

**INN@SEE- INNOVATIVE SOCIAL  
ENTREPRENEURSHIP WITH YOUTH  
ENGAGEMENT**



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# **CAPITOLO 2 PARTIRE DAL PROBLEMA PER SVILUPPARE LA PROPRIA IDEA DI IMPRESA**

**TOOLKIT PER L'IMPRENDITORIA SOCIALE**



**UNA RISORSA PER EDUCATORI, INSEGNANTI E COMUNITÀ**

che desiderano crescere professionalmente e creare attività formative  
coinvolgenti sulla creazione di imprese sociali

# AVVERTENZE

© Il presente progetto è stato finanziato con il sostegno della Commissione europea nell'ambito del programma Erasmus+. Questo documento riflette esclusivamente le opinioni degli autori e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni in esso contenute.





## **Pedagogical University of Krakow**

L'Università pedagogica di Cracovia, fondata nel 1946, è oggi la più grande e una delle più antiche università pedagogiche della Polonia. Fin dalla sua fondazione, questa rinomata università ha costantemente ampliato la propria offerta formativa per soddisfare gli interessi e le esigenze dei giovani e far fronte alle necessità della società di oggi.



## **ARNO Organization for Social Innovation**

ARNO, fondata nel 2013 nella Macedonia del Nord, è un'organizzazione che opera nell'ambito dell'innovazione sociale. A seguito del suo primo progetto, ARNO è stata riconosciuta come leader nel campo dell'imprenditoria sociale. Gestisce concorsi per aziende verdi e sociali, collabora con le scuole e offre programmi di formazione a giovani, insegnanti ed educatori.



## **Desert Bloom for Training and Sustainable Development**

Desert Bloom Desert è un'organizzazione non profit con sede in Giordania, creata per far emergere il potenziale delle persone e contribuire alla pace e alla sostenibilità nel mondo. Desert Bloom è molto attiva nella valorizzazione dei giovani e delle comunità, dalla valorizzazione economica e sociale allo sviluppo di competenze.



## **ART-ER S. cons. p. a.**

ART-ER è la Società Consortile dell'Emilia-Romagna nata per favorire la crescita sostenibile della regione attraverso lo sviluppo dell'innovazione e della conoscenza, l'attrattività e l'internazionalizzazione del sistema territoriale. La Società opera senza finalità di lucro.

## **Sito web del progetto**

<https://innose.up.krakow.pl/>

## **Università Pedagogica di Cracovia**

<https://www.up.krakow.pl/>

## **ARNO – Organization for Social Innovation**

<https://arno.org.mk/>

## **ART-ER Attrattività Ricerca Territorio**

<https://www.art-er.it/>

## **Desert Bloom for training and sustainable development**

<http://www.dbjo.org/>

Gentile educatore/educatrice, insegnante, lettore/lettrice

Forse concorderai con gli autori di questo documento sul fatto che *l'imprenditoria sociale è considerata un elemento fondamentale per l'economia dell'UE*. Tuttavia, nonostante i grandi passi avanti e i riconoscimenti, i concetti di "economia sociale" e "innovazione sociale" sono poco conosciuti o fraintesi e sembrano essere considerati raramente un fattore importante per le imprese, soprattutto per i giovani. D'altra parte, le start-up sociali sono soggette a maggiori difficoltà nel raggiungimento della sostenibilità economica e, senza dubbio, l'economia ha subito diversi cambiamenti a causa della pandemia. Il COVID-19 ha influenzato anche le decisioni in merito al nostro toolkit: per adattarci alla situazione presente, abbiamo sviluppato materiali ed esercizi concepiti per attività in presenza ma adattabili anche all'online. Perciò, quando indicato, saranno presenti i link ad alcuni materiali o consigli su come modificare gli strumenti per entrambe le versioni.

Il progetto INN@SE si fonda sull'idea che un approccio efficace al superamento delle sfide possa essere rappresentato dalla metodologia dell'innovazione aperta, basata su un processo collaborativo intersettoriale. Pertanto, la partnership del progetto è composta da organizzazioni provenienti da Paesi con diversi livelli di competenze in merito all'imprenditoria sociale; abbiamo, quindi, creato questo toolkit per favorire il trasferimento di conoscenze, teorie, ispirazione e motivazione a persone che già riconoscono l'importanza dell'imprenditoria sociale e la necessità di stimolare la partecipazione dei giovani all'interno di questo ecosistema.

L'obiettivo del presente lavoro è di ispirare nei giovani una mentalità imprenditoriale sociale innovativa e aiutarli a ideare progetti di impresa efficaci e sostenibili. Si tratta di un toolkit di attività e un modello di percorso formativo, facilmente adattabili, che utilizzano un approccio intersettoriale; una raccolta eterogenea di strumenti esistenti, accorpati secondo modalità ( in presenza/online) e temi diversi.

Poiché ARNO ha assunto la guida della progettazione del presente lavoro, desideriamo ringraziare tutti gli autori per i loro contributi e riconoscere a noi stessi il merito per l'approccio sperimentale e l'audacia di accorpare e innovare. Dobbiamo ammettere che, al termine dell'editing finale del toolkit, abbiamo tagliato alcune pagine e capitoli, poiché l'elemento innovativo è stato il principio guida più importante. Nei prossimi lavori vorremmo intraprendere anche altre strade, ma crediamo che questa versione sia anche un ottimo "cibo per la mente" nel campo dell'economia sociale e lo stimolo per sviluppare menti innovative e uno sguardo nuovo sul settore.

Ci auguriamo che questo toolkit sia utile alle tue esigenze!

Cordiali saluti,  
Irina Janevska, ARNO; curatrice e autrice

## UN TOOLKIT FLESSIBILE DESTINATO AI GIOVANI ASPIRANTI IMPRENDITORI SOCIALI

Obiettivi didattici del toolkit:

- familiarizzare con il binomio "imprenditoria sociale" e "innovazione sociale aperta";
- acquisire le competenze adeguate per creare imprese sociali che affrontino le sfide del nostro tempo e delle comunità locali;
- promuovere la creatività e l'innovazione nel pensiero progettuale;
- acquisire competenze adeguate per lo sviluppo imprenditoriale e la sostenibilità finanziaria, attraverso nuovi corsi e strumenti di formazione;
- favorire collaborazioni con organizzazioni appartenenti a diversi settori per sviluppare progetti educativi e/o formativi che promuovano le opportunità offerte dall'imprenditoria sociale.

# RINGRAZIAMENTI

**Curatrice**

Irina Janevska

**Autori**

Irina Janevska, Stefan Chichevaliev, Vladimir Petkovski, Shemsedin Iljaz, Samer Al-Kasih, Alain Marengi, Lara Porciatti, Marta Czyżewska, Dorota Murzyn

**Hanno contribuito**

Wojciech Maciejewski, Kristian Mancinone, Mamoun Khreisat, Katerina Panova Matoska, Iwona Lupa-Wójcik, Francesca Imperato

**Editore**

Organization for Social Innovation "ARNO", Isaija Mazovski 40/2-17,  
1000 Skopje, Macedonia del Nord,  
[www.arno.org.mk](http://www.arno.org.mk), +389 77 855 832

## 01

### VISIONE DI INSIEME

---

## 02

### L'ALBERO DEI PROBLEMI

---

## 03

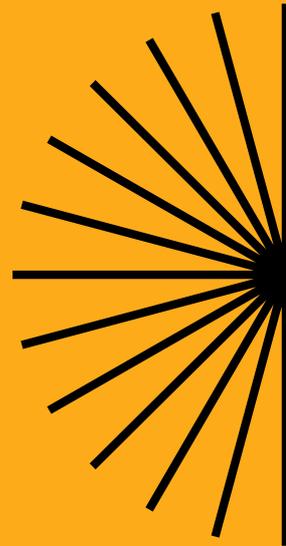
### CREAZIONE DEL MODELLO DI BUSINESS

**03.1** IL BUSINESS MODEL CANVAS

**03.2** LA PIANIFICAZIONE AZIENDALE

**03.3** ESEMPI DI BUSINESS MODEL CANVAS

# PARTIRE DAL PROBLEMA PER SVILUPPARE LA PROPRIA IDEA DI IMPRESA



## Capitolo II

## Introduzione

In questa sezione vedrete alcuni esercizi scelti appositamente, creati da ARNO nell'ultimo periodo (pandemia/formazione online) e che sono stati di grande utilità per i corsi di formazione che abbiamo tenuto. Ci auguriamo che possano essere utili per voi e i vostri programmi.



## Attività “La visione di insieme”

Potete svolgere questo esercizio in modalità online o in presenza; su questa diapositiva (diapositiva 1) sono presenti diverse entità che i partecipanti devono spostare nel settore giusto. Se lo utilizzate online, potete creare una board in Miro o condividere la diapositiva di PowerPoint e chiedere ai partecipanti di spostare i nomi. Se lo svolgete in presenza, potete stampare/scrivere le entità e chiedere ai partecipanti di spostarle manualmente.

**Nota:** se volete, potete scegliere entità diverse! Gli esempi sono tratti dai corsi di formazione personalizzati del progetto SEED per gli studenti delle scuole superiori di Croazia, Lituania, Belgio e Macedonia del Nord. Per loro è stato più facile riconoscere le entità locali o gli esempi conosciuti.



### But, wait, let's see the big picture

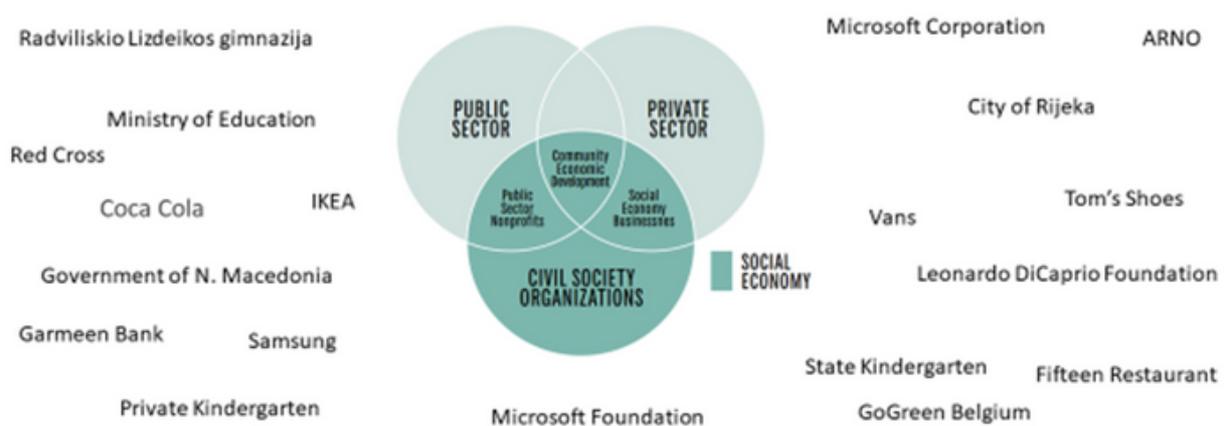


Tabella 1

Nella tabella 2 vengono visualizzate le risposte corrette; potete ricorrere al dibattito per spiegare le differenze tra i settori e mostrare esempi di imprese sociali e altre organizzazioni della società civile.



### Aha, so this is the big picture

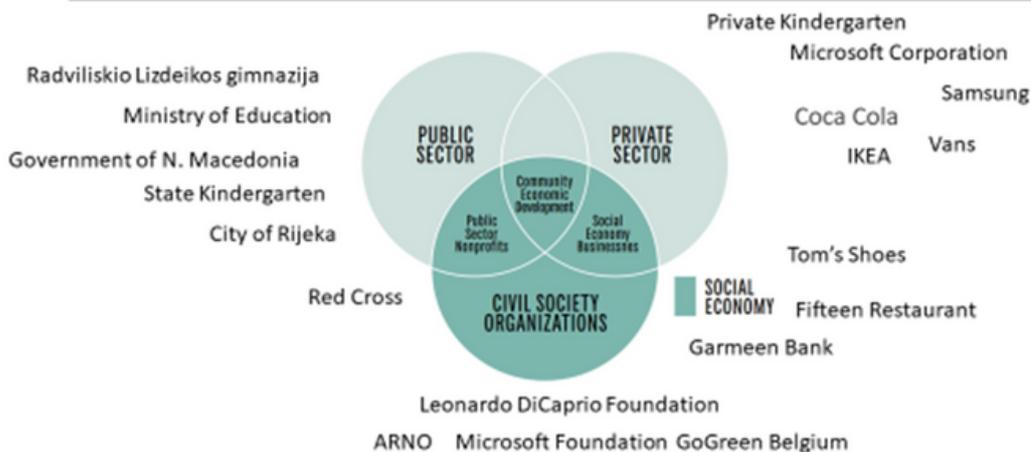


Tabella 2

## L'albero dei problemi

Quando sviluppiamo un progetto, dobbiamo rispondere alle reali esigenze dei destinatari. Per farlo, dobbiamo analizzare la situazione e il problema. È qui che entra in gioco l'analisi dell'albero dei problemi. L'albero dei problemi è una tecnica di pianificazione partecipativa che, se possibile, andrebbe completata insieme ai principali stakeholder (governo locale, organizzazione della società civile, impresa sociale, comunità locale e altri). È una metodologia composta da tre fasi che delineano le cause, il problema principale e le conseguenze o gli effetti. Viene utilizzata per creare obiettivi da completare e una strategia da seguire, per favorire il superamento della difficoltà e il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Il tronco dell'albero rappresenta il problema principale, le radici sono le cause e i rami le conseguenze.

Figura 2. Le fasi principali dell'albero dei problemi



Fonte: interpretazione personale dell'autore.

L'albero dei problemi può essere realizzato anche in piccoli gruppi di sei-otto persone e prevede diverse fasi.

### Fase 1: analisi del problema

In questa fase è importante concordare sul problema che si intende analizzare e affrontare. Il problema deve essere di ampia portata e, attraverso il dibattito con i colleghi, concretizzato in una questione specifica che sta a cuore a tutti.

Ad es., problema principale: **inquinamento**.

### Fase 2: identificazione delle cause del problema

La seconda fase consiste nell'identificare le cause principali della questione da risolvere e le parti coinvolte nella creazione del problema.

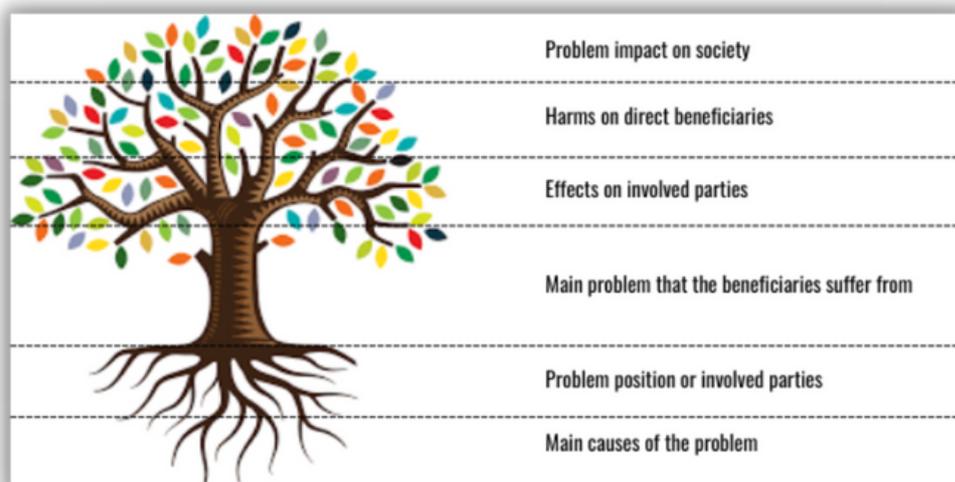
Ad es., cause: **rifiuti della popolazione, rifiuti dei turisti, gestione carente dei rifiuti**, ecc.

### Fase 3: identificazione delle conseguenze del problema

Nella terza fase, identifichiamo gli effetti del problema. Ci impegniamo in un'attività logica di causa-effetto, in cui riconosciamo gli effetti attuali del problema e quelli potenziali.

Ad es., conseguenze: **rischi per la salute, agricoltura inquinata, aria inquinata**, ecc.

Figura 2. Domande dell'analisi dell'albero dei problemi



Fonte: interpretazione personale dell'autore.

### VANTAGGI

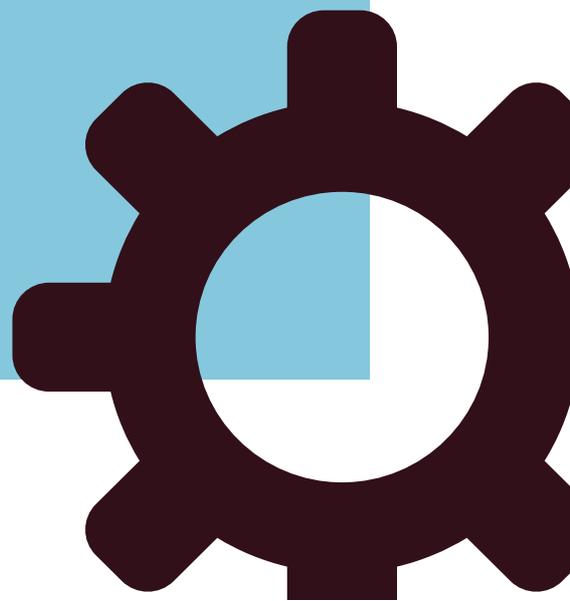
- il problema principale può essere scomposto in parti più piccole e gestibili;
- permette di inquadrare la situazione e definire in modo chiaro l'ordine di importanza delle attività;
- fornisce una migliore comprensione del problema e delle cause;
- può identificare le questioni e le argomentazioni e, di conseguenza, gli stakeholder e i processi in corso;
- fornisce informazioni aggiornate sulla questione principale, necessarie per definire un'argomentazione convincente (soluzione);
- la condivisione delle informazioni spesso porta a una migliore comprensione delle azioni da intraprendere.

### SVANTAGGI

- all'inizio, alcuni effetti e cause del problema potrebbero essere ignorati;
- riuscire a riunire tutti gli stakeholder attorno a un tavolo per discutere dell'importante questione in esame richiede tempo;
- per descrivere la situazione nel modo più aggiornato e realistico è necessario il coinvolgimento di tutti.

Su un cartellone in cui è già indicato il problema principale, i partecipanti devono fornire una risposta alle domande poste in Figura 2. I partecipanti devono scrivere le cause e le conseguenze su foglietti o cartoncini adesivi, per poi disporli secondo la logica di causa-effetto. L'obiettivo dell'esercizio è favorire il dialogo e la discussione tra i partecipanti durante il processo di creazione dell'albero. Al termine, i partecipanti devono spiegare il loro ragionamento.

È consigliabile svolgere l'esercizio in 15 minuti dedicando alle singole sezioni (cause, conseguenze e presentazione) 5 minuti.



## La creazione del modello di business

Quando si crea un'azienda, una delle attività cruciali è la pianificazione. Dedicate (voi o il vostro team) un po' di tempo alla definizione del vostro prodotto e/o servizio, del target (clienti) e del modo in cui realizzerete i profitti. Per farlo, dovrete individuare il modello di business migliore per la vostra idea e incorporarlo nei vostri processi.

La creazione del modello di business è fondamentale per il processo decisionale, sia che si tratti di valutare opportunità strategiche, nuovi investimenti o i processi attuali. Aiuta ad analizzare un'idea imprenditoriale ricorrendo a un approccio olistico e strategico.

La creazione del modello di business suddivide l'idea imprenditoriale nelle parti più importanti del business, come la proposta di valore e/o la creazione di valore. Fornisce una base per analizzare, delineare, migliorare e inventare come parte centrale del modello di business.

La famosa definizione di Drucker (1954) per la creazione del modello di business è "chi è il cliente, a cosa attribuisce valore e come è possibile guadagnarci". Porsi questo tipo di domande significa identificare il target, la proposta di valore del modello di business e i flussi di entrate che garantiscono la sostenibilità finanziaria e i mezzi per realizzare la missione sociale.

Sostanzialmente, il modello di business è il piano della vostra impresa per ottenere profitto, per guadagnare vendendo il vostro prodotto e/o servizio ai clienti (target, base di clienti) in un determinato mercato.

Potete iniziare ponendo a voi stessi o al team queste quattro domande:

- quale prodotto o servizio venderà la vostra impresa;
- come intendete collocare il prodotto o servizio sul mercato;
- che tipo di spese dovrà affrontare l'impresa;
- in che modo l'impresa prevede di realizzare profitti.

Queste sono le domande che voi (o il vostro team) dovete porvi per rispondere alle questioni più importanti.

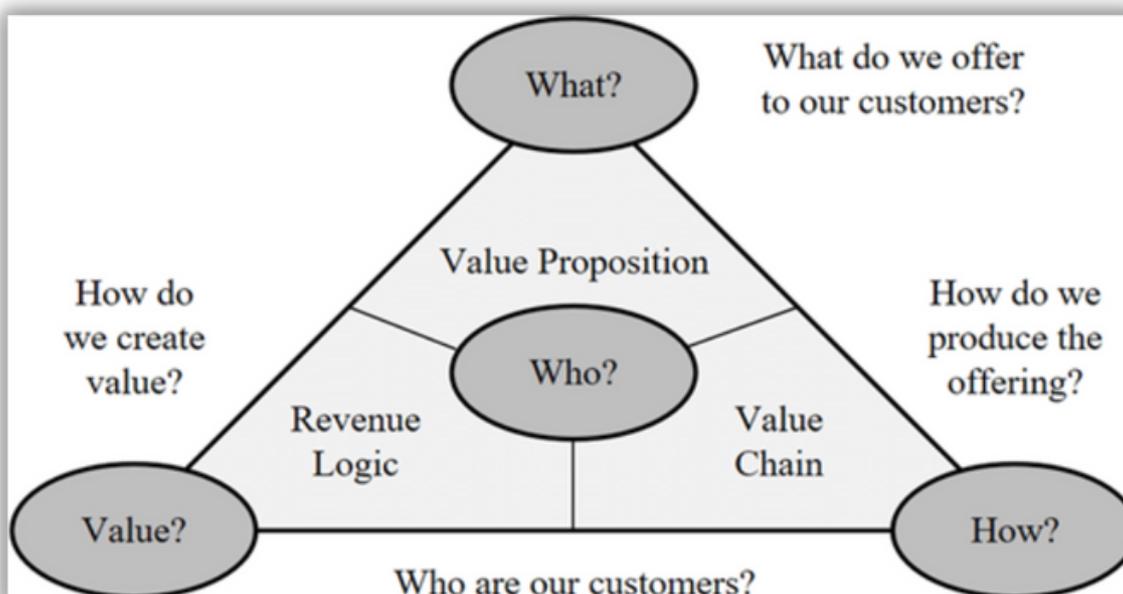


Figura 3. Il triangolo magico dei modelli di business

## Gli elementi fondamentali di un modello di business includono:

- **proposta di valore:** quell'elemento che renderà il vostro prodotto o servizio interessante per i clienti, facendo sì che vi possiate distinguere dall'offerta già presente sul mercato;
- **mercato di riferimento:** specifico gruppo di clienti potenzialmente interessati al vostro prodotto o servizio;
- **vantaggio competitivo:** elemento esclusivo del vostro prodotto o servizio che non può essere facilmente copiato dalla concorrenza;
- **struttura dei costi:** elenco delle spese fisse e variabili di cui l'impresa ha bisogno per operare e il modo in cui tali costi/spese influiscono sulla determinazione dei prezzi;
- **metriche fondamentali:** i metodi utilizzati dall'impresa per misurare il successo;
- **risorse:** il patrimonio materiale, finanziario e intellettuale dell'impresa;
- **problema e soluzione:** le necessità dei clienti e il modo in cui l'impresa intende soddisfarle;
- **modello di ricavi:** schema che individua le possibili fonti di reddito da perseguire;
- **flussi di entrate:** le diverse modalità con cui l'impresa genererà reddito;
- **marginale di profitto:** il valore delle entrate che eccede le spese aziendali.

### Tradizionalmente, esistono quattro tipologie di modelli di business, tra cui:

**B2C:** business to consumer. Le aziende B2C vendono al cliente finale. È il modello di business più frequente;

**B2B:** business to business. In un modello di business B2B, un'azienda vende il proprio prodotto o servizio a un'altra azienda;

**C2B:** consumer to business. I privati vendono prodotti e servizi alle aziende;

**C2C:** consumer to consumer. Il mercato online più comune (eBay).

Sono molti i modelli di business legati all'idea e alle risposte delle quattro domande riportate sopra, inclusi i seguenti:

1. **Abbonamento:** in cambio di una quota mensile si ottengono determinati prodotti o servizi. Ad es., Netflix;
2. **Abbinamento:** è possibile acquistare più prodotti o servizi a un prezzo più conveniente. Ad es., Burger King;
3. **Freemium:** si ottiene un prodotto o servizio gratis per un mese, ma per averne ancora occorre pagare. Ad es., LinkedIn;
4. **Lame di rasoio:** si acquista l'elemento base, ma è necessario continuare a pagare per avere il prodotto. Ad es., Nespresso;
5. **Da prodotto a servizio:** si paga il servizio per un certo periodo di tempo. Ad es., Uber;
6. **Leasing:** si noleggia un prodotto per un certo periodo di tempo. Ad es., Rent-a-car;
7. **Crowdsourcing:** si effettua una richiesta per ricevere un prodotto o un servizio. Ad es., Wikipedia;
8. **Uno per uno:** si acquista un prodotto o servizio e una persona meno fortunata ne riceve uno gratis. Ad es., scarpe TOMS;
9. **Franchising:** si acquista da un'azienda la licenza per aprire un punto vendita nella propria zona. Ad es., Starbucks;
10. **Distribuzione:** si acquista all'ingrosso da un distributore che rifornisce anche altre aziende. Ad es., Avnet, Inc;
11. **Produttore:** si producono i propri prodotti da vendere ai distributori. Ad es., LG Electronics;
12. **Rivenditore:** si vendono i prodotti di un marchio più grande ricevendo una commissione sulle vendite. Ad es., Target;
13. **Pubblicità:** si forniscono contenuti che interessano alle persone e si vendono ai clienti gli spazi per la visualizzazione dei loro annunci. Ad es., sito web;
14. **Marketing di affiliazione:** si consigliano prodotti o servizi in cambio di una commissione. Ad es., il programma Amazon Associates.

## Il business model canvas

Una delle metodologie più utilizzate, soprattutto per start-up e imprese sociali, è il business model canvas (modello di business canvas, BMC). Si tratta di uno strumento semplice ed essenziale per la pianificazione degli aspetti cruciali di un'azienda agli inizi. Il BMC si concentra sulla valutazione delle potenzialità del progetto e dell'azienda e può essere utilizzato per qualsiasi idea imprenditoriale. Per inserire la vostra idea nel canvas dovete pensare ad aspetti, sfide e opportunità principali dell'idea, oppure potete eseguire un'analisi SWOT e poi iniziare a lavorare al canvas. In ogni caso, il BMC vi fornirà gli strumenti per avere una panoramica delle diverse caratteristiche essenziali relative alle potenzialità della vostra idea imprenditoriale.

Dal momento che dovete delineare la missione commerciale e sociale della vostra impresa, il canvas vi darà l'opportunità di farlo. Potrete vedere chiaramente in che modo entrambe le missioni interagiscono tra loro, come si allineano alla vostra idea imprenditoriale complessiva, gli errori di calcolo e gli attriti esistenti tra loro. Tale processo vi fornirà un quadro realistico di cui tutti abbiamo bisogno quando avviamo una nuova attività. Vi fornirà informazioni utili che si tradurranno in maggiori capacità in materia decisionale, di efficienza ed efficacia.

Una delle vostre priorità, in qualità di nuovi imprenditori sociali emergenti, è di ricordare che anche l'imprenditoria sociale è imprenditoriale, il che significa che senza profitto non potete realizzare la vostra missione sociale. Pertanto, ricordate che se il modello di business non è finanziariamente sostenibile, non ha senso avviarlo. Create un nuovo canvas o trovate un modo per generare flussi di entrate che vi aiutino a raggiungere la missione sociale. Vale anche la pena ricordare che un modello di business che produca entrate e generi profitto senza affrontare un problema sociale e raggiungere la propria missione sociale, è solo un'azienda, non un'impresa sociale.

Se ritenete che sia impossibile realizzare entrambe le missioni, vi basta guardare alcune delle più grandi imprese sociali al mondo, tra cui Grameen Bank (Bangladesh), Echoing Green (Stati Uniti), The Skoll Foundation (Nord America), Schwab Foundation for Social Entrepreneurship e molte altre, e vedrete che è un obiettivo estremamente realistico e raggiungibile.



Lo scopo della scelta dell'imprenditoria sociale è la possibilità di produrre un impatto sociale sostenibile attraverso un modello di business praticabile (Burkett, 2013).

Quindi, di cosa avete bisogno per essere un'impresa sociale? Ecco alcuni passaggi:

1. avere una missione legata a un problema economico, sociale, ambientale o culturale che abbia un valore per la comunità (Burket, 2020);
2. avere un'attività economica che consenta di realizzare la propria missione;
3. prelevare una quota significativa dei guadagni dall'attività economica;
4. reinvestire i profitti nelle attività dell'impresa per realizzare la propria missione sociale.

Per riuscire ad attuare tutti i passaggi, dovete redigere il BMC per verificare se la vostra idea ha un potenziale, cosa che faremo subito. In Figura 4 sono riportati tutti gli elementi fondamentali del canvas.

Figura 4 - II Business Model Canvas

## Business Model Canvas

Project: \_\_\_\_\_ Date: \_\_\_\_\_

Project Lead: \_\_\_\_\_

 Key Partners	 Key Activities	 Value Propositions	 Customer Relationship	 Customer Segments
	 Key Resources		 Channels	
 Cost Structure			 Revenue Streams	

## Attività per la pianificazione aziendale

Titolo: La fattoria urbana

Nota: dal momento che è una distribuzione di materiali elettronici (file Excel con formule), questo è il link a tutti i file dell'esercizio (allegati inclusi) che possono essere consultati da chiunque abbia il link <https://drive.google.com/drive/folders/16b4GflwhS2ITTh36ltbv6hXmW3Ylloi?usp=sharing>.

### Obiettivi didattici:

Questo esercizio è stato ideato per insegnare a giovani imprenditori o imprenditori come creare un conto economico. L'ideale sarebbe svolgere l'esercizio in gruppi di tre-cinque partecipanti, ma può essere svolto anche individualmente. È pensato per fornire una breve panoramica di un'azienda. Include anche le informazioni che devono comparire in un conto economico, oltre alle domande per un'analisi più approfondita dei risultati. È essenziale che il team (o il singolo) capisca non solo come redigere il conto economico, ma anche come comprenderlo e discuterlo.

### **Istruzioni:**

#### **Versione online**

Prima di iniziare l'esercizio, il formatore presenta ai partecipanti l'"Appendice 4: glossario". Successivamente, i partecipanti vengono divisi in stanze secondarie online di 3-5 partecipanti.

Ogni gruppo riceve l'"Appendice 1: istruzioni dell'esercizio (per i partecipanti)", l'"Appendice 2: conto economico vuoto (per i partecipanti)" e l'"Appendice 4: glossario".

Ogni team ha a disposizione 1 ora per completare l'"Appendice 2: conto economico vuoto (per i partecipanti)" e altri 30 minuti per discutere all'interno del gruppo le domande elencate nell'"Appendice 1: istruzioni dell'esercizio (per i partecipanti)".

Al termine dell'esercizio, ogni team invia il conto economico ai formatori senza apportare ulteriori modifiche. Ciascun team presenta il proprio conto economico e le risposte alle domande elencate nell'Appendice 1. Quando tutti i team hanno presentato il proprio conto economico, il formatore apre un dibattito generale con il gruppo. Spiegando ai partecipanti i punti in cui hanno commesso degli errori, il formatore li aiuta a imparare a migliorare. Lo scopo dell'esercizio è insegnare ai partecipanti a compilare il conto economico, senza giudicarli per i loro errori.

L'esercizio dura dalle due ore e mezza alle tre ore, a seconda del numero di team. Lavorando con un team con esperienza, la durata può essere ridotta a due ore.

#### **Dal vivo**

Prima di iniziare l'esercizio, il formatore presenta ai partecipanti l'"Appendice 4: glossario". Successivamente, i partecipanti vengono divisi in gruppi di 3-5 persone.

Ogni gruppo riceve l'"Appendice 1: istruzioni dell'esercizio (per i partecipanti)", l'"Appendice 2: conto economico vuoto (per i partecipanti)" e l'"Appendice 4: glossario".

Oltre alle appendici, ogni gruppo deve disporre di almeno un (1) computer portatile. Se i portatili non sono disponibili, il formatore deve stampare l'"Appendice 2: conto economico vuoto (per i partecipanti)" in formato A2 o A3 (vedere figura 1). Inoltre, a ogni team devono essere forniti una calcolatrice, fogli per prendere appunti, una penna, un evidenziatore e l'"Appendice 5: istruzioni per la compilazione manuale del conto economico".

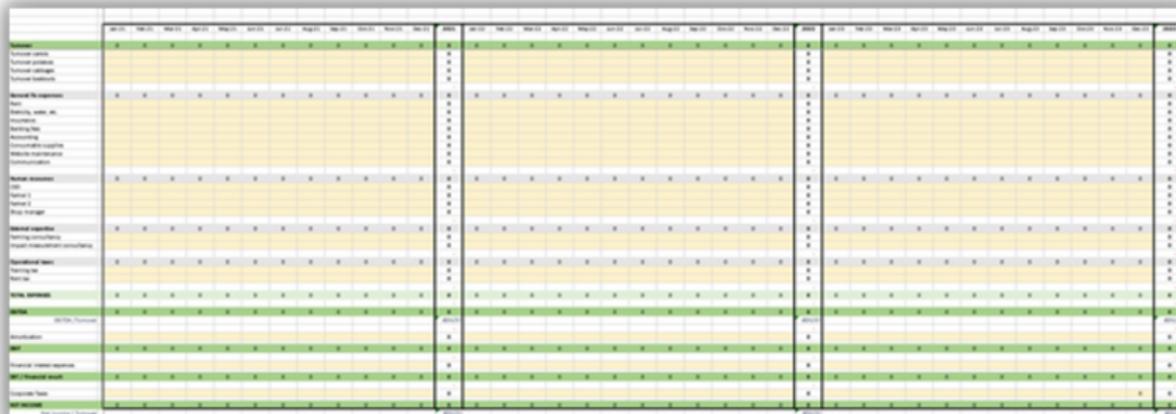


Figura 5

Ogni team ha a disposizione 1 ora per completare l'"Appendice 2: conto economico vuoto (per i partecipanti)" e altri 30 minuti per discutere all'interno del gruppo le domande elencate nell'"Appendice 1: istruzioni dell'esercizio (per i partecipanti)".

Al termine dell'esercizio, ogni team invia il conto economico ai formatori senza apportare ulteriori modifiche. Ciascun team presenta il proprio conto economico e le risposte alle domande elencate nell'Appendice 1. Quando tutti i team hanno presentato il proprio conto economico, il formatore apre un dibattito generale con il gruppo. Spiegando ai partecipanti i punti in cui hanno commesso degli errori, il formatore li aiuta a imparare a migliorare. Lo scopo dell'esercizio è insegnare ai partecipanti a compilare il conto economico, senza giudicarli per i loro errori.

L'esercizio dura dalle due ore e mezza alle tre ore, a seconda del numero di team. Lavorando con un team con esperienza, la durata può essere ridotta a due ore.

Se l'esercizio viene svolto in presenza e senza portatili, deve essere distribuita l'"Appendice 5: istruzioni per la compilazione manuale del conto economico".

**NOTA IMPORTANTE:** l'Appendice 1 contiene una formulazione, la n. 16, che può generare confusione:

*Vi è stato concesso un prestito per l'acquisto di questa macchina. Ogni mese pagate 90 € alla banca, così suddivisi:*

- 83 € di rimborso del capitale
- 7 € di interessi

Nel conto economico, la voce "Rimborso del capitale" non compare, mettendo in difficoltà molti partecipanti, che non sanno dove registrare l'importo. Nell'"*Appendice 3: conto economico compilato (per i formatori)*" noterete che entrambe le spese sono registrate alla voce "Interessi finanziari passivi". Chi ha creato l'esercizio non ha mai chiarito perché sia stata scelta quella voce di bilancio. Solitamente, i partecipanti chiedono ai formatori dove vadano registrate tali spese. Alcuni creano una nuova voce di bilancio chiamata "*Rimborso del capitale*".



## Appendice 1: istruzioni dell'attività (per i partecipanti)

### Piano aziendale di una fattoria urbana

Avete creato una fattoria urbana alle porte di Belgrado.

Lavorate al progetto da quattro mesi e avete:

- avviato il primo appezzamento di terreno con ortaggi su piccola scala;
- identificato i canali di distribuzione per gli ortaggi;
- assunto una persona come agricoltore urbano per l'appezzamento;
- investito in una macchina agricola.

Le prossime tappe saranno quelle di espandere la produzione su larga scala affittando 2 nuovi appezzamenti diversi per raggiungere il pareggio. Per organizzare questo sviluppo e raccogliere i fondi necessari a realizzare il piano, dovete redigere un piano finanziario aziendale.

Per predisporre il piano aziendale, inizierete con un conto economico per i prossimi 3 anni.

Compilate il foglio Excel con i seguenti elementi (tutti gli elementi sono intesi al lordo delle imposte):

1. al momento pagate un affitto di 700 € per l'attuale appezzamento;
2. prevedete un affitto supplementare di 1.500 € per il terreno più grande a partire da luglio 2021;
3. avete spese fisse per elettricità, acqua, ecc. di 150 € al mese;
4. pagate 30 € a trimestre per la manutenzione e lo sviluppo del sito web;
5. pagate una quota annuale di 1.200 € per l'assicurazione;
6. avete assunto il primo agricoltore alla fine dello scorso anno per uno stipendio lordo (oneri a carico del datore di lavoro inclusi) di 800 € al mese;
7. intendete pagare il vostro primo stipendio a partire da settembre 2021, con un minimo di 600 € mensili; dovrete aumentare quello stipendio a 700 € a partire da marzo 2022, poi a 800 € a partire da gennaio 2023;
8. assumerete un secondo agricoltore a partire da luglio 2021 con un stipendio mensile (oneri a carico del datore di lavoro inclusi) di 1.000 € per ciascun agricoltore;
9. intendete assumere un direttore di negozio a tempo parziale a partire da gennaio 2022, con uno stipendio mensile di 650 € (oneri a carico del datore di lavoro inclusi);
10. nel 2021 chiederete la perizia di esperti in agricoltura per la configurazione dei nuovi appezzamenti di terreno. Avete già ricevuto il loro preventivo per un importo totale di 6.000 €;
11. nel 2023 prevedete di realizzare una valutazione d'impatto. Se intendete esternalizzarla, il costo può arrivare a 5.400 €;
12. la legge nel vostro Paese ha richiesto 2 diverse imposte operative:
  - a. una tassa sulla formazione, che corrisponde all'1% del costo totale per gli stipendi
  - b. un'imposta sull'affitto, per un importo annuale di 540 €
13. la banca vi addebita una commissione mensile di 10 €;
14. avete un commercialista che vi costa 150 € al mese per la contabilità e le buste paga;
15. a gennaio 2020 avete acquistato una macchina agricola per 6.000 €. Si ammortizza in 5 anni, quindi 1.200 € all'anno;
16. Vi è stato concesso un prestito per l'acquisto di questa macchina. Ogni mese pagate 90 € alla banca, così suddivisi:
  - 83 € di rimborso del capitale
  - 7 € di interessi
17. nel vostro Paese, le imposte sul reddito d'esercizio sono pari al 15% dell'EBT;
18. nel vostro primo appezzamento coltivate soprattutto carote e barbabietole. Lo scorso anno avete seminato delle patate e dovrete ottenere i primi raccolti a maggio 2021. Vendete le carote a 2 € al chilo, le barbabietole a 3 € al chilo e le patate a 1,5 €. Intendete vendere 350 kg di carote al mese e 400 kg di barbabietole al mese. A partire da maggio 2021, pensate di vendere 500 kg di patate al mese;

19. dai nuovi appezzamenti che avrete a luglio 2021, non potrete vendere alcun ortaggio prima di marzo 2022, perché dovete aspettare che le colture crescano. Nel 2022 intendete vendere:

- 700 kg di carote in più da marzo
- 800 kg di patate in più da settembre
- 800 kg di cavoli da ottobre. Vendete i cavoli a 2,5 € al chilo
- 550 kg di barbabietole in più da giugno

Dopo aver compilato il conto economico, analizzatelo rispondendo alle seguenti domande:

- qual è il vostro obiettivo di fatturato dopo lo sviluppo della vostra fattoria urbana?
- quando l'EBITDA diventa positivo (annualmente e mensilmente)? Come lo spiegate?
- quando il reddito netto diventa positivo (annualmente e mensilmente)? Come lo spiegate?
- Analizzate i risultati del 2021, 2022 e 2023

## Appendice 2: conto economico vuoto (per i partecipanti)

Figura 1: conto economico vuoto

This image shows a blank financial statement template. It consists of a grid with multiple columns and rows. The columns are organized into several sections, likely representing different periods or categories. The rows are labeled with various financial items, such as revenues, costs, and profits. The background of the main data area is yellow, while the header and footer areas are white with green accents.

## Appendice 3: conto economico compilato (per i formatori)

Figura 2: conto economico compilato

This image shows the same financial statement template as in Figure 1, but now it is filled with numerical data. The data is organized into columns and rows, with some cells containing numbers and others containing text or symbols. The background of the main data area is yellow, and the header and footer areas are white with green accents. The data appears to be organized into several columns, possibly representing different periods or categories.

## Appendice 4: glossario (per partecipanti e formatori)

EBITDA: utile al lordo di interessi, imposte, deprezzamento e ammortamenti.

EBIT: risultato al lordo di interessi e imposte.

EBT: utile al netto delle imposte.

REDDITO NETTO: rappresenta la redditività complessiva di un'azienda dopo che tutte le spese e tutti i costi sono stati dedotti dai ricavi totali. Il reddito netto comprende anche qualsiasi altro tipo di reddito prodotto da un'azienda, come gli interessi sugli investimenti o il reddito ricavato dalla vendita di un bene.

PUNTO DI PAREGGIO (break-even point): è il punto in cui i costi totali e i ricavi totali coincidono, il che significa che non ci sono né perdite, né guadagni per la vostra piccola azienda. In altre parole, avete raggiunto il livello di produzione in cui i costi di produzione sono pari ai ricavi di un prodotto.



## Appendice 5: istruzioni per la compilazione manuale del conto economico

Le righe fatturato, spese fisse generali, risorse umane, perizie esterne e imposte operative devono includere in alto la somma di ogni mese. In altre parole:

Riga **FATTURATO**: deve includere la somma mensile totale di tutte le voci di bilancio di questa categoria, più precisamente: fatturato carote, fatturato patate, fatturato cavoli e fatturato barbabietole.

Riga **SPESE FISSE GENERALI**: deve includere la somma mensile totale di tutte le voci di bilancio di questa categoria, più precisamente: affitto, elettricità, acqua, ecc., assicurazione, spese bancarie, contabilità, materiali di consumo, manutenzione del sito web e comunicazione.

Riga **RISORSE UMANE**: deve includere la somma mensile totale di tutte le voci di bilancio di questa categoria, più precisamente: amministratore delegato, agricoltore 1, agricoltore 2 e direttore del negozio.

Riga **PERIZIE ESTERNE**: deve includere la somma mensile totale di tutte le voci di bilancio di questa categoria, più precisamente: consulenza agricola e consulenza per la misurazione dell'impatto.

Riga **IMPOSTE OPERATIVE**: deve includere la somma mensile totale di tutte le voci di bilancio di questa categoria, più precisamente: imposta sulla formazione e imposta sull'affitto.

- Calcolo dell'**IMPOSTA SULLA FORMAZIONE**: totale mensile degli stipendi di un mese effettivo (es. marzo 2022) X 0,01 (o l'1% se la calcolatrice ha questa opzione) = imposta sulla formazione.

Riga **SPESE TOTALI**: deve includere la somma mensile totale relativa a spese fisse generali, risorse umane, perizie esterne e imposte operative.

Riga **EBITDA**: deve includere la somma mensile totale del fatturato meno l'importo mensile totale delle spese totali.

- Riga **EBITDA/fatturato**: si calcola solo alla fine dell'anno, più precisamente l'EBITDA/fatturato del 2021 si ottiene dividendo l'EBITDA totale del 2021 per il FATTURATO totale del 2021. Il risultato deve essere moltiplicato x 100 per ottenere la percentuale, che può essere positiva o negativa.

Riga **EBIT**: deve includere la somma mensile totale dell'EBITDA meno la somma mensile totale degli AMMORTAMENTI.

Riga **EBT/risultato finanziario**: deve includere la somma mensile totale dell'EBIT meno la somma mensile totale degli INTERESSI FINANZIARI PASSIVI.

- Riga **IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO**: si calcola solo alla fine dell'anno e solo se il saldo totale dell'EBT/risultato finanziario di quell'anno è positivo. Se il saldo è positivo, le IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO si calcolano moltiplicando l'EBT/risultato finanziario totale di quell'anno effettivo (es. 2023) x 0,15 (o il 15% se la calcolatrice ha questa opzione).

Riga **REDDITO NETTO**: deve includere la somma mensile totale dell'EBT/risultato finanziario meno la somma mensile totale delle IMPOSTE SUL REDDITO D'ESERCIZIO.

- Fila **Reddito netto/fatturato**: si calcola solo alla fine dell'anno, più precisamente il reddito netto/fatturato del 2021 si ottiene dividendo il REDDITO NETTO totale del 2021 per il FATTURATO totale del 2021. Il risultato deve essere moltiplicato x 100 per ottenere la percentuale, che può essere positiva o negativa.



## Esempi di Business Model Canvas

Esempio 1: versione aggiornata del modello di business canvas; Balkan Green Ideas (copyright di Sofija Daceva, WISE Additive, vincitrice 2020 del Green Ideas nazionale e regionale).

Questo modello di business canvas è stato creato (e condiviso con licenza d'uso) da Sofija Daceva, "WISE Additive", nell'ambito del concorso "Green Ideas". La stampa e la riproduzione di copie sono consentite a condizione che venga preservata l'integrità del testo, che la copia non venga utilizzata al di fuori del suo contesto e che non presenti informazioni incomplete o induca il lettore in errore sulla natura, la portata e il contenuto del testo. La fonte del testo deve essere sempre citata.

<b>Partner principali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- produttori di vino/grappa (cantine, piccoli produttori, abitanti del luogo);</li> <li>- stabilimenti dell'industria lattiero-casearia, dolciaria, molitoria e della panificazione;</li> <li>- laboratorio accreditato per l'analisi delle caratteristiche del prodotto finale;</li> <li>- aziende di logistica e distribuzione per la distribuzione dell'additivo alla sua destinazione finale (cliente finale).</li> </ul>	<b>Attività principali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- raccolta delle vinacce presso cantine/piccoli produttori selezionati, con i quali verrà stipulato un contratto di collaborazione;</li> <li>- attività di ricerca e sviluppo per il miglioramento continuo del prodotto iniziale;</li> <li>- produzione di un additivo multifunzionale a base di vinaccia;</li> <li>- marketing del prodotto;</li> <li>- vendite mediante strategia B2B.</li> </ul> <b>Risorse principali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- persone (dipendenti e team);</li> <li>- spazio di lavoro; - vinaccia (come materia prima);</li> <li>- sostanze necessarie per il processo tecnologico;</li> <li>- macchine per la produzione dell'additivo; - materiale per il confezionamento.</li> </ul>	<b>Proposte di valore</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- naturale: l'additivo a base di vinaccia sarà prodotto con ingredienti naturali al 100%;</li> <li>- multifunzionale: antiossidante, fonte di fibre alimentari e colorante naturale per alimenti, tutto in un unico prodotto;</li> <li>- rapporto qualità-prezzo</li> </ul>	<b>Relazioni con i clienti</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sviluppo di un rapporto personale con gli acquirenti, che preveda una comunicazione costante e la valutazione di possibili miglioramenti ai prodotti o ai servizi in linea con le preferenze dei clienti, allo scopo di creare un gruppo di clienti fedeli e generare fiducia, per portare a una collaborazione a lungo termine;</li> <li>- marketing attraverso i social media, per mostrare ai clienti finali gli aspetti sociali e ambientali dell'additivo.</li> </ul> <b>Canali</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- contatto diretto con i produttori alimentari interessati;</li> <li>- collaborazione con aziende commerciali specializzate nella vendita di additivi.</li> </ul>	<b>Segmentazione della clientela</b> <p>Sviluppo di una strategia B2B rivolta a tre industrie del settore alimentare e delle bevande:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- industria casearia;</li> <li>- industria dolciaria;</li> <li>- industria molitoria e della panificazione.</li> </ul>
<b>Struttura dei costi</b> <p><b>Costi fissi:</b> stipendi dei dipendenti, spese operative, servizi di contabilità.</p> <p><b>Costi variabili:</b> materie prime, imballaggi, costi energetici relativi al processo di produzione dell'additivo, distribuzione, costi di trasporto per ottenere la materia prima dalle cantine locali.</p>		<b>Flussi di entrate</b> <p>Vendita dell'additivo multifunzionale a base di vinaccia attraverso una strategia B2B.</p>		
<b>Costi sociali e ambientali</b> <p>Il mercato attuale offre opzioni limitate per l'acquisto di una macchina. Oltre a tale macchina, tutte le altre attrezzature saranno acquistate a livello locale. Il trasporto della vinaccia avverrà tramite il noleggio di un camion, ma sarà limitato a due volte l'anno, e l'impatto ambientale positivo dell'operazione supera tale impatto negativo.</p>		<b>Impatto sociale e ambientale</b> <p>Riduzione dell'impatto ambientale negativo attraverso la riduzione degli scarti di vinaccia; aumento dell'impatto ambientale positivo attraverso il riciclo della vinaccia; acquisto di attrezzature e materie prime essenziali da fornitori locali; sostegno alle comunità locali attraverso l'acquisto dei loro scarti di vinaccia; trasformazione del tradizionale modello di filiera delle cantine in un modello circolare.</p>		

Esempio 2: versione aggiornata del modello di business canvas (copyright di ARNO; Coolinari è un'iniziativa gestita dall'organizzazione)

Questo modello di business canvas è stato creato (e condiviso con licenza d'uso) da ARNO. La stampa e la riproduzione di copie sono consentite a condizione che venga preservata l'integrità del testo, che la copia non venga utilizzata al di fuori del suo contesto e che non presenti informazioni incomplete o induca il lettore in errore sulla natura, la portata e il contenuto del testo. La fonte del testo deve essere sempre citata.

<p><b>Partner principali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- scuola alberghiera statale "Lazar Tanev";</li> <li>- supermercato (per gli ingredienti);</li> <li>- Alliance of chefs (chef VIP);</li> <li>- ristoranti e ambasciate (per nominare i propri chef e per le lezioni tematiche);</li> <li>- Slow Food;</li> <li>- piattaforma per la vendita online;</li> <li>- influencer/ buongustai.</li> </ul>	<p><b>Attività principali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sviluppo di idee per il programma (temi, occasioni, combinazioni);</li> <li>- creazione di partnership;</li> <li>- creazione di partnership con gli chef;</li> <li>- promozione dei corsi di cucina;</li> <li>- vendite attraverso strategie B2C e B2B;</li> <li>- creazione di un programma personalizzato per lo sviluppo delle competenze degli studenti-chef;</li> <li>- Creazione di un programma personalizzato per gli studenti.</li> </ul> <p><b>Risorse principali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cucina della scuola completamente attrezzata;</li> <li>- ingredienti per le attività di cucina;</li> <li>- inventario della cucina;</li> <li>- chef principali che fungono da istruttori nelle lezioni;</li> <li>- studenti-chef che fungono da assistenti;</li> <li>- moderatore di team building (per B2B);</li> <li>- fotografo.</li> </ul>	<p><b>Proposte di valore</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- attività originale che consente a tutti di imparare a cucinare piatti e pranzi speciali e, partecipando all'attività, di contribuire a promuovere la formazione professionale e l'imprenditoria sociale;</li> <li>- prezzi accessibili;</li> <li>- intrattenimento e divertimento;</li> <li>- assistenza all'attività di cucina (gli studenti-chef sono presenti per aiutare);</li> <li>- condizioni professionali (l'attività si svolge in un laboratorio di cucina didattica nel rispetto degli standard professionali);</li> <li>- su richiesta, possono essere organizzate lezioni di cucina personalizzate.</li> </ul> <p><b>Impatto principale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- riduzione dell'<u>inoccupabilità</u> giovanile e sviluppo delle competenze degli studenti-chef attraverso il programma personalizzato "<u>Coolinari</u>", finanziato come attività di imprenditoria sociale attraverso la vendita dei corsi di cucina.</li> </ul>	<p><b>Relazioni con i clienti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- relazioni strette con i clienti, creazione di rapporti di fiducia e relazioni a lungo termine (acquistando un pacchetto con alcuni corsi di cucina);</li> <li>- trasparenza, onestà e possibilità di esprimere opinioni (moduli di valutazione anonimi dopo ogni corso);</li> <li>- comunicazione della missione sociale (il reinvestimento dei profitti);</li> <li>- attestato di partecipazione per chi ha seguito il corso;</li> <li>- alle aziende offriremo un testo di PR per il corso di cucina seguito, con foto professionali. Ci rivolgeremo in primo luogo alle aziende con programmi di <u>RSI</u> avviati.</li> </ul> <p><b>Canali</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- social media, post mirati;</li> <li>- banca dati delle aziende;</li> <li>- newsletter Mailchimp (mirata);</li> <li>- articoli per SocEnt nel Paese;</li> <li>- presenza nei programmi televisivi del mattino *con cucina dal vivo);</li> <li>- annunci sulle riviste distribuite sugli aerei.</li> </ul>	<p><b>Segmentazione della clientela</b></p> <p>Sviluppo di una strategia B2B per arrivare a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aziende con conoscenza e pratiche di RSI;</li> <li>- aziende che hanno già sostenuto SocEnt;</li> <li>- aziende che utilizzano servizi di team building;</li> <li>- tra i potenziali clienti rientrano anche le ambasciate, gli organismi donatori (es. ONU, BERS) e altre organizzazioni della società civile.</li> </ul> <p>La strategia B2C si rivolgerà a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- cittadini con redditi più alti;</li> <li>- appassionati di cucina di 30-40 anni;</li> <li>- persone di Diaspora;</li> <li>- turisti;</li> </ul> <p>Destinatari:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- studenti-chef della scuola alberghiera statale "Lazar Tanev" (la maggior parte di loro appartiene alla categoria di giovani con minori opportunità).</li> </ul>
<p><b>Struttura dei costi</b></p> <p><b>Costi fissi:</b> stipendi, commercialista.</p> <p><b>Costi variabili:</b> approvvigionamenti, confezionamento (cibo da asporto dopo la lezione), viaggi, promozione, fotografo, compensi degli chef, compenso dell'esperto di team building, rinfreschi per i workshop con gli studenti (il programma di reinvestimento di Coolinari).</p>		<p><b>Flussi di entrate</b></p> <p>Vendita di corsi di cucina a singoli o a team (team building attraverso la cucina).</p>		
<p><b>Costi sociali e ambientali</b></p> <p>Il potenziale impatto ambientale negativo è dovuto al fatto che, durante le attività di cucina, i partecipanti meno esperti possono produrre rifiuti alimentari. Ci impegneremo per assicurarci forniture da produttori locali, ma, se un supermercato si offrì di sponsorizzare l'iniziativa, potrebbe non essere fattibile.</p>		<p><b>Impatto sociale e ambientale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- promozione della formazione professionale;</li> <li>- programma di reinvestimento dei profitti a favore degli studenti (acquisto di divise, sviluppo delle competenze, foto professionali, CV);</li> <li>- riduzione dell'<u>inoccupabilità</u> giovanile;</li> <li>- promozione di SocEnt come strumento per la sostenibilità finanziaria nel settore delle OSC;</li> <li>- Utilizzo di ingredienti locali e sostegno agli agricoltori locali;</li> <li>- Buon modello di collaborazione (scuola, OSC + settore privato).</li> </ul>		

## Bibliografia

Overseas Development Institute. (2009) Planning tools: Problem Tree Analysis. Toolkit. January 2009. Available at: <https://www.odi.org/publications/5258-planning-tools-problem-tree-analysis>. [Accessed: 24.02.2021]

Peneder, M. (2009) The Meaning of Entrepreneurship: A Modular Concept, WIFO Working Papers, No. 335, Austrian Institute of Economic Research (WIFO), Vienna

Roitter M, Vivas A (2009) Social enterprises in Argentina. In J. Kerlin (Ed.), Social enterprise: A global comparison. Lebanon, NH: Tufts University Press.

Santos J. (2009) Social enterprise in Southeast Asia. In J. Kerlin, et al. (Eds.), Social enterprise: A global comparison. Tufts University Press, Lebanon

Murzyn, D., Czyżewska, M., Lupa-Wójcik, I., Maciejewski, W. (2020). Innovative Social Entrepreneurship with Youth Engagement. Needs Analysis in Poland, Italy, North Macedonia and Jordan, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego, Kraków.

American Management Association. (2019) 25 Ways to Keep Customers for Life. [online] Available at: <https://www.amanet.org/articles/25-ways-to-keep-customers-for-life/>. Accessed [22.03.2021]

Burkett I. (2013) Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design. Knode.

Burkett I. (2020) Using the Business Model Canvas for Social Enterprise Design. 2nd Edition. The Yunus Centar. Griffith University. Australia

Management Study Guide. [online] Available at: <https://www.managementstudyguide.com/social-enterprises-in-world.htm>. Accessed [11.03.2021]

Social enterprise Trebanks. Available at: <https://www.managementstudyguide.com/social-enterprises-in-world.htm>. Accessed [15.03.2021]

Strategyzer. (2021). The Value Proposition Canvas. Instruction Manual. [online] Available at: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-value-proposition-canvas-instruction-manual.pdf>. [Accessed 15.03.2021]



**IL CAMBIAMENTO È IL VERO  
RISULTATO  
DELL'APPRENDIMENTO**

**LEO BUSCAGLIA**

**INN@SE PROJECT**