

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



Funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

# **CAPITOLO I INTRODUZIONE ALL'IMPRENDITORIA SOCIALE**

**TOOLKIT PER L'IMPRENDITORIA SOCIALE**

Strumenti pratici e teorici



**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

# INDICE

**01**

**L'IMPRENDITORIA SOCIALE**

---

**02**

**LE ORIGINI  
DELL'IMPRENDITORIA  
SOCIALE**

---

**03**

**LA DEFINIZIONE DI  
IMPRENDITORIA SOCIALE**

---

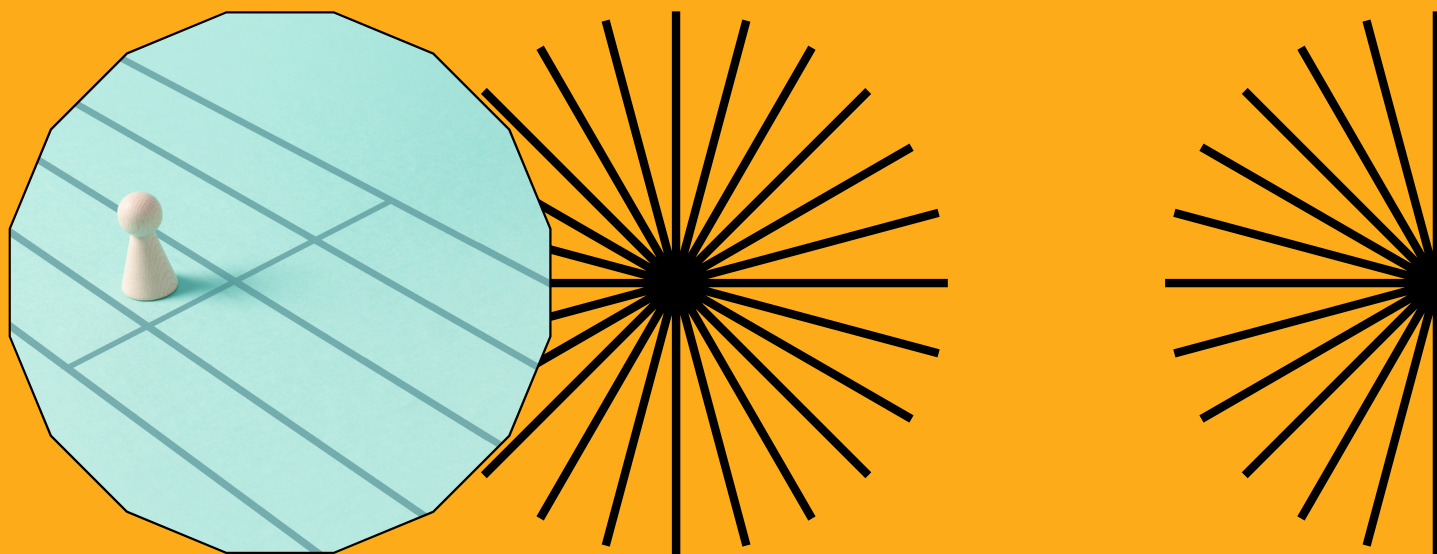
**04**

**I RUOLI DEI SETTORI**





# INTRODUZIONE ALL'IMPRENDITORIA SOCIALE



## Capitolo I

## L'imprenditoria sociale

Quello dell'imprenditoria sociale è un ambito in crescita, che ha attirato l'attenzione di tutti i settori (Zahra et al., 2009). È caratterizzata dalla mancanza di limiti teorici ed è caratterizzata da definizioni e contesti concettuali contrastanti e dati empirici limitati (Mair e Marti, 2006). Dal momento che la ricerca e la pratica non sono ancora allineate, i ricercatori hanno difficoltà a trovare una base comune nella ricerca sull'imprenditoria sociale (Alegre, 2013). Per comprendere meglio l'ambito dobbiamo partire dall'inizio, dalla sua definizione e dalla differenza tra vari concetti come imprenditoria, imprenditoria sociale, filantropia e organizzazioni (attività) umanitarie, che sembrano generare confusione a studenti, teorici e professionisti.

## Le origini dell'imprenditoria sociale

L'imprenditoria sociale può essere considerata una sorta nuovo movimento nella creazione di nuovi modelli economici, mettendo al primo posto l'impatto sociale anziché il profitto. Porta una ventata di novità a governance rigide ed economie lassiste, che hanno generato effetti sia in campo sociale che ecologico.

Gli inizi dell'imprenditoria sociale risalgono al XIX secolo, quando persone come Florence Nightingale (fondatrice della prima scuola infermieristica) e Mathilde Franziska Anneke (fondatrice della prima scuola femminile) si adoperarono per trovare soluzioni a problemi sociali, tra cui disoccupazione, istruzione e disuguaglianza di genere. All'elenco può essere aggiunto anche Robert Owen, fondatore del movimento cooperativo, per il grande contributo dato alla nascita dell'imprenditoria sociale un secolo dopo (Sepulveda, 2014). Alcuni studiosi affermano che gli imprenditori sociali siano sempre esistiti, pur non essendo stati percepiti come tali, in quanto il concetto non era ancora stato elaborato.

Per comprendere meglio l'imprenditoria sociale come ambito nuovo ed emergente, dobbiamo esaminare le ragioni della sua comparsa. Senza dubbio, la storia ci insegna che in ogni Paese, regione o continente, le ragioni della nascita di questo concetto sono varie.

| Continente  | Regione                                       | Situazione   | Conseguenza   |
|-------------|---|--|---|
| Europa      | La civiltà occidentale                        | Revoca del sostegno statale                                  | Scarso sostegno statale al settore non profit   |
|             | Europa occidentale (Borzaga e Defourny, 2001) | Incertezza economica   | Disoccupazione in costante aumento e inefficacia dei programmi governativi a favore dell'occupazione                  |
|             | Europa centro-orientale (Les e Kolin, 2009)   | Caduta del comunismo   | La transizione del mercato e le riforme hanno aumentato i tassi di disoccupazione                                     |
| USA         | Stati Uniti (Eikenberry e Kluver, 2004)       | Revoca dei fondi statali                                     | Generazione di ricavi commerciali da parte delle organizzazioni non profit e comparsa delle imprese sociali           |
| Sud America | Sud America (Kerlin, 2010)                    | Il Washington Consensus                                      | Riduzione dei programmi sociali a causa delle riforme di mercato, con conseguente aumento dei tassi di disoccupazione |
|             | Argentina (Roitter e Vivas, 2009)             | Disoccupazione ed esclusione sociale                         | Associazione con società civile, cooperative e società di mutuo soccorso  |
| Africa      | Africa (Santos, 2009)                         | Economie povere e mancanza di fiducia nelle autorità statali | Assegnazione dei crescenti aiuti internazionali   |
| Asia        | Asia (Santos, 2009)                           | Elevati livelli di povertà e disoccupazione                  | Piccole iniziative che combattono la disoccupazione, proteggono l'ambiente e forniscono altri servizi necessari       |

Tabella 1. Le ragioni della comparsa dell'imprenditoria sociale nelle diverse regioni

Il denominatore comune per la nascita dell'imprenditoria sociale è l'inefficienza dello Stato, la poca fiducia nelle autorità statali e nei suoi sistemi, la scarsa economia e gli elevati livelli di povertà e disoccupazione.

Al di là delle cause globali della comparsa dell'imprenditoria sociale, è stato l'economista americano Bowen a coniare i termini "imprenditoria sociale" e "imprenditore sociale". Bowen, inoltre, alla fine degli anni Cinquanta ha acceso l'interesse per la responsabilità sociale delle imprese. Se Bowen ha introdotto questi termini, sono stati Bill Drayton, fondatore della Fondazione Ashoka, e Muhammad Yunus, fondatore della Grameen Bank, a modernizzarli.

## La definizione di imprenditoria sociale

Non esiste una definizione universalmente riconosciuta di imprenditoria sociale. Le definizioni sono varie e dipendono dalla posizione geografica, dal sistema statale e anche dal tipo di settore interessato. Tale situazione rende difficile ai ricercatori e agli operatori del settore (imprenditori sociali) trovare un accordo sulla definizione da utilizzare e spiegarla agli imprenditori sociali emergenti, influenzandone, di conseguenza, la promozione e la diffusione.

Le definizioni sono iniziate negli anni '70 e arrivano fino a oggi, ma manca tuttora l'unanimità su quale sia la più adatta. Ne indicheremo alcune, che si sono delineate negli ultimi 30 anni, al solo scopo di fornire un quadro generale sull'evoluzione delle definizioni. Dees (1998) definisce "l'imprenditoria sociale come uno scopo sociale incluso nelle iniziative imprenditoriali". Seelos e Mair (2005) affermano che "l'imprenditoria sociale unisce l'intraprendenza dell'imprenditoria tradizionale alla missione di cambiare la società" (pag. 241). Kuratko (2017) fornisce una versione più moderna della definizione, spiegando che "l'imprenditoria sociale è una forma di imprenditoria che presenta le caratteristiche di organizzazioni non profit, governi e aziende, coniugando l'attenzione del settore privato per l'innovazione, l'assunzione di rischi e la trasformazione su larga scala con la soluzione di problemi sociali" (pag. 82).

Accanto alle definizioni presenti in letteratura, vi sono quelle fornite da EMES, una rete di ricerca di centri universitari e singoli ricercatori sull'impresa sociale, e quelle di istituzioni come la Commissione europea.

La definizione di EMES sull'imprenditoria sociale distingue tra indicatori economici e sociali. I criteri economici sono:

- un'attività continuativa, con produzione e vendita di beni e/o servizi;
- un elevato grado di autonomia;
- un rischio economico significativo;
- una quota minima di lavoro retribuito.

I criteri sociali comprendono:

- un obiettivo esplicito a vantaggio della comunità;
- un'iniziativa avviata da un gruppo di cittadini;
- un potere decisionale non basato sulla proprietà del capitale;
- una natura partecipativa, che coinvolge le diverse parti interessate dall'attività.

Fonte: Defourny J., Nyssens M. (2006) *Defining Social Enterprise. Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations*, pagg. 3-26.

La Commissione europea utilizza il termine "impresa sociale" per indicare i seguenti tipi di aziende:

- quelle per le quali l'obiettivo sociale o societario relativo al bene comune è la ragione dell'attività commerciale, spesso sotto forma di un elevato livello di innovazione sociale;
- quelle i cui profitti vengono principalmente reinvestiti per raggiungere l'obiettivo sociale;
- quelle in cui il metodo organizzativo o il sistema di proprietà riflettono la missione dell'impresa, utilizzando principi democratici o partecipativi o concentrandosi sulla giustizia sociale.

La definizione operativa di impresa sociale dell'UE comprende tre dimensioni principali: economica (imprenditoriale), sociale (obiettivo e missione sociale) e di governance inclusiva (proprietà).

- la dimensione imprenditoriale: "le imprese sociali sono impegnate nello svolgimento di attività economiche stabili e continuative, quindi presentano le caratteristiche tipiche comuni a tutte le imprese";
- la dimensione sociale: è definita dallo scopo e/o dai prodotti forniti. *Scopo*: le imprese sociali perseguono l'esplicito obiettivo sociale di essere al servizio della comunità o di un determinato gruppo di persone che condividono un'esigenza specifica. Il termine "sociale" va inteso in senso ampio, in modo da includere la fornitura di servizi culturali, sanitari, educativi e ambientali. Promuovendo l'interesse generale, le imprese sociali superano il tipico orientamento al proprietario che contraddistingue le cooperative tradizionali. *Prodotto*: quando non hanno l'esplicito obiettivo di facilitare l'integrazione sociale e lavorativa delle persone svantaggiate, le imprese sociali devono fornire beni e/o servizi con una connotazione sociale".
- la dimensione della proprietà: per identificare le necessità e coinvolgere gli stakeholder interessati alla creazione di soluzioni adeguate, le imprese sociali richiedono specifiche strutture proprietarie e modelli di governance volti a rafforzare in varia misura la partecipazione degli stakeholder a cui è rivolta l'attività dell'impresa. Le imprese sociali limitano espressamente la distribuzione dei profitti e presentano un asset lock. Il vincolo di distribuzione senza scopo di lucro ha l'obiettivo di garantire la salvaguardia dell'interesse generale. Il vincolo di distribuzione senza scopo di lucro può essere attuato in diversi modi.

Fonte: Commissione europea (2020) *A Map of Social Enterprises and Their Eco-Systems in Europe. Comparative Synthesis Report*

La questione della definizione è ancora oggetto di discussione; tuttavia, sono disponibili indicatori comuni che permettono di fornire una definizione operativa per programmi specifici, schemi di sovvenzione e toolkit. L'indicatore più comune è "l'uso di modelli di business per raggiungere la missione sociale". Integreremo tale indicatore alla definizione per il presente toolkit, in quanto migliora la comprensione da parte dei nuovi imprenditori ed è in linea con il consenso generale su una parte della definizione di imprenditoria sociale.

Ai fini del presente toolkit, utilizzeremo la seguente definizione di imprenditoria sociale:

**L'IMPRENDITORIA SOCIALE È UN  
MODELLO DI BUSINESS CHE UTILIZZA IL  
PROPRIO IMPEGNO SUL MERCATO PER  
VALORIZZARE LE RISORSE E  
AFFRONTARE QUESTIONI SOCIALI**

(Dacin et al., 2010; Chichevaliev, 2020)

## I ruoli dei settori

Nel mondo economico, esistono tre settori classificati in base al tipo di proprietà. I tre settori comprendono il pubblico, il privato e il terzo settore, che costituiscono i settori dell'economia.

Il **settore pubblico** è di proprietà dello Stato (governo) e fornisce una serie di beni e servizi a vantaggio dei cittadini. È gestito dal governo e finanziato attraverso le imposte.

*Ad esempio, gli ambulatori operano nel settore pubblico.*

Il **settore privato** (mercato) è di proprietà di privati e motivato dal profitto. I profitti sono ripartiti tra proprietari, azionisti e investitori. Inoltre, riceve finanziamenti privati provenienti da azionisti e prestiti bancari.

*Ad esempio, i supermercati operano nel settore privato.*

Le **organizzazioni del terzo settore** sono create e gestite in base alla volontà personale e non sono motivate dal profitto, ma dalla necessità di aiutare e sostenere la comunità e coloro che ne fanno parte. Sono finanziate mediante donazioni e sovvenzioni.

Tali organizzazioni possono anche intraprendere attività economiche che generano ricavi e, di conseguenza, una sostenibilità finanziaria. I profitti ottenuti vengono reinvestiti nell'organizzazione e nella sua missione.

È il settore in cui si identifica l'imprenditoria sociale e le organizzazioni del terzo settore possono essere imprese sociali.

*Ad esempio, le organizzazioni della società civile (ARNO), le imprese sociali (PROMO), le cooperative e altre realtà operano nel terzo settore.*

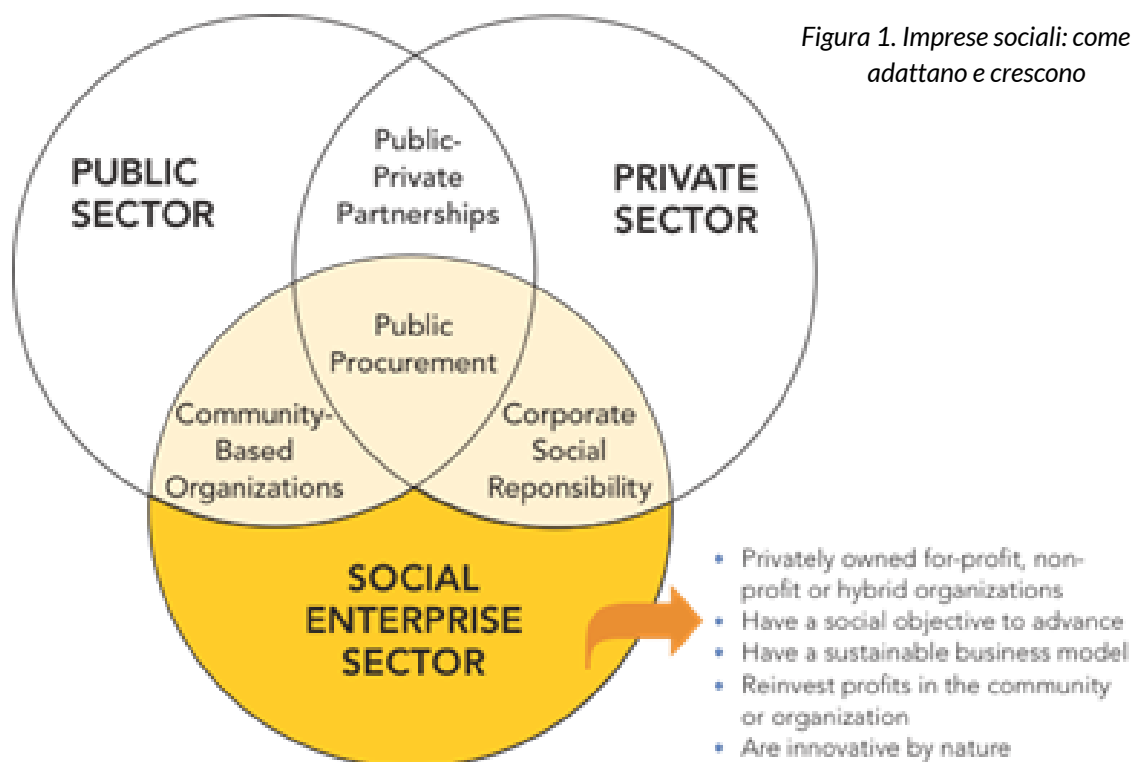


Figura 1. Imprese sociali: come si adattano e crescono

## **Bibliografia**

- Borzaga C, Defourny J (eds) (2001) *The Emergence of Social Enterprise*. London and New York: Routledge (paperback edition: 2004).
- Chichevaliev S. (2020) *Key Factors for Conducive Environment for Development of Social Entrepreneurship in the Republic of North Macedonia*. PhD Thesis. University American College Skopje
- Dacin PA, Dacin MT, Matear M (2010) Social entrepreneurship: why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of Management Perspectives*, 24(3): 37–57.
- Dees JG (1998) The meaning of “social entrepreneurship”. Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group. Durham, NC: Centre for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University.
- Defourny J., Nyssens M. (2006) *Defining Social Enterprise*. *Routledge Studies in the Management of Voluntary and Non-Profit Organizations*, pp. 3-26.
- Eikenberry A, Kluver J. (2004) The marketization of the nonprofit sector: Civil society at risk? *Public Administration Review*, 64(2): 132–140.
- European Commission (2020) *A Map of Social Enterprises and Their Eco-Systems in Europe*. Comparative Synthesis Report.
- Kirzner I. (1973) *Competition and Entrepreneurship*. University of Illinois.
- Les E, Kolin M (2009) *Social enterprise in East-Central Europe*. In Kerlin J (Ed.) *Social enterprise: A global comparison*. Lebanon, NH: Tufts University Press.
- Moreno N. C. (2016) *How can we better support social entrepreneurs to improve service delivery?* The World Bank. *Social Enterprise Innovations*. Available at: <https://web.worldbank.org/archive/website01600/blogs.worldbank.org/dmbl og/how-can-we-better-support-social-entrepreneurs-improve-service-delivery.html>. [Accessed: 23.02.2021]

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

**LEO BUSCAGLIA**

**INN@SE PROJECT**