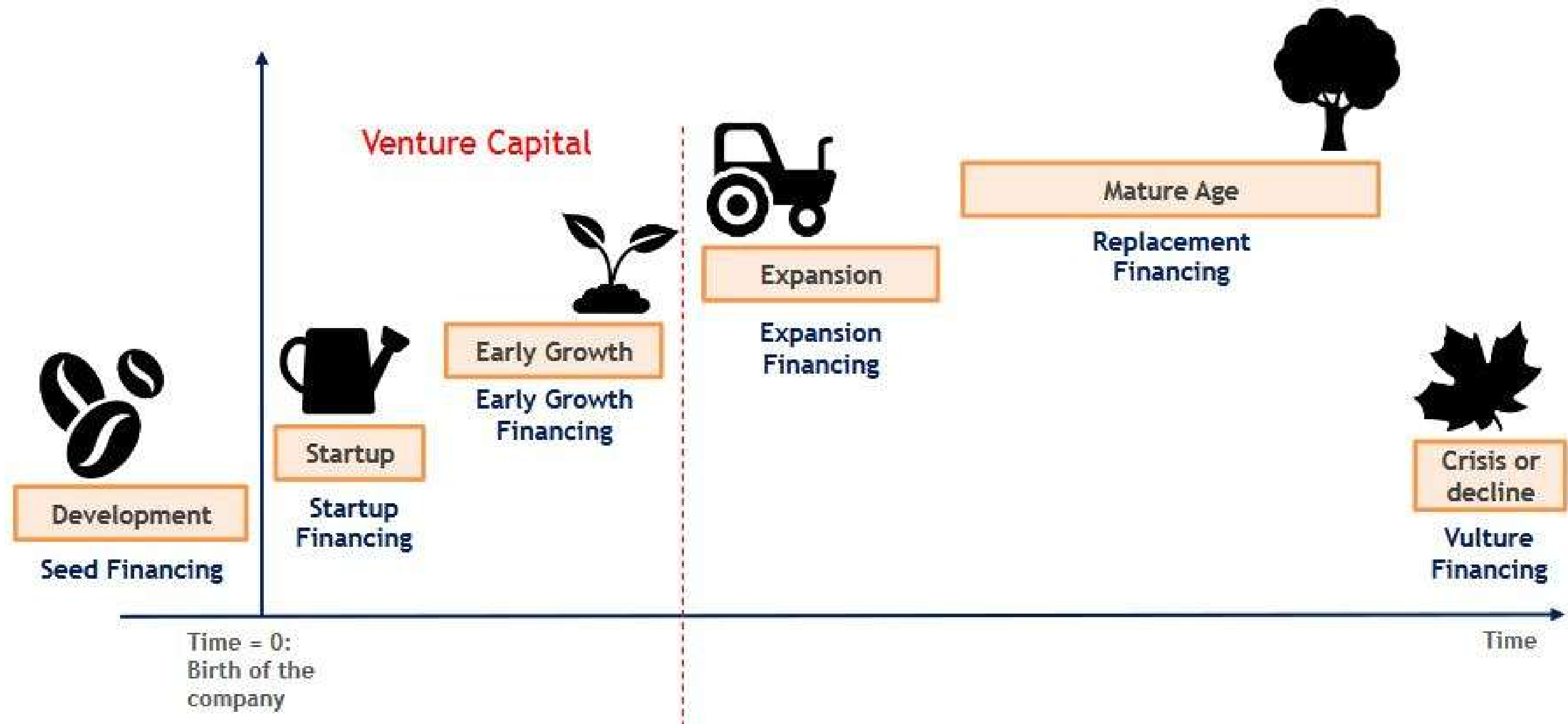


Cresce nel nostro paese, una nuova idea di finanza, l'impact investing, che non ricerca solo il profitto, ma guarda anche all'impatto sociale, ambientale e culturale di idee e imprese.

L'impact investing si riferisce agli investimenti il cui impatto dev'essere **intenzionale, misurabile** e **addizionale** rispetto agli investimenti tradizionali.

Fondamentalmente, l'impact investing riguarda l'allineamento delle convinzioni e dei valori degli investitori con l'allocazione del capitale per affrontare questioni sociali e/o ambientali.

un esempio...



AUTOFINANZIAMENTO

L'autofinanziamento costituisce spesso l'unica via per finanziare una start-up sociale nella sua fase iniziale, quando si è appena costituita la società o quando è ancora allo stato di organizzazione informale. In questo stadio, può risultare molto complicato trovare finanziamenti ed investitori.

L'autofinanziamento consente di non cedere neppure l'1% della proprietà, il tempo di cominciare a sviluppare l'attività e permette di spingere i fondatori grazie allo sforzo compiuto, a mantenere una forte determinazione ed un focus centrato rispetto allo sviluppo e alla validazione dell'idea. Inoltre, l'autofinanziamento rende il progetto più credibile agli occhi di potenziali futuri finanziatori, fornitori e partners.

LOVE MONEY : Family, FRIENDS AND FOols (3F)

Il cosiddetto Love Capital, costituito da parenti, amici e investitori folli rappresenta un finanziamento che riguarda le fasi iniziali di una start-up. Questo tipo di finanziamento permette di non doversi affidare ad investitori o enti esterni, evitando di subire un impatto sulla governance. Si assiste però a un effetto diluitivo ma con un mantenimento dell'autorità decisionale. Questi tipi di finanziamenti sono ottenuti in tempi rapidi e senza necessità di particolari garanzie. Possono però complicare certi rapporti personali e per questo bisogna in ogni caso stipulare accordi formali.

SOVVENZIONI E CONTRIBUITI

Questa categoria comprende soluzioni di finanziamento senza rimborso o compensazione finanziaria che, a seconda dello strumento o dell'attore, possono finanziare investimenti o operazioni.

Questi strumenti di finanziamento possono essere rilevanti in tutte le fasi di sviluppo, dalla nascita al cambiamento di scala e per tutti i tipi di strutture legali.

Un esempio di realtà che offrono questi tipi di finanziamenti sono le fondazioni. In Italia, la fondazione CRT e la Fondazione Cariplo sono esempi di fondazioni molto attive nell'ecosistema dell'impatto sociale e ambientale e che propongono.



ESEMPIO DI PROGETTO/BANDO DELLA FONDAZIONE CRT : IMPRESA A IMPATTO SOCIALE
La Fondazione CRT propone in ciascuna area di intervento bandi tematici a sostegno di attività specifiche. E' però possibile presentare richieste di contributo per iniziative coerenti con gli scopi e gli obiettivi della Fondazione, promosse da enti operanti sul territorio di riferimento.

CONTRIBUTI IN EQUITY O QUASI-EQUITY

Il finanziamento azionario assume la forma di un contributo di capitale. Si tratta di soluzioni di finanziamento a lungo termine che consentono di finanziare gli investimenti e facilitano l'accesso a soluzioni di prestito. Il finanziamento azionario comporta una remunerazione degli azionisti e ha un effetto di diluizione sui fondatori (con questo tipo di finanziamento i fondatori della startup cedono parte del capitale (della proprietà) in cambio del denaro necessario alla crescita.

I finanziamenti quasi-equity si riferiscono a risorse finanziarie che non hanno la natura contabile del capitale proprio, ma si avvicinano ad esso in quanto sono risorse a lungo termine e senior, cioè rimborsabili dopo tutti gli altri creditori.

ESEMPIO : I FONDI A IMPATTO



PRESTITI

I prestiti sono una soluzione di finanziamento con rimborso, nella maggior parte dei casi con interessi, a breve o medio termine.

I prestiti sono disponibili per tutti gli statuti SSE e prevedono condizioni di garanzia, durata e tasso di interesse diversi a seconda dello strumento di prestito.

Certe Banche hanno oggi delle attività dedicate all'impatto sociale. È il caso di UNICREDIT con la sua iniziativa unicredit social banking che sostiene microimprese e innovatori sociali profit e non-profit attraverso l'individuazione, il finanziamento e la proiezione di iniziative che possano avere un impatto sociale positivo.

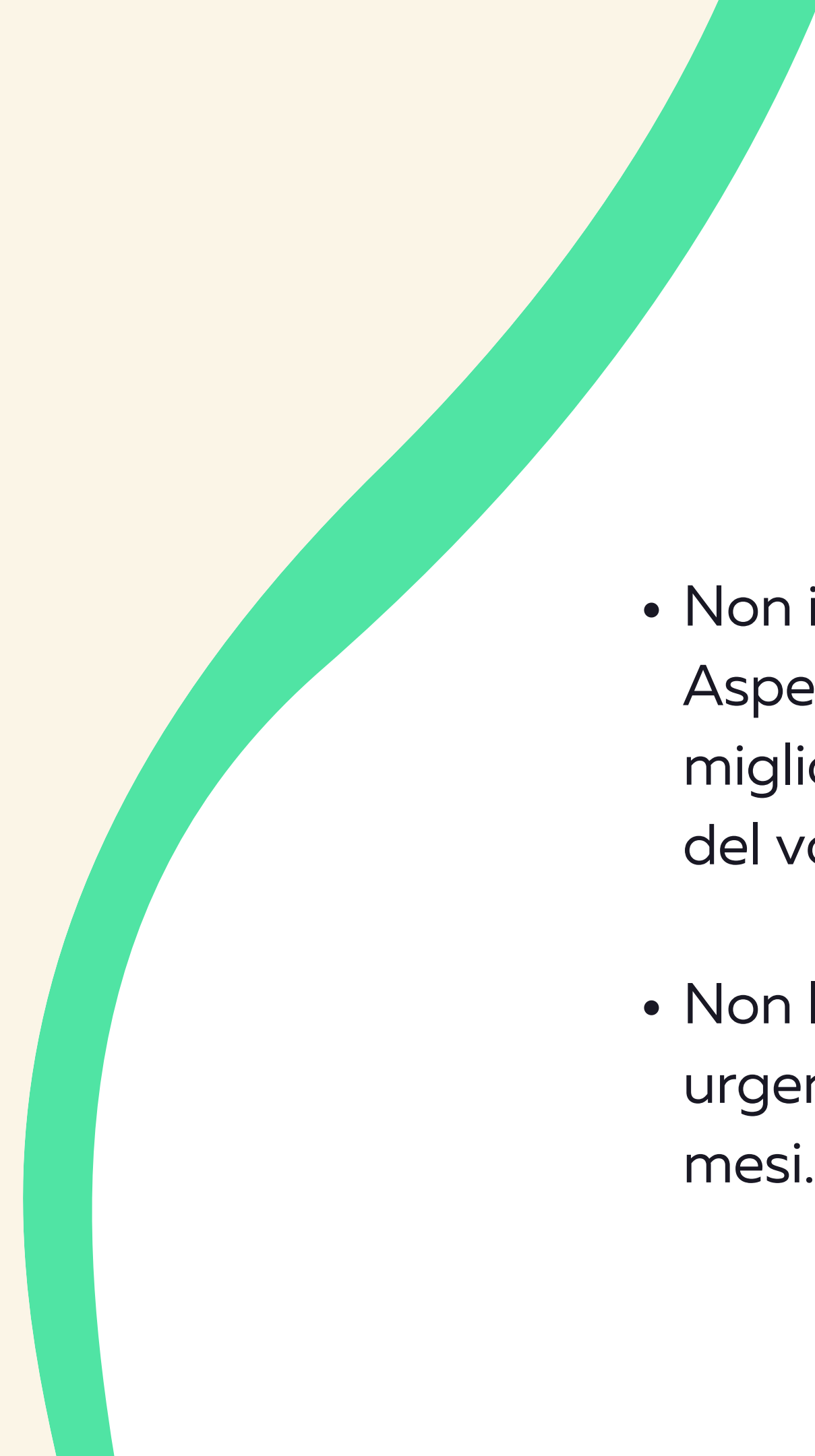




GARANZIE

Le garanzie sono uno strumento di finanziamento aggiuntivo per accedere a determinate soluzioni di prestito.

Possono essere offerte dall'istituto finanziario stesso o da un istituto terzo specializzato in garanzie. In particolare, è un mezzo per assicurare il finanziatore nella gestione del rischio di un potenziale default dell'azienda.

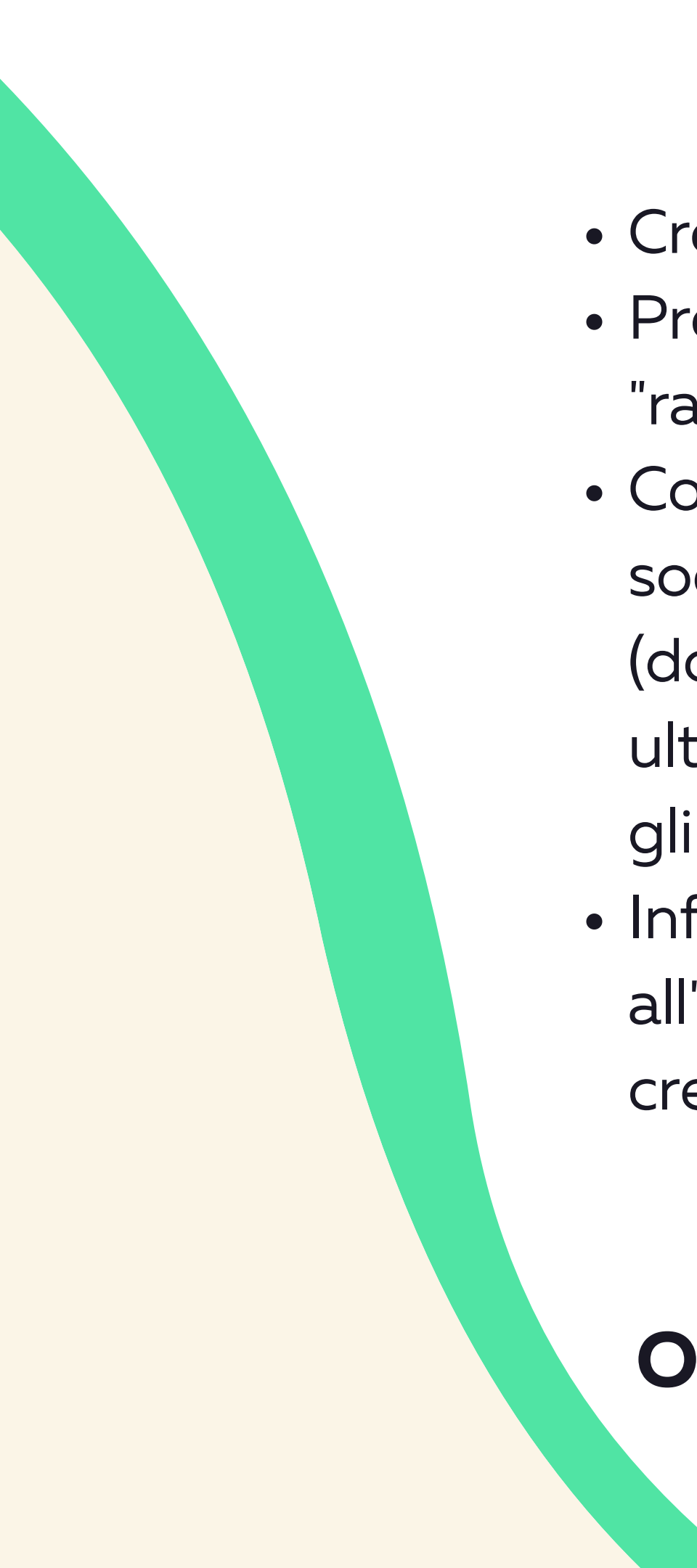


Qualche consiglio sulla raccolta fondi...

- Non iniziate la raccolta fondi troppo presto, siate ben preparati. Aspettate di aver sviluppato un prodotto o un servizio solido (ma migliorabile). Dedicate tempo all'analisi del vostro valore aggiunto, del vostro mercato e dei vostri clienti target.
- Non lanciatevi all'ultimo momento, quando il bisogno finanziario è urgente, perché una raccolta di fondi richiede di solito tra i 6 e i 9 mesi.

QUALI SONO LE ASPETTATIVE DEGLI INVESTITORI SOCIALI ?

- Un impatto sociale e/o ambientale forte, al centro della strategia d'impresa e misurabile.
- Un team complementare con capacità di ascolto, varietà di profili e capacità di adattamento a nuove situazioni.
- Un prodotto/servizio che viene messo in prospettiva rispetto al mercato di riferimento e che risponde a un bisogno sociale in modo innovativo
- Un modello di business con la capacità di generare entrate e di sostenere lo sviluppo dell'impatto sociale
- Un progetto che offre opportunità agli investitori (scalabilità, exit)

- 
- Creiamo un pitch deck chiaro e completo
 - Prepariamo la presentazione orale del progetto (impariamo a "raccontarci")
 - Condividiamo con l'investitore potenziali i documenti essenziali della società : si può creare una data room per facilitare gli scambi (documenti legali importanti della società come gli statuti, i bilanci degli ultimi 3 anni, documenti sull'impatto come la teoria del cambiamento, gli indicatori monitorati e i dati storici sull'impatto)
 - Infine, dettagliamo il nostro business plan finanziario e relativo all'impatto. Solo così riusciremo a descrivere ipotesi e prospettive di crescita!

ORDINIAMO TUTTI GLI ELEMENTI NECESSARI...

UN CASO PRATICO: L'ESEMPIO DI LA VARAPPE E PHITRUST

Success story
La Varappe & Phitrust
Partenaires | Preventing
social exclusion through
jobs



In collaborazione con



INOLTRE, I FONDI EUROPEI...

L'imprenditorialità sociale, responsabile ed inclusiva è un tema di rilevanza trasversale per diversi ambiti politici e settori economici. **Le opportunità di finanziamento possono essere trovate nella maggior parte dei programmi di finanziamento dell'UE.**

Alcuni di questi programmi prevedono misure specifiche. Altri possono essere sfruttati dagli attori dell'economia sociale e dell'imprenditorialità inclusiva, anche se non si rivolgono esplicitamente a loro.

Il Fondo sociale europeo Plus rappresenta uno dei principale strumenti dell'UE per costruire un'Europa sociale più forte e promuovere la creazione di un'occupazione equa e sostenibile per tutti i cittadini.

Con un bilancio di quasi 99,3 miliardi di euro per il periodo 2021-2027, il fondo continuerà a fornire un importante contributo alle politiche in materia di occupazione, sociali, istruzione e competenze, comprese le riforme strutturali in questi settori.

197 milioni di Euro sono dedicati all'ESF Social Innovation +, che include progetti multinazionali su scala europea per sviluppare, replicare e scalare soluzioni innovative.

**EUROPEAN SOCIAL
FUND PLUS (ESF +)**

Trovi tutte le informazioni che servono qui:

<https://ec.europa.eu>

CHE TIPO DI ATTIVITÀ SUPPORTA?

Il focus è su occupazione, istruzione e competenze e sull'inclusione sociale. Finanzia decine di migliaia di progetti locali, regionali e nazionali in materia di occupazione e innovazione sociale in tutta Europa: dalle piccole iniziative di beneficenza che aiutano a progetti nazionali.

Riunisce quattro strumenti di finanziamento separati nel periodo di programmazione 2014-2020: il Fondo sociale europeo (FSE), il Fondo per gli aiuti europei agli indigenti (FEAD), l'Iniziativa per l'occupazione giovanile e il Programma europeo per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI).



CHI PUÒ PARTECIPARE?

- Amministrazioni e enti pubblici
 - Organizzazioni di lavoratori e datori di lavoro
 - Organizzazioni non governative ed enti di beneficenza
 - Piccole e medie imprese
- 

INVEST EU

InvestEU si inserisce nella strategia europea volta ad aumentare gli investimenti in Europa, sostenere la ripresa e preparare l'economia per il futuro. Riunisce gli strumenti finanziari volti a sostenere gli investimenti decisivi per la crescita economica.

Il nuovo programma istituisce una garanzia dell'UE pari a circa 26,2 miliardi di Euro che permetterà ai partner d'investimento di assumere rischi più elevati e di sostenere progetti a cui avrebbero altrimenti rinunciato. La Banca europea per gli investimenti continuerà a essere il principale partner d'investimento, ma anche le banche nazionali per il sostegno alle imprese dei paesi europei e le istituzioni finanziarie internazionali avranno accesso diretto alla garanzia dell'UE.

Il sostegno ai progetti dovrebbe a sua volta attirare altri investitori, per cui ci si aspetta che il programma InvestEU possa mobilitare più di 372 miliardi di Euro di investimenti, contribuendo così alla ripresa e alle priorità a lungo termine imposte a livello europeo.

Trovi tutte le informazioni che servono qui:

<https://ec.europa.eu/>

FOCUS SU SOSTENIBILITÀ, PMI E INNOVAZIONE

La garanzia dell'UE sarà suddivisa in quattro obiettivi:

- Infrastrutture sostenibili: 9,9 miliardi di Euro
- Ricerca, innovazione e digitalizzazione: 6,6 miliardi di Euro
- PMI: 6,9 miliardi di Euro
- Investimenti sociali e competenze: 2,8 miliardi di Euro



A CHI SI RIVOLGE?

I destinatari finali ammissibili possono essere persone fisiche o persone giuridiche stabilite in un Paese dell'UE o in un Paese terzo ammissibile, tra cui:

- Enti privati;
 - Enti del settore pubblico ed enti di tipo pubblico;
 - Enti misti, come i partenariati pubblico-privati e le società private con finalità pubbliche;
 - Organizzazioni non profit
- 

ERASMUS +

Il programma Erasmus Plus Erasmus+ è il programma dell'UE per sostenere l'istruzione, la formazione, la gioventù e lo sport in Europa. Per il periodo 2021-2027, ha un budget totale di 26,2 miliardi di euro.

Trovi tutte le informazioni che servono qui:

<https://erasmus-plus.ec.europa.eu/>

- **Inclusione e diversità:** per coinvolgere persone con minori opportunità (a causa di vincoli socio-economici o geografici), vincoli socio-economici o geografici). Questo riguarda persone di tutte le età e background, persone con disabilità, chi ha abbandonato la scuola, i disoccupati, disoccupati, residenti in aree remote, vittime di di esclusione e/o discriminazione;
- **Digitale:** per favorire un maggiore accesso all'apprendimento digitale, sviluppo di competenze digitali e programmi ibridi programmi ibridi;
- **Verde:** tema trasversale verso la transizione ecologica, costruzione di una comprensione e competenze relative alla sostenibilità.

CHE TIPO DI ATTIVITÀ SUPPORTA?

Si compone di tre "Azioni Chiave":

- Key action 1 (Mobilità degli individui) per fornire opportunità agli individui (studenti e personale) di migliorare le proprie competenze, la loro occupabilità e acquisire consapevolezza culturale
- Key Action 2 (Cooperazione tra organizzazioni e istituzioni) per consentire alle organizzazioni e alle istituzioni di collaborare e creare partenariati per migliorare la loro offerta per i discenti, condividendo buone pratiche.
- Key Action 3 (Sostegno allo sviluppo di politiche e cooperazione) per sostenere le politiche pubbliche e modernizzare i sistemi di istruzione e formazione.

Il programma può essere utile per sviluppare attività di rete; sviluppo strategico delle competenze vostro personale; rafforzare le capacità organizzative; creare partenariati transnazionali; scambi di buone pratiche.

HORIZON EUROPE

Horizon Europe rappresenta il più grande programma di ricerca e innovazione dell'UE di sempre. Dopo Horizon 2020, per il periodo 2021-2027, il suo bilancio è stato aumentato da 80 miliardi di Euro a 95,5 miliardi. Il suo obiettivo è garantire che l'Europa produca scienza di livello mondiale, rimuovere gli ostacoli all'innovazione, e rendere più facile l'innovazione congiunta tra settore pubblico e privato.

Trovi tutte le informazioni che servono qui:
<https://research-and-innovation.ec.europa.eu>

CHE TIPO DI ATTIVITÀ SUPPORTA?

Il programma Horizon Europe si propone di:

- Affrontare il cambiamento climatico;
- Contribuire al raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile delle Nazioni Unite;
- Aumentare la competitività e la crescita dell'UE;
- Facilitare la collaborazione e rafforzare l'impatto della ricerca e dell'innovazione nello sviluppo, nel sostegno e nell'attuazione delle politiche dell'UE;
- Sostenere la creazione e la migliore diffusione di conoscenze e tecnologie eccellenti;
- Creare posti di lavoro, stimolare la crescita economica e promuovere la competitività industriale

Horizon Europe comprende:

[European Innovation Council \(EIC\)](#), [EIC Accelerator](#), [European Social Innovation Competition](#)

LIFE

Il programma LIFE è lo strumento di finanziamento dell'UE per l'ambiente e l'azione per il clima.

Nel corso degli ultimi 30 anni il programma è stato determinante nel sostenere le innovazioni verdi e le soluzioni cleantech in tutta Europa. Oltre a cofinanziare ogni progetto, lo strumento finanziario LIFE aiuta a commercializzare le soluzioni innovative, facilitando il loro ingresso sul mercato. Un team dedicato, con una vasta esperienza commerciale e finanziaria, è a disposizione per supportare i progetti prossimi al mercato.

Trovi tutte le informazioni che servono qui:
https://cinea.ec.europa.eu/programmes/life_en e qui
<https://www.lifeis30.eu/>

CHE TIPO DI ATTIVITÀ E SOGGETTI SUPPORTA?

Oltre a sostenere le autorità pubbliche, organizzazioni non governative, università e gli istituti di ricerca, il programma LIFE aiuta le aziende a portare sul mercato i loro prodotti, tecnologie, servizi e prodotti "verdi".

Questi progetti propongono soluzioni innovative che offrono chiari benefici ambientali e/o climatici. Possono ad esempio riguardare la gestione dei rifiuti, l'economia circolare, l'efficienza delle risorse, l'acqua, l'aria o la mitigazione dei cambiamenti climatici.

I servizi offerti comprendono:

- Consulenza per lo sviluppo del business plan
- Business coaching
- Guida alla presentazione
- Collegamenti e relazioni con esperti
- Finanziamento esterno del debito

EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND

Il Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) fornisce finanziamenti a enti pubblici e privati in tutte le regioni dell'UE per ridurre le disparità economiche, sociali e territoriali, sostenendo gli investimenti attraverso programmi nazionali o regionali dedicati.

Rappresenta un elemento chiave della politica di coesione dell'UE, e prevede un budget per il 2021-2027 pari ad oltre 226 miliardi di Euro.

Trovi tutte le informazioni che servono qui:

<https://ec.europa.eu/>

CHI E CHE COSA SUPPORTA?

Nel periodo 2021-2027, il fondo consentirà di investire per rendere l'Europa e le sue regioni:

- Più competitive e "smart", attraverso l'innovazione e il sostegno alle PMI, nonché la digitalizzazione e la connettività digitale
- Più verde, a basse emissioni di carbonio e resiliente
- Più connessa grazie al miglioramento della mobilità
- Più sociale, sostenendo un'occupazione efficace e inclusiva, l'istruzione, le competenze, l'inclusione sociale e la parità di accesso all'assistenza sanitaria, nonché rafforzando il ruolo della cultura e del turismo sostenibile
- Più vicina ai cittadini, sostenendo lo sviluppo a livello locale e lo sviluppo urbano sostenibile in tutta l'UE

Le organizzazioni che possono richiedere il finanziamento del FESR includono:

- Enti pubblici ed organizzazioni del settore privato;
 - Università, associazioni, ONG e organizzazioni di volontariato;
 - Imprese straniere con sede nella regione, coperte dal relativo programma operativo in questione (a condizione che soddisfino le norme europee in materia di appalti pubblici).
- 



ASYLUM, MIGRATION AND INTEGRATION FUND

Il Fondo Asilo, migrazione e integrazione è stato istituito per il periodo 2021-2027, con un totale di 9,9 miliardi di Euro per potenziare ulteriormente le capacità nazionali e a migliorare le procedure di gestione della migrazione, nonché a rafforzare la solidarietà e la condivisione delle responsabilità tra gli Stati membri, in particolare attraverso l'assistenza di emergenza e il meccanismo di ricollocazione. Il fondo si rivolge ad autorità statali e federali; enti pubblici locali; organizzazioni non governative ed umanitarie; società di diritto privato e pubblico; ed organizzazioni di istruzione e ricerca.

CHE TIPO DI ATTIVITÀ ED ENTI SUPPORTA?

Sono quattro gli obiettivi specifici dell'AMIF:

- "Asilo" per rafforzare e sviluppare il Sistema europeo comune di asilo, così come le sue dimensioni esterne;
- "Migrazione legale e integrazione" per sostenere la migrazione legale verso gli Stati membri dell'UE in linea con le esigenze economiche e sociali esigenze economiche e sociali e contribuire all'integrazione dei cittadini extracomunitari;
- "Rimpatrio", per promuovere strategie di rimpatrio eque ed efficaci, che contribuiscano a lotta contro la migrazione irregolare, con enfasi su un processo di rimpatrio sostenibile, efficace e dignitoso;
- "Solidarietà" per garantire che gli Stati membri dell'UE più colpiti dai flussi migratori e di asilo possano contare sulla solidarietà dagli altri Stati membri dell'UE.

Interreg Europe è un programma di cooperazione interregionale cofinanziato dall'Unione Europea. L'Unione europea si impegna a ridurre le disparità nei livelli di sviluppo, crescita e qualità della vita nelle regioni europee e tra di esse. Il programma contribuisce a questo obiettivo e si estende dal 2021 al 2027.

L'obiettivo principale del programma è quello di promuovere lo sviluppo economico, sociale e territoriale dell'UE.

Trovi tutte le informazioni che servono qui:
<https://www.interregeurope.eu/>

I TEMI CHIAVE

Il programma contribuisce a tutte le priorità dell'UE e si adopera per una migliore governance regionale attraverso il rafforzamento delle capacità, per Un'Europa: più smart; più sostenibile; più connessa; più sociale; più vicina ai cittadini; e con una migliore governance territoriale.

A CHI SI RIVOLGE?

Il gruppo target principale di Interreg è costituito da tutte le organizzazioni responsabili della politica di sviluppo regionale, come autorità pubbliche nazionali, regionali e locali oltre ad altri enti e organizzazioni rilevanti per lo sviluppo e/o dell'attuazione di politiche di sviluppo regionale. Ciò include la creazione di posti di lavoro e programmi di crescita nei settori tematici affrontati dal programma.

Il programma si rivolge anche ad altri tipi di organizzazioni come ad esempio: :

- Organizzazioni di sostegno alle imprese (agenzie di sviluppo, agenzie per l'innovazione, camere di commercio, cluster);
- Organizzazioni ambientali (agenzie per l'ambiente, agenzie per l'energia, ONG);
- Istituzioni di istruzione e ricerca (come università, centri di ricerca).

MA ANCHE:

- L'European Single Market Programme, nell'ambito del quale è importante considerare l'Enterprise Europe Network <https://een.ec.europa.eu/> e l'Erasmus per Giovani Imprenditori <https://www.erasmus-entrepreneurs.eu/>
- Il programma Citizens, Equality, Rights & Values
- Il programma Global Europe: the Neighbourhood, Development & International Cooperation Instrument
- Digital Europe (DIGITAL)
- Oltre ai fondi EEA & Norway Grants (Extra-EU)

Risulta importante considerare che, in generale, la Commissione finanzia solo una parte di un progetto o un programma. Il contributo ad un progetto viene definito il "tasso di cofinanziamento" ed è espresso come una percentuale del costo totale del programma!

COSA MANCA?!...

Risulta fondamentale, inoltre, essere supportati dalle "persone giuste"! Essere supportati in percorsi di accompagnamento "dedicato", permette di istituire un processo di crescita professionale delle persone, dei progetti, e delle imprese (anche e soprattutto "sociali"!) e, in un senso più generale, di sviluppare il legame tra sviluppo delle persone e sviluppo di un'organizzazione.

IL MENTORING

Ma cosa intendiamo quando parliamo di percorso di accompagnamento dedicato?.. Parliamo di "mentoring", una "relazione di apprendimento tra due persone: richiede fiducia, impegno e coinvolgimento emotivo. Implica l'ascolto, il chiedere, la sfida e il sostegno. Ha una scala temporale" (Prof. B. Garvey).

Nel nostro progetto, il mentoring rappresenta l'interazione one-to-one tra un imprenditore meno esperto (mentee) con un volontario più esperto (mentore), che aiuta nello sviluppo del business e delle capacità personali del mentee nella fase di creazione e sviluppo del suo business.

CI SI ASPETTA CHE UN MENTOR	NON CI SI DEVE ASPETTARE CHE UN MENTOR
Segua una comunicazione regolare in giorni e orari concordati in base alle regole stabilite della coppia	Decida per noi quando incontrarci e di cosa parlare
Faccia molte domande sulla nostra attività e su di noi come persone	"Inizi" sempre lui stesso gli incontri
Ci consigli su cosa si può fare	Inventi una nuova linea di business facile, divertente e redditizia per noi!
Abbia rispetto per gli accordi che abbiamo preso	Indovini i nostri pensieri

COSA NON È MENTOR

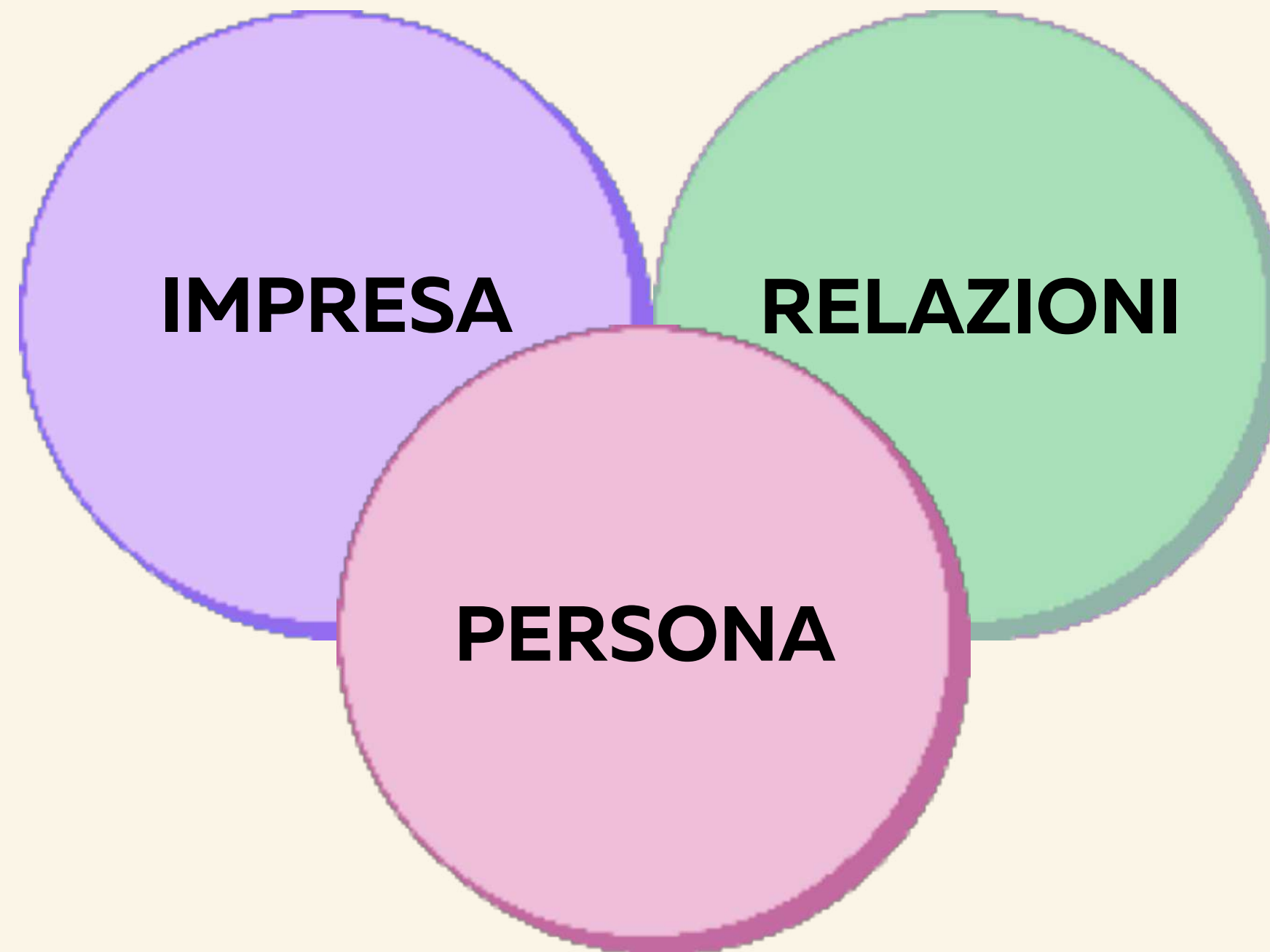
NON è un coach, una persona che guida un cliente nel suo sviluppo o nello sviluppo del suo business. È un esperto/specialista certificato che riceve un compenso per il suo lavoro ma non porta sé stesso nella relazione.

NON è un consulente, cioè un professionista qualificato che aiuta a trovare e risolvere problemi specifici in un campo particolare (ad esempio, diritto, contabilità). Un consulente viene pagato. La responsabilità del risultato è regolata da un contratto.

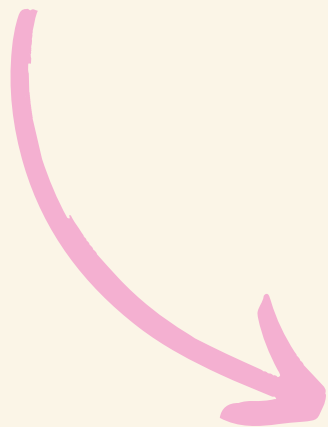
NON è uno psicologo, che aiuta il cliente a esplorare le difficoltà (per esempio lo stress), le emozioni, i sentimenti per aiutarlo/a a vedere le cose più chiaramente, di scoprire i propri strumenti. Lo psicologo è anche remunerato dal cliente per i suoi servizi.



FOCUS DEL MENTORING



**1 °INCONTRO: TEMPI E
MODALITÀ DEGLI
INCONTRI, PUNTI DI
FORZA E DEBOLEZZA**



**2° INCONTRO: DEFINIRE
OBIETTIVI ASSIEME AL
MENTOR**



**ALMENO 5 INCONTRI
DEDICATI A : ESERCIZI
PER RAGGIUNGERE GLI
OBIETTIVI**



**CHIUSURA MENTORING:
FEEDBACK E SALUTI**

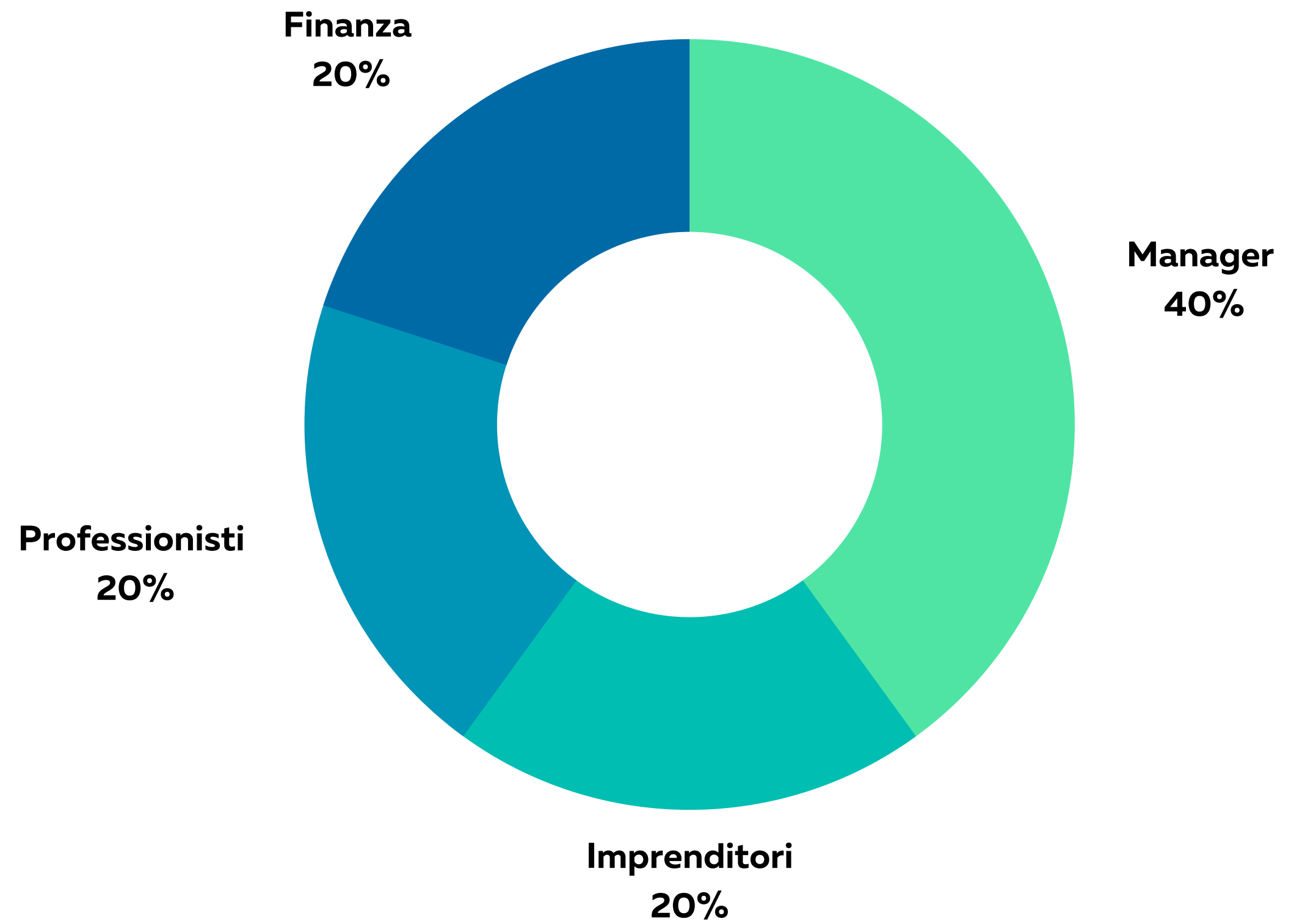
IL "VIAGGIO"...

IL FEEDBACK NEL MENTORING

È importante che il mentee si prepari a questo incontro rivedendo gli appunti – gli scopi e gli obiettivi che sono stati fissati, la misura in cui sono stati raggiunti/risolti, le questioni e i problemi discussi durante questo tempo, i successi ottenuti, le sfide superate.

Si consiglia al mentee di trarre conclusioni preliminari per se stesso, di delineare modi di ulteriore sviluppo – dell'azienda e di se stesso, di condividere questo con il mentore, di chiedere il **suo feedback**.

PROFILI MENTORS





L'IMPORTANZA DI MISURARE L'IMPATTO: QUALCHE SPUNTO

IMPATTO

Il termine **sostenibilità d'impresa**, o altri come responsabilità sociale d'impresa, cittadinanza responsabile, crescita inclusiva, vengono impiegati per descrivere il comportamento responsabile di un'organizzazione rispetto al territorio in cui opera.

In generale può essere considerata sostenibile quell'entità economica che non persegue come unico obiettivo quello del profitto, ma fonda la propria attività su **valori etici, di tutela sociale, ed ambientale**.

Non esiste però, una **definizione standard** di impatto sociale, ma possiamo essere d'accordo che:

- L'insieme di risorse, input e processi adoperati nelle attività di determinati soggetti, interni od esterni all'organizzazione, che, nel perseguire specifici obiettivi d'impresa e/o sociali , modificano le condizioni di vita/lavoro/relazione delle persone coinvolte direttamente o indirettamente da quelle attività;
- Il cambiamento nelle persone, o più in generale in un territorio, generato da un'impresa o un'organizzazione, direttamente attraverso le sue attività e indirettamente attraverso gli investimenti erogati nel breve o nel lungo periodo;
- La differenza che un intervento porta sulla vita di una persona e su un territorio, tenendo conto di cosa sarebbe successo senza quella determinata attività.

**PERCHÉ È IMPORTANTE MISURARE
L'IMPATTO OGGI?**

Esiste un **cambiamento culturale** in atto nella società: il tema dell'accountability, il "rendere conto", sta registrando un notevole interesse come strategia non solo di comunicazione e riconoscibilità, ma anche come opportunità per le imprese di aumentare l'impatto sociale e dimostrare il proprio contributo nella creazione di valore condiviso



Scarsità delle risorse: si è diffusa una sempre maggiore necessità di dotarsi di strumenti che dimostrino concretamente il valore creato dall'attività dell'impresa e in grado di indirizzare le imprese stesse verso un uso efficace delle risorse per creare ulteriore valore

L'**evoluzione normativa** a livello internazionale: per le imprese sociali la Commissione europea ha sviluppato una metodologia per la misurazione dei benefici socio-ambientali generati dalle imprese sociali, mentre a livello nazionale, è stata approvata la Riforma del Terzo settore che va a definire le nuove caratteristiche di Impresa sociale.



La crescente **attenzione da parte degli investitori**: lo sviluppo della finanza a impatto sociale, ossia quella finanza che sostiene investimenti legati ad obiettivi sociali, che richiede strumenti di misurazione in grado di orientare le scelte di investimento e valutarne il rendimento.

Funzione Interna

- In fase di pianificazione è uno strumento utile per l'identificazione di linee e criteri strategici, di progetti più efficaci, di fattori di criticità e ambiti da valorizzare. A consuntivo, qualora un'attività non abbia raggiunto i risultati preventivati, la valutazione può supportare le ragioni di un determinato intervento costruttivo o correttivo.

Funzione Esterna

- Per comunicare ai propri interlocutori l'efficacia effettiva dei propri interventi rispondendo alle richieste informative degli stakeholder.

- **Clienti/consumatori** attenti ai temi di sostenibilità, che, grazie ai risultati della misurazione, sono in grado di scegliere in modo consapevole un bene o un servizio, esercitando “il loro voto con il portafoglio” attraverso acquisti responsabili
- **Soggetti pubblici** che sono interessati a valutare i benefici sociali generati da un intervento privato nel territorio e nelle comunità locali di appartenenza
- I **beneficiari ultimi** di un intervento e tutti gli altri stakeholder interessati a comprendere, anche se in misura diversa, le performance “sociali” di un’organizzazione (es. comunità locale, fornitori, dipendenti, etc.)

PER CHI?

COME?

1. Definizione dell'ambito di analisi
2. Mappatura e coinvolgimento degli stakeholder
3. Comprensione del processo di cambiamento
4. Misurazione e scelta degli indicatori
5. Valutazione dell'impatto: attribuzione
6. Comunicazione dei risultati e apprendimento

1. DEFINIZIONE DELL'AMBITO DI ANALISI

Il primo passo nel processo di misurazione di un impatto sociale prevede la definizione dell'ambito (o perimetro) di analisi, ossia il confine tra ciò che sarà preso in considerazione come oggetto di studio e ciò che invece va oltre l'intento della valutazione.

Questa prima fase è fondamentale perché fornisce le indicazioni sulla rotta da seguire nelle fasi successive del processo di misurazione, assicurando al contempo la fattibilità del percorso.

2. MAPPATURA E COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS

L'obiettivo di questa fase è essere sicuri di prendere in considerazione qualsiasi attore che abbia un "interesse" nel progetto, arrivando a delineare le relazioni che intercorrono tra questo stesso e l'organizzazione, sempre in relazione al progetto.

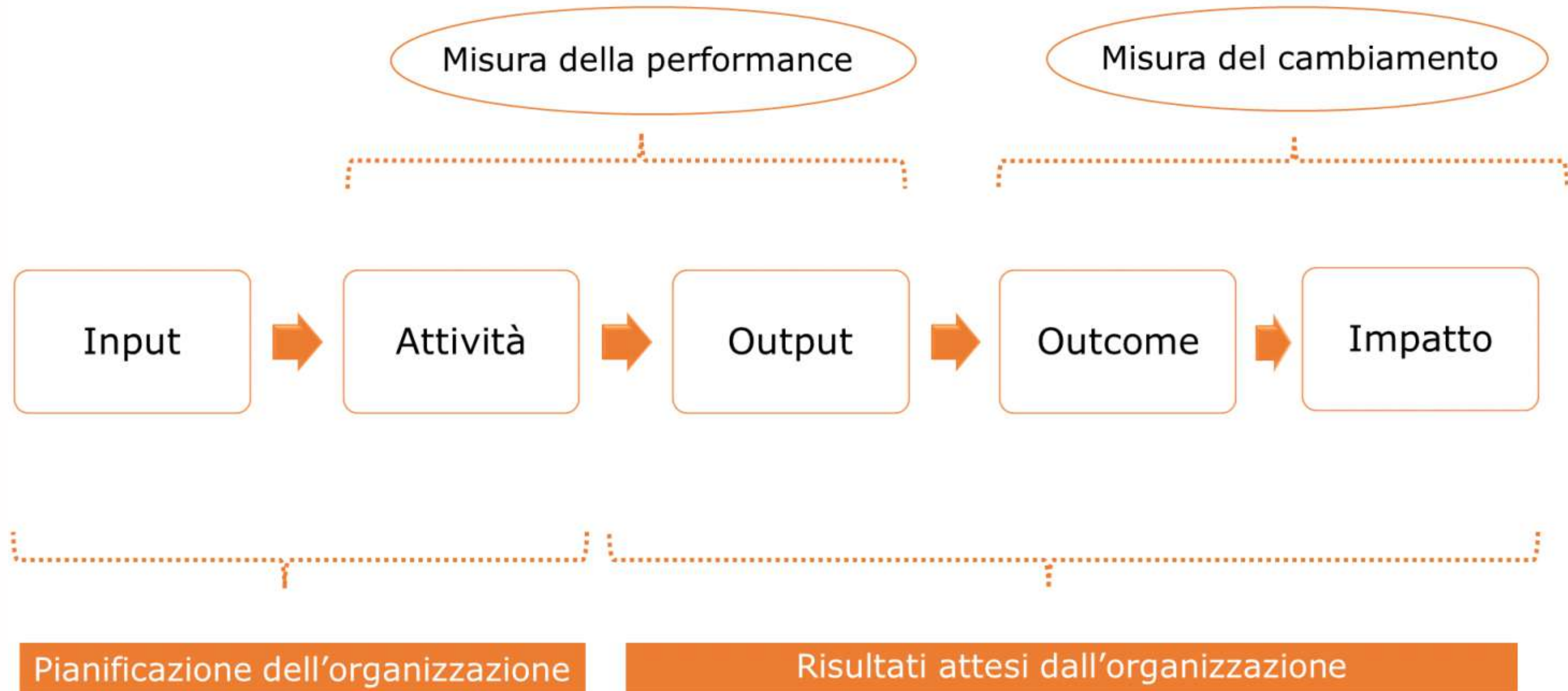
Si selezionano solo ed esclusivamente quelli che sono significativi per il progetto. Secondo lo standard AA1000 sullo Stakeholder Engagement (AA1000 SES), una corretta procedura di identificazione degli stakeholder dovrebbe basarsi sui due principi cardine: **rappresentatività** (garanzia che un ampio spettro di istanze e punti di vista diversi vengano rappresentati) e **inclusività** (promessa di includere tutti gli stakeholder rilevanti nel processo di coinvolgimento).

3. COMPRENSIONE DEL PROCESSO DI CAMBIAMENTO

Definiti gli stakeholder, diventa opportuno formulare un quadro logico che consenta di comprendere adeguatamente in che modo il cambiamento è stato o sarà apportato dall'organizzazione.

Tale modello logico, che prende il nome di **catena del valore dell'impatto** (impact value chain), permette di individuare i diversi passaggi attraverso i quali un progetto o un programma genera un determinato cambiamento nella vita delle persone (impatto sociale).

IMPACT VALUE CHAIN



IMPACT VALUE CHAIN: INPUT

Sono tutte quelle le risorse di diversa natura (denaro, competenze, tempo e beni strumentali come materie prime e impianti) utilizzate dall'organizzazione per lo svolgimento delle attività del progetto. Sono quindi i costi e gli investimenti effettuati per raggiungere un determinato cambiamento sociale. La classificazione degli input permette di mettere in relazione le risorse impiegate ai benefici sociali ottenuti (o attesi), consentendo così la valutazione di un progetto in termini di efficienza e l'eventuale comparazione con altre iniziative, simili o alternative. (es. costi sostenuti e risorse utilizzate per l'organizzazione di un corso di formazione professionale).

IMPACT VALUE CHAIN: ATTIVITÀ

Sono tutte le azioni concrete, i compiti e il lavoro svolto dall'organizzazione per la realizzazione del progetto.

Rappresentano quindi le modalità attraverso cui l'organizzazione ha impiegato risorse e investimenti, per creare cambiamenti – generalmente miglioramenti – nella vita dei beneficiari. Il dettaglio sulle attività consente di classificare i costi e gli investimenti ascrivibili alle diverse attività svolte. (es. organizzazione di un corso di formazione professionale).

IMPACT VALUE CHAIN: OUTPUT

Sono tutti i prodotti e i servizi risultanti da un intervento, ovvero, i risultati immediati delle attività svolte dall'organizzazione. Gli output sono quindi risultati concreti e misurabili prodotti da un progetto attraverso la realizzazione di determinate attività. (es. formazione delle n. persone beneficiarie che hanno partecipato al corso).



IMPACT VALUE CHAIN: OUTCOME

Sono tutti i cambiamenti, positivi e negativi, sia a breve che a lungo termine, che si verificano sulla vita delle persone destinatarie dalle attività realizzate. Sono quindi i benefici ottenuti e gli effetti negativi verificati a seguito del conseguimento di determinati output. Gli outcome possono essere a breve o lungo termine in funzione del bisogno sociale da soddisfare e del prodotto fornito o servizio erogato. Possono essere diretti (conseguenza ragionevolmente diretta del prodotto o servizio sulla vita del beneficiario) o indiretti (effetto indiretto sulla vita del beneficiario o di altre persone). Inoltre, questi possono essere attesi come anche non attesi, ovvero non previsti inizialmente dall'intervento. (es. conseguimento impiego da parte dei beneficiari a seguito di un corso di formazione).

IMPACT VALUE CHAIN: IMPATTO

Rappresenta la parte di outcome (cambiamento) che viene imputata in maniera esclusiva alle attività realizzate dall'organizzazione. L'impatto è quindi una misura di outcome al netto dei cambiamenti imprescindibili, che sarebbero avvenuti ugualmente anche senza il progetto, e di quelli osservati ma attribuibili ad altri interventi. La misura dell'impatto rappresenta quindi l'effettiva capacità del progetto di provocare i cambiamenti attesi.

4. MISURAZIONE E SCELTA DEGLI INDICATORI

La mappatura del processo di cambiamento e la sua rappresentazione attraverso la catena del valore dell'impatto serve a evidenziare gli elementi chiave del processo. Il passo successivo verso la misurazione dell'impatto è tracciare questi elementi – in particolare output e outcome – attraverso l'utilizzo di indicatori.

L'indicatore è uno strumento di misura in grado di quantificare una variazione o un cambiamento.

Può rilevare pertanto cambiamenti positivi, negativi o assenza di cambiamento rispetto alle condizioni iniziali. I cambiamenti possono essere attesi o inattesi, ovvero inizialmente non previsti. Il fine ultimo dell'analisi di impatto risiede nella misurazione del grado di realizzazione, potenziale o effettivo, dei risultati previsti per ciascuna attività (output) e dei cambiamenti attesi per ciascun stakeholder (outcome). Per tale ragione, a ciascun output e a ciascun outcome verrà attribuito un indicatore in grado di valutare i progressi avvenuti nel processo di cambiamento.

INDICATORI DI OUTPUT

Misurano la quantità (o qualità) dei beni e dei servizi prodotti dall'organizzazione che permettono di generare un cambiamento sociale; essi forniscono informazioni riguardo l'efficienza, ma non l'efficacia, di un intervento sociale, che è invece analizzata attraverso lo studio dell'outcome e del conseguente impatto. Se l'output è quindi inteso come la quantità misurabile di ciò che l'organizzazione ha fatto, l'outcome è invece ciò che si rileva in termini di obiettivi sociali perseguiti.

INDICATORI DI OUTCOME

Gli indicatori di outcome misurano pertanto il cambiamento sociale derivante dai beni e servizi prodotti dall'attività posta in essere. Ad esempio, a fronte di un certo numero di pazienti malati di HIV che hanno ricevuto un determinato trattamento farmacologico (indicatore di output), è possibile registrare una certa riduzione del relativo tasso di mortalità (indicatore di outcome). Tra i diversi indicatori di outcome, quelli di impatto sono quelli che consentono di valutare più soddisfacentemente un progetto in termini di efficacia, misurando l'effettiva capacità del progetto di provocare i cambiamenti attesi. Il calcolo e l'attribuzione dell'impatto sarà approfondita nel successivo paragrafo.

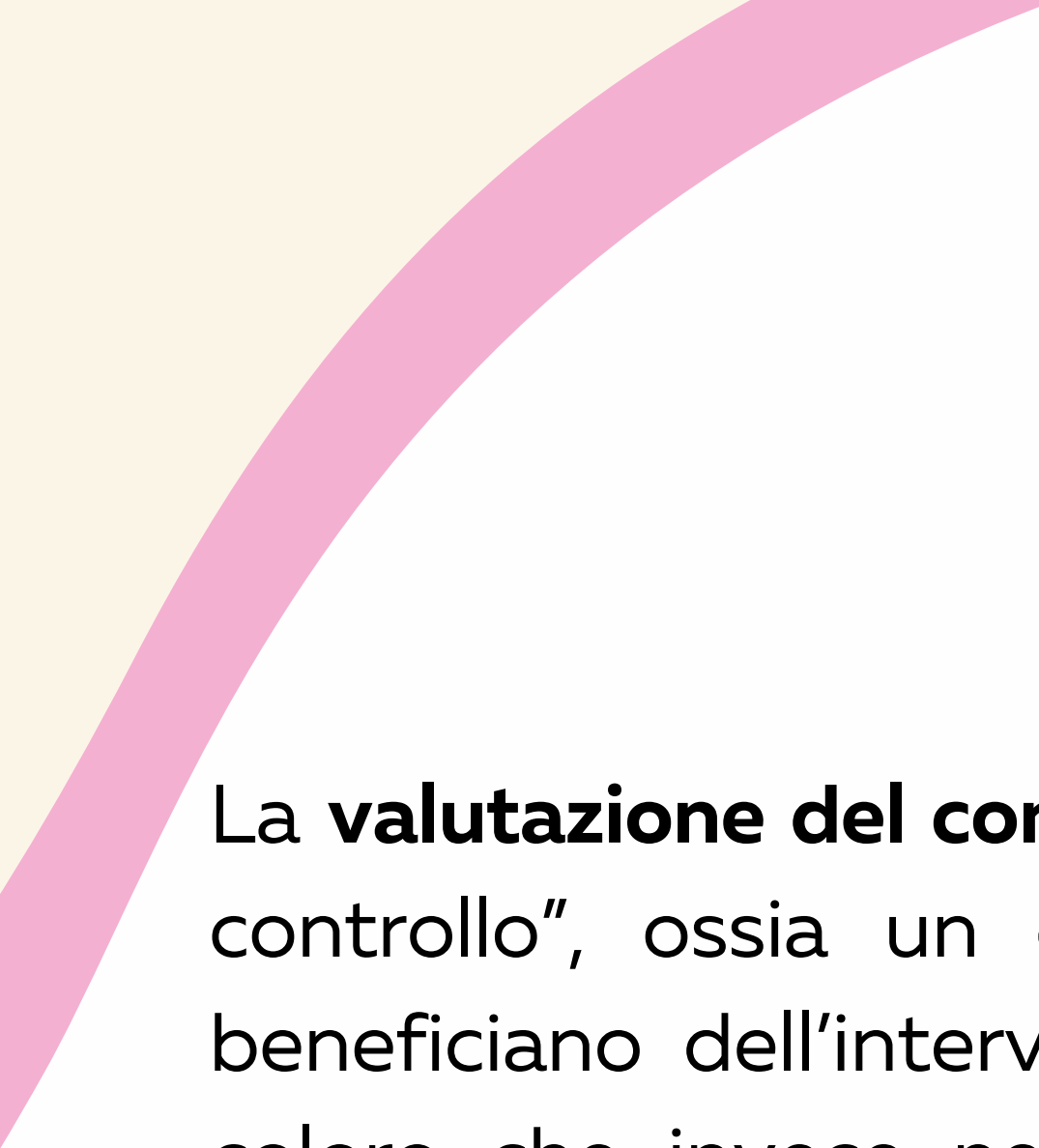
La selezione degli indicatori non è un'attività semplice, infatti non esiste una regola universale che stabilisce quali indicatori debbano essere utilizzati. Tuttavia esistono diversi criteri per la selezione e lo sviluppo di indicatori:

- **Rilevante** rispetto all'obiettivo della misurazione;
- **Specifico** rispetto all'oggetto della misurazione;
- In grado di catturare **l'essenza**, ossia chi, cosa, quanto, dove e quando;
- **Ricettivo** e **sensibile** rispetto ai cambiamenti che si verificano nel tempo;
- **Attendibile** in quanto proviene da una fonte di dati affidabile;
- **Monitorabile** nel tempo per permettere una comparazione rispetto al passato o ad altre organizzazioni;
- **Pratico**, cioè semplice e economico da usare.

5. VALUTAZIONE DELL'IMPATTO: ATTRIBUZIONE

Una volta misurati output e outcome attraverso specifici indicatori, si giunge a definire l'impatto, ossia la parte di outcome (cambiamento) che è ascrivibile in maniera esclusiva al progetto.

L'impatto è dunque da intendersi come **outcome al netto dei cambiamenti che sarebbero avvenuti ugualmente anche senza il progetto e di quelli invece attribuibili ad altri interventi.**



La **valutazione del controfattuale** si basa sull'adozione e osservazione di un "gruppo di controllo", ossia un gruppo di soggetti – individui, famiglie, imprese – che non beneficino dell'intervento, ma che sono il più possibile simili, idealmente identici, a coloro che invece ne beneficino. Esistono diverse metodologie per la valutazione controfattuale, che si dividono in sperimentali (esperimento controllato) e non sperimentali (abbinamento statistico, disegno della discontinuità, differenza nelle differenze e variabili strumentali), a seconda che i destinatari dell'intervento siano assegnati in modo casuale o meno. Per una disamina di queste metodologie si può far riferimento ad alcuni documenti del Settore Pubblico sulla valutazione del controfattuale.

6. COMUNICAZIONE DEI RISULTATI

Il processo di misurazione degli impatti sociali si conclude con l'elaborazione di un report indirizzato al pubblico di riferimento, identificato nella fase di definizione dell'ambito di analisi. L'obiettivo è che l'intero processo di valutazione, e in particolar modo il suo esito, sia rapidamente comprensibile e comunicabile all'esterno. Allo stesso tempo, i risultati dell'analisi verranno utilizzati internamente dall'organizzazione per apprendere dal processo di cambiamento, ridefinire le proprie attività e rivedere la propria strategia.

METODOLOGIE: QUALCHE SPUNTO

BACO RATIO

**BEST
AVAILABLE
CHARITABLE
OPTION**

Lo strumento, realizzato nel 2004 da Acumen Fund, volto alla quantificazione di un plausibile output sociale di un determinato investimento in un'organizzazione, consentendo così un paragone con tutte le alternative esistenti proposte da altre organizzazioni che si occupano della medesima tematica.

Vengono analizzati 3 distinti parametri:

- Leva finanziaria;
- Leva tecnologica; ed
- Efficienza dell'impresa

Lo strumento risulta particolarmente utile agli investitori per poter analizzare tutte le alternative valide ed investire in quella più proficua sia dal punto di vista economico che sociale.

COST-BENEFIT ANALYSIS (CBA)

Lo strumento calcola il valore attuale dei benefici sociali generati dall'attività o dall'organizzazione al netto dei costi, comprendendo nell'analisi anche le eventuali esternalità sia positive che negative. L'analisi si ottiene grazie all'utilizzo di una o più delle seguenti 3 misure: **valore attuale netto; rapporto costi-benefici; tasso di rendimento interno.**

Lo strumento, ampiamente usato e molto conosciuto, viene applicato nella valutazione dell'impatto di progetti pubblici di grandezza significativa che hanno come obiettivo quello di arginare una problematica socialmente rilevante.

SOCIAL RETURN ON INVESTMENT (SROI)

Lo SROI è un procedimento strutturato con il fine di comprendere, determinare e gestire il valore degli outcome sociali, economici e ambientali generati da un'attività o un'organizzazione. La procedura di calcolo dello SROI prevede la valutazione in termini monetari dei costi, dei benefici e delle eventuali conseguenze negative di un'attività, accompagnata da un resoconto degli effetti del progetto.

Lo strumento è utile sia per la pianificazione strategica che per la comunicazione dell'impatto sociale generato, che a sua volta può attrarre degli investimenti. Può essere utilizzato anche dagli investitori stessi per comparare diverse possibilità di investimento e favorire il processo di decision-making. Lo strumento fornisce un'analisi dettagliata di come il valore viene creato ed è in grado di assegnare quantificare da un punto di vista economico il valore sociale generato.

SOCIAL IMPACT ASSESSMENT (SIA)

Lo strumento utilizza le linee guida dello SROI per definire, misurare e documentare l'impatto generato. Il SIA si limita al monitoraggio di solo tre principali outcome che verranno costantemente analizzati e si compone di tre passaggi principali:

- Identificazione della value proposition dell'impatto sociale tramite la teoria del cambiamento;
- Identificazione dei 3 principali indicatori che saranno utilizzati nel monitoraggio dei 3 principali outcome;
- Identificazione in termini quantitativi del valore sociale che l'organizzazione intende creare nei prossimi 10 anni.

GRI SUSTAINABILITY REPORTING FRAMEWORK

La Global Reporting Initiative (GRI) è un'organizzazione che promuove la pratica del reporting tra le imprese sociali al fine di migliorare la trasparenza delle stesse. L'iniziativa è volta a stabilire delle **linee guida che forniscano gli standard e i principi per il reporting delle organizzazioni**. Le aree su cui si focalizza l'iniziativa sono quattro: **economica, ambientale, sociale e impatto**.

Il Sustainability Reporting Framework, realizzato da GRI, si compone di linee guida per la realizzazione di report, della "guida settoriale" (relativa a specifici settori di attività) e di ulteriori documenti a supporto. L'iniziativa, sebbene non sfoci in un vero e proprio indice di impatto, è molto conosciuta e diffusa in tutto il mondo e compie inoltre un notevole passo in avanti nella standardizzazione del reporting in ambito sociale.

Si tratta di un catalogo dei principali indicatori utilizzati per la misurazione dell'impatto sociale, ambientale ed economico. È uno strumento di analisi il cui scopo principale è sviluppare un tipo di reporting che permetta la comparabilità tra i vari enti.

L'organizzazione o il progetto analizzati vengono invitati a seguire una struttura di reporting che consideri i seguenti fattori:

- Descrizione dell'organizzazione;
- Descrizione del prodotto finale;
- Descrizione delle performance finanziarie;
- Impatto delle attività;
- Impatto del prodotto.

**IRIS
(IMPACT
REPORTING AND
INVESTMENT
STANDARDS)**

L'utilizzo di IRIS richiede poca esperienza nel settore e comporta bassissimi costi di utilizzo (ma non si focalizza sulla misurazione dell'impatto e non coinvolge attivamente gli stakeholder).

RIFERIMENTI E LINK PER APPROFONDIRE

- [La sfida del PNRR per Imprese Sociali e PA](#)
- [Imprese sociali, per l'80% Pnrr occasione di rilancio](#)
- [Italia domani](#)
- **[Imprese e PNRR: verso un nuovo modello economico \(e sociale\)](#)**
- **[The Social Business Initiative of the European Commission, Ref. Ares\(2015\)5946494 - 18/12/2015](#)**
- [ec.europa.eu- priorities and goals](#)
- [Impact investing](#)
- [Etica SGR - Impact investing](#)
- [euclidnetwork](#)
- [Finance your social innovation – New funding toolkit released](#)
- [L'impact investing secondo Oltre Venture : The first podcast on impact investing in Italy.](#)
- [Impact x 10](#)
- [The impact investing podcast : Leaders and changemakers who are using for profit approaches to drive social and environmental impact](#)

RIFERIMENTI E LINK PER APPROFONDIRE

- [European Funding Toolkit for Social Enterprises & their Support Organisations - Euclid Network](#)
- [Impact from A to Z - EVPA](#)
- [Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del “Documento di Descrizione dell’Impatto Sociale” - Ministero dello Sviluppo Economico](#)
- [Valori.it : Notizie di finanza etica e di economia sostenibile](#)

EMPOWERING SMALL SOCIAL ENTERPRISES IN ITALY

CONTATTI

Danaé Becht <danae.becht@phitrust.com>

Stefania Guida <stefania.guida@associazione microlab.it>

Simone Piceno <simone.piceno@impacthub.net>

Matteo Solivo <matteo.solivo@microfinanza.com>

