



ASHOKA

GUIDA ALLE 7 DOMANDE

CHIAVE

CHE UN
IMPRENDITORE
SOCIALE DEVE PORSI

Idee più chiare,
un progetto ben articolato
e massimo impatto!

SVIZZERA

PREFAZIONE

“ In un mondo che cambia rapidamente e senza sosta, il settore dell’imprenditoria sociale deve per forza sapersi reinventare.

È così: in un momento in cui aumentano le richieste di soluzioni per più giustizia sociale, meno povertà e migliore cooperazione, diminuiscono invece i mezzi a disposizione degli operatori. È dunque essenziale che questi ultimi ridefiniscano i loro modelli economici.

L’imprenditoria sociale è un’opportunità formidabile per combinare impatto ed efficacia economica, per inventare dei modelli ibridi che combinino filantropia, sovvenzioni e attività redditizie (questo in funzione della solidità del progetto e del settore d’attività) - ciò che permette di trovare un’autonomia propria e sostenibile nel tempo.

Ci sono nuove tappe di crescita e sviluppo in queste inedite forme di collaborazione win-win-win, che si avvalgono del sostegno dell’economia e delle autorità.

Tutti coloro che desiderano fare i primi passi in questa direzione, diventando imprenditori sociali e predisponendosi a cambiare il mondo, hanno quindi ora a disposizione delle enormi opportunità per reinventarsi.

Tuttavia, è necessario sapersi porre le domande giuste al momento giusto...

Speriamo dunque che questa guida vi sarà d’aiuto.

Buona lettura e soprattutto buon lavoro!”

Arnaud Mourot
Condirettore Ashoka Europa



SOMMAIRE

Introduzione	5
1. Che problema sociale avete individuato? Qual è la vostra risposta?	8
2. Qual è il vostro valore aggiunto ?	18
3. Qual è la vostra strategia di sviluppo ?	26
4. Qual è il vostro modello economico?	34
5. Come accelerare il vostro sviluppo collaborando con altri attori sociali ?	42
6. Come misurate il vostro impatto sociale ?	50
7. Qual è il modello organizzativo più adatto ?	58
Conclusioni	66
Annexes	67



INTRODUZIONE

Lo avete già deciso: avete concentrato tutto il vostro talento e le vostre energie nello sviluppo di un progetto di imprenditoria sociale, e tutto funziona, ma avete ancora delle domande:

Come svilupparsi ulteriormente senza perdere di vista la vostra missione sociale?

Come fornire una risposta proporzionata alle sfide odierne?

Come misurare e aumentare il vostro impatto sociale?

Come coinvolgere altri protagonisti sociali?

Fare le cose per tempo permette di guadagnare tempo...

L'obiettivo di questa guida pratica è quello di fornirvi qualche concreto spunto di riflessione perché possiate considerare il vostro progetto sotto un'altra luce. Questo vi aiuterà a vederci più chiaro e a verificare la pertinenza del vostro progetto; potrete così avere un più forte impatto sulla società, società che molto spesso ha bisogno proprio di questo!

Alcune delle domande che seguono possono sembrarvi complesse e distanti dal vostro quotidiano, ma non è così: sono davvero essenziali!

QUALCHE PAROLA SU ASHOKA

Da più di 30 anni, Ashoka identifica e sostiene gli imprenditori sociali innovatori e permette loro di intessere preziosi contatti professionali. Gli imprenditori sociali sono dei pionieri - persone che trovano soluzioni completamente nuove per problemi sociali di tutti i campi (istruzione, salute, ambiente, lotta all'esclusione, sviluppo economico etc).

Abbiamo creato un network di più in 3000 imprenditori sociali a livello mondiale (tra cui più di 400 in Europa), e questo costituisce la più ampia rete di questo tipo al mondo. Ashoka sostiene gli imprenditori sociali innovativi, e favorisce la co-creazione di soluzioni pionieristiche tra i diversi attori sociali (sociale, pubblico, privato). Lo scopo: facilitare un cambiamento di ampio respiro delle innovazioni degli imprenditori sociali e incoraggiare la creazione di modelli ibridi e di innovazione collettiva a forte impatto sociale.

L'obiettivo di Ashoka è quello di creare un mondo in cui ognuno possa agire in modo rapido ed efficace per trovare soluzioni ai problemi sociali.

Ashoka è presente su tutti i continenti e in 85 nazioni, e dal 2007 lavora anche in Svizzera.

Ed è proprio grazie alla nostra esperienza di sostegno a diverse migliaia di imprenditori sociali che è nata questa guida. Ashoka vuole qui condividere le proprie considerazioni e proporre qualche spunto di riflessione. Non si tratta dunque di un manuale scientifico, bensì di una collezione delle domande più frequenti che molti imprenditori sociali si sono posti prima di voi.

Questa guida è la seconda versione dell'opuscolo pratico realizzato nel 2007, e contiene numerosi esempi più recenti che tengono conto del contesto svizzero.

Mondo: www.ashoka.org

Svizzera: www.switzerland.ashoka.org

***“Siamo tutti protagonisti del cambiamento
- Everyone a Changemaker”***



SCHEMA TIPICO DI UNA DOMANDA

Le sette domande di questa guida sono tutte organizzate nel modo seguente:

COME MAI QUESTA DOMANDA?

Qualche parola che permetta di capire meglio la pertinenza della domanda posta.

METTETEVI NEI PANNI DI UN POTENZIALE PARTNER

In tutto il mondo, la maggior parte degli imprenditori sociali cerca un partner. In Francia, il 65% degli imprenditori sociali considera la mancanza di fondi il maggiore freno al loro sviluppo; per il 52%, invece, l'ostacolo principale è la mancanza di un partner*. Vale dunque la pena di mettersi nei panni di un potenziale partner, una persona completamente estranea al vostro campo. Questo è in effetti un buon test per valutare se avete le idee in chiaro: riuscire a convincere il tipo di persona a cui spesso sono proposti diversi progetti.

QUALCHE STRUMENTO PER PROGREDIRE

Gli strumenti che vi proponiamo sono stati sviluppati per aiutarvi, ma è ovvio che alcuni saranno più rilevanti di altri per la vostra attività: siete gli unici a poter decidere cosa vi sia utile!

ALCUNI ESEMPI PER FACILITARE LA COMPRESIONE

Tutti gli esempi che illustrano concretamente le varie domande sono ispirati a progetti di imprenditori sociali sostenuti da Ashoka (« Fellow Ashoka »). Abbiamo scelto diversi esempi, e ci occuperemo in particolare del caso Réalise e del gruppo associativo Siel Bleu. Questi due casi saranno esaminati da vicino, domanda dopo domanda, per aiutarvi a capire meglio la logica complessiva della Guida.

Inoltre, abbiamo voluto mettere a vostra disposizione una sezione **Buona Prassi** e una sezione **Trappole da evitare**.

Infine, vi proponiamo anche una **lista di risorse aggiuntive** per chi desidera saperne di più. Troverete strumenti metodologici, studi, e documenti di vario tipo che abbiamo raccolto durante gli anni e che altri imprenditori hanno trovato utili. Questa lista, tuttavia, non è certo esaustiva.

* Fonte: Barometro dell'imprenditoria sociale realizzato nel 2014 da OpinionWay



**CHE PROBLEMA
SOCIALE AVETE
INDIVIDUATO?
QUAL È LA VOSTRA
RISPOSTA**



COME MAI QUESTA DOMANDA ?

Avete scelto di impegnarvi perché siete completamente sicuri della validità delle vostre azioni. Tuttavia, anche se per voi è già chiaro, rimane fondamentale definire in modo dettagliato il problema sociale che volete affrontare, in modo da poter **dimostrare la pertinenza del vostro progetto**. Inoltre, è necessario quantificare la posta in gioco, precisare i target e la portata di ogni elemento in modo da rendere chiara l'ampiezza del problema.

Le tappe successive ? L'**analisi degli ostacoli** che ancora impediscono la risoluzione del problema e l'**identificazione dei vostri strumenti d'azione**. Questo vi permetterà di fornire risposte complete e convincenti.

Bisogna infatti dimostrare che la vostra missione permetterà di risolvere in modo efficace il problema posto.

**Che cambiamenti concreti porterete avanti ?
Come? Quali sono gli strumenti che utilizzerete
per risolvere il problema alla radice?**

METTETEVI NEI PANNI DI UN POTENZIALE PARTNER

IN QUALE SITUAZIONE L'IMPRENDITORE SOCIALE RIESCE A CONVINCERE MEGLIO?

SIGNES DE SENS

SITUAZIONE 1

D1: *A quale problema sociale volete rispondere ?
Cosa bisogna cambiare per risolverlo ?*

L'opinione pubblica non è abbastanza informata in materia di handicap sensoriale, cognitivo o psichico. Bisogna riuscire a guardare al diverso in un altro modo, e creare dei nuovi strumenti pedagogici grazie a una collaborazione trasversale.

D2: *Cosa farete in concreto ?*

Vogliamo creare un laboratorio di innovazione pedagogica alimentato da diversi network (università, formazione, medico-sociale, digitale etc); creeremo così degli strumenti test che dovranno essere verificati prima del loro utilizzo definitivo.

La situazione 2 riesce a definire in modo preciso il problema sociale a cui si vuole dare una risposta ; mostra inoltre una visione propria di successo, così come le condizioni e gli obbiettivi da raggiungere.

SITUAZIONE 2

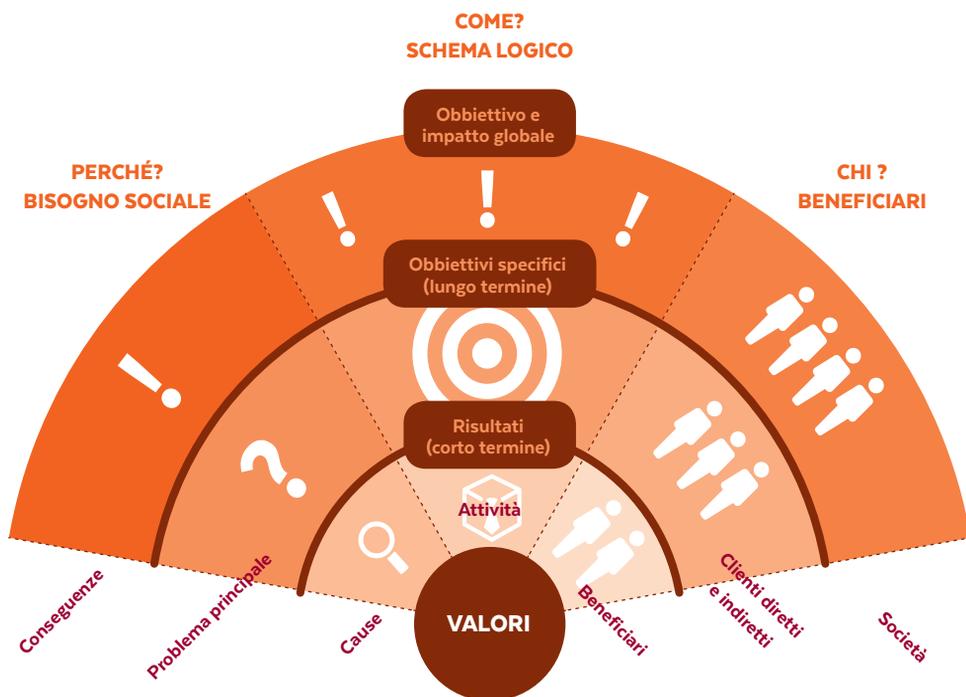
D1: *A quale problema sociale volete rispondere ?
Cosa bisogna cambiare per risolverlo ?*

I bambini autistici fanno fatica ad apprendere i gesti quotidiani (per esempio l'igiene: lavarsi i denti, le mani, soffiarsi il naso etc). Le ragioni? Un accesso limitato all'apprendimento. Infatti questi bambini hanno bisogno di ripetere questi gesti in modo coerente e duraturo per poterli fare propri, e né i genitori né gli educatori sono in grado di offrire questa ripetizione. Per favorire l'apprendimento, bisogna infatti garantire un altissimo livello di coerenza da un lato ed eliminare tutte le informazioni non rilevanti dall'altro. Dobbiamo sviluppare uno strumento che risponda a questi criteri e si inserisca in modo corretto nell'evoluzione formativa del bambino.

D2: *Cosa farete in concreto ?*

Abbiamo sviluppato una app ('Lavati i denti con Ben il koala') che presenta un semplice video di Ben il koala che si lava i denti. Sono gesti semplici, che il bambino può imitare. Stiamo effettuando un test con le famiglie e i professionisti, e una volta finita questa prima fase potremo diffondere il prodotto. La nostra app si rivolge a tutti i bambini, e specialmente ai bambini con problemi di apprendimento. Questo ci permette di ricostruire delle esperienze condivise.

QUALCHE STRUMENTO PER PROGREDIRE (1/2)



IDENTIFICARE IN MODO CHIARO IL BISOGNO SOCIALE

- ♦ Qual è il problema? Come mai?
- ♦ Quali sono le conseguenze?
- ♦ Quali sono le tre cause principali del problema?

IDENTIFICARE I BENEFICIARI

- ♦ Quali sono i target del vostro progetto (target diretti)?
- ♦ Chi ricopre gli oneri finanziari e umani del problema (target indiretti)?
- ♦ Quali sono le caratteristiche dei vostri beneficiari?
- ♦ Quante persone sono coinvolte?

QUALCHE STRUMENTO PER PROGREDIRE (2/2)

VALUTARE I COSTI DEL PROBLEMA

- ♦ Quali sono i **costi economici diretti** ? Le risorse finanziarie che la società consacra alla risoluzione del problema (per es.: sussidio di disoccupazione, rimborso delle spese mediche).
- ♦ Quali sono i **costi economici indiretti** ? Quelli che tengono conto della perdita di produttività economica presente e futura.
- ♦ Quali sono i **costi umani e sociali** ? Quelli che hanno un impatto negativo sulla qualità di vita e sul benessere delle persone coinvolte.



COMPLETARE IL VOSTRO 'SCHEMA LOGICO'

È come raccontare una storia : bisogna saper spiegare la propria visione globale e il modo in cui avverrà il cambiamento. Non si tratta solo di presentare lo scopo sociale del vostro progetto, ma anche di chiarire il rapporto fra le vostre attività e i vostri obiettivi. È importante prima di tutto riflettere sul vostro obiettivo globale, e solo in seguito definire le vostre attività. In questo modo potrete anticipare gli ostacoli, e identificare gli elementi fuori dal vostro controllo.

ANDARE SEMPRE PIÙ LONTANO: LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO DI KEYSTONE

DOMANDE	CHIAVI DI RISPOSTA
La visione sui 10 anni A quale cambiamento sociale durevole vogliamo contribuire ?	Provate a riflettere sul lungo termine, e immaginate la situazione di una società ideale. In questo modo potrete sviluppare la vostra visione del successo.
Gli ostacoli da superare Quali sono le difficoltà?	Provate a fare una lista degli ostacoli che impediscono questo cambiamento: identificarli è il trampolino di lancio per la riuscita del vostro progetto.
Gli strumenti per agire Dove concentrare gli sforzi per superare questi ostacoli?	Per ogni ostacolo, fate una lista di soluzioni di ampio respiro che sarà possibile applicare.
Gli indicatori di successo Come misurerete il successo del vostro progetto?	In questa tappa vengono identificati gli indicatori di successo. Si tratta di cambiamenti visibili: la prova che c'è stato un cambiamento in meglio.

ESEMPI ILLUSTRATIVI

1/6
RÉALISE

Réalise è un'azienda ginevrina per il reinserimento nel mondo del lavoro che si occupa di individuare e sviluppare le competenze professionali delle persone non diplomate. Organizza inoltre degli atelier (lavanderia, giardinaggio, informatica etc) e aiuta queste persone a ritrovare un posto di lavoro.

La visione sui 10 anni	<ul style="list-style-type: none">♦ Un mercato del lavoro aperto a una manodopera finora sottovalutata in Svizzera: le persone competenti senza diploma (Certificato Federale di Capacità in Svizzera).♦ Pari opportunità per le persone che sanno fare il loro lavoro in modo competente ma non hanno un diploma, non si sentono in grado di sostenere un colloquio, e a volte non hanno l'età o il background culturale richiesto.
Gli ostacoli da superare	<ul style="list-style-type: none">♦ Ostacoli esterni : i metodi di reclutamento si basano molto spesso su criteri quali titoli di studio, età e background culturale; in questo modo, la metà delle candidature sono eliminate. I datori di lavoro non hanno il focus e le competenze per assumere lavoratori produttivi.♦ Ostacoli interni: molti datori di lavoro pensano che un'impresa sociale come Réalise, sia 'un'impresa per i casi sociali'.
Gli strumenti per agire	<ul style="list-style-type: none">♦ Esternamente : far evolvere i metodi di reclutamento nei settori ad alta intensità di manodopera, eliminando il ricorso al CV e al colloquio d'assunzione in favore di un periodo di prova direttamente sul luogo di lavoro.♦ Internamente: ripensare in modo profondo il posizionamento e gli strumenti comunicativi di Réalise per promuovere il suo contributo allo sviluppo di competenze di cui l'economia ha bisogno.
Gli indicatori di successo	<ul style="list-style-type: none">♦ Una modifica nel comportamento della metà dei datori di lavoro locali nei settori ad alta intensità di manodopera (pulizie, giardinaggio, logistica, lavanderia, montaggio industriale etc).♦ Réalise viene associata al concetto di 'competenze utili per l'economia'.♦ Le altre imprese sociali svizzere ripensano il proprio posizionamento e la propria strategia.

GRUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

Il Gruppo Associativo Siel Bleu propone delle attività fisiche adattate per migliorare il dialogo sociale, prevenire alcune malattie, e rafforzare l'autonomia degli anziani, delle persone handicappate, di coloro che soffrono di malattie croniche e dei parenti che li seguono.

La visione sui 10 anni	<ul style="list-style-type: none">♦ Nel 21 esimo secolo, l'attività fisica adattata diventerà l'offerta terapeutica per eccellenza per una prevenzione universale delle persone emarginate o fragili.
La soluzione del gruppo associativo Siel Bleu	<ul style="list-style-type: none">♦ Il gruppo associativo Siel Bleu propone dei programmi di Attività Fisica Adattata (AFA) quale strumento di prevenzione e benessere.♦ I differenti poli del gruppo associativo Siel Bleu hanno sviluppato dei programmi mirati per gruppi sociali diversificati (giovani pensionati, anziani che vivono da soli o in istituto, portatori di handicap, persone colpite da malattie croniche o patologie gravi).
Gli ostacoli da superare	<ul style="list-style-type: none">♦ L'opinione pubblica non conosce abbastanza questo tema.♦ Lo sviluppo e l'integrazione della prevenzione operativa è pensata sul breve periodo, ma non a lungo termine.♦ La prevenzione deve essere considerata un'operazione a lungo termine: un vero e proprio investimento, e non un onere, come prevede la mentalità odierna.
Gli strumenti per agire	<ul style="list-style-type: none">♦ Dimostrare e far conoscere l'impatto dell'attività fisica come offerta terapeutica a se stante.♦ Una campagna di comunicazione ad ampio raggio sul tema dell'attività fisica come strumento di prevenzione per la salute ; strumento di provata efficacia sui gruppi sociali coinvolti e che permette di risparmiare a livello economico.
Gli indicatori di successo	<ul style="list-style-type: none">♦ Rimborso totale o parziale dell'attività fisica dell'ambito delle complementari inclusive (assicurazioni, mutua).♦ Un opuscolo Siel Bleu quale opera di riferimento per tutti i professionisti della salute per la prescrizione di attività fisica.

PUNTI CHIAVE

Rimane difficile stimare in modo preciso il numero di persone coinvolte nei costi sociali dell'inazione. Per meglio definire il problema a cui avete deciso di dare una risposta, provate a:

Definire il problema : Qual è il bisogno sociale ? Qual è il target ?

Stimare il numero di persone coinvolte selezionando le cifre rilevanti rispetto alla soluzione che proponete.

Andare alla radice : come mai questo problema esiste ?

Quantificare e qualificare i costi sostenuti dalla società a causa di questo problema.

Una volta identificato il problema sociale, è necessario definire una visione a lungo termine e una strategia per concretizzare questa visione. Dandovi un obiettivo, riuscirete con più facilità a imporvi delle priorità sulle azioni di intraprendere. Vivendo il quotidiano è difficile pianificare per il domani, ma proprio questa è una tappa chiave per dare forma al vostro progetto. Per questo, bisogna:

Definire in modo chiaro la vostra visione, la vostra missione e il vostro settore di attività (se possibile, a livello collettivo).

Condividere questa visione con il vostro team e con le persone coinvolte nel vostro progetto, che diventeranno i vostri ambasciatori.

BUONA PRASSI & TRAPPOLE DA EVITARE

- ♦ Formulare delle ipotesi, validarle sul terreno attraverso dei sondaggi, **sviluppare delle stime** se non si dispone di dati o statistiche. La cosa importante : avere un ordine di grandezza realistico dell'ampiezza del problema e poterlo giustificare.
- ♦ La vostra risposta dev'essere calibrata secondo la vostra comprensione del problema e dei beneficiari. Bisogna saper **essere realisti** rispetto ai dati che presentate!
- ♦ **Fare luce sui problemi cronici** e mostrare come sarà possibile uscire da questo circolo vizioso.
- ♦ Concentrare tutta la vostra energia e le vostre azioni sugli strumenti che permetteranno davvero di cambiare lo *status quo*. **Non distraetevi**.
- ♦ **Siate proattivi** : non limitatevi a reagire.
- ♦ Confondere i beneficiari finali con il vero target del vostro progetto.
- ♦ Perdere di vista che il vero obiettivo non è un aumento del giro d'affari, bensì un aumento dell'impatto sociale.

RISORSE COMPLEMENTARI

DATI E RAPPORTI

- ♦ L'Ufficio Federale di Statistica: www.statistique.admin.ch
- ♦ Le autorità federali svizzere: www.admin.ch
- ♦ Il Segretariato di Stato per l'Economia SECO : www.seco.admin.ch
- ♦ L'Istituto di sondaggi svizzero : www.gfsbern.ch
- ♦ L'archivio federale svizzero : www.bar.admin.ch

ULTERIORI INFORMAZIONI SULL'ANALISI DELLE OPPORTUNITÀ E LA TEORIA DEL CAMBIAMENTO

- ♦ Gli strumenti messi a disposizione da Social Business Models per i protagonisti dell'imprenditoria sociale e l'analisi delle opportunità per la creazione di un modello affaristico sociale (workshop cofondato con Ashoka e Dalberg)
- ♦ la teoria del cambiamento di www.keystoneaccountability.org/
- ♦ www.theoryofchange.org
- ♦ Act knowledge www.actknowledge.org
- ♦ Learning for sustainability.net
- ♦ Le prime raccomandazioni del Social Reporting Standard (SRS) sono uno strumento utile per capire meglio la teoria del cambiamento
- ♦ Creare un'impresa sociale e solidale : le Guide, APRES-GE (2012) - Partie 1 et 2
- ♦ Scheda 'clienti e bisogni' (schede 04-a), Essaim APRES-GE
- ♦ Fiche Scheda 'Analisi dettagliata della clientela', Social Business Models www.socialbusinessmodels.ch



QUAL È IL
VOSTRO
VALORE
AGGIUNTO





COME MAI QUESTA DOMANDA ?

Si tratta qui di verificare la vostra posizione rispetto agli altri protagonisti del vostro settore. La risposta a questa domanda è dunque legata a doppio filo alla vostra teoria del cambiamento (vedi Domanda 1).

Quali sono le altre soluzioni possibili ?

Da chi sono sviluppate?

Quali sono i vostri punti forti?

**Cosa state facendo, o cosa potreste fare,
di completamente unico?**

Qual è il vostro valore aggiunto?

Conoscere meglio gli altri specialisti del vostro settore e saper stimare quanto i bisogni sociali siano soddisfatti da attività, prodotti e servizi già vigenti vi aiuterà a fare chiarezza sui dettagli del vostro progetto, e specialmente sulla sua unicità.

METTETEVI NEI PANNI DI UN POTENZIALE PARTNER

IN QUALE DELLE SEGUENTI SITUAZIONI L'IMPRENDITORE SOCIALE RISULTA PIÙ CONVINCENTE ?

2/6

RÉALISE

SITUAZIONE 1

D1: *Quali sono gli altri servizi che operano per permettere alle persone in sussidio di disoccupazione di ritrovare un posto di lavoro ?*

Quando è stato creato, nel 1984, Réalise era un pioniere nella Svizzera francese, e questo a causa del suo modello di reinserimento attraverso l'economia. Negli ultimi 30 anni, il dispositivo di reinserimento ha potuto svilupparsi ulteriormente, e sono apparsi nuovi attori, come la fondazione Pro, la fondazione le Relais, la Thune, Job Service etc.

D2: *Cosa proponete in più rispetto a loro ?*

Réalise rimane il leader nei settori ad alta intensità di manodopera a Ginevra (pulizie, giardinaggio, logistica, subappalto industriale) ; è diverso dagli altri perché ha un accesso unico e mirato presso i richiedenti lavoro competenti ma senza diploma. Inoltre, operiamo tappa dopo tappa, dalla formazione all'accompagnamento verso un nuovo posto di lavoro. In questo modo massimizziamo le possibilità di successo.

SITUAZIONE 2

D1: *Quali sono gli altri servizi che operano per permettere alle persone in sussidio di disoccupazione di ritrovare un posto di lavoro ?*

Tutte le imprese del reinserimento attraverso l'economia in Svizzera, così come alcune organizzazioni di formazione o di collocamento.

D2: *Cosa proponete in più rispetto a loro ?*

Réalise evolve in modo costante per rispondere ai diversi bisogni dei richiedenti lavoro e rimanere così all'avanguardia dell'innovazione sociale. Inoltre, Réalise è la sola organizzazione ad agire in modo mirato su ogni tappa del processo.

La situazione 1 riesce a mostrare più chiaramente l'unicità di Réalise, perché è una spiegazione dettagliata e si concentra sull'impatto sociale.

QUALCHE STRUMENTO PER PROGREDIRE

IDENTIFICARE LA SITUAZIONE ATTUALE

Cercate delle iniziative che assomiglino a quello che fate.

Situate la vostra attività in rapporto a queste ultime.

PARAGONARSI ALLE ALTRE SOLUZIONI

Cosa avete di diverso ?

Qual è il vostro vantaggio concorrenziale ?

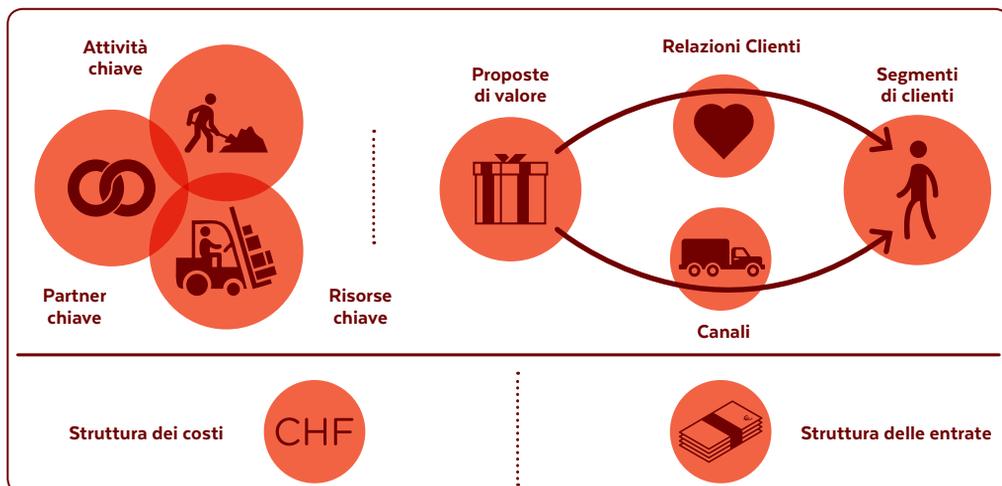
- ♦ Quali cambiamenti opera la vostra azione sulla società e sui gruppi target ? E le azioni degli altri ?
- ♦ Come valutare questi cambiamenti ? (Es. quando possibile, interpellare i beneficiari)
- ♦ Come spiegare le differenze?

SVOLGETE DELLE ANALISI « PESTEL, FCS, SWOT »

Un'analisi PESTEL (Politica, Economica, Sociale, Tecnologica, Ambientale (da Environment), Legale) dell'ambiente esterno della vostra organizzazione, così come delle sue forze e debolezze interne (questo grazie a un'analisi FCS - fattori critici di successo - e a una matrice SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) offrono un quadro sintetico che permette di fare chiarezza sul valore aggiunto e sul posizionamento necessario per rispondere al problema sociale identificato.

COMPLETARE LO SCHEMA BMG PER CONDIVIDERE IL VALORE AGGIUNTO DEL VOSTRO PROGETTO

Lo schema Business Model Generation (BMG) permette una modellizzazione semplice, completa e dinamica del funzionamento della vostra organizzazione. Questo permette di creare, fornire e condividere il valore aggiunto.



ESEMPI ILLUSTRATIVI

2/7

GRUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

QUALI SONO LE SOLUZIONI VIGENTI ?

Criteria di paragone pertinenti

- ♦ Posizionamento geografico (locale o nazionale)
- ♦ Livello di qualifica dei partecipanti
- ♦ Dimensione trasversale (sociale, sanità, sport)

Cercate delle iniziative che assomiglino a quello che fate

- ♦ Federazioni sportive (Siel Bleu ha molti contatti in questo ambito)
- ♦ Allenatori sportivi

COME VI SITUATE RISPETTO A QUESTE SOLUZIONI GIÀ ESISTENTI ?

Il gruppo associativo Siel Bleu considera l'attività fisica adattata uno strumento di prevenzione universale e non un fine in se stessa.

- ♦ Il gruppo associativo Siel Bleu sviluppa una vera e propria metodologia innovativa R&S (10% del suo budget è consacrato proprio al settore R&S).
- ♦ Tutti i suoi programmi sono pensati in collaborazione con personale medico.
- ♦ L'accessibilità finanziaria è al cuore di questi programmi. Ci sono stati più di 200 000 interventi nel 2014, e i prezzi sono sempre flessibili secondo il pubblico e il format - si va da azioni gratuite fino a programmi più onerosi.
- ♦ In Francia, ogni settimana più di 10 000 persone possono approfittare delle attività del gruppo associativo Siel Bleu.
- ♦ Uno studio McKinsey del 2012 sull'impatto economico dell'azione del gruppo associativo Siel Bleu ha mostrato che esse permettono di ridurre l'insorgere di certe malattie e di prevenire certi incidenti ; queste azioni hanno inoltre un impatto economico marcato a livello sanitario e di prevenzione, perché contribuiscono a ridurre i costi per la società.



Bookbridge fonda dei centri di formazione in ambienti rurali, centri che rispondono ai bisogni locali e che sono efficienti dal punto di vista finanziario. In Europa, il suo Capability Program si concentra sui centri di formazione, offrendo un programma di sviluppo per quadri nel quale vengono insegnate le competenze chiave per una leadership responsabile.

COSA AVETE DI DIVERSO DAGLI ALTRI ?

Contrariamente a molte altre iniziative, Bookbridge sceglie di investire in modo particolare nelle persone e nelle collaborazioni, e non nelle infrastrutture. Inoltre, l'organizzazione è diversa perché responsabilizza gli attori locali e sviluppa delle competenze imprenditoriali all'interno della comunità. È specialmente il suo approccio specifico « peer-to-peer » a rinforzare il circolo virtuoso di formazione della comunità.

COME VI POSIZIONATE RISPETTO AD ORGANIZZAZIONI SIMILI :

Per quanto riguarda i costi ?

Bookbridge investe 25'000 CHF sotto forma di prestiti a interesse zero in ognuno dei suoi centri. Il centro arriva a una fase di equilibrio nel giro di un anno, e in seguito ha a propria disposizione 10 anni per restituire il prestito. Le organizzazioni simili investono molto di più perché si occupano anche del finanziamento delle infrastrutture e degli spazi. Secondo Bookbridge, invece, le infrastrutture sono un investimento fatto dalla comunità locale.

I costi di partecipazione per il Capability Program ammontano a 12'500 CHF per 16 giorni di formazione, scaglionati su un periodo di 6 mesi.

Nel 2014, tutti i costi generali sono stati coperti dalle entrate del programma. Altre organizzazioni nell'ambito della formazione sono più redditizie.

E per quanto riguarda l'impatto sociale ?

Il fatto di concentrarsi sulla formazione dei leader di domani sia nei paesi sviluppati che nei paesi in via di sviluppo è unico. Le altre organizzazioni operano o per rinforzare le competenze nel sud del mondo, o per gestire dei programmi di sviluppo e management nel nord. Di conseguenza, nessuna organizzazione offre il nostro stesso servizio e ha il nostro stesso impatto.

PUNTI CHIAVE

È quando conoscete i vostri punti di forza che siete capaci a formulare risposte adeguate nel modo migliore, in modo che la vostra organizzazione abbia un valore aggiunto e che il vostro impatto sociale sia il più ampio possibile.

Identificate le competenze strategiche e le risorse materiali o immateriali (capitale, network di influenza etc) indispensabili per arrivare agli obiettivi prefissati

Valorizzate ciò che vi rende migliori degli altri – che si tratti di competenze o di risorse, e specialmente di risorse intangibili (conoscenze, reputazione, relazioni).

Se avete l'impressione di non avere abbastanza risorse, cercate di motivarvi : **la scarsità di risorse può essere una fonte di innovazione!**

BUONA PRASSI & TRAPPOLE DA EVITARE

- ♦ Siate a conoscenza dell'ecosistema che vi ospita, e in particolare delle soluzioni alternative. **Eseguite un attento studio di tutti gli attori** rilevanti. Sappiate validare le vostre ipotesi.
- ♦ **Siate coscienti degli svantaggi e dei vantaggi delle soluzioni alternative.**
- ♦ Praticate l'autocritica ed esaminate il **vostro progetto**, la struttura della vostra organizzazione, e la vostra azione, in modo da poter evolvere di continuo.
- ♦ **Siate efficaci, ma rimanete creativi e innovatori.**
- ♦ Comunicate con chiarezza il **vostro valore aggiunto**.
- ♦ Non riposatevi sugli allori : niente è garantito per sempre.
- ♦ Non sottovalutate la concorrenza –diretta e indiretta.

RISORSE COMPLEMENTARI

MAGGIORI INFORMAZIONI SUGLI STRUMENTI

- ♦ Business Model nouvelle génération : Un guide pour visionnaires, révolutionnaires et challengers, Alexander Osterwalder et Yves Pigneur (2011) [in francese]
- ♦ Scaricate il Canevas Business model BMG su www.businessmodelgeneration.com
- ♦ Oppure, utilizzate la scheda dello schema SBM (SBM) disponibile su www.socialbusinessmodels.ch così come la Scheda strumento: analisi della concorrenza [in francese]
- ♦ Analisi SWOT
- ♦ Scheda strumento : identificare i propri partner del sito di co-creazione www.ashokacocreation.org

PER IDENTIFICARE GLI ALTRI PROTAGONISTI DEL SETTORE

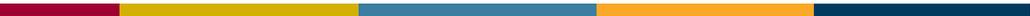
- ♦ Lista di tutte le fondazioni : <http://www.edi.admin.ch/esv/05263/index.html?lang=fr> e <http://swissfoundations.ch/fr/chercher-une-fondation> e www.stiftungen.org/social_franchise
- ♦ Banca dati nazionale delle organizzazioni svizzere : www.benevol-jobs.ch
- ♦ SEIF : Social Entrepreneurship Award http://seif.org/de_DE/award/bisherige-gewinner/
- ♦ Global Entrepreneurship Monitor : Chapter Switzerland / Social Entrepreneurship www.gemconsortium.org/
- ♦ CEPS : The Swiss Philantropic Infrastructure : <https://ceps.unibas.ch/en/publications/>
- ♦ Association of German foundations : www.stiftungen.org

Per scoprire gli attori del vostro ecosistema, non esitate a visitare le fiere professionali del vostro settore in aggiunta a delle ricerche web approfondite.



**QUAL È LA
VOSTRA
STRATEGIA
DI SVILUPPO**





COME MAI QUESTA DOMANDA ?

A questo punto, sapete a quale problema sociale volete dare una risposta e cosa vi rende diversi dagli altri protagonisti del settore. Avete molto entusiasmo e per questo avete la tentazione di diversificare le vostre attività, cogliere più opportunità possibili e diramarvi in molte direzioni.

Saper dire ‘no’ alle richieste, e specialmente alle richieste di chi vi sostiene finanziariamente, è, a volte, la decisione migliore che possiate prendere !

Quali attività dovete mantenere, eliminare o sviluppare ?

Come compiere la vostra scelta per rimanere coerenti con la visione che avete definito?

Cosa sviluppare al di là della vostra attività principale?

Tutte queste domande vi permetteranno di mantenere la giusta rotta e condividere la vostra visione internamente ed esternamente.

METTETEVI NEI PANNI DI UN POTENZIALE PARTNER

IN QUALE SITUAZIONE L'IMPRENDITORE SOCIALE RIESCE A CONVINCERE MEGLIO?

3/6

RÉALISE

SITUAZIONE 1

D1: *In cosa siete i migliori ?*

Il fulcro di Réalise, e l'attività in cui siamo i migliori, è lo sviluppo del potenziale e delle competenze di persone non diplomate, che spesso non sono valorizzate dai procedimenti standard di assunzione, e questo affinché possano trovare un lavoro.

D2: *Quali sono le attività che vorreste sviluppare ? Perché la vostra organizzazione è la più rilevante in questo ambito?*

Stiamo definendo il nostro posizionamento, e vogliamo cambiare in modo radicale il sistema di reclutamento delle imprese, sistema che oggi discrimina molte persone disoccupate, spesso di origine straniera e senza gli strumenti giusti per gestire il loro inserimento professionale.

La situazione 2 riesce a giustificare meglio come mai l'attività da sviluppare sia coerente con lo scopo principale di Réalise, e dunque come mai si tratti di una scelta legittima (da notare specialmente il ricorso ai dati numerici).

SITUAZIONE 2

D1: *In cosa siete i migliori ?*

Esprimere in una sola organizzazione formazione per il lavoro e inserimento attivo nell'impresa.

D2: *Quali sono le attività che vorreste sviluppare ? Perché la vostra organizzazione è la più rilevante in questo ambito?*

Abbiamo lavorato per 30 anni per sviluppare il potenziale dei richiedenti lavoro in modo da poter accedere al posto di lavoro desiderato, e ora vogliamo anche occuparci del procedimento di assunzione in modo da massimizzare le opportunità, e, di conseguenza, il nostro impatto. Abbiamo molta esperienza nel settore (circa 260 persone vengono a formarsi da noi ogni anno, e il 40% di loro trova lavoro o durante il loro stage o nei mesi successivi) e abbiamo sviluppato delle competenze specifiche nella formazione e nel collocamento di persone non diplomate.

Siamo particolarmente competenti nell'aiutare le imprese a trovare i candidati necessari per raggiungere i loro obiettivi economici. Basando il reclutamento sulle competenze certificate da Réalise e un profilo del posto di lavoro più dettagliato dei profili odierni, otterremo una situazione win-win.

QUALCHE STRUMENTO PER PROGREDIRE

RISPONDERE ALLE TRE DOMANDE CHIAVE DEL 'CONCETTO DEL RICCIO'

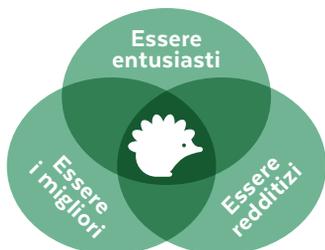
« *La volpe sa molte cose ; il riccio ne sa una, ma importante.* » Parabola greca

Non è sempre facile sapere quali opportunità cogliere, quali attività sviluppare, e quali progetti abbandonare. Rispondere alle domande dell'« Hedgehog Concept » di Jim Collins dovrebbe aiutarvi in questo:

- ♦ **Passione: cos'è che vi appassiona profondamente ?**
- ♦ Le organizzazioni che hanno successo nel loro sviluppo sono quelle che si sono impegnate per realizzare ciò che davvero le appassiona.
- ♦ **Eccellenza: in cosa potete essere i migliori ?**
- ♦ Non si tratta solo di identificare un'attività principale ; bisogna davvero definire la competenza che vi distingue dagli altri, sia essa presente o futura.
- ♦ **Modello economico: cos'è che alimenta il vostro giro d'affari ?**

IL CONCETTO DEL RICCIO

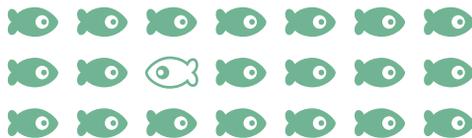
Come fare il passo fra la prestazione e l'eccellenza?



RIFLETTERE SUL VOSTRO IMPATTO AL DI LÀ DELLA VOSTRA ORGANIZZAZIONE

Quale impatto desiderate avere su larga scala ? In che modo la vostra organizzazione, la vostra azione, riuscirà a cambiare lo status quo ? Tenere presenti questi elementi vi aiuterà anche a definire la vostra strategia di sviluppo.

« *Le imprese sociali non vogliono semplicemente distribuire pesci, o insegnare a pescare. Lavoreranno invece senza tregua finché non avranno rivoluzionato l'industria della pesca.* » Bill Drayton



Secondo questo concetto, cosa potete fare perché la vostra soluzione, una volta testata e sviluppata, possa essere riutilizzata da altri attori ?

- ♦ Definite l'impatto interno della vostra organizzazione (cioè il vostro impatto diretto): dovuto alla crescita interna, all'allargamento del modello a un altro pubblico target etc.
- ♦ Definite l'impatto esterno alla vostra organizzazione (il vostro impatto indiretto): quello che vi rende una fonte d'ispirazione, un riferimento del settore, capaci di cambiare le norme vigenti etc.

ESEMPI ILLUSTRATIVI

3/7 GROUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

QUAL È IL FULCRO DELLA VOSTRA ATTIVITÀ?

L'attività fisica adattata ; il criterio principale è l'accessibilità finanziaria.

IN COSA POTETE ESSERE I MIGLIORI ?

Il gruppo associativo Siel Bleu punta sulla creazione di programmi a forte impatto sociale per persone fragili, e questo per sviluppare programmi altamente differenziati per i diversi target. Per esempio, Siel Bleu ha collaborato con l'istituto Curie per cofondare il programma Activ', il cui obiettivo è limitare il tasso di recidiva a seguito di un cancro al seno.

COS'È CHE VI APPASSIONA ?

Ridare il sorriso e la forma fisica necessaria a un'attività fisica adattata alle persone fragili.

COSA ALIMENTA CONCRETAMENTE IL VOSTRO GIRO D'AFFARI ?

La vendita delle nostre attività a chi ne beneficia direttamente, così come l'interesse implicito degli attori (cioè quello che il nostro pubblico target si senta meglio). Si tratta di persone fisiche ma anche giuridiche (casse pensione, assicurazioni, comuni, e associazioni di vario tipo), e di partenariati con le persone giuridiche più importanti (imprese, associazioni, fondazioni). La filantropia delle imprese e quella della Fondazione Siel Bleu sono la nostra terza fonte di entrate.

STRATEGIA DI SVILUPPO 2015

Il gruppo associativo Siel Bleu ha lanciato il nuovo Istituto Siel Bleu, per fare sì che l'attività fisica sia davvero riconosciuta in quanto offerta terapeutica, e che si possa procedere a più ricerca, più innovazione e più informazione. Si tratta di un laboratorio che genererà delle offerte terapeutiche non medicinali. L'Istituto permetterà di:

- ♦ creare l'opuscolo Siel Bleu, destinato a diventare un riferimento per tutti i professionisti della salute perché prescrivano attività fisica e perché queste nozioni siano integrate nel cursus universitario ;
- ♦ una think tank che studi e sviluppi le idee nate dalla nostra azione quotidiana (progetto test di un anno, e in seguito applicazione concreta se sussiste una viabilità economica e un impatto verificato);
- ♦ il campus Siel Bleu, che farebbe tesoro del know-how dell'Istituto per offrire uno spazio open-source per le famiglie e i privati e dei contenuti a pagamento per i medici e farmacisti.

Inoltre, Siel Bleu si allarga anche all'estero (creazione di filiali senza scopo di lucro in Belgio, Irlanda e Spagna).



1/2 AUROLAB & SOUND WORLD SOLUTIONS

David Green è deciso a ridurre le disparità sociali nell'accesso alle cure sanitarie, con particolare riguardo alle persone con disturbi legati alla vista e all'udito. A questo scopo ha creato Aurolab nel 1992 e Sound World Solutions nel 2007.

COS'È CHE VI APPASSIONA ?

Fare sì che le cure sanitarie abbiano un prezzo contenuto e siano accessibili a tutti. Vorremmo in special modo ridare la vista e l'udito a tutti coloro che lo richiedono, indipendentemente dalle disponibilità economiche.

IN COSA POTETE ESSERE I MIGLIORI ?

Siamo leader nelle operazioni alla cataratta, e anche, uno sviluppo recente, nella produzione e nella distribuzione innovatrice di apparecchi acustici per i paesi in via di sviluppo.

COSA ALIMENTA CONCRETAMENTE IL VOSTRO GIRO D'AFFARI ?

Aurolab, creato nel 1992 in India, è il più grande laboratorio per la produzione di lenti intraoculari. Vende 700 000 unità all'anno in 86 paesi ; il prezzo è di 4 USD (prezzo usuale per i paesi in via di sviluppo: 150 USD). Questo permette a molti pazienti poveri di ritrovare la vista e conservare il loro posto di lavoro. Queste lenti vengono impiantate chirurgicamente nell'occhio con un'operazione alla cataratta per sostituire il cristallino opacizzato. Per massimizzare il numero di beneficiari, David ha contribuito alla creazione dell'Aravind Eye Hospital a Madurai, in

India, sviluppando un listino prezzi differenziato che tenesse conto della situazione economica dei pazienti. L'elevato numero di operazioni permette inoltre di mantenere i costi molto bassi. L'ospedale svolge circa la metà degli interventi gratuitamente o in perdita, e tuttavia percepisce delle entrate considerevoli. In effetti l'Aravind Eye Hospital è rinomato per la qualità delle sue operazioni alla cataratta, e ci sono dunque pazienti abbienti disposti a pagare un prezzo doppio rispetto al prezzo di mercato per essere curati dai migliori medici della disciplina.

Più recentemente, David Green ha anche dato inizio alla produzione e alla distribuzione di apparecchi acustici, venduti per un prezzo tra i 40 e i 100 USD a seconda dei mercati (prezzo usuale: 1000 USD).

Riuscendo a combinare una competenza specifica, una forte passione e un modo di generare delle entrate, David Green è riuscito a creare una strategia di sviluppo chiara per massimizzare l'impatto del suo progetto: Aravind Eye Care System possiede ora 5 ospedali che eseguono più di 400'000 interventi ogni anno. Questo ha permesso ad un milione di persone di ritrovare la vista dal 1976, anno in cui fu inaugurato il primo ospedale.

PUNTI CHIAVE

Riassumendo, per creare una strategia di sviluppo chiara, è necessario:

Identificare i vostri punti di forza: una buona autovalutazione della propria organizzazione è il primo passo verso il successo. Questo è particolarmente importante in caso di evoluzione del progetto, perché estendere le proprie operazioni presuppone cambiamenti decisivi.

Sfruttare i vostri punti di forza, e concentrarvi su quello che sapete fare meglio degli altri.

Sapersi porre delle priorità di sviluppo che corrispondano alla vostra missione sociale e/o abbiano un beneficio economico concreto. Questo permetterà in seguito di finanziare altre attività.

Delegare o eliminare le attività che non sapete svolgere (o che sapete fare meno bene di altri).

BUONA PRASSI & TRAPPOLE DA EVITARE

- ♦ **Rimanere innamorati del proprio progetto** : riuscirete così a moltiplicare per dieci le vostre energie e la vostra capacità di persuasione, e quindi il vostro impatto.
- ♦ **Non sottovalutare l'aspetto economico** : generare degli utili rimane un elemento importante, che aiuta a consolidare il vostro progetto.
- ♦ **Sapersi porre delle priorità** : creare nuove attività solo se hanno un forte impatto sociale o se sono abbastanza redditizie da permettervi di finanziare altri progetti.
- ♦ **Scegliere una strategia di sviluppo a lungo termine.**
- ♦ **Attenzione ai pregiudizi.** Una lunga esperienza in un determinato settore non è sufficiente a dotarvi di una competenza distintiva. I settori evolvono infatti sempre più rapidamente, ed è quindi necessario arricchire il proprio know-how per restare innovativi.
- ♦ **Dormire sugli allori** e smettere di essere creativi.
- ♦ **Perdere di vista la posta in gioco (l'impatto sociale)** nella vostra strategia di sviluppo.

RISORSE COMPLEMENTARI

PER SAPERNE DI PIÙ SUL 'CONCETTO DEL RICCIO' :

- ♦ The HedgeHog Concept, Good to Great, Jim Collins www.jimcollins.com
- ♦ Dalla performance all'eccellenza di Jim Collins : le spiegazioni del blog mixcity

PER APPROFONDIRE LA TEMATICA RELATIVA ALLE STRATEGIE DI SVILUPPO E ALL'ESTENSIONE DELLE PROPRIE ATTIVITÀ:

- ♦ Sostegno per creare un'impresa sociale : <http://socialimpact.eu/>
- ♦ 7 Steps for Starting a Social Enterprise, articolo di Ashoka su Forbes (2013)
- ♦ Strategie per allargarsi : la guida per gli imprenditori sociali che vogliono fare un passo in più, Avise.org
- ♦ Estensione delle proprie attività : riprodurre i propri successi in nuovi territori, un modo di sviluppare l'imprenditoria sociale, Avise.org
- ♦ Le risorse per la creazione e l'ampliamento delle imprese sociali sul sito di imprenditoria sociale dell'Essec
- ♦ Scaling social impact, Gregory Dees e Beth Battle Anderson (2004)
- ♦ Scaling Social Enterprises: il caso d'ENVIE e ACTIF in Francia, INSEAD (2006)



QUAL È IL
VOSTRO
MODELLO
ECONOMICO



COME MAI QUESTA DOMANDA ?

Ora sapete cosa state facendo, come mai lo fate e dove volete andare ! È ora di parlare del finanziamento del vostro progetto.

Come trovare delle fonti di finanziamento permanenti che possano concretizzare la vostra missione sociale ?

Qual è il modello economico che riflette meglio la vostra strategia e la vostra organizzazione ?

È essenziale saper riconciliare la capacità di raccogliere fondi con l'impatto sociale. Se avete delle entrate, questo capitale sussiste, in un certo modo, in fondi ancora non allocati che sarete liberi di destinare all'attività di vostra scelta. Se non avete entrate, però, dovrete sviluppare una strategia di raccolta fondi che vi permetta di essere indipendenti.

Quando possibile, sforzatevi di diversificare le vostre fonti di finanziamento.

METTETEVI NEI PANNI DI UN POTENZIALE PARTNER

IN QUALE SITUAZIONE L'IMPRENDITORE SOCIALE RIESCE A CONVINCERE MEGLIO?

2/4

BOOKBRIDGE

SITUAZIONE 1

D1: Quali sono le vostre fonti di reddito?

Ci sono due tipi di entrate che finanziano le attività di Bookbridge: il prezzo per la formazione pagato dai clienti locali dei centri di formazione e quello pagato dai clienti che scelgono di seguire il nostro Capability Program.

In realtà, i nostri beneficiari sono i nostri clienti. I nostri centri di formazione offrono una formazione su misura in funzione della domanda locale in ambienti rurali. Sono gli abitanti del posto ad insegnare ad altri abitanti del posto quello di cui questi ultimi hanno bisogno, e questo porta a spese molto ridotte. I membri della comunità gestiscono il centro di formazione come un'impresa, e investono le loro entrate nel centro stesso. Inoltre, coloro che partecipano al Capability Program pagano una tassa di partecipazione.

D2: È possibile ridurre i costi?

Sì. In particolare, abbiamo ridotto i costi delocalizzando alcuni dei nostri servizi dall'Europa all'Asia (per esempio il sostegno organizzativo del Fellowship Program). In questo modo, siamo riusciti ad economizzare 15 000 CHF nelle risorse umane, e ciò ci permette di avere più impatto con il nostro programma.

SITUAZIONE 2

D1: Quali sono le vostre fonti di reddito?

Utilizziamo un modello di entrate standard per prestatori di servizio: è necessario contribuire finanziariamente ai corsi di formazione e al Capability Program.

D2: È possibile ridurre i costi?

Abbiamo ridotto i costi spostando i nostri servizi europei in Cambogia e in Mongolia.

La situazione 1 riesce a giustificare le diverse fonti di reddito e le ragioni per cui i beneficiari hanno interesse a pagare per il servizio offerto. Inoltre, valuta con precisione i vantaggi economici della delocalizzazione di alcune attività.

QUALCHE STRUMENTO PER PROGREDIRE

RIFLETTERE SU COME AUMENTARE LE VOSTRE ENTRATE

Malgrado il fatto che si tratti di una missione sociale, è importante non contrapporre clienti e beneficiari. Spesso, infatti è conveniente cercare di far coincidere le due categorie il più possibile. Tuttavia, attenti ai rischi fiscali legati all'aumento del giro d'affari. Non dimenticatevi di consultare un fiscalista!

È possibile far partecipare i beneficiari diretti ?

Cercate di valutare quanto potrebbero pagare i beneficiari e quanto sarebbero disposti a pagare.

È possibile far partecipare i beneficiari indiretti ?

Valutate i vostri target diretti e i gruppi di interesse che hanno fondi da investire.

È possibile far fruttare i propri attivi, tangibili e intangibili?

Avete valore per qualcun altro? Forse il vostro know-how interessa ad altri attori che sono disposti a pagare per accedervi. Sviluppando un'attività commerciale che valorizzi il vostro know-how, riuscirete non solo ad allargare la vostra missione sociale ma anche a sostenere finanziariamente le vostre attività senza scopo di lucro.

È possibile trasformare il vostro modello di impresa sociale in franchising?

E in ogni caso, possedete il giusto pricing ?

VALUTATE SE SIA POSSIBILE RIDURRE I COSTI

Per quali attività allocherete dei fondi ? Qual è il costo di ogni attività ? Come ridurre i costi senza ridurre il vostro impatto sociale ? Come ottimizzare la distribuzione delle risorse a costo uguale?

RICERCATE DEI MODELLI INNOVANTI DI FINANZIAMENTO

Tra la filantropia e gli investimenti tradizionali o la vendita di prodotti e servizi esistono diversi modelli di finanziamento cosiddetti 'ibridi' che dovrete considerare. Perché non combinare diverse fonti di finanziamento? Avete pensato ai fondi di investimento sociali ? Non esitate a rivolgervi alle imprese specializzate del settore per farvi consigliare

Inoltre, non dimenticate la regola delle 4 C prima di stendere il vostro modello economico



ESEMPI ILLUSTRATIVI

4/7 GROUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

LA STRUTTURA DEL GIRO D'AFFARI

93% delle entrate provengono dalle attività del gruppo. In effetti, Siel Bleu adatta i costi delle proprie azioni al pubblico target, in modo che queste restino finanziariamente accessibili. I partenariati rappresentano una parte importante delle entrate legate alle attività, e il restante 7% proviene da fondazioni o sovvenzioni.

È POSSIBILE FAR PARTECIPARE I BENEFICIARI DIRETTI ?

Il valore portante del gruppo è l'accessibilità finanziaria della sua offerta ; per questo, Siel Bleu si avvale, fin dalla sua fondazione, della partecipazione dei beneficiari. Il gruppo ha fondato un sistema di fidelizzazione per coloro che partecipano ai suoi corsi collettivi. Questi diventano membri dell'associazione e sono dunque coinvolti sia nella governo che nello sviluppo di Siel Bleu. Ci sono così dei gruppi di lavoro locali i cui membri sono molto diversi tra loro (salariati, rappresentanti eletti, casse pensione...).

È POSSIBILE FAR PARTECIPARE I BENEFICIARI INDIRETTI ?

Inoltre, Siel Bleu ha creato dei partenariati con i beneficiari indiretti della propria azione: le assicurazioni e le mutue. Infatti, è proprio nell'interesse di queste ultime sostenere l'associazione Siel Bleu. Grazie a dei beneficiari più in salute, le assicurazioni e le mutue avranno automaticamente meno spese da rimborsare. Investire nella prevenzione è molto efficace, sia a livello umano che finanziario.

È POSSIBILE FAR FRUTTARE I PROPRI ATTIVI, TANGIBILI E INTANGIBILI?

Inizialmente riservato esclusivamente agli anziani, oggi il gruppo associativo Siel Bleu si rivolge anche ad altre categorie vulnerabili e ha potuto così rafforzare il suo modello economico e valorizzare il suo know-how. Per esempio, Siel Bleu ha allargato le proprie attività ai luoghi di lavoro creando un'offerta commerciale mirata per le imprese. L'iniziativa SAS (Siel Bleu au travail) agisce per prevenire gli incidenti sul lavoro, sviluppando così delle nuove nicchie di mercato e contribuendo a potenziare i benefici della prevenzione attraverso l'attività fisica adattata. Lo statuto di SAS permette al gruppo di creare una struttura economica ibrida che gestisce tutta una serie di attività più redditizie: prestazioni a pagamento per le imprese. Questo modello economico permette a Siel Bleu di avere un modello economico permanente e autofinanziato, e questo significa che il gruppo può sviluppare nuovi progetti in Francia e all'estero. Inoltre, Siel Bleu rimane in grado di proporre delle offerte gratuite, e mantiene così il proprio obiettivo di accessibilità finanziaria.

Parallelamente all'indipendenza finanziaria che tale modello consente, il gruppo ha creato una fondazione per finanziare dei programmi di ricerca e di innovazione, e riceve così dei fondi da parte di mecenati.

4/6

RÉALISE

È da 30 anni che Réalise finanzia le proprie attività in modo ibrido. L'associazione è finanziata da un lato delle entrate legate ai mandati effettuati dai clienti privati, dalla collettività o da altre imprese (subappalto). Dall'altro, abbiamo un contratto come prestatori di formazione e di accompagnamento verso il mondo del lavoro che beneficia di fondi pubblici. Gli investimenti sono finanziati dai benefici e dai doni delle fondazioni filantropiche.

Il nostro progetto è quello di proporre ai datori di lavoro locali il nostro know-how nella gestione del personale internazionale senza diploma (Réalise gestisce in media 35 nazionalità). Il nostro obiettivo: provare che nei settori ad alta intensità di manodopera la qualità dei collaboratori di rango modesto determina la competitività delle imprese in misura maggiore rispetto ai settori ad alto valore aggiunto. Di conseguenza, è nell'interesse dei datori di lavoro occuparsi dei collaboratori di rango modesto, e non solo dei quadri. In questo modo riusciremo a condividere il valore aggiunto con i datori di lavoro, mentre fatturiamo le nostre prestazioni di collocamento e la nostra consulenza.

2/2

AUROLAB & SOUND WORLD SOLUTIONS

Le lenti intraoculari permettono di guarire disturbi legati alla cataratta, malattia molto diffusa specialmente nei paesi emergenti. In collaborazione con dei professionisti del settore medico, David ha sviluppato delle lenti intraoculari a costo estremamente ridotto (2 USD invece di 150 USD). Inoltre, ha lavorato all'ottimizzazione della logistica degli interventi, riducendone la durata a 10-20 minuti, e ha sviluppato la Telemedicina, che coinvolge il 92% della popolazione indiana. **Questa struttura di costi molto competitiva** permette di operare migliaia di persone a un prezzo molto più basso di quello di mercato. Per poter allargare il progetto a tutta la popolazione del paese, David ha anche concepito **un sistema di prezzo tripartito ("pricing differenziato")** in funzione del reddito dei pazienti: i più poveri non pagano nulla, coloro che hanno un reddito medio pagano l'80% del costo, e i più abbienti pagano il 200% del costo. La ragione per cui questi ultimi sono disposti a pagare questo prezzo? L'Aravind Eye System è rinomato per essere un vero e proprio leader nei trattamenti alla cataratta. Le entrate così generate permettono di replicare il modello in altre regioni. David Green chiama questo sistema **"capitalismo compassionevole"**.

PUNTI CHIAVE

Bisogna sapersi rimettere in questione e testare regolarmente il proprio modello economico per essere sicuri di aver fatto la scelta giusta. La vostra organizzazione può avere l'impatto sociale che vi siete preposti solo se riuscirete ad assicurare il finanziamento della vostra attività.

Determinare i beneficiari che hanno un interesse nel finanziare il vostro progetto direttamente. Spesso, nei progetti a vocazione sociale si pensa che tutto sia gratuito per chi ne beneficia. Tuttavia, una partecipazione finanziaria anche limitata può essere un mezzo sia per responsabilizzare i beneficiari che per ridare loro la dignità. Nel determinare il pricing, bisogna dunque valutare quello che i beneficiari possono pagare e quello che accetteranno di pagare. È anche possibile concepire un sistema di pagamento flessibile in funzione del pubblico target.

Se ci sono problemi con le modalità di pagamento, considerate altre opzioni:

- ♦ Attribuire un credito, un microcredito o permettere un pagamento in differita
- ♦ Affittare invece di regalare (sistema di leasing)

Es. Fabio Rosa ha sviluppato in Brasile un sistema di leasing per permettere alle comunità rurali di avere accesso ai pannelli solari. In precedenza, i soldi venivano spesi per candele e lampade a olio.

- ♦ Concepire un sistema di pricing differenziato

Es: Chantal Mainguené propone delle soluzioni di babysitting per le famiglie monoparentali più vulnerabili ; la tariffa viene definita secondo le possibilità di ogni famiglia.

Identificare coloro che hanno un interesse nel migliorare le condizioni dei beneficiari e hanno quindi un interesse a finanziare il vostro progetto in modo indiretto.

Adattare il ritmo di sviluppo del progetto alle risorse che pensate di poter ottenere.

Pensate allo sviluppo di un modello ibrido così da avere accesso a fonti di finanziamento differenziate (doni, sovvenzioni, vendita di prestazioni di servizio etc).

BUONA PRASSI & TRAPPOLE DA EVITARE

- ♦ **Sappiate difendere il modello economico scelto.**
Se vendete dei prodotti o dei servizi, siate pronti a giustificare i vostri prezzi. Se pensate di avere molti clienti, o delle sovvenzioni, sviluppate delle ipotesi di lavoro.
- ♦ **Elaborate degli scenari di riduzione delle attività.**
- ♦ **Consultate uno specialista per le questioni giuridiche e fiscali** se progettate di sviluppare una filiale commerciale per un nuovo pubblico target (sottostante a regole specifiche) o se le vostre entrate aumentano in modo significativo e la vostra struttura non dovesse essere adatta ai nuovi bisogni.
- ♦ Perdersi nei dettagli : tenete presente il contesto generale, evitate i dati troppo precisi.
- ♦ Sottovalutare il tempo necessario per questo lavoro di quantificazione.
- ♦ Considerare il modello economico uno strumento contabile (si tratta invece di uno strumento operativo).
- ♦ Attenzione ai ritardi nei pagamenti ! Concepire un nuovo modello economico non vi permetterà di risolvere i problemi contabili a breve termine. Sappiate anticipare i problemi e collaborate strettamente con la vostra banca.
- ♦ Trascurare l'impatto sociale per ragioni economiche, o di risparmio.

RISORSE COMPLEMENTARI

PER MAGGIORI INFORMAZIONI SULLE DIVERSE OPZIONI DI FINANZIAMENTO :

- ♦ [Guida pratica al finanziamento della propria impresa sociale, Avise.org](#)
- ♦ [Guida 'Associazioni e finanziamenti : quali sono le soluzioni migliori ?' CNAR financment e France Active](#)
- ♦ [Nesst](#) propone spunti interessanti su come creare utili nelle strutture a vocazione sociale : www.nesst.org
- ♦ [Fondare un'impresa sociale e solidale: la Guida, APRES-GE \(2012\) - Parte 6](#)

UNA SELEZIONE DEI FONDI D'INVESTIMENTO SPECIALIZZATI NELL'INVESTIMENTO SOCIALE :

- ♦ Fase, un ponte tra imprenditori sociali e investitori www.fa-se.eu
- ♦ European Venture Philanthropy Association : www.evpa.eu.com
- ♦ Swiss Sustainable Finance : www.sustainablefinance.ch
- ♦ ResponsAbility : www.responsability.com
- ♦ Bamboo Finance : www.bamboofinance.com
- ♦ Quadia : www.quadia.ch
- ♦ Sustainable Finance Geneva : www.sfgeneva.org
- ♦ Finanziamenti per le PMI e le start-up a Ginevra : www.fondetec.ch



**COME ACCELERARE
IL VOSTRO SVILUPPO
COLLABORANDO CON
ALTRI ATTORI SOCIALI**



COME MAI QUESTA DOMANDA ?

Avete in mente una soluzione innovatrice e un modello che funziona. Quante persone, tuttavia, sono attualmente coinvolte nel vostro modello? E quante persone potrebbero essere coinvolte, o aver bisogno delle vostre soluzioni un domani ('mercato' potenziale)? Questo capitolo si occupa dei diversi meccanismi che permettono di amplificare il proprio impatto e sviluppare sinergie collaborative con altri attori sociali.

La collaborazione intersettoriale attraverso partenariati strategici può diventare un vero e proprio trampolino di lancio per la vostra organizzazione.

Lavorate già in modo strategico con altri attori ?

Come capitalizzate il know-how complementare di altri imprenditori sociali, di imprese private e/o di istituzioni pubbliche?

METTETEVI NEI PANNI DI UN POTENZIALE PARTNER

IN QUALE SITUAZIONE L'IMPRENDITORE SOCIALE RIESCE A CONVINCERE MEGLIO?

1/2 CRESUS (BANQUE POSTALE)

SITUAZIONE 1

D1: *Come vi presentate a un potenziale partner ?*

Crésus si propone di trovare una soluzione ai problemi dell'indebitamento eccessivo, agendo sulle categorie toccate da questo problema e agevolando l'evoluzione del funzionamento degli istituti di credito. Perché un partenariato possa essere davvero rilevante, preferiamo collaborare con gli attori direttamente coinvolti in questo problema; attori che possano proporre soluzioni nuove rispetto allo status quo. Tra questi, possiamo citare le banche, che sono particolarmente ben posizionate per identificare le persone con problemi di indebitamento eccessivo e per applicare strumenti o soluzioni che possano aiutare queste persone in modo diretto.

D2: *Come collaborate con altri attori ?*

Al momento, Crésus lavora con le banche nell'ambito di una piattaforma collaborativa perché queste possano sviluppare un'offerta di credito responsabile, facendo tesoro del loro know-how nella gestione dei rischi e nella prevenzione. In cambio, le banche identificano i clienti a rischio e operano un'azione preventiva, indirizzandoli verso questa piattaforma. Tali partenariati permettono a Crésus e ai suoi partner di collaborare a lungo termine per creare una soluzione permanente.

SITUAZIONE 2

D1: *Come vi presentate a un potenziale partner ?*

Crésus cerca di prevenire l'indebitamento eccessivo per evitare l'emarginazione finanziaria e sociale che ne consegue. Mi sembra dunque utile coinvolgere gli attori toccati da questo indebitamento eccessivo in modo da essere più efficaci e coinvolgere più persone.

D2: *Come collaborate con altri attori ?*

Sviluppiamo dei partenariati con le banche perché conoscono sicuramente le persone colpite dall'indebitamento eccessivo, che dunque potrebbero essere interessate alle azioni di Crésus.

La situazione 1 sa concentrarsi sul problema, sul bisogno di trovare nuovi slanci e partner affidabili. Di conseguenza, presenta un partenariato in cui il partner ha un interesse nella collaborazione a lungo termine.

QUALCHE STRUMENTO PER PROGREDIRE

CONSIDERARE DIVERSI TIPI DI COLLABORAZIONE

FILANTROPIA

- Sponsorizzazione finanziaria
- Condivisione delle competenze
- Meno ancorato nella strategia

CONCREAZIONE

- Creazione di nuove soluzioni comuni
- Innovazione sociale e cooperazione economica

TRANSAZIONE

- Relazione cliente / fornitore
- Vendita di prodotti e servizi

Collaborare in modo intelligente

Per una collaborazione riuscita, qualunque sia il modello scelto per unirsi di fronte a progetti comuni, raccomandiamo in modo particolare di :

1. Conoscere bene gli attori del vostro settore e i vostri punti forti per individuare delle opportunità di lavorare insieme
2. Una volta identificati i potenziali partner, cercate di capire i loro interessi, le loro intenzioni e le loro ambizioni
3. Costruire una relazione di fiducia sul lungo termine
4. Pensare a collaborare con gruppi i cui punti di forza siano diversi dai vostri per capitalizzare le risorse che vi mancano. Potete per esempio trovare delle sinergie nei seguenti ambiti :
 - Competenze
 - Posizionamento geografico
 - Sviluppo del network
 - Solidità finanziaria
 - Offerta di servizi più completi (creare una sinergia tra due offerte che sarebbero rimaste meno efficaci se prese singolarmente)

Prevedete la co-creazione per spingervi più lontano

Come imprenditore sociale, la co-creazione vi permette di :



Diffondere più ampiamente le vostre idee:

Avete sviluppato una soluzione che non è accessibile alla maggior parte della popolazione: avete bisogno di un partner per farla conoscere. In questo caso, il partenariato serve da trampolino di lancio (es. Specialisterne & SAP collaborano per coinvolgere le persone autistiche nel testing di software)



Inventare nuove soluzioni :

Volete spingervi più oltre e avere un impatto maggiore ma non è possibile: avete bisogno di un partner per avere accesso a un prodotto o un servizio che vi manca in modo da rispondere a un bisogno chiave di una parte della popolazione. In questo caso, un partner vi dà accesso a risorse indispensabili per creare soluzioni nuove (es : Cresus & Banca Postale)



Migliorare la coordinazione tra gli attori :

Condividete la stessa missione di altri attori ; nel vostro settore ci sono molte risorse e competenze ma sono disperse. Un partenariato tra gli attori può decuplicare l'impatto sociale.

ESEMPI ILLUSTRATIVI

2/2 CRÉSUS (BANQUE POSTALE)

Quasi 15 anni dopo la creazione del programma contro l'indebitamento eccessivo, Crésus ha misurato i propri limiti in materia di prevenzione di tale fenomeno. L'associazione aveva il know-how; erano i mezzi supplementari a mancare per individuare alla radice i problemi legati al sovraindebitamento. Inoltre, non poteva garantire la capacità di finanziare il progetto a lungo termine. A quel punto, Crésus ha constatato che gli istituti bancari, pur avendo le capacità di individuare le persone finanziariamente vulnerabili, non possedevano il know-how per accompagnare i clienti a rischio verso una gestione migliore del loro budget.

Di conseguenza è stato fondato un partenariato con la Banca Postale, tramite una piattaforma di mediazione tra le due organizzazioni. Questa piattaforma ha permesso a Crésus di formare delle squadre di Banca Postale per la prevenzione e la risoluzione di problemi legati all'indebitamento eccessivo. Inoltre, Banca Postale ha creato un extranet per connettere i propri clienti a rischio con Crésus. Grazie a questo partenariato, più di 43 000 famiglie hanno potuto beneficiare dell'aiuto di Crésus; sono state offerte 25 400 ore di formazione e si è potuta smaltire una media di 31 500 € di debiti per famiglia. Il 98% delle mediazioni a titolo preventivo hanno potuto aiutare le famiglie in modo duraturo.

Questo partenariato ha permesso a Crésus di attirare più beneficiari, e alla Banca Postale di aumentare il proprio know-how e di risparmiare sui propri costi; questo grazie a una migliore gestione dei casi di sovraindebitamento. Al momento, la piattaforma si è estesa a un totale di 25 partner.

5/7 GROUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

CON QUALI ATTORI COLLABORATE ?

Il gruppo associativo Siel Bleu lavora con il personale medico, ma anche con le mutue e le comunità in modo da fondare nuovi programmi e coinvolgere più beneficiari.

Con gli stessi obiettivi, Siel Bleu collabora anche con attori privati. La fondazione Siel Bleu Catalunya, per esempio, ha sviluppato con Nutricia Spagna l'offerta ActiVIDA, con il sostegno del fondo Danone Ecosystème. Questo partenariato cerca di conciliare attività fisica adattata e nutrizione medica per persone vulnerabili residenti in case per anziani, e questo grazie alla creazione di un marchio specifico, ActiVIDA. Nutricia ha dunque creato una gamma di prodotti ad hoc da utilizzare in modo sistematico insieme a un'attività fisica adattata. L'interesse è duplice:

- ♦ permettere lo sviluppo della gamma di prodotti Nutricia in parallelo con le attività di Siel Bleu Spagna;
- ♦ conciliare le particolarità e le complementarità delle due offerte per dare vita a una soluzione più ricca ed efficace per gli anziani che ne trarranno beneficio.

QUALI ERANO I VANTAGGI DI UN TALE PARTENARIATO ?

Tale partenariato permette un transfer delle competenze ma anche nuove fonti di reddito per lo sviluppo di nuovi programmi a sostegno della missione di Siel Bleu. Per esempio, il partenariato con Nutricia fa sì che Siel Bleu possa approfittare delle competenze e del network di Nutricia, e in cambio Nutricia va ad innestarsi su un nuovo mercato e offre ai propri collaboratori la possibilità di impegnarsi in un

progetto sociale innovatore. Il progetto ha portato a nuovi posti di lavoro per allenatori sportivi, e alla formazione per infermiere geriatriche. Se ne pianifica il lancio in almeno nove regioni spagnole, e questo va a sostegno dell'allargamento delle attività di Siel Bleu in Spagna. Il partenariato è stato concepito con piano quinquennale, interamente conreato dalle due organizzazioni così da favorirne l'applicazione e l'efficacia.

3/4

BOOKBRIDGE

CON QUALI ATTORI COLLABORATE ?

Bookbridge ha sviluppato un partenariato unico con l'OMMS (Organizzazione Mondiale del Movimento Scout), che, con i suoi 50 milioni di membri in 150 nazioni, è il più grande movimento per la gioventù al mondo. Grazie al sostegno dell'OMMS, riusciamo a individuare imprese e partner locali per i nostri centri di formazione. Condividiamo i valori dello scoutismo e questo ci permette di stabilire una relazione di fiducia sul lungo termine. Il nostro partenariato con lo scoutismo ci permette anche di sviluppare delle buone relazioni con i governi, e questo riduce considerevolmente i rischi di corruzione.

QUALI SONO I VANTAGGI ? QUALI GLI INCONVENIENTI ?

Uno dei vantaggi principali del partenariato con l'OMMS è stata la possibilità di applicare rapidamente il nostro modello. Nello spazio di 4 mesi abbiamo

deciso che la Cambogia, dopo la Mongolia, sarebbe stato il secondo paese dove avremmo firmato un protocollo di accordo con il ministero dell'Istruzione e dunque inaugurato due centri pilota. Un inconveniente è forse il fatto che potrebbe ora essere più difficile cambiare le cose in modo radicale, perché i termini di collaborazione sono già stati concordati. Questo è lo svantaggio di tutti i partenariati a lungo termine.

CHE IMPATTO HA AVUTO SULLA VOSTRA STRATEGIA DI SVILUPPO ?

L'OMMS ha portato alla crescita di Bookbridge. Senza la rete scout (50 000 persone in 150 paesi), non saremmo riusciti a svilupparci in altri paesi. Lo scoutismo è un fattore chiave nel modello di sviluppo di Bookbridge.

QUALE IMPATTO HA AVUTO SULLA VOSTRA ORGANIZZAZIONE ?

Il partenariato con l'OMMS ha avuto un impatto sull'organizzazione su tre livelli. Primo, abbiamo imparato molto sulla collaborazione con partner di culture diverse grazie ai nostri partenariati scout locali. Secondo, l'OMMS ha allargato la famiglia dei Bridgebuilders : per esempio, gli scout inglesi raccolgono libri per i nostri centri di formazione. Terzo, condividiamo i valori dello scoutismo.

Più esempi di co-creazioni innovative sul sito web di Ashoka: www.ashokacocreation.org/cocreateur.php (in francese)

PUNTI CHIAVE

Per lavorare e collaborare bene con nuovi partner, definite la vostra strategia e la vostra proposta di valore in modo dettagliato, e informatevi bene sui vostri potenziali partner.

Individuate i vostri bisogni : cosa può darvi il vostro partner? Cosa potete dare a lui ? Questo passo è necessario per posizionarsi all'interno di una strategia comune.

Collaborate con i diversi livelli dell'organizzazione partner :

- ♦ Sensibilizzare la direzione
- ♦ Avere dei campioni (« intrapreneurs ») a livello operativo

Ricordate: a volte l'innovazione nasce dalla 'frizione' tra attori di settori diversi.

Tutti gli attori possono guadagnare qualcosa dalla creazione :



BUONA PRASSI & TRAPPOLE DA EVITARE

- ♦ Fate grandi progetti ma cominciate passo a passo (progetti pilota)
- ♦ Per avvicinarsi a potenziali partner, bisogna presentarsi con un **appiglio strategico e un cuore generoso** (« a strategic hook and an open heart »).
- ♦ Per co-creare, è necessario che ognuno faccia un passo avanti. Bisogna essere pronti al compromesso su alcuni punti, controllando però che la propria missione fondatrice rimanga immutata.
- ♦ Organizzate delle visite sul territorio per sensibilizzare potenziali partner al vostro progetto. L'esperienza diretta è la cosa migliore.
- ♦ Pensate a costruire una relazione di fiducia. Non sottovalutate quanto questo investimento potrebbe rivelarsi utile in seguito !
- ♦ Vedere nella collaborazione con altri organismi (imprenditori sociali, poteri pubblici) una minaccia di concorrenza o di conflitto.
- ♦ Considerare un partenariato con le imprese come una mera risorsa finanziaria.
- ♦ Disprezzare l'azione del settore pubblico e privato, e stimare che questi enti siano incapaci e/o non interessati alla risoluzione dei problemi sociali.
- ♦ Non perdetevi di vista la vostra missione sociale!
- ♦ Non collaborate solo per il gusto di farlo : la collaborazione va fatta in modo intelligente.

RISORSE COMPLEMENTARI

- ♦ Strumenti per la concreazione: www.ashokacocreation.org/toolkit.php a cominciare dalla fase preparatoria « Sono pronto? Effettuare un'autovalutazione »
- ♦ « Buona prassi e trasparenza associativa » edito dal centro « Entrepreneuriat social » ESSEC (Thierry Sibieude et Marie Trelu-Kane) Parte 7. « Partenariati e relazioni esterne »
- ♦ Esempi di collaborazioni innovative : www.ashokacocreation.org/cocreateur.php
- ♦ <http://thepartneringinitiative.org/tpi-tools/>
- ♦ La guida « Costruire insieme » del Rameau (laboratorio di ricerca applicata sulle alleanze innovative al servizio del bene comune) : www.lerameau.fr
- ♦ Guida pratica alla diversificazione dei partenariati, Avise.org



COME MISURATE
IL VOSTRO
IMPATTO
SOCIALE



COME MAI QUESTA DOMANDA ?

Misurare il proprio impatto sociale permette di controllare le proprie azioni e accertarsi che siano coerenti con la missione del progetto.

Valutare il vostro impatto è essenziale per convincere i vostri partner del valore a lungo termine del vostro progetto, per essere trasparenti con i vostri investitori, per migliorare il vostro operato e la qualità delle soluzioni fornite, e infine per guidare la vostra strategia.

Tuttavia, come viene valutato l'impatto sociale ? Quali criteri scegliere? Qual è il metodo di valutazione più adatto alla vostra organizzazione?

Da una parte è necessario saper spiegare il proprio impatto sociale sulla società stessa (in modo particolare ai propri partner) ; dall'altra bisogna creare uno strumento di testing operativo (che misuri cioè quanto siete performanti: si tratta dunque di un controllo interno).

METTETEVI NEI PANNI DI UN POTENZIALE PARTNER

IN QUALE SITUAZIONE L'IMPRENDITORE SOCIALE RIESCE A CONVINCERE MEGLIO?



SITUAZIONE 1

D1: *Come misurate il vostro impatto sociale ?*

La nostra missione sociale ? Ridurre le discriminazioni nell'assunzione di persone non diplomate. Delle persone che abbiamo seguito, tra il 30% e il 40% hanno ritrovato un posto di lavoro durante il loro stage o nei mesi successivi. Questo dimostra l'importanza del nostro impatto sociale. Inoltre, il nostro modello innovativo è servito da ispirazione ad altri gruppi svizzeri, e ha così contribuito a migliorare il loro impatto sociale.

D2: *Quale metodo di valutazione utilizzate ?*

Non abbiamo ancora definito degli strumenti di testing che permettano di quantificare in modo preciso il nostro impatto sociale e ambientale.

La situazione 2 prova che il problema è stato analizzato a fondo. Vengono descritti l'impatto diretto e indiretto, ma anche i limiti della valutazione e la necessità di creare degli strumenti di testing più adatti alle proprie attività.

SITUAZIONE 2

D1: *Come misurate il vostro impatto sociale ?*

L'impatto sociale di Réalise si concretizza a diversi livelli. Centinaia di persone si sono rivolte a noi e hanno beneficiato dei nostri servizi; 30-40% di loro hanno ritrovato un posto di lavoro durante lo stage o nei mesi successivi. Per quanto riguarda il restante 30%, l'azione di Réalise ha permesso a queste persone di definire quali fossero i freni all'assunzione (salute, indebitamento, organizzazione della famiglia etc) e di riflettere a delle possibili soluzioni. C'è inoltre un impatto indiretto, la cui misurazione è complessa: il miglioramento dello stato di salute e dell'autostima da una parte, e la nostra influenza sul processo di assunzione dall'altra. Il nostro impatto sociale, di conseguenza, non può essere valutato soltanto tramite obiettivi quantitativi.

D2: *Quale metodo di valutazione utilizzate ?*

Nel 2007 abbiamo lanciato una valutazione del VAN (valore attuale netto) per cercare di definire il ritorno sull'investimento. Questa operazione ha messo in rilievo aspetti interessanti, ma è stata molto complessa. Réalise vuole migliorare la valutazione del proprio impatto, ma non ha a disposizione strumenti semplici e condivisi con organismi simili. Nell'ambito del suo impegno per lo sviluppo sostenibile, Réalise si sforza anche di raffinare la valutazione del suo impatto sociale ed ambientale.

QUALCHE STRUMENTO PER PROGREDIRE

SIATE CHIARI SU COSA VOLETE MISURARE

Cominciate con un brainstorming con il vostro team e definite le domande regolarmente poste alle quali è necessario rispondere. Esempio:

- ♦ Qual è il vostro obiettivo a breve, medio e lungo termine ?
- ♦ Come definite il raggiungimento di tale obiettivo ?
- ♦ Qual è il vostro valore aggiunto rispetto allo status quo?
- ♦ Quali sono le spese che vengono evitate grazie al vostro progetto?
- ♦ Quali sono gli effetti (positivi e negativi) per le diverse parti in causa?

DEFINIRE CRITERI E INDICATORI APPROPRIATI

I **criteri** sono dei valori soggettivi e non direttamente quantificabili che permettono di definire un problema. Scegliere i criteri giusti permette di arrivare a dei risultati chiari e soprattutto utilizzabili! Es. lo sviluppo del mercato del lavoro.

Gli **indicatori** sono degli 'strumenti di misurazione' dei criteri. Possono essere **quantitativi** (il numero dei nuovi posti di lavoro) o **qualitativi** (l'apprendimento di nuove competenze da parte dei beneficiari). Inoltre, possono osservare l'**impatto diretto** delle proprie azioni (il numero di persone coinvolte) ma anche quello **indiretto** (il miglioramento della vita nel quartiere).

SCEGLIERE GLI STRUMENTI ADATTI

Definite in modo preciso le risorse disponibili per la valutazione (tempo, risorse umane) in modo da scegliere il metodo che vi conviene di più.

Nominate un responsabile per la raccolta e l'analisi delle informazioni; questa persona coordinerà il reporting a lungo termine. Non esitate a farvi aiutare da un consulente esterno – qualcuno che osservi il vostro progetto da una prospettiva diversa.

Individuate il sostegno adeguato per il reporting, e applicatelo durante l'azione stessa. Questo è fondamentale per comunicare il vostro impatto. Il Social Reporting Standard (SRS) (www.social-reporting-standard.de) è uno strumento che vi permetterà di stendere un rapporto dettagliato e di misurare il vostro impatto in modo accurato.

« *Rendere conto per rendersi conto.* »

Precetto per una buona governance

ESEMPI ILLUSTRATIVI

6/7

GRUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

QUAL È IL VOSTRO IMPATTO SOCIALE SULLA SOCIETÀ ?

Il gruppo associativo Siel Bleu coinvolge 100 000 persone ogni settimana, tra le quali 400 collaboratori laureati in Scienza e Tecnica delle Attività Fisiche e Sportive. Le attività dell'associazione si svolgono in più di 4500 luoghi ogni settimana.

La sezione 'Siel Bleu al lavoro' ha un impatto considerevole. In 80 cantieri, il tasso di congedo malattia è diminuito di un terzo, gli infortuni sul lavoro di quasi il 70%, e molti beneficiari hanno ripreso a praticare sport.

Inoltre, è interessante constatare i cambiamenti sistemici implementati da Siel Bleu. Infatti, è stata creata una nuova professione: 'incaricato di prevenzione APA (attività fisica adattata)'. Ad essa è legata una formazione specifica e una nuova facoltà universitaria.

Nel 2012, in collaborazione con Ashoka e McKinsey, il gruppo associativo Siel Bleu ha realizzato uno studio che ha permesso di valutare l'impatto indiretto ed economico di alcuni dei programmi del gruppo. Al di là dell'impatto sulla prevenzione delle malattie e degli infortuni, questi programmi riducono il rischio di fratture, diabete e Alzheimer. Per quanto riguarda queste patologie, secondo lo studio le attività di Siel Bleu avrebbero fatto risparmiare alla Sanità francese quasi 15 miliardi di euro tra il 2012 e il 2015 se fossero state estese a tutto il territorio nazionale.

1/1

RÉSEAU COCAGNE

I Jardins de Cocagne (giardini della cuccagna) sono dei Cantieri di Inclusione che coltivano verdura biologica, poi suddivisa in panieri e venduta a dei membri-consumatori. Per questa associazione, valutare il proprio impatto sociale è un vero e proprio strumento di testing operativo.

Una strategia di valutazione dell'impatto sociale è stata applicata nei Jardins fin dall'inizio. In effetti, questo progetto è cresciuto in modo rapido, e si è esteso a tutta la Francia nel giro di pochi anni. Secondo il fondatore, Jean-Guy Henckel, 'la valutazione era davvero necessaria'. Si trattava infatti di concretizzare lo sviluppo del concetto ed evitare potenziali derive.

La valutazione **diretta** si basa su tre aspetti :

- ♦ **sociale** : collaborazione con lavoratori in difficoltà, formazione, posti di lavoro etc
- ♦ **economico** : giro d'affari dei Jardins
- ♦ **ambientale** : verdura biologica, edifici eco-certificati etc.

un servizio esterno, in modo che la misurazione fosse più oggettiva di quella del suo Consiglio d'Amministrazione. "Una buona valutazione è essenziale, perché si tratta in primo luogo di uno strumento di monitoring, e se i dati sono sbagliati, la conseguenza è una strategia sbagliata". Per questo motivo è stata ricercata la collaborazione con il Laboratorio di Sociologia di Besançon, che ha concepito gli strumenti adatti.

Per gestire la logistica di questa misurazione, un collaboratore si occupa tre mesi l'anno dell'analisi dei questionari: in febbraio, i questionari (580 domande) vengono inviati ai responsabili dei Jardins; vengono completati tra marzo e maggio, e le conclusioni vengono pubblicate nel rapporto annuale durante l'estate.

Si tratta di un compito impegnativo, ma in cambio il Réseau Coccagne invia una lista di consigli personalizzati a ogni Jardin. Inoltre, le risposte ai questionari permettono di fare dei cambiamenti nella strategia nazionale. Secondo Jean-Guy Hencker, "quello che importa in una buona valutazione non sono le risposte giuste, ma le domande giuste".

Un esempio: dieci anni di valutazioni hanno evidenziato un problema crescente nell'accoglienza delle donne presso i giardini. Il Réseau ha quindi sviluppato una formazione specifica, un accompagnamento individuale e un metodo di riferimento in modo da preparare i team ad accogliere le donne emarginate in modo migliore.

A questa valutazione, svolta secondo il metodo sociologico, si aggiunge la 'giornata del giardiniere', durante la quale gli interessati possono intervenire direttamente e fare proposte concrete per il miglioramento del progetto.

L'impatto indiretto, chiamato '**alone sociale**', è misurato a sua volta. Più ci si avvicina alla questione delle ricadute positive per la comunità e della simpatia che gli abitanti hanno per i giardini, più l'impatto si rivela difficile da quantificare.

I vantaggi di questi metodi:

- ♦ Valutare su scala nazionale
- ♦ Comunicare i dati in modo trasparente ai propri partner
- ♦ Presentare gli strumenti di testing comparativi alla dirigenza

PUNTI CHIAVE

Ci sono diversi metodi per misurare il proprio impatto. Qualunque metodo scegliate, ciò che conta è definire dei criteri e degli indicatori chiari.

Contrariamente a ciò che potreste pensare, la valutazione qualitativa e quantitativa comincia prima dell'azione. Per poter misurare l'impatto delle proprie azioni, bisogna conoscere bene la situazione iniziale !

Non ogni tipo di impatto è quantificabile. Una buona valutazione deve tenere conto

- ♦ degli indicatori quantitativi (es. : numero di beneficiari, calo dei sintomi del problema, valore economico creato, risparmio sociale)
- ♦ e degli indicatori qualitativi (es. : benessere sociale, responsabilizzazione dei partecipanti, contribuzione al calo della delinquenza o all'aumento della coesione sociale di quartiere).

Non siete i soli ad occuparvi della problematica su cui lavorate ; inoltre, esistono fattori macroeconomici (azione statale, trend economici etc) che influenzano il vostro settore

Impatto = risultati ottenuti - avvenimenti che si sarebbero verificati in ogni caso.

BUONA PRASSI & TRAPPOLE DA EVITARE

- ♦ **Valutate ciò che può esservi direttamente utile** per convincere le parti in causa e per migliorare le vostre attività. Ragionate in modo strategico, e tralasciate gli indicatori superflui.
- ♦ **Non complicatevi il lavoro:** privilegiate l'utilizzo dei dati già disponibili. Basatevi per lo più su indicatori di impatto preesistenti.
- ♦ **Pianificate delle valutazioni regolari,** e fatene uso per rivedere i vostri obiettivi strategici.
- ♦ **Ricercate il modello di consulenza più adatto** alla vostra organizzazione, tenendo conto di tutti gli attori.
- ♦ Utilizzate il vostro quadro logico per **'equilibrare' gli indicatori nel modo giusto.**
- ♦ Non complicatevi la vita! Scegliete strumenti operativi di facile utilizzo e che garantiscano risultati credibili. Sottraetevi alla tirannia di una valutazione d'impatto che vi impedisce di avanzare.

RISORSE COMPLEMENTARI

Per un'analisi più completa e un ripensamento del vostro rapporto d'attività attraverso il prisma del vostro impatto sociale, consultate il Social Reporting Standard (SRS) www.social-reporting-standard.de/en/

- ♦ [Ashoka Impact study](#): un'analisi sull'impatto dei nostri fellows per capire come rivoluzionano i loro settori di intervento.
- ♦ [The Impact Map](#), A guide to SROI (SROI network)
- ♦ [Indicatori IRIS](#) (Impact Reporting and Investment Standards), utili per misurare la performance di un'organizzazione sociale
- ♦ www.proveandimprove.org



**QUAL È IL MODELLO
ORGANIZZATIVO
PIÙ ADATTO**



COME MAI QUESTA DOMANDA ?

A questo punto avete ormai potuto definire l'ABC del vostro progetto. In questa parte vogliamo aiutarvi a individuare il modello organizzativo più pertinente per la vostra struttura.

Qual è il team migliore per gestire le vostre attività ?

Quali competenze devono avere i membri di questo team?

Quali valori devono condividere?

E il processo decisionale?

Chi vi prenderà parte ?

Come sarà l'organigramma dei collaboratori e dei responsabili ?

Definire nel modo giusto il funzionamento di un'organizzazione fin dall'inizio è importante non solo per il team, ma anche per i partecipanti esterni; inoltre, questo aumenta le possibilità che l'organizzazione sopravviva.

METTETEVI NEI PANNI DI UN POTENZIALE PARTNER

IN QUALE SITUAZIONE L'IMPRENDITORE SOCIALE RIESCE A CONVINCERE MEGLIO?

4/4

BOOKBRIDGE

SITUAZIONE 1

D1: *Come vi positionate rispetto alle risorse umane ?*

Il processo di planning delle risorse umane e l'assunzione sono standardizzati. Ogni membro del team decide i propri obiettivi per l'anno in corso e viene valutato in funzione della sua performance. Siamo convinti di una cosa: è necessario coinvolgere tutti i collaboratori per avere un impatto a lungo termine. Per questo motivo tutti i collaboratori di Bookbridge sono retribuiti in modo uguale e partecipano a dei programmi di sviluppo.

D2: *Quali sono la cultura e lo stile della vostra organizzazione?*

Facciamo cose in cui crediamo davvero, e impariamo facendo. Quando si cade, ci si rialza. Ogni errore è un'opportunità unica di apprendimento. Abbiamo fiducia in noi stessi. Evitiamo una struttura gerarchica. Le decisioni sono prese per consenso. Crediamo nel potere della comunità. Costruiamo dei ponti tra le persone e le loro culture.

SITUAZIONE 2

D1: *Come vi positionate rispetto alle risorse umane ?*

Non abbiamo degli esperti di risorse umane. Non definiamo dei profili dettagliati per i posti a concorso; preferiamo assumere i candidati che ci sembrano adatti. In seguito, questi diventano membri del team e vengono inclusi in tutti i programmi di sviluppo. Si tratta di un sistema che funziona molto bene.

D2: *Quali sono la cultura e lo stile della vostra organizzazione?*

Lavoro di squadra e consenso.

La situazione 1 dimostra una riflessione matura sulla politica delle risorse umane ; inoltre, la cultura d'impresa è il risultato di uno stile di governance e di valori condivisi da tutto il team.

QUALCHE STRUMENTO PER PROGREDIRE

MODELLIZZARE IL 'MODUS OPERANDI' DELL'ORGANIZZAZIONE

Qual è la migliore governance possibile ?

Avete scelto i membri del vostro Comitato d'Amministrazione (CA) in base al loro know-how? Come sono coinvolti i beneficiari e i partner nel successo e nello sviluppo strategico della vostra organizzazione? Riescono ad agire da contrappeso rispetto alla direzione?

Qual è la vostra 'cultura d'impresa' ?

Una cultura non viene decisa dall'alto ; è il risultato della governance e di valori condivisi da tutto il team.

COME FARE

- Governance
- Cultura & Stile

I MEZZI OPERATIVI

- Risorse umane
- Infrastruttura
- Planning finanziario

PIANIFICARE LA CONCRETIZZAZIONE DEI MEZZI OPERATIVI

Come gestite le risorse umane?

Siete accurati durante il processo di assunzione ? Le responsabilità sono definite in modo chiaro tra i membri del team? Chi fa cosa? Chi supervisiona? Chi coordina ?

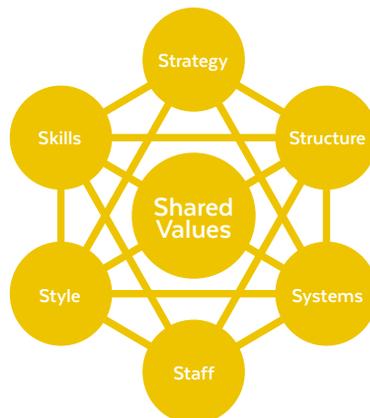
Qual è l'infrastruttura?

L'infrastruttura esistente favorisce il lavoro ? Il luogo ha una valenza strategica (vicinanza ai beneficiari diretti e ai fornitori)? Esiste un intranet che permetta una comunicazione interna regolare tra i membri del team?

Quali sono le previsioni finanziarie ?

Avete stabilito una contabilità analitica divisa per attività ? I vostri piani di finanziamento sono regolarmente aggiornati e modificati in funzione di nuove realtà? Il rispetto degli obiettivi di bilancio è valorizzato?

ANALIZZARE LA VOSTRA ORGANIZZAZIONE SECONDO 7 CRITERI



ESEMPI ILLUSTRATIVI

6/6

RÉALISE

Governance	<ul style="list-style-type: none">◆ Un comitato di 7 membri (statuto associativo) collabora con il team di professionisti sul campo.◆ Il loro compito: verificare il rispetto della nostra missione e dei nostri valori, fornire know-how su argomenti specifici ed esaminare le proposte strategiche e finanziarie della direzione.
Cultura e stile	<ul style="list-style-type: none">◆ Cultura di management partecipativa.◆ I collaboratori provengono dal mondo economico ; hanno competenze mirate e la volontà di impegnarle per una causa sociale e non in nome del massimo profitto.
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none">◆ Ai collaboratori, reclutati con attenzione sulla base delle loro competenze e dei loro valori, viene data la massima autonomia.◆ Tutti sono incoraggiati a lavorare per il miglioramento continuo del management e lo sviluppo di nuove idee.◆ La formazione continua è una priorità.◆ Tutti i membri della direzione lavorano a tempo parziale.◆ Siamo molto attenti alle condizioni di lavoro e alla governance delle motivazioni. Ad esempio proponiamo ai nostri collaboratori un ristorante con piatti sani e di stagione.
Infrastruttura	<ul style="list-style-type: none">◆ L'acquisto e il restauro di una vecchia fabbrica in ottima posizione a Ginevra ha fornito a Réalise uno strumento professionale di quasi 2000 m2 dove abbiamo centralizzato tutti i nostri atelier.◆ Con il tempo, abbiamo creato una flotta di autoveicoli di standard professionale.◆ Conduciamo un lavoro costante per limitare il nostro impatto ambientale.
Piani di finanziamento	<ul style="list-style-type: none">◆ Lo sviluppo sarà portato avanti grazie all'aumento del giro d'affari e al finanziamento da parte di fondazioni filantropiche.◆ Sarà necessario individuare un nuovo modello di business per finanziare il processo di modifica delle condizioni di assunzione dei datori di lavoro (assunzione attraverso la pratica).

GRUPE ASSOCIATIF SIEL BLEU

Governance	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Il CA ha 8 membri, come previsto dagli statuti associativi dell'Alsazia-Lorena. ♦ Si occupano di preservare i valori, la visione e i partenariati sviluppati dal gruppo.
Cultura e stile	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Valori : impatto, innovazione, indipendenza, crescita, convinzione e contributo dei collaboratori. ♦ La maggior parte dei collaboratori sono giovani professionisti in ambito sportivo. Mettono il futuro collettivo della struttura prima del loro interesse individuale in questa struttura. ♦ Non è permesso lavorare in giacca e cravatta, salvo circostanze straordinarie; invece, la 'divisa' consiste in jeans, maglietta e scarpe da ginnastica.
Risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> ♦ L'organigramma è a strutturato a rastrello : in alto la direzione, e sotto dieci poli regionali, ognuno con un programma proprio. ♦ I posti sono messi a concorso in modo dettagliato, così che i candidati sappiano quali sono le competenze, ma soprattutto i valori, che ci attendiamo da loro. ♦ Sistema di promozione interna animatori > quadri (direttori commerciali, responsabili operativi, direzione nazionale...).
Infrastruttura	<ul style="list-style-type: none"> ♦ Ci sono pochi spazi fissi (Strasburgo, Lilla, Parigi e Angers). Le attività si svolgono nel domicilio dei beneficiari.

PUNTI CHIAVE

Occuparsi della governance, e quindi evitare problemi legati all'ego. Per avere una buona governance, vegliate a che i membri del CA siano :

- ♦ provenienti da settori di know-how diversi tra loro e complementari
- ♦ dei professionisti rinomati
- ♦ devoti al successo della vostra attività e della vostra missione
- ♦ disposti a investire del tempo per incontri regolari
- ♦ informati delle azioni decise e messe in atto dal consiglio strategico

Gli uomini e le donne del vostro team sono il vostro capitale più importante. Al di là delle competenze, **non tralasciate la cultura e lo stile della vostra organizzazione**.

Controllate che i vostri collaboratori condividano gli stessi valori e lo stesso entusiasmo verso il progetto. Soprattutto nell'ambito sociale, i valori condivisi sono un trampolino di lancio indispensabile verso il successo.

Vivete questi valori nel quotidiano e rappresentateli in quanto dirigenti.

Anticipate le assunzioni e l'armonizzazione del team. Per pianificare il settore risorse umane nel migliore dei modi, si consigliano :

- ♦ una persona che si consacrì alla gestione delle risorse umane
- ♦ delle schede dettagliate per i futuri posti di lavoro creati dall'espansione del progetto
- ♦ un organigramma chiaro
- ♦ dei profili diversificati e complementari

BUONA PRASSI & TRAPPOLE DA EVITARE

- ♦ Stendere una lista dettagliata di tutte le vostre opzioni (struttura, risorse umane etc) in modo da poter **prendere una decisione intelligente e in piena cognizione di causa**.
- ♦ **Scegliere in modo coscienzioso le persone che avranno un ruolo nel progetto** e definire quale sarà questo ruolo : ognuno agirà da protagonista, e porterà avanti la visione del progetto.
- ♦ Eseguire **un'autoanalisi di 15 minuti sui punti forti e sulle possibilità di miglioramento della propria organizzazione** (utilizzare la griglia apposita di McKinsey ([Capacity Assessment Grid](#))).
- ♦ Assumere e pianificare 'a pelle', senza valutare i bisogni e i profili necessari al vostro sviluppo.
- ♦ Sottovalutare il ruolo dei membri del vostro CA. Il loro ruolo non è solo fornire know-how, ma anche portare avanti il vostro progetto e rinforzarne la legittimità.

RISORSE COMPLEMENTARI

- ♦ [Buona prassi e trasparenza associativa](#), ESSEC (2008) - Leggere la parte 2: Una buona prassi per la governance dell'impresa sociale
- ♦ Per saperne di più sul quadro di riferimento delle 7-S di McKinsey (descrizione dettagliata, riassunto, forum, trucchi, benefici e limiti): http://www.12manage.com/methods_7S_fr.html
- ♦ Un altro modello interessante è quello delle 5 forze di Porter, spiegato molto bene in un articolo di Michael Porter nell'Harvard Business Review : [The five competitive forces that shape strategy](#)



CONCLUSIONE

Abbiamo voluto creare una guida **sin-tetica ma efficace e dato** che Ashoka ha sostenuto migliaia di imprenditori sociali, abbiamo voluto condividere con voi alcuni spunti di riflessione. Speriamo che possano portarvi a pensare in modo costruttivo al vostro progetto, e aiutarvi a porvi le domande giuste.

Ci auguriamo che ora abbiate delle idee più chiare e qualche strumento utile per sviluppare il vostro progetto e espandere il più possibile il vostro impatto sociale!

In aggiunta ai temi già trattati, non dimenticate che sarete chiamati a esprimervi sul vostro progetto in modo convincente e conciso in molte circostanze : siate pronti ! Preparare un argomento lampo (« elevator pitch ») è un esercizio comunicativo molto utile : l'idea è quella di convincere un potenziale partner della pertinenza del proprio progetto in un tempo molto breve (un minuto: la durata, appunto, di un viaggio in ascensore).

SE AVESTE A DISPOSIZIONE SOLTANTO UN MINUTO PER CONVINCERE, QUALE MESSAGGIO DOVRESTE ASSOLUTAMENTE TRASMETTERE?

1. La vostra missione sociale

2. Le ragioni del progetto

Fornire il maggior numero possibile di dati - Spiegare le cause - Menzionare una soluzione già in vigore, ma inefficace

3. Quello che vi rende unici

Descrivete il vostro valore aggiunto attraverso un esempio, un aneddoto, un dato chiave

4. L'impatto sociale a lungo termine

Siate concreti

5. Il vostro modello economico

Parlate delle vostre fonti di finanziamento

6. Come mai proprio voi ?

Bisogna sapersi vendere ! Il vostro interlocutore deve uscire dall'ascensore con la convinzione che proprio voi siete le persone giuste per portare avanti questo progetto.



APPENDICE

Video Inspirational

- ♦ Video di iniziative che stanno cambiando il mondo: www.sparknews.com
- ♦ 10 TED talks that give you power to change the world
- ♦ [Social Entrepreneurs: Pioneering Social Change](#), video di Skoll World Forum :
- ♦ 1000 Pionieri del Nuovo Mondo: www.shamengo.com

Altre letture su soluzioni innovative

- ♦ TEDx video e articolo [How to Create a Successful Social Enterprise](#), Marquis Cabrera (2014)
- ♦ [The Future Makers: A Journey to People Who are Changing the World](#), Wolfgang Hafenmayer, Muhammad Yunus, Joanna Hafenmayer (2013)
- ♦ [Stanno cambiando il mondo! 1001 iniziative per la transizione ecologica](#), Rob Hopkins (2014)
- ♦ [Social Entrepreneurship in the Age of Atrocities](#), Zachary Kaufmann (2012)
- ♦ [Social Entrepreneurship : Theory and Practice](#), Ryszard Praszkiel e Andrzej Nowak (2012)
- ♦ [L'audacia degli imprenditori sociali](#), Virginie Seghers e Sylvain Allemand (2007)
- ♦ [80 uomini per cambiare il mondo](#), Sylvain Darnil e Vincent Le Roux (2006)
- ♦ [Come cambiare il mondo](#), David Bornstein (2005)

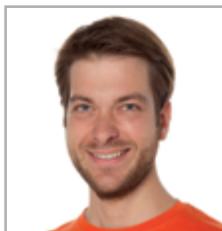
Altre organizzazioni svizzere che aiutano a creare organismi a impatto sociale (incubatori, spazi di co-working, centri di formazione per la fondazione di organizzazioni etc).

- ♦ [Après-GE](#), la camera dell'economia sociale e solidale di Ginevra
- ♦ [ESSAIM](#), incubatore di APRES-GE a Ginevra
- ♦ [Fondation Muse](#) (Svizzera francese)
- ♦ [Impact Hub](#) (Ginevra)
- ♦ [Impact Hub](#) (Zurigo)
- ♦ [MyImpact](#)
- ♦ [KaosPilot](#) (Berna)
- ♦ [Seif](#)
- ♦ [SoftWeb](#) (Ginevra)

Altre risorse e guide pratiche

- ♦ [Ashoka In Italia](#): la brochure sulle nostre attività.
- ♦ [Innovare per ripartire](#), Ashoka Italia
- ♦ [Tutti tela SBM](#): www.socialbusinessmodelcanvas.com
- ♦ [Gestire la propria organizzazione con successo sociale o culturale](#), Booster Bridge (2015)
- ♦ [Creare un business sociale nel formato Global Social Venture Competition](#) (GSVC), Essec e Berkeley

ESEMPI



Bookbridge è stato creato da **Carsten Rübсаamen** (Fellow Ashoka 2013). Gli obiettivi: promuovere l'istruzione, la tolleranza (in tutti gli ambiti culturali), la cooperazione, e lo sviluppo dell'impegno sociale, senza discriminazioni religiose, etniche o geografiche. Bookbridge ha creato dei centri di formazione nelle campagne della Mongolia e della Cambogia che rispondono ai bisogni locali e sono finanziariamente solidi. In Europa, invece, Bookbridge offre un programma di sviluppo, il Capability program, ai quadri che desiderano sviluppare le proprie competenze per una leadership responsabile.

www.bookbridge.org



Aurolab, creata da **David Green** (Fellow Ashoka 2002) in India nel 1992, produce lenti intraoculari. In seguito, David ha co-fondato nel 2007 l'organizzazione **Sound World Solutions**, che si occupa della produzione e della distribuzione di apparecchi uditivi a basso costo (funzionamento tramite bluetooth). Lo scopo di entrambe le organizzazioni è la riduzione delle disparità sociali per quanto riguarda l'accesso alle cure mediche, specialmente in aiuto a persone colpite da disturbi della vista e dell'udito.

www.aurolab.com



Réalise è stata fondata nel 1984. Il suo direttore generale, **Christophe Dunand** (Fellow Ashoka 2014), ha sviluppato un modello pensato per la Svizzera, che si concentra in modo particolare sulla formazione. La missione di Réalise : individuare e sviluppare le competenze professionali dei richiedenti lavoro senza diploma. Queste persone sono in seguito integrate nei settori dell'industria, della logistica, del giardinaggio, della lavanderia, e della pulizia degli uffici.

www.realise.ch



Il gruppo associativo Siel Bleu è stato fondato nel 1997 a Strasburgo da **Jean-Michel Ricard** (Fellow Ashoka 2006) e **Jean-Daniel Muller**. Il gruppo associativo Siel Bleu (chiamato Siel Bleu fino al 2007) propone delle attività fisiche adattate per migliorare la coesione sociale, prevenire alcune malattie, preservare l'autonomia degli anziani, dei portatori di handicap e/o delle persone che soffrono di malattie croniche, così come dei famigliari che se ne prendono cura.

www.sielbleu.org



Crésus, fondata in Francia da **Jean-Louis Kiehl** (Fellow Ashoka 2011), si occupa della prevenzione e della risoluzione dei problemi legati all'indebitamento eccessivo. Lo scopo è quello di evitare l'emarginazione finanziaria e sociale causata da questo fenomeno. Grazie allo sviluppo di un modello inedito di prevenzione e di rilevamento precoce del sovraindebitamento, Crésus permette ai gruppi a rischio di sfuggire alla doppia trappola dell'esclusione finanziaria e sociale. Inoltre, Crésus lavora con gli attori del credito per rendere le loro pratiche più responsabili.

www.cresusalsace.org



Il **Réseau Cocagne** è stato creato da **Jean-Guy Henckel** (Ashoka Fellow 2008) per reinserire quelle persone che hanno pochissime opportunità di trovare un impiego e dare loro un lavoro valorizzante. Grazie a un network francese di 130 imprese solidali (tra cui 120 orti biologici, i Jardins de Cocagne), che danno lavoro a persone molto vulnerabili, Jean-Guy Henckel ha ridefinito il concetto di occupabilità e creato un modello di sviluppo.

www.reseaucocagne.asso.fr



Signes de Sens è un'associazione fondata a Lilla nel 2003 da **Simon Houriez** (Fellow Ashoka 2008) per aiutare i non udenti a uscire dall'esclusione su piano sociale e culturale. Fornendo a queste persone i mezzi per accedere alla cultura e alla conoscenza, permette loro di sviluppare la propria identità. Inoltre, distrugge i pregiudizi e le barriere tra il loro mondo e quello dei normoudenti.

www.signesdesens.org



REMERCIEMENTS

SPONSOR

Ringraziamo la Fondazione JP Morgan per aver sponsorizzato l'aggiornamento di questa guida.

REDATTORI & COLLABORATORI

Chiara Bartoli
Maria Laura Berlinguer
Michela D'Onofrio
Olivier Fruchaud
Caroline Le Viet-Clarke
Arnaud Mourot
Paolo Pennisi
Maylis Portmann
Stephanie Schmidt
Martina Willimann

CONCETTO GRAFICO

Jean Robert www.yashu.fr

Ringraziamo anche **tutti coloro che hanno collaborato alla prima versione** di questa guida e i **Fellow Ashoka** che ci hanno fornito degli esempi illustrativi di estremo interesse.



ASHOKA

WWW.ASHOKA.ORG
WWW.SWITZERLAND.ASHOKA.ORG

FACEBOOK
WWW.FACEBOOK.COM/ASHOKASUISSE

TWITTER
TWITTER.COM/ASHOKASUISSE

LINKEDIN
WWW.LINKEDIN.COM/GROUPS/ASHOKA-FRANCE-BELGIQUE-SUISSE