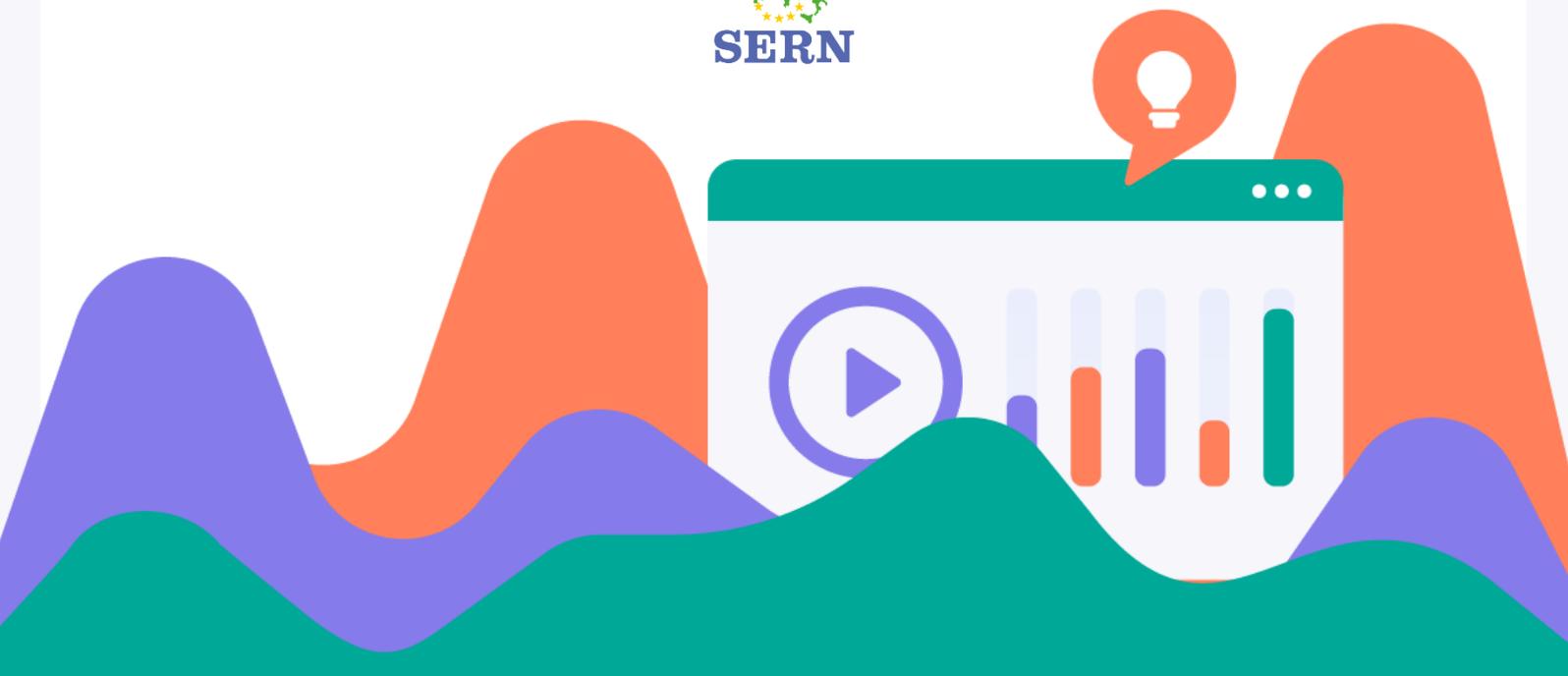


# Documento Strategico per costruire un'impresa sociale sostenibile

*Settembre 2023*



## Partners



Bulgarian-Romanian Chamber of Commerce and Industry Association (BRCCI),  
Bulgaria



Ceorintre for Advancement of Research and Development in Educational  
Technology Ltd (CARDET), Cyprus



Future in Perspective Limited (FiP), Ireland



Kentro Merimnas Oikogeneias kai Paidiou (KMOP), Greece



Sweden Emilia Romagna Network (SERN), Italy



Innovade Li Ltd (Innovade), Cyprus



Mindshift Talent Advisory Ida (Mindshift), Portugal

## Editor

Stavros Delavinias, KMOP

## Autori

Desislava Pencheva, BRCCI

CARDET

FiP

Stavros Delavinias, KMOP

Federica Gravina, SERN

Innovade

Mindshift

## Contents

<b>Introduzione</b> .....	<b>2</b>
<b>Metodologia</b> .....	<b>3</b>
<b>Buone Pratiche</b> .....	<b>5</b>
<b>Successi e sfide</b> .....	<b>15</b>
<b>Successi</b> .....	<b>15</b>
<b>Sfide</b> .....	<b>19</b>
<b>Raccomandazioni per i professionisti</b> .....	<b>27</b>
<b>Raccomandazioni per i responsabili politici</b> .....	<b>35</b>
<b>Conclusioni</b> .....	<b>44</b>
<b>Bibliografia</b> .....	<b>46</b>

## Introduzione

Negli ultimi anni, l'emergere delle imprese sociali ha innescato un movimento verso economie più inclusive e sostenibili. Queste imprese innovative cercano di affrontare le pressanti sfide sociali e ambientali generando allo stesso tempo un valore economico tangibile. Man mano che le questioni sociali moderne diventano più complesse e si presentano nuove sfide, il ruolo delle imprese sociali diventa sempre più vitale per produrre un cambiamento significativo e duraturo. Questo documento politico si basa sulle esperienze reali delle imprese sociali, con l'obiettivo di assistere i giovani imprenditori e gli individui nell'esplorazione delle sfide e nella ricerca di soluzioni innovative. Inoltre, formula raccomandazioni rivolte sia agli operatori del settore sia ai responsabili politici che desiderano migliorare la promozione del settore dell'economia sociale. Queste raccomandazioni consistono in una serie di azioni basate sulle esperienze e le lezioni apprese durante il ciclo di vita del progetto EMPOWER. Inoltre, il documento include le migliori pratiche delle imprese sociali come buoni esempi che i giovani aspiranti imprenditori sociali possono trovare di ispirazione.

## Il progetto EMPOWER

EMPOWER è un progetto europeo Erasmus+ che mira a:

- promuovere la sostenibilità e la scalabilità delle imprese sociali nuove e di quelle esistenti
- sostenere i giovani imprenditori attraverso lo sviluppo di nuovi partenariati di apprendimento tra il mondo del lavoro e quello dei servizi per i giovani.

Gli obiettivi includono:

- Costruire le capacità degli operatori giovanili in prima linea attraverso un pacchetto di formazione su misura.
- Sostenere i proprietari di imprese sociali, i proprietari di PMI e i giovani imprenditori attraverso materiale formativo su misura.
- Migliorare le competenze imprenditoriali digitali dei giovani imprenditori e dei giovani in generale.

- Sviluppare un'ampia serie di conoscenze, competenze e attitudini adatte alle esigenze dei giovani e dei giovani imprenditori.
- Rafforzare le sinergie e le complementarietà tra le principali parti interessate e il mercato del lavoro.

Il progetto EMPOWER è attuato in 6 Paesi europei da 7 partner. I Paesi partner sono Bulgaria, Cipro, Grecia, Irlanda, Italia e Portogallo.

### Metodologia

Lo sviluppo di questo documento politico si basa su focus group e interviste individuali nei 6 Paesi partner. I focus group e le interviste sono stati condotti tra marzo 2023 e luglio 2023 in formato online e faccia a faccia. In totale si sono svolti 7 focus group e 2 interviste nelle lingue dei 6 Paesi partner, mentre il numero totale di partecipanti alla ricerca ha raggiunto le 52 unità. La Tabella 1 illustra la partecipazione per Paese in cifre, mentre la Tabella 2 include le domande a cui i partecipanti sono stati invitati a rispondere. Il profilo dei partecipanti comprendeva i principali stakeholder del settore dell'imprenditoria sociale, come operatori, esperti del settore e rappresentanti di enti istituzionali dell'economia sociale. I metodi di approccio ai partecipanti nella fase di ricerca hanno incluso email personali, open call online e collaborazione con gli stakeholder locali. Tra i limiti di questa ricerca c'è il numero ridotto di partecipanti in ogni singolo Paese partner. Pertanto, le raccomandazioni contenute in questo documento politico si basano su una ricerca con un campione di dimensioni ridotte che potrebbe non riflettere la totalità delle opinioni nel settore dell'impresa sociale in ciascun Paese partner.

**Tabella 1. La fase di ricerca in cifre**

Nazione	Numero di Focus Groups	Formato	Numero di partecipanti	
			Al Focus Group	A Interviste individuali
<b>Bulgaria</b>	2	F2F	11	0
		Online		
<b>Cipro</b>	1	Online	10	0
<b>Grecia</b>	1	Online	5	1
<b>Irlanda</b>	1	Online	11	0
<b>Italia</b>	1	Online	5	1

Portogallo	1	F2F	8	0
			50	2
<b>Totale</b>	<b>7</b>			<b>52</b>

**Tabella 2. Domande per i focus group**

<b>1</b>	Di cosa ha bisogno un'impresa sociale per avere successo?
<b>2</b>	Potete fare un esempio di una impresa sociale di successo nella vostra nazione? Perché l'avete selezionata?
<b>3</b>	Quali sono le sfide principali che le imprese sociali della vostra nazione devono affrontare?
<b>4</b>	Come possono essere superate queste sfide?
<b>5</b>	Cosa possono fare gli operatori per migliorare il settore dell'imprenditoria sociale nel vostro Paese?
<b>6</b>	Cosa possono fare i politici per migliorare il settore dell'imprenditoria sociale nel vostro Paese?

## Buone Pratiche

<b>Nome</b>	<b>Fondazione Botanika Life</b>
<b>Nazione</b>	Bulgaria
<b>Anno di inizio</b>	2015
<b>In corso</b>	si
<b>Descrizione</b>	<p>La Botanika Life Foundation è un'organizzazione non governativa di pubblica utilità che sostiene l'imprenditorialità, la creatività e l'innovazione dei giovani. La fondazione realizza attività nel campo dell'ecologia, dell'agricoltura, dell'orticoltura e della permacultura. Il concetto di impresa sociale della Botanika Life Foundation comprende la realizzazione di attività economiche attraverso la pensione Botanika, l'offerta di corsi tematici per adulti e la realizzazione di produzioni agricole. Con i fondi ricavati da queste attività, la fondazione sostiene i giovani tra i 18 e i 29 anni per il loro sviluppo nel campo dell'agricoltura sostenibile. Ad oggi, l'impresa sociale ha fornito un impiego part-time a giovani con esigenze educative speciali, oltre alla partecipazione di giovani temporaneamente disoccupati e non scolarizzati ai corsi online della fondazione.</p>
<b>Sito web</b>	<a href="https://botanicalife.wixsite.com/botanica-eng">https://botanicalife.wixsite.com/botanica-eng</a>

<b>Nome</b>	<b>Il Bread Houses Network</b>
<b>Nazione</b>	Bulgaria
<b>Anno di inizio</b>	2009
<b>In corso</b>	si
<b>Descrizione</b>	<p>La rete delle Case del Pane è nata come parte della rete globale dell'International Council for Cultural Centres (I3C). La prima Casa del Pane è nata come un innovativo centro culturale comunitario nella città di Gabrovo ed è cresciuta fino a diventare un'impresa sociale innovativa che impasta lo spazio di un centro culturale comunitario e di un panificio comunitario, dove le persone si dedicano all'arte mentre il pane viene cotto nel tradizionale forno a legna. Più di 20 città bulgare e più di 15 Paesi in 5 continenti si sono ispirati a questo modello e stanno attualmente sviluppando iniziative locali nell'ambito della Rete delle Case del Pane. La Casa del Pane di I3C a Gabrovo promuove la biodiversità locale, la bioagricoltura e lo stile di vita ecologico. La visione, fin dall'inizio della Bread House, è stata quella di piantare semi in tutto il mondo affinché i centri culturali comunitari comprendessero il potenziale (e il sapore) di mescolare l'arte con il cibo come uno dei modi più efficaci per riunire le comunità e per affrontare in modo olistico la questione dello sviluppo sostenibile della comunità. La rete forma persone provenienti dalla Bulgaria e da tutto il mondo attraverso la piattaforma "Bread Therapy" affinché applichino il modello di servizi misti a pagamento e gratuiti nei loro Paesi come modello di franchising sociale. Ai programmi partecipano persone con disabilità, rifugiati, minoranze, vittime di violenza.</p>
<b>Sito web</b>	<a href="http://www.breadhousesnetwork.org">www.breadhousesnetwork.org</a> <a href="http://www.breadtherapy.net">www.breadtherapy.net</a>

<b>Nome</b>	<b>Agia Skepi</b>
<b>Nazione</b>	Cipro
<b>Anno di inizio</b>	1999
<b>In corso</b>	Si
<b>Descrizione</b>	<p>Agia Skepi è un esempio di impresa sociale di successo a Cipro, molto rilevante in questo contesto.</p> <p>Agia Skepi, che significa "Sacro Rifugio", opera come comunità terapeutica che aiuta le persone che soffrono di tossicodipendenza e di disturbi correlati. Fornisce assistenza residenziale e terapia a coloro che soffrono di abuso di sostanze, con l'obiettivo primario di riabilitarli e reintegrarli nella società.</p> <p>Queste sono alcune ragioni per cui Agia Skepi si distingue come impresa sociale di successo:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Lo scopo di Agia Skepi è chiaramente definito e si concentra su un problema sociale significativo: la tossicodipendenza. L'obiettivo è quello di aiutare le persone colpite a superare la dipendenza e a reintegrarsi nella società, una causa che apporta un valore sociale sostanziale.</li><li>➤ Agia Skepi si impegna con la comunità in generale, organizzando campagne di sensibilizzazione sulla tossicodipendenza e sulle sue implicazioni sociali. Questo non solo rafforza il loro impatto, ma favorisce anche un ambiente di sostegno per la riabilitazione dei loro residenti.</li><li>➤ Sebbene Agia Skepi sia finanziata in gran parte da donazioni e aiuti governativi, gestisce anche diverse attività commerciali, come una panetteria e un autolavaggio, in cui i residenti lavorano come parte del loro processo di terapia e reintegrazione. Ciò fornisce una fonte di reddito sostenibile e una formazione professionale pratica per i residenti.</li></ul> <p>In sostanza, Agia Skepi incarna le caratteristiche chiave di un'impresa sociale di successo. Hanno una chiara missione sociale, un'attività</p>

	modello sostenibile, un forte impegno nella comunità, l'erogazione di servizi efficaci e una notevole esperienza di impatto sociale.
<b>Sito web</b>	<a href="https://www.agiaskepi.org/">https://www.agiaskepi.org/</a>
<b>Nome</b>	<b>dot2dot</b>
<b>Nazione</b>	Grecia
<b>Anno di inizio</b>	2013
<b>In corso</b>	Si
<b>Descrizione</b>	<p>Dot2dot è un'impresa cooperativa sociale nata nel 2013 e attiva nei settori della cultura, del turismo esperienziale, della ricerca e dell'educazione.</p> <p>Le loro iniziative comprendono la creazione e la realizzazione di tour tematici alternativi, attività didattiche per scuole e istituzioni educative, nonché laboratori per bambini e adulti, l'organizzazione di eventi culturali e la realizzazione di progetti di ricerca.</p> <p>Gli innovativi percorsi tematici offerti da Dot2dot sono progettati scientificamente e curati in base alle esigenze e agli interessi di ciascun pubblico di riferimento. Le visite guidate tematiche sono rivolte a residenti e turisti, aziende, bambini e famiglie, scuole e istituzioni educative, persone con disabilità e persone socialmente vulnerabili.</p> <p>È considerata la prima compagnia culturale che ha portato il turismo alternativo in Grecia. I loro tour sono una vetrina e promuovono esperienze culturali, dando la possibilità a diverse persone di vedere la propria città in modo diverso.</p>
<b>Sito web</b>	<a href="https://www.dot2dot.gr/">https://www.dot2dot.gr/</a>

<b>Nome</b>	<b>Food Cloud</b>
<b>Nazione</b>	Irlanda
<b>Anno di inizio</b>	2013
<b>In corso</b>	si
<b>Descrizione</b>	<p>FoodCloud è un'impresa sociale innovativa che si occupa dello spreco e della povertà alimentare in Irlanda. Mette in contatto le aziende che dispongono di eccedenze alimentari con enti di beneficenza e gruppi comunitari bisognosi. Attraverso la loro piattaforma, le aziende possono caricare i dettagli delle eccedenze alimentari e gli enti di beneficenza locali possono accedere e raccogliere il cibo. FoodCloud ha stabilito con successo partnership con i principali rivenditori e fornitori di alimenti, dirottando efficacemente grandi quantità di cibo che altrimenti andrebbero sprecate e assicurando che raggiungano coloro che ne hanno più bisogno. Il loro modello non solo affronta il problema dello spreco alimentare, ma contribuisce anche ad alleviare la povertà alimentare e a costruire comunità più forti.</p>
<b>Sito web</b>	<a href="https://food.cloud/">https://food.cloud/</a>

<b>Nome</b>	<b>Il Rediscovery Centre</b>
<b>Nazione</b>	Irlanda
<b>Anno di inizio</b>	2006
<b>In corso</b>	si
<b>Descrizione</b>	<p>Il Rediscovery Centre è un'impresa sociale leader nella promozione di uno stile di vita sostenibile e della conservazione dell'ambiente. Situato a Dublino, gestisce un centro di educazione ambientale unico nel suo genere, che offre laboratori, formazione e programmi educativi su temi quali l'upcycling, la prevenzione dei rifiuti e i principi dell'economia circolare. Il centro dispone anche di una caffetteria, di un eco-store e di un servizio di riparazione di biciclette. Il Rediscovery Centre è riuscito a combinare con successo iniziative ambientali e impatto sociale, creando opportunità di lavoro, promuovendo l'impegno della comunità e sostenendo pratiche sostenibili.</p>
<b>Sito web</b>	<a href="http://www.rediscoverycentre.ie/">http://www.rediscoverycentre.ie/</a>

<b>Nome</b>	Casa Del Cuculo
<b>Nazione</b>	Italia
<b>Anno di inizio</b>	
<b>In corso</b>	Si
<b>Descrizione</b>	<p>Case del Cuculo è una cooperativa sociale di piccole dimensioni che si occupa di valorizzare il patrimonio materiale e immateriale delle comunità. La sua missione è quella di realizzare progetti culturali su misura, prodotti e processi volti a produrre innovazione sociale e culturale e rigenerazione urbana attraverso varie metodologie: arti visive, performative e pubbliche; facilitazione; costruzione di comunità; ricerca qualitativa; progettazione grafica e visualizzazione di dati; consulenza e formazione. Offre diversi servizi come: registrazione grafica, arte pubblica, costruzione di comunità, progettazione grafica e facilitazione. A questo proposito, si è dotata di strumenti di facilitazione applicati al processo decisionale multilivello; infatti, ha partecipato a un progetto nazionale sul tema dell' alcolismo insieme al Ministero della Salute italiano, svolgendo il ruolo di facilitatore durante gli incontri di sviluppo della strategia da implementare a livello nazionale.</p>
<b>Sito web</b>	<a href="https://www.casadelcuculo.org/">https://www.casadelcuculo.org/</a>

<b>Nome</b>	<b>Caviro</b>
<b>Nazione</b>	Italia
<b>Anno di inizio</b>	1966
<b>In corso</b>	Si
<b>Descrizione</b>	<p>Caviro è una cooperativa sociale di agricoltori nata come azienda vinicola che offre supporto agli agricoltori nell'acquisizione di pratiche sostenibili per la produzione di vino di alta qualità. Caviro offre agli agricoltori opportunità di formazione, soluzioni e risorse e organizza conferenze sui temi dell'economia circolare, dell'agricoltura biologica e sostenibile e della riduzione dell'impatto ambientale della produzione agricola. Inoltre, il Gruppo è impegnato nel recupero dei sottoprodotti derivati dalla filiera vitivinicola e agroalimentare che vengono trasformati in biometano e prodotti nobili per i settori alimentare, farmaceutico e agricolo. Sul mercato, il Gruppo è leader nella produzione di alcolici in Italia e co-leader mondiale nella produzione di acido tartarico naturale. La missione di Caviro Extra è salvaguardare l'ambiente e trasformare i sottoprodotti della filiera agroindustriale italiana in prodotti ad alto valore aggiunto.</p>
<b>Sito web</b>	<a href="https://www.caviro.com/en/">https://www.caviro.com/en/</a>

<b>Nome</b>	<b>Just a change</b>
<b>Nazione</b>	Portogallo
<b>Anno di inizio</b>	2017
<b>In corso</b>	Si
<b>Descrizione</b>	<p>Just a change è un'associazione senza scopo di lucro che ricostruisce case per persone bisognose in Portogallo. L'obiettivo principale di Just a Change è migliorare le condizioni di vita delle famiglie e degli individui che vivono in condizioni di povertà, in particolare di coloro che non sono in grado di effettuare autonomamente le riparazioni e le ristrutturazioni domestiche essenziali. Mobilitando volontari e professionisti, l'organizzazione mira a creare ambienti di vita sicuri e sani per chi ne ha bisogno.</p> <p>La loro missione è fornire assistenza sociale e promuovere l'inclusione sociale ristrutturando e riabilitando le case. Just a Change crede che tutti meritino un posto decente in cui vivere e, attraverso il suo lavoro, si sforza di restituire dignità e speranza a individui e famiglie vulnerabili.</p> <p>La visione dell'organizzazione è quella di costruire una società in cui l'alloggio sia un diritto fondamentale e nessuno venga lasciato indietro. L'organizzazione immagina una comunità che sostiene e partecipa attivamente al miglioramento delle condizioni di vita dei bisognosi, promuovendo un senso di solidarietà e responsabilità sociale.</p> <p>Just a Change opera attraverso un modello unico che combina volontariato e partnership con comunità e istituzioni locali. Organizza progetti di ristrutturazione, coinvolgendo volontari di varia provenienza che contribuiscono con il loro tempo, le loro competenze e le loro risorse a produrre un impatto duraturo.</p> <p>Attraverso le sue iniziative, Just a Change mira a responsabilizzare gli individui, a rafforzare i legami sociali e a creare soluzioni sostenibili per le sfide abitative. Lavorando in modo collaborativo e concentrandosi sui membri più vulnerabili della società, si sforzano di promuovere un Portogallo più inclusivo e compassionevole.</p>

Sito web

<https://justachange.pt/en/>

## Successi e sfide

### Successi

#### **Bulgaria**

Sono diversi i fattori che possono influenzare il successo di un'impresa sociale:

Page | 15

- **Finanziamento sostenibile e indipendenza finanziaria.** Ci sono molti esempi in cui le imprese funzionanti hanno una certa dipendenza finanziaria: dai bilanci comunali (nel caso di imprese che fanno parte delle strutture comunali), dal finanziamento di progetti che non sono sostenibili in quanto hanno un esito imprevedibile da parte dei donatori che potrebbero interrompere i finanziamenti.
- **Un team devoto** che comprende e condivide le cause dell'impresa sociale, per riuscire a lavorare con ispirazione e motivazione.
- **Occupazione sostenuta dallo Stato** (lo stato che paga una percentuale del salario). Questo potrebbe essere utile alle imprese sociali per assumere più persone appartenenti a gruppi vulnerabili.
- **Un'ampia promozione** dei servizi delle imprese sociali e dei prodotti, tramite vari canali. Aumentare la **consapevolezza pubblica** sulle imprese sociali e il loro impatto può contribuire al loro successo.
- **Idee innovative, un buon coinvolgimento, capitale sociale e effetti sociali** sono anch'essi da considerare come fattori di successo

In conclusione, un'impresa sociale di successo è un'impresa funzionante con una causa sociale, un risultato finanziario positivo, che è indipendente nell'adozione di soluzioni, non dipende interamente da finanziamenti esterni, ha una chiara prospettiva di sviluppo e raggiunge i suoi obiettivi sociali.

#### **Cipro**

Nel contesto delle imprese sociali, il successo dipende da una missione chiara, da finanziamenti sostenibili, dall'integrazione nella comunità, da un impatto misurabile e da una leadership esperta. Questi fattori chiave si intrecciano per creare un ambiente in cui le

iniziative orientate allo scopo prosperano, dando contributi duraturi alla società. Allineando gli obiettivi, coinvolgendo le comunità e dimostrando risultati tangibili, le imprese sociali aprono la strada a un cambiamento positivo, incarnando i principi di un business efficace e di un progresso sociale d'impatto. Diversi fattori possono influenzare il successo di un'impresa sociale:

- **Missione e scopo ben chiari:** Una missione ben definita e significativa fornisce una luce guida per gli sforzi dell'impresa, garantendo un approccio mirato alle questioni sociali.
- **Modello di finanziamento sostenibile:** Fonti di finanziamento diversificate e affidabili consentono all'impresa di operare in modo efficace, investire nella crescita e mantenere l'impatto a lungo termine.
- **Coinvolgimento della community:** forti legami con la comunità creano un ambiente favorevole, aiutano ad adattare le soluzioni alle esigenze locali e favoriscono la fiducia negli sforzi dell'impresa.
- **Misurazione dell'impatto sociale:** La quantificazione e la comunicazione di risultati sociali misurabili dimostrano l'efficacia del lavoro dell'impresa, attirando il sostegno e mantenendo la credibilità.
- **Leadership e gestione efficaci:** Una leadership competente assicura operazioni efficienti, una pianificazione strategica e la capacità di affrontare le sfide guidando l'azienda verso i suoi obiettivi.

### **Grecia**

Nel caso della Grecia, il successo di un'impresa sociale è influenzato da numerosi fattori. Uno di questi è legato all'**occupazione**. L'esistenza di personale regolare e qualificato è fondamentale per le operazioni quotidiane di una SE, che non può contare esclusivamente su volontari. Il ruolo dei volontari è considerato di supporto e di breve durata. Pertanto, i volontari non possono sostituire il personale regolare delle Imprese Sociali che desiderano raggiungere e/o scalare il loro impatto sociale a lungo termine. Un altro fattore è legato alla **strategia** della SE. Una caratteristica comune delle imprese sociali di successo è l'adozione di un piano strategico concreto per avere un impatto sulla società, raggiungere gli obiettivi finanziari e la **sostenibilità** a lungo termine. Una strategia coerente può offrire diversi vantaggi a una Impresa sociale, come una corretta allocazione delle risorse e sforzi più mirati per

ottenere entrate. A questo proposito, le imprese sociali di successo procedono con una chiara analisi dei bisogni, poiché è importante identificare i problemi effettivi di una comunità e dove esistono i bisogni. Proprio come un processo diretto, una diagnosi corretta dei problemi e dei bisogni consente agli imprenditori sociali di proporre trattamenti adeguati, ossia soluzioni sotto forma di prodotti e/o servizi. Un ulteriore elemento di successo delle imprese sociali è la loro competitività. I prodotti e i servizi offerti dalle imprese sociali devono essere competitivi sul mercato e devono anche soddisfare le esigenze e attirare l'attenzione della loro base di clienti. Questo aspetto è di fondamentale importanza per le imprese sociali che riescono a diventare sostenibili. Inoltre, il successo di una impresa sociale è influenzato dalla sua estroversione e dall'accoglienza locale. Le imprese sociali di successo godono dell'accettazione della loro comunità locale e hanno anche maggiori punti di contatto con il loro gruppo target e gli stakeholder. Ciò offre loro l'opportunità di confrontarsi con un maggior numero di persone in un ambiente amichevole. In questo modo, possono diventare più riconoscibili sul mercato e migliorarsi grazie ai feedback ricevuti e a una migliore conoscenza delle esigenze della comunità.

### **Irlanda**

Il successo di una impresa sociale è influenzato da alcuni fattori chiave come una success of a social enterprise is influenced by key factors such as a **chiara missione sociale**, un **modello di business sostenibile**, una **leadership efficace**, **partnership collaborative**, e un focus sull'**impatto misurabile**. In Irlanda, imprese sociali di successo includono:

- FoodCloud: FoodCloud mette in contatto le aziende con eccedenze alimentari con enti di beneficenza e gruppi comunitari bisognosi, affrontando sia lo spreco di cibo che la povertà alimentare. La loro piattaforma innovativa è stata riconosciuta a livello nazionale e ha stabilito partnership con i principali rivenditori.
- Il Centro di Riscoperta: Il Rediscovery Centre promuove uno stile di vita sostenibile e la conservazione dell'ambiente attraverso il suo centro educativo, i laboratori e le iniziative di economia circolare. Ha combinato con successo iniziative ambientali e impatto sociale, creando opportunità di lavoro e promuovendo l'impegno della comunità.

- Camara Education: Camara Education rimette a nuovo computer usati e fornisce risorse educative a scuole svantaggiate in Africa. Il loro modello ha avuto un impatto significativo sul miglioramento delle opportunità educative e dell'alfabetizzazione digitale.
- Social Entrepreneurs Ireland: Social Entrepreneurs Ireland sostiene gli imprenditori sociali con finanziamenti, tutoraggio e risorse per sviluppare e scalare le loro iniziative. I loro programmi hanno contribuito a promuovere l'innovazione e l'impatto sociale in vari settori.
- Leadership for Inclusion Programme (LINC): LINC è un'impresa sociale cooperativa senza scopo di lucro con un team eterogeneo di esperti multiculturali che si concentra sull'interpretazione della comunità e sulla risposta ai suoi bisogni. LINC allinea i suoi progetti alla Strategia di integrazione di Monaghan 2020, con l'obiettivo di promuovere l'integrazione, la giustizia sociale e lo sviluppo dei giovani.
- The Cavan Cross-Cultural Community (4C): L'Associazione 4C promuove lo sviluppo e l'integrazione multiculturale attraverso la formazione, le opportunità di sviluppo e la condivisione di informazioni. La 4C mira a influenzare le politiche locali, a promuovere il rispetto reciproco e a celebrare le diverse culture.

Questi esempi dimostrano l'importanza di affrontare le questioni sociali attraverso modelli di business innovativi, partnership e l'impegno a ottenere un impatto misurabile.

### **Italia**

Nel caso italiano, i partecipanti alla ricerca hanno esitato a discutere gli elementi che influenzano il successo di un'impresa sociale. Pertanto, durante la fase di ricerca del documento programmatico Empower non sono stati identificati fattori di successo.

### **Portogallo**

In Portogallo, il settore dell'imprenditoria sociale ha registrato alcuni successi grazie a diversi fattori chiave. Poche imprese sociali nel Paese hanno dimostrato missioni sociali chiare e d'impatto, una leadership efficace e modelli di business solidi. Queste imprese hanno affrontato problemi sociali urgenti e hanno ottenuto risultati sociali positivi, generando al contempo entrate sostenibili. Tra gli esempi di imprese sociali di successo in Portogallo si possono citare Just a change, che si è concentrata sulle migliori pratiche e su:

Associação CAIS – Questa organizzazione lavora con persone senza fissa dimora, fornendo loro un alloggio, una formazione professionale e un sostegno per il reinserimento nella società. Attraverso attività sociali come una rivista di strada e un caffè, l'Associação CAIS crea opportunità di lavoro e genera reddito per sostenere i suoi programmi.

Page | 19

Cogumelo – Cogumelo coltiva funghi gourmet utilizzando i fondi di caffè come substrato. Riutilizzando gli scarti del caffè, crea un sistema agricolo sostenibile e offre opportunità di lavoro a persone con disabilità. I prodotti di Cogumelo sono molto apprezzati dal mercato e promuovono la sostenibilità ambientale e l'inclusione sociale.



**Figura 1. Fattori che influenzano il successo dell'impresa sociale**

## Sfide

### **Bulgaria**

L'imprenditoria sociale opera laddove il governo non può lavorare (per mancanza di fondi) e l'impresa non vuole farlo (a causa della bassa redditività). Attualmente la Bulgaria sta cercando di trovare una soluzione ai diversi problemi che deve affrontare, come l'invecchiamento della popolazione, i cambiamenti dei ruoli economici di genere e i problemi

ambientali. Nel tentativo di avvicinarsi ai livelli economici dei Paesi dell'UE, la Bulgaria deve investire maggiormente nello sviluppo sociale e cercare di risolvere i propri problemi sociali specifici. La scarsa spesa pubblica per la salute, l'istruzione e la protezione sociale non favorisce lo sviluppo sociale. Alcune delle sfide principali delle imprese sociali bulgare sono:

- **Mancanza di un adeguato support finanziario** alle imprese sociali. Si tratta di un problema che riguarda praticamente tutte le imprese sociali in Bulgaria e si riferisce al finanziamento iniziale e rotativo dell'attività delle imprese sociali.
- **Mancanza di risorse** per iniziare un business sociale - Oltre ai finanziamenti, ci sono diverse componenti dell'avvio di un'impresa che di solito mancano nella maggior parte delle startup di imprese sociali: edifici, terreni e attrezzature.
- Le imprese sociali sono **uguali a tutte le altre imprese** in termini di contabilità e di legislazione che regola le imposte e le tasse per l'attività di SE. Non ci sono agevolazioni fiscali per le imprese sociali e non ci sono incentivi per le imprese che operano come imprese sociali piuttosto che come imprese societarie.
- **Mancanza di competenze di gestione aziendale e di marketing** tra i dipendenti di questo settore. Si tratta di un problema generale del settore delle ONG, che attrae personale con un profilo diverso da quello richiesto per le posizioni manageriali o di marketing. Poiché il settore civile è il più attivo nella creazione di imprese sociali, il miglioramento in quest'area sta diventando una necessità.

Una sfida seria è l'impossibilità di pagare salari diversi dal salario minimo..

### **Cipro**

Le imprese sociali a Cipro rivelano un insieme di sfide strettamente legate agli obiettivi della loro missione e alle dinamiche operative. Questi ostacoli, strettamente connessi a fattori di successo cruciali, sottolineano il panorama dinamico dell'imprenditoria sociale.

Alcune delle sfide principali in Cipro sono:

- **Garantire un finanziamento affidabile e continuo.**
- Cipro **manca** di una **struttura legale apposita** per le imprese sociali, con conseguenti difficoltà operative.

- La **limitata comprensione da parte del pubblico** delle imprese sociali, reduce la capacità di acquisire supporto.
- **Competizione con I business convenzionali**, specialmente nei mercati sensibili al prezzo.
- Ricevere finanziamenti richiede la **quantificazione e la dimostrazione dei benefici sociali** che vengono generate.
- **Bilanciare la scalabilità** delle imprese sociali e la loro espansione tramite gli obiettivi sociali.

### Grecia

Le imprese sociali in Grecia affrontano numerose sfide. Una sfida cruciale è rappresentata dalla **concorrenza** che devono affrontare sul mercato. Tuttavia, insieme a questi sforzi, devono mantenere la loro causa sociale e, quindi, si trovano ad affrontare delle restrizioni. La concorrenza e la competitività sono direttamente collegate alla **sostenibilità** di un'azienda, poiché le imprese sociali incontrano maggiori difficoltà a diventare sostenibili quando non hanno prodotti o servizi competitivi. Un'altra sfida che le SE greche devono affrontare è legata all'attuale **quadro giuridico**. Secondo i partecipanti al focus group, l'attuale legislazione pone dei limiti alle imprese sociali in termini di occupabilità e di utilizzo delle entrate, lasciando loro poco spazio per lo sviluppo e l'incremento dell'attività. A questo proposito, un aspetto cruciale è la **mancanza di condivisione delle opinioni** tra politici e operatori del settore. Gli imprenditori sociali ritengono che le loro idee e i loro punti di vista non siano richiesti dai politici. Pertanto, si sentono esclusi dal processo decisionale sulle questioni relative all'economia sociale, con conseguente indebolimento della legittimazione degli atti dei politici.

**L'occupabilità** è un'altra dimensione impegnativa per le SE. Le imprese sociali devono assicurarsi di mantenere una forza lavoro consistente per svolgere le loro attività quotidiane e operare in modo efficace. Tuttavia, le entrate limitate di alcune imprese sociali impongono dei limiti al numero di dipendenti regolari che possono assumere. A causa di questa situazione, le SE si trovano a cercare soluzioni a breve termine, come affidarsi al volontariato, che possono ridurre il loro impatto sociale e minimizzare il loro potenziale di crescita. Secondo

i partecipanti al focus group, affidarsi ai volontari è anche un'alternativa **al limitato sostegno statale** per la copertura delle funzioni di base. Un'altra sfida per le imprese sociali è la **mancanza di una visione comune** tra le imprese sociali e alcuni beneficiari. L'assenza di una visione condivisa tra le imprese sociali e alcuni beneficiari pone delle sfide nell'attrarre individui disposti a sostenere la causa sociale dell'impresa. Di conseguenza, l'impresa sociale deve affrontare ulteriori sfide per raggiungere e mobilitare sia i beneficiari che il pubblico in generale, richiedendo uno sforzo supplementare per raggiungere il successo. L'aspetto della strategia è un'ulteriore sfida per le imprese sociali greche. Alcune imprese sociali tendono a non avere un piano strategico coerente per procedere con le loro operazioni. A causa dell'assenza di una strategia coerente, le SE perdono l'opportunità di aumentare la loro apertura, di aumentare la consapevolezza del marchio e di diventare più competitive sul mercato. Un piano strategico chiaro è utile anche per una corretta diagnosi dei problemi sociali che cercano di risolvere. Un'adeguata comprensione dei problemi consente di trovare soluzioni adeguate. Inoltre, la performance di un'impresa sociale è fortemente influenzata dalla **reazione locale** alle attività della impresa sociale. Il sostegno e l'impegno della comunità nei confronti dei prodotti, dei servizi e delle operazioni della impresa sociale possono portare alla massimizzazione dell'impatto sociale. Quando si trova di fronte a reazioni locali negative, l'impresa sociale può trovarsi a operare in un ambiente ostile, il che può causare ulteriori difficoltà nelle sue operazioni e nella sua performance complessiva. Inoltre, questo elemento è interconnesso con la strategia, in quanto le imprese sociali devono garantire che i loro prodotti e servizi derivino da un'analisi completa delle problematiche specifiche del contesto locale.

### *Ireland*

Le imprese sociali in Irlanda devono affrontare diverse sfide che possono influire sulla loro crescita, sostenibilità e capacità di creare un impatto sociale significativo. Ecco le principali sfide che incontrano:

- Il **mindset culturale** e la percezione dell'imprenditorialità in Irlanda può enfatizzare modelli di business più tradizionali. L'avvio di un'impresa sociale potrebbe essere visto come un percorso più rischioso o meno familiare rispetto alle iniziative imprenditoriali tradizionali.

Le norme e gli atteggiamenti culturali nei confronti dell'imprenditorialità possono influenzare le preferenze e le inclinazioni degli individui.

- Le imprese sociali in Irlanda solitamente tendono ad avere difficoltà nel raggiungere la **sostenibilità finanziaria**. Bilanciare gli obiettivi sociali con la generazione di entrate sufficienti può essere una sfida significativa. Possono incontrare difficoltà nell'accesso al capitale, nel garantire i finanziamenti e nello sviluppare flussi di reddito validi per sostenere le loro attività e iniziative sociali. La mancanza di sostegno da parte del governo irlandese contribuisce notevolmente a questo fattore.
- Navigare nel **panorama normativo** può essere una sfida per le imprese sociali in Irlanda. Scoprire come fondare e mantenere un'impresa sociale è raramente integrato nei programmi educativi. Spesso gli individui hanno una scarsa conoscenza dei vari requisiti legali, delle normative fiscali e degli obblighi di rendicontazione, che possono essere complessi e richiedere molto tempo. L'assenza di strutture legali specifiche per le imprese sociali è un'ulteriore sfida.
- Molte imprese sociali devono affrontare l'ostacolo di una **limitata consapevolezza** e comprensione da parte del pubblico, dei potenziali clienti e degli investitori. Educare il mercato alla loro proposta di valore sociale e distinguersi dalle imprese tradizionali può essere una sfida costante. Questo può influire sulla loro capacità di generare domanda per i loro prodotti o servizi.
- L'avvio di qualsiasi attività comporta dei rischi e la **paura di fallire** può essere un deterrente per i potenziali imprenditori. Il timore di non essere in grado di raggiungere l'impatto sociale, la sostenibilità finanziaria o la pressione di dover bilanciare gli obiettivi sociali e finanziari può far esitare gli individui a intraprendere il viaggio imprenditoriale.

Per affrontare queste sfide sono necessarie politiche di sostegno, accesso a finanziamenti e risorse, programmi mirati di sviluppo delle capacità e un ecosistema di supporto che riconosca e valorizzi il ruolo delle imprese sociali nel promuovere cambiamenti sociali positivi in Irlanda.

### **Italia**

Le sfide che le imprese sociali devono affrontare in Italia sono molteplici e riguardano vari aspetti delle imprese sociali stesse. Queste sono:

- L'assenza di una **metodologia condivisa** per valutare l'**impatto** economico, sociale e ambientale delle attività prodotte dalle imprese sociali che gestiscono servizi in appalto a enti pubblici. Questo elemento è necessario agli enti pubblici per capire come selezionare le imprese in una gara d'appalto, seguendo il principio di economicità previsto a livello locale. Inoltre, l'assenza di questo meccanismo di valutazione genera un mancato riconoscimento del valore delle imprese sociali nell'attuazione delle strategie nazionali ed europee (Green Deal) per la lotta al cambiamento climatico e la sostenibilità ambientale. Questo fa sì che a livello di governance non ci siano politiche dedicate alle imprese sociali, che vengono quindi messe da parte.
- **Scarsa innovazione nella gestione dei servizi** per cui è necessario avviare un processo di rinnovamento dei servizi tradizionali per rispondere ai nuovi bisogni socio-assistenziali delle comunità locali. Nel settore dei servizi alla persona, esiste una discrepanza tra gli obiettivi e le strategie della pubblica amministrazione rispetto ai reali bisogni delle famiglie in difficoltà.
- **Scarsa collaborazione con le imprese for profit**: è necessario collaborare con le imprese for profit perché al loro interno hanno sviluppato competenze, sensibilità e conoscenze che possono essere utili alle imprese sociali e di conseguenza a cascata alle comunità locali, senza entrare in competizione.
- L'**aumento della burocrazia** e i **finanziamenti molto ridotti**, a fronte di spese più elevate. Inoltre, c'è un **vuoto giuridico** di fronte ai progetti di innovazione sociale sviluppati dalle imprese sociali.
- **Creazione di un paradigma comune** a livello europeo che accolga tutte le sfide dell'impresa sociale: c'è troppa discrepanza tra le imprese sociali europee per quanto riguarda i valori e gli obiettivi comuni. L'assenza di valori e principi condivisi tra i membri dell'impresa sociale stessa porta al fallimento. Inoltre, la collaborazione tra le imprese sociali a livello europeo è lenta e scarsa.
- **Scarsa conoscenza e comprensione dell'impresa sociale** nei confronti di terzi e concorrenti, che si traduce in una scarsa consapevolezza del concetto di impresa sociale da parte di clienti e investitori. Ciò determina una mancanza di opportunità di ricevere un adeguato supporto e sostegno da parte di questi attori.

### Portugal

Nonostante alcuni successi, il settore dell'imprenditoria sociale in Portogallo deve affrontare diverse sfide che ne ostacolano la crescita e l'impatto. Queste sfide includono un **accesso limitato ai finanziamenti e alle risorse finanziarie**: le imprese sociali spesso faticano a ottenere finanziamenti e investimenti adeguati per avviare o scalare le loro attività. L'accesso limitato al capitale può ostacolare la loro crescita e sostenibilità. **Mancanza di consapevolezza e comprensione**: molte persone in Portogallo non conoscono ancora il concetto di impresa sociale e il suo potenziale impatto. Questa mancanza di consapevolezza può rendere difficile per le imprese sociali farsi conoscere, attrarre clienti e costruire partnership. **Complessità normative e legali** - Le imprese sociali in Portogallo possono incontrare ostacoli burocratici e complessità normative che ne impediscono l'attività. Navigare nel quadro giuridico dell'imprenditoria sociale può essere difficile a causa della sua natura in evoluzione. **Bilanciare gli obiettivi sociali ed economici** - Le imprese sociali mirano a creare valore sia sociale che economico. Trovare il giusto equilibrio tra la generazione di entrate e la realizzazione della missione sociale può essere una sfida costante. **Scalare e replicare i modelli di successo** - Scalare i modelli di impresa sociale di successo può essere una sfida a causa della scarsità di risorse e della necessità di strategie di crescita sostenibili. La replica di modelli di successo in regioni o settori diversi può richiedere approcci e collaborazioni ad hoc. **Creare reti e collaborazioni** - Stabilire reti e collaborazioni forti all'interno dell'ecosistema dell'impresa sociale è fondamentale per la condivisione delle conoscenze, la messa in comune delle risorse e l'advocacy collettiva. Tuttavia, sviluppare e mantenere queste reti può essere una sfida, soprattutto per le imprese sociali più piccole o geograficamente disperse.



**Figura 2. Sfide per le imprese sociali**

## Raccomandazioni per i professionisti

### *Bulgaria*

Sulla base delle sfide individuate, è possibile formulare una serie di raccomandazioni per migliorare il contesto dell'imprenditoria sociale in Bulgaria.

Page | 27

#### *Miglioramento continuo delle competenze degli imprenditori sociali*

Miglioramento continuo delle competenze e continua esplorazione dell'ambiente per lo sviluppo. C'è bisogno di giovani imprenditori sociali istruiti e altamente qualificati, che abbiano familiarità con la zona e con le autorità locali. Gli imprenditori sociali bulgari hanno bisogno di ulteriori capacità nello sviluppo di progetti per ottenere ulteriori finanziamenti, nonché di capacità di sviluppo organizzativo, pianificazione strategica e aziendale. È necessaria un'ulteriore formazione sul campo in materia di pianificazione aziendale, contabilità, gestione finanziaria, marketing, creazione di partenariati e coalizioni, raccolta di fondi, ecc.

#### *Gli imprenditori sociali devono imparare a pensare e ad agire come imprenditori*

La maggior parte delle persone impegnate socialmente in Bulgaria hanno interessi umanitari e sono istruite; quando si tratta di affari, è utile avere un'opinione particolare sulla direzione di validazione del prodotto sul mercato e soprattutto per quanto riguarda la forza e la qualità del prodotto. Gli imprenditori sociali devono pensare alla loro impresa come a un'impresa con una causa e quindi pensare sempre alla qualità dei prodotti che creano e non affidarsi alla sola causa per far sì che i consumatori acquistino i prodotti più volte.

### *Cipro*

#### *Esplorare vie di finanziamento alternative come investitori d'impatto, fondi di capitale di rischio sociale, crowdfunding e sovvenzioni specifiche per le imprese sociali.*

Una di queste strade è quella di coinvolgere gli investitori d'impatto che si impegnano a sostenere le imprese che generano risultati sociali e ambientali positivi. Allineando la missione dell'impresa sociale con i valori degli investitori d'impatto, gli operatori possono attrarre finanziamenti che non solo aiutano a raggiungere i loro obiettivi sociali, ma forniscono anche un percorso di ritorno finanziario. Un'altra strada da prendere in considerazione è quella dei fondi di venture capital sociale, specializzati nel finanziamento di

imprese guidate da una forte missione sociale. Questi fondi non solo offrono un sostegno finanziario vitale, ma apportano anche competenze, orientamento e reti estese che possono favorire la crescita e l'impatto dell'impresa. Inoltre, sfruttando le piattaforme di crowdfunding online, i professionisti possono impegnarsi direttamente con una vasta gamma di sostenitori che condividono la loro causa. La creazione di narrazioni avvincenti e di campagne trasparenti su queste piattaforme può incoraggiare i singoli a contribuire direttamente all'impresa, promuovendo un senso di coinvolgimento della comunità. Infine, la ricerca attiva e la richiesta di sovvenzioni specifiche a sostegno delle imprese sociali può offrire notevoli opportunità di finanziamento. Agenzie governative, organizzazioni filantropiche e fondazioni aziendali spesso offrono sovvenzioni in linea con la missione delle imprese sociali, fornendo risorse finanziarie essenziali per espandere l'impatto delle Imprese Sociali. Diversificando le fonti di finanziamento attraverso queste vie alternative, gli operatori possono creare una base finanziaria solida, mitigando le sfide associate alla dipendenza da un unico flusso di finanziamento e consentendo loro di guidare un cambiamento significativo all'interno delle loro comunità.

*Creare reti e piattaforme per l'imprenditoria sociale, favorendo una comunità locale di sostegno. Creare e promuovere reti o piattaforme che consentano agli imprenditori sociali di connettersi, collaborare e imparare gli uni dagli altri.*

Per migliorare il panorama dell'imprenditoria sociale a Cipro, gli operatori dovrebbero creare e promuovere attivamente reti o piattaforme dedicate al collegamento e al sostegno degli imprenditori sociali. Queste reti fungono da preziosi centri di collaborazione, condivisione delle conoscenze e apprendimento reciproco. Creando spazi in cui gli imprenditori sociali possano connettersi, scambiare idee e collaborare a soluzioni innovative, gli operatori possono coltivare una comunità vivace che affronta collettivamente le sfide e coglie le opportunità. Queste reti possono fornire tutoraggio, supporto tra pari e una piattaforma per lo scambio di idee, contribuendo in ultima analisi a un ecosistema dell'imprenditoria sociale più solido e d'impatto a Cipro.

## **Grecia**

*Maggiore cooperazione*

Secondo i partecipanti alla fase di ricerca del progetto Empower, il primo passo da compiere per migliorare il settore dell'economia sociale è rendersi conto del proprio posto nel mercato, riconoscendo il potere potenziale che hanno nelle loro mani e le loro opzioni limitate. Un modo per migliorare la situazione del settore e, allo stesso tempo, massimizzare le loro attività collettive è una maggiore cooperazione. Secondo Arranz Peña & Fernández de Arroyabe (2002), la cooperazione tra imprese offre numerosi vantaggi, sia finanziari che strategici (p. 39). Dal punto di vista finanziario, la collaborazione consente alle imprese di migliorare le proprie capacità e competenze senza dover acquisire o sviluppare nuove capacità e risorse. Dal punto di vista strategico, la collaborazione consente alle imprese di ottenere un vantaggio sui concorrenti, risparmiando tempo e mantenendo la flessibilità, fondamentale per adattarsi all'ambiente dinamico in cui operano. Inoltre, la collaborazione si rivela molto vantaggiosa quando le imprese possiedono risorse complementari o sinergiche, in quanto facilita l'utilizzo ottimale di asset diversi attraverso l'integrazione delle risorse. La collaborazione può avvenire tra imprese sociali, aziende comuni di altri settori o anche organizzazioni non governative (ONG).

Si possono perseguire vari tipi di collaborazione, tra cui la creazione di **reti**, l'impegno in **iniziative comuni**, indipendentemente dalla loro portata e dalle loro dimensioni, e l'utilizzo o la **promozione dei rispettivi prodotti e servizi**. Sarebbe inoltre possibile organizzare corsi di **formazione** specializzati per il personale, al fine di migliorare le conoscenze, le abilità e le competenze dei dipendenti.

### Estroversione

Gli imprenditori sociali devono adottare approcci mirati a una maggiore estroversione delle loro aziende. Le aziende con approcci estroversi tendono a guadagnare **consapevolezza del marchio**, che a sua volta porta a un maggiore sostegno locale e a entrate. L'estroversione può mobilitare il pubblico in generale a comprendere meglio i settori e le esigenze dei beneficiari, nonché il valore aggiunto di un'impresa sociale. Questo approccio può offrire alle imprese sociali l'opportunità di raggiungere un pubblico più ampio e diverso, di promuovere le loro attività a nuovi stakeholder e di guadagnare popolarità all'interno del mercato. Può anche offrire opportunità di **auto-miglioramento** attraverso l'interazione e il feedback di un gruppo

più ampio di clienti e stakeholder. Secondo i partecipanti al focus group, un modo possibile per un'impresa sociale di diventare più estroversa e "aperta" al mercato è investire in **marketing e pubblicità**. Tali strumenti potrebbero rivelarsi utili per gli imprenditori sociali nei loro sforzi di aumentare la notorietà del marchio, incrementare le entrate e aumentare l'impatto sociale.

## *Irlanda*

### Aumentare la consapevolezza

Educatori, operatori giovanili, volontari, ecc. possono svolgere un ruolo cruciale nella sensibilizzazione all'imprenditorialità sociale e al suo potenziale di impatto positivo. Possono organizzare workshop, seminari ed eventi di networking per educare gli aspiranti imprenditori sui modelli di impresa sociale, sui casi di successo e sulle reti di supporto disponibili. La collaborazione con le istituzioni scolastiche, le organizzazioni comunitarie e le agenzie governative può contribuire a creare programmi e corsi su misura che mettano in luce i vantaggi e le opportunità dell'imprenditoria sociale in Irlanda.

### Fornire supporto

Per incoraggiare le persone ad avviare imprese sociali, gli operatori dovrebbero fornire un supporto completo e risorse durante tutto il percorso imprenditoriale. Ciò può includere programmi di mentoring, incubatori e acceleratori specificamente progettati per le imprese sociali. Anche le opzioni di finanziamento accessibili, come sovvenzioni, prestiti e opportunità di investimento d'impatto, possono motivare le persone a perseguire l'imprenditoria sociale. Inoltre, fornire indicazioni sulla conformità legale e normativa, sulla misurazione dell'impatto e sulla pianificazione aziendale può aiutare gli aspiranti imprenditori sociali a superare le sfide in modo più efficace.

## *Italia*

### Comunicare l'innovazione sociale

Uno degli aspetti principali su cui insistere nell'ambito delle imprese sociali è come comunicare l'innovazione sociale ai vari livelli di governance e alle comunità locali. Per fare questo, è necessario fornire esperienze di coinvolgimento attivo delle persone di cui si fa impresa, per riconoscere l'importanza di entrare nel processo delle imprese sociali. Questo consente anche un profondo cambiamento di paradigma (valori e principi condivisi). Ci vuole tempo, ma coinvolgendo le persone, queste possono comprendere i cambiamenti, le opportunità e le idee. Anche l'osservazione e lo studio di altri modelli europei di impresa sociale può aiutare le comunità (soprattutto gli altri stakeholder della comunità, come le istituzioni locali e le imprese profit) a comprendere i processi interni che si innescano in un'impresa sociale.

### *Valutare l'impatto delle imprese sociali*

Per sviluppare e utilizzare strumenti e metodologie condivise a livello nazionale e non solo, per valutare l'impatto economico, sociale e ambientale delle attività delle imprese sociali impegnate nell'inserimento lavorativo e nei servizi alla persona, è importante utilizzare un sistema tracciato che includa criteri tecnici e specifici.

### *Formazione & Certificazioni*

Per garantire una maggiore qualità dei servizi forniti alle comunità, è essenziale organizzare opportunità di formazione permanente per il personale delle imprese sociali, che potrebbero anche aiutarle ad affrontare le sfide a livello nazionale e internazionale, facilitando l'interazione e la collaborazione con altre imprese sociali nelle reti dell'UE. Inoltre, insistendo sull'adozione di certificazioni o marchi specifici relativi alla sostenibilità ambientale e di genere, le imprese sociali potrebbero essere più qualificate e attraenti per potenziali investitori e collaboratori.

### *Rafforzare l'advocacy*

È essenziale che gli operatori del settore conducano ricerche sul loro impatto, forniscano storie di successo e modelli ai responsabili politici, in modo che possano dare il loro contributo e progettare politiche di sostegno a favore delle imprese sociali. In questo modo si creano ecosistemi di sostegno alle imprese sociali. Promuovere interventi forti tra gli amministratori

a favore delle imprese sociali, che possano fare da apripista per altre amministrazioni che la pensano allo stesso modo.

### *Portogallo*

#### *Promuovere la collaborazione e la condivisione delle conoscenze*

Promuovere la collaborazione e la condivisione delle conoscenze è fondamentale per la crescita e lo sviluppo del settore dell'imprenditoria sociale in Portogallo. Creando reti, piattaforme e comunità di pratica, gli operatori possono creare un ambiente che promuova lo scambio di esperienze, buone pratiche e lezioni apprese. La collaborazione e la condivisione delle conoscenze svolgono un ruolo fondamentale nel promuovere l'innovazione, migliorare l'impatto e affrontare sfide sociali complesse.

La collaborazione consente agli imprenditori sociali di sfruttare le loro competenze collettive, le risorse e le reti per affrontare i problemi sociali in modo più efficace. Lavorando insieme, gli imprenditori sociali possono condividere idee, intuizioni ed esperienze, favorendo l'apprendimento e ispirando nuovi approcci all'imprenditoria sociale. Inoltre, la collaborazione incoraggia la condivisione delle risorse, riducendo la duplicazione degli sforzi e massimizzando l'uso delle risorse disponibili.

Per favorire la collaborazione e la condivisione delle conoscenze, gli operatori dovrebbero prendere iniziative per creare reti e piattaforme che riuniscano imprenditori sociali, stakeholder e altri attori rilevanti. Queste reti possono servire come spazi per interazioni regolari, dove gli individui possono condividere le loro esperienze, sfide e successi. Piattaforme online, conferenze, workshop e comunità di pratica possono facilitare lo scambio di conoscenze, la collaborazione e le opportunità di networking. Inoltre, gli operatori dovrebbero cercare attivamente partnership e collaborazioni con enti governativi, aziende, istituzioni accademiche e organizzazioni della società civile. Queste collaborazioni possono fornire accesso a competenze, risorse e reti diverse, amplificando l'impatto degli imprenditori sociali e promuovendo l'azione collettiva.

#### *Sostenere politiche e regolamenti di sostegno*

La promozione di politiche e normative di sostegno è fondamentale per lo sviluppo dell'imprenditoria sociale in Portogallo. Impegnandosi attivamente nelle attività di advocacy, gli operatori possono cercare di creare un ambiente favorevole che riconosca e incentivi l'imprenditoria sociale. Ciò implica la necessità di sostenere l'istituzione di quadri giuridici che forniscano chiarezza, sostegno e protezione alle imprese sociali.

Un aspetto fondamentale della promozione di politiche di sostegno è la promozione di quadri giuridici che affrontino in modo specifico le esigenze e le sfide uniche delle imprese sociali. Questi quadri dovrebbero definire e riconoscere lo status giuridico delle imprese sociali, assicurando che siano distinte dalle imprese tradizionali a scopo di lucro e dalle organizzazioni non profit. La chiarezza delle definizioni e dei requisiti legali può aiutare gli imprenditori sociali a orientarsi nei processi normativi e ad accedere ai meccanismi di sostegno pertinenti. Oltre ai quadri giuridici, è fondamentale promuovere incentivi fiscali e politiche di approvvigionamento che diano priorità alla creazione di valore sociale. Gli incentivi fiscali possono incoraggiare gli investimenti nelle imprese sociali fornendo benefici finanziari o esenzioni. Questi incentivi possono attrarre investitori privati e promuovere modelli di finanziamento sostenibili per gli imprenditori sociali. Inoltre, le politiche di appalto che danno priorità alla creazione di valore sociale possono creare opportunità per le imprese sociali di partecipare ai processi di appalto pubblico, garantendo che l'impatto sociale e ambientale sia considerato insieme ai fattori economici.

Per sostenere efficacemente politiche e normative di sostegno alle imprese sociali, gli operatori devono impegnarsi nel dialogo con i responsabili politici, le agenzie governative e gli stakeholder interessati. Costruire relazioni e partnership con i decisori e gli influencer può amplificare la voce del settore dell'imprenditoria sociale e aumentare le possibilità di riforma delle politiche. Anche la collaborazione con associazioni di categoria, organizzazioni della società civile e istituzioni accademiche può rafforzare gli sforzi di advocacy, dimostrando l'impatto collettivo e le diverse prospettive del settore. In definitiva, la promozione di politiche e normative di sostegno richiede un impegno a lungo termine e un approccio strategico. Si tratta di partecipare attivamente alle discussioni politiche, di fornire ricerche e casi di studio basati su dati concreti e di mostrare l'impatto positivo dell'imprenditoria sociale. Promuovendo politiche che riconoscano e incentivino l'imprenditoria sociale, gli operatori

possono creare un ambiente favorevole alla crescita, alla sostenibilità e all'impatto delle imprese sociali in Portogallo.

### *Promuovere la collaborazione con le parti interessate*

Page | 34

Cercando partnership e collaborazioni con enti governativi, aziende, istituzioni accademiche e organizzazioni della società civile, gli imprenditori sociali possono sfruttare il potere collettivo di questi soggetti per promuovere cambiamenti sociali e ambientali positivi. La collaborazione con gli stakeholder riunisce prospettive, competenze e risorse diverse che possono migliorare significativamente l'efficacia e l'impatto delle iniziative di imprenditoria sociale. Gli enti governativi possono fornire un valido supporto attraverso la promozione di politiche, opportunità di finanziamento e quadri normativi che favoriscano un ambiente favorevole alle imprese sociali. La collaborazione con le aziende può offrire accesso a finanziamenti, programmi di tutoraggio e competenze commerciali che possono aiutare a scalare e sostenere le imprese sociali.

L'impegno con le istituzioni accademiche apporta capacità di ricerca, innovazione e scambio di conoscenze. Collaborando con università e centri di ricerca, gli operatori possono attingere alle risorse accademiche, condurre rigorose valutazioni d'impatto e sviluppare pratiche basate su dati concreti. Questa collaborazione alimenta anche una pipeline di talenti, promuovendo una cultura dell'imprenditorialità sociale tra gli studenti e i ricercatori. Il coinvolgimento delle organizzazioni della società civile consente agli imprenditori sociali di entrare in contatto con i movimenti di base, le reti di comunità e le persone direttamente interessate dai problemi sociali. Lavorando a stretto contatto con le comunità locali, gli operatori possono acquisire preziose conoscenze, co-creare soluzioni e garantire che le loro iniziative abbiano un impatto reale e siano sostenibili.

Per promuovere una collaborazione efficace, gli operatori devono raggiungere in modo proattivo gli stakeholder, promuovere la fiducia e creare piattaforme per il dialogo e il processo decisionale condiviso. La costruzione di relazioni solide basate sul rispetto reciproco e su obiettivi comuni garantirà che le collaborazioni siano costruite su una base di valori condivisi e sull'impegno a creare un cambiamento positivo.



**Figura 3. Raccomandazioni per i professionisti**

### Raccomandazioni per i decisori

#### **Bulgaria**

#### Ottimizzare la legislazione e creare un ambiente legale flessibile

È una condizione necessaria per lo sviluppo del settore. È necessario un sostegno finanziario più ampio per le imprese sociali. Per incoraggiare l'attività dell'imprenditoria sociale in Bulgaria si dovrebbero applicare sgravi e preferenze fiscali.

La legge bulgara sulle imprese e sull'economia sociale e solidale è entrata in vigore nel 2019.

La legge prevede un registro delle imprese sociali e stabilisce che solo le organizzazioni

registrate avranno accesso a misure speciali e di sostegno fornite dal governo. Attualmente sono poche le organizzazioni iscritte nell'elenco, poiché le misure di cui beneficiano sono troppo poche, con un sostegno molto limitato. In altre parole, la registrazione comporta obblighi che superano di gran lunga i benefici per l'impresa sociale. Un buon numero di imprese sociali opera senza essere ufficialmente registrato come tale.

### *Riconoscimento dell'imprenditorialità sociale come strumento efficace per l'integrazione sociale*

Il sostegno all'imprenditoria sociale dovrebbe essere integrato nei programmi e nelle politiche di sviluppo. La presenza di disoccupazione di lunga durata in Bulgaria per alcuni gruppi sociali, i limiti delle politiche tradizionali del mercato del lavoro e la necessità di una politica di integrazione più attiva e innovativa, sollevano la questione del posto delle imprese sociali e del ruolo importante che possono svolgere per affrontare la disoccupazione e incoraggiare la crescita dell'occupazione. Le imprese sociali possono contribuire all'integrazione lavorativa di disoccupati poco qualificati che sono a rischio di esclusione a lungo termine dal mercato del lavoro. Per questo motivo, le imprese sociali dovrebbero essere prese di mira e dovrebbero essere adottate misure di sostegno da parte delle istituzioni a livello europeo e nazionale.

### *Cipro*

#### *Introdurre risorse finanziarie specializzate dedicate alle imprese sociali*

Queste potrebbero includere varie forme di sostegno, come sovvenzioni, prestiti, opportunità di investimento d'impatto e finanziamenti di avviamento per le startup. I responsabili politici sono invitati a sviluppare risorse finanziarie specializzate per promuovere le imprese sociali, al fine di rivitalizzare la scena dell'imprenditoria sociale a Cipro. Queste risorse dovrebbero includere una varietà di possibilità, tra cui sovvenzioni, prestiti, opportunità di investimento d'impatto e fondi di avviamento per le nuove imprese. I politici possono offrire un'iniezione di capitale cruciale, incoraggiare l'innovazione e promuovere un cambiamento sociale positivo progettando meccanismi finanziari che rispondano alle esigenze specifiche delle imprese sociali. In ultima analisi, ciò contribuirà a creare un ecosistema sano di imprese orientate alla missione nel Paese.

*Sviluppare un quadro giuridico semplice che identifichi con precisione le imprese sociali e fornisca loro una struttura operativamente solida, fornendo anche vantaggi fiscali.*

Si consiglia ai politici di fornire un quadro giuridico chiaro che distingua specificamente le imprese sociali, al fine di promuovere a Cipro un ambiente favorevole all'imprenditoria sociale. Queste iniziative dovrebbero ricevere un modello operativo formale che risponda ai loro particolari requisiti e obiettivi. I politici possono anche pensare di includere agevolazioni fiscali create appositamente per le imprese sociali per incoraggiarne l'espansione e l'impatto. I politici possono sostenere un'ecologia positiva che permetta alle imprese sociali di prosperare, innovare e far progredire il progresso economico e sociale, fornendo un quadro giuridico chiaro e vantaggi fiscali mirati.

## **Grecia**

### Supporto statale

Il ruolo dello Stato è riconosciuto come essenziale per il corretto funzionamento del settore dell'economia sociale in Grecia. I partecipanti alla ricerca EMPOWER concordano sul fatto che il sostegno statale è necessario per il benessere delle imprese sociali. Hanno anche detto che attualmente il sostegno statale è limitato, portando le imprese sociali a soluzioni a breve termine, come ad esempio l'affidamento a volontari. Il sostegno statale può assumere diverse forme. Un modo è quello di fornire **finanziamenti aggiuntivi**. Questo approccio può aiutare le imprese sociali a coprire alcune necessità di base, almeno nei primi passi, fino a quando non raggiungono un certo livello di sostenibilità. Un secondo tipo di sostegno statale identificato nella ricerca EMPOWER è rappresentato da **potenziali motivazioni** per le imprese sociali, come ad esempio gli sgravi fiscali. Questi tipi di motivazioni offrono alle imprese sociali esistenti la possibilità di fare un passo avanti verso la sostenibilità e la prosperità finanziaria, pur mantenendo la loro missione sociale. Il settore dell'economia sociale potrebbe anche assistere alla mobilitazione di nuovi imprenditori sociali, spinti a entrare nel mercato. Questo potrebbe portare a un aumento dell'impatto sociale dell'intero settore. Una terza modalità di assistenza statale è rappresentata dal **sostegno materiale**. Questa forma di sostegno può avvenire attraverso la collaborazione diretta e le transazioni tra agenzie statali e imprese sociali. Ad esempio, le agenzie pubbliche potrebbero rivolgersi a prodotti e/o servizi forniti dalle imprese sociali.

Questa forma di sostegno può avvenire attraverso la collaborazione diretta e le transazioni tra enti statali e imprese sociali. Ad esempio, le agenzie pubbliche potrebbero rivolgersi a prodotti e/o servizi forniti dalle imprese sociali. Ciò potrebbe rivelarsi utile sia per le imprese sociali che per le agenzie stesse. Le imprese sociali possono aumentare le loro entrate e il loro impatto sociale, mentre le agenzie pubbliche possono aumentare il loro profilo sociale sostenendo aziende con una certa missione sociale. Il quarto tipo di sostegno statale individuato nella discussione del gruppo di discussione è sotto forma di **formazione**. Le agenzie per il lavoro e le organizzazioni statali potrebbero fornire programmi educativi e di formazione incentrati sull'economia sociale. Questo approccio può potenzialmente portare a una forza lavoro più qualificata, consapevole e competente per le imprese sociali.

### Legislazione e Legittimizzazione

Il tema dell'attuale quadro normativo greco è emerso in diverse occasioni nel corso delle discussioni del Focus Group. I partecipanti che hanno sollevato la questione erano principalmente scettici sulle **limitazioni** poste **dalla legislazione** alle imprese sociali greche. Nel corso della discussione, l'attuale legge 4430/2016 è stata definita "una dichiarazione politica" che pone restrizioni alle imprese sociali in termini di occupabilità e di utilizzo dei loro ricavi. Secondo i partecipanti, l'attuale quadro normativo limita le imprese sociali a creare nuovi posti di lavoro vacanti sulla base dei loro ricavi anziché del loro reddito netto. Questa situazione limita lo sviluppo e la crescita delle imprese sociali, influenzando le loro attività, l'allocazione delle risorse e, infine, la loro sostenibilità. Un tema essenziale emerso dalla discussione del focus group riguarda la **legittimazione dei politici** a decidere sulle questioni relative all'economia sociale. Il coinvolgimento degli operatori attivi dell'economia sociale nelle discussioni legislative è considerato estremamente limitato, con il predominio di un modello decisionale dall'alto verso il basso nel settore. Questa situazione fa sì che gli operatori si sentano ignorati, poiché non si cercano i loro punti di vista e le loro idee su questioni che li riguardano da vicino. Inoltre, mina la legittimazione dei responsabili politici a causa della mancanza di condivisione delle opinioni tra loro e gli operatori. È essenziale **coinvolgere un maggior numero di soggetti dell'economia sociale**, come le organizzazioni e gli operatori, nel processo decisionale. Questo approccio ha il potenziale per garantire la migliore qualità possibile delle decisioni future, rafforzando al contempo la legittimazione dei responsabili politici.

## *Irlanda*

### *Ambienti politici favorevoli*

I responsabili politici, come i ministri del governo (Teachtaí Dála), i dipartimenti governativi, le autorità locali, gli enti normativi e i comitati interdipartimentali possono lavorare per creare un ambiente politico favorevole che incoraggi e consenta la crescita delle imprese sociali in Irlanda. Ciò può comportare l'introduzione di strutture o quadri giuridici specifici per le imprese sociali, la semplificazione dei processi normativi e la chiarezza sugli obblighi legali. I politici dovrebbero anche prendere in considerazione la possibilità di offrire diversi incentivi finanziari, come sgravi fiscali o sovvenzioni, per sostenere la creazione e la crescita delle imprese sociali irlandesi. Inoltre, la creazione di politiche di approvvigionamento che diano priorità al valore sociale e considerino le imprese sociali nei processi di approvvigionamento pubblico può creare opportunità di mercato e aumentare la loro visibilità.

### *Promuovere la collaborazione e il partenariato*

I politici possono promuovere la collaborazione tra le imprese sociali, i dipartimenti governativi, le imprese e il settore non profit per amplificare l'impatto sociale. Ciò può avvenire attraverso la creazione di piattaforme per la collaborazione, come le reti per l'innovazione sociale (come il SIFI, il SEI, ecc.) o i gruppi di lavoro, dove le parti interessate possono riunirsi per condividere conoscenze, risorse e buone pratiche. I politici possono facilitare i partenariati incoraggiando le collaborazioni intersettoriali e sostenendo le iniziative che promuovono lo scambio di conoscenze e lo sviluppo di capacità. Inoltre, i politici possono creare programmi di finanziamento specificamente dedicati alla promozione di progetti di collaborazione tra imprese sociali e altri stakeholder (come il Fondo per lo sviluppo dell'impresa sociale, il Fondo per l'innovazione sociale, ecc).

## *Italia*

### *Effetto a cascata*

Se i decisori locali decidono di intraprendere scelte coraggiose che favoriscono le imprese sociali e i processi di innovazione che esse creano, possono influenzare positivamente le altre amministrazioni locali del territorio circostante nella stessa direzione.

### Servizi di co-progettazione con le imprese sociali

I decisori politici devono adottare le misure e gli strumenti già presenti nelle legislazioni nazionali e locali per produrre normative specifiche su alcuni passaggi relativi ai programmi di inserimento lavorativo e alla possibilità per le imprese sociali di co-progettare il servizio. Ciò implica che gli amministratori dovranno necessariamente collaborare con altri soggetti (imprese sociali) nella gestione degli appalti pubblici. Inoltre, questa solida collaborazione in fase di pianificazione strategica può contribuire a ridurre il vuoto normativo relativo ai processi di innovazione promossi dalle imprese sociali.

Page | 40

### Meno burocrazia

Le amministrazioni locali devono incentivare gli investimenti riducendo la burocrazia e incoraggiando la creazione di nuove imprese sociali attraverso la ricerca, la raccolta di dati sull'impatto, una maggiore conoscenza e consapevolezza delle attività e dei risultati delle imprese sociali. Ciò aiuterebbe gli amministratori a comprendere l'impatto che le imprese sociali hanno a livello locale.

### Uno standard comune per valutare l'impatto

Sviluppare uno standard di valutazione per misurare l'impatto delle imprese sociali, ma la questione deve essere affrontata a livello nazionale e non a livello locale, poiché i comuni non possono legiferare in aree di competenza nazionale.

## **Portogallo**

### Creare un ambiente legale e normativo favorevole

Per promuovere e potenziare il settore dell'imprenditoria sociale in Portogallo, i responsabili politici dovrebbero dare priorità alla creazione di un ambiente legale e normativo favorevole. Ciò implica lo sviluppo di un quadro giuridico chiaro e adatto alle imprese sociali, l'istituzione di regolamenti di sostegno e l'erogazione di incentivi finanziari.

Il primo passo consiste nel definire un quadro giuridico distinto che faccia chiarezza sullo status giuridico, sulla struttura di governance e sui meccanismi di responsabilità delle imprese sociali. Questo quadro dovrebbe riconoscere le caratteristiche e i contributi unici

dell'imprenditoria sociale, facilitando l'accesso a finanziamenti, risorse e sostegno. Offrendo una chiara identità giuridica, le imprese sociali possono navigare nel panorama imprenditoriale in modo più efficace e attrarre gli investimenti necessari per promuovere il loro impatto.

Inoltre, i politici dovrebbero implementare normative di supporto che riducano gli oneri amministrativi e snelliscano i processi per le imprese sociali. Procedure amministrative semplificate e barriere burocratiche ridotte incoraggeranno un maggior numero di individui e organizzazioni a impegnarsi nell'imprenditoria sociale. Creando un ecosistema favorevole, i politici possono favorire la crescita delle imprese sociali, promuovere l'innovazione e affrontare in modo più efficace le sfide sociali.

Inoltre, i responsabili politici dovrebbero studiare incentivi finanziari per incoraggiare l'imprenditoria sociale. Ciò può includere incentivi fiscali, sovvenzioni, sussidi e politiche di appalto preferenziali che diano priorità alla creazione di valore sociale. Fornendo benefici e sostegno finanziario, i responsabili politici possono attrarre più imprenditori nel settore sociale, stimolare l'innovazione e promuovere un impatto sociale positivo. Questi incentivi possono anche favorire la collaborazione tra le imprese sociali e altri stakeholder, come enti governativi, aziende e istituzioni accademiche, creando un ecosistema collaborativo in cui i diversi attori lavorano insieme per obiettivi comuni.

### [Promuovere la collaborazione e il dialogo](#)

Per far progredire il settore dell'imprenditoria sociale in Portogallo, i responsabili politici dovrebbero promuovere attivamente la collaborazione e il dialogo tra tutti i soggetti interessati. Ciò implica la creazione di un ambiente che incoraggi lo scambio di idee, esperienze e risorse, coltivando al contempo un senso di appartenenza collettiva e di responsabilità condivisa.

I politici possono facilitare la collaborazione promuovendo la formazione di reti, consorzi e partenariati che riuniscano imprenditori sociali, enti governativi, aziende private, istituzioni accademiche e organizzazioni della società civile. Queste reti interconnesse fungono da canali per la condivisione di conoscenze, competenze e opportunità, alimentando una cultura della cooperazione che trascende i confini tradizionali.

Inoltre, i politici dovrebbero promuovere il dialogo e l'impegno tra gli imprenditori sociali e i politici stessi. Ciò può avvenire attraverso forum interattivi, workshop inclusivi e consultazioni partecipative. Coinvolgendo attivamente gli imprenditori sociali nel processo di elaborazione delle politiche, i responsabili politici possono acquisire preziose conoscenze sulle sfide del settore, identificare le aree di miglioramento e co-creare soluzioni basate sulla saggezza collettiva dei diretti interessati.

Promuovendo la collaborazione e il dialogo, i responsabili politici possono coltivare un ecosistema che alimenta l'innovazione, stimola l'impatto sociale e consente agli imprenditori sociali di prosperare. Questo approccio non solo porta allo sviluppo di politiche e regolamenti efficaci, ma stabilisce anche una solida base per una crescita sostenuta e per la resilienza del settore dell'imprenditoria sociale.



**Figura 4. Raccomandazioni per i responsabili politici**



## Conclusioni

La ricerca EMPOWER solleva alcuni punti significativi sulla situazione del settore delle imprese sociali in Bulgaria, Cipro, Grecia, Irlanda, Italia e Portogallo. I partecipanti di tutti i Paesi partner hanno evidenziato problemi simili che le imprese sociali devono affrontare. In termini di fattori di successo, i temi più comuni includono la sostenibilità e la distribuzione delle risorse finanziarie, il che significa che le imprese sociali di successo devono trovare il modo di garantire la loro sopravvivenza economica per adempiere alla loro missione sociale. Un altro tema cruciale è quello della gestione, con i principali sottotemi che sono la strategia, la leadership e le risorse umane. Il fattore umano ha un valore elevato per le imprese sociali, data la necessità di disporre di capitale sociale qualificato e dedicato. Inoltre, le imprese sociali che vogliono raggiungere il successo hanno bisogno di un modello di business adeguato e di un chiaro collegamento tra uno scopo sociale innovativo e i mezzi per raggiungerlo. Altri importanti fattori di successo sono legati al grado di apertura delle imprese sociali e all'impegno della comunità. Il successo delle Imprese Sociali è fortemente interconnesso alla comunità, al contesto in cui operano e alla loro disponibilità a collaborare e impegnarsi con altri attori esterni. Inoltre, una impresa sociale di successo è in grado di misurare il proprio impatto sociale e di calcolare il valore sociale che apporta alla comunità e ai gruppi target.

Page | 44

Le sfide che le imprese sociali dei Paesi partner devono affrontare derivano da argomenti simili rispetto ai fattori di successo, il che significa che le imprese sociali di successo sono quelle che superano le loro sfide. Tra i temi comuni vi sono le questioni finanziarie, come l'accesso ai finanziamenti e la garanzia della sostenibilità finanziaria, ma anche la gestione in termini di competenze manageriali delle persone e l'adozione di modelli aziendali innovativi. Un altro tema cruciale sollevato dai partecipanti alla ricerca è quello del quadro giuridico dei Paesi oggetto di studio. In particolare, nonostante le differenze normative all'interno dei Paesi EMPOWER, molti partecipanti hanno sollevato la questione della mancanza o della limitazione di quadri normativi che pongono delle sfide al corretto funzionamento delle imprese sociali. Un'altra sfida evidenziata è la risposta del pubblico alla natura e alle attività delle imprese sociali. Il pubblico in generale sembra non avere una comprensione e una conoscenza chiara del ruolo delle imprese sociali nell'economia nazionale. Questo porta a una scarsa consapevolezza delle loro attività e della loro missione sociale, che a sua volta limita l'accesso delle imprese sociali ai finanziamenti, alle potenziali collaborazioni, alle opportunità

di promozione o semplicemente al successo nel raggiungere e/o scalare il loro impatto sociale. La reazione del pubblico è correlata all'apertura di una impresa sociale e ai suoi tentativi di costruire e trovare reti di sostegno e di raggiungere una visione comune per rafforzare la propria posizione sul mercato. Inoltre, la concorrenza e la competitività sono di grande importanza per le imprese sociali. Gli operatori riconoscono la loro lotta per competere con le aziende for profit e per raggiungere un equilibrio adeguato tra sostenibilità finanziaria e mantenimento della loro missione sociale.

Il documento politico EMPOWER contiene raccomandazioni per gli operatori e i responsabili politici che consistono in risposte a ciò che questi due tipi di attori possono fare per migliorare la situazione nel settore dell'imprenditoria sociale. Queste raccomandazioni riguardano una serie di iniziative che si spera possano portare a un futuro più luminoso per gli imprenditori sociali.

## Bibliografia

Angelova M. & Pastarmadzhieva D. (2021). *Opportunities for Social Entrepreneurship in Transition Economies: The Case of Bulgaria*

Arranz Peña, N., & Fernández de Arroyabe, J. C. (2002). *Business cooperation: From theory to practice*. Palgrave Macmillan.

Barbosa, N., & Santinha, G. (2018). Funding social entrepreneurship in Portugal: Opportunities and challenges. In *Entrepreneurship and Development in the 21st Century* (pp. 65-84). Springer.

Bilgili, Ö., & Sezer, D. (2016). A Comparative Analysis of Social Entrepreneurship Perceptions among University Students in Ireland and Turkey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(11), 494-511. Retrieved from <http://ijasos.ocerintjournals.org/tr/download/article-file/1256745>

CASES. (2021) Plano de Ação para a Economia Social Retrieved from [www.cases.pt/wp-content/uploads/2021/12/Plano-de-Acao-para-a-Economia-Social-v.-PT.pdf](http://www.cases.pt/wp-content/uploads/2021/12/Plano-de-Acao-para-a-Economia-Social-v.-PT.pdf)

DCU Social Entrepreneurship, Best Practices Ireland

Department of Business, Enterprise and Innovation. (2016). Social Enterprise in Ireland: Sectoral Opportunities and Policy Issues. Retrieved from <https://enterprise.gov.ie/en/publications/publication-files/forf%C3%A1s/social-enterprise-in-ireland-sectoral-opportunities-and-policy-issues.pdf>

Department of Rural and Community Development. (2019). Community Finance Ireland. Retrieved from <https://assets.gov.ie/19332/2fae274a44904593abba864427718a46.pdf>

Doyle, E., & O'Doherty, D. (2013). Social Entrepreneurship in Ireland: Opportunities and Challenges. In G. Cunnigham, R. Ramlogan, & J. Wilson (Eds.), *New Perspectives in Social Enterprise* (pp. 149-164). Routledge. Retrieved from [https://books.google.ie/books?hl=en&lr=&id=3c2AAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA149&dq=social+enterprise+examples+ireland&ots=iD10sHpggoH&sig=U2wi8V7XLWwnOT40En1PynHeLAA&redir\\_esc=y#v=onepage&q=social%20enterprise%20examples%20ireland&f=false](https://books.google.ie/books?hl=en&lr=&id=3c2AAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA149&dq=social+enterprise+examples+ireland&ots=iD10sHpggoH&sig=U2wi8V7XLWwnOT40En1PynHeLAA&redir_esc=y#v=onepage&q=social%20enterprise%20examples%20ireland&f=false)

EUCLID Network -The knowledge Centre (May 25, 2021) Portuguese social enterprise monitor report. Retrieved from [knowledgecentre.euclidnetwork.eu/2021/05/25/portuguese-social-enterprise-monitor-report/](https://knowledgecentre.euclidnetwork.eu/2021/05/25/portuguese-social-enterprise-monitor-report/)

European Commission (2019). *Social enterprises and their ecosystem in Europe. Updated country report: Cyprus*. Author George Isaias. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Available at <https://europa.eu/!Qg64ny>

Page | 47

Foggin, Sophie (December 11, 2019) A social entrepreneur's guide to Lisbon. 150 sec blog Retrieved from [150sec.com/a-social-entrepreneurs-guide-to-lisbon/13196/](https://150sec.com/a-social-entrepreneurs-guide-to-lisbon/13196/)

Government of Ireland. (2019). Social Enterprise. Retrieved from <https://www.gov.ie/en/publication/624c74-social-enterprise/>

Kearins, K., & Russell, P. (2009). Social Entrepreneurship: A New Lens for Examining Social Change. *Innovation: Management, Policy & Practice*, 11(3), 331-343. Retrieved from <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=972af799ef98feb3a4543511996adb1fb7d593bf>

Kitching, A., & O'Sullivan, M. (2015). *Social Enterprise in Ireland: Theory, Structure and Impact*. TU Dublin. Retrieved from <https://arrow.tudublin.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1117&context=tfschhmtart>

Learning and Innovation Centre (LINC). (n.d.). Home. Retrieved from <https://lincprogramme.ie/>

Nyssens, M. (2013). *Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and Divergences*. ResearchGate. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/M-Nyssens/publication/238106607\\_Conceptions\\_of\\_Social\\_Enterprise\\_and\\_Social\\_Entrepreneurship\\_in\\_Europe\\_and\\_the\\_United\\_States\\_Convergences\\_and\\_Divergences/links/0046352d67c1952264000000/Conceptions-of-Social-Enterprise-and-Social-Entrepreneurship-in-Europe-and-the-United-States-Convergences-and-Divergences.pdf](https://www.researchgate.net/profile/M-Nyssens/publication/238106607_Conceptions_of_Social_Enterprise_and_Social_Entrepreneurship_in_Europe_and_the_United_States_Convergences_and_Divergences/links/0046352d67c1952264000000/Conceptions-of-Social-Enterprise-and-Social-Entrepreneurship-in-Europe-and-the-United-States-Convergences-and-Divergences.pdf)

OECD Report. Retrieved from <https://www.oecd.org/employment/leed/oecd-reviews-on-local-job-creation-employment-and-skills-strategies-in-portugal-dc6a6097-en.htm>

Paul Partnership. (2019). Creating an Enabling Supportive Environment for the Social Enterprise Sector in Ireland. Retrieved from <https://www.paulpartnership.ie/wp-content/uploads/2019/08/Creating-an-Enabling-Supportive-Environment-for-the-Social-Enterprise-Sector-in-Ireland.pdf>

PhD Ilcheva M. (Study, 2020). *Effective models for social inclusion through interaction of social economy and social work*

SCML. Empreendedorismo Social. Retrieved from [www.scml.pt/empreendedorismo-social/inovacao-e-empreendedorismo/](http://www.scml.pt/empreendedorismo-social/inovacao-e-empreendedorismo/)

