

Social Entrepreneurship for the Alps Adriatic Region

Colophon

Proprietario ed editore: Consorzio progetto SIAA

Autori: Mag.^a Franca Bandiera, Mag.^a Claudia Baracchini, Dr. Matteo Carzedda, Dr.ⁱⁿ Valeria Cavotta, Georg Maximilian Eichler, MSc, DI Dr. Erich Hartlieb, Mag.^a Gertraud Hellwagner-Beham, Barbara Hofmann, BSc, BA, Dr.ⁱⁿ Petra Hössl, Mag.^a Elide Hrvatin, Mag.^a Fabiana Mei, Chiara Menini, MSc, Univ.-Prof. Dr. Alessandro Narduzzo, Mag.^a Kathrin Niederbichler, BSc, Andrea Ottacher, BA, Univ.-Prof. Dr. Daniel Pittino, Univ.-Prof. DI Dr. Erich Schwarz, DI Dr.ⁱⁿ Kirsten Tangemann, Benedikt Unger, MSc, Univ.-Prof. Dr.ⁱⁿ Francesca Visintin

Partner di progetto/organizzazioni:

Alpen-Adria-Universität Klagenfurt (lead partner), Libera Università di Bolzano, Fachhochschule Kärnten - fondazione privata senza scopo di lucro, build! Gründerzentrum Kärnten GmbH, t2i - trasferimento tecnologico e innovazione, Friuli Innovazione Centro di ricerca e di trasferimento tecnologico, Università degli studi di Udine

Partner esterni coinvolti:

DI Dr.in Kirsten Tangemann (Quadris Consulting GmbH)
Mag.a Elke Beneke, MBA (EB Projektmanagement GmbH)

Grafica e layout: Sepiafilm und Fotografie e.U., A-9500 Villach

Agenzia di traduzione: Schweickhardt Das Übersetzungsbüro, A- 9020 Klagenfurt

Copyright e responsabilità:

Riproduzione parziale autorizzata solo previa citazione della fonte. Qualsiasi altro diritto è vietato senza autorizzazione scritta del proprietario. Tutte le indicazioni riportate in questa pubblicazione, nonostante l'accuratezza e le ricerche con cui è stata effettuata, sono fornite senza garanzia. Viene esclusa la responsabilità del proprietario e degli autori.

Copyright immagini:

Prostock-studio / Envato Elements; Consorzio SIAA; andreas160578 / pixabay; Free-Photos /pixabay

Il progetto trasfrontaliero Interreg "Social Impact for the Alps Adriatic Region", in breve SIAA, viene cofinanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale (FESR) nell'ambito dell'obiettivo "Cooperazione territoriale europea (CTE)", che intende promuovere la cooperazione trasfrontaliera tra Italia e Austria nel periodo di programmazione 2014-2020. <http://www.interreg.net/it/>

Per motivi di leggibilità è stata usata unicamente la forma maschile, intesa come forma riferita anche a quella femminile.

Klagenfurt, gennaio 2021

www.siaa-project.eu/de

Indice

Introduzione	4
5. Imprenditorialità sociale - Panoramica	5
5.1 Modelli di impatto	5
5.2 Progettazione organizzativa	8
5.3 Struttura del finanziamento	9
5.4 Struttura giuridica	10
5.4.1 Austria	10
5.4.2 Italia	
	19
6. Creare consapevolezza per le imprese sociali e i relativi strumenti di supporto	23
6.1 SIAA Lab - Fase di sensibilizzazione e programma di formazione	25
6.1.1 Carinzia	25
6.1.2 Friuli Venezia Giulia	29
6.1.3 Veneto	33
6.1.4 Alto Adige	37
6.2 Programma di accelerazione SIAA	43
6.2.1 Carinzia	43
6.2.2 Friuli Venezia Giulia	45
6.2.3 Veneto	46
6.3 Piattaforma di apprendimento online - Strumento di autovalutazione	49
7. Progetti di impresa sociale nazionali e internazionali	52
7.1 Progetti SIAA - Risultati 2019-2020	52
7.1.1 Carinzia	52
7.1.2 Friuli Venezia Giulia	54
7.1.3 Veneto	56
7.1.4 Alto Adige	57
7.2 Esempi di buone prassi internazionali	60
7.2.1 Collaborazione - posizione geografica	60
7.2.2 Cambiamento demografico e sociale (invecchiamento e nuovi modelli di migrazione...)	61
7.2.3 Qualità della vita (lavoro, istruzione, società civile...)	62
7.2.4 Assistenza sanitaria	63
7.2.5 Cambiamento climatico e misure (trasporto sostenibile)	64
8. Costruire un ecosistema dell'imprenditoria sociale nella regione Alpe-Adriatica	66
8.1 Ecosistemi per imprenditori sociali e innovazione	66
8.2 Approfondimento di un caso di studio qualitativo in Carinzia	68
8.3 Istruzioni per la creazione di un ecosistema di innovazione sociale nella regione Alpe-Adriatica	72
8.4 Adattamento dei progetti SIAA ad altre regioni dell'Alpe-Adriatico	72
8.4.1 Cross Border Demo Day Italia 2019	72
8.4.2 Cross Border Demo Day Carinthia 2021	75
9. Conclusioni	78
I. Bibliografia	79
II. Fonti Internet	83
III. Elenco delle figure	87

Introduzione

La Commissione europea utilizza il termine „imprese sociali“ con il seguente significato: „Attori nell'economia sociale per i quali l'impatto sociale del loro lavoro è più importante della generazione di profitti“ (si veda *Commissione europea: Guida Euricse* 2013, p. 31). Sulla base di questa definizione, la prima parte del manuale fornisce una panoramica generale dell'emergere dell'imprenditorialità sociale e delle condizioni quadro strategiche a livello dell'UE. Inoltre, sono state individuate e illustrate graficamente le specifiche caratteristiche delle regioni in termini di punti di forza/debolezze e opportunità/sfide. Gli esempi di buone prassi già esistenti delle 4 regioni del progetto, ovvero della Carinzia, del Friuli-Venezia Giulia, del Veneto e del Sud Tirolo hanno la funzione di avvicinare il lettore ai progetti precedenti e concludere la prima parte del manuale.

La seconda parte del manuale si concentra su ulteriori argomenti rilevanti che possono essere utilizzati come orientamento e come aiuto concreto per imprese sociali e innovatori sociali potenziali e già affermati. Nel capitolo 5 vengono spiegate le condizioni quadro di base, come i modelli di impresa sociale, le possibilità di finanziamento, gli aspetti legali e organizzativi, sia dal punto di vista italiano che austriaco. Uno degli obiettivi principali del progetto era aumentare la consapevolezza dell'imprenditorialità sociale e dell'innovazione sociale nella regione Alpe -Adriatica e stabilire adeguate misure di sostegno. Il concorso di idee SIAA e il successivo programma di formazione SIAA Lab Training hanno fornito un prezioso contributo in questo senso. Le misure esatte e l'attuazione concreta sono descritte in maggior dettaglio nel capitolo 6. Il capitolo 7 illustra i progetti appena avviati nel corso del periodo triennale del progetto e fornisce una riflessione critica. Inoltre, viene fornita una panoramica delle imprese sociali già consolidate e delle loro soluzioni creative e innovative, che dovrebbero servire da ispirazione per ulteriori attività imprenditoriali. Il capitolo 8 tratta il tema dell'ecosistema per gli imprenditori sociali e illustra nuove intuizioni e possibili modi di ottimizzare il sistema pubblico. Infine, vorremmo invitarvi ad affrontare le sfide sociali centrali con questa nuova conoscenza acquisita.

Il team del progetto SIAA



5. Imprenditorialità sociale - Panoramica

Questo capitolo esamina i diversi modelli di impatto in cui possono essere suddivise le imprese sociali. Inoltre, c'è una panoramica generale delle condizioni quadro, come la struttura organizzativa, le forme legali e di finanziamento dato, sia per gli austriaci che per gli attori italiani.

5.1 Modelli di impatto

Un sistema per categorizzare i modelli di business sociale è guardare al modo in cui le imprese sociali combinano l'impatto sociale con i modelli di business economici. Nello studio di *Vandor et al.* (2015) vengono identificati quattro tipi di imprese sociali. Questi sono:

- Imprese sociali integrate con i dipendenti come gruppo target
- Imprese sociali integrate con i clienti come gruppo target
- Imprese sociali differenziate e
- Imprese sostenibili

Nell'ambito del progetto "Impatto sociale per la regione Alpe Adriatica" un aspetto importante è il coinvolgimento della pubblica amministrazione. Le imprese sociali sviluppano soluzioni innovative per le sfide della società. Più persone possono trarre vantaggio da queste soluzioni, migliore sarà l'impatto. La pubblica amministrazione può facilitare la diffusione delle innovazioni sociali sia in un ruolo di co-creazione, sostenendo le imprese sociali con mezzi finanziari o in modi non monetari fornendo accesso ad infrastrutture, competenze e servizi pubblici. Si è pertanto provveduto a definire un'ulteriore quinta categoria che rappresenta una sorta di variante dell'impresa sociale differenziata con il supporto della pubblica amministrazione. Le imprese sociali possono perseguire contemporaneamente diversi modelli di business a seconda dei diversi prodotti e servizi che offrono. Nell'assegnare esempi di imprese sociali a ciascuna categoria si è considerato uno dei principali settori di attività della rispettiva impresa.

1. Imprese sociali integrate con i dipendenti come gruppo target

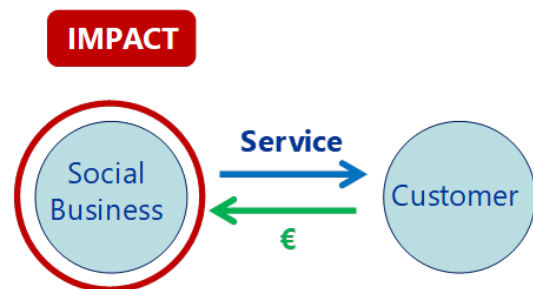


Figura 1: Impresa sociale integrata con i dipendenti come gruppo target (adattato da Vandor et al. 2015)

Le imprese sociali hanno un gruppo di popolazione svantaggiato specifico come gruppo target e mirano a (re) integrare questo gruppo nella vita sociale attraverso l'occupazione, migliorando così le sue condizioni di vita (cfr. *Vandor et al.* 2015).

Esempi pertinenti:

- A Vienna i rifugiati politici ricevono una formazione e sono impiegati dall'hotel Magdas (www.magdas-hotel.at).
- Il caffè Vollpension (www.vollpension.wien) assume pensionati, „nonne che cuociono torte“, che in questo modo possono arrotondare la loro pensione minima. Allo stesso tempo, sono socialmente attivi e non soffrono di solitudine.
- La Caritas ha co-creato insieme alla catena „Spar“ il progetto Perspective Handel Caritas: (www.perspective-handel.at) - un programma di reinserimento di persone disoccupate da molto tempo. Ciò avviene attraverso un mercato „Spar“ gestito in modo indipendente, in cui le persone che cercano di entrare nel mercato del lavoro sono impiegate e formate per svolgere l'attività di vendita di cibo. In questo modo molte persone riescono a tornare alla vita professionale con successo. La „Spar“ assicura l'accesso al lavoro ai dipendenti formati che fanno fatica a trovare un impiego.
- Best of the Rest (www.bestoftherest.at) riceve cibo invenduto dai supermercati e prepara pranzi con rifugiati e fornisce catering. Inoltre, Best of the Rest sta conducendo dei workshop nelle scuole per sensibilizzare l'opinione pubblica sull'uso e sul consumo consapevole di cibo. Questo è un esempio di come

gli imprenditori sociali perseguono anche obiettivi sostenibili in materia di questioni ambientali oltre a supportare un determinato gruppo target.

- All'interno della rete Ashoka Atempo (www.atempo.at) impiega persone con difficoltà di apprendimento per valutare in che maniera i servizi creati per le persone invalide riescano effettivamente a soddisfare le loro esigenze.
- Specialisterne (at.specialisterne.com) impiega persone con autismo sfruttando le loro specifiche competenze analitiche.
- Discovering Hands (www.discovering-hands.at) forma persone non vedenti a diagnosticare il cancro al seno grazie alla loro capacità sensoriale molto più elevata rispetto ai metodi diagnostici tradizionali.

2. Imprese sociali integrate con i clienti come gruppo target

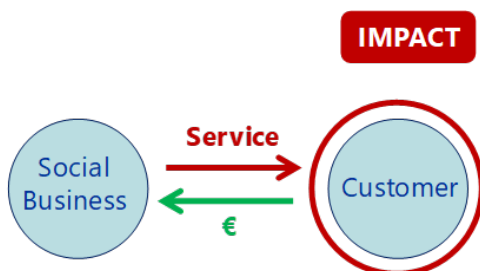


Figura 2: Impresa sociale integrata con i clienti come gruppo target (adattato da Vandor et al. 2015)

Il gruppo target è direttamente coinvolto nel modello di business in veste di clienti. Il prodotto o servizio creato mira a beneficiare direttamente un gruppo svantaggiato della popolazione o la popolazione di un paese in via di sviluppo (cfr. Vandor et al. 2015).

Esempi pertinenti:

- Helioz (www.helioz.org) è un'impresa sociale che ha sviluppato un dispositivo per la disinfezione dell'acqua al fine combattere le malattie trasmesse dall'acqua e offre i suoi prodotti ai mercati sottoserviti delle regioni in cui l'acqua pulita non è disponibile.
- Un altro esempio è Plasticpreneur (plasticpreneur.com), un'impresa impegnata nello sviluppo, produzione, marketing e vendita di macchine e strumenti semplici a basso costo per la lavorazione della plastica (rifiuti). Articoli completamente nuovi per l'uso quotidiano possono essere prodotti con questi strumenti di plastica (usata). Si tratta di oggetti che mancano

nella vita di tutti i giorni o che le persone non possono permettersi in Africa e in altri luoghi. L'impresa Plasticpreneur vuole anche cambiare il modo in cui le persone gestiscono le risorse al fine di creare consapevolezza sul riciclo.

3. Impresa sociale differenziata

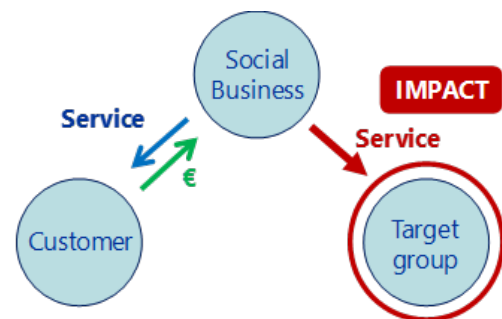


Figura 3: Impresa sociale differenziata (adattato da Vandor et al. 2015)

Ci sono anche gruppi che non possono essere direttamente integrati in un rapporto di scambio perché le persone sono troppo povere o hanno altri problemi.

Tuttavia, alcune imprese sociali si rivolgono anche a questi gruppi target e sviluppano modelli di finanziamento incrociato. Attraverso attività redditizie orientate al mercato, queste aziende creano profitti per fornire prodotti o servizi a gruppo target con la mission di integrarlo e migliorarne le condizioni di vita (cfr. Vandor et al. 2015).

Esempo pertinente:

- Spesso le imprese sociali devono fare affidamento su modelli di business con finanziamento incrociato al fine di sostenere il gruppo target svantaggiato e avere un impatto. In base a questo modello, Atempo (www.atempo.at) fornisce servizi in diversi settori: educazione per le persone con difficoltà di apprendimento e disabilità, traduzione di testi in contenuti facilmente comprensibili (capito) e servizi di valutazione (nueva). Atempo gestisce anche un ristorante inclusivo e una piattaforma che mette in contatto le persone che cercano e forniscono assistenza. Se alcune aree sono redditizie, altre non lo sono e devono essere perciò finanziate in modo che il gruppo target di persone con difficoltà di apprendimento e disabilità possa essere sostenuto.

4. Impresa sociale differenziata con il sostegno della pubblica amministrazione

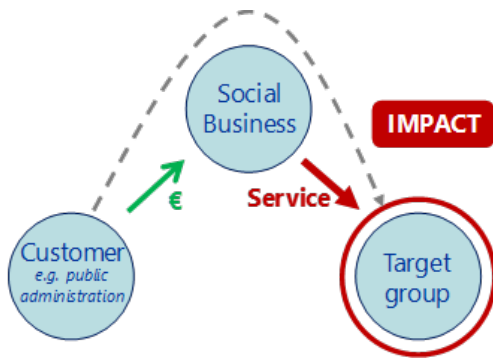


Figura 4: Impresa sociale differenziata con il sostegno della pubblica amministrazione

In alcuni casi, il cliente desidera che un determinato servizio venga fornito al gruppo target. Il cliente non fornisce i servizi direttamente al gruppo target, ma paga o sostiene un'impresa sociale per fornire i servizi. La pubblica amministrazione può assumere il ruolo di tale cliente. Oltre a finanziare la pubblica amministrazione può anche offrire infrastrutture, competenze e accesso alle reti.

Diversi sono stati i progetti che hanno preso parte ai programmi di formazione SIAA e hanno sviluppato tali modelli di business.

Esempi pertinenti:

- Il progetto Schoolnurses affronta il tema dell'aumento dei bambini malati cronici nei sistemi scolastici. Gli infermieri scolastici forniscono attività e servizi sanitari non solo per i bambini, ma anche per i loro genitori. La consapevolezza precoce, la prevenzione e il sostegno prevengono l'insorgere di malattie in un secondo momento e mantengono una popolazione più sana. Questo approccio è innovativo in Austria e integra i servizi sanitari esistenti forniti dalla pubblica amministrazione.
- L'associazione Kimpba si concentra sui bambini i cui genitori soffrono di problemi di salute mentale. Ai bambini si offre sostegno per gestire la situazione a casa. L'obiettivo è quello di mantenere i bambini psicologicamente sani e anche questo è nell'interesse della pubblica amministrazione.
- L'impresa Panakaia (nettdoktor.online) sta sviluppando un sistema automatizzato per la videoconsultazione medica. Facilitando l'assistenza medica immediata attraverso la piattaforma Panakai si possono risolvere numerosi problemi nell'assistenza primaria e nella medicina specializzata. Questa innovazione offre una

soluzione per i medici oberati di lavoro nel settore sanitario ed è quindi interessante per il sistema sanitario pubblico.

- Dorfservice (www.dorfservice.at) è un'associazione che ha creato un modello di assistenza per l'accompagnamento professionale di quartiere. Il modello è attualmente implementato in 15 villaggi della Carinzia. I volontari sostengono le persone anziane in modo che possano vivere a casa più a lungo. La loro assistenza colma una lacuna cruciale nella cura e nel sostegno degli anziani. A causa di questa importante funzione l'associazione è sostenuta dalla pubblica amministrazione carinziana.

5. Imprese sostenibili con impatto ecologico

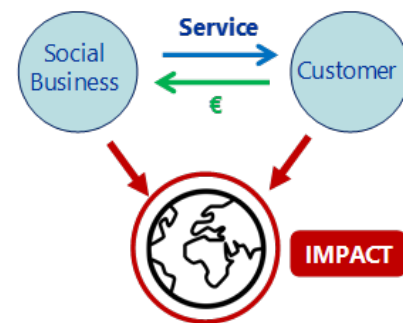


Figura 5: Impresa sostenibile (adattato da Vandor et al. 2015)

Alcune imprese sociali non si rivolgono a un gruppo target concreto, ma perseguono obiettivi di sostenibilità ecologica. Producendo e vendendo prodotti e servizi sostenibili, cercano di ridurre gli effetti negativi della produzione o di sviluppare effetti positivi (ad esempio mediante una produzione sostenibile, l'uso di materiali ecologici, biologici e rispettosi dell'ambiente, attraverso la creazione di posti di lavoro locali). L'obiettivo sociale viene raggiunto modificando il comportamento dei consumatori, aumentando la loro consapevolezza o avendo un impatto positivo sui fornitori (cfr. Vandor et al. 2015).

Esempi pertinenti:

- 1 piece each (www.1pieceeach.at) è un'iniziativa che è stata introdotta in Austria dagli Stati Uniti. Il team organizza attività di pulizie dell'ambiente naturale grazie alla partecipazione di molti volontari. L'obiettivo è creare consapevolezza ambientale, evitare sprechi e mantenere pulito l'ambiente naturale.
- Compuritas (www.compuritas.at) è un ricondizionatore IT professionale che lavora con hardware nuovo e ricondizionato. Compuritas crea profitti ecologici e sociali fornendo accesso a infrastrutture IT di alta qualità per scuole, associazioni e aziende.

Concentrarsi sull'impatto per classificare le imprese sociali è uno dei possibili approcci. Naturalmente possono essere presi in considerazione anche altri approcci. La progettazione organizzativa e la struttura dei finanziamenti sono altre due dimensioni che possono essere utilizzate per la caratterizzazione delle imprese sociali.

5.2 Progettazione organizzativa

Le imprese sociali sono inevitabilmente organizzazioni ibride che perseguono al tempo stesso obiettivi diversi e spesso opposti che necessitano di essere opportunamente gestiti per garantire una soddisfacente performance sociale e commerciale. Infatti, a meno che non sia completamente supportata dal governo o da enti di beneficenza, un'impresa sociale, nel perseguire l'obiettivo di avere un impatto sulla società o su parti di essa, deve generare profitti ed essere sostenibile nel tempo. Alcune ricerche sulle organizzazioni ibride hanno dimostrato che, a differenza di quanto si trova in natura, queste tipologie di aziende sono piuttosto fragili e spesso hanno difficoltà a raggiungere la sostenibilità finanziaria. L'atto di avviare un'impresa sociale e svilupparla verso un'impresa di successo potrebbe trarre vantaggio dalle buone pratiche esistenti o da un quadro generale che ne orienti sia la governance che le decisioni strategiche. In particolare, è stato dimostrato che l'impresa sociale adotta sistemi di governance differenti a seconda di diverse variabili contingenti. Come sostenuto da Santos *et al.* (2015) l'obiettivo è quello di adottare le corrette strutture di governance che impediscano il progressivo prevalere di un insieme di obiettivi sugli altri provocando il fallimento dell'azienda (nel caso in cui prevalgano gli obiettivi sociali e il team imprenditoriale perda di vista il necessario equilibrio finanziario) oppure consentano di rivedere la mission dell'impresa nel caso in cui gli obiettivi commerciali diventino prevalenti.

La **prima variabile** contingente da prendere in considerazione riguarda il tipo di impatto sociale che l'azienda crea. In effetti, da un lato ci sono quelle aziende che generano automaticamente (e in qualche modo senza intenzione) esternalità sociali positive mentre perseguono le loro attività commerciali, come la creazione e la vendita di servizi di connettività in un paese sottosviluppato. Dall'altro lato, al contrario, ci sono quelle aziende che hanno bisogno di fare uno sforzo in più per generare un valore sociale e che potrebbero rischiare di ridurre le risorse dedicate agli obiettivi sociali se le decisioni aziendali non sono adeguatamente governate.

Una **seconda variabile** contingente da prendere in considerazione è la disponibilità a pagare per il valore sociale creato dall'azienda. Infatti, sul mercato possono esserci clienti sociali che non hanno la possibilità di pa-

gare per i prodotti o servizi offerti, clienti che sarebbero disposti a pagare per il valore creato ma che le aziende hanno difficoltà a raggiungere e clienti che non capiscono il valore creato per loro dall'azienda.

Combinando le dimensioni sopra citate è possibile produrre una mappa dei modelli di governance che meglio affrontano le peculiarità delle diverse contingenze.

Le aziende che operano in settori in cui il valore sociale creato deriva naturalmente dall'attività commerciale e per cui i clienti sono disposti a pagare, sono simili alle attività imprenditoriali tradizionali da cui differiscono solo per la mission sociale. Il modello di business da utilizzare in questo caso può differenziare il prezzo in base alla capacità di pagamento dei clienti in modo da rafforzare l'impatto sociale. Queste società sono le meno difficili da gestire in quanto sono solo leggermente ibride e possono concentrarsi su una singola attività, quella commerciale (*cf. Mair et al.* 2015). La gestione di queste società è molto simile alla gestione di quelle tradizionali e anche le competenze, le strutture, gli indicatori chiave di prestazione e i modelli di business possono seguire i consueti percorsi, ben descritti nella letteratura manageriale tradizionale. Strategie blue ocean, long tail, open innovation, fortemente radicate sulle nuove tecnologie ICT sono i modelli che in questo periodo economico dovrebbero consentire di raggiungere buoni standard di performance. Quando le aziende devono esercitare uno sforzo supplementare per fornire valore sociale, ciò si traduce in costi più elevati che possono far allontanare le decisioni strategiche dalla mission originale. Ciò è particolarmente vero quando il comportamento dei clienti è un ingrediente centrale dell'impatto sociale in quanto la creazione di valore non dipende esclusivamente dall'attività dell'azienda ma anche dalla capacità di influenzare le attività dei clienti. Per questo motivo, l'amministrazione potrebbe essere tentata di concentrarsi sui clienti meno problematici e di diminuire lo sforzo e le risorse dedicate agli obiettivi sociali originari. Al fine di evitare che ciò avvenga, la mission sociale dovrebbe avere, all'interno dell'azienda, appositi „process owners“ che dedicano il loro tempo e le loro capacità a mantenere l'azienda in carreggiata, con interventi specifici e continui sulla cultura, il framing cognitivo, le forme di narrazione interna e influenzando i processi decisionali e le aree di investimento (*cf. Mitronen/Möller* 2003). Quando i clienti e i beneficiari dell'azienda differiscono e il modello di business prevede che i primi si abbassino ai secondi attraverso ricadute automatiche, il successo dell'attività commerciale è essenziale per mobilitare le risorse per creare valore sociale (*cf. Thomasson* 2009). In questo caso, come per il primo, le competenze nella gestione tradizionale e le logiche strategiche sono essenziali per la sostenibilità dell'azienda come condizione preliminare per il raggiungimento del valore sociale. Si tratta di una vera organizzazione ibrida in quanto la lo-

gica dei due gruppi di soggetti serviti è completamente diversa. Le risorse umane devono essere specializzate in uno dei due campi (che aumenta l'efficienza e possibilmente l'efficacia) o essere in grado di gestire entrambi i campi in modo da sfruttare le sinergie ed evitare di perdere di vista la mission sociale centrale.

Infine, quando le ricadute non sono automatiche, il problema è ancora più grave in quanto l'azienda ha bisogno di trasferire le risorse dall'attività commerciale a quella sociale. Il rischio è quello di perdere il contatto con i beneficiari e di non soddisfare più le loro esigenze in evoluzione nel tempo. Se ciò accade, l'identità sociale dell'azienda potrebbe essere messa in pericolo e l'intero progetto imprenditoriale potrebbe confluire in un semplice sforzo commerciale. In questo caso ibrido estremo, le aziende dovrebbero creare unità di business specializzate per perseguire i due gruppi di obiettivi a volte opposti e un meccanismo di coordinamento per lo sviluppo di strategie divergenti (cfr. *Tschirhart* 2006). Il tipo formale di governance adottato può ricadere in uno dei seguenti tre gruppi (cfr. *Conforth et al.* 2010). Può esserci un'associazione di appartenenza, in base alla quale i membri selezionano il consiglio che è responsabile della supervisione della gestione della società e riferisce periodicamente ai membri (azionisti). I membri hanno diritto di voto e scelgono il consiglio a maggioranza.

Può esserci anche un modulo più semplice in cui solo il consiglio è composto da membri. Questa forma può creare problemi in relazione ad un pensiero di gruppo o generare situazioni in cui i membri perseguono i propri interessi non essendoci controlli formali sull'attività del consiglio, ma allo stesso tempo è una forma che consente processi decisionali più facili e, possibilmente, una gestione più efficace.

Infine, alcune aziende adottano una forma che è una combinazione delle due tipologie suesposte. La composizione è ampia ma i membri possono nominare solo una parte del consiglio, mentre i restanti membri sono amministratori esterni scelti per le loro competenze.

5.3 Struttura del finanziamento

Garantire fondi è uno sforzo vitale per qualsiasi organizzazione. Nell'imprenditoria commerciale, i fondi sono tipicamente ottenuti attraverso la vendita di prodotti e servizi per i quali l'azienda è stata costituita. Nell'assicurare la sostenibilità finanziaria nell'imprenditoria sociale, possiamo distinguere due modi diversi, a seconda che i beneficiari che l'impresa sociale mira ad aiutare siano i clienti e se abbiano la capacità di pagare. Pertanto, un imprenditore sociale può autofinanziare un'impresa sociale vendendo prodotti/servizi:

- a) ai beneficiari, se essi sono i potenziali clienti e hanno la capacità di pagare (ad esempio, persone con disabilità che pagano per accedere a prodotti o servizi specifici).
- b) al mercato in generale, vendendo servizi o prodotti a non beneficiari, quando i beneficiari non sono i potenziali clienti (ad esempio, il cliente di un hotel) o sono clienti ma non hanno la capacità di pagare (ad esempio, i bambini impoveriti). In questo caso, l'imprenditore sociale vende prodotti o servizi al mercato per sostenere le attività necessarie a sostenere i beneficiari.

Oltre a vendere prodotti o servizi, gli imprenditori sociali possono accedere a una varietà di fondi privati e pubblici disponibili per questo tipo specifico di forma organizzativa, da una varietà di fonti di capitale quali i fondi di capitale di rischio sociale, i business angel con inclinazioni sociali, i donatori o le sovvenzioni governative (cfr. *Chertok et al.* 2008; per una panoramica completa, si veda *Chahine* 2016). Diverse forme di fondi - donazioni, sovvenzioni, prestiti, azioni, tra gli altri - potrebbero essere cercate e ottenute simultaneamente. Alcune considerazioni strategiche potrebbero guidare la decisione su quale fonte cercare a seconda della fase di creazione e crescita dell'impresa. Ad esempio, gli imprenditori sociali potrebbero cercare premi o donazioni nella fase iniziale dell'impresa per raccogliere le risorse necessarie durante la prototipazione; in seguito, sovvenzioni e prestiti potrebbero sostenere il lancio dell'impresa e gli investitori sociali potrebbero sostenere la crescita dell'impresa quando sembra probabile che si ottengano ritorni finanziari (cfr. *Chahine* 2016).

Tuttavia, mentre la varietà di opportunità di finanziamento è maggiore per gli imprenditori sociali rispetto a quelli commerciali, i primi spesso faticano a convincere i finanziatori a investire nella loro organizzazione. Ad esempio, è stato affermato che gli imprenditori sociali negli Stati Uniti potrebbero avere accesso relativamente facilmente a una quantità modesta di fondi, ma faticano a ottenere fondi di investimento superiori a \$ 250.000 (cfr. *Chertok et al.* 2008). Un aspetto correlato è che organizzazioni più grandi hanno maggiori probabilità di ottenere fondi poiché si ritiene che operino in una dimensione finanziariamente efficiente (cfr. *Kickul/Lyons* 2016).

Inoltre, i potenziali finanziatori possono imporre la loro volontà e la loro comprensione su aspetti cruciali, come quale impatto sociale misurare e come (questo è importante per decidere quale imprenditore sociale finanziare), e in quale lasso di tempo si prevede che l'impatto sociale si manifesti (cfr. *Kickul/Lyons* 2016). A complicare ulteriormente questa relazione è il fatto che le imprese sociali, anche quando funzionano bene, producono esternalità positive che non possono essere catturate monetariamente in una proposta di valore (cfr. *Santos* 2012).

Le difficoltà nell'assicurare la sostenibilità finanziaria nel tempo potrebbero portare l'impresa sociale a sperimentare una „deriva dalla mission“, che si verifica quando il business sociale perde di vista la mission sociale nel tentativo di raccogliere il sostegno di clienti o finanziatori (cfr. *Ebrahim et al.* 2014). Di conseguenza, gli studiosi hanno consigliato di cercare finanziatori i cui interessi sulla dimensione sociale ed economica siano allineati sin dal lancio dell'impresa (cfr. *Battilana et al.* 2012; cfr. *Chahine* 2016).

Date le diverse interpretazioni e visioni del mondo e considerato che i finanziatori potrebbero arrivare ad esercitare un controllo significativo sull'impresa sociale, gli imprenditori sociali potrebbero decidere di fare affidamento su fondi personali o bootstrap (cfr. *Beugre* 2016). Tuttavia, *Chahine* (2016) mette in guardia dal fare affidamento sull'autofinanziamento, non solo perché è finanziariamente rischioso per l'imprenditore sociale, ma anche perché - soprattutto nell'imprenditoria sociale - la capacità di coinvolgere una varietà di stakeholder attorno a una causa sociale e la soluzione proposta è di vitale importanza.

5.4 Struttura giuridica

In questa sezione vengono descritte le forme giuridiche austriache e italiane che appaiono rilevanti per un'impresa sociale. Per quanto riguarda le forme giuridiche, particolare attenzione è stata posta sulle “cooperative” austriache sulle “cooperative sociali” in Italia.

5.4.1 Austria

La selezione delle forme giuridiche in Austria si basa sul presupposto che le imprese/gli imprenditori sociali necessitano di una personalità giuridica per realizzare, tra le altre ragioni, la visione che „l'economia è al servizio dell'umanità“. Ciò si applica principalmente alle società individuali (Einzelunternehmen) che sono vincolate a una sola persona, e in seguito alle forme giuridiche che possono agire indipendentemente dalle singole persone, ovvero l'associazione registrata (Verein eV), la società a responsabilità limitata (Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH), la società senza scopo di lucro a responsabilità limitata (gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung gGmbH) e la società cooperativa registrata (eingetragene Genossenschaft eGen). La società per azioni (Aktiengesellschaft AG) non è stata presa in considerazione poiché il suo obiettivo principale è l'accumulo di capitale finanziario e vi prevale un approccio basato sugli investimenti. Inoltre, nelle società per azioni esistono limitazioni all'influenza e al controllo dei membri sulla società.

Oltre alla selezione delle forme giuridiche, secondo la

nostra comprensione e definizione di impresa sociale, è interessante quale forma giuridica scelgono gli imprenditori sociali per la loro impresa sociale. Una valutazione del 2013 condotta da *Hanna Schneider* e *Florentine Meier* è stata effettuata sotto forma di un working paper della WU (*Wirtschaftsuniversität Wien*) con il seguente risultato: Le organizzazioni austriache di imprenditoria sociale all'epoca avevano fatto le seguenti scelte:

- 37,5% l'associazione registrata
- 22,5% la società a responsabilità limitata
- 17,5% società individuali

La società cooperativa registrata non ha avuto alcun ruolo tra le imprese sociali in Austria nel 2013. Al momento della valutazione, il 17,5% delle organizzazioni era in una fase iniziale e quindi non aveva ancora una forma giuridica. Il resto del 5% era costituito sotto forma di partenariato. Inoltre, *Schneider e Meier* (2013) hanno scoperto che rispetto alle ONP regolari di cui il 90% sono organizzate come Verein (eV), un numero relativamente elevato di imprese sociali è organizzato sotto forma di GmbH e EPU (cfr. *Schneider/Maier* 2013).

Quadro generale delle forme giuridiche rilevanti

Einzelunternehmen (e.U.) - Impresa individuale di diritto austriaco

Proprietario dell'impresa è una singola persona fisica che gestisce l'attività a proprio nome e per proprio conto. Tale persona può essere proprietario dell'impresa oppure locatario. L'impresa individuale è la forma giuridica più diffusa in Austria (cfr. *Wirtschaftskammer Österreich* 2020, ultimo accesso: 28 ottobre 2020)

Disposizioni concernenti la costituzione: un'impresa individuale viene costituita mediante denuncia di inizio attività oppure passaggio in giudicato dell'avviso di accertamento.

Registro delle imprese: l'imprenditore individuale è tenuto all'iscrizione al registro delle imprese solo dal momento in cui sussiste l'obbligo di presentazione dei conti, che si applica da 700.000 € di fatturato annuo. Se questo valore di soglia non viene raggiunto è possibile iscriversi al registro delle imprese su base volontaria, senza tuttavia essere tenuti alla redazione e all'approvazione del bilancio. L'iscrizione può rappresentare un'opzione vantaggiosa in considerazione delle opportunità offerte dal diritto societario.

Responsabilità giuridica: l'imprenditore individuale ha una responsabilità illimitata e risponde dei debiti dell'im-

presa con il proprio patrimonio privato. Poiché egli si assume interamente il rischio d'impresa, gli utili spettano soltanto all'imprenditore individuale.

Licenza di esercizio: se l'imprenditore individuale svolge un'attività lucrativa indipendente, dovrà farsi rilasciare una licenza di esercizio (Gewerbeschein). Se non è in grado di dimostrare di possedere i requisiti (professionali/commerciali) specifici richiesti, dovrà nominare un amministratore ai sensi delle disposizioni del codice delle attività lucrative indipendenti (ovvero un titolare della licenza - gewerberechtlicher Geschäftsführer).

Previdenza sociale: ai sensi della Legge sulla previdenza sociale per le persone che esercitano un'attività industriale o commerciale (Gewerbliches Sozialversicherungsgesetz - GSVG), gli imprenditori individuali sono in regime di assicurazione obbligatoria presso l'Istituto di previdenza sociale per i lavoratori autonomi (Sozialversicherungsanstalt der Selbständigen - SVS).

Imposte: l'imprenditore individuale è tenuto al pagamento dell'imposta sul reddito e dell'IVA. I piccoli imprenditori il cui volume di affari annuo non supera i 35.000 € sono esonerati dagli adempimenti IVA.

Vantaggi

- Costituzione rapida e semplice: un'impresa individuale viene costituita fondamentalmente mediante denuncia di inizio attività
- Contabilità basata sul principio di cassa fino a una soglia di fatturato annuo di 700.000 €
- Possibilità di esenzione dall'assicurazione obbligatoria per chi esercita un'attività industriale o commerciale (normativa per piccoli imprenditori)

Svantaggi

- Responsabilità personale illimitata
- L'imprenditore individuale è tenuto a fornire personalmente il requisito di idoneità (se prescritto); in caso contrario dovrà nominare un titolare della licenza

Società a responsabilità limitata (s.r.l.) di diritto austriaco

Una GmbH è una società di capitali il cui capitale sociale è scomposto in quote con depositi primari. I depositi primari sono gli importi versati dai soci per la costituzione del capitale sociale. Questo tipo di società è un soggetto giuridico con entità giuridica indipendente, e come tale può acquisire diritti, assumere passività, ha la capacità di citare ed essere citata in giudizio. A differenza

delle società di persone (società in nome collettivo (OG), società in accomandita semplice (KG) ecc.), una GmbH può essere istituita da un unico socio. Dopo l'impresa individuale, la GmbH rappresenta la forma giuridica più comune (cfr. *Wirtschaftskammer Österreich 2020, Gründerservice WKO 2020*, ultimo accesso: 28 ottobre 2020)

Disposizioni concernenti la costituzione: la costituzione di una GmbH presuppone un contratto sociale, la cui sottoscrizione deve essere stipulata mediante atto notarile. Questo tipo di società può dirsi validamente costituita con l'iscrizione al registro delle imprese.

Capitale sociale: il capitale sociale minimo di una GmbH è di 35.000 € oppure, nel caso di GmbH con privilegio di costituzione, di 10.000 €. Un importo pari alla metà della somma (17.500 €) dovrà essere versato in contanti. Un'attestazione da parte della banca comproverà l'avvenuto versamento. Le società con capitale sociale inferiore a 35.000 € sono tenute al più tardi entro il 1o marzo 2024 ad attuare un aumento del capitale o dell'importo versato.

Responsabilità giuridica: la responsabilità è limitata alla società. In linea di principio, la società è la sola a rispondere con la totalità del proprio patrimonio sociale, ovvero non sussiste alcuna responsabilità diretta o personale da parte dei soci. I soci sono responsabili soltanto dell'aumento del capitale sociale concordato nel contratto sociale.

Rappresentanza: in quanto soggetto giuridico, la GmbH ha personalità giuridica ma non è in grado di agire, pertanto viene rappresentata all'esterno da uno o più amministratori commerciali.

Licenza di esercizio: se la società svolge un'attività di carattere commerciale, deve acquistare una licenza di esercizio, che deve essere intestata alla GmbH. Poiché la società risulta istituita solo con l'iscrizione al registro delle imprese, la denuncia di inizio attività o la richiesta di concessione può essere presentata solo dopo aver eseguito tale iscrizione.

Previdenza sociale: in qualità di semplici soci di una GmbH non si è soggetti all'obbligo di assicurazione. Se un socio di una GmbH che esercita un'attività lucrativa indipendente è contemporaneamente anche amministratore commerciale, ai sensi della Legge sulla previdenza sociale per le persone che esercitano un'attività industriale o commerciale (Gewerbliches Sozialversicherungsgesetz - GSVG) è soggetto ad assicurazione obbligatoria. Fa eccezione il caso in cui l'amministratore-socio non può esercitare un'influenza dominante sulla società, ovvero per partecipazioni fino al 25%.

Imposte: una GmbH è soggetta all'imposta sul reddito delle società all'aliquota del 25%. Se durante un anno amministrativo non vengono rilevati utili o se si conseguono perdite, la società a responsabilità limitata di diritto austriaco è soggetta a un'imposta minima sul reddito delle società pari al 5% del capitale sociale minimo previsto dalla legge. Per tutte le GmbH istituite dopo il 30/6/2013, l'imposta minima sul reddito delle società è pari a 500 € all'anno per i primi cinque anni e a 1000 € all'anno per i successivi cinque anni. Le distribuzioni di utili sono soggette all'imposta su reddito da capitale (aliquota del 27,5%). I compensi corrisposti ai soci per le prestazioni svolte per la società sono soggetti all'imposta sul reddito da lavoro dipendente o all'imposta sul reddito.

Vantaggi:

- Responsabilità limitata al deposito primario
- Maggiore margine di discrezionalità riguardo allo statuto
- Necessità di una sola licenza di esercizio intestata alla società
- I soci possono essere impiegati come lavoratori dipendenti della società
- Possibilità di nomina di amministratori stranieri senza quote sociali
- Procedura più semplice di vendita della società mediante cessione delle quote sociali

Svantaggi:

- Costi di costituzione elevati
- Capitale sociale minimo richiesto
- Il processo di modifica della struttura societaria è oneroso e necessita di un atto notarile
- Obbligo di redazione ed approvazione del bilancio
- La legge sulla GmbH prevede regole rigorose per quanto concerne ad esempio contabilità, rendicontazione finanziaria e pubblicazione
- Vantaggi fiscali solo da una soglia di utile di 300.000 €

Società a responsabilità limitata senza scopo di lucro di diritto austriaco

Una società a responsabilità limitata senza scopo di lucro di diritto austriaco (gGmbH) combina i vantaggi di un'associazione (possibilità di agevolazioni fiscali) con quelli di una GmbH (giuridicamente più sicura ma con un'imposizione fiscale elevata) e sembra fatta su misura per imprese sociali. Per definizione, una GmbH senza scopo di lucro combina la struttura di una GmbH con il principio di pubblica utilità proprio di associazioni o fondazioni. La forma giuridica di una GmbH senza sco-

po di lucro è in larga misura simile alle condizioni quadro previste per la costituzione di una GmbH. Perché una gGmbH possa essere classificata come attività senza scopo di lucro dall'ufficio delle imposte, nel suo atto costitutivo dovrà essere indicata come oggetto sociale un'attività senza scopo di lucro, caritativa o religiosa. La gGmbH deve perseguire questo scopo in modo imparziale, esclusivo e diretto (cfr. *Work Smart - Netzwerk für Kunst und Kultur 2020, Start Up Guide Ionos 2020, ultimo accesso: 28 ottobre 2020*).

Disposizioni concernenti la costituzione: per istituire una GmbH senza scopo di lucro, i soci devono stipulare un contratto sociale. In caso di costituzione unipersonale viene consegnata una dichiarazione in merito alla costituzione della società. In entrambi i casi è necessario un atto notarile (la firma deve avvenire alla presenza di un notaio). La società viene istituita dopo la nomina di uno o più amministratori e con l'iscrizione al registro delle imprese.

Capitale sociale: il capitale sociale minimo di una GmbH senza scopo di lucro è pari a 35.000 €. Una GmbH senza scopo di lucro deve tenere una contabilità in partita doppia e redigere un bilancio che deve essere depositato presso il registro delle imprese.

Responsabilità giuridica: una GmbH senza scopo di lucro risponde con il proprio patrimonio sociale, ovvero non sussiste alcuna responsabilità diretta o personale da parte dei soci, i quali sono responsabili solo dell'aumento di capitale sociale concordato nel contratto sociale.

Rappresentanza: una GmbH senza scopo di lucro necessita di persone fisiche che agiscano per la società. La GmbH è rappresentata in sede giudiziale ed extragiudiziale dagli amministratori. È necessaria la presenza di almeno un amministratore. Gli amministratori devono essere iscritti al registro delle imprese; la nomina avviene con decisione da parte dei soci.

Licenza di esercizio: titolare della licenza di esercizio è la GmbH senza scopo di lucro. Il certificato di qualifica deve essere fornito dall'amministratore ai sensi delle disposizioni del codice delle attività lucrative indipendenti (gewerberechtlicher Geschäftsführer), che deve essere anche amministratore commerciale, oppure da un dipendente occupato per almeno 20 ore settimanali e assicurato ai sensi della Legge generale in materia di previdenza sociale (Allgemeines Sozialversicherungsgesetz - ASVG).

Previdenza sociale: un amministratore senza partecipazione (amministratore straniero) è generalmente soggetto ad assicurazione obbligatoria in qualità di di-

pendente ai sensi della Legge generale in materia di previdenza sociale. Se il socio amministratore partecipa al capitale sociale della GmbH fino al 25%, a tale socio si applica in genere il regime di assicurazione obbligatoria ai sensi della Legge generale in materia di previdenza sociale in qualità di dipendente.

Imposte: una GmbH senza scopo di lucro è una società di capitali con un oggetto sociale orientato all'interesse pubblico. Se l'ufficio delle imposte ha esaminato lo statuto presentato e ha concluso che la GmbH senza scopo di lucro è effettivamente tale, l'azienda riceve un'attestazione di esonero e beneficia di numerose esenzioni fiscali e sgravi fiscali.

Affinché l'assenza di scopo di lucro venga riconosciuta, la società deve adoperarsi per la promozione di uno dei seguenti ambiti:

- Scientifico, di ricerca o formazione
- Religioso, di salvaguardia dei monumenti storici, tutela del territorio e degli usi e costumi
- Artistico e culturale
- Assistenza a perseguitati su base politica, razziale o religiosa, rifugiati di guerra e altre persone politicamente o socialmente svantaggiate
- Tolleranza, comprensione reciproca tra i popoli, parità tra i sessi, cooperazione allo sviluppo, impegno civile e democrazia
- Tutela del matrimonio e della famiglia
- Tutela della natura e degli animali
- Salvaguardia della vita umana, prevenzione contro la criminalità, prevenzione degli incidenti, protezione contro gli incendi, tutela dei lavoratori, protezione civile
- Assistenza sanitaria e sanità pubblica, assistenza ai giovani e agli anziani
- Sport
- Tutela e assistenza ai consumatori
- Zoopedia e vivaismo, piccolo giardinaggio, modellismo e attività radioamatoriale

Vantaggi:

- Responsabilità limitata: i soci non rispondono con il loro patrimonio personale, bensì solo con i risparmi e i beni dell'azienda
- Esenzioni fiscali e sgravi fiscali: esenzione completa da imposta sul reddito da attività produttive, imposta sul reddito delle società, imposta sui beni immobili, imposte sulle successioni e sulle donazioni. Sgravio fiscale o esenzione IVA
- Donazioni e fundraising: è possibile accettare sovvenzioni o altri benefici da parte di terzi. Inoltre la gGmbH può rilasciare al donatore un attestato di donazione valido ai fini della deducibilità fiscale

- Maggiore flessibilità per i soci: i soci possono operare per la gGmbH in qualità di lavoratori dipendenti oppure amministratori, oppure tenersi completamente fuori dalla gestione quotidiana. I singoli soci possono essere sostituiti o uscire dalla società. Inoltre, non è necessario che gli amministratori siano soci
- Struttura societaria: una gGmbH è caratterizzata da prevedibilità a lungo termine e da processi decisionali rapidi. Per questa ragione rappresenta una controparte apprezzata per le altre aziende. È possibile eseguire una riorganizzazione da un'associazione o una fondazione con un onere relativamente ridotto
- Forma giuridica chiara: l'aggiunta della dicitura "gGmbH" identifica immediatamente la società come organizzazione senza scopo di lucro ed è riconosciuta da consumatori e controparti

Svantaggi:

- Capitale sociale elevato: il capitale minimo necessario per istituire una gGmbH è pari a 35.000 €. I soci possono anche fornire beni
- Disposizioni rigorose: il legislatore dispone tra l'altro una contabilità in partita doppia e una contabilizzazione dettagliata
- Numerose incombenze amministrative necessarie: sia la costituzione sia la cessione di azioni devono essere autenticate da un notaio e iscritte nel registro delle imprese. Ciò richiede tempo e denaro
- Oggetto sociale predeterminato: l'orientamento senza scopo di lucro deve essere riconosciuto nello statuto a partire dalla costituzione della società. Modifiche possono comportare la perdita degli sgravi fiscali
- Distribuzione di utili: il trasferimento dei ricavi ai soci è vietato. Inoltre i compensi non devono essere troppo elevati. Le gGmbH che non rispettano ciò rischiano di essere sanzionate mediante richiesta di rimborso del precedente sgravio fiscale

Associazione registrata di diritto austriaco

Un'associazione ai sensi della legge sulle associazioni è un soggetto giuridico. È dotata di personalità giuridica, partecipa alla vita legale attraverso i propri organi e persegue scopi ideali (cfr. *Bundesministerium für Inneres 2020, Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort 2020, ultimo accesso: 28 ottobre 2020*).

Un'associazione può:

- Esercitare attività commerciali, fintanto che i ricavi servono a conseguire gli obiettivi dell'associazione
- Avere diritti e obblighi autonomi indipendentemente dai propri membri
- Acquisire il possesso di beni e proprietà
- Atipulare contratti

- Commissionare servizi
- Agire in qualità di datore di lavoro
- Essere liquidata

Disposizioni concernenti la costituzione: per istituire un'associazione è necessario formalizzare un accordo attraverso uno statuto (accordo istituyente) tra almeno due persone, che possono essere persone fisiche o giuridiche. Per le persone fisiche non è necessaria la cittadinanza austriaca per poter costituire l'associazione. A livello normativo la costituzione di un'associazione viene articolata in due fasi: l'istituzione e la nascita dell'associazione. Un'associazione viene istituita attraverso gli statuti (accordo istituyente). I fondatori o i rappresentanti degli organi già nominati devono comunicare per iscritto l'istituzione dell'associazione all'apposita autorità competente per le associazioni, che esamina lo statuto per determinarne la conformità alla legge. Se la procedura di esame ha esito positivo, l'associazione può esercitare la propria attività.

Registro delle associazioni: le associazioni vengono inserite nel registro centrale delle associazioni presso il Ministero federale dell'interno.

Capitale sociale: a differenza di una società di capitali (GmbH, AG), un'associazione non deve avere "capitale sociale" all'atto della costituzione. Un'associazione non può essere a scopo di lucro. Il patrimonio dell'associazione può essere utilizzato solo per perseguire lo scopo dell'associazione stessa.

Responsabilità giuridica: delle passività dell'associazione risponde l'associazione stessa con il proprio patrimonio. I rappresentanti autorizzati e i membri dell'associazione rispondono personalmente solo quando tale obbligo deriva da altre disposizioni legislative oppure da un obbligo contrattuale personale.

Organi: l'organo direttivo – spesso denominato consiglio direttivo – deve essere costituito da almeno due persone. L'organo direttivo conduce gli affari dell'associazione. L'assemblea dei membri – spesso denominata assemblea generale – è convocata almeno ogni cinque anni. I rispettivi statuti possono prevedere un organo di controllo (deve essere previsto negli statuti) che sia composto da almeno tre persone fisiche. La nomina ha luogo attraverso l'assemblea dei membri. Vengono inoltre nominati due auditor e, per le associazioni tenute a presentare un bilancio, un revisore dei conti.

Rappresentanza: i rappresentanti degli organi sono abilitati a rappresentare l'associazione all'esterno e/o autorizzati alla firma. Questa è una delle principali responsabilità dell'organo direttivo.

Licenza di esercizio: se un'associazione esercita un'attività economico-commerciale, ai sensi del Codice delle attività lucrative indipendenti (Gewerbeordnung - GewO) necessita anche di una licenza di esercizio per l'esercizio di un'attività, indipendentemente dal fatto che tale attività venga considerata come imprenditoriale ai sensi del Codice delle società austriache (Unternehmensgesetzbuch - UGB).

Imposte: le associazioni sono soggette agli stessi obblighi fiscali dei soggetti giuridici (imposta sul reddito delle società, IVA, imposte sul reddito da lavoro dipendente ecc.), fatto salvo il caso in cui l'associazione sia in stato di agevolazione fiscale per assenza di scopo di lucro in base alle direttive dell'associazione stessa. Per il tesoro tale associazione viene classificata come "associazione senza scopo di lucro" quando, ai sensi della legge, dello statuto, delle attività dell'associazione o di qualsiasi altra base giuridica e in base all'effettiva gestione ha esclusivamente e direttamente scopi di pubblica utilità, caritativi o religiosi. Gli statuti dell'associazione devono inoltre contenere regolamenti ben precisi.

Vantaggi:

- Possibilità di esercitare attività commerciali, fintanto che i ricavi servono esclusivamente a conseguire l'obiettivo dell'associazione
- Possibilità di acquisire il possesso di beni e proprietà
- Possibilità commissionare servizi
- Struttura dell'affiliazione flessibile, possibilità di ingresso e uscita dall'associazione in ogni momento
- Nessun capitale minimo necessario
- Le associazioni senza scopo di lucro godono principalmente di sgravi fiscali nella maggior parte delle legislazioni fiscali

Svantaggi:

- Debitore d'imposta
- Non adatta ad esercitare un'attività economica
- Risponde con il patrimonio dell'associazione
- Utilizzo rigoroso e prescritto degli stanziamenti per gli obiettivi senza scopo di lucro statutari; nello specifico non è previsto l'utilizzo per scopi senza pubblica utilità (ad esempio la convivialità dei membri ecc.)

Cooperativa registrata di diritto austriaco

Con il termine cooperativa viene designata un'organizzazione o associazione di persone (fisiche o giuridiche) finalizzata allo svolgimento di un rapporto di lavoro oppure alla promozione economica o sociale dei membri attraverso attività comunitarie economiche. Le cooperative puntano a risolvere problemi e fornire prodotti o

servizi dove le organizzazioni statali e focalizzate sugli investitori falliscono. La specificità di una cooperativa rispetto ad altre forme giuridiche (ad esempio una GmbH) risiede nel fatto che eroga i servizi generati ai propri soci. La logica del profitto non è in contrasto con l'attività di promozione nella misura in cui non è fonte di lucro fine a se stessa, bensì veicolo per promuovere gli interessi dei membri (cfr. *Wirtschaftsuniversität Wien 2020, Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort 2020, Österreichischer Genossenschaftsverband 2020, ultimo accesso: 28 ottobre 2020*).

Disposizioni concernenti la costituzione: la legislazione sulle cooperative in Austria non prevede un numero minimo di membri fondatori, già due membri fondatori sono sufficienti.

Registro delle imprese: deposito dello statuto nel registro delle imprese. Obbligo di revisione: l'adesione a un organo di revisione è in linea di massima obbligatoria e comporta oneri. L'organo di revisione non esegue solo la revisione, bensì è di aiuto per questioni giuridiche o pure legate alla gestione aziendale.

Capitale sociale: in linea di massima nessuno. L'organizzazione della raccolta di capitale e l'ammontare del capitale da sottoscrivere si basano su dimensione e gamma dei servizi della cooperativa e sulla struttura dell'affiliazione.

Responsabilità giuridica: una cooperativa registrata di diritto austriaco risponde ai titolari di un credito con i beni di sua proprietà, i membri di una cooperativa non rispondono personalmente purché lo statuto escluda l'obbligo di effettuare versamenti suppletivi. In altri termini: ogni singolo membro risponde solo in misura pari alle quote detenute.

Organi: consiglio direttivo - organo amministrativo, consiglio di vigilanza: organo di controllo (obbligatorio a partire da 40 lavoratori), assemblea generale: assemblea dei soci, organo più alto. Il principio del diritto di voto per testa (Kopfstimmrecht), in base al quale ogni membro ha diritto ad un voto, è quello più diffuso. Lo statuto può tuttavia prevedere anche il diritto di voto proporzionale alle quote possedute (Anteilstimmrecht) o una combinazione dei due principi.

Licenza di esercizio: una cooperativa può presentare denuncia di inizio attività solo dopo l'iscrizione al registro delle imprese. Per l'esercizio di un'attività commerciale è necessario nominare un amministratore ai sensi delle disposizioni del codice delle attività lucrative indipendenti (titolare della licenza - gewerberechtlicher Geschäftsführer).

Imposte: una cooperativa è soggetta all'imposta sul reddito delle società all'aliquota del 25%. Le distribuzioni delle quote della cooperativa sono soggette all'imposta su reddito da capitale all'aliquota del 27,5%

Vantaggi:

- Forma d'impresa democratica: tutti i membri hanno gli stessi diritti e obblighi e cooperano in qualità di soci paritari
- Obiettivo di favorire lo sviluppo dell'attività economica dei membri
- A differenza di una GmbH, la costituzione di una cooperativa non richiede capitale proprio
- Nessuna imposta minima sul reddito delle società
- In una cooperativa registrata possono essere gestiti congiuntamente ordini che risulterebbero troppo grandi o complessi per una singola impresa

Svantaggi:

- Solo poche persone conoscono la forma giuridica della cooperativa registrata
- La focalizzazione sullo scopo promozionale convenuto deve essere descritta con precisione nello statuto
- Costituzione solo dopo approvazione di uno degli organi di revisione
- Non sono previsti aiuti individuali ai singoli membri

Società cooperativa registrata come forma speciale per sistemi di ecoinnovazione per imprese sociali / imprenditori

In questo modello adattivo di forme giuridiche la cooperativa può essere vista come una forma speciale di un sistema di ecoinnovazione.

Già il fondatore della Genossenschaft Friedrich Wilhelm Raiffeisen può essere definito un prototipo di imprenditore sociale o sostenibile. Nel 1846-47 Raiffeisen cercò di trovare, sotto forma di cooperativa di comunità, una soluzione per le vere sfide sociali, ecologiche ed economiche. Da questa cooperativa sono derivati importanti settori di innovazione. Al centro del concetto di Raiffeisen c'erano la forza e il potenziale creativo della comunità. Sapeva che molti possono realizzare ciò che una persona da sola non può. Dal 2014 l'idea cooperativa detiene lo status di patrimonio mondiale dell'UNESCO. Le crisi attuali accelerano la fondazione di cooperative. Poiché le cooperative riguardano anche tutti i gruppi sociali che cercano approcci all'auto-aiuto, gli imprenditori sociali possono trovare rapidamente campi in cui operare. La tendenza verso l'economia della condivisione che è popolare soprattutto tra i giovani ha dinamizzato

il modello cooperativo come una forma giuridica attraente per le organizzazioni (cfr. Böll 2020).

Valore aggiunto da sistemi cooperativi di ecoinno- vazione

Sempre più approcci innovativi e modelli di business mostrano il loro potenziale di sviluppo aziendale in aree che toccano l'ecosostenibilità come la mobilità, l'energia rinnovabile/l'efficienza energetica, le città intelligenti, l'edilizia sostenibile, l'economia circolare e la cura di anziani e bambini, mentre i nuovi mercati hanno spesso un potenziale di crescita significativo. La forma giuridica e organizzativa dell'eGen offre soluzioni adeguate, come i seguenti esempi:

- Cooperative per la mobilità: supporto di un sistema di trasporto pubblico locale funzionante, approcci moderni alla mobilità come eMobility, car/bike sharing, ecc.
- Cooperative di assistenza: case di cura, assistenza ad anziani o gruppi vulnerabili
- Cooperative per medici di base: garanzia di prestazioni mediche e servizi sanitari tramite cooperative di medici
- Cooperative abitative: sviluppo di spazi abitativi e abitazione orientata ai bisogni, riutilizzo di edifici vuoti, soluzioni abitative convenienti e attraenti per i giovani
- Cooperative locali di approvvigionamento alimentare: negozi di paese
- Cooperative di assistenza all'infanzia: unire lavoro e famiglia, assistenza all'infanzia
- Cooperative energetiche: nel settore energetico, ad esempio centrali termiche locali
- Cooperative educative: scuole cooperative, cooperative di alunni

Le cooperative inoltre si adattano in modo particolare alle soluzioni di lavoro del moderno ambiente di lavoro e forniscono approcci metodologici per incubatori, maker spaces/laboratori di fabbricazione, hackathon/ideathons/makeathons, acceleratori, ecc. In questi format cooperativi possono essere impiegati metodi come il modello di business canvas, scrum, design thinking, open innovation e simili che operano sulla base della cooperazione di una comunità funzionante e si armonizzano fortemente con i principi generali delle cooperative (cfr. <https://www.adgonline.de/akademie/zukunftsthemen/genossenschaften/adg-genomission/loesungsraeume/wandbild-innovationsformate.pdf?cid=yz>, ultimo accesso 2020).

Inoltre, gli ecosistemi di innovazione cooperativa che possono funzionare come un'organizzazione madre sono sempre più attraenti. Queste organizzazioni madre coordinano la cooperazione tra cooperative già costituite, altre imprese locali e parti interessate pertinenti

e creano impulsi per lo sviluppo regionale, assicurando così mezzi di sussistenza locali (cfr. Baumgärtler/Popovic´ 2019).

Per le cooperative di credito questo ambiente può creare opportunità per diventare un partner di innovazione, le stesse cooperative di credito possono avviare ecosistemi di innovazione locali. Gli istituti di istruzione superiore che hanno già acquisito esperienza con l'approccio cooperativo possono sostenere la creazione di un ecosistema dell'innovazione e fungere da partner di know-how in diversi settori di attività e economia, ad esempio fornendo risultati di ricerca. Nel caso ideale la collaborazione creativa tra i vari stakeholder si traduce in nuovi prodotti e servizi, modelli di business innovativi, start-up e opportunità di lavoro. Inoltre, in tempi di crisi e incertezze, i valori democratici e la forza della comunità possono essere un fondamento per l'innovazione (cfr. *Experteninterview Griessmaier, G./Seidler, S. Interviewer, Genossenschaften*, 11.03.2020; <https://www.adgonline.de/forschung/whitepaper-genossenschaftliche-innovationsoekosysteme-transformation-aus-der-kraft-der-gemeinschaft/> 2020).

9 Fasi per la creazione di una società cooperativa registrata

La fondazione di una cooperativa in impresa sociale segue le stesse fasi delle cooperative di acquisizione e delle cooperative economiche. Si consiglia di consultare degli esperti sin dall'avvio dell'attività poiché le cooperative devono superare la valutazione iniziale dell'associazione di revisione poiché obbligatoria. L'Associazione austriaca delle cooperative (cfr. *Österreichische Genossenschaftsverband ÖGV* 2020), che è anche associazione di revisione, offre servizi di consulenza e fornisce i documenti necessari per la fondazione di una cooperativa. L'ÖGV offre, soprattutto per le start-up, attività di coaching, seminari e workshop e crea un profilo dei requisiti per i manager.

Passaggio n. 1: contatto con l'associazione di revisione

Le buone prassi hanno dimostrato che è meglio consultare degli specialisti sin dall'inizio del processo. L'ÖGV, che è allo stesso tempo anche associazione di revisione, offre sostegno tramite attività di consultazione e fornisce i documenti necessari per la fondazione.

Passaggio n. 2: creazione di un business plan

Ora va esaminata l'idoneità dell'idea fondatrice. Per questo processo deve essere redatto un business plan, che deve includere le attività e gli investimenti pianificati, l'estensione delle attività, le entrate e le spese attese, il piano per l'acquisizione di nuovi soci e la massa critica

richiesta per il funzionamento del modello di business. Il piano finanziario gioca un ruolo centrale nella valutazione da parte dell'associazione di revisione.

Passaggio n. 3: redazione dello statuto e costituzione della struttura della cooperativa

Nella fase successiva è necessario definire lo statuto della cooperativa. Ci sono modelli che possono essere consultati a questo scopo. Nello statuto è determinata la struttura della cooperativa, mentre i compiti e le competenze devono essere regolati il più precisamente possibile. Ciò include anche la selezione delle persone che ricopriranno incarichi nella cooperativa. Inoltre, deve essere creato un elenco delle operazioni che devono essere approvate dal consiglio di amministrazione. Si consiglia che sia un avvocato specializzato a verificare il carattere giuridico dello statuto prima della presentazione finale all'associazione di revisione al fine di prevenire carenze legali che possono comportare il rigetto dello statuto.

Passaggio n. 4: ottenimento della conferma di ammissione

Per essere inseriti nel registro delle imprese, è necessario fornire l'approvazione dell'associazione di revisione. Questa garantisce che la nuova cooperativa può essere accolta nell'Associazione delle cooperative e con essa si assume la responsabilità della sua revisione dopo la sua iscrizione nel registro delle imprese. Questa conferma verrà creata dall'ÖGV una volta completata la valutazione di tutti i documenti.

Passaggio n. 5: organizzazione dell'assemblea dei fondatori della cooperativa

Il passaggio finale per la definizione dello statuto della cooperativa avviene nell'assemblea dei suoi fondatori. Devono esserci almeno due fondatori. Tuttavia, devono esserci almeno tanti fondatori quanti sono i mandati degli organi da occupare. I fondatori attestano il loro ingresso nella cooperativa firmando una copia dello statuto. Non è richiesta la presenza di un notaio.

Passaggio n. 6: valutazione della fondazione

Successivamente ha luogo la cosiddetta valutazione della fondazione. L'associazione di revisione effettua una valutazione finale per verificare se la futura cooperativa soddisfa i criteri legali e formali e verifica se il business plan presentato rispecchia i requisiti dell'attività economica reale. In linea di principio, si tratta di un controllo della fattibilità della pianificazione finanziaria. Se tale valutazione ha esito positivo, la cooperativa può ufficialmente essere costituita.

Passaggio n. 7: richiesta d'iscrizione della cooperativa al registro delle imprese

L'ammissione nel registro delle imprese sarà firmata dal consiglio di amministrazione e inviata al rispettivo tribunale. Appena l'iscrizione viene registrata i membri della cooperativa sono ufficialmente confermati soci della cooperativa.

Passaggio n. 8: ammissione all'associazione di revisione

Una volta completata l'iscrizione nel registro delle imprese, la cooperativa diventerà definitivamente membro dell'associazione di revisione. I documenti richiesti verranno automaticamente inviati all'associazione di revisione.

Passaggio n. 9: registrazione dell'impresa e codice fiscale

Prima dell'inizio delle operazioni commerciali, la cooperativa deve acquisire una licenza commerciale. Ciò avviene tramite la richiesta di creazione di un codice fiscale e un numero UID presso le autorità finanziarie (cfr. *Österreichischer Genossenschaftsverband*, ultimo accesso: 28.09.2020)

Sintesi e riflessioni

La scelta della forma giuridica più adatta caso per caso per un'impresa del settore del social business è essenziale. Gli imprenditori devono essere consapevoli delle loro esigenze e definire con precisione gli elementi imprenditoriali chiave. La scelta e la decisione della forma giuridica per la costituzione di un'impresa possono essere influenzati dai seguenti fattori:

- possibilità di accesso "a bassa soglia" (ad esempio costituzione di un'associazione)
- stadio di sviluppo dell'organizzazione
- responsabilità personale, ad esempio presidente di un'associazione
- criteri fiscali
- criteri commerciali
- modello commerciale, in particolare incentivi e generazione di fatturato
- possibilità di finanziamento: requisiti per incentivi, investitori ecc.

Inella fase di avvio, si assiste alla tendenza a puntare a una soluzione il più possibile rapida e senza lungaggini burocratiche. In tale pianificazione, trova molto spesso applicazione la forma giuridica dell'associazione (cfr. i risultati dello studio di Schneider und Meier 2013). Con l'ulteriore sviluppo ed estensione di attività e temi normativi conseguentemente più complessi, è necessario estendere l'adeguamento della forma giuridica in funzione delle condizioni ideali, soprattutto al fine di limitare la responsabilità personale di iniziatori e principali soggetti coinvolti.



5.4.2 Italia

La storia delle cooperative italiane risale al 1854 quando viene fondata la prima cooperativa, una cooperativa di consumatori a Torino. Non molto tempo dopo, nel 1886, fu creata un'associazione nazionale: Legacoop, Lega delle Cooperative (si veda *Italian documentation centre on cooperatives and social economy* 2020).

La prima regolamentazione formale delle imprese sociali è arrivata con la Legge 381 del 1991, che ha rappresentato il principale quadro giuridico per la costituzione delle cooperative sociali in Italia e che è rimasta attiva, con diversi emendamenti, fino al 2003. Nonostante la sua durata, il regolamento ha fornito un contesto giuridico molto frammentato per la gestione delle imprese sociali, poiché una regolamentazione molto diversa veniva applicata a un numero di casi, a seconda di più criteri quali i modelli organizzativi o il tipo di attività. La successiva Legge nazionale n. 155 del 2006 non ha migliorato le condizioni delle imprese sociali, in quanto l'inibizione alla ripartizione dei ricavi tra i soci e la completa assenza di vantaggi fiscali per le imprese sociali non hanno contribuito allo sviluppo delle imprese sociali nel paese.

Un completo cambio di scenario è stato proposto dal Decreto Legislativo 112/2017 e dalla successiva modifica Decreto Legislativo n. 95 del 20 luglio 2018, che rappresenta il quadro normativo vigente per le imprese sociali italiane. Con questo nuovo approccio, il governo italiano mira a creare un nuovo ecosistema che possa supportare lo sviluppo delle imprese sociali, soprattutto attraverso il sostegno fiscale.

Nuovi settori sono inclusi nella gamma di attività delle società sociali, come l'edilizia sociale e il commercio equo e solidale. Inoltre, le imprese sociali possono ora reinvestire i ricavi nelle loro attività o nel capitale sociale, senza pagare tasse aggiuntive. Inoltre, è ora possibile per chi dona o per aziende che partecipano al bilancio sociale dell'azienda detrarre dalle tasse il 30% del capitale investito. Infine, è ora possibile per le imprese sociali raccogliere risorse finanziarie attraverso piattaforme di crowdfunding.

Bisogna dire che la normativa vigente non è del tutto esaustiva, in quanto talvolta le imprese sociali devono applicare norme relative al Codice del Terzo Settore (si veda Decreto Legislativo n. 1172 del 2017), o anche disposizioni provenienti dal Codice Civile, in particolare in materia di forma giuridica (Sezione VI- Parte I, artt. 2511 e seguenti del Codice Civile). Tuttavia, è chiaro che l'obiettivo generale è sostenere lo sviluppo delle impre-

se sociali e migliorare la loro competitività, nel quadro del Terzo Settore.

Quadro generale delle forme giuridiche rilevanti

„Cooperativa“

Le Cooperative Sociali sono definite dalla legge come “aziende che perseguono l'interesse generale della comunità in termini di promozione umana e integrazione sociale dei cittadini” (si veda *Concas/Alessandra* 2012). Sia le persone fisiche che le aziende possono costituire cooperative in Italia in vari settori dell'economia, l'agricoltura è uno dei settori in cui prosperano le cooperative, ma gli azionisti devono essere almeno 3. Le cooperative possono anche entrare in partnership con enti pubblici e privati. Oltre ad essere iscritte alla categoria sociale, le cooperative sociali, a seconda dell'attività che svolgono e dello scambio di mutuo soccorso con i soci, devono indicare anche se appartengono al Tipo A o B.

TIPO A: Rientrano in questa categoria le cooperative che operano in 3 principali settori di servizi:

- Servizi sociali: centro sociale per giovani, centro sociale per anziani, struttura di cura per tossicodipendenti o persone affette da malattie mentali, case famiglia, ecc.;
- Servizi sanitari: strutture mediche, assistenza domiciliare, ecc.;
- Servizi educativi: centri, ludoteche, centri di formazione per assistenti sociali

TIPO B: Appartengono a questa categoria le Cooperative operanti in tutti i settori (agricoltura, industria, commercio o servizi) il cui obiettivo è quello di introdurre persone svantaggiate nel mondo del lavoro. Questo tipo di dipendente deve rappresentare almeno il 30% del numero totale degli altri lavoratori.

Per entrambe le tipologie, è obbligatorio redigere e pubblicare un bilancio sociale come parte dei propri conti annuali, in cui si evidenzia, seguendo le linee guida governative, l'equa organizzazione dei lavoratori e dei soci e la loro retribuzione, l'impatto sociale e gli effetti ambientali delle attività.

Benefici finanziari:

- Detrazione fiscale del 30% dell'importo donato a una cooperativa sociale da privati (fino a € 30.000);
- Detrazione fiscale del 30% dell'importo donato a una cooperativa sociale da una società a responsabilità limitata (fino a € 70.000)
- Detrazione fiscale per i privati che decidono di investire attraverso il social lending
- Può beneficiare del reddito derivante dalla donazione fiscale italiana "5 per 1.000" (una quota del reddito fiscale che il governo italiano impegna per iniziative sociali)
- Possono beneficiare dei Social Bond (i Social Bond sono qualsiasi tipo di strumento obbligazionario bancario il cui ricavato sarà esclusivamente destinato al finanziamento o al rifinanziamento parziale o totale di Progetti Sociali idonei nuovi e/o esistenti)
- Può accedere al "Fondo Rotativo per l'economia sociale", un prestito agevolato (tasso debitore dello 0,5%) garantito dal Ministero dello Sviluppo Economico per realizzare nuovi progetti sociali di imprese sociali già consolidate

„Impresa sociale“ (Social Business)

Le imprese sociali sono soggetti privati che, per la Costituzione italiana, devono essere iscritti al Registro delle Imprese Italiane e sono soggetti a due principali condizioni specifiche: utilità sociale e assenza di speculazione privata. Almeno il 70% delle entrate deve provenire da attività sociali. La tipologia di forma giuridica non è definita, in quanto la qualifica di impresa sociale può essere applicata a diversi tipi di organizzazioni (ONG, fondazioni, S.p.A., ecc.). In ogni caso, è obbligatorio redigere e pubblicare un bilancio sociale come parte dei propri conti annuali, in cui si evidenzia, seguendo le linee guida governative, l'equa organizzazione dei lavoratori e dei soci e la loro retribuzione, l'impatto sociale e gli effetti ambientali delle attività. L'etichetta di impresa sociale non è assegnata a società unipersonali, enti pubblici o società i cui redditi sono destinati esclusivamente ai soci (si veda *Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali: Impresa sociale*).

La qualifica di impresa sociale può essere persa nel caso in cui gli organi di controllo, ovvero la Centrale del Terzo Settore o l'Ispettorato del Lavoro, rilevino irregolarità nella gestione. Un'impresa sociale può anche rinunciare volontariamente alla sua classificazione sociale.

Benefici finanziari:

- Detrazione fiscale del 30% dell'importo donato a una cooperativa sociale da privati (fino a € 30.000)
- Detrazione fiscale del 30% dell'importo donato a una cooperativa sociale da società a responsabilità limitata (fino a € 70.000)
- Detrazione fiscale per i privati che decidono di investire attraverso il social lending
- Nessuna tassazione sull'utile di esercizio tenuto in apposita riserva (Riserva indivisibile in sospensione d'imposta) da investire in azienda entro due anni
- Nessuna tassazione sugli utili annuali utilizzati per aumentare il capitale sociale (max 50% degli utili)
- Può beneficiare del reddito derivante dalla donazione fiscale italiana "5 per 1.000" (una quota del reddito fiscale che il governo italiano impegna per iniziative sociali)
- Possono beneficiare dei Social Bonds (i Social Bond sono qualsiasi tipo di strumento obbligazionario bancario il cui ricavato sarà esclusivamente destinato al finanziamento o al rifinanziamento parziale o totale di Progetti Sociali idonei nuovi e/o esistenti)
- Può accedere al "Fondo Rotativo per l'economia sociale", un prestito agevolato (tasso debitore dello 0,5%) garantito dal Ministero dello Sviluppo Economico per realizzare nuovi progetti sociali di imprese sociali già consolidate
- Può accedere all'Equity Crowdfundin
- Può accedere al capitale di rischio sociale

„Start-up Innovativa a Vocazione Sociale“ (Sozial-innovatives Start-up)

A seguito del Decreto Legislativo n. 179 del 2012 e seguenti che confermano la Legge n. 221 del 2012, il Governo italiano ha introdotto una normativa specifica per le Startup Innovative. Una start-up innovativa a vocazione sociale è una start-up con tutte le caratteristiche usuali definite dal Ministero dello Sviluppo Economico per una start-up Innovativa, che opera nei settori definiti dalla legge per le imprese sociali. Può beneficiare di tutti i vantaggi normativi previsti per le start-up innovative.

La definizione giuridica di start-up innovativa è:

- Società a responsabilità limitata (comprese le cooperative)
- Nuove imprese, o operative per meno di 5 anni
- Con sede in Italia o in un altro paese dell'UE, con almeno una succursale produttiva in Italia
- Fatturato annuo inferiore a 5 mln di €
- Non quotata su un mercato regolamentato né su un sistema multilaterale di negoziazione
- Non distribuisce profitto

- Non è il risultato di fusioni, scissioni o vendite di società
- Sviluppa, produce e commercializza prodotti o servizi innovativi con una chiara componente tecnologica

Inoltre, una startup è considerata innovativa se soddisfa almeno 1 delle 3 seguenti condizioni:

- 1)** le spese in R&S e innovazione sono almeno il 15% dei suoi costi annuali o del suo fatturato (si considera il valore maggiore). Le start-up di nuova costituzione che non hanno ancora depositato i loro primi conti forniscono una previsione delle spese di R&S;
- 2)** impiega personale altamente qualificato (almeno 1/3 dottorandi e studenti, o ricercatori, o almeno 2/3 laureati con Master);
- 3)** è proprietaria, depositaria o licenziataria di un brevetto registrato o proprietaria di un software registrato.

La registrazione come startup avviene inviando un'auto-certificazione della conformità ai requisiti alla Camera di Commercio locale (modulo – guida interattiva). Le start-up innovative a vocazione sociale devono preparare e inviare ogni anno alla loro Camera di Commercio un documento contenente la descrizione del loro impatto sociale („Documento di descrizione di impatto sociale“). La Camera di Commercio deciderà quindi se confermare o negare il titolo di start-up innovativa a vocazione sociale.

Benefici finanziari:

- Nessuna tassa annuale alla Camera di commercio o altre tasse di registrazione e bollo
- Può essere gestita come una S.p.A.
- In caso di perdite sistematiche, la startup innovativa beneficia di un periodo di grazia di 1 anno per coprire le perdite oltre 1/3 del capitale sociale
- Varianti specifiche delle norme sui contratti a tempo determinato (Legge JobActs)
- Accesso alla „Startup Service Card“, che concede uno sconto del 30% sui servizi di supporto come assistenza in materia legale, sociale, fiscale, immobiliare, contrattuale e crediti. La startup può anche beneficiare di una partecipazione scontata a fiere internazionali selezionate
- Le persone fisiche possono detrarre dall'imposta sul reddito il 30% degli investimenti azionari in startup (fino a 1 mln di €)
- Le società a responsabilità limitata possono detrarre dalla loro base imponibile il 30% degli investimenti (fino a 1,8 mln di €)
- Può accedere all'Equity Crowdfunding
- Accesso rapido a un Fondo di garanzia pubblico per le PMI
- Sistemi finanziari pubblici sovvenzionati a livello nazionale (Smart&Start Italia) e a livello locale

Società Benefit

Il 1° gennaio 2016, l'Italia è diventata il primo Stato europeo e il secondo paese al mondo a creare un nuovo status giuridico per le imprese, chiamato „Società Benefit“ (Benefit Corporation) con l'emissione della legge n. 208 del 2015 (implementata attraverso la Legge di Stabilità 2016). La società benefit è una società a scopo di lucro che decide di espandere il proprio scopo di includere esplicitamente la creazione di benefici pubblici e l'impegno a svolgere le proprie attività in modo responsabile, sostenibile e trasparente, a favore delle persone, delle comunità e dell'ambiente. Tutti i tipi di società (S.p.A., s.n.c., S.r.l., ecc.) possono acquisire il titolo di Benefit Corporation.

Le caratteristiche distintive della Società Benefit italiana sono:

- L'obbligo giuridico di creare un beneficio pubblico generale oltre a un ritorno finanziario
- Svolgere le proprie attività in modo responsabile, sostenibile e trasparente a favore di persone, comunità, ambiente, attività culturali e sociali, associazioni e altri beneficiari. L'attività di beneficio pubblico selezionata dalla SB deve essere specificatamente indicata nello statuto
- L'impatto deve essere valutato annualmente dagli amministratori con una relazione scritta e deve tenere conto dei requisiti fissati dalla legge. La relazione deve essere preparata in linea con uno standard di terze parti („standard di valutazione esterno“) su argomenti come la corporate governance, i dipendenti (salario, posto di lavoro, ecc.) e le altre parti interessate (per valutare il rapporto della società con i fornitori, il territorio e le comunità locali)

L'Italia ha affidato all'Autorità garante della concorrenza (AGCM) la competenza di controllare l'effettivo perseguimento dei benefici comuni e il potere di multare le imprese che non lo fanno, secondo pratiche commerciali sleali e leggi pubblicitarie ingannevoli.

Non ci sono vantaggi fiscali specifici per una società benefit, tuttavia gli investimenti sono di solito in aumento a causa dell'attrattiva di una gestione aziendale responsabile, sostenibile e trasparente, così come la possibilità di leggere la relazione pubblica annuale sull'impatto.



6. Creare consapevolezza per le imprese sociali e i relativi strumenti di supporto

Il sostegno agli imprenditori sociali nella regione Alpe-Adriatica è stato erogato attraverso tre fasi principali: 1) una fase di sensibilizzazione in cui ogni regione ha aperto un bando di idee di impatto sociale, 2) un programma di formazione per aspiranti imprenditori sociali, 3) una fase di accelerazione delle idee più promettenti in ogni regione. L'obiettivo finale di questo percorso è quello di incoraggiare e fornire strumenti, risorse e sostegno adeguati alle persone interessate a creare un impatto positivo sulla società attraverso l'attuazione di idee imprenditoriali. Nell'appendice è disponibile una descrizione dettagliata del programma di formazione svolto nella regione Alpe-Adriatica. La sezione successiva offre una panoramica dei concetti principali di questo programma, mentre le sezioni seguenti condensano le attività svolte in ogni regione.

Titolo: Adozione di un approccio imprenditoriale per affrontare le sfide sociali

Questo progetto concepisce le soluzioni ai problemi sociali come un'opportunità di innovazione sociale che viene affrontata attraverso una prospettiva imprenditoriale. L'imprenditorialità sociale, infatti, è la combinazione di una missione sociale con una mentalità imprenditoriale (si veda *Mair/Marti* 2006). La logica imprenditoriale, con il suo orientamento verso soluzioni nuove e innovative, può fornire una strategia complementare per affrontare le sfide sociali che si sono affrontate con soluzioni insoddisfacenti. Inoltre, i problemi sociali sono spesso complessi e necessitano di soluzioni che prendano in considerazione i numerosi fattori che influenzano e sono influenzati da questi problemi (si veda *Cuhna et al.* 2015). L'approccio imprenditoriale è per definizione un processo di innovazione e adattamento svolto assieme agli utenti, con l'obiettivo di trovare soluzioni innovative che rispondano alle esigenze e ai vincoli di più attori (si veda *Murray/Ma* 2015). Questo adattamento è particolarmente rilevante nell'approccio Lean Startup che è caratterizzato da cicli di creazione, misurazione e apprendimento assieme ai beneficiari (si veda *Reis* 2011), che possono diventare molto utili in questo quadro.

D'altra parte, un approccio imprenditoriale ai problemi sociali è anche una sfida, in un ecosistema di innovazione sociale come la regione Alpe-Adriatica, dove si riscontrano grande energia e impegno di volontari, attivisti e cooperanti del settore sociale. Persone con passione e una forte motivazione ad avere un impatto positivo sulla società. Tuttavia, solo pochi di loro si considerano imprenditori o potenziali imprenditori, sottovalutando il potenziale del grande contributo che possono fornire trovando soluzioni nuove e innovative alle sfide sociali. Pertanto, un primo obiettivo rilevante di questo progetto è stata affrontare questa mancanza di consapevolezza degli attori potenzialmente interessati. Per questo

motivo, il programma di formazione chiamato SIAA Lab è stato anticipato da una fase di sensibilizzazione volta a stabilire delle connessioni con persone, progetti e attori istituzionali già attenti alle questioni sociali e che interessati ad avere un impatto. In questa fase abbiamo proposto la possibilità di adottare un approccio complementare e di diventare imprenditori sociali.

Considerando che la maggior parte delle persone da coinvolgere nel programma di formazione sapeva già quale problema sociale voleva affrontare e aveva una forte motivazione ad agire, abbiamo tralasciato la formazione teorica preliminare sull'imprenditorialità e abbiamo adottato un approccio pratico in cui i partecipanti imparano a diventare imprenditori sociali sviluppando i propri progetti. Oltre agli elementi tipici e ai passaggi che caratterizzano l'introduzione alla mentalità imprenditoriale e il supporto allo sviluppo di idee di progetto secondo un approccio Lean Startup, abbiamo deciso di assegnare un ruolo speciale nel curriculum del programma di formazione SIAA Lab alla video-alfabetizzazione. Questo è stato fatto per tre motivi principali. In primo luogo, utilizzare i video prodotti dei progetti come fonte di ispirazione e contaminazione della conoscenza attraverso le Alpi; In secondo luogo, abbiamo considerato i video di progetto come un importante strumento di comunicazione con gli stakeholder e volevamo rendere i nostri imprenditori sociali in grado di acquisire alcune competenze che potrebbero essere utili anche per altri progetti futuri. Infine, abbiamo voluto testare l'ipotesi che i video di progetto (come i video pitches) supportino il progresso e il perfezionamento dell'idea iniziale verso un'impresa sociale e aumentino l'auto-riflessione dei team, potenziando così l'intero processo di apprendimento in modo dinamico.



EUROPEAN UNION

DEINE IDEE ...

bietet einen Lösungsansatz für die Herausforderungen in den Bereichen Gesellschaft, Leben und/oder Umwelt? Die besten Ideen haben die Möglichkeit am SIAA Lab! im Wert von Euro 2.000,- teilzunehmen. Wir unterstützen dich mit Feedback, Training Sessions, Zugang zu Netzwerken und Beratung bei deinen ersten Schritten in der Umsetzung.

Weitere Infos unter:
www.build.or.at/siaa
siaa@build.or.at

Info-Café: Bei Fragen zur Bewerbung oder einfach zu einem unserer Info-Cafés vorbeikommen (nach Anmeldung via E-Mail oder telefonisch unter: T: 0660/9874027).



Impressum: build! Gründerzentrum Kärnten GmbH, Lakeside 1, 9020 Klagenfurt am Würthersee
Gedruckt auf umweltfreundlichem Recyclingkarton | druck.at, Leoben/Steiermark

Newsletter abonnieren Kärnten Anmelden

meinbezirk.at


Nachrichten • Leben • Veranstaltungen • Gewinnspiele • Galerien • Karriere & Jobs • Kleinanzeigen • E-Paper

Kärnten • Lokales

IDEENWETTBEWERB

Gesucht: Ideen für ein besseres Miteinander im Alpen-Adria-Raum

13. November 2018, 14:07 Uhr • 109+ gelesen • 0 • 0



... bis 30. November eingereicht werden • Foto: Pixabay/Terovest/istock.com • hochgeladen von Kathrin Heter

... "build!"-Gründerzentrum und die Alpen-Adria-Region zu ein

... Individuelles Projekt ... zureichen.

THEMEN DER WOCHE

Die Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, das "build!"-Gründerzentrum und die Fachhochschule Kärnten suchen Ideen, um die Alpen-Adria-Region zu einem besseren Ort zu machen.

KÄRNTEN. Bis 30. November hat jeder die Möglichkeit, sein individuelles Projekt oder seine Ideen beim "Social Business Ideenwettbewerb 2018" einzureichen.

Die Themen

Die Zielgruppe des Projekts sind Schüler ab 18 Jahren, Studierende, Privatpersonen, Firmen, NGOs, Vereine, die öffentliche Verwaltung und jeder, der eine Idee zu folgenden Themen hat:

- Gesellschaft im Wandel (Älter werden, Migration/Integration ...)
- Lebensqualität (Arbeit, Bildung, Zivilgesellschaft ...)
- Gesundheit & Versorgung
- Klimawandel
- Nachhaltiger Verkehr
- Zusammenarbeit und Kooperation

Ziele des Wettbewerbs

Der "Social Business Wettbewerb 2018" ist Teil des Projekts "Sozialer Input für die Alpen-Adria-Region". Das Projekt beschäftigt sich mit Lösungen für die sozialen Herausforderungen der Region und bezieht dabei die öffentliche Verwaltung und Institutionen mit ein. Unter anderem möchte man soziale Innovationen etablieren und vorantreiben und deren Anwendungsfelder in der öffentlichen Verwaltung identifizieren. Weiters zielt das Projekt darauf ab Methoden und Instrumente für die Co-Kreation und Einführung sozialer Innovationen mit der Verwaltung und sozialen Unternehmen zu entwickeln. Zusätzlich will man Trainingsmethoden entwickeln und zur Anwendung bringen und die grenzüberschreitende Zusammenarbeit verbessern.

Projektpartner

Insgesamt beteiligen sich sieben Projektpartner aus Kärnten, Friuli-Venezia Giulia, Treviso und Südtirol am Projekt und werden bis 2020 gemeinsam daran arbeiten, die Ziele des Projektes zu erreichen.

- Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
- Libera University di Bolzano
- Carinthia University of Applied Sciences/Fachhochschule Kärnten
- build! Gründerzentrum Kärnten
- T2i – trasferimento tecnologico e innovazione
- Friuli Innovazione Centro di Ricerca e di Trasferimento Tecnologico
- University degli studi di Udine

Infos zur Anmeldung

Projekte kann man von 1. November per Mail an siaa@build.or.at

THEMEN DER WOCHE

- Bildergalerie
- Kärnten
- Klagenfurt
- Villach
- Kärntens Jugend in Bewegung
- Sport
- Coronavirus
- Wolfsberg
- Lavanttal
- Jahreshauptversammlung
- 100 Jahre
- Villach Land

MEISTGELESENE BEITRÄGE

Lokales



WIE AUS EINEM ALTEN PA...
GEBIET ENTSTAND

Der Gerlitzner

Freizeit
VOR DICH

6.1 SIAA Lab - Fase di sensibilizzazione e programma di formazione

6.1.1 Carinzia

I partner austriaci del progetto (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, Gründerzentrum build! GmbH, Università di Scienze Applicate della Carinzia) hanno fortemente collaborato nel pubblicizzare la SIAA Idea Call Competitions negli anni 2018 e 2019 in Carinzia.

Periodi delle call:

- Call del 2018: 01.11.2018-30.11.2018
- Call del 2019: 19.09.2019-08.12.2019

Gruppo target: Pubblico generale dalla Carinzia

L'attenzione principale per tutta la fase di sensibilizzazione è stata posta sull'attrazione dell'attenzione del pubblico „generale“ della Carinzia. Abbiamo cercato non solo di concentrarci sul nostro usuale gruppo target (principalmente persone più istruite, studenti, persone con laurea universitaria, ecc.) ma sul pubblico in generale. Abbiamo quindi fatto molta pubblicità sui social media (principalmente tramite Facebook e il nostro sito web www.build.or.at/siaa), progettato e stampato cartoline speciali, articoli sui giornali regionali e ci siamo messi in contatto con imprenditori sociali affermati e le loro reti.

Inoltre abbiamo cercato di costruire una nuova rete con persone interessate all'imprenditorialità sociale e siamo riusciti a raccogliere diverse decine di contatti per creare una mailing list, che è ancora in uso per condividere informazioni/eventi imminenti, ecc. nell'area di interesse dell'imprenditorialità sociale/impatto sociale.

Un altro pilastro del nostro impegno a favore della pubblicità e della consapevolezza in Carinzia è stato quello di coinvolgere fortemente il comitato consultivo e la loro rete. Abbiamo inoltre deciso di organizzare eventi per spingere la gara, uno per l'Idea Call Competition nel 2018 e uno nel 2019. Gli eventi si sono tenuti all'Inspire! Lab a Klagenfurt. Entrambi gli eventi hanno avuto un grande successo, ad essi ha partecipato un gruppo di circa 30-40 persone in ciascuna occasione, interessate al settore dell'imprenditorialità sociale. Abbiamo ospitato relatori importanti e presentato esempi di buone prassi, nonché una presentazione del SIAA Idea Call Competition.

Durante il secondo Idea Call Competition nel 2019 abbiamo installato un ulteriore „Info Café“, per le persone che avevano problemi o domande relative al modulo di registrazione, scaricabile dal Sito web build!.

Risultato – Idee presentate e partecipazione al laboratorio SIAA

Al termine di questa fase abbiamo ricevuto 21 candidature nel primo round (anno 2018) e 19 candidature nel secondo round (anno 2019). I nostri membri del comitato consultivo hanno scelto – con l'aiuto della nostra lista di criteri – 16 presentatori al primo turno e 12 presentatori al secondo turno. A queste persone selezionate è stato permesso di frequentare il laboratorio SIAA. I migliori 3-5 partecipanti SIAA Lab hanno avuto la possibilità di far parte di un acceleratore presso build! (Programma build! up, per maggiori dettagli, fare riferimento al capitolo 6.3).

SIAA Lab presso AAU: inspire! Lab - Carinzia

Nell'ambito del progetto SIAA Interreg, l'Università di Klagenfurt e l'Università di Scienze Applicate della Carinzia hanno sviluppato e implementato un programma di formazione per gli innovatori sociali in Carinzia. Il cosiddetto programma di formazione SIAA Lab mira a formare innovatori sociali nella fase di sviluppo delle innovazioni sociali. Oltre agli imprenditori sociali, il SIAA Lab si rivolge esplicitamente anche agli imprenditori senza scopo di lucro. Quindi individui o team che si rivolgono a implementare un'innovazione sociale senza alcuna intenzione di profitto (ad esempio sotto forma di un'organizzazione volontaria).

Il programma in 5 moduli ha avuto luogo presso l'Inspire! Lab, un laboratorio che promuove la creatività attraverso pareti e mobili scrivibili (<https://inspirelab.at/>). Il SIAA Lab è stato gestito in un ambiente di gruppo e di classe. Tuttavia, oltre alle sessioni „tradizionali“ in classe, il programma conteneva anche elementi di auto-studio. Al fine di promuovere l'auto-studio, è stata impostata una piattaforma Moodle. I partecipanti hanno costantemente presentato i loro progetti in elevator pitches di 3 minuti. Per migliorare la riflessione dei partecipanti, i pitch sono stati registrati e resi disponibili ai membri del progetto attraverso la piattaforma Moodle. Inoltre, a ogni progetto è stato assegnato un host. Tra le altre cose, i compiti dell'host includevano assistenza, orientamento personale e osservazioni e input specifici del progetto. Un obiettivo centrale del SIAA Lab è stato quello di migliorare e rafforzare le reti dei partecipanti. Da un lato, le reti sono state rafforzate tra i partecipanti al programma, nonché tra i partecipanti e gli host. D'altra parte, i partecipanti che hanno concluso con successo il SIAA Lab sono stati invitati a un evento finale – chiamato National Demo Day – a cui hanno partecipato anche gli stakeholder e gli attori regionali. Durante il National Demo Day sono state istituite e promosse reti tra innovatori sociali e parti interessate regionali.

Il momento clou del National Demo Day è stato il pitch dei partecipanti al programma di fronte a una giuria composta dagli stakeholder regionali. I cinque progetti migliori (Best of the Rest, Kimpba, Panakaia, Schoolnurses, Waldmomente) hanno avuto la possibilità di un'ulteriore formazione in un programma di acceleratore offerto da build!. Inoltre, dopo il primo ciclo del programma di formazione, due progetti (Panakaia, Schoolnurses) hanno richiesto una sponsorizzazione presso un'organizzazione regionale di promozione e sono stati selezionati per un programma retribuito di nove mesi per sviluppare ulteriormente le loro idee.

Il grado di soddisfazione dei partecipanti è stato piuttosto elevato e tutti i membri del programma hanno confermato l'utile supporto e l'apprezzamento del programma SIAA Lab.

Come accennato in precedenza, il programma di formazione conteneva cinque moduli. Il contenuto dei moduli si è concentrato sugli elementi dell'Impact Business Model Canvas e può essere brevemente riassunto come segue:

Modulo 1:

Insieme abbiamo successo
(17.01.2019 & 23.01.2020)

- Conoscersi
- Come lavoriamo? (regole e impegno per un programma di successo)

Modulo 2:

Il mio modello di business
(01.- 02.02.2019 & 07.- 08.02.2020)

- Introduzione all'Impact Business Model Canvas con particolare attenzione all'impatto, alla proposta di valore, ai segmenti degli stakeholder
- Introduzione all'imprenditorialità sociale - Innovazioni sociali, storytelling
- Il pitch di successo
- Formazione pitch + feedback

Compiti a casa del modulo 2: Preparazione di un pitch in base al feedback ricevuto in classe

Modulo 3:

Prototipazione e altro
(02.03.2019 & 29.02.2020)

- Business Model Canvas con particolare attenzione alle attività chiave, risorse chiave, partner chiave
- Metodo Lean Startup
- Raccogliere feedback (ad es. sondaggi/questionari)
- Prototipazione e progettazione dei servizi
- Formazione pitch + feedback

Compiti a casa del modulo 3: „Uscire dall'edificio“ – raccogliere feedback da clienti e stakeholder

Modulo 4:

Risorse e sovvenzioni
(23.03.2019 & 25.04.2020)

- Business Model Canvas con particolare attenzione alla struttura dei costi, ai flussi di entrate, alle relazioni con gli stakeholder, ai canali
- Quali sono stati i risultati dei sondaggi?
- Opportunità di finanziamento + fonti finanziarie
- Formazione pitch + feedback

Compiti a casa del modulo 4: Contattare possibili partner del progetto, ricerca di un adeguato sostegno finanziario

Modulo 5:

Passaggio successivo?
(12.04.2019 & 08.05.2020)

- Cosa si è appreso dalle discussioni con gli stakeholder?
- Progressi del progetto attuale?
- Riflessione comune sul Business Model Canvas
- A seguire: National Demo Day

Anche se il programma di formazione appena descritto è ben strutturato e pianificato, deve essere tenuto a mente di adattarlo alle circostanze prevalenti (regionali) quando verrà nuovamente attuato. Includere diversi stakeholder (regionali) in questo processo di adattamento aumenterà la possibilità che il SIAA Lab diventi un terreno fertile per le innovazioni sociali.



Interreg
Italia-Österreich
European Regional Development Fund

build!

SUNDOWNER
Social Innovation

17:00 Uhr
InspireLab Lakeside B1 Za 9020 Klagenfurt

Sei dabei und erfahre was es bedeutet ein
>>Social Entrepreneur<< zu sein.

Dich erwarten:
Verena Kassar ("Das Gramm", Graz)

Rüdiger Wetzl- Pieland
(Social Business Club Styria
Social Entrepreneurship Network Austria)

Details und Anmeldung: www.build.or.at/siaa



FOOD HAPPEN!
un percorso per
ue idee per un
bile!

resentazione di idee
Treviso! Chiude il



15:00 – 19:00 uhr

Lan



SOZIALE IDEEN GESUCHT!

Triff erfolgreiche Social
Businesses aus Kärnten!

erne Design Thinking
Techniken kennen!

Inspired

entlich: coole Leute,

und Musik!



Valutazione e conclusioni rilevanti per il SIAA Lab

Entrambe le edizioni (2019 - 2020) del SIAA Lab hanno avuto molto successo in termini di progetti che hanno completato con successo il programma (quantità) e lo sviluppo di singoli progetti (qualità). Tuttavia, dopo aver raccolto i feedback dai partecipanti, docenti e ospiti sono emersi alcuni aspetti utili per migliorare ulteriormente il programma di formazione.

In primo luogo, a differenza di un programma scolastico o universitario, il SIAA Lab è un programma volontario e i partecipanti non ricevono voti. La maggior parte dei partecipanti ha un'occupazione e mira a sviluppare un'innovazione sociale nel proprio tempo libero. Pertanto, il feedback sulle attività e i compiti a casa sono piuttosto raccomandazioni rispetto alle valutazioni e i docenti hanno meno potere rispetto a un programma universitario obbligatorio. L'impegno dei partecipanti non può essere influenzato da voti e le assenze ingiustificate non possono essere punite. Anche su questo aspetto è emerso già durante la prima edizione, non è stata ancora trovata una soluzione adeguata. In secondo luogo, in entrambe le edizioni i gruppi erano molto eterogenei. Pertanto, ad esempio, le differenze di età tra i partecipanti che hanno dai 21 anni a oltre 60 anni devono essere tenute a mente quando si utilizza la tecnologia per i compiti di classe o a casa. Terzo, i video pitches contenuti in ogni modulo sono stati visti come un elemento importante in quanto aumentano la riflessione dei partecipanti e consentono l'input di altri partecipanti e docenti. Tuttavia, sono molto intensi dal punto di vista del tempo richiesto. Pertanto, in un adattamento dalla prima edizione alla seconda non è stato più chiesto di dare feedback orali a ogni passo, ma condividere il feedback utilizzando punti elenco su dei „post-it“. L'adattamento ha ridotto il tempo impiegato per i video pitch. Nelle prossime edizioni, sarà necessario considerare se sia il caso che i partecipanti preparino e registrino i pitch a casa. I pitch registrati potrebbero essere condivisi sulla pagina Moodle del programma. Quarto, come mostrato in precedenza il programma di formazione era composto da cinque moduli. Mentre i moduli 1 e 5 erano moduli piuttosto brevi, (mezza giornata) i moduli 2-4 hanno riguardato 5 giornate intere. A volte è stato difficile mantenere l'attenzione dei partecipanti per tutta la giornata. Pertanto, in ulteriori implementazioni bisogna considerare di avere moduli più brevi ma più numerosi nel curriculum. In quinto luogo, un diario dell'innovazione con l'obiettivo di aumentare soprattutto la riflessione dei partecipanti e in secondo luogo di fornire indirettamente un feedback all'organizzatore del programma è stato scartato dopo la prima edizione. I partecipanti hanno completato e presentato il diario molto sporadicamente, il che ha limitato il potenziale di riflessione e feedback all'organizzatore.



6.1.2 Friuli Venezia Giulia

Friuli Innovazione in collaborazione con l'Università di Udine ha definito i due SIAA Idea Call Competitions e ha promosso congiuntamente le iniziative in Regione FVG attraverso le rispettive reti.

Periodi delle call:

- 1a Call 2018: 16.10.2018 - 30.11.2018
- 2a Call 2019: 09.10.2019 - 15.11.2019

Gruppo target: Pubblico generale, rappresentanti della pubblica amministrazione e organizzazioni no-profit della Regione FVG.

Due settimane dopo il lancio di ogni call, Friuli Innovazione e l'Università di Udine hanno organizzato un workshop di storytelling per promuovere il bando di idee e sostenere i potenziali candidati fornendo una formazione iniziale su come comunicare efficacemente un'idea e convincere gli altri della sua validità. Entrambi i workshop si sono rivelati un successo e hanno avuto un buon numero di partecipanti (35-40 partecipanti per workshop) interessati all'imprenditorialità sociale, alcuni dei quali già con un'idea incentrata sull'impatto sociale e interessati a candidarsi per il bando di idee SIAA.

I target della fase di sensibilizzazione sono stati il pubblico in generale nonché i rappresentanti della pubblica amministrazione e delle organizzazioni no-profit. Abbiamo realizzato un'intensa campagna sui social media, attraverso il cross-posting di aggiornamenti e notizie sulle pagine ufficiali di FB, LinkedIn, Twitter e Instagram; inoltre è stata pensata una simpatica cartolina digitale da condividere sui social network. È stato anche prodotto un breve video promozionale, con un'intervista al moderatore del workshop che ha invitato le persone a registrare le loro idee. La copertura stampa è stata garantita sui quotidiani regionali e abbiamo costantemente aggiornato i nostri siti istituzionali (<https://friulinnovazione.it/it/friuli-innovazione/notizie-ed-eventi/notizie/siaa-social-impact-alps-adriatic-region-al-il-concorso-idee-innovative-impatto-sociale/>).

Abbiamo potenziato la nostra rete con esperti esterni e professionisti delle organizzazioni del terzo settore, in particolare nel campo della cooperazione sociale. Gli esperti sono stati coinvolti nella fase di accelerazione e hanno fornito supporto individuale e personalizzato alle idee selezionate.

I membri del comitato consultivo regionale hanno svolto un ruolo importante in questa fase. Hanno diffuso informazioni sul bando tra i loro colleghi, nonché all'interno

delle loro reti e contatti personali. I membri del comitato consultivo sono stati ulteriormente coinvolti nella selezione delle idee che potevano partecipare al programma di formazione e accelerazione.

Risultato – Idee presentate e partecipazione al laboratorio SIAA

17 contributi sono stati raccolti durante la prima call nel 2018; una giuria, composta da membri del comitato consultivo e rappresentanti dei principali stakeholder locali, ha deciso di ammetterle tutti al primo SIAA Lab. La seconda call, nel 2019, ha registrato 36 presentazioni, di cui 21 sono state ammesse al secondo SIAA Lab. I candidati selezionati hanno potuto frequentare il SIAA Lab coordinato dall'Università degli Studi di Udine, Dipartimento di Scienze Economiche e Statistiche. Per ogni ciclo SIAA Lab sono state selezionate le tre idee migliori per partecipare alla fase di accelerazione coordinata da Friuli Innovazione. (Fase di accelerazione FINN, per i dettagli fare riferimento al capitolo 6.2.2).

Implementazione del SIAA Lab in Friuli-Venezia Giulia

Il gruppo di lavoro del Dipartimento di Economia e Statistica dell'Università degli Studi di Udine, coordinato dalla professoressa Francesca Visintin, è stato responsabile dell'organizzazione e dell'attuazione del programma SIAA Lab nella regione Friuli-Venezia Giulia.

Il gruppo di lavoro ha collaborato con Friuli Innovazione per definire i due bandi e i criteri di selezione attraverso i quali sono stati selezionati i partecipanti alle due edizioni del SIAA Lab. Inoltre, il gruppo di lavoro ha supportato Friuli Innovazione per lo screening iniziale delle presentazioni e durante il processo di selezione. La partecipazione del gruppo di lavoro al processo di selezione ha consentito al team di avere una visione d'insieme dei profili e delle esperienze dei partecipanti e di adattare di conseguenza il programma SIAA Lab.

Sulla base del programma curricolare concordato con i partner del progetto, l'implementazione locale del SIAA Lab mirava a promuovere lo sviluppo di una mentalità imprenditoriale sociale, nonché la crescita delle capacità di progettazione e comunicazione. Il coinvolgimento di professionisti ed esperti esterni è stato estremamente utile sia per affrontare temi tecnici specifici (come nei laboratori di videomaking, oppure i seminari sui finanziamenti e le opportunità di formazione con Friuli Innovazione e la Direzione Centrale Lavoro, Formazione, Istruzione e Famiglia dell'Amministrazione Regionale) e fornire ispirazione attraverso la narrazione di esperienze di successo nel campo dell'imprenditoria sociale.

Il programma originale è stato adattato per soddisfare le esigenze e il background dei partecipanti. I moduli e le sessioni teoriche sono stati compressi, mentre workshop, attività di gruppo, presentazioni e interazioni in classe e feedback continui sono diventati i pilastri di un esperimento di innovazione aperta. I partecipanti sono stati costantemente motivati ad applicare immediatamente le conoscenze teoriche per migliorare i propri progetti. I gruppi di lavoro sono stati accuratamente selezionati e gestiti per promuovere la collaborazione e la contaminazione tra i partecipanti e per costringere i membri del gruppo a sviluppare visioni chiare e precise del proprio progetto e acquisire la capacità di presentarli facilmente a persone con background e opinioni diverse. Inoltre, i laboratori di videomaking, organizzati in collaborazione con Friuli Innovazione, e tenuti da Andrea Musi, sono stati incentrati sull'importanza dello storytelling, della narrazione e del pitching come strumenti per co-sviluppare progetti imprenditoriali. Infine, è stata presentata una panoramica dello strumento e dell'approccio del piano aziendale, poiché questo strumento è spesso richiesto da potenziali investitori, enti e istituzioni di finanziamento.

Più in dettaglio, il curriculum è stato sviluppato come segue:

Modulo 1:

Introduzione all'imprenditoria sociale - 31.01.2019 e 01.02.2019 e 12.12.2019 e 13.12.2019

Durante il primo incontro del SIAA Lab, sono stati presentati ai partecipanti il tema dell'innovazione sociale e il programma curricolare, come background necessario. La guest speaker Eleonora D'Alessandri, responsabile CSR di un'impresa locale, è stata invitata a condividere l'esperienza di CDA come impresa socialmente responsabile, impegnata nel combinare lo sviluppo del business e della comunità. Quindi, i partecipanti sono stati messi alla prova chiedendo loro di presentare i loro progetti in 3 minuti. Per quanto riguarda la sessione teorica, sono state introdotte l'imprenditorialità sociale e una prima panoramica dell'Impact Business Model Canvas (IBMC). Durante il pomeriggio, i partecipanti hanno lavorato in gruppi misti per aiutarsi l'un l'altro a costruire i primi blocchi dell'IBMC (Segmenti, Proposta di valore e Canali): i gruppi di lavoro sono stati progettati per includere membri con background diversi al fine di promuovere la discussione e la contaminazione e spingere ognuno a essere il più chiaro possibile nel presentare agli altri il proprio progetto. Il secondo incontro ha introdotto i concetti di Lean Startup e Fast Prototyping, oltre al metodo di Idea Validation.

31/01/2019

- Presentazione del SIAA Lab e introduzione all'Innovazione sociale (9:00-9:30)
- Discorso motivazionale di Eleonora D'Alessandri, CSR Manager, CDA (9:30-10:00)
- Primo passo del progetto, 3 minuti per progetto (10:00-11:15)
- Introduzione all'imprenditoria sociale e all'IBMC (11:30-13:00, 14:00-16:00)
- Lavoro di gruppo sui primi elementi dell'IBMC (16:00-17:30)

1/02/2019

- Lean Startup e Fast Prototyping (9:30-11:00)
- Convalida dell'idea (11:15-13:00)

Compiti a casa del modulo: costruzione dei primi blocchi dell'IBMC; sviluppo di un protocollo di convalida delle idee; raccolta di informazioni sulla questione sociale e soluzione proposta.

Modulo 2:

Laboratorio di videopitching e IBMC (28.02.2019 & 7.02.2020)

Il nucleo del secondo modulo è stato il seminario di videomaking di base. Mentre gli elementi tecnici e di produzione del videomaking sono stati introdotti brevemente, lo scopo principale del workshop è stato quello di rafforzare le capacità di narrazione, in particolare attraverso la costruzione di una narrazione basata su immagini e video. Durante la sessione pomeridiana è proseguito il lavoro sull'IBMC, sia teoricamente che attraverso attività individuali e di gruppo

- Laboratorio di videomaking e storytelling di Andrea Musi, Ranofilms (9:00-13:30)
- Secondo passo del progetto, basato sull'IBMC e sui risultati della convalida dell'idea (14:00-15:00)
- Imprenditoria sociale e IBMC (15:00-16:30)
- Lavoro di gruppo sull'IBMC (16:30-17:30)

Compiti a casa del modulo: ulteriore sviluppo dell'IBMC; produzione di un video pitch di 3 minuti.

Modulo 3:

Finanziamenti e opportunità di formazione per imprenditori sociali (22.03.2019 & 10.01.2020)

Il tema del terzo modulo del SIAA Lab è stato l'aspetto economico e finanziario della pianificazione e sviluppo del progetto. Dopo la proiezione dei video pitch dei partecipanti, Enrico Cattaruzza (Regione Autonoma

Friuli Venezia Giulia, Direzione Centrale Lavoro, Formazione, Istruzione e Famiglia, Servizio Apprendimento Permanente e Fondo Sociale Europeo) è stato invitato a presentare le opportunità di finanziamento pubblico e privato, i bandi programmi di avvio, istruzione e formazione imprenditoriale. Nel pomeriggio si è discusso dei blocchi economici e finanziari dell'IBCM (Struttura dei costi, Avanzo, Ricavi); è stato inoltre presentato brevemente l'approccio del Piano Industriale.

- Proiezione e discussione dei video pitch (9:00-10:45)
- Opportunità di finanziamento e formazione per imprenditori sociali, Enrico Cattaruzza (11:00-13:00)
- Imprenditoria sociale e IBMC (14:00-15:00)
- Introduzione all'approccio del piano industriale (15:00-16:00)
- Lavoro di gruppo su IBMC e definizione di MVP (16:00-17:30)

Compiti a casa del modulo: completamento dell'IBMC e pianificazione del progetto, preparazione del pitch finale

Modulo 4:

Regional Demo Day (12.04.2019 & 30.04.2020)

Durante il primo Demo Day, nel 2019, ai partecipanti che hanno completato la formazione è stato chiesto di presentare i loro progetti davanti a una giuria. Dopo una breve sessione di feedback finale, a ciascun team o singolo partecipante sono stati concessi cinque minuti per presentare i propri progetti. Non sono state applicate regole o condizioni specifiche oltre al vincolo di tempo: i partecipanti potevano presentare la propria idea con o senza supporto multimediale, dal vivo o tramite video. La giuria è stata autorizzata a porre domande dopo la presentazione e ha utilizzato i criteri di selezione del primo invito a presentare idee per valutare i progetti. Il programma del Regional Demo Day 2019 è stato il seguente::

- Feedback finali (9:00-10:00)
- Presentazione del progetto finale davanti alla giuria (10:00-15:00)
- Valutazione e decisione della giuria (15:00-16:00)

Il grado di soddisfazione dei partecipanti, l'interazione continua e preziosa durante gli incontri e l'ulteriore sviluppo dei progetti selezionati, confermano i buoni risultati e l'apprezzamento dell'implementazione del SIAA Lab locale. Alla luce di queste considerazioni, oltre ai tempi e all'organizzazione logistica e all'aggiornamento dei materiali dei corsi, la seconda edizione del SIAA Lab ha seguito un percorso e uno sviluppo simili.

A causa dell'emergenza sanitaria legata all'epidemia di Covid-19, il Regional Demo Day 2020 si è svolto in forma virtuale. Per questo motivo, ai team è stato chiesto di produrre un video pitch di 3 minuti e condividerlo insieme a un breve report del progetto e al modello di business, affinché i membri della giuria li valutassero individualmente prima dell'effettivo giorno della demo. L'evento finale ha assunto la forma di una conference call, in cui ogni team ha potuto interagire con i membri della giuria che hanno potuto porre domande e commentare i progetti. La teleconferenza Regional Demo Day 2020 è stata pianificata come segue:

- Introduzione tecnica (9:30-9:45)
- Sessione di domande e risposte (9:45-11:30)
- Follow-up - presentazione di ulteriori opportunità di formazione e finanziamento (11:30-12:30)
- Valutazione e decisione della giuria - teleconferenza privata (14:00-16:00)

Valutazione e conclusioni rilevanti per il SIAA Lab

L'obiettivo del SIAA Lab era trasferire competenze, conoscenze e capacità agli aspiranti imprenditori sociali, al fine di supportare lo sviluppo dei loro progetti di impatto sociale. I feedback dei formatori e dei tirocinanti confermano i buoni risultati e l'apprezzamento dell'implementazione del SIAA Lab locale. I beneficiari hanno particolarmente apprezzato l'approccio dell'innovazione aperta: un'ampia interazione e contaminazione tra persone con punti di vista e background diversi li ha spinti a strutturare meglio le loro idee, migliorare la struttura e la solidità dei loro progetti e migliorare nel tempo la qualità delle loro presentazioni. Inoltre, l'enfasi sulla presentazione e sul parlare in pubblico da un lato e la progettazione del gruppo di lavoro dall'altro, hanno ampiamente contribuito al miglioramento dei progetti, nonché alla fiducia in sé stessi dei partecipanti. I membri del gruppo di lavoro sono stati selezionati in modo da essere sufficientemente simili da comprendersi e sufficientemente diversi da promuovere la contaminazione incrociata.

La replica del programma di formazione ha dato l'opportunità di mettere a punto alcuni dettagli e migliorare la qualità generale delle lezioni. In primo luogo, lo spazio in particolare dovrebbe garantire l'accessibilità, in termini di facilità di accesso, inclusività e assenza di barriere architettoniche, e modularità in quanto dovrebbe essere utilizzato per la lezione frontale, nonché per il lavoro di gruppo e il pitching. In secondo luogo, il numero di partecipanti dovrebbe essere deciso in modo tale da assicurare sia l'apertura sia la partecipazione attiva all'interno del gruppo e un'interazione stretta e diretta tra i partecipanti e i tutor dall'altro. Infine, la gestione del tempo e l'organizzazione dei moduli devono essere attentamente bilanciate: i moduli giornalieri possono essere razionali e più efficaci quando la maggior parte dei partecipanti lavora; tuttavia, moduli più brevi e più diluiti potrebbero aiutare la capacità dei beneficiari di interagire e rimanere concentrati.



Interreg
Italia-Österreich
European Regional Development Fund

MAKE GOOD THINGS HAPPEN!
Segui con noi un percorso per sviluppare le tue idee per un futuro sostenibile!

Il bando per la presentazione di idee è aperto anche a Treviso! Chiudi il 15 dicembre 2019

Vai su:
www.t2i.it (sezione corsi) 
www.siaa-project.eu



6.1.3 Veneto

Considerando che t2i è l'unica organizzazione del partenariato appartenente alla regione Veneto, abbiamo dovuto sfruttare al meglio la nostra rete di contatti esistenti per raggiungere l'obiettivo di un'efficace promozione delle opportunità di formazione per gli imprenditori sociali. In qualità di partner responsabile delle attività di comunicazione del progetto SIAA, t2i ha predisposto una serie di strumenti di comunicazione per l'utilizzo dell'intera partnership e un video promozionale, con il supporto tecnico di un'agenzia di comunicazione esterna. Per quanto riguarda le azioni concrete messe in atto, abbiamo diffuso la notizia relativa al bando pubblico di idee, associato a un format di descrizione dell'idea, da condividere su diversi canali di comunicazione. In particolare, abbiamo utilizzato i seguenti mezzi di comunicazione:

- Pagine social (pagina Facebook SIAA e pagina Facebook t2i)
- Newsletter (newsletter t2i istituzionale)
- Materiali stampati (cartoline/poster)
- Video
- Informazione diretta agli stakeholder

Periodi delle call:

- Call 2018: dal 7 novembre 2018 al 31 gennaio 2019
- Call 2019: dall'11 novembre 2019 al 31 gennaio 2020

Gruppo target: Abbiamo cercato di includere tutte le possibili categorie di partecipanti, quindi il nostro target è stato il grande pubblico delle province incluse nel programma (Treviso, Belluno, Vicenza). Poiché l'innovazione sociale non è un argomento abituale per t2i, che è più riconoscibile nel suo ruolo di agenzia per l'innovazione tecnologica, abbiamo implementato una campagna pubblicitaria per aumentare la potenza del nostro messaggio sociale, con il supporto di un'agenzia di comunicazione esterna. Abbiamo quindi utilizzato tutti gli

strumenti di comunicazione a nostra disposizione: la pagina Facebook del progetto SIAA e la pagina Facebook di t2i, la newsletter istituzionale di t2i, il materiale cartaceo da lasciare a disposizione del pubblico visitante i nostri uffici e il video promozionale trasmesso presso la nostra reception. Inoltre, in occasione della secondo Call per Idee SIAA, abbiamo attivato una campagna Facebook a pagamento per promuovere il bando Veneto e altri bandi regionali, che ha avuto successo e ha raggiunto un pubblico molto ampio e interessato. Infine, abbiamo inserito la notizia del bando nella newsletter di t2i, i cui lettori sono principalmente aziende, start-up e imprenditori.

Abbiamo beneficiato anche di un forte coinvolgimento dell'Advisory Board e di altri importanti stakeholder locali. In particolare, l'Ufficio Responsabilità Sociale d'Impresa della Camera di Commercio di Treviso-Belluno ha condiviso le informazioni del bando nel proprio sito e nella newsletter, mentre il consorzio di cooperative "Consorzio Intesa CCA" ha condiviso la notizia nella sua rete.

Risultato – Idee presentate e partecipazione al laboratorio SIAA

Abbiamo raccolto 16 candidature individuali (10 idee) per il bando 2018-2019 che, dopo una valutazione preliminare individuale effettuata dagli esperti di t2i, ha portato a 7 idee da accettare nel percorso formativo SIAA Lab. Dopo la formazione di gruppo, abbiamo organizzato un evento in cui tutti i partecipanti hanno potuto presentare la loro idea a una giuria composta da osservatori locali e un esperto di comunicazione. Obiettivo dell'evento è stata la selezione delle 3 migliori idee, così definite secondo molteplici criteri, a cui è stata data la possibilità di partecipare ad un percorso di accelerazione dedicato da giugno a ottobre 2019. Per quanto riguarda il bando 2019-2020, abbiamo ricevuto 21 candidature individuali (16 idee), delle quali 9 sono state accettate nel percorso formativo SIAA Lab 2. Al termine del periodo di formazione, t2i offrirà ancora una

volta la possibilità di accedere alla fase di accelerazione alle 3 migliori idee sviluppate durante la formazione di gruppo.

Implementazione del SIAA Lab in Veneto

Le idee raccolte attraverso la Call per Idee SIAA, prima di accedere effettivamente al SIAA Lab Veneto, sono state ammesse ad un incontro di valutazione con gli esperti di t2i. Questo momento ha consentito una verifica approfondita delle idee che è andata oltre la semplice lettura del modulo che i partecipanti dovevano compilare insieme alla candidatura. Infatti, a volte le aspettative dei partecipanti possono differire notevolmente l'una dall'altra, anche nel concetto generale di formazione, creando possibile malcontento durante il percorso formativo. Questo semplice passaggio preliminare è stato fondamentale per creare una classe molto focalizzata e limitare i ritiri durante lo sviluppo del curriculum. Dal punto di vista pratico, questo intervento è stato anche l'occasione per capire se c'erano dei vincoli pratici dei beneficiari, ad esempio un giorno specifico della settimana in cui non potevano partecipare, in modo che l'agenda del percorso formativo potesse essere fissata seguendo le esigenze dei partecipanti.

Panoramica generale

Il percorso formativo complessivo è stato sviluppato in 45 ore, suddivise in 4 moduli (Definizione dell'idea, Sviluppo dell'idea, Comunicazione e Marketing, Strumenti finanziari e Legislazione) più una lezione extra incentrata sulle capacità di pitching. Le lezioni sono state organizzate presso la sede di t2i cercando di evitare lezioni frontali e incoraggiando la metodologia Problem Based per migliorare la partecipazione attiva di tutti i beneficiari. Attraverso l'utilizzo di diversi strumenti e lavorando in gruppi o coppie su diversi esercizi e casi pratici, i partecipanti hanno potuto analizzare e testare le proprie idee, attraverso il supporto costante di esperti. È stata inoltre incoraggiata la cooperazione tra le persone provenienti da settori diversi, poiché la cross-fertilization si è sempre dimostrata un buon modo per migliorare il valore delle idee di business. Le lezioni sono state organizzate in giornate piene, una volta a settimana, per consentire ai docenti di organizzare anche l'assegnazione di compiti e attività di ricerca individuali tra una lezione e l'altra. Si è anche cercato di mantenere lo stesso giorno della settimana per tutte le lezioni e di condividere l'intero calendario due settimane prima dell'inizio, in modo da facilitare l'organizzazione degli occupati. Le lezioni frontali sono state affiancate da uno spazio di lavoro online sulla piattaforma Slack dove partecipanti e docenti hanno potuto condividere documenti e materiali di lavoro, mentre t2i ha raccolto i materiali finali nell'area riservata di SIAA Lab. Il SIAA Lab edizione 2, a causa dell'emergenza

za Covid-19, è stato completamente svolto in modalità virtuale, utilizzando la piattaforma Zoom e la piattaforma Slack per condividere file di lavoro, compiti assegnati, feedback di insegnanti e gruppi. t2i ed esperti si sono messi a disposizione per dare ulteriore supporto ai beneficiari in caso di necessità di chiarimento, visto come l'emergenza Covid ha impattato negativamente sulla gestione della routine familiare dei partecipanti. Per supportare l'apprendimento collaborativo anche da remoto, abbiamo utilizzato gli strumenti digitali Ideafly e Mural per eseguire sessioni di brainstorming a distanza. Gli argomenti e gli strumenti utilizzati sono rimasti gli stessi in entrambi i laboratori.

I moduli in dettaglio:

Modulo 1:

Definizione dell'idea (8 ore)

- Comprendere le capacità di un imprenditore ed eseguire l'autovalutazione
- Approccio etico e sostenibile al business con esempi pratici
- Organizzazione di un'azienda e di un team
- Posizionare la tua idea nell'ecosistema in cui operiamo

Lo strumento principale utilizzato per questo modulo è stata la piattaforma Design Thinking, un assortimento completo (e gratuito) di modelli e linee guida che aiutano gli imprenditori sociali a sviluppare le loro idee tenendo in considerazione fin dall'inizio le relazioni che possono costruire sull'intero ecosistema in che stanno operando. La piattaforma Design Thinking è molto apprezzata in particolare nel contesto del social business, dove l'innovazione dovrebbe portare a un miglioramento del benessere in tutti i settori della società.

Modulo 2:

Sviluppo dell'idea (12 ore)

- Business Model Canvas a Value Proposition Canvas
- Come raccogliere informazioni sui clienti
- Studio di pre-fattibilità

L'esperto ha utilizzato diversi strumenti come il Business Model Canvas, il Fast Prototyping, il costo del flusso di entrate. La prima attività è stata l'introduzione del Business Model Canvas, lo strumento abituale per definire un modello di business, per poi spostare l'attenzione su Value Proposition Canvas, che è uno strumento visivo molto utile quando si parla di innovazione sociale. L'ultimo passaggio è stato quello di unire le informazioni e creare un Value Proposition Canvas, identificando con maggiore precisione dove il valore sociale si esprime al meglio. Ultimo step, la pre-prototipazione: un prototipo molto semplice dell'idea o del servizio, da testare facil-

mente per la prima volta e raccogliere importanti spunti su come i clienti possono interagire con esso. Obiettivo del modulo e dei compiti era quindi quello di avere un modello di business chiaro per ogni idea e, in caso di una buona maturità, un primo semplice test sui potenziali clienti.

Modulo 3:

Comunicazione e marketing (12 ore)

- Marketing per l'impresa sociale
- Comunicazione per l'impresa sociale

Il modulo è stato sviluppato partendo da esempi di strategie di comunicazione delle imprese sociali, aiutando i partecipanti a capire come costruire il consenso attorno alla loro idea e sviluppare una buona strategia su un caso pratico comune, utilizzando gli strumenti di brainstorming a distanza Ideaflyp e Mural. Per la seconda fase, ogni partecipante ha preparato una strategia per la propria idea e l'ha presentata alla classe durante la lezione successiva. Gli esperti e la classe potrebbero fornire dei feedback per supportare la messa a punto della strategia. Elementi di Public Speaking sono stati affrontati anche durante lo sviluppo del modulo, con suggerimenti di esperti per integrarli nella strategia complessiva da parte di ciascun partecipante, per aumentare l'impatto dello Storytelling.

Modulo 4:

Strumenti finanziari e legislazione (8 ore)

- Forme giuridiche per le imprese sociali
- Ecosistema sociale: attori, normative, opportunità

I temi da discutere sono stati numerosi come numerose sono le diverse forme di impresa sociale in Italia. Tuttavia, l'esperto si è focalizzato su temi strategici come:

- I tipi di entità sociali, regolamentazione, personale, procedura di controllo, vantaggi fiscali, ecc.
- Strumenti finanziari a supporto dell'innovazione sociale: crowd-lending, social lending, social bond, ecc.;
- istituzioni e fondazioni private che supportano l'innovazione sociale
- Procedura di co-progettazione tra cittadini e amministrazioni: storia, tipologie, regole
- Esempi di valutazione dell'impatto sociale delle aziende; associazioni di volontariato e enti di beneficenza
- Cooperative: Tipo A (servizi) e B (produzione)
- Libro bianco della PA italiana per un'agenda digitale: un nuovo modello per la co-progettazione di nuovi servizi; nuova riforma del terzo settore

Questo modulo è stato svolto con un approccio più frontale rispetto agli altri, in quanto l'argomento e il tempo per svilupparlo non hanno permesso di lavorare su casi pratici. Nondimeno, l'esperto è stato a disposizione per rispondere a domande specifiche provenienti dai partecipanti, al fine di guidarli attraverso una prima valutazione della migliore forma giuridica per le loro idee.

PITCH 4 ore + 1 ora di 1:1 con l'esperto

Considerata l'importanza di un buon pitch sia per gli imprenditori, per definire meglio l'idea, sia per i potenziali investitori, t2i ha deciso di aggiungere questo modulo per offrire del tempo specificamente dedicato allo sviluppo di un buon pitch per il National Demo Day, organizzato per la fine della formazione. Le 4 ore in gruppo si sono concentrate su strumenti pratici per aiutare una buona comunicazione dell'idea: Come rompere il ghiaccio con il pubblico; errori da evitare; le 8 domande di una presentazione perfetta; come creare una presentazione PowerPoint efficace. Durante la lezione, i partecipanti hanno avuto la possibilità di preparare una versione veloce della loro presentazione e di presentarla alla classe, raccogliendo così i primi importanti feedback dal pubblico. Una settimana dopo hanno avuto una sessione individuale solo con l'esperto, dove hanno presentato la versione completa del loro discorso. Questa sessione individuale è stata concepita per un supporto finale e specifico a ciascun partecipante, per aiutarlo a dare il meglio durante la presentazione della giuria.

Evento finale - National Demo Day

Alla presenza di una giuria formata da stakeholder locali e rappresentanti del comitato consultivo, più un esperto di comunicazione, tutti i partecipanti hanno presentato la loro idea e risposto alle domande dei presenti. Al termine della fase di pitching, la giuria ha scelto, in base a una griglia di elementi predefiniti (qualità del pitch, impatto sul territorio, coerenza del titolare dell'idea con il tema sociale, sostenibilità del modello di business, livello di innovazione sociale), le migliori 3 idee che sono entrate nella fase di accelerazione (12 ore). Tutti i partecipanti hanno ricevuto un attestato per aver frequentato il percorso formativo SIAA Lab.

Valutazione e conclusioni rilevanti per il SIAA Lab

Il percorso formativo ha ricevuto riscontri molto positivi da tutti i partecipanti. Riteniamo che il primo colloquio individuale degli iscritti per valutarne i reali bisogni e la motivazione abbia giocato un ruolo strategico in questo risultato, in quanto ci ha aiutato a creare una classe molto focalizzata. Il nostro obiettivo esplicito, infatti, era aiutare ciascuno di loro a comprendere le potenzialità della propria idea e fornire loro alcuni strumenti pratici per creare un primo modello di business ben ragionato. Tutti i beneficiari hanno apprezzato il fatto di aver effettivamente migliorato la loro consapevolezza sul potenziale delle loro idee. Non tutti hanno iniziato immediatamente a implementarlo, ma hanno potuto acquisire una conoscenza approfondita di ciò di cui hanno bisogno e di ciò che devono fare per trasformare la loro idea in un vero business. Inoltre, i partecipanti hanno particolarmente apprezzato il fatto di aver lavorato in un gruppo misto con persone provenienti da esperienze molto diverse o settori molto diversi, poiché la contaminazione tra vari settori li ha aiutati a ricevere (e dare) suggerimenti da punti di vista molto diversi e migliorare la sostenibilità e trasferibilità del loro modello di business su scala più ampia. Anche il numero di idee che hanno partecipato alla formazione è stato buono, poiché lavorare con un massimo di 10 idee ci ha aiutato a concentrarci a turno su ciascuna di esse e a fornire suggerimenti specifici a tutte. Pertanto, i partecipanti hanno beneficiato sia di un contesto di classe aperto che del supporto specifico dei nostri esperti. Anche la seconda edizione di SIAA Lab è stata valutata positivamente dalla classe. Tuttavia, il lavoro di gruppo e la contaminazione tra idee sono stati più difficili da sperimentare in un ambiente completamente virtuale. Tuttavia, abbiamo potuto testare molti strumenti virtuali per il brainstorming e la cooperazione a distanza (Mural, Ideafly) che saranno sicuramente utilizzati anche nella prossima formazione come supporto per la formazione in presenza. La formula della giornata intera è stata apprezzata, soprattutto dai lavoratori dipendenti, che hanno ritenuto più gestibile questo formato invece di doversi assentare dal lavoro più giorni la settimana. Nondimeno, la densità degli argomenti avrebbe richiesto un periodo più lungo per consentire la definizione delle nozioni. Per quanto riguarda gli argomenti, i beneficiari hanno apprezzato tutti gli argomenti discussi e tutti gli esperti coinvolti. Grande interesse è stato specificamente rilevato per il modulo 4: Strumenti finanziari e legislazione, poiché molti partecipanti hanno espresso il desiderio di avere più tempo per affrontare questo modulo. Al contrario, alcuni partecipanti avrebbero preferito concentrarsi maggiormente sul modulo 2: Definizione dell'idea piuttosto che sul modulo 3: Comunicazione e Marketing in quanto ritengono più cruciale definire ulteriormente il modello di business invece di discutere la strategia di comunicazione, almeno in questa fase di sviluppo dell'idea.



6.1.4 Alto Adige

Il partner sudtirolese del progetto Libera Università di Bolzano ha pubblicizzato con il titolo "Social Impact Lab - Idea Call" i suoi concorsi SIAA Idea Call e il programma di formazione SIAA Lab negli anni 2018 e 2019.

Fase di consapevolezza

Mentre nel primo bando del 2018 non sono state specificate le problematiche e le esigenze sociali mirate, nel bando 2019 sono stati proposti i temi salute e benessere e gestione dei rifiuti di plastica. La decisione di aggiungere due obiettivi principali per l'impatto sociale è stata dovuta a molte ragioni: primo, per creare ricadute positive e potenziale di collaborazione tra i diversi team che lavorano su sfide simili, secondo, per aumentare la qualità delle domande, terzo, per adattare il bando alle esigenze e sensibilità locali dato che durante la fase di sensibilizzazione si è riscontrato tra i cittadini sudtirolesi un particolare interesse sul tema della plastica. Tuttavia, è stato chiarito che anche idee provenienti da altri campi sono benvenute a partecipare.

Periodi delle call:

- Call 2018: 01.11.2018 – 07.12.2018
- Call 2019: 01.11.2019 – 14.12.2019

Gruppo target: In quanto istituto di formazione e ricerca, la Libera Università di Bolzano è naturalmente ben collegata al mondo accademico. Tuttavia, poiché l'obiettivo del SIAA Lab era quello di rivolgersi alla società in generale in Sud Tirolo di tutte le età, professionisti e status socioeconomici, in entrambi gli anni è stato applicato un mix di varie misure pubblicitarie al fine di attrarre un'ampia varietà di individui e gruppi desiderosi di affrontare le questioni sociali. Particolare attenzione è stata posta alla messa in contatto del SIAA Lab con il territorio e gli attori esistenti che operano nel terzo settore e che lavorano attivamente per creare un impatto positivo sulla società. L'Advisory Board regionale del progetto SIAA è stato fondamentale per creare questi legami. Da un lato l'Ufficio per lo Sviluppo della Cooperazione della Provincia Autonoma di Bolzano ha presentato il progetto al consorzio locale di cooperative, e ha dato al progetto un'importante visibilità all'interno di altri eventi già programmati. Grazie a questa azione di mediazione, il team di SIAA Lab ha stabilito un collegamento con le cooperative sociali impegnate nell'ecosistema dell'innovazione sociale. Inoltre, anche la Caritas Bozen-Brixen ha svolto un ruolo importante, suggerendo e sostenendo la possibilità di presentare il progetto SIAA Lab all'interno di un importante evento regionale: la Fiera Annuale del Volontariato che si è trasformata in una straordinaria opportunità per incontrare

attivisti e volontari locali. Questi due enti hanno consentito la sensibilizzazione di uno specifico gruppo target di agenti già sensibili alle tematiche sociali, ma privi della consapevolezza di considerarsi imprenditori sociali. Le misure pubblicitarie applicate possono essere suddivise tra eventi informativi, comunicati stampa, attività sui social media, mailing list e materiale cartaceo, il tutto con l'obiettivo di coprire il maggior numero possibile di spazi pubblici frequentati da quanti più membri della società: Eventi informativi e presentazioni si sono svolti ad esempio alla suddetta Fiera del Volontariato a Bozen/Bolzano (2018 e 2019) e presso varie strutture ed eventi locali dedicati alla creazione e all'incubazione di innovazioni e idee sociali. Particolarmente degne di nota sono state le frequentatissime presentazioni tenute presso l'incubatore di idee sociali Ideensalon di Bozen/Bolzano (2018 e 2019). Sono stati organizzati due eventi con gli stakeholder locali con l'obiettivo di presentare la call for ideas e creare consapevolezza sul tema dell'innovazione sociale e dell'imprenditoria sociale. Il primo è stato organizzato in collaborazione con l'hub di attivazione sociale BASIS e si è svolto presso la sede di Schlanders/Silandro (2019). Il secondo è stato co-organizzato con l'Ufficio Politiche Giovanili dell'Assessorato alla Cultura Italiana della Provincia Autonoma di Bolzano e si è svolto presso DRIN, centro per la promozione della cultura e della creatività dei giovani (2019). Il progetto di ricerca SIAA e la call for ideas sono stati presentati anche durante LUNA (Lange Nacht der Forschung/Lunga Notte della Ricerca), un'occasione che ha dato importanti spunti sulla sensibilità dei cittadini verso specifiche sfide sociali (2019).



Presentazione del SIAA Lab ai cittadini di Vinschgau/Val Venosta presso BASIS.

Le presentazioni sono state progettate per informare in generale sulle opportunità che l'imprenditoria sociale può offrire alla società e in particolare sulla call for ideas. Sono stati illustrate da professori e ricercatori dell'uni-

versità. Questi eventi e presentazioni hanno portato da un lato a un maggiore dialogo sull'innovazione sociale in Sud Tirolo con importanti stakeholder della regione e, dall'altro, ad una maggiore consapevolezza e credibilità del progetto SIAA. E infatti, grazie alle presentazioni l'argomento e il SIAA Lab sono stati spesso trattati dalle agenzie di stampa locali.

VINSCHGER GESELLSCHAFT

Innovatives in der Kaserne

In der Drusus-Kaserne ging es kürzlich um soziales Unternehmertum und um „Alpjobs“.

SCHLÄNDERS: „International wird BASIS bereits gut angenommen. Lokal ist es manchmal schwierig zu kommunizieren, was wir hier machen“, betonte Hanses Götsch, Präsident der BASIS Vinschgau, kürzlich bei einer weiteren Veranstaltung in der Schländerer Drusus-Kaserne. Es sind insbesondere Veranstaltungen wie sie in letzter Zeit häufig stattfinden – mit welchen man die Menschen überzeugen will: Derentscheidender „Palazzino Service“ steht schon seit geraumer Zeit interessierten Freiberuflern und Selbständigen als „Coworking-Bereich“ zur Verfügung, erklärte Götsch bei einem Infobund in Zusammenarbeit mit der Freien Universität Bozen. Das Thema lautet dieses Mal „Soziales Unternehmertum“. „Wir möchten genau das sein. Ein sozialer Unternehmer. Und dabei neue Arbeitsformen einführen“,



Die Drusus-Kaserne bietet Platz für innovative Vorträge.

Soziale Innovationen

Vonder Einrichtung begeistert zeigen sich auch die Bozener Gäste um Uta Professor Alessandra Narduzzi sowie der ehemaligen Universitätsstudenten Benedikt Ungerer und Chiara Menini. Im Projekt „Soziale Innovationen Alpen-Adria“ sind im Rahmen der Interreg-Italien-Österreich-Aus-

scheidung mitfinanziert wurde, kümmerten sie sich um soziale Innovationen. Der Gründer: Gemeinnützige Herausforderungen wie der demografische Wandel, langfristige Sicherung der Versorgung und Mobilität, insbesondere im ländlichen Raum, oder aber Veränderungen der Lebens- und Arbeitsweisen können nicht mehr alleine durch Staat und öffentliche Verwaltung finanziert werden, sondern es braucht soziale Innovationen. „Innovative Stakeholder“ waren auch die Zivilgesellschaft und oben



17 Personen über soziales Unternehmertum (v.l.): Uta Professor Alessandra Narduzzi, Chiara Menini und Benedikt Ungerer.

Arbeit im Alpenraum. Bereits einige Tage zuvor hatte in der Drusus-Kaserne die Arbeitsveranstaltung zum Pro-



Bereits einige Tage zuvor hatte in der Drusus-Kaserne die Arbeitsveranstaltung zum Pro-

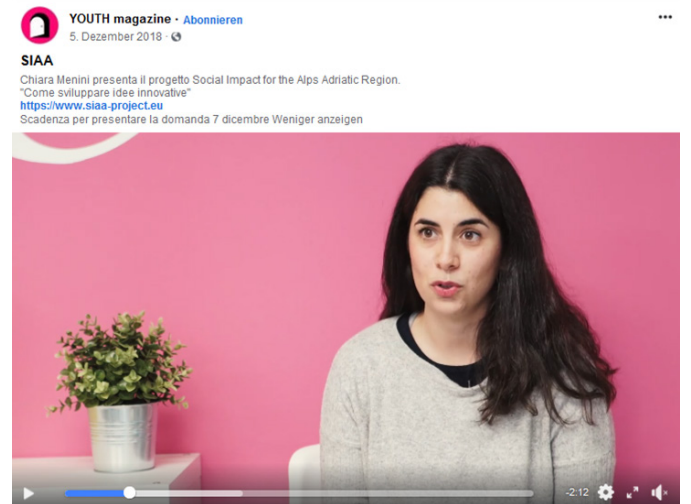
jekt „Alpjobs“ stattgefunden. Im Rahmen des EUSALP-Prozesses (EU-Strategie für alpine Regionen) hat sich die Plattform Land an einem Projektlauf der Europäischen Kommission beteiligt. Das Projekt „Alpjob“ war mit Anfang März 2018 gestartet und dauert noch bis Februar an. Inhablich gibt es ein großes Angebot von entsprechenden Trends im Arbeitsmarkt für Jugendliche und junge Erwachsene in den

benachteiligten Gebieten im Alpenraum, von Slowenien, dem Trentino und über Tirol bis in die Schweiz. Unter anderem wurde dabei auch mit der Handkammer, die zugleich Mitglied der Plattform Land ist, kooperiert. Bei der Abschlussveranstaltung referierte der Schweizer Lorenzo

Hein zum Thema „Jugend am Werk und am Ende zurück zu den Wurzeln“. Bei einem regionalen Bier der lokalen Vinschger Brauerei vom „Probers“ und bei Snacks wurde im Anschluss an die Veranstaltung noch eintrig diskutiert.

MICHAEL ANDRES

del team SIAA di Bolzano, si è instaurato anche la collaborazione con partner esterni con una forte presenza sui social media. Ad esempio, è stato prodotto un video informativo per una rivista web locale (2018).



Presentazione del SIAA Lab su un canale social esterno

Inoltre, è stata inviata un'e-mail informativa a vari stakeholder locali e attori centrali del terzo e/o mondo imprenditoriale. Infine, volantini informativi e poster sono stati stampati e distribuiti in tutta la regione del Sud Tirolo. Poiché la regione è bilingue (tedesco/italiano), sono state create versioni in entrambe le lingue. I volantini e i poster sono stati progettati per attirare l'attenzione/informare in dettaglio in merito al bando di idee e reindirizzare alla homepage del progetto SIAA e alle persone di contatto qualora gli utenti avessero delle domande. I volantini e i poster sono stati distribuiti in occasione di eventi ed esposti in noti punti di incontro della regione (incubatori, bar, musei ecc.).

Alcuni esempi di copertura mediatica del SIAA Lab progettato dalla Libera Università di Bolzano: A sinistra: Articolo sul Südtirol News relativo alla call for ideas. A destra: Articolo sull'evento al BASIS pubblicato sul quotidiano locale "Der Vinschger".

Ulteriori citazioni sui giornali locali sono state registrate in entrambi gli anni in collaborazione con l'ufficio stampa dell'università, che ha redatto i relativi comunicati stampa. Oltre alle pubblicazioni sui canali social media



Fronte e retro del volantino in lingua italiana. Poiché il Sud Tirolo è una regione bilingue, tutto il materiale informativo è stato fornito in tedesco e italiano. Per la pubblicità in un ambiente piuttosto internazionale e multiculturale come le strutture dell'università stessa, è stato fornito ulteriore materiale in inglese.

Infine, è stato fornito il modulo per candidarsi con un'idea per partecipare al SIAA Lab sotto forma di documento scaricabile dalla homepage del progetto. Il modulo era basato sul noto modello NABC (Need, Approach, Benefits, Competition), per consentire una presentazione efficace anche alle idee in fase iniziale con impatto sociale. In risposta a questa fase iniziale di maturità dei progetti, il fattore Competizione è stato sostituito dai criteri di selezione Team/Talento.

Risultato – Idee presentate e partecipazione al SIAA Lab

Un numero notevolmente aumentato di idee presentate per il bando 2019 rispetto al bando 2018 potrebbe essere dovuto alle seguenti ipotesi: O il pubblico e la società sudtirolesi sono diventati in questo periodo più consapevoli dell'imprenditoria sociale e del progetto SIAA stesso e per questo hanno risposto più frequentemente al bando in sospeso e/o la progettazione della campagna pubblicitaria per il bando 2019 è stata più efficace rispetto a quella del bando dell'anno prima. Mentre per il primo bando sono state presentate 11 idee, il bando 2019 ha più che raddoppiato questo numero e registrando un totale di 23 idee. Per l'anno 2018 nove idee su undici sono state selezionate per partecipare ai workshop, mentre per il bando 2018 tutte e 23 le idee hanno avuto la possibilità di partecipare ai primi due moduli del SIAA Lab. È stato comunicato ai partecipanti che dopo questi primi due moduli, la cooperazione e l'adattamento strategico tra l'università e i partecipanti sarebbero stati rivisti. Tuttavia, è stato anche sottolineato che non sarebbe stata applicata alcuna procedura di esclusione classica. Questa decisione di dare a tutti i richiedenti la possibilità di partecipare è stata giustificata in particolare dai seguenti argomenti. In primo luogo, si è appreso dall'anno precedente che, soprattutto con le idee in fase iniziale, può essere difficile prevedere in modo affidabile la curva di apprendimento dei partecipanti. Esiste il rischio di escludere una squadra di grande talento ma ancora inesperta. Inoltre, deve essere presa in considerazione anche una forma di auto-selezione durante il SIAA Lab in quanto alcuni team potrebbero considerare l'approccio imprenditoriale non adatto a loro e alla loro idea. Altri possono lasciare il SIAA Lab per altri imprevedibili motivi privati/professionali (es. gravidanza, trasferimento) che non consentono loro di proseguire con l'intenso programma di formazione.

Implementazione del SIAA Lab in Alto Adige

Come accennato in premessa, i concetti che stanno alla base del curriculum del SIAA Lab sono l'approccio lean startup, insieme alla mentalità di prototipazione veloce. Questi due metodi e concetti sottolineano l'importanza di testare, convalidare e adattare le idee in modo rapido

e veloce al fine di essere in grado di avere prodotti e servizi che rispondano ai bisogni reali dei beneficiari e abbiano un impatto positivo finale. Questo approccio non è solo l'ossatura del curriculum, ma è stato implementato al fine di sviluppare un programma di formazione convalidato che incontri le esigenze reali degli aspiranti imprenditori sociali della regione Alpe-Adriatica. Il curriculum è stato implementato con successo per la prima volta nel 2019. Alla fine della prima edizione è stato misurato il progresso e abbiamo ottenuto un prezioso feedback dai partecipanti. Questo apprendimento si è trasformato in una versione rivista del curriculum che è stata ulteriormente sperimentata e implementata durante l'edizione 2020.

Il curriculum si è svolto in Alto Adige presso la Facoltà di Economia e Management della Libera Università di Bolzano. In particolare, il team di professori e ricercatori, che ha organizzato e realizzato l'intero laboratorio, proviene dal cluster in imprenditorialità e innovazione con un focus di ricerca sull'imprenditorialità sociale. Il team di base è stato supportato da ulteriori risorse umane con competenze in video making, design e sviluppo software.

Il curriculum è stato implementato in 5 moduli di mezza giornata che si sono svolte ogni 2-3 settimane in un arco di tempo di 3 mesi, sia il venerdì pomeriggio che il sabato mattina. I moduli sono stati organizzati in lezioni frontali e lavori di gruppo. Inoltre, sono stati assegnati compiti tra un modulo e il successivo. Le lezioni frontali sono state una parte minore dei moduli in cui è stata data priorità ai lavori di gruppo e ai continui momenti di revisione dello stato di avanzamento dell'idea. I pilastri del curriculum sono stati la convalida, la prototipazione rapida, la comunicazione e la creazione di video, il modello di business di impatto e il coinvolgimento degli stakeholder.

In primo luogo, la validazione è cruciale per lo sviluppo di un'idea imprenditoriale, infatti non c'è opportunità imprenditoriale senza un problema validato o una necessità da affrontare. Nell'imprenditoria sociale questo aspetto è ancora più significativo perché i problemi sociali sono complessi e la comprensione delle caratteristiche e della manifestazione di essi determina il successo delle idee in termini di azioni di impatto. La prototipazione rapida è un altro strumento importante per sviluppare un'idea imprenditoriale. Consiste nel testare e migliorare un'idea sin dall'inizio per essere in grado di accelerare il processo di apprendimento ed evitare sprechi di tempo e risorse. Inoltre, la creazione di un vero prototipo facilita l'effettiva implementazione e migliora il coinvolgimento dei beneficiari e degli stakeholder. Un altro elemento importante del curriculum è l'alfabetizzazione nel campo del video making combinata con

brevi lezioni sul pitching e lo storytelling, volte a insegnare come presentare correttamente le idee attraverso il pitch mentre le si registra in modo efficace. Da un lato, lo scopo di questa parte è raggiungere una comunicazione efficace delle idee per trovare potenziali utenti, partner e sponsor. D'altra parte è stato realizzato al fine di rafforzare lo sviluppo dell'idea incoraggiando l'auto-riflessione nel processo di registrazione e modifica dei video.

L'Impact Business Model Canvas è lo strumento che è stato utilizzato per elaborare il modello di business delle idee. È stato sviluppato dalla Stanford University ed è stato considerato il più completo e pertinente per il nostro curriculum per diversi motivi. Innanzitutto, include una sezione sulle dichiarazioni dei problemi che, come già accennato, è stata esaminata come una componente importante. In secondo luogo, a causa dell'impatto previsto che è l'obiettivo finale degli imprenditori sociali. Infine, per la menzione e l'importanza data agli stakeholder, a cui è stata data molta enfasi nel curriculum. Gli stakeholder, infatti, giocano un ruolo importante nello sviluppo di idee con impatto sociale, in cui i problemi sociali sono complessi e interconnessi con un sistema di attori. Particolare attenzione è stata data a questo argomento durante la parte didattica del curriculum e nei compiti.

L'approccio per il coinvolgimento degli stakeholder è stato applicato anche allo sviluppo e all'implementazione del curriculum. L'organizzazione del SIAA Lab nella regione del Sud Tirolo ha visto la collaborazione di importanti advisor (Ufficio per la cooperazione allo sviluppo della Provincia Autonoma di Bolzano, Caritas di Bolzano-Bressanone) e partner (cooperative sociali Blufink e Studio Comune, Ufficio per le politiche giovanili della provincia autonoma di Bolzano, polo di attivazione sociale BASIS Vinschgau-Val Venosta). L'impegno e la collaborazione di questi attori sono stati fondamentali per raggiungere una corretta implementazione del SIAA Lab. L'ultima versione del curriculum, che è stata implementata nell'anno 2020, sarà presentata nei prossimi paragrafi. L'ultimo paragrafo descriverà il processo di apprendimento che ha portato a questa versione.

Modulo 1:

Introduzione al SIAA Lab e validazione dei problemi (01-02.02.2019 & 24.01.2020, wiederholt am 25.01.2020)

- Benvenuto e spiegazione del progetto SIAA
- Attività per rompere il ghiaccio
- Presentazione delle idee
- Focus sulla convalida del problema
- Strumenti per la convalida: Il Javelin Board
- Lavoro di gruppo sull'identificazione e la convalida dei problemi

Compito a casa del modulo: convalida del problema tramite interviste a potenziali beneficiari

Come accennato nel capitolo precedente sulla consapevolezza delle idee, il modulo 1 e il modulo 2 del SIAA Lab sono stati ripetuti due volte durante l'edizione 2020 per consentire ai tanti candidati di acquisire le conoscenze di base e gli strumenti per lo sviluppo di idee a impatto sociale.

Durante il modulo 1 è stata fornita un'introduzione generale al SIAA Lab. Successivamente, i primi pitch di idee sono stati fatti dai partecipanti, seguiti da un'attività per rompere un po' il ghiaccio volta a favorire il networking e la collaborazione positiva tra tutti i partecipanti, tutor e ricercatori.

La seconda parte del primo modulo ha riguardato la validazione del problema, è stata fatta una lezione introduttiva sull'importanza della validazione, insieme ad una spiegazione approfondita del Javelin board, uno strumento ampiamente utilizzato per validare le idee imprenditoriali. Dopo la parte teorica si è svolto un lavoro di gruppo, in cui i partecipanti hanno iniziato a riflettere sul problema che volevano affrontare e sui beneficiari target.

Modulo 2:

Realizzazione di video, pitching e storytelling (01.03.2019 & 07.02.2020, ripetuto l' 08.02.2020)

- Focus aggiuntivo su problema - obiettivo - soluzione
- Lavoro di squadra sulla validazione attraverso il Javelin board
- Introduzione al pitching, storytelling e video making

Compito a casa del modulo: registrazione di un pitch sulla definizione del problema

Prima di iniziare con l'argomento principale del secondo modulo, è stata fatta un'ulteriore osservazione sulla definizione e del problema e il suo adattamento alla soluzione e ai beneficiari target per favorire la comprensione sul tema della convalida. Questa osservazione aggiuntiva è stata seguita da un lavoro di squadra sulla convalida dei problemi sulla base dei dati raccolti come compito a casa. Successivamente, l'attenzione si è concentrata sulla creazione di video e sulla comunicazione efficace delle idee. Questo punto è stato introdotto attraverso una lezione sulla realizzazione di video e montaggio seguita da un'introduzione sulle tecniche per parlare in pubblico e presentare efficacemente i propri argomenti, infine, è stata fornita una spiegazione sulla tecnica di narrazione.

Modulo 3:

L'Impact Business Model Canvas e coinvolgimento degli stakeholder (22.03.2019 & 21.02.2020)

- Introduzione alla prima parte dell' Impact Business Model Canvas
- Focus sul coinvolgimento degli stakeholder
- Lavoro di squadra sulla prima parte del canvas

Compito a casa del modulo: Preparazione di una presentazione sulla definizione del problema, proposta di valore e impatto previsto e raccolta di feedback dagli stakeholder.

Durante il terzo modulo, è stata introdotta la parte I dell'Impact Business Model Canvas (dichiarazione del problema, dichiarazione della missione, segmenti degli stakeholder, relazioni con gli stakeholder, proposta di valore e impatto previsto). Successivamente è stato introdotto il tema del coinvolgimento degli stakeholder, insieme alle tecniche per il loro coinvolgimento. La lezione è stata seguita da un lavoro di gruppo per iniziare a completare i diversi box del canvas.

Modulo 4:

Regional Demo Day nel 2019 - Workshop di prototipazione rapida nel 2020 (12.04.2019 & 27.03.2020)

- Rielaborazione finale del modello di business e preparazione del pitch
- Demo day con stakeholder regionali e intervento di un borsista Ashoka e di un funzionario del Comune di Milano per presentare l'ecosistema di innovazione sociale della città

In occasione dell'edizione 2019 del SIAA Lab è stata organizzato un Regional Demo Day per presentare al pubblico le idee imprenditoriali e allo stesso tempo sensibilizzare sul tema dell'innovazione sociale e dell'imprenditoria sociale per favorire la creazione di un ecosistema nella regione. A tal fine sono stati invitati due importanti relatori. Anna Cristina Siragusa del Comune di Milano è stata la prima e nel suo intervento ha presentato la strategia di innovazione sociale del Comune di Milano. Il secondo contributo è stato dato dal borsista Ashoka Massimo Vallati, imprenditore sociale di successo che ha presentato la sua esperienza e il percorso di creazione della sua idea di impatto sociale.

All'evento hanno partecipato importanti stakeholder nella regione e ha creato un'importante opportunità per il networking e lo scambio di buone prassi.

- Introduzione alla prototipazione rapida
- Workshop per realizzare un primo prototipo dell'idea

Compito a casa del modulo: Sviluppo finale del prototipo e raccolta di feedback dagli stakeholder

Nell'edizione 2020 del SIAA lab, l'intero quarto modulo è stato incentrato sul tema della prototipazione rapida. Il concetto non solo è stato introdotto teoricamente, ma anche messo in pratica durante un workshop in cui i partecipanti sono stati guidati passo dopo passo nella produzione del primo prototipo della loro idea. Questo modulo è stato consegnato in modalità remota a causa alle misure di distanziamento sociale dovute alla pandemia Covid-19.

Modulo 5:

L'Impact Business Model Canvas e finanziamento per gli imprenditori sociali (23.04.2020 & 30.04.2020)

- Finanziamenti per imprenditori sociali
- Introduzione alla seconda parte dell' Impact Business Model Canvas
- Lavoro di gruppo sulla seconda parte del canvas
- Giornata dimostrativa finale sotto forma di pubblicazione dei video delle idee sulle pagine web ufficiali del progetto

Compito a casa del modulo: Finalizzazione dell'Impact Business Model Canvas e registrazione di un video finale rivolto al pubblico e agli stakeholder. Anche questo modulo è stato erogato a distanza attraverso videoconferenze durante le quali sono stati presentati e discussi i diversi argomenti e si sono svolti i lavori di gruppo. La prima videoconferenza riguardava diverse opportunità di finanziamento per gli imprenditori sociali, mentre la seconda videoconferenza riguardava l' Impact Business Model Canvas parte II (attività chiave, risorse chiave, partner chiave, canali, struttura dei costi e flusso di entrate). Dopo la lezione, i team hanno lavorato in gruppi per completare la seconda metà del loro canvas. Un Regional Demo Day di persona non ha avuto luogo a causa delle restrizioni dovute alla pandemia Covid-19. La diffusione delle idee imprenditoriali è avvenuta attraverso la pubblicazione dei video finali sui canali ufficiali del progetto SIAA.

Valutazione e conclusioni rilevanti per il SIAA Lab

Il SIAA Lab è stato implementato per la prima volta nel 2019. Questa esperienza è stata valutata e gli apprendimenti hanno portato alla versione aggiornata del curriculum che è stata descritta nei paragrafi precedenti. I partecipanti hanno apprezzato la natura pratica del SIAA Lab e la forte interazione con i tutor e i ricercatori, che hanno fornito loro un feedback continuo. Questa forte interazione ha, infatti, caratterizzato anche l'edizione 2020 del SIAA Lab insieme all'approccio pratico che è uno degli elementi principali di questo curriculum. Anche l'aspetto networking del SIAA Lab è stato valutato positivamente, insieme all'approccio lean che li ha portati a validare la propria idea sul campo e interagendo con i reali beneficiari e stakeholder. Alcuni altri feedback e riflessioni hanno portato a diversi adattamenti del curriculum.

L'organizzazione dei moduli è stata infatti modificata a seguito delle osservazioni dei partecipanti per i quali le giornate intere rappresentavano un ostacolo a mantenere la concentrazione e l'interesse per tanto tempo. Per questo motivo si è deciso di realizzare i moduli in mezzogiorno invece che in giornate intere, sia il venerdì pomeriggio che il sabato mattina, per ridurre al minimo i problemi di programmazione dei lavoratori a tempo pieno. Il programma è stato così ristrutturato in 5 moduli e alcune attività che richiedono tempo, come la registrazione del pitch, sono state rimosse dalle attività in classe e assegnate come compito a casa, dopo una sessione pratica in cui i partecipanti hanno appreso le basi della registrazione video. Inoltre, per contrastare la forte resistenza al cambiamento che i team tendono a mostrare quando ricevono i feedback dalla convalida, questa attività di convalida è stata rafforzata attraverso una ripetizione del concetto e un focus sul Javelin Board come strumento. I risultati derivanti dalla validazione del problema con i beneficiari sono stati successivamente analizzati in classe con il sostegno di tutti gli istruttori. Un altro elemento forte che è stato aggiunto con successo è stato il laboratorio di prototipazione. Infatti, mentre nell'edizione 2019 è stato introdotto solo il concetto di prototipazione veloce, l'anno successivo un intero modulo è stato dedicato a questo argomento, con risultati molto positivi. In primo luogo, lo sviluppo di un prototipo reale ha aiutato l'effettiva implementazione delle idee, in secondo luogo ha permesso di validare l'idea e ottenere un prezioso feedback dagli stakeholder e, infine, ha dato l'opportunità di interagire con loro in modo più efficace. Inoltre, un altro aspetto aggiuntivo aggiunto al curriculum è il rafforzamento del concetto di stakeholder, sottolineando l'importanza del loro coinvolgimento sin dalle prime fasi delle idee. Questo elemento è stato implementato per far fronte alla forte necessità che gli imprenditori sociali hanno di co-creare e connettersi con una varietà di attori che sono interessati o influenzano una sfida sociale.



6.2 Programma di accelerazione SIAA

La sezione seguente fornisce una panoramica dei vari programmi di accelerazione nelle regioni, ad eccezione della regione Alto Adige, in cui non esiste un programma di questo tipo e non è in programma. Ma anche senza un programma strutturato di questo tipo, il team del progetto SIAA altoatesino ha accompagnato l'ulteriore sviluppo di idee promettenti su richiesta e secondo specifiche esigenze.

6.2.1 Carinzia

Dopo aver superato il SIAA Lab presso l'Alpen Adria Universität Klagenfurt e l'Università di Scienze Applicate della Carinzia, i "vincitori" del SIAA Lab hanno la possibilità di sviluppare ulteriormente le loro idee con build! Gründerzentrum GmbH, un incubatore della Carinzia. Il programma di accelerazione SIAA (build up!) proposto da build! Gründerzentrum GmbH è progettato per guidare e aiutare i giovani imprenditori a passare da una semplice idea di business sociale a un modello di business già pronto. In un corso di 8 settimane, una combinazione di input teorici, discussioni, sessioni di workshop ed esercizi da fare a casa, i partecipanti verranno introdotti a tutti gli strumenti e metodi necessari per realizzare con successo la propria startup sociale.

Dal momento che l'obiettivo di build! è di norma l'innovazione tecnica, uno degli obiettivi di questo programma è mostrare che l'innovazione sociale può e deve essere stabilita insieme alle innovazioni tecnologiche nella regione Alpe-Adriatica. Esiste un potenziale di innovazione sociale per un grande impatto sociale, che può essere reso visibile per la pubblica amministrazione. Per fare ciò, i metodi e gli strumenti vengono adattati e sviluppati per aiutare gli imprenditori sociali a unificare i fatti con i loro obiettivi sociali. Pertanto, sia i dipendenti di build! Gründerzentrum GmbH che gli imprenditori sociali hanno la possibilità di utilizzare questi metodi e crescere insieme.

In questo programma, i partecipanti saranno supportati nel loro percorso per costruire una strategia aziendale e un modello di business con il supporto di un Business Model Canvas. Verrà utilizzato il più importante, ideato da Alexander Osterwalder insieme a un adattamento per imprenditori sociali messo a disposizione da Tandemic. L'input teorico fornito da build! Gründerzentrum GmbH sarà supportato da corsi sul sito web Udacity, che offre il corso online gratuito „Come costruire una startup“ di Steve Blank, il creatore del metodo lean startup. Pertanto, ogni settimana riceveranno un box in più sul loro canvas e sulla loro strada verso il successo.

Oltre al SIAA Lab, il programma di accelerazione SIAA è un ideale complemento e approfondimento per tutti i partecipanti. I partecipanti SIAA entrano in contatto con una rete selezionata di incubatori, i nostri esperti di build! e, ultimo ma non meno importante, con altre idee di business di alto livello, in altre aree di interesse, come EBS, intelligenza artificiale, ecc. Inoltre consolidano ed espandono le loro conoscenze nella creazione di modelli di business.

Piano di lavoro

1. Kickoff, discussione e input teorico

Nella prima sessione, i partecipanti conoscono l'un l'altro e le reciproche idee di business. Essi descrivono il loro viaggio e le loro aspirazioni attuali e presentano la loro innovazione sociale dal podio. In una discussione, build! Gründerzentrum GmbH fornirà input teorici su cos'è un Business Model Canvas e per cosa può essere utilizzato. Il canvas di Alexander Osterwalder (*Osterwalder/Pigneur 2010*) verrà introdotto per lavorare nel corso delle successive 8 settimane. Supponendo che abbiano già incontrato problemi nel combinare gli aspetti sociali della loro innovazione con un approccio aziendale, verranno discussi i modi per adattare il canvas. Quindi, introdurremo un Social Business Model Canvas di Tandemic disponibile online (vedi <https://www.socialbusinessmodelcanvas.com/>)

Nella loro versione preferita del canvas, i partecipanti sono invitati a documentare il processo settimanale nel proprio documento online personale. Sono anche incoraggiati a provare a compilarne uno prima dell'inizio delle sessioni, in modo che possano avere un confronto prima e dopo il processo che hanno seguito. Il sito web e il portale delle lezioni online Udacity.com vengono presentati ai partecipanti al workshop per gli esercizi da fare a casa, che vengono annunciati alla fine di ogni sessione. Utilizzeremo il corso „Come creare una startup“ di Steve Blank e Kathleen Mullaney, che incoraggiano l'uso del metodo lean startup (<https://www.udacity.com/course/how-to-build-a-startup--ep245>).

2. Proposta di valore e valore sociale

Nella sessione successiva, ci si concentrerà sulla proposta di valore. build! Gründerzentrum GmbH fornirà un input teorico sugli approcci per cercare di capire cosa vuole il cliente. Utilizzando lo Value Proposition Canvas di Alexander Osterwalder, i partecipanti potranno discutere delle aspirazioni dei clienti, cosa sperano di ottenere e quali difficoltà devono affrontare. Pensando ad un ulteriore passo avanti, per includere gli aspetti sociali, i

partecipanti al workshop discuteranno su quale valore possono creare per l'utente della loro innovazione sociale, quale impatto genererà l'innovazione sociale nel suo complesso e quale sarà il valore che il cliente potrà ottenere se crederà nel loro modello di business. Alla fine, si tratta di trovare la corrispondenza tra la mappa del valore e il profilo del cliente.

3. Segmenti dei clienti (sociali) e tipologie di intervento

In questa sessione vengono evidenziati i segmenti dei clienti. Discuteremo di diversi tipi di mercati e definiremo clienti target e lead utilizzando un approccio a imbuto per restringere il gruppo target desiderato. Al fine di ottenere una migliore comprensione delle personalità del cliente, verranno progettati dei personaggi. Per includere le loro innovazioni sociali, i segmenti dei clienti dovranno essere suddivisi in due gruppi: beneficiari e clienti. In team, progetteranno e penseranno a chi è la tipica persona che può trarre profitto dalla loro iniziativa e come può essere caratterizzato il cliente pagante.

Nella seconda sezione del workshop discuteremo i tipi di intervento che i partecipanti vogliono impostare: pianificare un workshop per gli utenti, un servizio o un prodotto? Discuteremo quindi come possono innescare un maggiore impatto sociale. Per entrare meglio in contatto con il gruppo target, ai partecipanti verrà chiesto di condurre un breve colloquio con un futuro cliente e ascoltare i loro reali desideri e pensieri in merito alla loro iniziativa.

4. Canali, partner chiave e stakeholder

In questa lezione approfondita, inizieremo a parlare dei modi per raggiungere utenti e clienti modellando il Customer Journey e definendo i punti di contatto con il cliente. build! Gründerzentrum GmbH fornirà un contributo teorico sui canali e sulla distinzione tra canali di marketing e comunicazione, distribuzione e vendita. Verrà inoltre spiegata la differenza tra attività dirette e indirette, con particolare attenzione alla visibilità del business. Discuteremo in merito all'importanza della visibilità di un'azienda e perché i partecipanti dovrebbero dedicare tempo alle misure di PR.

Nella seconda sessione verranno definiti i principali partner e stakeholder necessari per un'impresa sociale. Ai partecipanti verrà insegnata l'importanza delle reti e delle figure chiave che possono supportarli nel loro cammino verso il successo. Come esercizio da fare a casa, saranno incoraggiati a fare ricerche su possibili partner e comunità ed eventi in rete. Discuteremo anche dei possibili modi in cui build! Gründerzentrum GmbH può aiutarli a entrare in contatto con i colleghi.

5. Attività chiave e risorse chiave

In questa sessione, discuteremo in merito alle attività chiave e alle risorse necessarie per avviare un'impresa sociale. In piccoli gruppi, i partecipanti cercheranno di rappresentare la loro value chain e discuteranno quali attività possono essere classificate come primarie e quali come secondarie. Inoltre, discuteranno di ciò che può essere prodotto internamente e di ciò per cui le imprese sociali hanno bisogno di partner esterni.

6. Flussi di ricavi e struttura dei costi

In questa sessione ci si concentrerà sui flussi di ricavi e sulla struttura dei costi. build! Gründerzentrum GmbH presenterà importanti opzioni di finanziamento per le imprese sociali. Verranno descritti i metodi e gli strumenti per la pianificazione finanziaria e i partecipanti affronteranno il tema dei conteggi, bilanci, calcoli di profitti e perdite e altre domande riguardanti i rendiconti finanziari per il loro modello di business specifico. Inoltre, si parlerà dei possibili modi per attirare gli investitori e verrà chiesto loro di pensare ai loro obiettivi (finanziari) per la prossima sessione.

7. Pitch Training I

In questa sessione si parlerà dell'elevator pitch e del motivo per cui è importante per la loro startup. Verranno esaminati i requisiti di un pitch deck, in grado di distinguersi dalla concorrenza e uno stile di presentazione progettato per impressionare e convincere gli ascoltatori a credere nel loro business. Verrà comunicato che anche se un modello di business può essere davvero ben pensato in teoria, sul mercato di riferimento è efficace solo se i clienti e gli investitori lo comprendono. Pertanto, verranno illustrati alcuni modi per progettare un pitch deck ideale in modo che sia visivamente piacevole e allo stesso tempo convincente e comprensibile. Verranno trattati argomenti come requisiti visivi, lunghezza, contenuto e trama e per la sessione successiva verrà chiesto ai partecipanti di preparare il proprio pitch deck progettato per un ascoltatore specifico.

8. Pitch training II - sessione di feedback ed evento di chiusura

Il programma si concluderà con il pitching dei partecipanti per i membri di altri gruppi e build! Gründerzentrum GmbH. Successivamente, prenderà avvio una sessione informale di feedback sui pitch e sul programma in generale, in modo da poter migliorare la qualità del workshop in futuro.

Se i partecipanti lo desidereranno, si discuterà anche di possibili modifiche della loro presentazione per conquistare futuri investitori e far conoscere con successo

il loro modello di impresa sociale. Il programma si concluderà con un momento di incontro tra i partecipanti.

6.2.2 Friuli Venezia Giulia

Friuli Innovazione

A seguito della formazione SIAA Lab svolta dall'Università di Udine sono state selezionate tre squadre per il programma di accelerazione. Il sostegno all'accelerazione SIAA in Friuli-Venezia Giulia (FVG) è implementato da Friuli Innovazione all'interno del servizio di incubatore d'impresa dell'organizzazione. Nell'ottica di rispondere al meglio alle peculiarità dei progetti a impatto sociale con requisiti di sostenibilità, è stato ideato e realizzato un percorso unico per accelerare la crescita dei progetti selezionati unendo l'esperienza delle startup di Friuli Innovazione con le competenze di (video) storytelling in modo da garantire l'impatto sociale delle idee selezionate.

Mentre la formazione del SIAA Lab ha aiutato i partecipanti a sviluppare il modello di business dei loro progetti secondo il curriculum SIAA basato sull'approccio lean startup e sulla prototipazione rapida, la successiva fase di accelerazione ha concentrato le risorse disponibili su un minor numero di beneficiari e sulle loro specifiche esigenze di crescita.

Mentre la formazione SIAA Lab ha offerto una serie di sessioni di workshop in cui i partecipanti sono stati introdotti a tutti gli strumenti e metodi necessari per le loro startup sociali, la fase successiva, ideata e implementata da Friuli Innovazione, ha fornito un supporto per lo più su misura con una combinazione di sessioni di tutoraggio one-to-one, presentazioni individuali e video storytelling. Lo scopo di questa azione pilota era di creare una corsia preferenziale per lo sviluppo di progetti basati sui bisogni reali degli aspiranti imprenditori sociali.

La prima fase di accelerazione SIAA è stata realizzata in un arco di tempo di 3 mesi in cui i beneficiari insieme ai referenti di Friuli Innovazione hanno potuto impostare un piano strategico comprendente incontri e attività in base alle loro esigenze e disponibilità. In concreto, a seguito di un incontro iniziale con l'incubatore di imprese Friuli Innovazione, a ciascun team di beneficiari è stato abbinato un tutor specializzato in base alle esigenze rilevate. Inoltre, è stato svolto un regolare tutoraggio da parte del personale di Friuli Innovazione e sono state attivate sessioni di video pitching dedicate, nonché l'accesso agli uffici e ad incontri di networking.

Complessivamente, i partecipanti a SIAA hanno potuto entrare in contatto con una rete di incubatori unica, creare collegamenti strategici con esperti e stakeholder,

nonché con personale esperte e altre idee di business ospitate presso il Parco Scientifico e Tecnologico di Udine gestito da Friuli Innovazione. Dall'altro lato, Friuli Innovazione ha acquisito ulteriori competenze e connessioni nel campo dell'innovazione sociale. Di seguito una sintesi dei principali servizi di supporto forniti durante la fase di accelerazione implementata in Friuli Venezia Giulia:

Tutoraggio avanzato one-to-one

Facendo leva sul database di tutor ed esperti di Friuli Innovazione e sugli stakeholder locali di innovazione sociale, ogni progetto SIAA è stato abbinato a dei professionisti le cui competenze ed esperienze sono state essenziali per il loro progresso. Gli esperti individuati (uno per ogni team) hanno aiutato i beneficiari per tutta la fase di accelerazione e hanno operato secondo il piano di lavoro individuale concordato all'inizio della fase di crescita.

Più in dettaglio il supporto dei tutor ha incluso:

- La definizione degli obiettivi e del piano di lavoro
- Il supporto alla redazione/aggiornamento del modello di business elaborato nella fase di formazione SIAA
- Con riferimento alla cooperazione sociale, l'analisi di dettaglio delle principali attività di cooperazione e la distinzione tra attività delle cooperative di tipo A e B.
- La valutazione della sostenibilità economica dei progetti
- Il Team Building e lo sviluppo di una rete strategica per lo sviluppo del progetto
- L'affinamento dell'idea sulla base di un'esigenza concreta e del mercato di riferimento (sostenibilità)
- L'assistenza nello sviluppo e validazione del modello di business (per progetti a impatto sociale)

Video storytelling e pitching

Durante questa fase ogni team SIAA è stato supportato nell'acquisizione di competenze di video storytelling e nella consegna di pitch efficaci.

Sono state organizzate sessioni di gruppo e individuali con un esperto di videomaking e storytelling con l'obiettivo di ideare e consegnare per ogni progetto un breve video con riprese, montaggio e layout grafico ad alta risoluzione.

Durante questa attività sono stati analizzati i seguenti temi:

- Il piano di lavoro del video pitch
- Il pitch storytelling (storyboard design)
- Il video editing
- le riprese video

- Gli errori comuni da evitare
I video includevano il servizio di traduzione in quanto pubblicati in lingua italiana e tedesca.

Tutoraggio, Accesso agli uffici, Opportunità di networking

Oltre alle seguenti competenze, Friuli Innovazione ha fornito supporto di tutoraggio, accesso alle strutture degli uffici e accesso a opportunità di networking sia locale che transfrontaliero.

6.2.3 Veneto

La fase di accelerazione è stata pensata per supportare le 3 idee più interessanti e mature emerse dal Veneto SIAA Lab, prima e seconda edizione, secondo la valutazione espressa dalla giuria in occasione dell'evento National Demo Day. La fase di accelerazione consiste in 12 ore di supporto specifico all'avvio d'impresa, suddivise in 6 incontri di gruppo di 2 ore, preceduti da un incontro di orientamento per condividere la roadmap complessiva dell'accelerazione con partecipanti e tutor. Il percorso che abbiamo definito è concepito come un itinerario guidato per trasformare l'idea sociale in un business sostenibile, con 6 incontri di persona come checkpoint dove tutor e potenziali imprenditori analizzano lo stato di sviluppo dell'idea, valutano come completare ogni passaggio e attivare la conoscenza e le risorse di rete per svolgere i compiti assegnati. Durante ciascuna edizione, i 3 beneficiari sono entrati in questa fase con il modello di business elaborato durante il SIAA Lab, che solitamente prende in considerazione molti aspetti del servizio/prodotto, nonché molte tipologie di clienti e possibili modalità di guadagno. Tuttavia, per garantire un processo di startup di successo, è importante che in questo punto iniziale si identifichi qual sia il servizio/prodotto da implementare per primo, invece di pianificare l'avvio di tutti i servizi/prodotti assieme. Successivamente ciascun beneficiario ha intrapreso un processo di definizione del cliente. Nella fase di accelerazione, gli esperti verticali di t2i sono rimasti a disposizione, se necessario, per fornire supporto su argomenti specifici (es. proprietà intellettuale, conformità normativa CE, ecc.). Gli incontri di checkpoint sono visti come momenti dedicati alla condivisione di esperienze dirette e all'ottenimento di supporto specifico, quindi solo piccole sessioni sono riservate alle presentazioni frontali, solitamente per spiegare alcuni strumenti specifici. La roadmap generale è flessibile e adattabile alle esigenze dei beneficiari e ogni incontro dà la possibilità ai beneficiari di presentare le domande e i dubbi più pressanti, anche quando non strettamente legati all'argomento del giorno.

Abbiamo programmato un incontro ogni 2 settimane in quanto, per l'efficacia del percorso, è importante lasciare un po' di tempo tra le lezioni per consentire ai partecipanti di svolgere i compiti assegnati dal tutor o attivare competenze verticali. Abbiamo mantenuto intenzionalmente il formato della riunione di gruppo poiché, ancora una volta, abbiamo ritenuto che sia cruciale aumentare la contaminazione e il supporto di gruppo per uno sviluppo positivo delle idee. Sebbene il processo sia concepito in un programma molto serrato per spingere i beneficiari verso l'obiettivo finale di avvio attività, non sono mai stati spinti ad avanzare troppo velocemente, ma piuttosto sono stati accompagnati ad acquisire tutte le informazioni e le conoscenze necessarie per prendere consapevolezza del loro stato di avanzamento effettivo e procedere alla velocità corretta.

La seconda fase di accelerazione, svolta virtualmente, è consisita nell'alternanza di incontri di gruppo e individuali, per venire incontro alle diverse esigenze organizzative dei partecipanti dovute all'emergenza COVID-19. Questa rotazione di metodo ha consentito di realizzare dei momenti di condivisione in gruppo e altri di lavoro individuale, mantenendo quindi lo scambio di opinioni e il sostegno reciproco tra i beneficiari. Tra un incontro e l'altro, gli esperti e i tutor di t2i sono sempre stati disponibili per supportare i beneficiari su richiesta e rivedere i documenti di lavoro sul canale dedicato di Slack.

Lezione 0 - Roadmap

Questa è la fase di avvio delle attività, quando esperti, tutor di t2i e beneficiari si incontrano per conoscere il percorso di accelerazione complessivo che verrà sviluppato. Si definisce la pianificazione e la metodologia generale e si condivide l'ultimo aggiornamento sui progressi compiuti nell'implementazione dell'idea dal Demo Day. Insieme, si definisce cosa è necessario e cosa si vuole ottenere da questa formazione.

Lezione 1 - Modello di business

In questo primo incontro, l'esperto, che ha accompagnato i partecipanti nella definizione del modello di business durante lo sviluppo del SIAA Lab, chiede a tutti i partecipanti di descrivere lo stato attuale della loro idea. Rivedendo il modello di business, li aiuta a concentrarsi sulle azioni più urgenti da intraprendere per garantire la sostenibilità del progetto. Dopo aver mostrato il metodo in classe, i compiti da svolgere in autonomia consistono nella preparazione, attraverso il supporto di esperti e tutor, di una Javelin Board dell'idea, per creare un Proof of Concept (POC). Il POC aiuta a dimostrare che un concetto di prodotto è funzionale e può essere sviluppato, analizzando le esigenze dei diversi utenti. È diverso dal

prototipo, poiché il prototipo mostra come un servizio/prodotto può essere realizzato, mentre il POC mostra perché il concetto alla base è utile all'utente finale (Proposta di Valore). Sono entrambe facce della stessa medaglia, ma il POC è molto utile per restringere l'ambito del progetto a qualcosa di fattibile e sostenibile, con grande attenzione alle esigenze degli utenti.

Lezione 2 – Studio del cliente

Durante il secondo incontro e dopo la messa a punto del modello di business e della proposta di valore che ciascun beneficiario ha svolto in autonomia con il supporto dell'esperto, i team si focalizzano ora sulla proposta di valore principale, il gruppo target di clienti (peer consumer) e i partner (peer producer), sviluppando ulteriormente il platform design canvas già utilizzato durante il SIAA Lab. Per identificare in modo ancora più preciso le esigenze dei clienti, l'esperto utilizza il metodo Design Thinking per ottenere la prospettiva "human centered" di cui abbiamo bisogno in questa fase. Per fare questo vengono utilizzati i modelli "Personas" e "Customer journey", per creare un profilo dell'utente tipico o un profilo di personaggio buyer (per i servizi B2B). I compiti assegnati prevedono la creazione di ulteriori personaggi per ciascuno dei clienti e partner più importanti e la comprensione delle esigenze comuni. L'ultimo argomento è analizzare l'auto-percezione del team in una mappa di posizionamento, uno schema che aiuta a visualizzare come il nuovo prodotto o servizio offerto sia diverso da ciò che esiste già o è già offerto dai concorrenti.

Lezione 3 - Test

L'incontro è incentrato su come eseguire un test efficace. I suggerimenti vengono condivisi e discussi tra beneficiari, esperti e tutor. A turno, ogni beneficiario spiega il test che intende eseguire, gli strumenti da utilizzare e i risultati che deve ottenere. L'esperto presta ascolto e, attraverso domande critiche, aiuta ad adattare il miglior approccio possibile ai clienti. Per ogni idea vengono valutate le possibili strategie per avvicinarsi ai clienti, utilizzando anche la strategia di prezzo come possibile modello di acquisizione dei clienti (es. approccio "freemium", offerta early bird, ecc.). Vengono suggeriti degli strumenti gratuiti per ottenere informazioni sul mercato (Google Analytics, Mixpanel, ecc.) per un'analisi approfondita dello scenario. Gli esperti verticali di t2i possono essere coinvolti per supportare le esigenze specifiche dei beneficiari, al fine di aiutare un processo regolare nelle fasi successive di sviluppo del prodotto/servizio. In questo contesto, ad esempio, abbiamo supportato un controllo della conformità alle normative CE e un controllo dei brevetti per i modelli di progettazione.

Lezione 4 - Competenze e team

In questa sessione gli esperti focalizzano la formazione sull'autovalutazione delle competenze nel team. I beneficiari vengono all'incontro con un'analisi ben ponderata di questo argomento. Le domande cruciali sono: sono coperti tutti i ruoli strategici? Che tipo di competenze mancano? Hai bisogno di assumere qualcuno o queste competenze sono già nel team? Puoi attivare la partnership per colmare il divario di conoscenza? Ogni squadra spiega le proprie considerazioni e, sotto la guida del tutor e grazie ai feedback degli altri partecipanti, viene definito un primo piano organizzativo.

Lezione 5 - Finanza

In questa fase, l'esperto aiuta i team a comprendere i diversi elementi da considerare e presenta un modello finanziario efficace, per prevedere la sostenibilità del progetto per 3 anni. Lo scopo della sessione è fornire a tutti i partecipanti le conoscenze di base su profitti e perdite, concentrandosi su prezzi corretti e i trend all'interno del mercato di riferimento. Oltre a tornare alle sessioni relative alla struttura del piano aziendale, il tutor aiuta ogni team a costruire lo scenario imminente, valutando le possibili difficoltà (scenario peggiore) e come reagire correttamente. Il modello di business e i prezzi sono già stati definiti nelle lezioni precedenti, quindi è possibile fissare gli obiettivi strategici per monitorare l'andamento effettivo del business. Grazie ai test già eseguiti, i team possono ora stimare con una buona affidabilità ricavi, costi, spese e possibili investimenti.

Lezione 6 - Avvio

Considerando la difficoltà di lanciare sul mercato un nuovo prodotto o servizio in pochi mesi, sin dall'inizio abbiamo chiesto ad ogni team di arrivare a questo punto con almeno un obiettivo significativo raggiunto (primo accordo formale con un cliente, primo test di successo del servizio completo, ecc.), tenendo conto della maturità di ogni idea. Tuttavia, nel caso in cui il lancio non sia imminente, l'esperto chiede un aggiornamento preciso del prossimo passo che il team intende fare verso l'implementazione (es. bozza del piano di costituzione aziendale, prime entrate, ecc.). Se il lancio viene posticipato a una data non definita, si concorda di comune accordo per un aggiornamento in caso di novità. t2i chiede ai rappresentanti dell'Advisory Board di essere presenti all'ultima fase della lezione, per dare loro la possibilità di valutare l'esito del percorso di accelerazione. Questo momento è anche un'occasione per i team di rivedere il pitch preparato per il National Demo Day e aggiornarlo con la consapevolezza che il proprio potenziale è migliorato grazie l'esperienza dell'accelerazione.



6.3 Piattaforma di apprendimento online - Strumento di autovalutazione

Lo strumento di autovalutazione SIAA è una sezione del sito web del progetto SIAA pensata per offrire una facile opportunità agli assistenti sociali, ai team o ad ogni individuo interessato al tema sociale di testare in autonomia il proprio livello di attitudine imprenditoriale ed eventualmente colmare il gap di conoscenza. La prima sessione di valutazione è aperta e può essere accessibile senza registrarsi al sito web. L'accesso è reso immediatamente visibile nella parte superiore della home page, sotto un apposito controllo denominato "Testa le tue capacità imprenditoriali" in lingua italiana e tedesca.

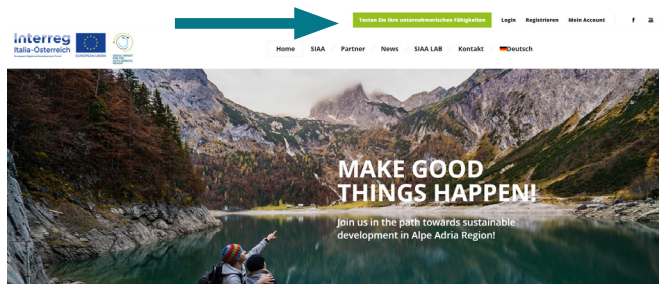


Figura 6: Homepage SIAA

Una volta entrati nella sezione, possiamo trovare una selezione dei migliori 4 questionari gratuiti per valutare le capacità imprenditoriali sociali. Questi quattro questionari sono stati selezionati da esperti dei nostri partner dopo aver analizzato e testato diversi strumenti su questo argomento, per offrire agli utenti i migliori strumenti senza dover fare ulteriori ricerche.

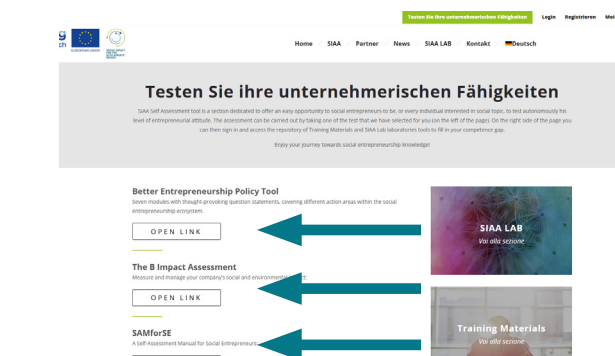
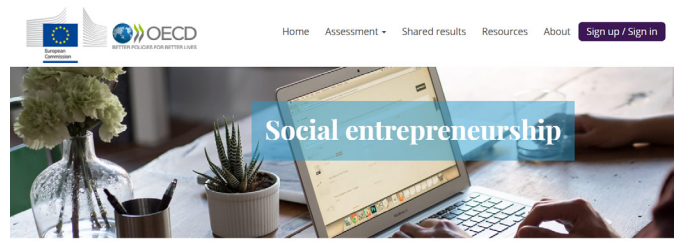


Figura 7: Pagina della sezione "Strumento di autovalutazione"

Cliccando su ciascun link si viene reindirizzati ai siti web delle istituzioni dove si trovano gli strumenti. Nessun costo è richiesto per l'uso degli strumenti selezionati, ma a volte viene chiesto di registrarsi per ricevere via e-mail il report di valutazione al termine del test.



Assess your social entrepreneurship ecosystem

Social entrepreneurship focuses on social enterprises, which aim to have a specific social impact through their economic activities. These enterprise development and social cohesion, and they might need specific support measures and other enabling conditions.

This part of the tool allows you to assess whether current policies and programmes enable and support social enterprises to start-up and scale-up seven modules with thought-provoking question statements, covering different action areas within the social entrepreneurship ecosystem. You will context against these.

Figura 8: "Better Entrepreneurship Policy Tool"

Una volta verificate le capacità e l'attitudine imprenditoriale con uno o più questionari, si può tornare alla Sessione di autovalutazione e sfruttare i materiali raccolti durante le varie sessioni dei SIAA Lab regionali o altre risorse all'interno dei Training Materials. Entrambe le sessioni possono essere esplorate previa registrazione gratuita al sito SIAA. La sessione SIAA Lab contiene diversi materiali utilizzati e forniti dai nostri esperti durante lo sviluppo dei laboratori di formazione regionale. Suddivisi nelle diverse regioni e negli anni di sviluppo, si possono trovare risorse su temi come la valutazione, lo sviluppo e la comunicazione dell'idea imprenditoriale.

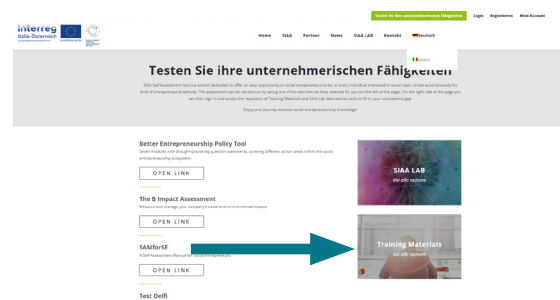


Figura 9: L'accesso alla pagina SIAA LAB

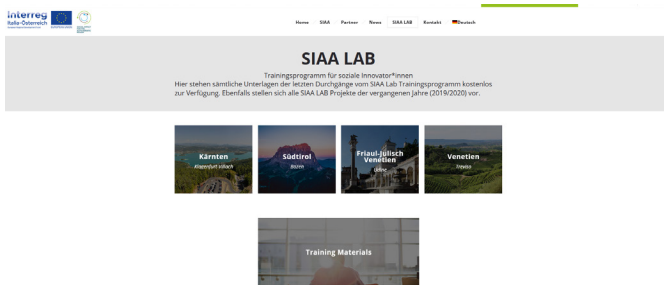


Figura 10: La pagina principale di SIAA LAB

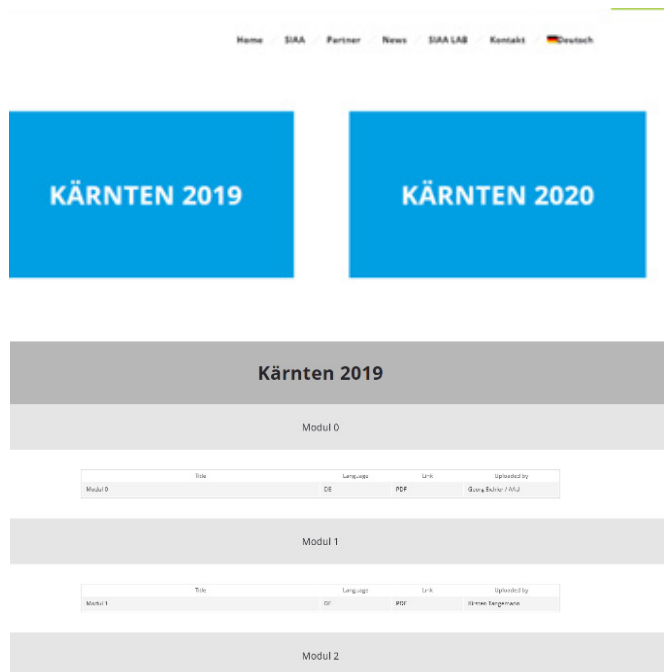


Figura 11: Esempio di pagina di SIAA LAB regionale e pagina dei moduli

Per una panoramica più completa dell'esperienza SIAA Lab, sotto l'elenco dei moduli possiamo trovare una breve descrizione delle idee che sono state supportate attraverso i percorsi formativi del SIAA Lab.

Sparks

At SPARKS, we believe that today's playgrounds no longer provide children the necessary contact with nature because they are made of artificial materials such as plastic and metal. In addition, these playgrounds do not motivate children enough to be active, but rather encourage them to sit (e.g. sandpit, swing). For this reason, we decided to design modern sports and exercise fields using natural materials that inspire children to exercise more outdoors and allow them to develop their bodies in motion.



Vielfühler

"Vielfühler" offers training for sensitive and emotional adults and children. In seminars and workshops, joint activities and research are carried out with the aim to find out how "sensitive people" can design all areas of life for their own well-being and consciously use their gentle strength for the benefit of all. In the future, a platform that bundles a wide range of offers from several providers, which have set themselves the goal of strengthening the "feeling" of people again and creating a balance to our "crazy", fast-paced world, will be created.



Figura 12: Descrizioni delle idee sulla pagina del SIAA Lab della Carinzia

Tornando alla sessione principale di Autovalutazione, o scendendo appena sotto la pagina principale della sezione SIAA Lab, si accede ad un altro archivio di numerose risorse sullo sviluppo dell'idea sociale, denominato "Training Materials". Questa sezione è concepita per supportare ulteriormente lo sviluppo dell'idea di impresa sociale. I contenuti, validati e aggiornati regolarmente da tutti i partner, sono suddivisi in 6 temi chiave, che gli esperti hanno ritenuto essenziali per potenziare capacità e competenze socio

- Imprenditoriali (Business Model, Marketing e Comunicazione)
- Risorse/Finanziamenti
- Team work
- Analisi di mercato/Problem validation

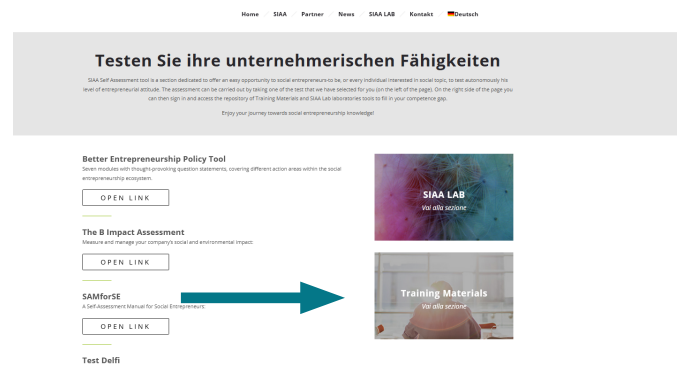


Figura 13: Accesso ai "Training Materials"

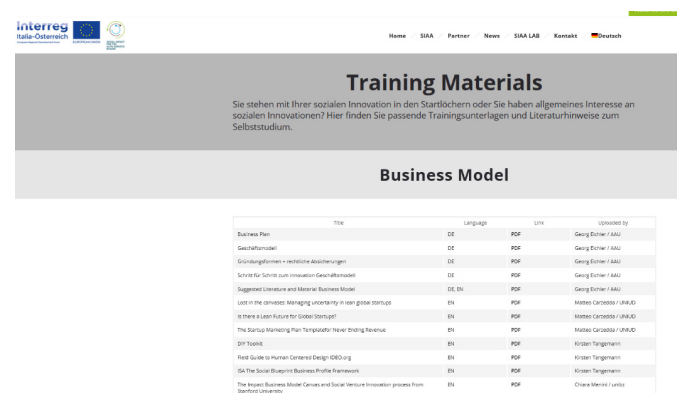


Figura 14: Esempio di materie e risorse nei "Training Materials"

Lo strumento di autovalutazione nel suo complesso e le risorse relative ai SIAA Lab e ai Training Materials sono concepiti per aiutare tutti i potenziali imprenditori sociali, poiché selezionano e raccolgono in un unico luogo il materiale e gli strumenti migliori aggiornati e testati sul campo da esperti e imprenditori, al fine di supportare una prima validazione del potenziale di un'idea sociale. Dopo questo primo percorso di autovalutazione, i partner SIAA sono disponibili in ogni regione per aiutare il singolo individuo o il team interessato ad andare avanti verso lo sviluppo completo della propria idea sociale.



7. Progetti di impresa sociale nazionali e internazionali

Nel corso del progetto della durata di 3 anni sono stati avviati diversi progetti interessanti (es. Concorso di idee SIAA e programma di formazione SIAA Lab). Sebbene alcune iniziative siano in una fase iniziale, altre hanno già sviluppato un modello di business maturo. I partner del progetto hanno selezionato tre iniziative della propria regione in base all'unicità, all'impatto previsto e alla probabilità di essere implementate con successo. Nel capitolo seguente presentiamo brevemente questi progetti selezionati e raccontiamo la loro situazione attuale. Inoltre, verranno evidenziate le opportunità e le sfide di queste iniziative. Osservandoli più da vicino, è possibile notare quali contesti, fattori e situazioni hanno un impatto sui progetti nascenti. Successivamente, saranno illustrati alcuni progetti internazionali che sono ben consolidati e implementati con successo e che quindi stanno già creando valore sociale. Con questo si intende incoraggiare ulteriori trasferimenti di competenze e di buone prassi a livello internazionale e interregionale.

7.1 Progetti SIAA - Risultati 2019-2020

7.1.1 Carinzia

Progetto: Waldmomente

Focus del progetto: Qualità della vita (lavoro, istruzione, società civile ...)

Descrizione:

In tempi in cui un numero crescente di persone soffre per la vita stressante delle regioni metropolitane, il progetto Waldmomente crea una controtendenza. Utilizzando la foresta come luogo di relax, rigenerazione, apprendimento, gioco, divertimento e conoscenza, il progetto si rivolge all'intera società come gruppo target. Attraverso esperienze uniche e momenti emozionanti, Waldmomente avvicina le persone alle foreste e crea così un collegamento con le nostre origini, spesso dimenticate, e con madre natura. Waldmomente offre un luogo dove tutti sono i benvenuti, dove le persone hanno la possibilità di comprendere e cambiare in meglio la propria vita, senza avvertire la pressione di dover correre o dimostrare qualcosa. In questo modo vengono utilizzate le risorse più naturali (e spesso dimenticate) disponibili.

Qual è la situazione attuale del progetto?

Rafforzato attraverso il SIAA Lab, il progetto ha continuato a svilupparsi positivamente, vedendo crescere l'interesse e degli ordini. Il SIAA Lab ha dato un contributo significativo per migliorare ulteriormente Waldmomen-

te. Il programma ha permesso di suddividere e studiare l'idea nelle sue varie parti, e gli esperti e gli altri partecipanti hanno supportato la titolare del progetto nell'avvicinare la sua idea alla realtà. Oltre all'impatto positivo sul progetto stesso, il percorso formativo è stato anche un grande arricchimento per la stessa fondatrice, la signora Puschan, e ha plasmato la sua personalità. Oltre all'impatto positivo dello scambio con altri partecipanti al SIAA Lab sul suo progetto, la signora sottolinea anche il ruolo prezioso svolto dal suo formatore, dall'incubatore locale e dall'ufficio regionale di promozione economica nello sviluppo della sua idea. Waldmomente soffre al momento gli effetti della crisi COVID-19. La titolare del progetto, la signora Puschan, considera tuttavia la crisi come un'opportunità e rimane motivata.

Contatti:

Puschan KREATIV GmbH

Inhaberin/Geschäftsführerin: Eva-Maria Puschan

E-Mail: eva-maria@waldmomente.at

Telefono: +43 664 75 02 98 99

Progetto: Birkenhof

Focus del progetto:

Cambiamento demografico e sociale (invecchiamento e nuovi modelli di migrazione)

Descrizione:

Vivere il ritmo della vita in campagna, conoscere la natura e sentire la forza della comunità: tutto ciò è al centro del progetto Birkenhof. Attraverso un vasto programma di gite scolastiche, il Centro culturale e formativo Birkenhof offre la possibilità alle classi scolastiche di sperimentare l'interazione tra persone e natura, nonché l'interazione interpersonale. L'inclusione e la partecipazione sono particolarmente importanti. In laboratori specifici, gli studenti sono invitati a lavorare insieme a persone che hanno bisogno di assistenza. Si apre così uno spazio di incontro e si realizza una crescita insieme. Il concetto si basa sulla visione antroposofica dell'uomo: la natura come spazio di apprendimento, esperienza e incontro!

Qual è la situazione attuale del progetto?

Il programma di formazione SIAA Lab ha aiutato la titolare del progetto a orientarsi nel labirinto di nuove attività che emergono durante lo sviluppo e l'implementazione di un nuovo progetto. Il Business Model Canvas è stato uno strumento importante. Particolarmente utili si sono rivelati i consigli e i suggerimenti specifici per il progetto che sono stati forniti dai trainer del SIAA Lab, i quali hanno stimolato la sig.ra Fritzer a parlare con i futuri clienti, a concretizzare e sviluppare il progetto. In questo modo, l'idea originale è stata trasformata passo dopo passo in

un concept chiaro. La titolare del progetto ha molto apprezzato il supporto dato dal programma di formazione SIAA Lab e ora si sente pronta e preparata per le nuove sfide che ancora la attendono. Un suggerimento per il miglioramento riguarda le sessioni di pitch, che le sono sembrate estremamente dispendiose in termini di tempo, che avrebbe preferito utilizzare maggiormente nel lavoro di gruppo. Nonostante ciò, la sig.ra Fritzer è estremamente grata di aver potuto partecipare al programma. Non solo il suo progetto, ma anche lei stessa ritiene di essere migliorata durante il percorso. Al momento sta lavorando alla fase pilota e sta muovendo i primi passi verso l'effettiva implementazione, poiché ci sono già molti clienti interessati

Contatti:

Birkenhof Sophia Fritzer (Projektleitung)

Telefono: +43 699 10996246

E-Mail: sophiafri@edu.aau.at oder
kontakt@heimstaette-birkenhof.at

Progetto: FraSon Austria

Focus del progetto:

Cambiamenti demografici e sociali (invecchiamento e nuovi modelli di migrazione); Cambiamenti climatici e misure (trasporto sostenibile)

Descrizione:

FraSon Austria è la combinazione delle prime tre lettere dei proprietari del progetto FRAnz Knittelfelder e SONja Haubenhofner. L'idea alla base del progetto FraSon Austria è dare vita a nuove abitazioni e nuovi oggetti di arredo ristrutturando vecchie abitazioni in disuso e arredandole attraverso l'uso della creatività e dell'artigianato, proteggendo così l'ambiente, le risorse e il portafoglio. Il progetto, che prevede seminari online per progetti di upcycling (riuso creativo) individuali, mira anche a motivare e consigliare i possessori di proprietà sfitte nella regione Alpi-Adriatica a ristrutturare le abitazioni per darle in affitto dopo un progetto di upcycling. Sul sito www.frasonaustria.at i turisti e tutti coloro che sono interessati possono prenotare queste proprietà per le vacanze o registrarsi per un workshop sull'upcycling.

Qual è la situazione attuale del progetto?

Il programma di formazione SIAA Lab ha aiutato i titolari del progetto a concepire un'idea di business concreta. Di particolare valore è stata l'applicazione del Business Model Canvas e il contributo dei formatori e degli altri partecipanti. I titolari del progetto sottolineano inoltre che parlare e disquisire prontamente delle proprie ispirazioni con estranei contribuisce in modo significativo allo sviluppo orientato al cliente di un prodotto/servizio.

Inoltre, la formazione sul campo è stata importante per imparare a promuovere il progetto in un modo comprensibile a tutti. Poiché il programma di formazione di SIAA Lab è stato molto dispendioso in termini di tempo, Franz e Sonja sperano che i prossimi passi per l'implementazione del progetto siano definiti in modo più rapido ed efficiente. L'implementazione sarà supportata dal programma di accelerazione build!.

Franz e Sonja vedono l'attuale crisi Covid-19 e il conseguente cambiamento globale come una grande opportunità per la loro idea di business sostenibile, che consiste nel contrastare l'attuale società usa e getta che spreca risorse. Infatti, molte persone stanno nuovamente sviluppando una consapevolezza della natura e dell'ambiente.

Contatti:

FraSon Österreich

Telefono: +43 664 38 10 896

E-Mail: frasonaustria@gmail.com

7.1.2 Friuli Venezia Giulia

Nome del progetto: GLUO – Piattaforma Collaborativa del Volontariato

Focus del progetto:

Assistenza sanitaria, cambiamento demografico e sociale (invecchiamento e nuovi modelli di migrazione)

Descrizione:

Il Centro Servizi per il Volontariato del Friuli Venezia Giulia ha lanciato www.gluo.org, la piattaforma collaborativa a sostegno del volontariato e delle organizzazioni del Terzo Settore. GLUO offre la possibilità di condividere gratuitamente competenze, spazi e cose: puoi dare quello che hai o sai e cercare quello che ti serve. Ad esempio, un'organizzazione che ha pianificato un corso di formazione può condividere alcuni posti liberi con volontari di altre associazioni. Può anche offrire una sala riunioni o oggetti utili. Non è tutto! Chiunque desideri sostenere il volontariato può condividere qualcosa. Professionisti, aziende, scuole e istituzioni pubbliche sono i benvenuti!

Qual è la situazione attuale del progetto?

Il programma di formazione SIAA Lab ha aiutato il team di progetto a sviluppare idee e concentrarsi su un modello concreto. Gli input dei formatori ci hanno fatto selezionare e dare la priorità ad alcune azioni strategiche sulla base dell'urgenza e dell'importanza. Pertanto, abbiamo definito in modo più rapido ed efficiente i passaggi per l'implementazione del progetto, nonostante la crisi del Covid-19. Al contrario, sebbene la pandemia sia apparsa in un primo momento come una minaccia per il progetto, ci ha permesso di identificare due esigenze principali e diffuse e un obiettivo su cui concentrarsi: lo scambio online di competenze e lo scambio di spazi nella vita reale, che è un tema chiave per le associazioni per incontrare persone nel rispetto delle regole.

Ora il team di progetto sta lavorando duramente per migliorare l'infrastruttura di condivisione e scambio di Gluo. La prossima sfida è la diffusione sul territorio e la crescita della comunità di utenti. Nella fase di Accelerazione SIAA, Friuli Innovazione ci sta supportando nel rafforzamento delle relazioni con gli utenti, nel miglioramento dell'accessibilità mobile e in una strategia di comunicazione basata sullo storytelling.

Contatto:

Telefono: +39 392 995 7902

E-Mail: piattaforma@csvfvg.it

www.gluo.org

Nome del progetto: GreenPonics - il nuovo modo di coltivare

Focus del progetto:

Cambiamento climatico e misure (trasporto sostenibile)

Descrizione:

Il progetto è finalizzato alla riqualificazione di fabbricati e terreni aventi destinazione commerciale e industriale. L'idea è quella di costruire serre idroponiche (Vertical Farming), destinate all'agricoltura e alla produzione indoor di frutta, verdura ed erbe aromatiche, unitamente ad un sistema di cattura della CO2 atmosferica. Inoltre, la trasformazione dei siti abbandonati permetterebbe la rigenerazione urbana delle aree limitrofe, restituendo parte dei lotti alla comunità e, quindi, stimolando l'aggregazione sociale e la partecipazione attiva al progetto.

Qual è la situazione attuale del progetto?

Il programma di formazione SIAA Lab ha aiutato il team di GreenPonics a organizzare e sviluppare ulteriormente la propria idea di business. In effetti, l'applicazione del Social Business Model Canvas è stata particolarmente significativa per GreenPonics, poiché ha permesso di identificare facilmente gli aspetti chiave del progetto e, inoltre, di analizzare in profondità le attività specifiche e tenere traccia dei contenuti emersi nel tempo. Inoltre, grazie al programma, il team ha potuto migliorare efficacemente le proprie capacità di storytelling e capire quali sono i social network e, più in generale, gli strumenti utili per raggiungere il proprio target principale e, quindi, per promuovere efficacemente il business. Infine, durante la fase di accelerazione di SIAA Lab e su suggerimento degli esperti di Friuli Innovazione, Green-Ponics ha avviato la realizzazione del suo primo prototipo di serra idroponica. Quest'ultimo sarà un passo essenziale per ampliare la rete del team e le sue opportunità di interagire con i partner tecnici e finanziari, nonché per farsi conoscere dalle comunità locali.

Mentre il team di GreenPonics cerca di trarre il meglio da ogni situazione, l'attuale crisi del Covid-19 e le conseguenze a cui inevitabilmente porterà sono considerate una grande opportunità. La speranza è che le persone si rendano conto dell'imminente necessità di cambiare abitudini e adottare stili di vita ecosostenibili e a basso impatto ambientale. Il progetto GreenPonics consentirebbe di coltivare a km zero, utilizzando fonti energetiche rinnovabili e senza alcun consumo di suolo, evitando così ulteriore deforestazione e riducendo la CO2 atmosferica.

Contatto:

GreenPonics – the new way of farming

Telefono: +39 3492165992

E-Mail: info@greenponics.eu

Nome del progetto: Concetti circolari per l'ospitalità (Circular Economy)

Focus del progetto:

Cambiamento climatico e misure (trasporto sostenibile)

Descrizione:

Concetti circolari per l'ospitalità è un nuovo modo di approcciare il design e il ciclo di vita degli arredi utilizzati in hotel, ristoranti, navi da crociera e locali in generale. Secondo il principio "REDUCE" i prodotti sono realizzati con materiali sostenibili e con il minimo spreco. Durante il loro utilizzo, i mobili vengono regolarmente mantenuti in modo da garantirne una maggiore durata e, una volta definitivamente smaltiti, c'è la possibilità di "RIUTILIZZARLI" a fini sociali, ad esempio come una donazione a qualche ONLUS. Il mobile può quindi avere una seconda vita, oppure i suoi componenti possono essere RIUTILIZZATI, perché realizzati sui principi dell'"eco-design". Se e quando il mobile dovrà essere smaltito sarà facile smontare e "RICICLARE" i suoi componenti, con il minimo impatto ambientale. Se questi principi vengono applicati all'ARREDO DI DESIGN, installato in hotel e ristoranti, un nuovo modo di vedere i prodotti aiuterà a spostare gli acquisti da logiche di "marca" o "prezzo basso" a sostenibilità e qualità reale. Gli sprechi saranno drasticamente ridotti e la popolazione o gli istituti pubblici a basso reddito/budget potranno permettersi buoni prodotti.

Qual è la situazione attuale del progetto?

Il percorso formativo di SIAA Lab ha aiutato il titolare ad analizzare accuratamente il proprio progetto, a selezionare i punti chiave e a concentrarsi sulla metodologia più efficiente per raggiungere gli obiettivi attesi. La profonda conoscenza dei formatori sui modelli di business, unita alla lunga esperienza del titolare del progetto nel campo in oggetto, ha permesso al progetto di diventare molto attrattivo per diversi potenziali partner descritti nel processo ideale e di creare primi esempi concreti, come per esempio la creazione di una nuova linea di prodotti basata sui principi del basso impatto ambientale. Alcuni nuovi potenziali partner hanno mostrato il loro interesse ad aderire al progetto al fine di integrare, migliorare ed espandere il progetto. Questa nuova linea di prodotti è stata una conseguenza della maggiore domanda durante l'emergere del Covid ed è qualcosa che sarà ulteriormente sviluppato nei prossimi mesi. Questo aiuterà a testare il progetto sul mercato. Inoltre, la crisi

Covid ha enfatizzato la necessità di una produzione sostenibile in generale, e ha evidenziato come la prossimità della produzione sarà un tema centrale per il futuro.

Contatto:

Lorenzo Braida

Telefono: +39 333 830 5039

E-Mail: lorenzo@braida.net

7.1.3 Veneto

Nome del progetto: SEERCLE

Focus del progetto:

Cambiamenti climatici e misure (trasporto sostenibile)

Descrizione:

Matteo Dalla Porta e Francesco Bolzonello sono rispettivamente specializzati in Economia e Ingegneria Ambientale. Il loro progetto mira a facilitare la transizione delle piccole e medie imprese verso l'economia circolare attraverso un metodo di consulenza multidisciplinare ma specializzato per affrontare tutte le possibili inefficienze nella gestione delle risorse. Uno degli strumenti più peculiari implementati dal team è un report che, a differenza di un normale report tecnico, risulta di facile lettura per i non addetti ai lavori e aiuta le aziende a leggere l'analisi in modo chiaro, dando evidenza soprattutto al lungo termine benefici dell'attuazione di misure sostenibili.

Qual è la situazione attuale del progetto?

Il progetto è stato implementato con successo dalla fase di accelerazione nel 2019, quando SEERCLE ha potuto testare il metodo con alcuni dei primi clienti. Il team è stato ampliato anche con esperti di altri settori, mentre sono stati creati e messi online un sito web dedicato (www.seercle.it) e una pagina Facebook (@seercle). Veneto SIAA Lab è considerata da SEERCLE una grande opportunità per sfidare e migliorare il proprio modello di business, in quanto offre consulenza esperta per testare l'idea e le opportunità di networking per trovare il giusto supporto durante il percorso verso il mercato. Dopo diversi cambiamenti durante la fase di formazione e accelerazione, il modello di business di SEERCLE rimane ora focalizzato su un supporto di consulenza a 360° per le aziende per favorire la consapevolezza sull'economia circolare. In effetti, SEERCLE ha sottolineato che l'approccio multiplo è uno degli elementi che i clienti apprezzano di più. Dall'altro lato, il problema principale riscontrato è la raccolta dei dati, passaggio fondamentale per analizzare la situazione iniziale dell'azienda, che a volte richiede più tempo del previsto a causa della difficoltà di reperimento dei dati o della sfiducia del personale aziendale nel condividere informazioni economiche sensibili. L'emergenza Covid-19 sta avendo un forte impatto sul business di SEERCLE, poiché l'attenzione delle aziende è ora focalizzata solo sulla salute finanziaria, mentre gli aspetti di sostenibilità per ora sono messi in standby. La speranza è che, dopo questa prima fase di valutazione post crisi, il tema della sostenibilità diventi ancora più cruciale rispetto a prima dell'era Covid-19.

Contatti:

Matteo Dalla Porta und Francesco Bolzonello

E-Mail: seercle.it@gmail.com

<http://www.seercle.it>

Nome del progetto: IL TUO STILE AD OGNI COSTO

Focus del progetto:

Qualità della vita

Descrizione:

Anna Mantoan è una fashion designer impiegata in una cooperativa che vende abiti di seconda mano e altri prodotti. L'idea imprenditoriale che ha sviluppato durante SIAA Lab è un servizio di consulenza e formazione, da offrire attraverso la cooperativa, per aiutare le persone a vestirsi in modo più consapevole, sia in termini di stile che di sostenibilità. Il servizio ha molti obiettivi positivi: incoraggiare le persone svantaggiate a vestirsi in modo accurato per supportare un processo di integrazione generale, aiutare le persone con risorse economiche limitate a vestirsi con stile e sentirsi meglio, e infine incoraggiare tutte le persone a pensare a un guardaroba più etico. In quanto ospitati presso la cooperativa, i laboratori di formazione sono offerti gratuitamente, mentre i servizi di consulenza di stile one-to-one sono forniti a pagamento, per una cifra contenuta. In futuro, l'obiettivo di Anna è implementare un servizio come consulente di moda privata.

Qual è la situazione attuale del progetto?

IL TUO STILE AD OGNI COSTO è stato realizzato durante l'ultimo periodo della fase di accelerazione 2019 in Veneto sotto forma di una serie di workshop tenuti nella sede della cooperativa, seguiti da una sfilata di chiusura a cui ha partecipato un vasto pubblico interessato. Nel 2020, ulteriori workshop e servizi di consulenza saranno svolti in primavera. Purtroppo, il servizio è stato sospeso a causa dell'emergenza Covid-19 e Anna è stata reindirizzata per supportare altri settori dell'attività della cooperativa. Oltre agli aspetti ovi e negativi di questo stop, Anna si è resa conto che l'emergenza Covid ha, in una certa misura, prodotto un impatto positivo sull'industria della moda, promuovendo il riconoscimento da parte delle persone dell'importanza e della necessità di utilizzare (e riutilizzare) gli abiti e di favorire l'acquisto di prodotti responsabili. Infatti, la vendita di abiti usati ha visto un enorme crescita. Per Anna, frequentare il training di SIAA Lab è stato fondamentale per trasformare la sua idea in un servizio concreto, in quanto senza il supporto esperto di t2i e il calendario rigoroso imposto dalla fase di accelerazione, non avrebbe mai trovato la fiducia per iniziare. Anna sta ancora acquisendo nuove compe-

tenze per diventare consulente di moda e ha aperto un account Instagram dove offre i suoi servizi come consulente privata.

Contatti:

Anna Mantoan

E-Mail: anna.mantoan.it@gmail.com

Nome del progetto: FAMILIARI IN AFFITTO

Focus del progetto:

Cambiamento demografico e sociale (invecchiamento e nuovi modelli di migrazione)

Descrizione:

Katja Turk è una project manager internazionale con una forte attenzione ai progetti sociali. Ha maturato cinque anni di esperienza come assessore allo sviluppo delle Politiche Sociali presso un comune della provincia di Treviso, dove è nata l'idea di creare un servizio privato di trasporto e cura per anziani e disabili svolto da operatori sociali esperti. Il servizio si pone come soluzione intermedia tra il trasporto gratuito offerto dagli ospedali alle persone malate e il servizio di trasporto privato ad esempio di un taxi, ma con il vantaggio di un operatore dedicato che può seguire il cliente in tutte le fasi del viaggio. Familiari in Affitto, questo è il nome del servizio, ha un duplice obiettivo: aiutare le persone fragili a ritrovare l'indipendenza e muoversi in autonomia per svolgere le proprie commissioni, incontrare amici, seguire le terapie mediche o altri impegni che non possono svolgere da soli, oppure far sì che l'operatore subentri a loro per sollevarli totalmente dall'incombenza (as esempio: andare a fare la spesa, andare all'ufficio postale, ecc.) Beneficeranno del servizio anche le famiglie di persone fragili e disabili, che si sentiranno sicure e sollevate nel delegare alcune responsabilità a personale esperto, per una cifra ragionevole.

Qual è la situazione attuale del progetto?

Katja Turk ha frequentato il SIAA Lab Veneto nella primavera del 2020 e poi la sua idea è stata selezionata per la fase dell'accelerazione. L'idea sta lentamente ma regolarmente assumendo la sua forma definitiva e concreta in fase di accelerazione, grazie al prezioso supporto di docenti ed esperti di t2i, oltre che ai feedback degli altri partecipanti al percorso SIAA. L'ultimo aspetto chiave da chiarire è stato la forma dell'accordo per regolare i rapporti tra gli operatori professionali coinvolti e gli utenti, ma ancora una volta il supporto degli esperti di t2i l'ha aiutata a trovare una soluzione. La forma finale di Familiari in Affitto sarà una piattaforma dove i clienti potranno cercare tra un elenco di profili di operatori sociali e

trovare la persona che meglio si adatta ai loro bisogni. I riscontri degli utenti aiuteranno a valutare i diversi profili e ad agire in caso si riscontrino dei problemi. La piattaforma sarà pronta alla fine del 2020, dopo aver chiuso la fase di accelerazione nell'ottobre 2020, e subito dopo verrà sviluppata un'applicazione dedicata per i cellulari. La qualità e la competenza degli operatori sociali del team faranno la grande differenza per l'utente finale, in quanto saranno il biglietto da visita di Familiari in Affitto. Katja si sta occupando personalmente della selezione, chiedendo supporto ai suoi contatti di lunga data nelle cooperative sociali e nel settore sanitario, sviluppati durante il suo mandato di assessore nel consiglio comunale.

Katja ritiene che il time to market per Familiari in Affitto sia abbastanza buono secondo la pianificazione iniziale, e ha sfruttato il rallentamento che l'emergenza Covid-19 ha imposto a tutte le attività per esaminare con attenzione le caratteristiche migliori per un servizio efficace per la comunità. Il Corona-virus, infatti, ha portato alla luce nuovi bisogni, soprattutto tra anziani, malati e disabili in quanto sono i più esposti alla malattia. Spostamenti limitati e trasporti sicuri sono ormai un modo importante per prendersi cura delle persone fragili, quindi Familiari in Affitto può davvero essere un supporto efficace in questi tempi difficili.

Contatto:

Katja Turk

E-Mail: katja_turk@yahoo.it

7.1.4 Alto Adige

Progetto: "Benessere attraverso la Risata-Wohlbefinden durch Lachen"

Focus del progetto:

Assistenza sanitaria

Descrizione:

Le persone anziane sono spesso insoddisfatte della loro vita e hanno un basso tasso di felicità. L'isolamento sociale imposto dal coronavirus ha ulteriormente aggravato questa situazione, portando a uno stato di crescente ansia e depressione in questa fascia di età. La terapia della risata è la soluzione proposta a questo problema perché la risata porta gioia e benessere e cambia lo stato mentale in pochi minuti, aiutando il rilascio di endorfine da parte delle cellule cerebrali. «Benessere attraverso la Risata-Wohlbefinden durch Lachen» si propone di promuovere la terapia del riso e metterla a disposizione di un numero sempre maggiore di anziani attraverso

l'utilizzo di video terapie che permettano loro di seguire questo approccio terapeutico anche in una situazione di isolamento sociale come ciò che è stato sperimentato durante il periodo del COVID-19.

Qual è la situazione attuale del progetto?

Il progetto è stato sviluppato durante il SIAA Lab, che ne ha guidato l'ideazione grazie a continui feedback e sessioni di tutoraggio. Dopo la fase di ideazione svolta durante il SIAA Lab, l'idea è ora pronta per un proof of concept attraverso un prototipo funzionante e beneficiari pronti e disponibili a dimostrarlo. Per realizzare questa fase di sperimentazione e portare l'idea sul mercato, c'è bisogno di trovare partner che supportino l'idea economicamente e con le loro reti. Le prime attività che devono essere messe in atto sono lo sviluppo di un sito web o piattaforma web insieme ad attività di marketing per promuovere le iniziative tra i potenziali beneficiari. La situazione COVID-19 ha da un lato reso più difficile lo sviluppo dell'idea interrompendo gli incontri e le interazioni di persona che si svolgevano durante i moduli del SIAA Lab. D'altra parte, il distanziamento sociale ha intensificato il problema della solitudine e della depressione delle persone anziane, rendendo ancora più importante l'attuazione della terapia del riso per aiutare il benessere di questo gruppo target.

Contatti:

Rudi Schönhuber, Paula Prugger

Telefono: +39 3472998776

E-Mail: paula.gayatri@gmail.com

Progetto: Durante Noi, Dopo di Noi

Focus del progetto:

Qualità della vita

Descrizione:

Scopo dell'idea progettuale è aumentare il benessere, l'inclusione sociale e l'autonomia delle persone con disabilità, attraverso la piena applicazione dell'attuale legge denominata „dopo di noi“, in un'ottica di perdita del supporto da parte della famiglia.

L'idea è di attivare e rafforzare i programmi di intervento per la deistituzionalizzazione e la piena autonomia delle persone con disabilità. Ciò si otterrebbe da un lato, con più alloggi in residenze, o appartamenti comuni, che riproducono le condizioni abitative e l'atmosfera di un gruppo familiare, e dall'altro, costruendo „progetti di vita“ individualizzati che vanno oltre l'assistenza, e che tengano conto anche dei bisogni sociali, educativi e spirituali di ogni individuo. Tutto ciò si realizzerà proponendo, tra l'altro, soluzioni giuridico-sociali innovative, come

l'utilizzo dello strumento del trust. Il trust, infatti, offre infinite possibilità di soluzioni pratiche, ma è rimasto, fino ad ora, una possibilità quasi del tutto sconosciuta al grande pubblico e ignorata dai professionisti.

Qual è la situazione attuale del progetto?

La partecipazione al SIAA Lab è stata di grande importanza per la verifica e validazione dell'idea iniziale del progetto „Durante Noi, Dopo di Noi“. Ciò ha consentito di modificare, in larga misura, il punto di vista iniziale, trasformando l'idea in una proposta progettuale „in evoluzione“, continuamente sottoposta ad ulteriore verifica e validazione nelle sue fasi essenziali. È stato così possibile, oltre a lavorare sui vari aspetti dell'attuazione, individuare meglio il target dei beneficiari, consentendo l'inclusione di enti e associazioni, che già si occupano di persone con disabilità, ma che non hanno ancora affrontato il problema del „dopo di noi“.

Nel tempo trascorso, dopo la conclusione della fase teorica del SIAA Lab, sono stati presi contatti con associazioni ed enti interessati, riscontrando grande disponibilità a collaborare. Ora l'idea è pronta per essere realizzata grazie al disimpegno dei componenti del core team da altre attività lavorative e di volontariato e alla forte convinzione, grazie alla partecipazione a SIAA Lab, che l'idea meriti di essere realizzata. I prossimi mesi saranno determinanti per l'avvio del progetto „Durante Noi, Dopo di Noi“, e determinante sarà la scelta dei partner e il loro coinvolgimento, nonché la costruzione del necessario team di competenze.

Contatti:

Luigi Asteggiano, Lorenzo Pesce

Telefono: +39 347 9606109

E-Mail: luigi.asteggiano@gmail.com

Progetto: Quaderno coccinella - Marienkäfer-Notizbuch

Focus del progetto:

Qualità della vita (istruzione)

Descrizione:

Questo progetto è un software scolastico innovativo e interattivo per alunni e insegnanti, un quaderno elettronico in cui i bambini possono svolgere i compiti assegnati dall'insegnante con l'aiuto di diversi strumenti e che consente all'insegnante di monitorare i progressi dei propri alunni. Il software dà la possibilità agli alunni di svolgere i compiti con l'ausilio di diversi strumenti didattici e di seguire un metodo di studio personalizzato. Aiuta anche gli insegnanti ad avere un approccio didattico unico

e inclusivo valido per tutta la classe. L'insegnante può anche monitorare i progressi di ogni alunno secondo diversi parametri, tenere traccia dei miglioramenti o delle problematiche della classe al fine di adattare immediatamente il programma e riconoscere eventuali segnali di allarme di potenziali disabilità nell'apprendimento per consentire una diagnosi precoce. Il software, infine, permette ai genitori di avere una comunicazione facile e diretta con gli insegnanti, oltre a fornire uno strumento efficace ed intuitivo per aiutare i propri figli a studiare da casa e fare i compiti.

Qual è la situazione attuale del progetto?

Il programma di formazione SIAA Lab ha permesso l'evoluzione dell'idea, aiutando a capire a quali stakeholder rivolgersi per implementare le giuste funzionalità nel prototipo. Gli stakeholder chiave per lo sviluppo dell'idea sono stati gli insegnanti ed esperti nel campo dell'educazione inclusiva e delle tecnologie per l'istruzione, nonché le scuole e le famiglie. L'idea è ora in fase di costruzione di un prototipo interattivo e funzionante ed è alla ricerca di enti di finanziamento per consentire la sperimentazione del prototipo. Gli elementi che sono stati notati come i più importanti per il successo dell'idea sono principalmente tre: un team team propositivo, che individui sempre nuove idee per migliorare il progetto e che sia aperto a nuove possibilità e punti di vista; dei partner per presentare l'idea e ricevere feedback costanti per il progressivo miglioramento del progetto; le risorse finanziarie, fondamentali per poter sviluppare l'idea in modo concreto.

Il periodo di difficoltà legato al COVID-19 ha avuto un impatto sullo sviluppo del progetto. Questa situazione di emergenza, infatti, ha messo in luce le debolezze dell'educazione e della didattica online, creando un'opportunità per sviluppare il software in modo da colmare le lacune educative rilevate e ottenere uno strumento utile per insegnanti, alunni e scuole.

Contatti:

Francesca Visentin, Anita Porru, Martina Burlando

Telefono: +39 3466723300

E-Mail: francescavisentin99@gmail.com



7.2 Esempi di buone prassi internazionali

L'imprenditorialità sociale è il processo attraverso il quale soluzioni efficaci, innovative e sostenibili sono pioniere per affrontare le sfide sociali e ambientali (cfr. *Chanine* 2016, pag. 2). Fornire soluzioni a un problema sociale, avendo un impatto positivo sulla società è quindi l'obiettivo finale di un imprenditore sociale. Pertanto, per un imprenditore sociale la diffusione o il ridimensionamento dell'impatto ha un'alta priorità. Tuttavia, è stato notato come le idee che aspirano ad avere un alto impatto sociale spesso non riescano a crescere e diffondersi, dovendo così compiere grandi sforzi per raggiungere un impatto rivoluzionario o duraturo, che è ciò che definisce la vera innovazione sociale (cfr. *Westley* 2010, pag. 2).

Seguendo questo ragionamento diventa fondamentale poter trasferire l'impatto. Infatti, una volta che un'idea ha superato con successo il proof of concept, può essere sviluppata, replicata, adattata o concessa in franchising. Tuttavia, scalare un'idea e trasferire il suo impatto richiede impegno e una strategia adeguata (cfr. *Mulgan* 2006, pag. 153). Inoltre, al fine di garantirne il successo, un trasferimento dovrebbe rispondere a una effettiva richiesta, derivata da una precisa esigenza che ne giustifichi l'estensione (cfr. *Westley* 2010, pag. 9).

Sono stati selezionati i seguenti esempi di buone prassi in quanto essi affrontano problemi come il cambiamento demografico, il cambiamento climatico, l'assistenza sanitaria e questioni riguardanti il lavoro, l'istruzione e la società civile (vedi analisi SWOT nel manuale, parte I). Una fonte importante che è stata utilizzata nella nostra ricerca è la rete Ashoka (<https://www.ashoka.org/de/our-network>) in particolar modo quella presente nelle regioni di lingua tedesca e italiana, in quanto crediamo che il background culturale, la lingua e la vicinanza regionale aumenteranno la probabilità di trasferimento nella regione Alpino-Adriatica. Inoltre, abbiamo utilizzato reti regionali come la rete Social Entrepreneurship Network Austria (SENA; <https://sena.or.at/>). Tenendo conto del potenziale del progetto in termini di trasferimento e scalabilità delle idee di innovazione sociale esistenti in altre regioni, abbiamo identificato principalmente alcuni esempi di buone pratiche che potrebbero avere il potenziale per essere trasferiti nella regione Alpino-Adriatica.

7.2.1 Collaborazione - posizione geografica

Progetto: ALLMENDA – Alles, was Sinn macht.

Descrizione:

Lo scopo delle attività è fornire alle generazioni future modelli e applicazioni specifiche per una vita sana e sostenibile. Il modo in cui lavorano è incentrato sull'uso di talenti e risorse, pianificazione, implementazione e responsabilità comuni. La loro struttura cooperativa consente la combinazione di prestazioni professionali e volontarie. Le loro attività sono declinate in servizi orientati al futuro e socialmente rilevanti e combinano cooperazione, creazione di valore e azione imprenditoriale.

Gruppo target:

- Persone anziane
- Grande pubblico

Perché è considerato un esempio di buona prassi?

Allmenda integra il sistema di assistenza agli anziani nelle strutture sociali convenzionali fornendo ai governi locali un modello alternativo che favorisca un migliore accesso e uso comunitario dei talenti dei loro cittadini. Di conseguenza, le entità politiche riconoscono i cittadini non solo come contribuenti, ma come fonte inesauribile di idee e competenze. Le persone iniziano a investire il loro tempo nella ricostruzione delle relazioni sociali al di fuori della loro sfera privata, portando a un nuovo senso di comunità e alla creazione di strutture di assistenza.

Contatti:

ALLMENDA Social Business eG
Bildgasse 10, 2. Stock, A-6850 Dornbirn

Telefono: +43 664 8555 222

E-Mail: info@ALLMENDA.com

Progetto: SINGA

Descrizione:

SINGA si impegna per una società inclusiva che abbracci la diversità e per un'economia innovativa che consenta a tutti, indipendentemente dal loro background, di realizzare il proprio potenziale professionale e sociale. SINGA significa „connessione“ e questo è il focus dell'attività. Creando spazi che consentano uno scambio reciproco di idee, esperienze e conoscenze tra pari, SINGA mira a ridefinire il linguaggio e la pratica attuali dell'integrazione. In questo modo, questi spazi diventano laboratori di co-progettazione dove vengono sviluppate soluzioni innovative alle sfide della società.

Gruppo target:

- Grande pubblico
- Popolazione locale

Perché è considerato un esempio di buona prassi?

SINGA Germany è stata fondata nel 2016. Il loro portfolio include SINGA Business Lab, Professional Mentoring, Language Café e Living Room Events. Le loro attività sono limitate alla città di Berlino e all'area circostante, ma forniscono consulenza anche a organizzazioni e iniziative in tutta la Germania per l'implementazione di progetti innovativi che promuovano una società inclusiva.

Contatti:

SINGA Deutschland gUG
c/o Quartiermeister, Oranienstr. 183,
D-10999 Berlin

E-Mail: contact@singa-deutschland.de
<https://singa-deutschland.com/>
<https://www.singaitalia.com/>

7.2.2 Cambiamento demografico e sociale (invecchiamento e nuovi modelli di migrazione...)

Progetto: Life Feeds Education

Descrizione:

Life Feeds Education (LIFEED) è un'azienda del settore Education Technology. Con un team di oltre 20 persone, l'azienda crede che per prosperare nell'era digitale le aziende debbano investire nel benessere dei propri dipendenti, a cominciare da ora. LIFEED crea programmi di formazione digitale che possono essere utilizzati in un percorso di apprendimento continuo, progettati per accompagnare i dipendenti attraverso importanti transizioni di vita quali la genitorialità o la cura di un parente anziano.

Gruppo target:

- Dipendenti che affrontano problemi di conciliazione vita-lavoro
- Imprese

Perché è considerato un esempio di buona prassi?

LIFEED sta affrontando il cambiamento demografico in merito all' invecchiamento della popolazione da un lato e una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro dall'altro. Infatti, c'è sempre più bisogno di assistenza a causa dei nuclei familiari sempre più ridotti, dove ci sono meno giovani che possono occuparsi dei loro genitori anziani. Questa idea imprenditoriale si adopera a sanare il conflitto tra il bisogno crescente di supporto nella vita familiare e la carriera professionale, soprattutto delle donne. Come? Valorizzando il Life Based Learning nelle aziende, cioè il sapere e le competenze acquisite attraverso esperienze di vita vissuta come la genitorialità e la cura dei genitori anziani, trasferendole nell'ambito professionale. LIFEED ha creato un metodo innovativo per valorizzare queste competenze, sia per la persona stessa che per l'azienda, poiché mira a cambiare sistematicamente il modo in cui le aziende valutano le esperienze del personale dipendente in ambito di assistenza.

Contatti:

Life Based Value s.r.l.
Via Andrea Maria Ampère 30, I-20131 Milano (MI)

E-Mail: info@lifeed.io
<https://lifeed.io/en/>

Progetto: WisR

Descrizione:

WisR („wiser“) è una piattaforma online in cui le aziende possono trovare talenti senior motivati che possono offrire la loro esperienza per lavori a progetto, stagionali o part-time. L'obiettivo è reintegrare le persone anziane nella società e nel mercato del lavoro da un lato e, dall'altro, consentire ai talenti senior di trovare un lavoro stimolante e di valore, delle nuove sfide per sentirsi ancora parte attiva nel plasmare il proprio futuro.

Gruppo target:

- Dipendenti in pensione
- Imprese

Perché è considerato un esempio di buona prassi?

WisR è una start-up che collega generazioni diverse e dà vita ad un movimento che promuove la percezione positiva della terza età, in cui tutte le persone possono essere preziose per il mercato del lavoro.

Contatti:

WisR GmbH
Seidlgasse 21 Top 17/18, A-1030 Wien
E-Mail: hello@growwisr.com
<https://www.growwisr.com/>

7.2.3 Qualità della vita (lavoro, istruzione, società civile...)

Progetto: DORV Zentrum

Descrizione:

I centri DORV danno nuova vita alle comunità locali che, a causa della migrazione verso i grandi centri abitati, sono state colpite dallo spopolamento e mancano di molti servizi essenziali. Istituiti, finanziati e gestiti dai cittadini attraverso un modello semplice, i centri DORV diventano un locale unico per i cittadini, dove si combinano un minimarket con servizi postali, sociali e medici, per spingere le comunità locali a rimanere in queste aree piuttosto che abbandonarle.

Gruppo target:

- Comunità locali e loro cittadini

Perché è considerato un esempio di buona prassi?

DORV (Service and Local Provisioning) nasce nel 2001 in un villaggio di 1.400 abitanti quando, a causa dello spopolamento delle campagne, l'ultima banca locale chiude e per il paese inizia una fase di declino. Heinz Frey si rese conto che la rinascita dei piccoli villaggi sarebbe potuta avvenire solo se i membri della comunità avessero collaborato per gestire la situazione e trovato un modo innovativo per l'approvvigionamento di tutti i beni necessari alle esigenze della comunità, permettendo la sua continuazione.

Contatti:

DORV UG
Kirchstraße 29, D-52428 Jülich
Telefono: + 49 2461/3439595
E-Mail: frey@dorv.de
www.dorv.de

Progetto: Ackerdemia e.V.

Descrizione:

L'agricoltura crea conoscenza. Con questo motto l'Ackerdemia Education ha sviluppato un programma educativo orientato denominato "Accademia dell'Agricoltura". Il programma annuale, che ha vinto numerosi premi, è rivolto a scuole, asili nido e altre istituzioni educative per bambini e ragazzi. Con l'Accademia dell'Agricoltura, i bambini imparano da dove proviene il cibo, come viene coltivato e come va gestito consapevolmente. Queste nozioni si vanno perdendo sempre di più, e Ackerdemia vuole cambiare la situazione.

Gruppo target:

- Bambini e adolescenti
- Scuole, asili nido e altri istituti di istruzione

Perché è considerato un esempio di buona prassi?

Combinando in modo intelligente agricoltura e istruzione, *Christoph Schmitz* ha reinventato il modo in cui ristabilire la nostra conoscenza e comprensione dei processi ambientali e pone così le basi affinché un'intera nuova generazione di persone pensi e agisca in modo più sostenibile. L'Accademia dell'Agricoltura è una combinazione innovativa di un curriculum innovativo (comprensivo di strumenti online e offline), un approccio olistico all'intera catena del valore, momenti di apprendimento intergenerazionale tra studenti, insegnanti e tutor, con il coordinamento dell'insegnante. Per la prima volta, è stato facile garantire l'educazione ambientale in ogni scuola e ristabilire il legame tra società e natura.

Contatti:

Ackerdemia e.V., Großbeerenstr. 17, D-14482 Potsdam

Telefono: + 49 331 - 64 74 74 84

E-Mail: info@ackerdemia.de

<https://www.ackerdemia.de/#/top>

7.2.4 Assistenza sanitaria

Progetto: Buurtzorg

Descrizione:

Buurtzorg è un'organizzazione sanitaria pionieristica fondata 13 anni fa basata su di un modello di assistenza volta al benessere olistico dei pazienti, ideato da un'infermiera che ha rivoluzionato il modo di fare assistenza nei Paesi Bassi.

Buurtzorg continua a influenzare e guidare l'innovazione in tutto il sistema di assistenza nei Paesi Bassi e a livello internazionale. Dalla creazione del primo team nel 2006, Buurtzorg Netherlands è cresciuta rapidamente fino ad impiegare oggi 850 persone e 10.000 infermieri. Nelle singole abitazioni e in tutto il mondo Buurtzorg sta supportando le organizzazioni sanitarie a svolgere la transizione verso il suo nuovo modello.

Gruppo target:

- Infermieri
- Organizzazioni sanitarie

Perché è considerato un esempio di buona prassi?

La collaborazione è la chiave del modello di cura Buurtzorg e del suo stile operativo, che ha portato Buurtzorg a collaborare a livello locale e internazionale per trovare nuovi modi di lavorare e nuove aree di cura. Con lo sviluppo del modello, si sviluppa di pari passo una rete di apprendimento globale che Buurtzorg utilizza per condividere esperienze e conoscenze.

Contatti:

Buurtzorg

<https://www.buurtzorg.com/>

Progetto: Mani che scoprono

Descrizione:

Il cancro al seno è la forma più comune di cancro nelle donne. La diagnosi precoce può spesso aumentare significativamente le possibilità di guarigione. Il progetto Mani che scoprono utilizza il senso del tatto delle persone non vedenti e con gravi difficoltà visive per migliorare la capacità diagnostica precoce del tumore al seno.

Metodo innovativo, standardizzato e di qualità garantita

Mani che scoprono è stato creato dal ginecologo tedesco Dott. Frank Hoffmann. Con questo nuovo metodo di esame, le donne non vedenti o ipovedenti eseguono esami di palpazione del seno. Il senso del tatto altamente sviluppato in questa categoria di esaminatori, combinato con una formazione e un'istruzione professionale, consente di rilevare anche le più piccole alterazioni dei tessuti.

Gruppo target:

- Donne
- Donne non vedenti/ ipovedenti

Perché è considerato un esempio di buona prassi?

L'obiettivo di Mani che scoprono è l'uso diffuso della percezione tattile. Pertanto, l'esame del seno da parte di un Medico Tattile Esaminatore (MTU in tedesco) deve essere stabilito come complemento ottimale ai metodi diagnostici esistenti, già largamente diffusi nella fase di diagnosi precoce del cancro al seno.

Contatti:

Taktile Gesundheitsvorsorge GmbH
Länderzentrale discovering hands Österreich, Schottenring 16/3.OG, A-1010 Wien

Telefono: +43 650 4956568

E-Mail: office@discovering-hands.at

<https://www.discovering-hands.at/startseite>

7.2.5 Cambiamento climatico e misure (trasporto sostenibile)

Progetto: Treedom

Descrizione:

Treedom è l'unica piattaforma web al mondo che ti permette di piantare un albero a distanza e seguire la sua crescita online. Con Treedom finanzia gli agricoltori che vogliono piantare alberi, sostenendo il loro lavoro nei primi anni, quando gli alberi non sono ancora produttivi. Gli agricoltori ricevono know-how e supporto tecnico da Treedom per la piantumazione e la gestione degli alberi. Gli alberi vengono fotografati, geolocalizzati e monitorati da Treedom nel tempo.

Treedom finanzia direttamente piccoli progetti agroforestali, diffusi sul territorio. La filosofia è quella di creare ecosistemi sostenibili e consentire a migliaia di agricoltori di sostenere i costi iniziali di impianto di nuovi alberi, garantendo nel tempo l'indipendenza alimentare e opportunità di guadagno.

Gruppo target:

- Grande pubblico
- Agricoltori in tutto il mondo

Perché è considerato un esempio di buona prassi?

Ogni albero su Treedom è geolocalizzato e fotografato e ha una sua pagina online, può essere acquistato per sé o regalato virtualmente ad altri. Grazie a queste caratteristiche, l'albero di Treedom coinvolge emozionalmente le persone e allo stesso tempo risulta essere un ottimo strumento di comunicazione e marketing per le aziende.

Contatti:

Italia:

Treedom S.r.l.

Via della Piazzuola, 45

I-50133 Firenze

Telefono: +39055 0503228

Contatto e-mail: info@treedom.net

<https://www.treedom.net/it/>

Germania:

Treedom Deutschland GmbH, Gotzinger Str. 8,
D-81371 München

Telefono: +49 (0) 892 351 33 65

E-Mail: info@treedom.net

<https://www.treedom.net/de/>

Progetto: Copia™

Descrizione:

Copia™ mette in relazione chi ha cibo in eccesso e chi invece non ne ha a sufficienza. La tecnologia di Copia™ consente alle aziende di donare in modo sicuro il cibo in eccesso, accedere a detrazioni fiscali significative e raccogliere dati importanti per aiutare a comprendere meglio i meccanismi di acquisto del cibo.

Lo spreco di cibo e la fame sono problemi inscindibili e Copia™ ha sviluppato la prima soluzione end-to-end al mondo che risolve entrambi. Ristoranti, hotel, ospedali, mense aziendali e altre attività commerciali che utilizzano il cibo usano la tecnologia di Copia™ per comprendere le tendenze alla sovrapproduzione e ridurre il surplus nel tempo, assicurando al contempo che il cibo in eccesso sia utilizzato al meglio, cioè per nutrire i bisognosi.

Gruppo target:

- Pubblico in generale, senz'altro
- Organizzazioni non profit

Perché è considerato un esempio di buona prassi?

Copia™ rende il cibo più accessibile per l'intera comunità, aiutando le aziende a ridistribuire il cibo di alta qualità in eccesso per nutrire le persone bisognose. Le aziende utilizzano la piattaforma tecnologica per nutrire la comunità, risparmiare denaro e ridurre gli sprechi.

Contatti:

Copia™
ha sede a San Francisco,
California,
ed è operativa in tutti i 50 Stati degli Stati Uniti e a
Vancouver, British Columbia.
<https://gocopia.com/>

Molte delle idee descritte in queste poche pagine sono state premiate con la Ashoka Fellowship. Ashoka è un'organizzazione globale che promuove e sostiene gli imprenditori sociali in tutto il mondo, identificando ogni anno i principali imprenditori e aiutandoli nello sviluppo dell'idea. La loro visione è che tutti possano essere changemaker, portatori di cambiamento, contribuendo così a un cambiamento positivo nel mondo.

Le loro numerose attività di Ashoka includono un programma di trasferimento di impatto che ha l'obiettivo di accelerare il trasferimento transfrontaliero di soluzioni imprenditoriali. Con la speranza di aver ispirato il lettore attraverso la descrizione di idee di innovazione sociale di forte impatto, incoraggiamo ad abbracciare la visione di Ashoka secondo la quale ognuno di noi è un changemaker, così da favorire la creazione di reti di supporto che possano consentire il trasferimento di buone prassi nelle regioni.

Ulteriori esempi da cui trarre ispirazione si possono trovare sul sito web di Ashoka Austria www.ashoka.org.



8. Costruire un ecosistema dell'imprenditoria sociale nella regione Alpe-Adriatica

Studi scientifici che indagano lo sviluppo e l'emergere di innovazioni e nuovi business attribuiscono enorme importanza all'interazione e collaborazione di diversi attori e gruppi di stakeholder. In tali reti ed ecosistemi dell'innovazione si possono creare sinergie e relazioni preziose tra i singoli attori. Le giovani imprese promettenti, partecipando a queste reti, possono migliorare il loro accesso a informazioni e risorse strategiche e garantire così la loro sopravvivenza. Al contrario, se tale ecosistema non è adeguato, o nella peggiore delle ipotesi non è presente, ciò avrà sicuramente un impatto negativo sull'emergere di nuove imprese.

Il nostro focus sono soprattutto gli imprenditori sociali che utilizzano metodi e logiche di business imprenditoriale per creare iniziative con un impatto sociale positivo (cfr. *Zahra et al.* 2009), ma anche altri innovatori sociali possono dipendere o essere influenzati dall'ecosistema di innovazione circostante. A causa delle particolari esigenze di questo settore, possono beneficiare in particolare di una conoscenza approfondita dell'ambiente in cui operano (cfr. *Bloom/Dees* 2008; *Cameron* 2012). D'altra parte, come verrà indicato in seguito, l'imprenditoria sociale e l'innovazione trarranno certamente vantaggio da un ecosistema di sostegno esistente e da meccanismi di sostegno pubblico.

Questo capitolo non ha l'ambizione di fornire un modello perfetto per la composizione di un tale ecosistema regionale di innovazione sociale. Le condizioni strutturali nelle diverse regioni sono troppo diverse e l'emergere dell'innovazione sociale è una sfida complessa e variegata, tale da non permettere l'applicazione di soluzioni semplici (cfr. *Westley/Antadze* 2010). Questo capitolo del manuale fornirà delle linee guida per imparare dai singoli studi di casi regionali, che a lungo termine possono contribuire a dare forma a un quadro più ampio. Pertanto, questo capitolo inizierà con l'introduzione di alcuni schemi e parole chiave fondamentali, e presenterà nei seguenti approfondimenti uno studio qualitativo nella regione partner di SIAA Carinzia. Inoltre, fornirà le istruzioni per l'implementazione di questo stesso studio in altre regioni, ponendo quindi le basi verso la creazione di un ecosistema di innovazione sociale Alpe-Adriatico. Infine, verrà valutata l'opportunità di estendere i progetti SIAA ad altre regioni dell'area Alpe-Adriatica.

8.1 Ecosistemi per imprenditori sociali e innovazione

L'ipotesi generale che vi siano dipendenze reciproche tra i vari attori individuali coinvolti nel processo di innovazione è un principio consolidato nella ricerca sull'innovazione. Numerose ricerche come nel campo del paradigma dell'innovazione aperta (*Chesbrough* 2006), ecosistemi aziendali (*Moore* 1993) o ecosistemi dell'innovazione (cfr. *Adner* 2006; *Adner/Kapoor* 2010) attirano l'attenzione sul contesto esterno in cui ha luogo l'innovazione (guidata dall'industria) e vanno oltre gli approcci semplicemente centrati sui singoli attori. Ma già *Joseph Schumpeter* (1939), uno dei più noti pionieri dell'innovazione e della ricerca economica, osserva che lo stesso vale anche per le innovazioni con un impatto prettamente sociale. Presume che esse non nascano dal nulla, ma debbano piuttosto essere intese come il risultato di molti eventi, attività e interazioni multiple tra vari attori.

Allo stesso modo, il lavoro scientifico nel campo dei cosiddetti ecosistemi dell'imprenditoria sociale, si concentra sulle esternalità di imprese e organizzazioni per spiegare l'emergere del business sociale. *Cohen* (2006) descrive gli ecosistemi imprenditoriali come „[...] un gruppo interconnesso di attori in una comunità geografica locale impegnata nello sviluppo sostenibile attraverso il supporto e la facilitazione di nuove iniziative sostenibili” (pag. 3). Il concetto di ecosistema imprenditoriale richiama in primo luogo l'attenzione sulla disponibilità di alcune risorse e partner identificati come essenziali per l'emergere di nuove imprese innovative (cfr. *Spigel* 2017; *Malecki* 2018).

Un articolo di presentazione altamente citato di *Isenberg* (2011) illustra un'ampia panoramica di tali diversi attori e risorse che influenzano l'emergere e la resilienza di imprese e sistemi imprenditoriali, tra cui cultura locale e atteggiamento verso l'imprenditorialità, accesso a un'ideale infrastruttura tecnica e esperti esterni, atteggiamento del cliente e meccanismi di distribuzione e policy making. Ulteriori fattori che incidono su tali ecosistemi possono essere recuperati dalla seguente figura. In particolare, gli istituti di istruzione superiore svolgono un ruolo di primo piano sia come luoghi di incubazione di potenziali imprenditori o dipendenti ben formati, sia come punti di incontro per le comunità e le attività orientate alla tecnologia, alla ricerca e all'innovazione (cfr. *Malecki* 2018; *Cohen* 2006).

Allo stesso modo, *Bloom e Dees* (2008) forniscono un elenco di agenti e risorse rilevanti nel contesto circostante gli attori imprenditoriali sociali come, ad esempio, i fornitori di risorse (ad es. finanziarie, umane e tecnologiche), i concorrenti per posizione di mercato e risorse,

i fornitori di servizi complementari e alleati, beneficiari, clienti e avversari (pag. 49-50). Inoltre, sottolineano che gli imprenditori sociali possono creare un impatto

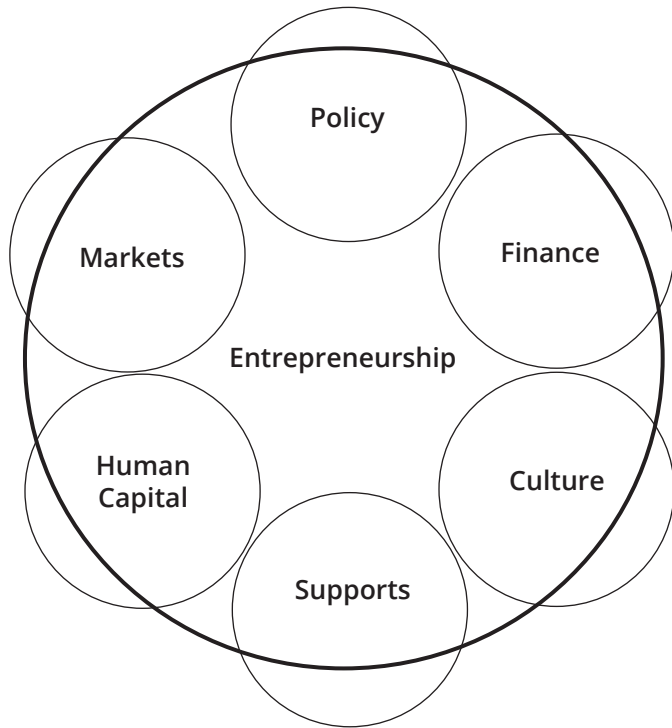


Figura 15: Domini di un ecosistema imprenditoriale come identificato da Isenberg (2011).

sociale duraturo e sostenibile decodificando questo ambiente, stabilendo nuove disposizioni e massimizzando le opportunità offerte dall'ecosistema circostante.

Mentre è sicuro che anche gli imprenditori commerciali devono padroneggiare una vasta gamma di capacità di networking per rilevare e sfruttare le opportunità di mercato (cfr. Arenius/Clercq 2005; Ozgen/Baron 2007), gli imprenditori sociali devono padroneggiare ulteriori complessità:

- **Flussi di entrate indirette e complesse:** Una sfida spesso menzionata per gli imprenditori sociali sono le entrate e le logiche di distribuzione indirette e complesse, poiché i beneficiari dei prodotti e servizi innovativi distribuiti con impatto sociale spesso possono non essere i finanziatori degli stessi. Pertanto, il welfare pubblico o la filantropia privata devono essere spesso convinti a intervenire e sostenere gli individui vulnerabili della società (cfr. Bloom/Dees 2008; Westley/Antadze 2010).
- **L'innovazione sociale è difficile da comprendere:** Inoltre, le innovazioni sociali possono spesso essere

di natura immateriale e solo raramente miglioramenti dei concetti esistenti o persino dei prodotti e dei servizi, il che rende loro e il loro progresso più difficili da comprendere e programmare rispetto all'innovazione tecnologica industriale (cfr. Cajaiba-Santana 2014; Moolaert et al. 2005).

- **Fedeltà alla missione:**

Inoltre, mirando al massimo ritorno finanziario possibile, gli imprenditori commerciali sono relativamente liberi nelle loro decisioni aziendali, il che consente loro di adattare continuamente e opportunisticamente il loro modello di business in base alle mutevoli circostanze. Per gli imprenditori sociali, invece, il loro designato impatto sociale è per definizione fondamentale. Austin et al. (2006) sottolineano che questo limita gli imprenditori sociali a scegliere un modello di business, che non metta a repentaglio il loro obiettivo iniziale o addirittura contrasti con la loro missione sociale. Ciò è di particolare importanza poiché anche un'impresa sociale deve essere in grado di attrarre e mobilitare talenti e risorse scarsi nell'ecosistema e competere con altre imprese (commerciali).

- **Imprenditori sociali come attori centrali per l'innovazione sociale:**

Gli imprenditori sociali, inoltre, svolgono un ruolo di primo piano nella letteratura dell'ecosistema di innovazione sociale. Tale approccio offre una visione più olistica sull'innovazione sociale in generale e l'attenzione qui viene posta piuttosto sul cambiamento di sistema e non si limita all'emergere di nuove imprese con impatto sociale (cfr. Westley/Antadze 2010; Howaldt et al. 2016). Tuttavia, quadri come Penta-Helix (cfr. Calzada 2016) o Quadruple/Quintuple-Helix (cfr. Carayannis et al. 2019), sottolineano il ruolo centrale degli imprenditori sociali per gli sforzi di innovazione sociale. Si trovano nel centro in quanto possono unire le caratteristiche di tutta l'industria privata, l'ente pubblico, l'istruzione superiore e la società civile o almeno devono interagire o collaborare con loro per creare un'impresa sociale sostenibile.

Potrebbero esserci ulteriori somiglianze e differenze tra imprenditori convenzionali orientati al commercio e imprenditori sociali, che hanno un impatto su diversi aspetti dello sviluppo aziendale e dell'emergere di imprese. Gli argomenti di cui sopra sono stati scelti perché si ritiene che sottolineino in particolare i requisiti per una maggiore capacità di networking, nonché il ruolo unico degli imprenditori sociali nell'ecosistema dell'innovazione sociale.

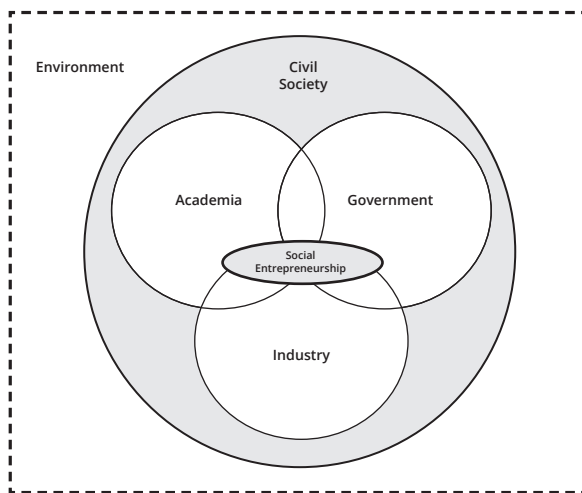


Figura 16: La quadrupla/quintupla elica per l'innovazione sociale di Carayannis et al. (2019)

8.2 Approfondimento di un caso di studio qualitativo in Carinzia

Visto la complessità dell'interazione tra i molti attori presenti a vari livelli negli ecosistemi per l'innovazione sociale, le informazioni dei singoli casi di studio possono aiutare a comprenderne meglio le relazioni e le connessioni tra i diversi tipi di attori dell'ecosistema e fornire un panorama più ampio. Inoltre, sono poco note anche le condizioni e servizi richiesti negli ecosistemi di innovazione sociale. Questo studio della Carinzia offre tali informazioni, identifica le condizioni dei servizi necessari e fornisce istruzioni per altre regioni simili.

Imprenditorialità e innovazione in Carinzia

Proprio come le tre regioni partner del progetto (Sud Tirolo, Veneto e Friuli-Venezia Giulia) la Carinzia deve affrontare diverse sfide socioeconomiche. Il centro dell'attività economica austriaca è Vienna e attualmente, per molti imprenditori, la capitale risulta più attraente della regione più meridionale dell'Austria. Inoltre, negli ultimi decenni molte sfide socio-demografiche (ad es. invecchiamento della popolazione, l'urbanizzazione, l'emigrazione) in Carinzia si sono intensificate e secondo le statistiche non hanno ancora raggiunto il loro picco (si veda *Amt der Kärntner Landesregierung* 2015; *Stockhammer* 2018; *Wirtschaftskammer* 2017, 2019). Per affrontare queste sfide socioeconomiche nel 2002 è stato fondato in Carinzia un incubatore di imprese. Così, grazie anche alla presenza di altre istituzioni (ad esempio l'Università di Klagenfurt, l'Università di Scienze Applicate della Carinzia e il Fondo per lo sviluppo economico della Carinzia) ed il sostegno del governo regionale, è emerso un ecosistema per imprenditori profit. La regione periferica ha beneficiato economicamente di queste misure e del conseguente ecosistema imprenditoriale emergente; molti altri problemi sociali (ad es. urbanizzazione, disoccupazione di adulti/donne, assistenza agli anziani) sono rimasti irrisolti o si sono addirittura aggravati.

Promuovere le innovazioni sociali

I problemi sociali non affrontati e l'obiettivo di creare un impatto sociale positivo sono le ragioni principali per lo sviluppo e l'avvio del progetto Interreg SIAA in Carinzia, insieme ai partner della regione Alpe-Adriatica. L'obiettivo a lungo termine, a cui intende contribuire anche il progetto SIAA, è quello di sviluppare un forte ecosistema per l'innovazione sociale. Pertanto è necessario tenere presente che le innovazioni sociali sono sviluppate e implementate da diversi attori (cfr. *Eichler/Schwarz* 2019). Come indicato nella figura 17, le innovazioni sociali sono implementate da innovatori non profit, cioè individui che sviluppano e implementano un'inno-

	Non-profit-oriented innovators	Social entrepreneur	Established social enterprise / organization	Socially responsible business	Traditional business
Social orientation	+++	++	++	+	
Ex ante market experience	+	+	+++	+++	
Individual risk	++	+++	+	+	
Financial return	None. Finance through donations and voluntary human capital	Covering expenses. Might enable social entrepreneur a salary.	Project dependent. Possibility to cross finance/support SI projects within organization	Profit orientation dominates	Maximization of financial return
Organizational form	Ranging from single individuals (loosely organized) to voluntary associations	Ranging from non-profit to profit-oriented organizational forms as well hybrid forms	SI project embedded within organizational form of established social org. or project specific form	Profit-oriented organizational form which considers social aspects (e.g. CSR)	Profit-oriented organizational form
Examples	Individual who initiates a voluntary neighborhood association supporting homeless people	Individual who establishes a business (full time) which allows people in remote regions doctor consultation via a phone application	Social organization (e.g. Caritas) opening a hotel run mainly by refugees which otherwise would have difficulties to enter the job market	Small family business or large multinational company which are aware of social / environmental topics and support them	Stock market listed business, neglecting social and environmental aspects (CSR)

Figura 17: Caratteristiche degli attori selezionati che sviluppano e implementano innovazioni sociali.

vazione sociale nel loro tempo libero. Altri attori sono imprenditori sociali, che - come affermato in precedenza - combinano un orientamento imprenditoriale con un orientamento sociale. Inoltre, le organizzazioni sociali o le imprese socialmente responsabili possono avviare e supportare progetti di innovazione sociale. A differenza delle innovazioni sociali sviluppate da innovatori e imprenditori sociali non profit, nel caso di organizzazioni sociali o imprese sociali esse sono sviluppate all'interno di (grandi) organizzazioni, e quindi in un ambiente consolidato e „protetto“. Nello studio fornito ci concentriamo quindi sugli imprenditori sociali e sugli innovatori non profit, che di seguito vengono indicati con il nome innovatori sociali.

Per ottenere informazioni sugli ecosistemi per gli innovatori sociali, sono state svolte delle visite di studio presso gli ecosistemi di Vienna e Milano. Durante le visite di studio, si è potuto osservare che in entrambe le città metropolitane gli ecosistemi dell'innovazione sociale sono in gran parte indipendenti dall'ecosistema degli imprenditori profit. Pertanto, entrambi i sistemi esistono in forma parallela. Il ruolo del contesto e delle misure regionali sugli ecosistemi è ben noto. Di conseguenza, il contesto imprenditoriale esistente allo stato attuale in Carinzia deve essere indagato se si vuole approcciare il suo ecosistema per l'innovazione sociale. Inoltre, rispetto alla regione metropolitana di Vienna, la Carinzia evidenzia caratteristiche di una regione periferica. Per questo motivo, gli aspetti relativi alla densità di popolazione (ad esempio un numero inferiore di attori in una determinata area) e le risorse limitate sono elementi da tenere in considerazione nello studio.

Creare un ecosistema di innovazione sociale in una regione periferica

Le regioni periferiche tendono ad avere meno attori e risorse (distribuzione geografica più ampia) rispetto alle regioni metropolitane. Pertanto, per le regioni periferiche con un ecosistema consolidato (e funzionante) per imprenditori profit, uno sviluppo in due fasi potrebbe rappresentare un approccio adeguato. Nella prima fase, l'ecosistema per gli imprenditori profit viene sviluppato in modo tale da supportare adeguatamente anche gli imprenditori sociali. Il focus sugli imprenditori sociali nella prima fase di sviluppo è incentrato sul loro orientamento e sulla forma organizzativa. Come mostrato nella figura 17, rispetto agli innovatori non profit, gli imprenditori sociali tendono ad essere più simili agli imprenditori profit (imprese tradizionali). In una seconda fase di sviluppo, le circostanze e il supporto sono adattati in modo tale che l'ecosistema offra anche un terreno fertile per imprenditori non profit. Pertanto, mentre nella seconda fase di sviluppo l'ecosistema comprende sia i tipi di innovatori sociali che gli imprenditori orientati al profitto, nella prima forma si concentra esclusivamente sugli imprenditori sociali e orientati al profitto.

Approccio metodico e study design

Per rispondere alla domanda centrale „Come dovrebbe essere un ecosistema di innovazione sociale nella regione periferica della Carinzia?“ è fondamentale individuare le condizioni e i servizi necessari, richiesti dagli innovatori sociali. Poiché la ricerca sugli ecosistemi di innovazione sociale è ancora in una fase nascente, è stato adottato un approccio qualitativo per identificare le condizioni e i servizi necessari per lo sviluppo e l'implementazione delle innovazioni sociali. Innovatori sociali,

imprenditori profit e stakeholder/esperti dei sei pilastri precedentemente menzionati (politica, finanza, cultura, sostegno, cultura e capitale umano) sono stati identificati nella regione del caso di studio e intervistati (vedi figura 18). Per impostare le interviste semi-strutturate, sono stati utilizzati come base questi sei pilastri. Inoltre, è stato aggiunto un nuovo pilastro: l'innovazione sociale. Questo nuovo pilastro dovrebbe comprendere le caratteristiche specifiche richieste dagli innovatori sociali e che non sono contenute nei sei domini dell'ecosistema per gli imprenditori orientati al profitto. Possono ricollegarsi al fatto che gli innovatori sociali di solito affrontano le lacune nel sistema esistente. Ad esempio, il fallimento del mercato e il fallimento del governo sono una fonte di opportunità per l'imprenditore sociale (cfr. *Gandhi/Raina 2018; Monllor 2010*). L'intervista che tratta i pilastri dell'ecosistema è stata strutturata nel seguente formato a tre fasi:

- a) Come valuta la situazione attuale nella regione?
b) Quale sarebbe una situazione ottimale?
c) Cosa è necessario per raggiungere questa situazione ottimale nella regione?

Inoltre, oltre ai servizi e alle condizioni necessari per un ecosistema di innovazione sociale di successo, è stata valutata una potenziale estensione di un determinato ecosistema imprenditoriale o dello sviluppo di un ecosistema di innovazione sociale parallelo.

Sono state condotte 28 interviste, utili al raggiungimento degli obiettivi prefissati (cfr. *Coleman 1958; Goodman 1961*): In primo luogo, non sono state ottenute nuove informazioni conducendo ulteriori interviste. In secondo luogo, nel campione erano già contenuti altri partner suggeriti dagli intervistati. Le interviste trascritte sono state codificate utilizzando il software di analisi dei dati qualitativi NVIVO (cfr. *Bazeley/Jackson 2013*) e i passaggi di testo codificato sono stati classificati in base a categorie e sottocategorie. Le categorie sono state definite prima dell'inizio dell'analisi (sei pilastri + pilastro dell'innovazione sociale) e durante l'analisi (sottocategorie che riassumono le diverse opinioni). Successivamente, le molteplici categorie sono state semplificate e condensate in meno categorie.

Risultati selezionati

Dall'analisi sono emersi diversi requisiti e servizi che dovrebbero essere contenuti in un ecosistema di innovazione sociale. Una selezione di questi requisiti e servizi è presentata nel paragrafo seguente. Una panoramica più completa e dettagliata sarà contenuta nel documento di lavoro „Come sviluppare un ecosistema di innovazione sociale in una regione periferica“.

Partner dell'intervista	Funzioni + Campi
Innovatori sociali	
Imprenditori sociali	Salute e assistenza, consumo responsabile, protezione dell'ambiente, prospettive di reddito per le persone colpite dalla povertà
Innovatori senza scopo di lucro	Consumo responsabile, salute, istruzione, mobilità
Imprenditori orientati al profitto	Contatori dell'acqua intelligenti e gestione dei rifiuti, droni, casseforme (calcestruzzo)
Stakeholder	
Politica	Assessore regionale, sindaci
Finanza	Direttore e responsabile dell'ufficio di supporto finanziario per lo sviluppo regionale
Cultura	Professori di scienze culturali + studi culturali
Supporto	Direttori e manager dell'incubatore regionale
Capitale umano	Manager di agenzia per l'impiego
Mercati	Direttori e manager di organizzazioni sociali, soci di progetti di innovazione sociale

Figura 18: Panoramica dei partner dell'intervista

- **Politica:** Un aspetto politico importante, emerso dal caso di studio, sono i servizi pubblici di supporto. Le amministrazioni hanno qui il compito di aumentare la consapevolezza del problema sociale e la corrispondente innovazione sociale. Per favorire lo scambio tra le amministrazioni pubbliche e gli innovatori sociali, un punto di contatto politico è una condizione essenziale in un ecosistema di innovazione sociale.
- **Finanza:** Da un lato, la disponibilità di prestiti facilmente accessibili, gravati da una minore burocrazia, è condizione necessaria in un ecosistema di innovazione sociale. Dall'altro, è necessario applicare una serie di criteri e misure adeguati nel processo di distribuzione dei finanziamenti (ad esempio, sui criteri per il finanziamento di progetti).

- **Cultura:** Una cultura solidale per lo sviluppo delle innovazioni sociali consiste, tra gli altri aspetti, in un'adeguata cultura della comunicazione e del confronto. In una cultura così definita, è necessario consentire alle persone di esprimere le proprie opinioni e condividere le proprie idee, mantenendo obiettività di giudizio.
- **Supporto:** A causa dell'interdisciplinarietà delle innovazioni sociali e del coinvolgimento di stakeholder di diversi settori, gli innovatori sociali sono spesso incerti su dove trovare un supporto adeguato. Un punto di contatto unico e competente può assistere gli innovatori sociali indirizzandoli verso istituzioni di supporto adeguate o collegandoli con gli stakeholder rilevanti per il progetto.
- **Capitale umano:** La disponibilità di un capitale umano adeguato è fondamentale in un ecosistema di innovazione sociale. I partner dell'intervista hanno sottolineato come particolarmente importanti alcuni tratti caratteriali, come la sensibilità e l'empatia.
- **Mercati:** Il caso di studio ha evidenziato un gran numero di mercati con buon potenziale per le innovazioni sociali. Come ci si poteva aspettare, i mercati legati al cambiamento sociale e demografico sono stati individuati come quelli in cui le innovazioni sociali sono più urgenti. Va tuttavia sottolineato che le innovazioni sociali spesso non si verificano in mercati chiaramente delimitati, ma nell'intersezione di più mercati.
- **Pilastro dell'innovazione sociale:** I partner dell'intervista hanno evidenziato diverse condizioni e servizi che, a loro giudizio, non appartengono ai precedenti sei pilastri. Uno di questi aspetti unici per un ecosistema di innovazione sociale è l'etica, che include ad esempio i valori e le norme prevalenti o il ruolo della natura locale e la sua protezione.



8.3 Istruzioni per la creazione di un ecosistema di innovazione sociale nella regione Alpe-Adriatica

Come già accennato, l'obiettivo a lungo termine del progetto SIAA è lo sviluppo di un ecosistema di innovazione sociale nella regione Alpe-Adriatica. Poiché il progetto SIAA copre solo una piccola area geografica della regione Alpe-Adriatica, in questa sezione condividiamo i passi intrapresi (e ancora da intraprendere) per la creazione di questo ecosistema di innovazione sociale. Condividendo le nostre intuizioni, speriamo di stimolare altri territori ad avviare le attività che alla fine porteranno alla costituzione dell'ecosistema di innovazione sociale della regione Alpe-Adriatica.

In una prima fase, le maggiori sfide sociali e ambientali sono state identificate conducendo interviste con stakeholder in tutte le regioni del progetto (vedi il capitolo 3). Successivamente le interviste sono state analizzate e i risultati discussi in un focus group con stakeholder esperti. Anche se molte di queste sfide sociali e ambientali erano (a livello di macro-temi) note, le interviste hanno permesso di andare ad indagare più nel dettaglio all'interno delle organizzazioni di riferimento.

Il successivo concorso di idee e relativo programma di formazione per imprenditori sociali (vedi il capitolo 6) ha aiutato a identificare le persone attive nell'innovazione sociale.

Relazionarsi con persone impegnate in attività di innovazione sociale e stakeholder regionali rilevanti ha permesso di condurre il caso di studio qualitativo descritto in precedenza in Carinzia. Lo studio ha portato alla luce molte condizioni e servizi necessari in un ecosistema di innovazione sociale. In futuro sarebbe importante intraprendere uno studio comparabile nelle restanti regioni del progetto prima di implementare progetti simili in tutte le regioni dell'Alpe-Adriatico.

Ovviamente, il progetto e lo studio potrebbero essere adattati alle circostanze specifiche delle altre regioni dell'Alpe-Adriatico. Tuttavia, si consiglia vivamente di mantenere un approccio aperto e imparziale in fase di identificazione delle sfide sociali e ambientali, nonché nella scelta dei soggetti intervistati per lo studio qualitativo.

8.4 Adattamento dei progetti SIAA ad altre regioni dell'Alpe-Adriatico

8.4.1 Cross Border Demo Day Italia 2019

Il 1° National Cross-border Demo Day si è svolto il 19 di settembre 2019 al Teatro Palamostre di Udine, organizzato da Friuli Innovazione al termine del primo ciclo di formazione e accelerazione (azione pilota del progetto SIAA). Obiettivo dell'evento è stato quello di promuovere e diffondere i risultati finora raggiunti ed approfondire i temi legati all'innovazione sociale e alla responsabilità sociale d'impresa. L'evento è durato tutto il giorno ed è stato diviso in due parti:

- **1a parte:** Un workshop denominato "Video-Demo Day" per i team selezionati per il percorso SIAA, i partner di progetto e gli stakeholder
- **2a parte:** "talk show" aperto al grande pubblico finalizzato alla sensibilizzazione del pubblico sul tema dell'innovazione sociale

Workshop Cross Border Demo Day: "Costruire reti di impatto sociale"

Il workshop Cross Border Video-Demo Day è stato rivolto ai beneficiari del training di SIAA e alle idee che hanno avuto accesso al programma di accelerazione. Il workshop ha visto prima una sessione di presentazione delle idee, seguita da una discussione interattiva e un'attività di networking incentrata su argomenti rilevanti scelti dai partecipanti (<https://bit.ly/2A0w2rD>)
Il workshop è stato condotto da un moderatore esterno, Bruno Bonisiol.

I progetti accelerati grazie a SIAA sono stati 9 (dal Friuli-Venezia Giulia, Carinzia e Veneto) i quali hanno presentato le proprie idee attraverso dei video pitch, seguiti dai 5 pitch creati all'interno del progetto Smath sul tema delle "idee creative culturali" ad impatto sociale. Il collegamento con il progetto Smath (<https://smath.interreg-med.eu/>) è stato promosso grazie alla collaborazione di Friuli Innovazione con la Regione Friuli Venezia Giulia. L'obiettivo del workshop è stato quello di creare un match tra i team accelerati in SIAA e le startup Smath, al fine di promuovere la nascita di reti transfrontaliere. Hanno partecipato 43 partecipanti tra cui beneficiari SIAA, team di startup, partner del progetto SIAA e membri dell'advisory board.

Follow up:

Alcuni contatti e relazioni sono stati ulteriormente sviluppati. È il caso ad esempio del progetto del Friuli Venezia Giulia "Menti Libere" (associazione di giovani artisti che promuove la sostenibilità ambientale e sociale) e del progetto della Carinthia "Plasticpreneur" (start-up che produce sistemi di riciclaggio "plug and play" che facilitano la movimentazione della plastica) che hanno instaurato una concreta collaborazione.

Il talk show: "Innovazione sociale - Parliamone"

Il talk show "Innovazione sociale - Parliamone" è stato un evento di più ampio respiro, in cui Filippo Solibello, conduttore radiofonico, giornalista e ideatore del progetto "M'illumino di meno", ha esplorato l'innovazione sociale, i suoi confini e ha presentato idee e buone prassi. Il moderatore ha garantito uno storytelling efficace in cui si sono succedute diverse testimonianze di storie di successo. La scelta del noto speaker radiofonico è stata un elemento determinante per la promozione mediatica e per garantire un gran numero di partecipanti. L'evento ha infatti attirato un vasto pubblico con l'obiettivo di creare una massa critica sull'argomento e renderlo accessibile a tutti.

Hanno partecipato i seguenti panelist:

- *Fabio Feruglio*, direttore di Friuli Innovazione
- *Gino Colla* ed *Eleonora D'Alessandri*, rappresentanti delle imprese sociali impegnate per la sostenibilità e le principali tematiche della responsabilità sociale d'impresa
- *Chiara Cristini*, esperta di politiche di genere e pari opportunità tra uomini e donne nel mercato del lavoro
- Rappresentanti di tre progetti SIAA accelerati nelle regioni coinvolte (*Marco Tortul*, *Carlo Francesco Bolzonello* e *Kyra Borchhard*) che hanno presentato alcune sfide sociali contemporanee e soluzioni innovative sviluppate in risposta ai problemi individuati
- *Alessandro Castenetto*, *Marco Ceschin Coloni* e *Christina Staubmann* rappresentanti della Pubblica Amministrazione e membri del SIAA Advisory Board
- *Prof. Giovani Dotti*, professore all'Università Cattolica di Milano, nonché imprenditore sociale di lunga data

Alla seconda parte dell'evento finale hanno partecipato oltre 130 persone tra cui stakeholder pubblici, rappresentanti di organizzazioni intermedie, cooperative sociali, cittadini della Regione Friuli Venezia Giulia, Treviso, Carinzia e Alto Adige.

Al termine dell'evento è stato annunciato la 2a SIAA Call for ideas. https://issuu.com/friulinovazione/docs/19.09.19_booklet_talk_show

Conferenza stampa

Tra la 1a e la 2a parte si è svolta una conferenza stampa. Erano presenti rappresentanti dei media locali (TeleFriuli, il Gazzettino e il Friuli) che hanno dialogato con *Clauudia Baracchini* (Project Manager di Friuli Innovazione), *Filippo Solibello* (moderatore esterno) e *Fabio Feruglio* (direttore di Friuli Innovazione). I media hanno pubblicato la notizia su TV e radio locali.

Ristorazione a impatto sociale

La scelta di coinvolgere il servizio di ristorazione della Pro Loco di Pais di San Marc (comunità locale, produzione alimentare a km 0) connesso ad un progetto accelerato FVG è stata apprezzata dagli stakeholder e dai partecipanti. Cibo e prodotti locali sani (a km 0) a partire dai prodotti del progetto "Farina e Pane del Friul di Mieç" sono stati proposti come esempio concreto di filiera corta che abbraccia sostenibilità ambientale, solidarietà e valorizzazione delle risorse locali.



8.4.2 Cross Border Demo Day Carinthia 2021

Il secondo Demo Day transfrontaliero si è tenuto il 13 gennaio 2021 in modalità remota, dato il perdurare della pandemia da Covid-19. L'evento è stato organizzato dai partner austriaci del progetto Interreg „Social Impact for the Alps Adriatic Region“, Alpen-Adria-Universität Klagenfurt, dal Fachhochschule Kärnten e da build! Gründerzentrum Kärnten GmbH, quale attività conclusiva di progetto.

Il secondo evento transfrontaliero aveva lo scopo di presentare i migliori progetti dei due cicli formativi del SIAA Lab, e dei rispettivi percorsi di accelerazione; inoltre, l'evento intendeva mostrare i risultati raggiunti dal progetto SIAA nel contesto dell'innovazione sociale nelle quattro regioni. L'evento, trasmesso dalla Carinzia, è stato organizzato in due parti:

- Durante la prima parte, intitolata „Building Bridges for Social Impact“, si è tenuto un workshop interno in lingua inglese, aperto a tutti i beneficiari del SIAA Lab, ai partner di progetto, e a stakeholder invitati.
- La seconda parte, intitolata „innovazioni sociali – diamo impulsi“, ha preso la forma di una tavola rotonda aperta al pubblico, alla quale hanno preso parte stakeholder ed esperti di innovazione sociale. L'evento prevedeva la traduzione simultanea in italiano e in tedesco, così da superare eventuali barriere linguistiche di ostacolo alla partecipazione e all'interazione.

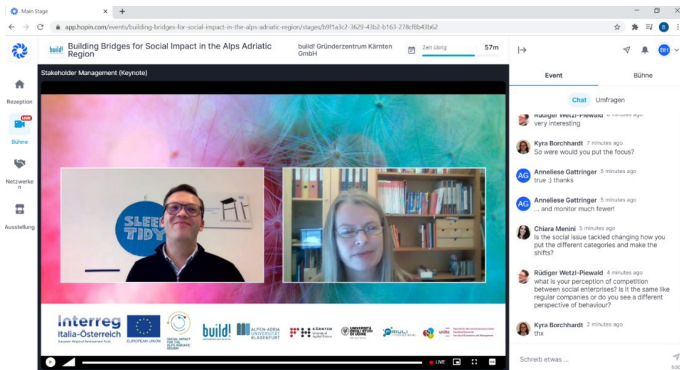
Workshop „Building Bridges for Social Impact“



Il workshop ha offerto un palcoscenico a tutte e quattro le regioni, ed è stato arricchito da una lectio magistralis, sessioni di domande e risposte, e uno spazio virtuale di networking. Il workshop è stato moderato dalla Dott.ssa Ric. *Kirsten Tangemann*, direttrice di *Quadrus Consulting GmbH* e docente alla *Alpen-Adria-Universität Klagenfurt*.

Dopo una breve presentazione delle regioni, sono stati proiettati otto video pitch dei progetti, due per ognuna delle regioni coinvolte nel progetto SIAA: Carinzia, Friuli Venezia Giulia, Veneto e Alto Adige. Questo programma è stato completato dagli interventi del dottor *Georg Eichler* sui Sistemi di innovazione sociale, della dottoressa *Valeria Cavotta* sulla scalabilità delle imprese sociali, e del dottor *Patrick Zirngast* sulla gestione degli stakeholder.

Gli interventi sono stati seguiti da vivaci e partecipate sessioni di domande e risposte, durante le quali sono stati condivisi 71 commenti sulla piattaforma dedicata. È stato così possibile scambiare opinioni e intuizioni, facendo emergere nuove prospettive sul tema dell'innovazione sociale. Obiettivo primario del workshop era la presentazione dei progetti selezionati e delle regioni interessate, al fine di promuovere la nascita e lo sviluppo di reti transfrontaliere. Sono stati 52 i partecipanti all'attività: tra questi, beneficiari del progetto SIAA, partner, stakeholder e membri dell'Advisory Board.



Riflessione:

Nonostante la manifestazione si sia svolta digitalmente, la chat e lo strumento di networking integrati nella piattaforma hanno comunque offerto ai partecipanti la possibilità di interagire in maniera vivace e proattiva. Al termine dell'evento, un sistema di „video chat roulette“ ha facilitato l'incontro diretto tra i partecipanti, i quali hanno avuto occasione di discutere, confrontarsi e scambiarsi contatti. Inoltre, la sezione dedicata alla riproduzione dei video ha registrato undici accessi successivi. L'iniziativa è anche stata occasione di scambio tra i partner, per la condivisione di progetti di successo, per il confronto e la riflessione sulla generazione di impatti sociali positivi.

Evento "Innovazioni sociali – diamo impulsi"

L'evento online „Innovazioni sociali – Diamo Impulsi“ è stato moderato dal dottor *Uwe Sommersguter*, un giornalista austriaco, assessore all'Economia della Carinzia e membro del comitato editoriale del "Kleine Zeitung". Nel corso della manifestazione, si è discusso il concetto di innovazione sociale e sono stati presentati i principali risultati del SIAA Lab ed esempi di buone pratiche di innovazione sociale.

Relativamente alla presentazione dei risultati del progetto SIAA, è stato proiettato un video pitch per ciascuna delle quattro regioni. Ha fatto seguito la stimolante lectio magistralis dal titolo „Everyone is a changemaker“ („Ognuno è agente del cambiamento“), tenuta da Marie Ringle, direttrice di Ashoka Europe, la quale ha illustrato diversi esempi di buone pratiche di innovazione sociale in Europa. I modelli austriaco e italiano di imprenditorialità sociale sono stati oggetto di discussione della successiva tavola rotonda tra esperti e attori istituzionali della macroregione Alpe-Adria.

La seconda parte dell'evento di chiusura, destinata al pubblico, ha raggiunto oltre 60 spettatori di lingua tedesca e 25 di lingua italiana, tra cui stakeholder, rappresentanti delle organizzazioni di settore, cooperative sociali e altri soggetti interessati, provenienti dalle regioni Friuli-Venezia Giulia, Veneto, Carinzia e Alto Adige.

Il pubblico ha preso parte attiva all'evento, rispondendo ad alcune domande tramite lo strumento Mentimeter, e le risposte raccolte sono state riprese e utilizzate come spunti di riflessione durante la tavola rotonda.

Indagine sull'innovazione socialmente rilevante

Nel corso dell'evento, il pubblico è stato invitato a rispondere a due domande in particolare, i cui risultati si sono rivelati particolarmente interessanti. La prima domanda „Cosa sta attualmente complicando / impedendo lo sviluppo e l'implementazione di innovazioni socialmente rilevanti nella regione dell'Alpe-Adria?“ ha visto 51 risposte così distribuite:

- Troppo poca sostenibilità nelle decisioni economiche e politiche (16%)
- Mancanza di comprensione da parte della società sulla necessità (15%)
- Possibilità di finanziamento e di sovvenzioni inadeguate e/o insufficienti (15%)
- Insufficiente disponibilità a pagare per servizi/prodotti sociali (14%)
- Troppo poco scambio di innovazioni sociali e tra gli attori dell'ecosistema (14%)
- Strutture di supporto insufficienti come i Social Innovation Hub (10%)

- Periodi di pianificazione politica troppo a breve termine (9%)
- Troppo pochi innovatori sociali ben preparati (9%)

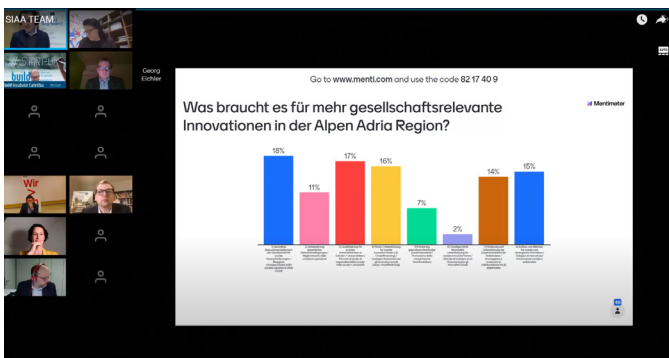
Le risposte alla domanda successiva, "Di cosa c'è bisogno nella regione Alpe Adria per favorire innovazioni socialmente rilevanti?", sono state invece le seguenti:

- Maggiore consapevolezza nella società riguardo le sfide sociali ed ecologiche (18%)
- Percorsi di studio di imprenditorialità sociale nelle scuole e nelle università (17%)
- Sostegno finanziario per gli innovatori sociali (ad es. sovvenzioni, crowdfunding) (16%)
- Sviluppo di mercati per l'innovazione sociale e ambientale (15%)
- Incoraggiare e sostenere la collaborazione tra gli stakeholder (ad es. innovatori sociali, destinatari dei servizi sociali, pubblica amministrazione) (14%)
- Miglioramento delle condizioni giuridiche (ad es. forma giuridica propria, garanzie) (11%)
- Promozione della cooperazione transfrontaliera (7%)
- Altri tipi di sostegno (non finanziario) per gli innovatori sociali (ad es. hub, spazi di coworking, eventi di networking) (2%)



Riflessione:

La seconda parte dell'evento transfrontaliero è stata aperta al pubblico, offrendo così ai cittadini delle regioni di Carinzia, Friuli Venezia Giulia, Veneto e Alto Adige, uno spazio di scoperta, informazione e confronto sull'innovazione sociale e sui sistemi di innovazione sociale. L'evento si è rivelato, inoltre, utile per garantire visibilità e contatto con il pubblico ai migliori progetti selezionati attraverso SIAA Lab nelle quattro regioni. La traduzione simultanea ha permesso il superamento delle barriere linguistiche ed agevolato il confronto tra gli attori pubblici, i rappresentanti delle organizzazioni di settore e le cooperative sociali. Nonostante gli ovi limiti di un evento tenuto in modalità remota, la manifestazione è stata comunque caratterizzata da uno scambio avvincente e qualitativamente elevato tra le regioni coinvolte.



Hanno preso parte alla tavola rotonda:

- *Mag.^a Sara Schaar*, Governo Provinciale del Land Carinzia
- *Mag. Ernst Sandriesser*, Direttore e responsabile commerciale della Caritas Carinzia
- *Mag.^a Marie Ringler*, MBA Coordinatrice di Ashoka Europe; dal 2011 direttrice nazionale di Ashoka per l'Austria e l'Europa centrale e orientale
- *Dr.ⁱⁿ Manuela Paulmichl*, Direttrice dell'Ufficio Sviluppo della Cooperazione della Provincia Autonoma di Bolzano
- *Dr. Antonio Biasi*, Camera di Commercio Treviso – Belluno
- *Dr. Andrea Giacomelli*, Direttore Area Mobilità Internazionale, EnAIP FVG

9. Conclusioni

I cambiamenti sociodemografici degli ultimi anni e il fenomeno del cambiamento climatico hanno creato un numero sempre crescente di nuovi problemi che non possono essere risolti solo con approcci orientati al profitto. La pandemia COVID-19 e le relative misure che hanno inaspettatamente capovolto il mondo anche mentre questo testo veniva redatto ci hanno mostrato quanto velocemente possa sorgere un bisogno di innovazione. Le imprese sociali sono i nuovi motori dell'innovazione e fornitori di soluzioni adeguate alle sfide sociali del nostro tempo. Non solo la scienza, che parla apertamente di „grandi sfide“ e „problemi malvagi“, ha capito che c'è un urgente bisogno di azione - la stessa consapevolezza sta cominciando a guadagnare terreno anche a livello politico. Molte delle questioni sociodemografiche e ambientali che stiamo affrontando sono definite negli obiettivi di sviluppo sostenibile (SDG) delle Nazioni Unite. L'imprenditorialità sociale e le innovazioni sociali in generale hanno il potenziale di far fronte, o almeno di mitigare gli effetti delle sfide del XXI secolo mediante nuove soluzioni e approcci, contribuendo così a raggiungere gli SDG. Mentre le innovazioni sociali nei centri urbani sono sempre più promosse e quindi godono di una maggiore visibilità, poco si sa sulle innovazioni sociali nelle zone rurali. Il progetto SIAA, che ha dato origine a questo manuale in due parti, si è quindi concentrato in particolare sulle regioni rurali.

La Prima e Seconda parte del manuale forniscono una panoramica generale dell'imprenditorialità sociale e delle innovazioni sociali e presentano nuove scoperte e aspetti relativi ai modelli di business o all'ecosistema delle innovazioni sociali. L'approccio transfrontaliero verso questo tema è servito per evidenziare le differenze nei singoli sistemi giuridici e i denominatori comuni (ad esempio il SIAA Idea Call Competition + SIAA Lab Training Program). Inoltre, sia la relazione per la parte austriaca che quella italiana delineano un potenziale interessante di sviluppo e aiutano a mitigare le preoccupazioni iniziali degli aspiranti imprenditori. Lo studio condotto nella Seconda parte del manuale, "Costruire un ecosistema dell'imprenditoria sociale Alpe-Adriatica", illustra i primi passi verso lo sviluppo di un sistema che supporti le innovazioni sociali ed è rivolto in particolare ai politici e alle amministrazioni pubbliche. Come evidenziato nel manuale, le sfide sociali possono essere risolte solo se tutte le parti interessate coinvolte e la società lavorano insieme. Per questo motivo, non ci rivolgiamo solo agli aspiranti e affermati innovatori sociali, ma vogliamo coinvolgere e motivare esplicitamente i politici, le pubbliche amministrazioni e tutti coloro che hanno riconosciuto la necessità di agire quando si tratta di sfide sociali e vogliono dare un contributo attivo per affrontarle.



I. Bibliografia

- Adner, Ron* (2006): Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. In: Harvard business review. 17/4, pp. 98-107.
- Adner, Ron/Kapoor, Rahul* (2010): Value creation in innovation ecosystems: how the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. In: Strat. Mgmt. Journal. 31/3, pp. 306-333.
- Alter, S. K.* (2006): Social Enterprise Models and Their Mission and Money Relationships. In Nicholls, A. (ed.) Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change, Oxford: Oxford University Press.
- Arenius, Pia/Clercq, Dirk De* (2005): A Network-based Approach on Opportunity Recognition. In Small Bus Econ. 24/3, pp. 249-265.
- Austin, James/Stevenson, Howard/Wei-Skillern, Jane* (2006): Social and Commercial Entrepreneurship. Same, Different, or Both? In: Entrepreneurship Theory and Practice. 30/1, pp. 1-22.
- Baumgärtler, Thomas/Popovic, Tobias* (2019): Innovationspotenzial von Genossenschaften revitalisieren: Plattform, Netzwerk, Agilität. Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V.
- Battilana, Julie/Lee, Matthew/Walker, John/Dorsey, Cheryl* (2012): In search of the hybrid ideal. Stanford Social Innovation Review.
- Bazeley, Patrizia/Jackson, Kristi* (2013): Qualitative Data Analysis with NVIVO (2nd ed.). London: Sage Publications.
- Beugre, Constant* (2016): Social Entrepreneurship: Managing the Creation of Social Value. Taylor & Francis Ltd.
- Bloom, Paul N./Dees, Gregory* (2008): Cultivate your ecosystem. In: Stanford Social innovation Review. 6/1, pp. 47-53.
- Cajaiba-Santana, Giovany* (2014): Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. In: Technological Forecasting and Social Change. 82, pp. 42-51.
- Calzada, Igor* (2016): (Un) Plugging Smart Cities with urban transformations. Towards multi-stakeholder city-regional complex urbanity? In: URBS, Revista de Estudios Urbanos y Ciencias Sociales Journal. 6/2, pp. 25-45.
- Cameron, Heather* (2012): Social Entrepreneurs in the Social Innovation Ecosystem. In: Nicholls, Alex/Murdock, Alex (Eds.): Social Innovation. London: Palgrave Macmillan UK, pp. 199-220.
- Carayannis, Elias G./Grigoroudis, Evangelos/Stamati, Dimitra/Valvi, Theodora* (2019): Social Business Model Innovation: A Quadruple/Quintuple Helix-Based Social Innovation Ecosystem. In: IEEE Trans. Eng. Manage. pp. 1-14.
- Chanine, Teresa* (2016): Introduction to Social Entrepreneurship. Boca Raton: CRC Press.
- Chertok, Michael/Hamaoui, Jeff/ Jamison, Eliot* (2008): The funding Gap. Stanford Social Innovation Review.
- Chesbrough, Henry* (2006): Open Innovation. A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation. In: Chesbrough, Henry W./Vanhaverbeke, Wim/West, Joel (Eds.): Open innovation. Researching a new paradigm. Oxford: Oxford University Press, pp. 1-12.
- Cohen, Boyd* (2006): Sustainable valley entrepreneurial ecosystems. In Business Strategy and the Environment. 15/1, pp. 1-14.
- Coleman, James* (1958): Relational Analysis. The Study of Social Organizations with Survey Methods. In: Human Organization. 17/4, pp. 28-36.
- Cornforth, C.* (2020): The governance of hybrid organisations. In Handbook on Hybrid Organisations. Edward Elgar Publishing.

Cunha, J./Benneworth, P./Oliveira, P. (2015): Social entrepreneurship and social innovation: A conceptual distinction. In Handbook of research on global competitive advantage through innovation and entrepreneurship (pp. 616-639). IGI Global.

Decreto Legislativo 24 marzo 2006, n. 155 - Disciplina dell'impresa sociale, a norma della legge 13 giugno 2005, n. 118.

Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 112: Revisione della disciplina in materia di impresa sociale, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera c) della legge 6 giugno 2016, n. 106.

Decreto Legislativo 20 luglio 2018, n. 95: Disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 3 luglio 2017, n. 112, recante revisione della disciplina in materia di impresa sociale, ai sensi dell'articolo 1, comma 7, della legge 6 giugno 2016, n. 106.

Decreto Legislativo 3 luglio 2017, n. 117 Codice del Terzo settore, a norma dell'articolo 1, comma 2, lettera b), della legge 6 giugno 2016, n. 106.

Ebrahim, Alnoor/Battilana, Julie/Mair, Johanna (2014): The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34: 81–100.

Eichler, Georg/Schwarz, Erich (2019): What Sustainable Development Goals Do Social Innovations Address? A Systematic Review and Content Analysis of Social Innovation Literature. In: *Sustainability*. 11/2, p. 522.

Europäische Kommission Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration (2013): Sozialwirtschaft und Soziales Unternehmertum: Leitfaden Soziales Europa, Manuskript, Teil 4, S. 31. Belgien: EU Kommission.

ExpertInnengespräch Griessmaier/Günther (2020): Genossenschaften. Geführt mit Mag.^a Dr.ⁱⁿ Sabine Seidler.

Fici, A. (2010): Italian co-operative law reform and co-operative principles. In: Euricse, Working Papers, No 002.

Gandhi, Tanvi/Raina, Rishav (2018): Social entrepreneurship: the need, relevance, facets and constraints. In: *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 8/1, pp. 1–13.

Goodman, Leo A. (1961): Snowball Sampling. In: *The Annals of Mathematical Statistics*. 32/1, pp. 148–170.

GenG – Genossenschaftsgesetz § 22 GenG. In der Fassung vom 01.07.2020.

Howaldt, Jürgen/Kaletka, Christoph/Schröder, Antonius (2016): SOCIAL ENTREPRENEURS. Important Actors within an Ecosystem of Social Innovation. In: *European Public Social & Social Innovation Review*. 1/2, pp. 95–110.

Isenberg, Daniel (2011): *The Entrepreneurship Ecosystem Strategy as a New Paradigm for Economic Policy. Principles for Cultivating Entrepreneurship.* Dublin, 2011.

Johanson, J. E., & Vakkuri, J. (2017): *Governing hybrid organisations: Exploring diversity of institutional life.* Routledge.

Kickul, Jill/Lyons, Thomas (2016): *Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World.* Routledge Press.

Legge 8 novembre 1991, n. 381 Disciplina delle cooperative sociali.

Legge 17 dicembre 2012, n. 221 Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, recante ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese.

Legge 28 dicembre 2015, n. 208: Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge di stabilità 2016).

- Mair, J./Marti, I.* (2006): Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Mair, J./Mayer, J./Lutz, E.* (2015): Navigating institutional plurality: Organizational governance in hybrid organizations. *Organization Studies*, 36(6), 713-739.
- Malecki, Edward J.* (2018): Entrepreneurship and entrepreneurial ecosystems. In: *Geography Compass*. 12/3, pp. 1–21.
- Meichenitsch, Katharina/Neumayr, Michaela/Schenk, Martin* (2016, Hrsg.): *Neu!Besser!Billiger!. Soziale Innovation als leeres Versprechen?* Wien: Mandelbaum Verlag.
- Mitronen, L./Möller, K.* (2003): Management of hybrid organisations: a case study in retailing. *Industrial marketing management*, 32(5), 419-429.
- Monllor, Javier* (2010): Social Entrepreneurship. A Study on the Source and Discovery of Social Opportunities. In: *Hockerts K., Mair J., Robinson J.* (Eds.): *Values and Opportunities in Social Entrepreneurship*. London: Palgrave Macmillan UK, pp. 99–120.
- Moore, James F.* (1993): Predators and prey. A new ecology of competition. In: *Harvard business review*. 71/3, pp. 75–86.
- Moulaert, Frank/Martinelli, Flavia/Swyngedouw, Erik/Gonzalez, Sara* (2005): Towards Alternative Model(s) of Local Innovation. In: *Urban Studies*. 42/11, pp. 1969–1990.
- Mulgan, Geoff* (2006): The Process of Social Innovation. In: *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, MIT Press, vol. 1(2).
- Murray, P./Ma, S.* (2015): The Promise of Lean Experimentation. *Stanford Social Innovations Review*.
- Osterwalder, A./Pigneur, Y./Clark, T.* (2010): *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*, Wiley, Hoboken, NJ.
- Osterwalder A./Pigneur Y.* (2010): *Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer*.
- Ozgen, Eren/Baron, Robert A.* (2007): Social sources of information in opportunity recognition: Effects of mentors, industry networks, and professional forums. In: *Journal of Business Venturing*. 22/2, pp. 174–192.
- Reis, E.* (2011): *The lean startup*. New York: Crown Business, 27.
- Santos, Felipe* (2012): A Positive Theory of Social Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111:335–351.
- Santos, F./Pache, A. C./Birkholz, C.* (2015): Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58.
- Schumpeter, Joseph A.* (1939): *Business Cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Spigel, Ben* (2017): The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 41/1, pp. 49–72.
- Thomasson, A.* (2009): Exploring the ambiguity of hybrid organisations: a stakeholder approach. *Financial Accountability & Management*, 25(3), 353-366.
- Tschirhart, M.* (2006): Nonprofit Membership Associations. In W. Powell and R. Steinberg (Eds.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (2nd ed.) New Haven, CT: Yale University Press.

Tykkyläinen, S./Ritala, P. (2020): Business model innovation in social enterprises: An activity system perspective. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.045>.

UGB – Unternehmensgesetzbuch § 189 UGB Anwendungsbereich, in der Fassung vom 01.07.2020.

Vandor, P., Millner, R., Moder, C., Schneider, H., Meyer, M. (2015): Das Potential von Social Business in Österreich. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien, NPO & SE Kompetenzzentrum.

Westley, Frances/Antadze, Nino (2010): Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15 (2), Article 2.

Zahra, Shaker A./Gedajlovic, Eric/Neubaum, Donald O./Shulman, Joel M. (2009): A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. In: *Journal of Business Venturing*. 24/5, pp. 519–532.

II. Fonti Internet

Akademie Deutscher Genossenschaften e.V. (ADG) (2020): Genossenschaftliche Innovationsökosysteme.
<https://www.adgonline.de/akademie/zukunftsthemen/genossenschaften/adg-genomission/loesungsräume/wand-bild-innovationsformate.pdf?cid=yz>
(abgerufen am: 28.09.2020).

Amt der Kärntner Landesregierung (2015): Strategische Landesentwicklung Kärnten. Klagenfurt. Retrieved from
https://www.oir.at/files2/pdf/projects/STRALE_Kurzfassung_2015-11-19.pdf
(abgerufen am: 05.10.2020).

Baden-Württembergischer Genossenschaftsverband e.V. (BWGV): Gründung einer Genossenschaft.
<https://www.wir-leben-genossenschaft.de/files/Infoblatt%20Neugr%C3%bcndung.pdf#:~:text=Die%20eingetragene%20Genossenschaft%20ist%20die%20Rechtsform%20f%C3%BCr%20Kooperationen,monopol%C3%A4hnliche%20Strukturen%20im%20wirtschaftlichen%20sozialen%20oder%20kulturellen%20Umfeld>
(abgerufen am: 28.09.2020).

B Lab Country Partner for Italy. Nativa Srl Società Benefit (2020):
www.societabenefit.net
(abgerufen am: 30.09.2020).

Böll/Heinrich Stiftung. KommunalWiki (2020): Genossenschaft.
<http://www.kommunalwiki.boell.de/index.php/Genossenschaft>
(abgerufen am: 28.09.2020).

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020): Genossenschaften.
https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan_gesellschaften/gesellschaftsformen/genossenschaften/83113.html
(abgerufen am: 28.09.2020).

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (2020):
<https://www.bmz.de/de/service/glossar/P/ppp.html>
(abgerufen am: 30.10.2020).

Centro Italiano di Documentazione sulla Cooperazione e l'Economia Sociale (2018): Museo virtuale della cooperazione - Affermazione in Italia:
<https://www.cooperazione.net/>
(abgerufen am: 02.10.2020).

Concas, Alessandra (2012): Le società cooperative: disciplina normativa e caratteri.
www.diritto.it
(abgerufen am: 30.09.2020).

Dellinger/Markus (2019): Rechtsformwahl für LEADER Regionen und Projekte. Syndikus des Österreichischen Raiffeisenverbands, Ansfelden.
file:///C:/Users/ottacher/AppData/Local/Temp/06_Dellinger%20Rechtsformenvergleich%2016x9.pdf
(abgerufen am: 28.09.2020).

Die Grüne Bildungswerkstatt Oberösterreich (2020): Otelo eGen: Genossenschaften innovative Räume für ein gutes Leben. Praxisbeispiel Otelo eGen.
https://ooe.gbw.at/fileadmin/user_upload/gbw_allgemein/6_PDFs/GBWOOE_Genossenschaft_2015_web.pdf
(abgerufen am: 28.09.2020).

Genossenschaftsverband e.V. (2020):
<https://www.wir-leben-genossenschaft.de/de/Innovationspotenzial-von-Genossenschaften-revitalisieren-Plattform-Netzwerk-Agilitaet-6841.htm>
(abgerufen am: 15.09.2020).

Genossenschaftsgesetz:

www.ris.bka.gv.at

(abgerufen am: 15.09.2020)

Genossenschaftsverband, Österreich (2020). Die Gründung einer Genossenschaft in 8 Schritten,

<https://www.genossenschaftsverband.at/gruenderservice/die-gruendung-im-detail>

(abgerufen am: 15.09.2020).

Gründer Plattform (2020): Schritt für Schritt zur Genossenschaftsgründung.

<https://gruenderplattform.de/rechtsformen/genossenschaft-gruenden>

(abgerufen am: 28.09.2020).

Gugler/Marianne (2015): Genossenschaften - Innovative Räume für ein gutes Leben. *Bildungswerkstatt der Grünen*, Oberösterreich.

https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101_1oegv/downloads/dokumente/rfv_fuer_pdf.pdf

(abgerufen am: 15.09.2020)

Ionos. Start Up Guide (2020): gGmbH: Was ist eine gemeinnützige GmbH?

<https://www.ionos.at/startupguide/gruendung/ggmbh-was-ist-eine-gemeinnuetzige-gmbh/>

(abgerufen am: 28.09.2020).

Impresa sociale - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2020):

<http://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresa/focus-on/Impresa-sociale/Pagine/default.aspx>

(abgerufen am: 14.07.2020).

Impresa Sociale – Nuove regole per l'impresa sociale - Italia Non Profit: Guida alla riforma del Terzo settore.

<https://italianonprofit.it/riforma/>

(abgerufen am: 10.09.2020).

Ionos (2020): Ionos-Startupguide - Gründung Gemeinn. GmbH (gGmbH).

<https://www.ionos.at/startupguide/gruendung/ggmbh-was-ist-eine-gemeinnuetzige-gmbh/>

(abgerufen am: 10.09.2020)

Italian documentation centre on cooperatives and social economy (2020):

<https://www.cooperazione.net/>

(abgerufen am: 28.09.2020).

Jusline (2020): Jusline_GmbH-Gesetz. Der Aufsichtsrat.

<https://www.jusline.at/gesetz/gmbhg/paragraf/29>

(abgerufen am: 10.09.2020).

La nuova disciplina dell'impresa sociale. Una prima lettura sistematica (2019): Antonio Fici, Università degli Studi del Molise, Impresa Sociale, Rivista n. 14 del 2019.

<http://www.rivistaimpresasociale.it/component/k2/item/183-nuova-disciplina-impresa-sociale-prima-lettura-sistematica.html>

(abgerufen am: 10.09.2020).

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2020): Impresa sociale:

<https://www.lavoro.gov.it/temi-e-priorita/Terzo-settore-e-responsabilita-sociale-impresa/focus-on/Impresa-sociale/Pagine/default.aspx>

(abgerufen am: 30.09.2020).

Österreichischer Genossenschaftsverband (2020): Die wichtigsten Fragen zur Genossenschaft.

https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101_1oegv/de/individuelle_seite/ware/fragen.jsp

(abgerufen am: 28.09.2020).

Österreichischer Genossenschaftsverband (2020): Rechtsformenvergleich.
https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101_1oegv/downloads/dokumente/rfv_fuer_pdf.pdf
(abgerufen am: 28.09.2020).

Österreichischer Genossenschaftsverband (2020): Die Gründung einer Genossenschaft in 8 Schritten.
<https://www.genossenschaftsverband.at/gruenderservice/die-gruendung-im-detail>
(abgerufen am: 28.09.2020).

Otelo eGen. (2015):
https://ooe.gbw.at/fileadmin/user_upload/gbw_allgemein/6_PDFs/GBWOOE_Genossenschaft_2015_web.pdf
Attnan-Puchheim, Oberösterreich
(abgerufen am: 02.10.2020).

Poissl, Anneliese (2015): Unternehmensgründung. Vor- und Nachteile der Rechtsformen. In: TREND Magazin.
<https://www.trend.at/branchen/rechtsschutz/firmengruendung-vor-nachteile-rechtsformen-5407655>
(abgerufen am: 05.10.2020).

RIS Rechtsinformation des Bundes (2020). Gesetz, über Erwerbs- und Wirtschaftsgenossenschaften. RGebl. Nr. 70/1873.
<https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=10001680>
(abgerufen am: 05.10.2020).

RechtEasy KG (2020): Genossenschaftswesen in Europa.
<https://www.rechteasy.at/wiki/genossenschaft>
(abgerufen am: 28.09.2020).

Selbständig machen. Das Magazin für Gründer und Unternehmer (2020): Rechtsformen.
<https://www.selbststaendig-machen.at/rechtsformen/>
(abgerufen am: 21.10.2020).

Stockhammer, Anna (2018): Kärnten: Nur für den Sommer gut genug? Wien.
<https://kaernten.orf.at/news/stories/2931735/>
(abgerufen am: 21.10.2020).

Szabo & Partner, Wirtschaftstreuhand GmbH (2020): Die Gemeinnützige GmbH.
<https://www.szabo.at/die-gemeinnuetzige-gmbh/>
(abgerufen am: 21.10.2020).

Szabo & Partner Wirtschaftstreuhand GmbH (2020):
<https://www.szabo.at/die-gemeinnuetzige-gmbh/>
(abgerufen am: 28.09.2020).

Trend. Das Wirtschaftsmagazin (2020): Unternehmensgründung: Vor- und Nachteile der Rechtsformen:
<https://www.trend.at/branchen/rechtsschutz/firmengruendung-vor-nachteile-rechtsformen-5407655>
(abgerufen am: 30.09.2020).

Österreichische Genossenschaftsverband (2020):
https://www.genossenschaftsverband.at/m101/volksbank/m101_1oegv/de/individuelle_seite/ware/fragen.jsp
(abgerufen am: 30.09.2020).

Wirtschaftskammer, Österreich (2019): Geburten und Sterbefälle 2018/2019. Wien.
http://wko.at/statistik/bundesland/GebSterb.pdf?_ga=2.227475610.606801069.1555494038-648461532.1555494038
(abgerufen am: 30.09.2020).

Wirtschaftskammer, Österreich (2019): Bundesländerprofile - Österreichs Bundesländer im Überblick. Wien.
<http://wko.at/statistik/bundesland/BL-Profile.pdf>
(abgerufen am: 30.09.2020).

Wirtschaftskammer Österreich (2020): Rechtsformenübersicht.

https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Unternehmensgruendung_Wahl_der_Rechtsform.html
(abgerufen am: 21.10.2020).

Wirtschaftskammer Österreich (2020): Rechtsformen. Einpersonenunternehmen (EPU). Wien.

<https://www.wko.at/service/netzwerke/ein-personen-unternehmen.html?shorturl=epuwkoat>
(abgerufen am: 28.09.2020).

Wirtschaftskammer Österreich (2020): Gewerbeanmeldung.

https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Wann_benoetigt_man_eine_Gewerbeberechtigung_.html
(abgerufen am: 30.09.2020).

Wirtschaftskammer Österreich (2020): Gründerservice.

<https://www.gruenderservice.at/site/gruenderservice/planung/Rechtsform-Ratgeber.html>
(abgerufen am: 27.10.2020).

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020):

https://www.usp.gv.at/Portal.Node/usp/public/content/gruendung/gruendungsfahrplan_gesellschaften/gesellschaftsformen/genossenschaften/83113.html
(abgerufen am: 28.10.2020).

Wirtschaftskammer Österreich (2020): Wirtschaftsrecht.

https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/Unternehmensgruendung_Wahl_der_Rechtsform.html
(abgerufen am: 27.10.2020).

Work SMart – Netzwerk für Kunst und Kultur (2020):

<https://www.smartatmobility.com/de/rechtsformen/kapitalgesellschaften/gesellschaft-mit-beschraenker-haftung-gmbh-gemeinnuetzige-gmbh-ggmbh/>
(abgerufen am: 28.10.2020).

Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (2020):

https://www.oesterreich.gv.at/themen/freizeit_und_strassenverkehr/vereine/Seite.220300.html
(abgerufen am: 28.10.2020).

Bundesministerium für Inneres (2020):

<https://www.bmi.gv.at/609/faq.aspx#f1>
(abgerufen am: 28.10.2020).

Wirtschaftsuniversität Wien (2020): Die eingetragene Genossenschaft.

<https://www.wu.ac.at/ricc/geno-schafft/aktuelle-blogbeitraege/detail/die-eingetragene-genossenschaft>
(abgerufen am: 28.10.2020).

III. Elenco delle figure

- Figura 1: Impresa sociale integrata con i dipendenti come gruppo target
- Figura 2: Impresa sociale integrata con i clienti come gruppo target
- Figura 3: Impresa sociale differenziata
- Figura 4: Impresa sociale differenziata con il sostegno della pubblica amministrazione
- Figura 5: Impresa sostenibile
- Figura 6: Homepage SIAA
- Figura 7: Accesso alla pagina per lo Strumento di Autovalutazione
- Figura 8: Pagina della sezione "Strumento di autovalutazione"
- Figura 9: L'accesso alla pagina SIAA LAB
- Figura 10: La pagina principale di SIAA LAB
- Figura 11: Esempio di pagina di SIAA LAB regionale e pagina dei moduli
- Figura 12: Descrizioni delle idee sulla pagina del SIAA Lab della Carinzia
- Figura 13: Accesso ai "Training Materials"
- Figura 14: Esempio di materie e risorse nei "Training Materials"
- Figura 15: Domini di un ecosistema imprenditoriale
- Figura 16: La quadrupla/quintupla elica per l'innovazione sociale
- Figura 17: Caratteristiche degli attori selezionati che sviluppano e implementano innovazioni sociali
- Figura 18: Panoramica dei partner dell'intervista

MAKE GOOD THINGS HAPPEN