



M A N U A L E

**“Esplorare l’imprenditoria Sociale Digitale
per anziani e adulti con abilità differenti”**

TITOLO:

Manuale "Esplorare l'Imprenditoria Sociale Digitale per anziani e adulti con abilità differenti"

PROGETTO:

"Imprenditoria Sociale Digitale per anziani e adulti con abilità differenti", finanziato da Nationale Agentur Bildung für Europa beim Bundesinstitut für Berufsbildung, l'Agenzia Nazionale tedesca per il programma Erasmus+ (istruzione degli adulti).

I partner del Progetto sono:

- Outreach Hannover e.V., Germania
- LINK DMT SRL, Italia
- Learning Wizard d.o.o., Croazia
- Association for improvement of modern living skills "Realization", Croazia
- Company for professional rehabilitation and employment of persons with disabilities ITECCION, Serbia
- Centre for Non-formal education and Lifelong learning (CNELL), Serbia
- Fondazione Don Giovanni Zanandrea Onlus, Italia

CASA EDITRICE:

Outreach Hannover e.V., Germania

EDITORI:

Danijela Matorcevic
Andrea Roversi

AUTORI:

Andrea Roversi
Enrico Taddia
Berna Xhemajli
Pavle Jevdic
Jelena Ilić
Stanče Matović
Čedo Velašević

UNO SPECIALE RINGRAZIAMENTO

Prof. Bernardo Balboni

TRADOTTO DALL'INGLESE:

Andrea Roversi

GRAPHIC DESIGN:

Nikola Radovanović

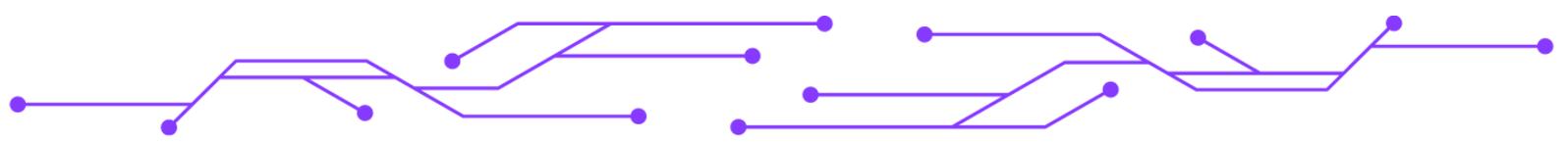
Hannover, Germania
2022



Sommario

SUL PROGETTO	1
INTRODUZIONE A QUESTO MANUALE	3
● Esempio pratico: Caso Studio del Centro Socio Occupazionale	4
Che cos'è l'Imprenditoria Sociale Digitale (ISD)	5
● Definizione di imprenditoria digitale	5
● Definizione di imprenditoria sociale	5
● Esempi di imprese sociali digitali con adulti con abilità differenzi	6
● Caso Studio: ISD e il Centro Socio Occupazionale.....	7
Benefici della ISD	8
● Differenze tra imprenditoria classica e digitale – benefici e minacce dell'imprenditoria digitale	8
● Unicità delle ISD	9
● Caso studio – Benefici e unicità del Centro Socio Occupazionale	9
Contesto Digitale Socioeconomico – Specificità delle ISD in tempi di pandemia e di crisi.....	10
● Esempi di ISD durante la pandemia	11
● Caso studio – Centro Socio Occupazionale ed eventi online	12
Il ruolo dell'innovazione sociale digitale in un contest imprenditoria di anziani e adulti con abilità differenti	14
Stakeholders delle ISD.....	17
● Stakeholders delle imprese digitali.....	17
● Stakeholders delle imprese sociali.....	18
● Caso studio – Stakeholders del Centro Socio Occupazionale	18
Competenze per avviare una ISD	20
● Competenze digitali	20
● Competenze sociali	21
● Caso studio – Centro Socio Occupazionale in relazione alle competenze di ISD.....	22
I più recenti prodotti e strumenti tecnologici da usare in una ISD	23
Andare oltre il locale: consapevolezza interculturale e accoglienza in una ISD a livello digitale Europeo, senza confine nazionali.....	26
● Creare una rete digitale	26
● Consapevolezza multiculturale e accoglienza.....	27
● Caso studio – Rete Digitale del Centro Socio Occupazionale	28
Adattamento di diversi modelli digitali per ISD per anziani e adulti con disabilità – Modelli di business oltre il profitto	29
● Business Model Canvas and Lean Canvas.....	29

● Esempi di modelli di business	30
● Caso studio – Lean Canvas: modello adatto per il Centro Socio Occupazionale	31
Capitale sociale necessario per una ISD di anziani e adulti con disabilità	32
● Caso studio – Principali attori per lo sviluppo del capitale sociale per il Centro Socio Occupazionale	33
Raccogliere fondi per avviare una ISD	34
● Start-up Financing Cycle	34
Otto metodi fondamentali di finanziamento	34
● Caso studio – Strategia di fundraising per il Centro Socio Occupazionale	36
Content marketing vs Ads per ISD.....	37
● Case study – Tipologie di marketing per il Centro Socio Occupazionale	38
CONCLUSIONE	39
BIBLIOGRAFIA	40



SUL PROGETTO

Titolo del progetto: "Imprenditoria Sociale Digitale per anziani e adulti con abilità differenti"

Ci sono molti anziani e adulti con abilità differenti che non hanno un lavoro e uno stipendio/reddito regolare. Con l'attuale situazione della pandemia di Covid-19 e il fatto che a causa del blocco, dell'isolamento e di altre misure seguite dai cittadini, molti datori di lavoro hanno licenziato i propri dipendenti all'inizio delle misure pandemiche o non hanno entrate sufficienti per mantenere gli stipendi. Quindi, nonostante gli aiuti di stato, ci troviamo ancora con un elevato tasso di disoccupazione e con livelli economici più bassi (soprattutto per il nostro gruppo target) rispetto a prima dell'inizio della pandemia.

Molto spesso, sia gli stipendi dei cittadini occupati, così come le pensioni degli anziani in pensione, dove esitenti, non sono del tutto sufficienti per gli alti costi della vita di questa età avanzata, dove i giovani hanno lasciato le famiglie per vivere autonomi ed intraprendere la propria carriera. Sempre più anziani e adulti (con disabilità) cercano altre modalità per guadagnare risorse regolarmente. Inoltre le persone con disabilità spesso affrontano barriere sociali e la disabilità evoca percezioni negative e discriminazione in molte società.

Per questo Gruppo target, l'educazione non formale richiede molto tempo e spesso non è la scelta migliore e nemmeno fattibile per diversi motivi. L'educazione degli adulti è un'opzione molto apprezzata sia per gli anziani che per adulti con disabilità ed è percepita come l'opzione migliore, in quanto è più facile iscriversi ad un programma per adulti, in quanto i corsi sono più corti e seguono le ultime tendenze e bisogni della società e le opportunità esistenti.

La motivazione dei partner in questo progetto è quella di "dotare" gli anziani e adulti con disabilità di una serie di competenze necessarie per lavorare sullo sviluppo personale nella sfera dell'intelligenza imprenditoriale, digitale e sociale e creare proprie opportunità lavorative in modo proattivo in una società come quella odierna, caratterizzata da incertezza occupazionale e dalla scomparsa, sia ora che nel futuro, di molti lavori.

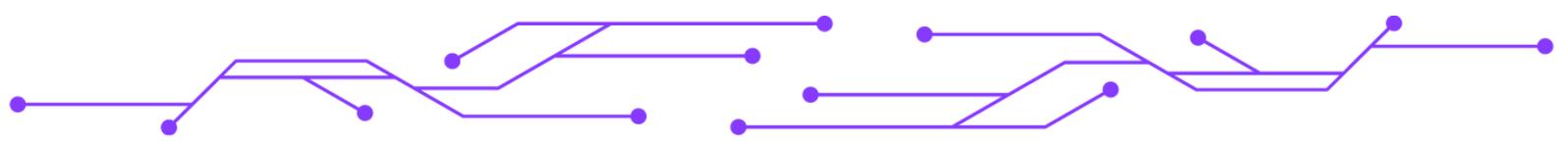
Attraverso questo progetto vogliamo che i nostri beneficiari, anziani e adulti con disabilità, possano incrementare le loro competenze imprenditoriali, digitali e sociali; miriamo inoltre a responsabilizzare sempre più educatori per l'organizzazione di attività di apprendimento imprenditoriale, sociale e digitale, in linea con gli ultimi aggiornamenti.

Pertanto, gli obiettivi del progetto sono:

- Consentire agli anziani e agli adulti disoccupati con disabilità di avviare attività di imprenditoria sociale digitale attraverso lo sviluppo di un manuale stimolante, innovativo e aggiornato, nonché del corso online.
- Responsabilizzare gli educatori e accrescere la conoscenza delle nostre organizzazioni e le loro conoscenze, sia in pratica che in teoria, di imprenditoria sociale e digitale per anziani e adulti con disabilità, attraverso LTTA, curriculum innovative per la formazione degli educatori e un pratico manuale con attività per i beneficiari.
- Scambio di buone pratiche ed ulteriore sviluppo di un partenariato strategico di qualità tra i partner dei 4 paesi europei con differenti realtà in materia di occupazione e imprenditoria digitale/sociale.

Le attività di progetto sono:

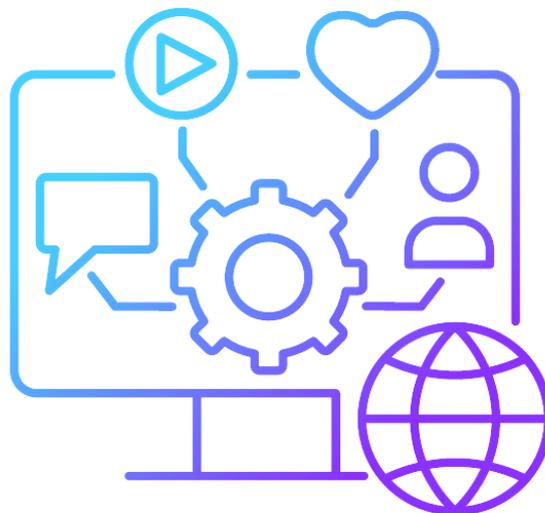
- A1 – Gestione del progetto
- M1 – Incontro di avvio
- O1 – Manuale "Esplorare l'Imprenditoria Sociale Digitale per anziani e adulti con abilità differenti"

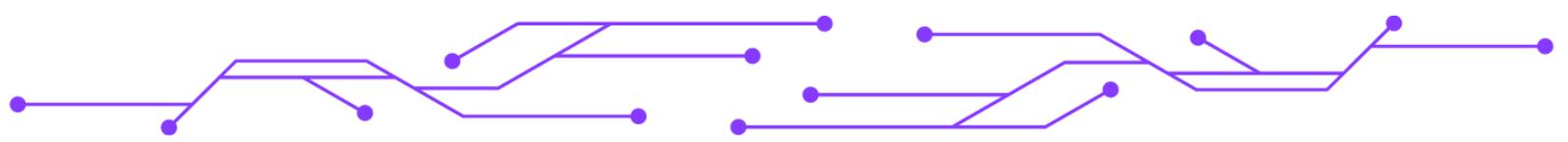
- 
- M2 – Secondo incontro
 - O2 – Curriculum “Potenziare gli educatori degli adulti per incoraggiare le start-up dell’imprenditoria sociale digitale tra anziani e adulti con abilità diverse”
 - O3 – Toolkit “Mentoring e supporto agli anziani e agli adulti con diverse abilità per l’avvio dell’imprenditoria digitale”
 - M3 – Terzo incontro
 - O4 – Corso E-learning “Corso di avviamento all’imprenditoria sociale digitale per anziani e adulti con abilità diverse”
 - C1 - LTTA Formaizione dei formatori
 - E1, E2, E3, E4 – Conferenze aperte in HR, RS, IT, DE
 - M4 – Incontro di valutazione

Al termine di questo Progetto, i partner di Progetto, così come altre organizzazioni e parti interessate, avranno a loro disposizione strumenti più efficaci e personale più competente per impegnarsi nell’educazione dell’imprenditoria sociale digitale di adulti con abilità diverse.

I partner di progetto sono:

- Outreach Hannover e.V., Germania
- LINK DMT SRL, Italia
- Learning Wizard d.o.o., Croazia
- Association for improvement of modern living skills "Realization", Croazia
- Company for professional rehabilitation and employment of persons with disabilities ITECCION, Serbia
- Centre for Non-formal education and Lifelong learning (CNELL), Serbia
- Fondazione Don Giovanni Zanandrea Onlus, Italia





INTRODUZIONE A QUESTO MANUALE

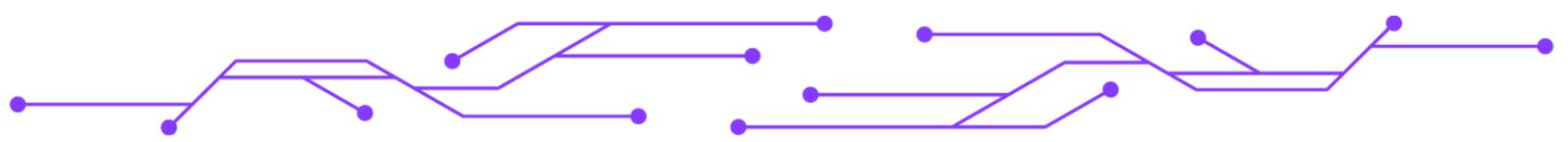
L'importanza dei media e degli strumenti digitali è emersa in questi tempi di pandemia. La maggior parte delle nostre vite è stata trasferita in un ambiente online e solo coloro che hanno fornito servizi digitali o utilizzato strumenti digitali per il lavoro sono riusciti a sopravvivere alla crisi economica. Le imprese sociali che non sono state digitalizzate non hanno potuto vendere i loro prodotti durante la quarantena e il coprifuoco in molti paesi. Oggi tutti possono essere un imprenditore sociale digitale, conducendo affari anche dal tuo cellulare.

Il gruppo target di questo progetto (anziani e adulti con abilità differenti) è caratterizzato da un alto livello di disoccupazione, un basso grado di indipendenza finanziaria e potere sociale e un bassissimo coinvolgimento in posizioni manageriali e imprenditoriali, soprattutto per il fatto che molti di loro sono stati anche coinvolti in programmi di istruzione adattate, senza molti aggiornamenti alle nuove tecnologie.

Le nuove tecnologie digitali come i social media, i big data e le tecnologie per soluzioni mobili e cloud danno origine a nuovi modi di collaborare, sfruttare le risorse, progettare prodotti/servizi, sviluppo e implementare su standard aperti e tecnologie condivise. Ciò offre opportunità per anziani e adulti con abilità differenti, alcuni dei quali non potrebbero partecipare al mercato del lavoro tradizionale. Nel settore digitale, principalmente, l'unico strumento fisico necessario è un computer o un telefono cellulare. Ciò consente alle persone con disabilità fisiche diverse di creare, scrivere, disegnare o cantare e di partecipare attivamente al processo aziendale.

Questo manuale esplora il termine di nuova concezione dell'imprenditoria sociale digitale (ISD) con un accento speciale sui gruppi target di anziani e adulti con abilità differenti. Il carattere innovativo di questo manuale è una guida completa unica, sviluppata in collaborazione con esperti di alto profilo nel campo dell'educazione degli adulti, psicologi, imprenditorialità digitale, imprenditorialità sociale, marketing su Internet e provenienti dalla cooperazione intersettoriale nel progetto. Questa è una guida passo passo per preparare con successo anziani e adulti con abilità differenti ad avviare un'impresa sociale digitale con istruzioni semplificate sui passaggi necessari. La pubblicazione servirà anche come risorsa teorica e concettuale per gli educatori degli adulti quando organizzeranno un'ulteriore responsabilizzazione dei beneficiari in ISD, in linea con gli ultimi sviluppi. Questo manuale include i seguenti capitoli:

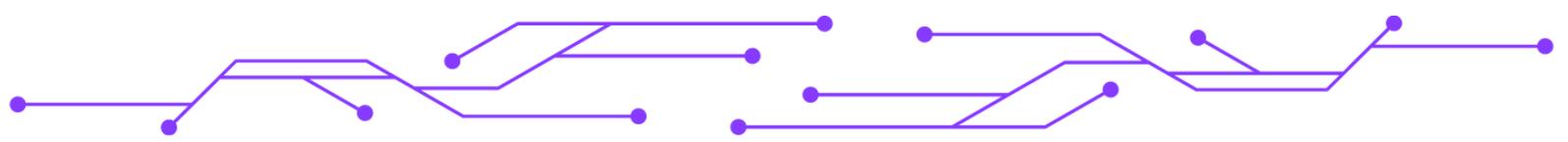
- Che cos'è l'Imprenditoria Sociale Dgitale (ISD)
- Benefici della ISD
- Contesto socio-economico digitale – Specificità della ISD in tempi di pandemia e crisi
- Il ruolo delle innovazioni sociali digitali in un contesto imprenditoriale di anziani e adulti con abilità differenti
- Stakeholders delle ISD
- Competenze per avviare una ISD
- I più recenti prodotti e strumenti tecnologici da usare in una ISD
- Andare oltre il locale: consapevolezza e accettazione multiculturale in una ISD a livello europeo digitale, senza confine nazionali
- Adattamento di diversi modelli digitali per ISD di anziani e adulti con abilità differenti – Modelli di business oltre il profitto
- Capitale sociale necessario per le ISD di anziani e adulti con abilità diverse
- Raccolta fondi per l'avvio di una ISD
- Content marketing vs Ads for ISD



Esempio pratico: Caso Studio del Centro Socio Occupazionale

Oltre a trattare gli aspetti teorici di questi temi riteniamo che sia importante dare anche qualche spunto applicativo. Nei vari capitoli saranno esposti alcuni esempi di aziende e start-up reali descrivendo la loro storia e la loro esperienza. Tuttavia, per dare uno spunto concreto in ogni capitolo creeremo un caso di studio immaginario a cui applicheremo di volta in volta gli argomenti trattati in ciascun capitolo. In questo modo alla fine di ogni capitolo i concetti teorici appena letti saranno consolidati applicandoli a questo caso studio creato appositamente per questo manuale.

Il caso studio che analizzeremo di capitolo in capitolo è il seguente: un Centro Socio Occupazionale ospitante adulti con abilità differenti che svolge come attività lavorativa marketing sociale per piccole imprese locali, associazioni, Pubblica Amministrazione e scuole. Gli adulti con abilità differenti si occuperanno di social media management, promozione di cultura ed eventi locali attraverso mostre virtuali e spettacoli online interattivi. Spesso i Centri Socio Occupazionali svolgono piccole attività per conto terzi, senza sviluppare effettivamente un proprio business. Creare una vera e propria impresa digitale sociale sarebbe un'opportunità per incentivare l'inclusione lavorativa degli adulti con abilità differenti.



Che cos'è l'Imprenditoria Sociale Digitale (ISD)

Definizione di imprenditoria digitale

La Commissione Europea (2015) suggerisce come definizione per l'imprenditoria digitale: "l'imprenditorialità digitale comprende tutte le nuove iniziative e la trasformazione delle imprese esistenti che guidano il valore economico e/o sociale, creando ed utilizzando nuove tecnologie digitali. Le imprese digitali si caratterizzano da un'alta intensità dell'uso di tecnologie digitali innovative (in particolare dei "social", dei "big data", dei telefoni cellulari e dei servizi "cloud") per incrementare le operazioni aziendali, inventare nuovi modelli di business, affinare la "business intelligence" ed impegnarsi coi clienti e coi vari stakeholders coinvolti. Esse creano i lavori e le opportunità crescenti del futuro."¹

Un ecosistema digitale comprende tutte le piattaforme connesse al web (www). La presenza nella rete è essenziale per avviare un business online (detto "e-business") stabile e di successo. Questo tipo di imprenditoria presenta delle peculiarità nuove rispetto a quella tradizionale, ad esempio permette di raggiungere un mercato geografico senza che l'imprenditore e l'azienda sia fisicamente presente in quel luogo. Pertanto, per le piccole imprese è possibile gestire le loro attività in località che consentono un basso costo ed una bassa tassazione oppure direttamente da casa loro. Questo però porta anche a nuove sfide, ad esempio in termini di analisi di mercato di paesi che non si conoscono direttamente o la necessità di creare reti internazionali grazie alle nuove tecnologie.

La trasformazione tecnologica può, se attuata in modo inclusivo, offrire alle persone con disabilità un migliore accesso al mercato del lavoro. Il coinvolgimento diretto delle persone con disabilità nei processi di innovazione è fondamentale per questo e porterà anche a prodotti e servizi migliori per tutti, un chiaro esempio di come l'inclusione della disabilità contribuisca all'innovazione e alla competitività.² Di conseguenza l'imprenditoria digitale di persone con abilità differenti risulta essere allo stesso tempo un'opportunità e una necessità.

Definizione di imprenditoria sociale

Secondo la definizione della Commissione Europea: "Un'impresa sociale è un operatore dell'economia sociale il cui obiettivo principale è avere un impatto sociale piuttosto che realizzare un profitto per i propri proprietari o azionisti. Opera fornendo beni e servizi per il mercato in modo imprenditoriale e innovativo e utilizza i suoi profitti principalmente per raggiungere obiettivi sociali. È gestito in modo aperto e responsabile e, in particolare, coinvolge i dipendenti, i consumatori e gli stakeholder interessati dalle proprie attività commerciali³".

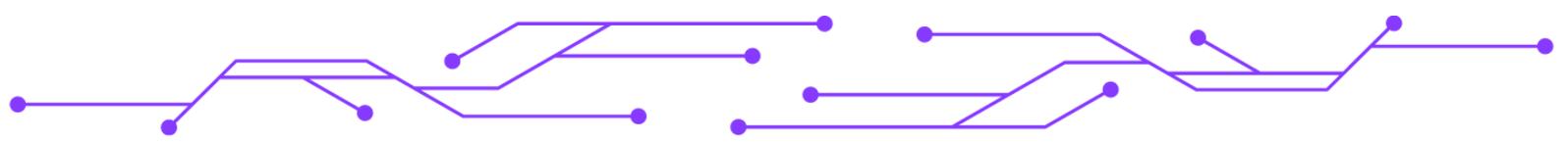
La Commissione usa il termine "impresa sociale" per indicare i seguenti tipi di attività:

- Coloro per i quali l'obiettivo sociale o sociale del bene comune è la ragione dell'attività commerciale, spesso nella forma di un alto livello di innovazione sociale;
- Coloro i cui profitti vengono principalmente reinvestiti per raggiungere questo obiettivo sociale;

¹ Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship. (2014). In European Commission. European Commission. https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/advanced-technologies/strategic-policy-forum-digital-entrepreneurship_en

² Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network. (2019). Making the future of work inclusive of people with disabilities. https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf

³ Social enterprises. (n.d.). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en

- 
- Quelli in cui il metodo di organizzazione o il sistema di proprietà riflette la missione dell'impresa, utilizzando principi democratici o partecipativi o concentrandosi sulla giustizia sociale.

Non esiste un'unica forma giuridica per le imprese sociali. Molte imprese sociali operano sotto forma di cooperative sociali, alcune sono registrate come società a responsabilità limitata con garanzia, altre sono mutualistiche e molte di esse sono organizzazioni senza scopo di lucro come le società di previdenza, associazioni, organizzazioni di volontariato, enti di beneficenza o fondazioni.

Nonostante la loro diversità, le imprese sociali operano principalmente nei seguenti 4 campi:

- Integrazione lavorativa - formazione e integrazione delle persone con disabilità e dei disoccupati
- Servizi sociali alla persona - salute, benessere e assistenza medica, formazione professionale, istruzione, servizi sanitari, servizi per l'infanzia, servizi per anziani o aiuti per persone svantaggiate
- Sviluppo locale delle aree svantaggiate - imprese sociali nelle aree rurali remote, programmi di sviluppo/riabilitazione di vicinato nelle aree urbane, aiuti allo sviluppo e cooperazione allo sviluppo con paesi terzi;
- Altro - compresi riciclaggio, protezione ambientale, sport, arte, cultura o conservazione storica, scienza, ricerca e innovazione, protezione dei consumatori e sport amatoriali⁴.

Da notare che le imprese sociali non sono solo un elemento strutturale di un'organizzazione non profit. Infatti, non necessariamente l'imprenditoria sociale deve essere senza scopo di lucro, anche se spesso lo si assume erroneamente. Un'impresa sociale può guadagnare dei profitti come le imprese tradizionali, ma il loro obiettivo primario deve rimanere il raggiungimento di un impatto sociale positivo. Allo stesso tempo però le imprese sociali nella forma senza scopo di lucro possono guadagnare un reddito per i loro beni o servizi, ma devono utilizzarlo obbligatoriamente a sostegno della loro mission. Negli ultimi anni, molte organizzazioni non profit hanno scelto di assumere modelli di impresa sociale come alternativa alla dipendenza dalle donazioni di beneficenza spesso insufficienti⁵.

Bisogna stare anche attenti a non confondere le imprese sociali con le imprese tradizionali che applicano Responsabilità Sociale d'Impresa. Di fatto, molte imprese commerciali considererebbero di avere obiettivi sociali, ma l'impegno per questi obiettivi è motivato dall'idea che tale impegno renderà l'impresa più redditizia.

Esempi di imprese sociali digitali con adulti con abilità differenzi

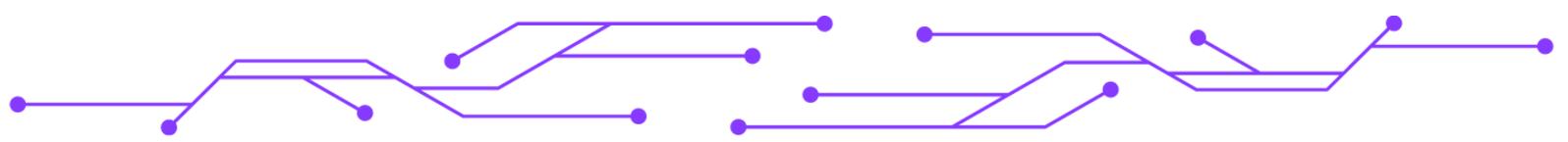
Di seguito sono esposti due esempi di imprese sociali digitali che sono state fondate o in cui lavorano adulti con disabilità:

- Ability Post Production Academy (<https://abilityacademy.co.uk/>)

È un'accademia di montaggio di video e film online economica, inclusiva e accessibile. I corsi possono essere erogati dal vivo online con un tutor esperto. La formazione si concentra sulle abilità naturali degli studenti piuttosto che sulla loro disabilità. Offrono formazione sia ai clienti aziendali che ai singoli studenti. Tengono le classi piccole, in modo che gli studenti abbiano molto supporto nella formazione. I formatori non sono solo insegnanti, ma sono professionisti leader dell'industria cinematografica e televisiva con anni di esperienza. Ability Academy è stata fondata da Nigel G Honey. A Nigel è stato

⁴ Social enterprises. (n.d.). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en

⁵ Bielefeld, W. (2009). Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. Journal of Public Affairs Education, 15(1), 69–86. <https://doi.org/10.1080/15236803.2009.12001544>



detto che non sarebbe mai stato un montatore cinematografico a causa della sua disabilità. Ha continuato a montare film per Aberdeen, Cannes, Raindance, Edinburgh International e BAFTA Film Festivals. Ora la sua impresa sociale forma le persone disabili nel montaggio di post-produzione e nei software più recenti del settore. Lavorano in particolare con i giovani con disabilità, aiutando anche con la loro fiducia, lavoro di squadra e capacità di comunicazione. Poiché in Scozia c'è una vera carenza di competenze per gli editori, hanno l'opportunità di cambiare il settore con nuove partnership con le emittenti.

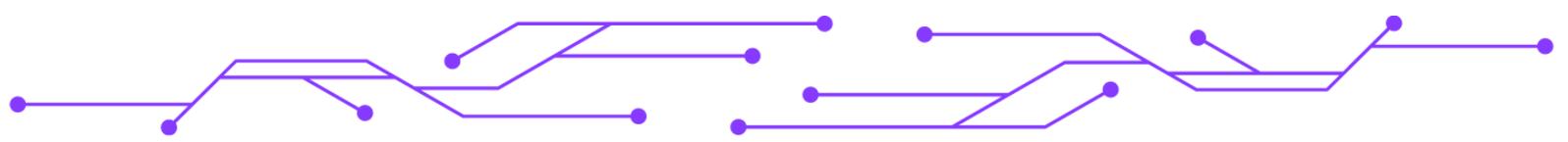
- Ability Today (<https://abilitytoday.com/>)

È una piattaforma online creata dall'imprenditore sociale Grant Logan per ospitare il giornalismo per la comunità dei disabili, dalla comunità dei disabili. Raccolgono anche informazioni su prodotti e servizi rilevanti per la loro comunità. Tutte le loro attività sono progettate per fornire esperienza di lavoro e tirocini di volontari sviluppando le capacità, le convinzioni, la motivazione e la fiducia per entrare nel posto di lavoro. Negli ultimi anni hanno anche creato l'Accademia per Giornalisti Disabili in collaborazione con il National Council for the Training of Journalists (NCTJ), il tutto erogato in un ambiente pienamente inclusivo e accessibile. Questo corso è una qualifica che fornisce un'introduzione al giornalismo. Il corso è tenuto da tutor NCTJ esperti ed è un mix di tutorial e corsi basati su webinar. Il corso consente agli studenti con un'ampia gamma di abilità di partecipare e acquisire una qualificazione preziosa. Gli studenti hanno fino a 3 anni per completare il corso e consegnare tutti i compiti consentendo tempo per visite ospedaliere o altri motivi personali. Tutte le sessioni online hanno uno stenografo dal vivo che fornisce Streamtext e una trascrizione disponibile a fine sessione. Le sessioni sono anche registrate per una successiva revisione. Oltre alle lezioni settimanali e ai webinar ci sono tutorial individuali alla fine di ogni modulo.

Caso Studio: ISD e il Centro Socio Occupazionale

Il nostro caso studio corrisponde pienamente alla definizione di impresa sociale digitale gestita da adulti con abilità differenti. In particolare, risponde alla definizione di impresa digitale in quanto si basa su una presenza in rete tramite un sito web e sulla pubblicazione di contenuti e marketing all'interno di piattaforme online come i social media. Le attività digitali svolte vanno dalla gestione di pagine social e pubblicazione di post alla promozione culturale e gli eventi tramite mostre virtuali e spettacoli online interattivi. Questo aumenta notevolmente le possibilità di adattamento dell'attività e dell'ambiente lavorativi, infatti gli adulti con abilità differenti hanno la possibilità di lavorare dal proprio domicilio evitando potenziali barriere.

Allo stesso tempo si può considerare un'impresa sociale dato che ha come obiettivo la promozione online del territorio, della cultura e dell'associazionismo e del terzo settore lavorando per conto di imprese locali, associazioni, Pubblica Amministrazione e scuole.



Benefici della ISD

Differenze tra imprenditoria classica e digitale – benefici e minacce dell'imprenditoria digitale

Prima di tutto bisogna specificare che l'imprenditoria digitale è una sottocategoria di imprenditoria che si distingue per i mezzi utilizzati. Come definito in precedenza, l'imprenditoria digitale si basa sulla tecnologia digitale mentre l'imprenditoria classica è legata a strategie e processi tradizionali del business. Secondo una nuova ricerca Condotta da Rojko (2020), esistono alcuni vantaggi e minacce nelle imprese digitali rispetto a quelle classiche. Di seguito è riportato un elenco di vantaggi per l'azienda, gli utenti e la comunità, nonché le categorie di potenziali minacce.

Benefici per l'impresa:

- Più adattabilità alle innovazioni ed alle nuove tecnologie;
- Più facilità di avvio e riduzione dei costi: non necessari stabilimenti, magazzini, impianti produttivi;
- Nessun vincolo a stabilimenti o fornitori localizzati in un luogo specifico;
- Aumento del tempo (potenzialmente 24 ore su 24) e dell'area geografica (necessario accesso a internet) di riferimento;
- Prodotti e servizi su misura del cliente senza eccessivi costi di personalizzazione;
- Nuovi modelli di business più snelli, per soddisfare nuovi bisogni;
- Minor tempo di produzione o di erogazione di servizi al mercato, beni immateriali;
- Costi di comunicazioni ridotte tramite I mezzi digitali (spesso gratuiti);
- Aumento delle relazioni con il cliente, possibile un'interazione più semplice e frequente;
- Aggiornamento dei materiali dell'organizzazione tramite piattaforme online⁶.

Benefici per gli utenti:

- Gamma più ampia di prodotti e servizi;
- Prodotti e servizi su misura;
- Prodotti e servizi più economici;
- Consegna a casa su richiesta, possibile disponibilità immediata dopo l'acquisto;
- Disponibilità di dati ed informazioni costantemente aggiornati;
- Cooperazione online e interazione con l'impresa⁷.

Benefici per la comunità:

- Opportunità significative maggiori per poveri, disabili ed anziani;
- Accessibilità ai servizi della Pubblica Amministrazione;
- Business sostenibile per l'ambiente;
- Più lavoro ed opportunità per ciascuno⁸.

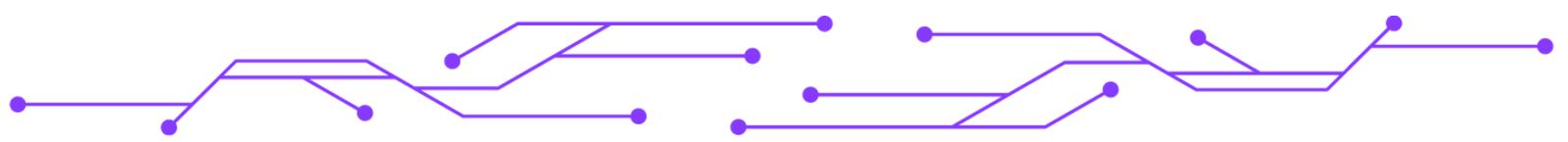
Minacce tecnologiche:

- Mancanza di standard globali di qualità, sicurezza ed affidabilità nella rete;
- Canali insufficienti per il volume di produzione;
- Complessità nel far convivere e integrare le soluzioni digitali con quelle esistenti;
- Necessità di avere un collegamento internet a costo correlato;

⁶ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>

⁷ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>

⁸ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>

- 
- Vincoli e rischi dei pagamenti online⁹.

Minacce non tecnologiche:

- Pochi dati sicuri, minacce di privacy e possibili truffe;
- Restrizioni legali irrisolte (tasse);
- Restrizioni nazionali ed internazionali sull'e-commerce;
- Difficoltà a misurare i benefici;
- Per alcuni prodotti è ancora necessario provare o vedere e toccare al momento dell'acquisto¹⁰.

Unicità delle ISD

Le imprese sociali digitali rappresentano una fusione unica di alcune caratteristiche e dei benefici delle imprese digitali e delle imprese sociali:

- Più adattabilità alle innovazioni, alle nuove tecnologie e alle esigenze sociali;
- Prodotti e servizi su misura del cliente senza eccessivi costi di personalizzazione, progettati per risolvere problem specifici in armonia con l'ambiente, la società o le persone;
- Nuovi modelli di business più snelli, per soddisfare nuovi bisogni;
- Raggiungere il cambiamento sociale migliorando la qualità della vita delle persone nella loro comunità con soluzioni digitali innovative;
- Opportunità significative maggiori per poveri, disabili ed anziani grazie all'abbattimento di barriere sociali e operative;
- Aumento delle relazioni con il cliente, creazione di un rapporto di fiducia grazie ad una comunicazione digitale diretta.

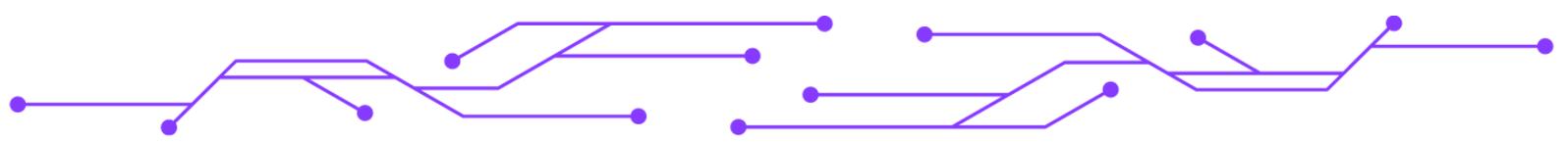
Caso studio – Benefici e unicità del Centro Socio Occupazionale

La start-up di comunicazione in quanto impresa digitale non necessita di un investimento iniziale elevato in quanto sono sufficienti almeno un computer e un tablet per realizzare il materiale promozionale e di una connessione internet (potenzialmente già a disposizione del Centro Socio Occupazionale) per utilizzare i principali social media (gratuiti o con bassi costi). Con un modello di business semplice, basato sulla produzione di servizi di comunicazione personalizzati, riesce a rispondere al bisogno di una presenza digitale efficace in rete del proprio target .

In più, in quanto impresa sociale, ha la possibilità di fornire questi servizi a un prezzo ridotto andando incontro alle esigenze di associazioni, Pubblica Amministrazione, scuole e piccole imprese locali. Infatti, queste organizzazioni spesso non dispongono di risorse in termini di budget, tempo e competenze per la comunicazione, nonostante questa porti notevoli benefici se svolta in modo strutturato e creativo da dei professionisti. Tuttavia, proprio per il budget ridotto di queste realtà, spesso non vengono considerate come potenziali clienti dalle classiche agenzie di comunicazione, lasciando uno spazio nel mercato in cui si può inserire la nostra start-up. Tutto ciò converge perfettamente con la mission sociale di promuovere la cultura e l'associazionismo nel territorio.

⁹ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>

¹⁰ Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. E-Poslovanje, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>



Contesto Digitale Socioeconomico – Specificità delle ISD in tempi di pandemia e di crisi

La pandemia da Covid-19, come altre crisi passate, ha accelerato delle tendenze che riconfigureranno il lavoro anche dopo che la pandemia si sarà affievolita e ha rivelato le caratteristiche necessarie per fronteggiare momenti di difficoltà inaspettati con resilienza. Ci focalizzeremo in particolare sugli aspetti che coinvolgono più direttamente le imprese sociali digitali e che potrebbero essere utili anche per il futuro.

TENDENZE

Ridefinizione della globalizzazione e affermazione del capitalismo sociale

La globalizzazione non regolamentata e del libero mercato potrebbe gradualmente finire a causa del COVID-19 che espone i gravi rischi di azioni indipendenti e non coordinate dei paesi sull'economia globale e sul benessere delle persone.

Comincerà a emergere una nuova forma di globalizzazione che riconosca l'interdipendenza e il bene dell'umanità basata su azioni collettive di paesi, imprese e persone. Di conseguenza, le aziende cambieranno i loro modelli di governance e gestione aziendale con una maggiore attenzione alla responsabilità sociale d'impresa e al benessere delle persone. Con l'emergere del capitalismo sociale, non solo i mercati e la regolamentazione del mercato, ma anche ciò che è bene per le comunità e la società, guideranno la strategia aziendale¹¹.

Lavoro a distanza e nuova concezione del posto di lavoro

La McKinsey Global Institute (2022), ha scoperto che i posti in aree di lavoro con livelli più alti di vicinanza fisica probabilmente subiranno una maggiore trasformazione dopo la pandemia, innescando effetti a catena in altre aree di lavoro, con i modelli di business cambiano di pari passo. Il lavoro a distanza e le riunioni virtuali probabilmente continueranno, anche se meno intensamente rispetto al picco della pandemia¹².

Questo potrebbe indurre un grande cambiamento nella geografia del lavoro, dato che gli individui e le aziende si spostano dalle grandi città ai sobborghi e alle piccole città. Alcune aziende stanno già pianificando di passare a spazi di lavoro flessibili dopo le esperienze positive con il lavoro a distanza durante la pandemia. Il lavoro a distanza potrebbe anche ridurre notevolmente i viaggi d'affari, dato che l'ampio uso di videoconferenze durante la pandemia ha inaugurato una nuova accettazione delle riunioni virtuali e di altri aspetti del lavoro.

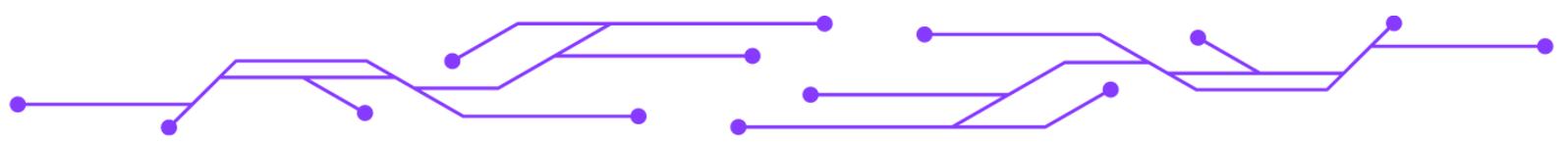
Accelerazione della trasformazione digitale

La nozione di trasformazione digitale è ora abbastanza avanzata con molte organizzazioni che hanno lavorato per trasformare le aziende negli ultimi due anni, se non di più. Il COVID-19 costringerà le aziende a compiere passi radicali per adottare i progressi tecnologici e modernizzare la cultura, le strutture organizzative, i sistemi di misurazione e le architetture operative.

L'e-commerce, la telemedicina, l'online banking e lo streaming dell'intrattenimento e le altre transazioni virtuali sono in piena espansione. Il Covid spingerà verso un'adozione più rapida dell'automazione e dell'intelligenza artificiale, soprattutto nelle aree di lavoro con maggiore vicinanza fisica. Le aziende storicamente hanno controllato i costi e mitigato l'incertezza durante le recessioni, abbracciando l'automazione e riprogettando le procedure di lavoro, con riduzione della quota di posti di lavoro che coinvolgono principalmente attività di routine.

¹¹ Parakala, K. P. (n.d.). Ten emerging trends shaping our new future. GHD. <https://www.ghd.com/en/perspectives/ten-emerging-trends-shaping-our-new-future.aspx>

¹² Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., & Robinson, O. (2022, August 2). The future of work after COVID-19. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>



FATTORI DI RESILIENZA

Solidità patrimoniale

La presenza di un impianto patrimoniale solido e ben sviluppato ha permesso una maggiore capacità di tenuta dell'emergenza, sia in termini di supporto ai lavoratori, sia di capacità di far fronte alle attività ordinarie. Una maggiore stabilità secondo un'ottica imprenditoriale-economica ha infatti permesso alle stesse sia di anticipare le integrazioni salariali per i propri dipendenti, sia di avere un più ampio margine d'azione per la rimodulazione dei servizi e/o per l'eventuale implementazione di nuove attività¹³.

Motivazione intrinseca dei lavoratori e dei volontari

Tale atteggiamento volenteroso e propositivo è frutto di una percezione del proprio lavoro come una mission prioritaria a produrre valore sociale. Ed è proprio questa motivazione a muovere il mondo dell'imprenditoria sociale, formato da persone mosse da forti ideali e dal desiderio di soddisfare i bisogni sociali anche in situazioni di difficoltà, a prescindere dalle normative vigenti o dagli obblighi contrattuali. La stessa determinazione e voglia di offrire un aiuto concreto agli utenti è stata riscontrata anche tra i volontari.

Flessibilità organizzativa

Essere capaci di prendere decisioni in tempi rapidi e senza dover fare i conti con burocrazie asfissianti, ha rappresentato per le imprese sociali un vantaggio importante, consentendo loro risposte immediate ed efficaci. Tale flessibilità derivante dalla loro natura privatistica le contraddistingue dalle pubbliche amministrazioni. Specialmente durante la pandemia, questa adattabilità ha consentito alle imprese sociali di affrontare situazioni non previste, che necessitavano di interventi repentini e mirati, difficilmente prevedibili.

Presenza di giovani

La presenza di giovani è vista come fonte di innovazione, anche in considerazione della loro maggiore propensione all'uso e della loro maggiore dimestichezza con la tecnologia. Ne segue che i giovani, secondo alcuni, hanno avuto un ruolo cruciale nel disegnare e nell'implementare le strategie di resilienza delle imprese sociali.

Rapporti con le Pubbliche Amministrazioni

In alcuni casi le pubbliche amministrazioni sono state in grado di supportare, sia in termini economici sia organizzativi, il lavoro delle imprese sociali e ciò è stato tanto più evidente laddove la collaborazione tra organizzazioni sociali e pubbliche amministrazioni era già in essere prima dello scoppio della pandemia. L'esistenza di legami preesistenti tra enti di terzo settore e pubbliche amministrazioni è stata un discrimine importante, che ha facilitato il dialogo tra gli attori, in forza anche di una fiducia reciproca e consolidata.

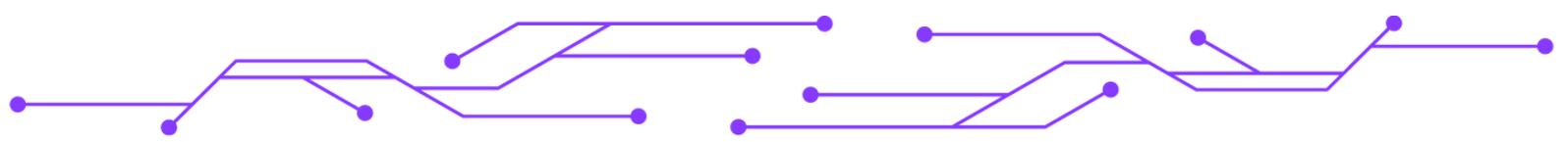
Esempi di ISD durante la pandemia

Di seguito sono esposti due esempi di imprese sociali digitali che sono riuscite ad affrontare la pandemia con successo:

- Open Group (www.opengroup.eu)

L'impresa sociale Open Group è una cooperativa sociale multisetoriale (in parte digitale) di Bologna (Italia). Opera in ambito sociale e educativo, nella gestione di patrimoni culturali, oltre che nella comunicazione e nell'informazione. Si occupa di disabilità, dipendenze, integrazione, emergenze abitative, educativa di strada, sostegno scolastico, formazione, inserimenti lavorativi di persone

¹³ L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza. (2021). Iris Network. <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2021/04/IV-Rapporto-IS.pdf>



svantaggiate. Nelle sue attività, coniuga cultura e inclusione, fragilità ed empowerment, innovazione e comunicazione¹⁴.

Durante il lockdown la cooperativa ha attivato un check point anti-covid per imprese ed enti pubblici e un servizio di consegna della spesa a casa. In più ha trasformato/potenziato molte delle sue attività sui propri canali social e web, ad esempio progetti per adolescenti, il servizio di alfabetizzazione per studenti stranieri, un servizio destinato alle persone affette da disturbo patologico da gioco d'azzardo, un servizio di consulenza dedicato ai giovani sul tema delle dipendenze, oltre a laboratori e digital coach per disabili, ragazzi e loro famiglie. Durante la pandemia, Open Group ha inoltre realizzato alcune attività ad hoc: il video contest "Your quarantena's stories", il contest musicale "Rap trap", il contest fotografico "#ioin quarantena", una caccia al tesoro online e un corso online contro le fake news.

- The Food Assembly (<https://laruchequiditoui.fr/en>)

The Food Assembly è una piattaforma online che permette una distribuzione più efficiente dei prodotti locali. La piattaforma di vendita favorisce gli scambi diretti fra produttori locali e comunità di consumatori che si ritrovano creando piccoli mercati temporanei a Km 0, conosciuti in Italia come Alveari. Questo progetto unisce imprenditoria e innovazione digitale per creare un modello di impresa sociale. Ogni Alveare è unico ed allo stesso tempo fa parte di una rete più grande. L'avventura di The Food Assembly began in 2015 and joined the European movement of Food Assemblies, ha inizio nel 2015 e si iscrive nel movimento Europeo delle Food Assembly, sviluppando un'idea semplice e precisa: creare un nuovo metodo per trovare e vendere i prodotti locali grazie alle potenzialità di Internet e dei Social Networks. Il progetto parte in Francia nel 2010 e dopo migliaia di ore di programmazione nasce la prima piattaforma web, vengono create le prime comunità di Consumatori, i Produttori iniziano a dimostrare interesse nel progetto e un Gestore inizia a dirigere tutta l'orchestra.

Grazie alla modalità di acquisto semplice e rapida questo servizio è riuscito a proseguire con successo e in sicurezza anche durante i periodi di chiusura a causa della pandemia, sostenendo i produttori locali in un momento di crisi. La modalità è la seguente:

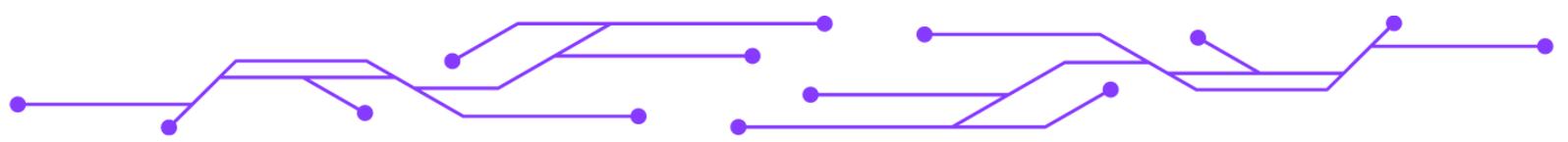
- Ogni settimana il Gestore dell'Alveare pubblica online una selezione di prodotti locali da mostrare ai Membri dell'Alveare. Prima dell'apertura della vendita, ogni Produttore ha già fissato liberamente il prezzo dei suoi prodotti ed il minimo d'ordine da raggiungere per consegnare.
- I Membri hanno a disposizione 6 giorni per effettuare l'ordine sul sito cliccando sui prodotti che vogliono acquistare. Nessun obbligo, nessun abbonamento, nessun minimo d'acquisto: ogni Membro è libero di decidere se acquistare o no.
- Una volta ricevuti gli ordini, se il Produttore ha raggiunto il minimo d'ordine procede con la preparazione. La sera che precede la distribuzione, i Membri riceveranno la lista completa dei prodotti ordinati che ritireranno alla distribuzione presso l'Assembly.

Caso studio – Centro Socio Occupazionale ed eventi online

Durante la pandemia si sono diffusi esponenzialmente eventi ed esperienze online dato che non era possibile svolgerli in presenza. Questo ha permesso agli spettatori e agli organizzatori di sperimentare una nuova modalità di vivere e creare eventi dal vivo attraverso strumenti digitali.

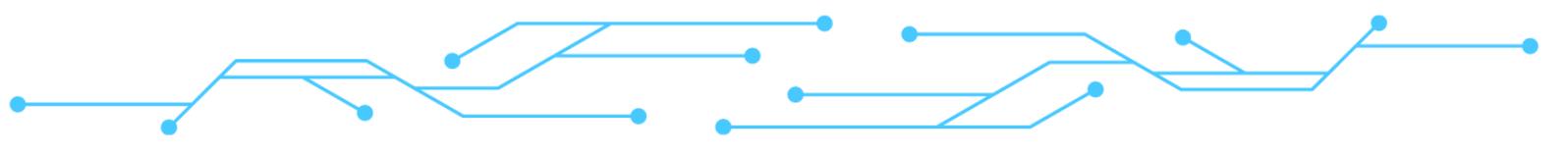
Si tratta di una modalità di fruizione completamente diversa che presenta degli svantaggi rispetto a un evento dal vivo ma che presenta delle potenzialità e delle peculiarità interessanti. Alcuni tra i vantaggi degli eventi online è la possibilità di raggiungere un numero di spettatori potenzialmente molto elevato a costi decisamente ridotti, di seguire l'evento senza doversi recare in loco nel caso in cui si fosse impossibilitati (ad esempio per una disabilità grave), di coinvolgere direttamente tutti gli

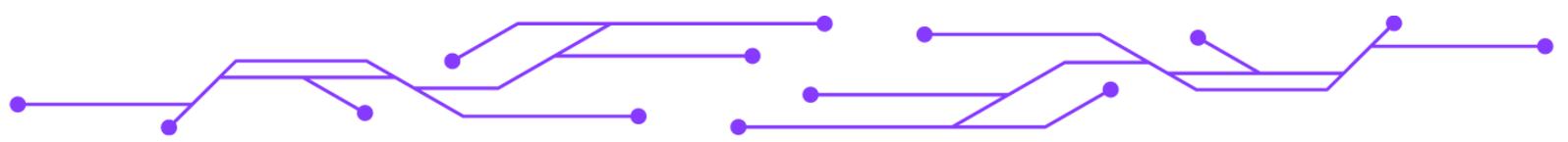
¹⁴ L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza. (2021). Iris Network. <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2021/04/IV-Rapporto-IS.pdf>



spettatori con degli strumenti interattivi digitali e di invitare ospiti d'eccezione che attraggono un grande pubblico ma che non riuscirebbero a partecipare in presenza.

Tutte queste caratteristiche possono essere sfruttate dalla start-up per creare eventi online su misura per i propri clienti. Questi eventi possono essere realizzati con la collaborazione di altri professionisti del settore, ma con il supporto tecnico e creativo degli utenti del Centro Socio Occupazionale. Alcuni esempi di potenziali eventi online sono spettacoli interattivi in cui i partecipanti influenzano il corso della storia con le proprie scelte attraverso delle votazioni tramite un apposito pulsante oppure visite guidate virtuali a mostre o sedi delle organizzazioni.





Il ruolo dell'innovazione sociale digitale in un contest imprenditoria di anziani e adulti con abilità differenti

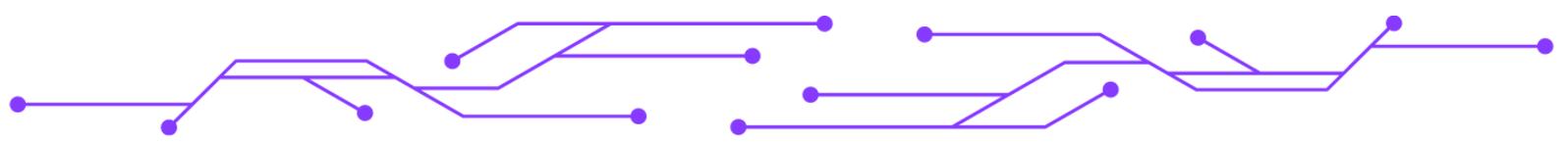
Innovazione sociale è un termine molto ampio che include idee, modi e mezzi, strategie innovative per soddisfare le esigenze del pubblico, in particolare delle persone più bisognose. Può includere campi innovativi in un'ampia varietà di ambiti come istruzione, assistenza sanitaria, sviluppo della comunità ecc.¹⁵. L'innovazione sociale aggrega un numero ampio di soggetti differenti: dalla società alle istituzioni, dalle aziende alle associazioni senza scopo di lucro, fino ai singoli cittadini. Ciò che accomuna questi soggetti è la necessità di trovare soluzioni utili ed efficaci a quelle problematiche che interessano l'intera collettività.

Le imprese sociali rappresentano un attore fondamentale che può catalizzare le diverse parti interessate in un unico progetto. L'Innovazione Sociale Digitale (DSI) condivide principi e obiettivi dell'innovazione sociale, con l'unica differenza di adoperare le tecnologie digitali per divulgare tali principi e raggiungere tali obiettivi più velocemente.

Secondo Qureshi et al. (2021), L'innovazione sociale digitale (e non) può essere suddivisa in step successivi:

- Individuazione del problema e dell'opportunità, comprendere simultaneamente le capacità e i vincoli imposti dal loro radicamento sociale, identificare le varie sfide affrontate dalle comunità e la loro capacità di affrontare tali sfide. Dato che le iniziative ISD si concentrano sulla creazione di valore sociale e impatto sociale, queste iniziative possono essere comprese in base al loro impatto sugli Obiettivi di Sviluppo Sociale (Sustainable Development Goals, SDGs).
- Strutturazione della DSI, tenere conto del contesto, delle gerarchie e delle strutture sociali, delle istituzioni informali e dell'intersezionalità che si traduce nell'esclusione sociale e digitale. Fornire l'accesso alle tecnologie digitali, sebbene importante, è solo un primo passo. Le ISD dovrebbero sforzarsi di massimizzare l'impatto sociale. Se una tecnologia digitale può raggiungere quell'obiettivo allora è quella giusta anche se semplice e primitiva. Poiché le ISD sono implementate principalmente in contesti caratterizzati da vincoli di risorse e norme sociali vincolanti, bisogna sfruttare il più possibile le risorse culturali locali e combinarle in modo innovativo per creare possibilità dove non esistono.
- Ridimensionare l'impatto sociale, non necessariamente ridimensionando le organizzazioni. Gli SDG presentano opportunità e una sfida scoraggiante a causa dell'ampiezza e della profondità dei problemi che le comunità globali devono affrontare. Gli attuali approcci per ridimensionare le organizzazioni potrebbero non essere una strategia pratica o sostenibile considerando i vari costi e la gestione. In effetti, in alcuni casi, il ridimensionamento delle organizzazioni ha portato le organizzazioni ad allontanarsi dalla loro missione sociale. In più molti SDG sono classificati come problemi così complessi che nessuna singola organizzazione può affrontarli efficacemente da sola, pertanto le DSI riuniscono partnership che potrebbero aumentare il loro impatto sociale.
- Apportare modifiche a livello di sistema, cambiamenti non facili e che richiedono molto tempo per manifestarsi. Un sistema è un insieme interconnesso di elementi organizzati per raggiungere obiettivi specifici. I sistemi complessi sono spesso intrattabili e incorporati in reti di causa ed effetto. Il cambiamento sistemico è un processo di azioni collettive e interconnesse progettate per alterare i singoli livelli del sistema e le loro interrelazioni per risolvere un problema sociale. Affinché qualsiasi DSI abbia un impatto sociale significativo e duraturo, è importante non essere distratti da problemi immediati, ma concentrarsi invece sul

¹⁵ What is Social Innovation ? (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-innovation.htm>



cambiamento a lungo termine, affrontando le cause profonde dei problemi sociali piuttosto che i loro sintomi¹⁶.

Innovazione del mercato

Per la sua natura, la sua dimensione collettiva/decisionale e il suo forte legame con i cittadini e la società civile, l'imprenditoria sociale è spesso all'avanguardia nelle principali trasformazioni socioeconomiche e ambientali come quella della transizione digitale. Per questa peculiarità le imprese sociali digitali possono potenzialmente affermarsi nel mercato e fornire diffondendo l'innovazione sociale a livello globale e su larga scala.

Secondo Pastorelli (2022), questa sfida è particolarmente difficile per due motivi:

- Le preoccupazioni sociali e ambientali che accompagnano le tecnologie digitali possono frenare la transizione. Un passo importante è promuovere la consapevolezza e le competenze delle comunità e degli utenti per mostrare il potenziale beneficio delle tecnologie digitali e che i cittadini possono guidare questa trasformazione se scelgono di partecipare alle imprese dell'economia sociale digitale.
- Man mano che l'utilità delle piattaforme aumenta grazie al numero di utenti che ospitano diventa più difficile convincere gli utenti a spostarsi da un grande monopolista a un fornitore "social economy". Una chiave per sbloccare il potenziale delle imprese sociali digitali è un salto di qualità nell'interoperabilità digitale delle sue reti, ecosistemi e iniziative. Questo dovrebbe essere visto come un passo preliminare per cogliere l'opportunità di muoversi progressivamente, e nel tempo, verso la creazione di un sistema centrato sulle persone e la sostenibilità¹⁷.

L'interoperabilità può essere definita come la capacità di sistemi, componenti o attrezzature di fornire servizi e di accettare servizi da altri sistemi, componenti o attrezzature e di utilizzare i servizi scambiati per consentire loro di operare efficacemente insieme. Nell'Agenda digitale della Commissione europea, la mancanza di interoperabilità è stata identificata come uno dei principali ostacoli all'economia digitale. La Commissione UE e diversi altri attori hanno sostenuto politiche di vasta portata per garantire l'interoperabilità di beni, servizi, piattaforme e reti di comunicazione digitali. Da questo punto di vista le imprese sociali digitali sono avvantaggiate in quanto si basa su un approccio ecosistemico. Costruire reti di infrastrutture per lo scambio di conoscenze e idee e un sistema condiviso di beni immateriali sono necessari per sviluppare ulteriormente l'innovazione e misurare meglio l'impatto delle sue attività. Una strategia di networking digitale che comprenda tutte o gran parte delle imprese sociali può portare anche alle comunità meno connesse le soluzioni attivate in ecosistemi più dinamici.

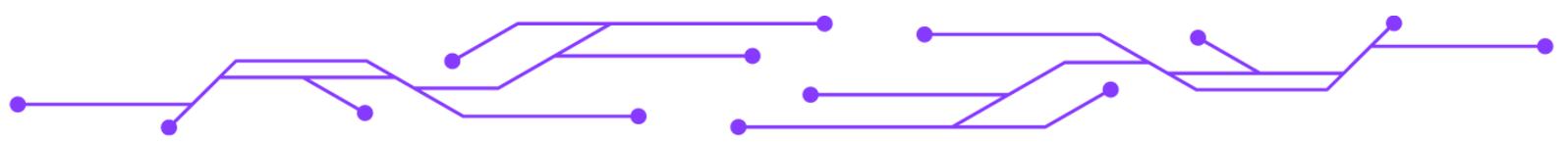
Innovazione delle politiche

In parallelo a un'affermazione nel mercato, le imprese sociali digitali hanno la possibilità di diffondere l'innovazione sociale attraverso il cambiamento delle politiche locali, regionali, statali o internazionali facendo pressione sulle istituzioni o collaborando con esse. Nel caso di imprese sociali digitali guidate da persone con abilità differenti possono portare innovazione nelle politiche sociali proprie della mission dell'azienda e nelle politiche lavorative e imprenditoriali per persone con disabilità. In entrambi i casi per raggiungere efficacemente questo obiettivo è necessario che le imprese sociali collaborino con autorità pubbliche, settore aziendale, mondo accademico, sindacati e ONG per raggiungere efficacemente questo obiettivo.

Gli sforzi per includere le persone con disabilità nel lavoro sono già stati orientati verso un futuro inclusivo ed equo, ma è necessario un movimento più internazionale e articolato con la partecipazione

¹⁶ Qureshi, I., Pan, S. L., & Zheng, Y. (2021). Digital social innovation: An overview and research framework. *Information Systems Journal*, 31(5), 647–671. <https://doi.org/10.1111/isi.12362>

¹⁷ Pastorelli, G. (2022, March 15). L'Economia Sociale Digitale e la sfida dell'interoperabilità: verso una prossima economia sociale? *Rivista Impresa Sociale*. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/economia-sociale-sfida-transizione-digitale>



di tutte le parti interessate, con la partecipazione attiva delle persone con disabilità e delle loro organizzazioni ai processi decisionali o di attuazione.

Per quanto riguarda le politiche relative all'occupazione e all'imprenditoria di persone con abilità differenti le esigenze e i conseguenti obiettivi di innovazione sono:

- Nuove forme di lavoro e rapporti di lavoro che integrano l'inclusione della disabilità;
- Sviluppo delle competenze e apprendimento lungo tutto l'arco della vita inclusive delle persone con disabilità;
- Progettazione Universale integrate nello sviluppo di tutte le nuove infrastrutture, prodotti e servizi;
- Tecnologie assistive, esistenti e di nuova concezione, da rendere accessibili e disponibili;
- Misure per includere le persone con disabilità nelle aree in crescita e in via di sviluppo dell'economia.

Per poter raggiungere questi obiettivi, l'inclusione della disabilità deve essere ulteriormente integrata con altre iniziative che contribuiscono a un futuro equo del lavoro. Ci sarà un ampio margine per rafforzare il collegamento tra le azioni sulla parità di genere e l'inclusione della disabilità, o per sviluppare ulteriormente le connessioni tra la disabilità e le iniziative per la salute mentale e il benessere sul lavoro, ad esempio¹⁸.

Un esempio virtuoso di collaborazione è la svolta verso l'innovazione tecnologica nelle politiche sulla disabilità dei programmi di accessibilità e inclusione digitale in Cina e Australia. Da un lato i governi hanno svolto un ruolo fondamentale nella formulazione e nell'attuazione delle politiche digitali sulla disabilità, dall'altro lato le persone con disabilità hanno sfruttato le opportunità di mercato attraverso la partecipazione economica all'economia digitale. Di conseguenza lo stato ha risposto positivamente all'azione delle persone con disabilità nello sviluppo sociale e nella partecipazione aprendo opportunità per borse di ricerca, fondi di avviamento, pubblicità e supporto politico. Questi esempi di un approccio così collaborativo e reciprocamente costitutivo a politiche sociali innovative danno la speranza di una crescita inclusiva e sostenibile, qualcosa che merita una ricerca e una valutazione comparate e concertate da parte degli studiosi di politiche¹⁹.

¹⁸ Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network. (2019). Making the future of work inclusive of people with disabilities. https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf

¹⁹ Goggin, G., Yu, H., Fisher, K. R., & Li, B. (2018). Disability, technology innovation and social development in China and Australia. *Journal of Asian Public Policy*, 12(1), 34–50. <https://doi.org/10.1080/17516234.2018.1492067>

Stakeholders delle ISD

Gli stakeholder sono i partecipanti del progetto; sono sia individui e organizzazioni che partecipano al progetto in maniera proattiva, che individui che hanno un qualsiasi interesse per gli impatti del progetto. In breve, gli stakeholder sono tutti coloro che influenzano e che vengono influenzati in qualche modo dal progetto. La scelta degli stakeholder dovrebbe essere un processo molto attento poiché sono quelli che hanno un impatto diretto nel progetto e quindi avere quelli giusti è indispensabile. È importante notare che gli stakeholder possono essere anche coloro che si sentono potenzialmente danneggiati dal progetto e con cui perciò risulta fondamentale confrontarsi per evitare problemi.

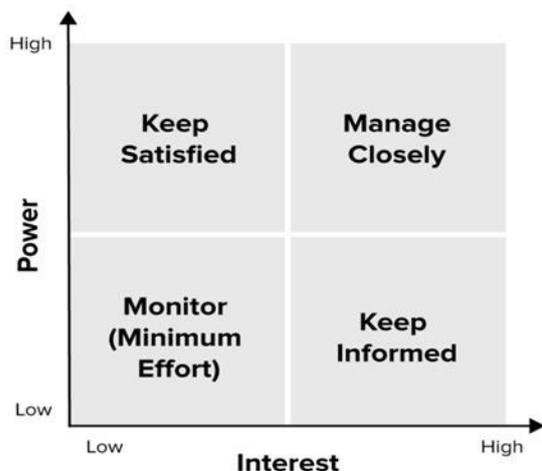


Figura: Stakeholders interest and power, Source: Mendelow, A.L. (1981). *Environmental Scanning-The Impact of the Stakeholder Concept*. International Conference on Interaction Sciences.

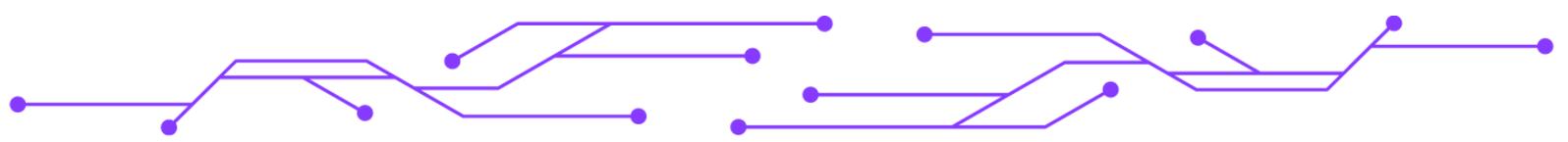
Questa griglia può aiutarti a capire come interagire e quali azioni intraprendere coi tuoi stakeholder, concentrandosi su quanto segue:

- **Gestione Ravvicinata (Manage Closely):** Dai il meglio di te, mantieni la soddisfazione, sii quotidianamente coinvolto con loro;
- **Essere soddisfatti (Keep Satisfied):** Coinvolgili e continua a dare loro abbastanza per mantenerli soddisfatti;
- **Mantenere informati (Keep Informed):** Informali a sufficienza ed assicurati che non succedano problemi significativi;
- **Monitoraggio – Sforzo Minimo (Monitor - Minimum effort):** Mantienili informati, ma non in modo noioso con un mucchio di comunicazioni²⁰.

Stakeholders delle imprese digitali

L'imprenditoria digitale molto spesso si inserisce nel processo di trasformazione digitale. Questo processo coinvolge realtà preesistenti che per mantenersi competitive necessitano la sostituzione o l'integrazione di vecchi processi con nuove tecnologie digitali. Un'indagine globale di McKinsey (2012) ci mostra quanto sia potente Internet ed il suo impatto sulla creazione di nuove opportunità lavorative. Ogni singolo lavoro "distrutto" da Internet, alla fine, ha prodotto 2,6 nuovi lavori. Questo cambiamento però non sempre ha successo a causa delle resistenze a favore delle vecchie pratiche a cui le persone si sono ormai utilizzate. Di conseguenza il giusto coinvolgimento degli stakeholder chiave è fondamentale per le imprese digitali che vogliono promuovere la trasformazione digitale.

²⁰ Mendelow, A.L. (1981). *Environmental Scanning-The Impact of the Stakeholder Concept*. International Conference on Interaction Sciences.



Considerando come soggetto di riferimento un'azienda cliente di un'impresa digitale, gli stakeholders da coinvolgere sono i seguenti:

- Utenti finali, persone che interagiranno con la tecnologia più frequentemente (utenti diretti) o che subiscono un impatto a seguito del suo utilizzo (utenti secondari). Possiedono una conoscenza approfondita delle esigenze legate all'azienda e alle mansioni da svolgere, ma non devono includere le tecnologie necessarie.
- Beneficiari, gruppo che gode dei frutti del lavoro degli utenti diretti e secondari.
- Autorità competenti e decisori.
- Team di progetto, collaboratori che hanno la responsabilità di trovare la giusta tecnologia insieme all'impresa digitale per soddisfare le esigenze degli utenti dato che comprendono le tecnologie e conoscere il contesto aziendale.
- Partner esterni (eventuali), come agenzie o società di consulenza, che apportano elevate livelli di competenze e conoscenze specifiche alle iniziative digitali. È importante essere trasparenti sul motivo per cui si coinvolge il partner esterno e la richiesta da soddisfare.

Stakeholders delle imprese sociali

A causa della natura dell'imprenditoria sociale, le parti interessate variano drasticamente rispetto alle imprese a puro scopo di lucro. Mentre la dimensione del potere è quella più comunemente considerata per determinare uno stakeholder nelle imprese a scopo di lucro (Johnson et al., 2011), le imprese sociali sono più propense a considerare maggiormente la legittimità e l'urgenza della richiesta. Ciò porta al fatto che gli azionisti, che è uno dei gruppi più forti tra gli stakeholder di un'impresa a scopo di lucro, sono secondari per le imprese sociali. Avendo come mission ottenere un impatto sociale, le comunità e le altre organizzazioni sociali si spostano al centro dell'interesse. Tuttavia, occorre sottolineare l'importanza di rivolgersi agli stakeholder sia del lato commerciale che di quello sociale dell'impresa²¹. Smith e Lewis' (2011) parlano di paradosso quando le organizzazioni perseguono obiettivi contrastanti e affrontano richieste incoerenti tra più stakeholder. Hough e McNamara (2015), sostengono che i paradossi derivano dallo scontro tra criteri di successo qualitativi e quantitativi e dalla semplicità e complessità associate a entrambi. Ciò è evidente nelle imprese sociali che perseguono metriche di impatto sociale e ritorno finanziario. L'ampia gamma di stakeholder con richieste concorrenti rende il processo decisionale un processo complesso per queste organizzazioni²². Inoltre, Una possibile catalogazione degli stakeholder è la seguente:

- Clienti che acquistano prodotti o servizi, per sé o altri, è importante soddisfare i loro bisogni in quanto sono fondamentali per la sostenibilità a lungo termine.
- Beneficiari che utilizzano direttamente i prodotti e servizi e ne beneficiano. Fondamentali per comprendere i bisogni da soddisfare per avere un impatto sociale significativo.
- Attori chiave, che influenzano la scelta di acquisto dei clienti, non prendono decisioni ma hanno una forte influenza su di esse con opinioni positive o negative.
- Altri stakeholder che possono essere fornitori, venditori, sponsor, finanziatori, volontari, autorità locali e istituzioni e comunità locale (se non già compresi nelle categorie precedenti)²³.

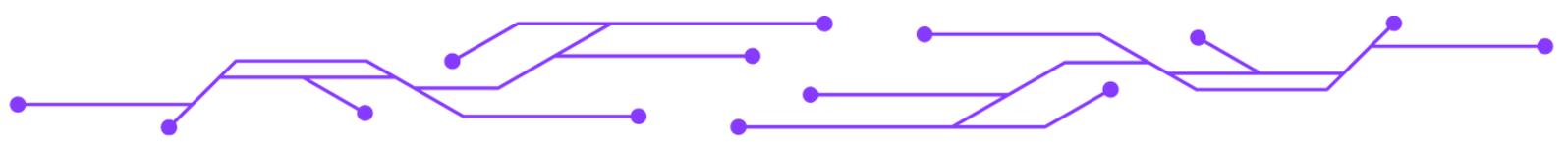
Caso studio – Stakeholders del Centro Socio Occupazionale

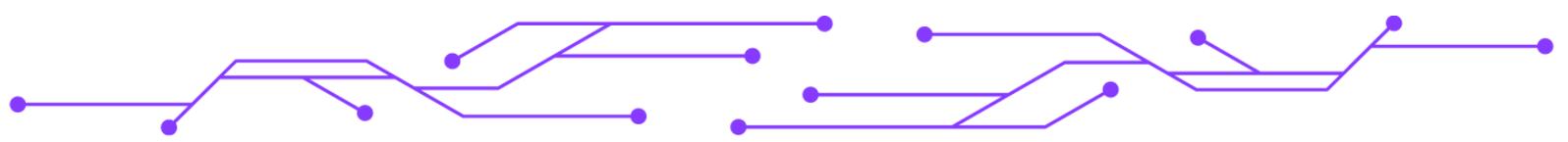
Per quanto riguarda la nostra start-up di riferimento si possono considerare i seguenti stakeholder:

²¹ Social Enterprises, Hybridity, Stakeholders, and Social Capital. (2015). Social Enterprises, Hybridity, Stakeholders, and Social Capital, 13 2015, 21–31. <https://www.otago.ac.nz/management/research/otago-graduate-management-review/otago632080.pdf>

²² Caffrey, J. K. (2020, June). A PROFILE OF SOCIAL ENTERPRISE AND THEIR STAKEHOLDER NETWORKS AND ENGAGEMENT. Irish Social Business Campus (ISBC). <https://socialimpactireland.ie/wp-content/uploads/2020/12/Research-Report.pdf>

²³ LearningFromWOeRK. (2011, September 12). Stakeholders in Social Enterprise [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=WjxvP5eitzk>

- 
- Utenti/clienti, ossia le persone che si occupano di comunicazione e organizzazione degli eventi nelle organizzazioni clienti. È importante coinvolgerle per capire come collaborare efficacemente per creare un servizio che soddisfi le loro richieste considerando che potenzialmente dovranno accettare un cambiamento rispetto a tecniche di comunicazione utilizzate in precedenza (es. da volantinaggio a post sui social media).
 - Beneficiari, ossia le persone raggiunte dai servizi di comunicazione come destinatari. Potrebbe essere importante coinvolgere direttamente un campione rappresentativo di questa categoria per capire le esigenze e le preferenze in modo da creare una strategia sempre più efficace e in miglioramento basata su feedback. In questo caso risultano essere importanti indicatori di impatto sociale.
 - Finanziatori, ossia le persone che sostengono economicamente la start-up a fronte di un potenziale guadagno. In questo caso è necessario confrontarsi su strategie di business e sostenibilità economica tenendo sempre a mente che lo scopo primario della start-up è avere un impatto positivo sulla cultura e sull'associazionismo locali. In questo caso sono importanti anche indicatori di tipo economico.



Competenze per avviare una ISD

È ampiamente riconosciuto che le competenze imprenditoriali determinano le prestazioni aziendali, la crescita e il successo. Le strutture di gestione e l'indipendenza delle piccole imprese fanno sì che gli imprenditori abbiano un ruolo chiave. Studi empirici in vari paesi mostrano che le competenze imprenditoriali influenzano direttamente o indirettamente le prestazioni aziendali. Pertanto, si può concludere che i nuovi imprenditori devono sviluppare le proprie competenze per ottenere buone prestazioni aziendali.

Secondo Forbes (2017), alcune competenze fondamentali per l'imprenditoria sono:

- Curiosità e miglioramento, scoprire nuovi problemi, rivelare potenziali opportunità di nicchia, riformulare il loro processo di business originale e innovare.
- Gestione del tempo, un'attenta pianificazione delle priorità, la definizione di milestones, l'esecuzione sono tutti importanti. Niente di tutto ciò porterebbe al progresso senza la giusta metodologia di gestione del progetto e di allocazione del tempo che porti a termine il lavoro.
- Pensiero strategico, analitico e creativo, imparare a scomporre un problema fino in fondo, rivelare opportunità di crescita, trovare soluzioni creative basandosi su modelli e schemi di riferimento.
- Accettare e agire in base al feedback. Questa abilità richiede umiltà e capacità di accettare un compromesso rispetto all'idea iniziale.
- Resilienza
- Comunicazione chiara e concisa, fondamentale per ogni interazione con clienti, partner, colleghi, clienti, potenziali clienti.
- Creare reti, per facilitare opportunità commerciali, accordi di partnership, ricerca di subappaltatori o futuri dipendenti.
- Finanza, avere conoscenze teoriche di base, gestire correttamente le risorse e valutare attentamente gli investimenti rispetto è un requisito importante²⁴.

Competenze digitali

Le competenze digitali "entry-level", ossia le competenze necessarie per fare un uso basilare dei dispositivi digitali e delle applicazioni online, sono largamente considerate come parte di una nuova serie di competenze di alfabetizzazione nell'era digitale, insieme alla tradizionale capacità di leggere, scrivere ed alle abilità numeriche. Nella vasta gamma di abilità digitali, ci sono le abilità di livello superiore che consentono agli utenti di utilizzare le tecnologie digitali in modi che potenziano e trasformano. Le principali trasformazioni digitali come l'Intelligenza Digitale (AI), l'apprendimento automatico ed i "Big Data" modificano i requisiti delle competenze. A loro volta, queste trasformazioni incidono sul rafforzamento delle capacità e sullo sviluppo delle competenze per l'economia digitale del XXI secolo. Per prosperare nel dialogo tra economia e società, le abilità digitali devono integrarsi ad altre abilità, come ad esempio le abilità matematiche, il pensiero critico ed innovativo, il problem solving, l'abilità di collaborazione e le abilità socio-emotive.²⁵

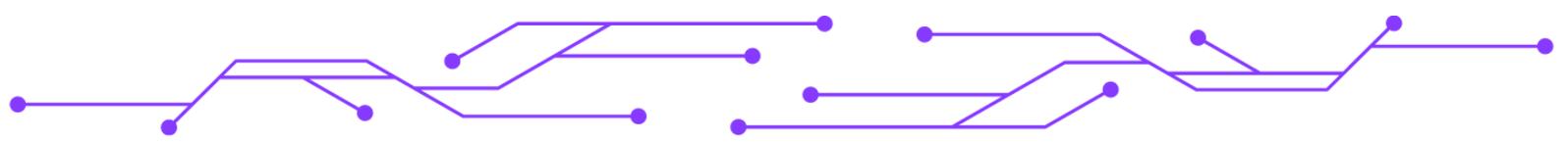
Il Quadro Europeo di Competenze Digitali per i Cittadini, anche noto come "DigComp", offre uno strumento per migliorare le competenze digitali dei cittadini. "DigComp" è stato pubblicato per la prima volta nel 2013 ed è divenuto un riferimento per lo sviluppo e per la pianificazione strategica di iniziative di competenze digitali a livello europeo e di Stati Membri.²⁶ Secondo quanto riferito dal Joint

²⁴ Quora. (2017, September 11). What Are The Most Important Skills Entrepreneurs Need? Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/quora/2017/09/11/what-are-the-most-important-skills-entrepreneurs-need/?sh=228537aa106c>

²⁵ Carretero, S.; Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3c5e7879-308f-11e7-9412-01aa75ed71a1/language-en>

²⁶ Ibid.



Research Centre in DigiComp 2.1 – Il Quadro di Competenze Digitali per i Cittadini²⁷, ci sono 5 aree di competenza digitale:

1. Informazione ed alfabetizzazione dei dati
2. Comunicazione e collaborazione
3. Creazione di contenuti digitali
4. Sicurezza
5. Problem-solving²⁸.

Ciascuna area di competenza è suddivisa in 8 livelli di competenza: Base (Livello 1 e Livello 2), Intermedio (Livello 3 e Livello 4), Avanzato (Livello 5 e Livello 6), Altamente specializzato (Livello 7 e Livello 8). Per testare e autovalutare le proprie competenze digitali è possibile utilizzare due strumenti online:

- L'Acceleratore di Competenze Digitali è un progetto co-finanziato dalla Commissione Europea, con l'obiettivo di rafforzare l'analisi delle competenze digitali e che consiste in un quiz di autovalutazione basato sulle aree di competenza del DigiComp 2.1. <https://www.digitalskillsaccelerator.eu/about/>
- La ruota delle competenze digitali è stata sviluppata dal risultato del maggior progetto di ricerca Ue, DigiCom. Valuta con domande 16 aree di competenze digitali sono state raggruppate in 4 diverse aree di competenza: Sicurezza, Informazione, Produzione, Comunicazione. <https://digital-competence.eu/dc/>

Competenze sociali

Oltre alle competenze tipiche dell'imprenditoria tradizionale, le imprese sociali richiedono competenze specifiche legate alla loro mission. Anche se non è presente ancora una letteratura di riferimento ampia e concorde, alcune ricerche hanno individuato le seguenti competenze chiave:

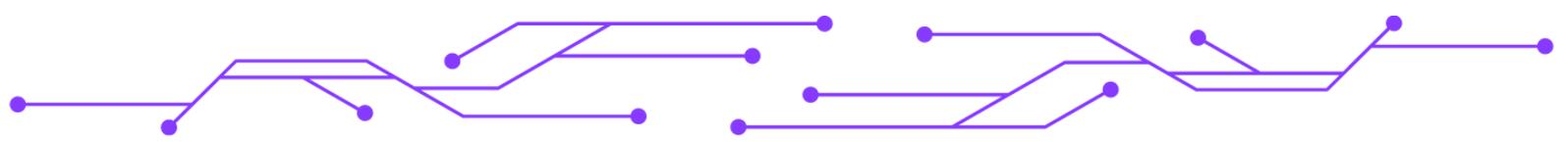
- Approccio consumer-oriented, attenzione primaria sui bisogni e le richieste dei clienti/beneficiari.
- Capacità sistematica di fundraising, efficienza e una diversificazione delle fonti di finanziamento e la successiva formulazione di possibili strategie rispetto alle risorse a disposizione o a quelle che si potrebbero acquisire, in uno spirito di rischio tipico dell'imprenditorialità solidale²⁹.
- Competenze di marketing, di estrema rilevanza per essere più competitivi e orientati al mercato.
- Ottimismo - Forte senso di autoefficacia e la convinzione di avere la possibilità di cambiare le circostanze.
- Empatia, essere in grado di mettersi nei panni degli altri e immaginare prospettive diverse dalla propria; questa è una delle qualità più preziose per comprendere i bisogni degli altri che servono. Gli imprenditori sociali iniziano identificando un problema. Il più delle volte scelgono una circostanza sociale fondamentalmente stabile ma ingiusta che esclude o emargina una parte dell'umanità.
- Intelligenza emotiva e sociale, capacità di connettersi con gli altri e costruire relazioni forti.

²⁷ Ibid.

²⁸ Carretero, S.; Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017). DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use, <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/3c5e7879-308f-11e7-9412-01aa75ed71a1/language-en>

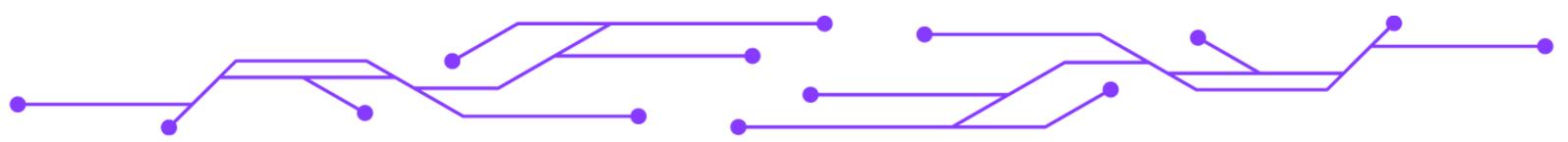
²⁹ Il valore dell'Impresa Sociale in provincia di Milano. (2011, May). Camera Di Comercio Milano.

https://www.milomb.camcom.it/c/document_library/get_file?uuid=5b7ca79d-f30b-4cc2-b302-dd8839d2b876&groupId=10157



Caso studio – Centro Socio Occupazionale in relazione alle competenze di ISD

Tutte le competenze sopracitate sono molto importanti in una start-up sociale digitale, ma una considerazione importante da evidenziare è che non necessariamente tutte queste competenze devono appartenere ad un'unica persona. Ad esempio, nel caso della nostra start-up condotta e gestita da adulti con abilità differenti che fanno parte di un Centro Socio Occupazionale, queste competenze fondamentali possono essere distribuite tra i vari membri. Per questo motivo è importante concentrarsi sullo sviluppo di competenze complementari, specifiche per cui ciascuna persona in base ai propri talenti, e sul lavoro di squadra che permette di combinare tutte le competenze.



I più recenti prodotti e strumenti tecnologici da usare in una ISD

In azienda alcuni strumenti e programmi non sono di facile uso per persone con disabilità. Le tecnologie assistive stanno creando nuove opportunità nella società e nel mercato del lavoro. È importante che queste tecnologie siano ampiamente disponibili e facciano parte del catalogo di soluzioni fornite dai datori di lavoro e dagli istituti di formazione³⁰.

Le tecnologie assistive si stanno evolvendo a un ritmo rapido. Sebbene non siano direttamente mirate a sostenere l'imprenditorialità, queste tecnologie possono aiutare qualcuno nella creazione di un'impresa in tre ampi modi. In primo luogo, migliorare la capacità di un individuo di partecipare alla società aumenta la sua autostima e fiducia, aumentando le probabilità di avviare un'impresa. La raccolta e la gestione delle informazioni è fondamentale per la piena partecipazione alla società odierna e varie tecnologie assistive consentono alle persone con diversi tipi di disabilità di accedere ai sistemi informatici. In secondo luogo, le tecnologie assistive possono aiutare le persone con disabilità a interagire con i clienti e a sviluppare relazioni con fornitori, partner commerciali e finanziatori. A seconda della propria disabilità, un individuo preferirà un canale all'altro. In terzo luogo, le tecnologie possono aiutare gli imprenditori con disabilità a gestire e controllare i propri processi aziendali. Oltre ai temi di informazione e comunicazione già discussi, il raggiungimento degli obiettivi di business necessita di una continua pianificazione e monitoraggio³¹.

Secondo uno studio dell'Università di Alvernia (2019), tenendo conto di persone con varie disabilità, si forniscono i seguenti suggerimenti per la loro validità nel rendere più semplice l'uso della tecnologia quotidianamente:

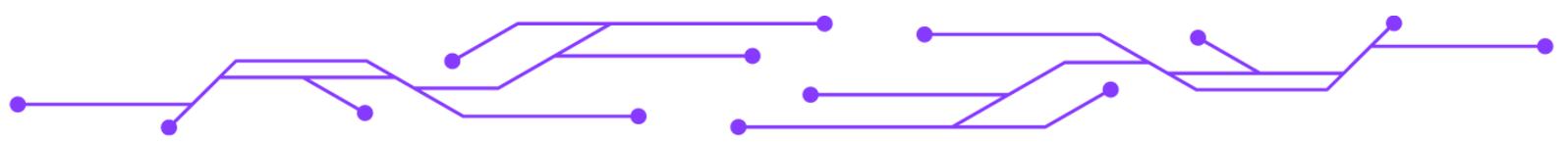
- Lettore dello schermo, utile per persone con disabilità visiva, trasmette il testo visualizzato sullo schermo in una forma uditiva, tattile o in una combinazione delle due. La maggior parte dei lettori di schermo funziona tramite la sintesi vocale che legge il testo ad alta voce, altri possono anche comunicare i dati tramite un display braille ricaricabile. Alcuni più costosi utilizzano cristalli che possono espandersi se esposti a particolari livelli di tensione, consentendo agli utenti di usare le dita per leggere il testo visualizzato sullo schermo. Alcuni esempi sono estensioni web per screen reader, Intel Reader o Kurzweil 3000 (disabilità visiva)³².
- Tastiera adattata, ne esistono diverse in commercio: tastiera braille (disabilità visiva), tastiera colorata semplificata con tasti colorati in base alla loro funzione talvolta utilizzata dai bambini per imparare (disabilità intellettiva), tastiera su schermo che può essere utilizzata con il mouse o con riconoscimento visivo mediante apposito hardware o tastiera di dimensioni ridotte da utilizzare con una sola mano (impedimento degli arti superiori)³³.
- Software di correzione, utile per il supporto a disabilità dell'apprendimento o intellettive, può essere aggiunto come espansione al browser Internet o scaricato. Trova tutto ciò che è scritto su un computer specifico e fornisce suggerimenti e correzioni grammaticali. Uno strumento come Ginger include le seguenti funzionalità: controllo grammaticale, previsione delle parole e riformulazione delle frasi, funzione di sintesi vocale (TTS) per far sentire a una persona ciò che sta digitando e così via. La maggior parte dei software, inclusi Ghotit o Grammarly, sono gratuiti.
- Sip-and-puff (sistema SNP), inviano segnali al dispositivo, utilizzando la pressione dell'aria attraverso il "sip" (inalazione) o il "puff" (espirazione) in una cannuccia, un tubo o una

³⁰ Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network. (2019). Making the future of work inclusive of people with disabilities. https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf

³¹ OECD & European Union. (2013). Policy Brief on Entrepreneurship for People with Disabilities. In OECD (ISBN 978-92-79-33519-8). Publications Office of the European Union. <https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-entrepreneurship-people-disabilities.pdf>

³² Check for more at: <https://usabilitygeek.com/10-free-screen-reader-blind-visually-impaired-users/>

³³ Check for more at: <http://portale.siva.it/en-GB/databases/products/detail/id-20695>



bacchetta. L'input controllato dalla bocca fornisce agli utenti con grave compromissione degli arti un modo semplice ed efficace per controllare il movimento del mouse. Il movimento e il funzionamento di questo joystick sono simili a quelli di un bastoncino da bocca. Il clic del pulsante del mouse si ottiene con l'aiuto della funzione sip e puff del joystick. L'input da un dispositivo sip-and-puff combinato con il software di accessibilità del computer consente di utilizzare molti programmi di tastiera accessibili con questo dispositivo.

- Footmouse, il mouse con comando a pedale offre agli utenti con impedimento degli arti superiori la possibilità di spostare il cursore e fare clic su vari pulsanti con l'uso dei piedi. È più lento del tradizionale mouse per computer, ma può essere una valida alternativa se utilizzato in abbinamento alla tastiera.
- Software organizzativo e organizzatore grafico, aiutano un individuo con ADHD, PTSD, disabilità intellettiva a disegnare una linea d'azione. A seconda del tipo di scrittura, può suggerire a chi scrive di descrivere un oggetto, tracciare un corso di eventi o svolgere alcune attività per aiutare a pianificare la parte. OneNote fa parte della serie Microsoft Office, mentre Evernote è gratuito e ha un'applicazione mobile³⁴.

Trattandosi di tecnologie innovative, oltre prodotti ormai consolidati, ci sono start-up che stanno sviluppando nuove tecnologie adattive, di cui facciamo alcuni esempi:

- BlindHelper - è una stampante low-cost e open source pensata per facilitare i processi di inclusione: consente infatti di trascrivere testi in scrittura Braille, facilitando e velocizzando la preparazione di documenti per persone non vedenti e ipovedenti.
- Ava - fornisce sottotitoli in tempo reale per non udenti o ipoudenti per seguire qualsiasi conversazione ed essere inclusi. È basato sull'Intelligenza Artificiale (AI) e può essere utilizzato per incontrare nuove persone, individualmente o in gruppo, per riunioni di persona o online, conversazioni informali con i colleghi di lavoro o quando si partecipa a una conferenza.
- OrCam - offre un dispositivo avanzato di tecnologia assistiva indossabile per non vedenti e ipovedenti, che legge testi, riconosce volti e identifica oggetti. Il dispositivo dell'azienda include una videocamera in miniatura e un'unità di elaborazione che può essere collegata agli occhiali e utilizza un algoritmo di visione artificiale³⁵.
- SignAll - è uno sviluppatore di tecnologia di visione artificiale destinata ad automatizzare la traduzione nella lingua dei segni. La tecnologia dell'azienda sfrutta l'intelligenza artificiale per riconoscere e tradurre automaticamente la lingua dei segni in tempo reale, consentendo ai luoghi di lavoro di facilitare una comunicazione efficace tra persone con problemi di udito³⁶.
- eSight - è un'organizzazione con piattaforma visiva che consente alle persone con disabilità visive di integrarsi perfettamente in qualsiasi luogo di lavoro. Gli occhiali elettronici wireless di eSight sono costituiti da tre parti: un auricolare, una montatura per lenti graduate personalizzate fissata all'interno dell'auricolare e un controller che consente a chi lo indossa di regolare le impostazioni video di eSight in base alle proprie esigenze individuali e all'attività corrente.
- Emotiv - sviluppa hardware e software, le cuffie wireless dell'azienda utilizzano un metodo di registrazione dell'attività elettrica nel cervello chiamato elettroencefalografia (EEG). In combinazione con gli algoritmi dei comandi mentali, riconosce i pensieri allenati che possono essere assegnati al controllo di oggetti virtuali e reali semplicemente pensando³⁷.

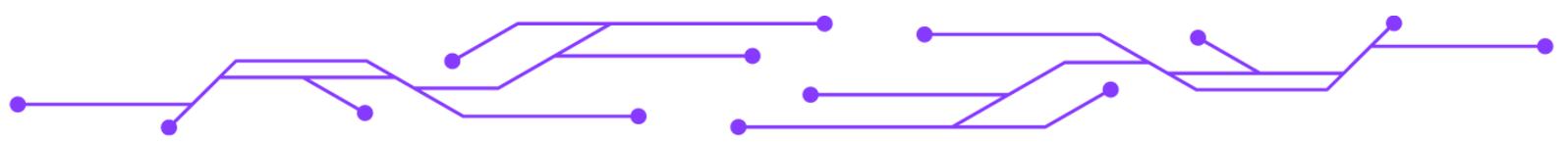
³⁴ Alvernia University. (2019, April 4). 5 Assistive Technology Tools That Are Making a Difference. Alvernia Online.

<https://online.alvernia.edu/articles/5-assistive-technology-tools-that-are-making-a-difference/>

³⁵ OrCam | Visually Impaired Assistive Technology - Closing The Gap. <https://www.closingthegap.com/orcam-advanced-wearable-ai-devices-for-the-blind/>

³⁶ MTB's Must-Watch Scaleup list: AT Tools in the Workplace. <https://mindthebridge.com/mtbs-must-watch-scaleup-list-assistive-technology-tools-in-the-workplace/>

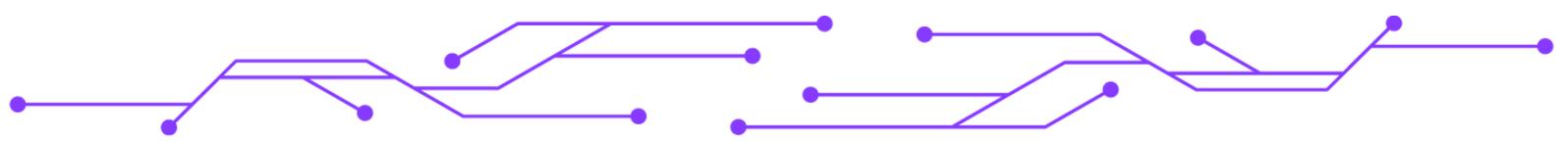
³⁷ MTB's Must-Watch Scaleup list: AT Tools in the Workplace. <https://mindthebridge.com/mtbs-must-watch-scaleup-list-assistive-technology-tools-in-the-workplace/>



Oltre a soluzioni già disponibili sul mercato sono presenti anche progetti in via di sviluppo o pratiche organizzative che mirano a includere persone con abilità differenti nella rivoluzione tecnologica. Secondo la Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network (2019) alcuni esempi sono:

- Samsung - mira a offrire prodotti accessibili alle persone con disabilità e per farlo, l'azienda sviluppa i suoi prodotti nell'ambito dei Principi 4C (Considerazione, Coerenza, Completezza, Co-creazione) per la progettazione dell'esperienza di accessibilità. L'azienda utilizza anche la "Guida alla progettazione di Accessibility UX (User Experience)" e la "Checklist" per garantire che i suoi progettisti e sviluppatori considerino e integrino i fattori di accessibilità nella progettazione del prodotto nel reale processo.
- L'organizzazione "Teach Access" negli Stati Uniti - è una collaborazione tra il mondo accademico, l'industria e i sostenitori delle persone con disabilità, formata per affrontare l'urgente necessità di migliorare le competenze degli studenti dell'istruzione superiore mentre imparano a progettare e sviluppare tecnologie mobili e desktop. L'obiettivo è garantire che le tecnologie future "nascano accessibili", diffondendo competenze e concetti fondamentali di progettazione e sviluppo di tecnologie accessibili nel design tradizionale, nell'informatica e in altre discipline correlate.
- AI for Accessibility - è un programma di sovvenzioni Microsoft che sfrutta la potenza dell'IA per amplificare le capacità umane per le persone con disabilità. AI for Accessibility mira a farlo attraverso sovvenzioni, investimenti in tecnologia e competenze. Il programma AI for Accessibility assegna sovvenzioni in aree vitali per la costruzione di un futuro sostenibile per le persone con disabilità: occupazione (AI per sviluppare competenze più avanzate e per assunzioni inclusive); vita quotidiana (rendere software e dispositivi più intelligenti e contestualmente rilevanti) e comunicazione e connessione (creare nuove possibilità attraverso la tecnologia).
- Azienda israeliana Atvisor - ha creato un sistema basato sull'intelligenza artificiale per la consulenza e l'approvvigionamento di tecnologie assistive online in grado di fornire consulenza ad aziende, persone con disabilità e professionisti sul miglior prodotto disponibile. Sebbene non sia specifico per il posto di lavoro, include tecnologie assistive che possono essere fornite sotto forma di adeguamenti del posto di lavoro. L'azienda collabora con i Ministeri competenti ed è quindi un buon esempio di partenariato pubblico/privato³⁸.

³⁸ Making the Future of Work Inclusive of Persons with Disabilities.
https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf



Andare oltre il locale: consapevolezza interculturale e accoglienza in una ISD a livello digitale Europeo, senza confine nazionali

Le imprese sociali traggono vantaggio dall'essere membri di una rete di imprese sociali perché forniscono accesso a un patrimonio condiviso di risorse, competenze, contatti e supporto tra pari. Il caso di una sede in una località rurale e remota può aggiungere sfide specifiche per le zone rurali, quindi è ancora più importante disporre di piattaforma online per discutere e condividere con persone e organizzazioni simili approcci, soluzioni ed esperienze per affrontare le sfide comuni. Le reti di impresa sociale esistono a livello locale, regionale, nazionale e internazionale. I loro membri sono collegati da geografia, tema, missione sociale o una combinazione di questi³⁹.

Creare una rete digitale

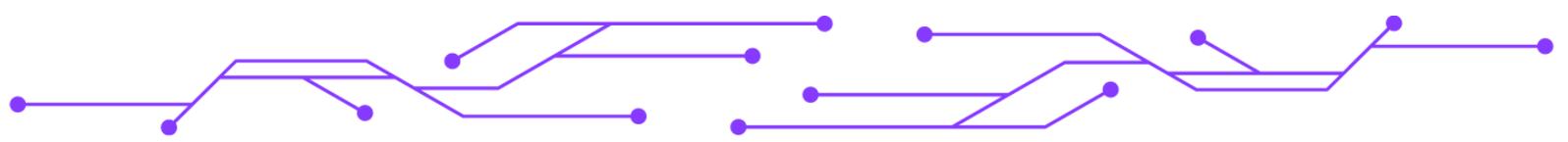
Le reti sociali non sono un concetto nuovo; sono esistite da sempre ma in forme diverse. Il networking digitale costruisce relazioni tramite i social media. Proprio come nelle reti tradizionali, che significava partecipare ad attività, stringere mani e scambiarsi biglietti da visita, in questo caso invece bisognerà leggere i post delle persone, commentare e condividere nel mondo digitale. Sempre più aziende riconoscono i benefici dei social media nel loro business, sia per comunicare con potenziali clienti e connettersi ad essi, che per attrarre nuovi talenti nella compagnia. La comunicazione attraverso le reti sociali prende posto su base giornaliera e l'interazione non è più unilaterale. I social network permettono numerose attività, come ad esempio raccomandazioni, ricerche di mercato, creazione e validazione di idee, sviluppo di nuovi prodotti, gestione della relazione col cliente e tutte le forme di promozione e comunicazione. Alcuni dei più popolari social networks legati alle imprese oggi sono Facebook, Instagram, Twitter e LinkedIn.

Facebook negli ultimi anni ha sostituito gli annunci pubblicitari tradizionali. La popolarità di questo social network non sorprende, dato che lì puoi trovare tutte le informazioni necessarie: annunci di lavoro o appartamenti, notizie da tutto il mondo e ciascuno ha la possibilità di unirsi a gruppi per diversi campi od occupazioni. Sotto una prospettiva di business, Facebook è divenuto il canale perfetto per ricercare il pubblico desiderato e diffondere il messaggio voluto grazie all'abbattimento delle barriere geografiche e dall'allontanamento dalle tradizionali pubblicità commerciali. È divenuto più facile raggiungere il pubblico prefissato. Un grosso vantaggio di Facebook è che il suo valore commerciale può essere direttamente misurato, tramite i dati statistici di Facebook.

Twitter è un servizio pubblico di microblogging che pubblica brevi messaggi di testo, i cosiddetti tweet fino a 280 caratteri. Twitter può essere usato tramite un browser in un ambiente web, come un'applicazione su dispositivo mobile e tramite un servizio SMS. L'uso dei corretti hashtags fa sì che le persone possano collocarsi tra i tweets più letti con i loro post. La peculiarità di Twitter è che i post si moltiplicano ogni giorno senza essere visti come spam. Questo lo distingue da Facebook. Su Twitter è davvero facile figurare il marchio di una compagnia e creare una certa immagine di esso e ciò è una cosa positiva dal punto di vista del business. Inoltre, è molto facile trovare commenti sulla compagnia o scoprire gli argomenti ricorrenti ed essere, quindi, sempre di tendenza.

Instagram è primariamente inteso per uso su dispositivi mobili e il focus è incentrato sul visuale. Come con Twitter, si possono anche qui avere dei followers e la copertura può essere raggiunta al meglio tramite gli hashtags (#). È molto popolare tra le persone giovani, i quali riconoscono il suo potenziale e potere, ed hanno iniziato a usufruire dei suoi vantaggi. Instagram è diventato la piattaforma perfetta per le pubblicità di vestiti, scarpe, concerti ed è nata una professione totalmente nuova – "influencer" di Instagram. Dato che Instagram è un social network completamente visivo, e che gli esseri umani

³⁹ Social Enterprise Networking. (2022, January 19). Rural Social Enterprise Hub. <https://ruralsehub.net/project/chapter-social-enterprise-networking/>



sono esseri visivi, è la piattaforma che ha permesso alle aziende di raccontare pienamente la loro storia attraverso la fotografia e/o i video.

LinkedIn è un servizio online di business orientato all'occupazione, opera tramite siti web ed applicazioni mobili. È una piattaforma usata principalmente per canali professionali e consente alle persone in cerca di lavoro di pubblicare i loro curricula ed ai datori di lavoro di pubblicare posti liberi. Dal febbraio 2021, LinkedIn ha registrato 740 milioni di membri provenienti da 150 Paesi. LinkedIn permette ai membri (lavoratori e datori di lavoro) di creare profili e "connettersi" a vicenda in un social network online che può rappresentare le reali relazioni professionali del mondo. I membri possono invitare chiunque (che sia un membro già presente o no) per diventare un "collegamento"⁴⁰.

In realtà nuovi social network emergono giorno per giorno. Mentre qualcuno resta relativamente senza successo, altri hanno sperimentato un grande successo, come Pinterest, Tumblr e TikTok, dando alle aziende molte nuove opportunità di creare contenuti interessanti con molte varianti e, quindi, raggiungere nuovi gruppi target. Questa diversificazione si è dimostrata molto efficace perché, tra altre cose, costruisce il valore dell'azienda o della persona tramite un miglior riconoscimento.⁴¹

Consapevolezza multiculturale e accoglienza

Attraverso il networking digitale, apriamo le nostre reti sociali all'interazione con persone provenienti da ambienti completamente diversi dai nostri. In questo modo, conosciamo altre culture, lingue, nuove caratteristiche religiose, ampliamo il nostro punto di vista sul mondo e diventiamo più accoglienti verso la diversità.

Infatti, in un mondo sempre più collegato a livello globale sarebbe una grave perdita non aprirsi a collaborazioni e reti con altre realtà a livello perlomeno europeo. Questa commistione di diverse culture e approcci può portare infatti a numerosi benefici come:

- Maggiore creatività - importante nella risoluzione dei problemi e nel processo decisionale.
- Varie prospettive, da una varietà di esperienze e abilità diverse. Diverse prospettive aiuteranno l'azienda ad avere varie opzioni per raggiungere gli obiettivi principali dell'impresa.
- Risoluzione dei problemi più rapida e miglioramento del processo decisionale - una squadra diversificata risponde con soluzioni diverse a un determinato problema e maggiore probabilità di ottenere un migliore risultato decisionale rispetto ai singoli responsabili delle decisioni.
- Abilità linguistiche utili - competenze linguistiche diverse possono migliorare l'efficienza e l'efficacia della rete. Le differenze culturali e le barriere linguistiche sono due fattori principali che possono ostacolare le prestazioni della propria attività pur potendo raggiungere tutto il mondo tramite Internet. Pertanto, è un'ottima idea coinvolgere nella rete imprese con caratteristiche e background diversi in termini di fattori culturali e lingua⁴².

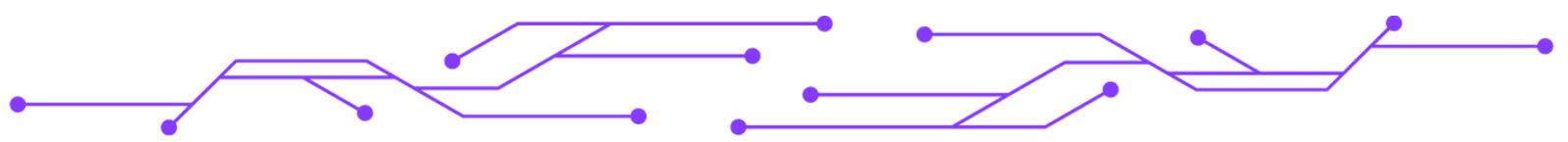
Tuttavia, l'accettazione di punti di vista e culture diverse può risultare impegnativa. La cultura di una persona può influenzare il modo in cui si comporta sul posto di lavoro, dal modo in cui parla al modo in cui interagisce con i colleghi. È importante essere consapevoli delle differenze culturali in modo da poter evitare conflitti legati alla diversità. Per prendere solo il meglio dalla collaborazione con altri partner europei è possibile utilizzare alcune delle seguenti pratiche:

- Creare linee guida e politiche di sensibilizzazione culturale, per garantire che i lavoratori siano culturalmente consapevoli. Impostando regole su ciò che è accettabile ed etico sul

⁴⁰About LinkedIn, <https://about.linkedin.com/>

⁴¹ Ružić, Drago; Biloš, Antun; Turkalj, Davorin. 2014. E-Marketing: p357

⁴² Malyk, M. (2022, October 25). Importance Of Cultural Awareness In The Workplace: How To Become More Culturally Aware. <https://www.easylama.com/blog/importance-of-cultural-awareness/>



posto di lavoro, si può fornire chiarezza su come i lavoratori di diversa estrazione dovrebbero interagire tra loro evitando ogni forma di discriminazione.

- Celebrare l'unicità e le culture, ad esempio festeggiando tutte le varie feste culturali o religiose e creando momenti di condivisione conoscenza reciproca.
- Comunicare in modo chiaro ed evitare malintesi, considerando che persone di diversa estrazione culturale hanno spesso stili diversi di comunicazione (es. diretta/indiretta). Quando si lavora con colleghi, partner e clienti di altre parti del mondo, è buona norma dedicare del tempo alla ricerca delle norme di comunicazione delle loro culture.
- Consapevolezza culturale - comprendere la propria cultura e come modella il proprio comportamento.

Caso studio – Rete Digitale del Centro Socio Occupazionale

Per la nostra start-up di comunicazione i social media saranno l'ambiente di lavoro quotidiano. Sarà fondamentale sviluppare reti di contatti sia per sé sia per i propri clienti in modo da aumentare il pubblico raggiunto e l'impatto delle campagne di comunicazione. Oltre a contatti locali più strettamente legati a sé e ai clienti, creare una rete nazionale e internazionale può essere una grande opportunità. Si può trattare infatti di un'occasione di collaborazione e reciproca ispirazione con altre imprese di comunicazione o altre imprese sociali digitali in Europa e nel mondo. In questo modo è possibile scambiarsi spunti, informazioni e buone pratiche oltre a essere una possibilità di arricchimento culturale.

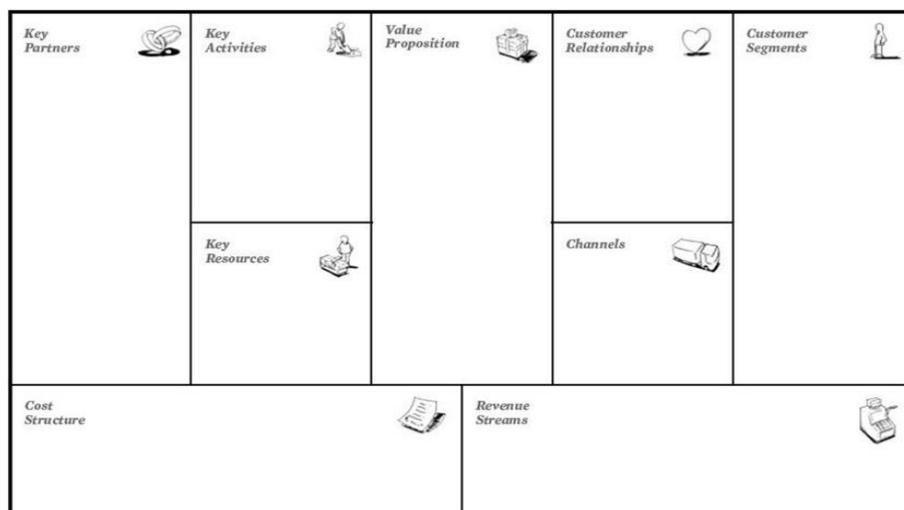
Adattamento di diversi modelli digitali per ISD per anziani e adulti con disabilità – Modelli di business oltre il profitto

Ogni impresa sociale digitale ha la propria missione, una proposta di valore specifica da offrire e, soprattutto, un solido modello di business. Per fare ciò è necessario capire come ciascuna di queste aziende riesca a creare, fornire e acquistare valore.

Business Model Canvas and Lean Canvas

Questi schemi di riferimento possono aiutare a riflettere su alcuni aspetti chiave di un'organizzazione o di una start-up. Un buon modo per tenerli in primo piano è usare un Canvas. Questi semplici modelli pongono domande sul posizionamento economico, strategico e sugli aspetti strutturali. Si può realizzare un Canvas più volte nel tempo poiché vari elementi cambiano.

In linea di principio, il Business Model Canvas è adatto a imprese nuove o esistenti mentre il Lean Canvas è specificamente dedicato alle start-up.

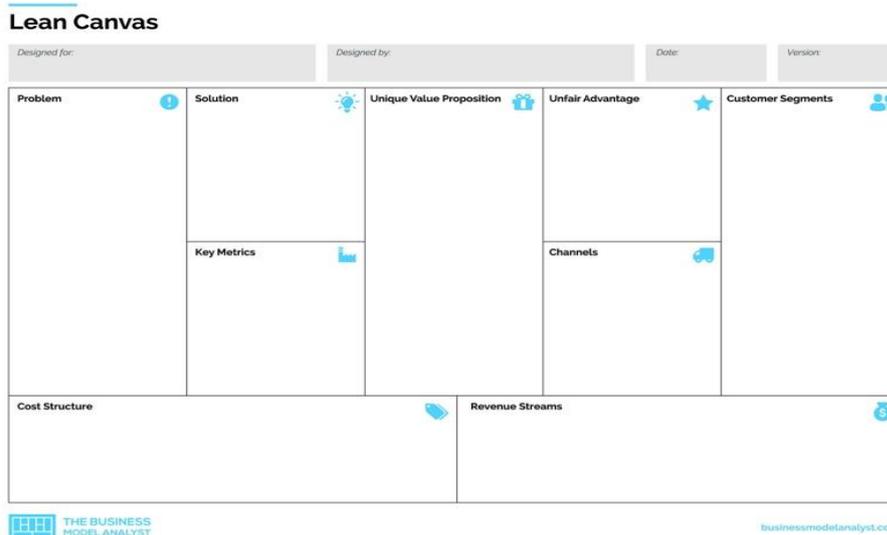


Picture: Business Model Canvas (BMC), Source: Business Model Canvas. (n.d.). Miro. https://miro.medium.com/max/1400/0*Hs4HqT07L6U37K6s.jpg

Per quanto riguarda il BMC alcune descrizioni di riferimento per guidare l'analisi e la compilazione delle aree sono le seguenti:

- **Value proposition:** quali problemi dei clienti si risolvono, attraverso quali prodotti e servizi, con quali benefici per i clienti, come il cliente stesso ne percepisce il valore, con quali differenze rispetto alla concorrenza.
- **Customer segments:** quale parte di cliente si vuole servire principalmente, quali sono i clienti più importanti, per quanto tempo coinvolgeremo lo stesso cliente.
- **Customer relationships:** che tipo di relazione ci sia, aspetta con il cliente, come mantenerla e da chi è influenzata, che relazione hanno i nostri clienti con i concorrenti e come cambia rispetto alla nostra, che tipo di relazione si aspetta il cliente e come può ricevere maggiore qualità.
- **Channels:** attraverso quali canali si raggiunge il proprio segmento di clientela e come lo si sta facendo ora, in che modo sono integrati i canali e quali funzionano meglio, come fanno i clienti a conoscere la value proposition e ad acquistare.
- **Key activities:** come si produce la propria offerta, con quali competenze chiave e come queste sono utilizzate nella catena di fornitura.
- **Key resources:** quali sono le risorse chiave dietro alla value proposition sistema IT, risorse umane, strumenti tangibili e localizzazione.

- **Key partner:** cosa offrono e cosa gli si offre in cambio, quale relazione hanno con il proprio business, quali sono i partner più importanti e come influenzano i nostri clienti.
- **Cost structure:** quali sono i costi medi, quanta influenza si ha sulla catena del valore e come si può ottimizzare senza diminuire la percezione di qualità da parte del cliente.
- **Revenue Streams:** qual è il flusso di entrate, come si genera il profitto e per cosa paga il cliente ⁴³.



Picture: Lean Canvas, Source: Lean Canvas. (n.d.). Business Model Analyst. <https://businessmodelanalyst.com/wp-content/uploads/2019/07/learn-canvas-template-A2-scaled.jpg>

Nel caso di start-up alcune aree come i partner, le attività, le risorse e la relazione coi clienti non sono ancora sufficientemente definite. Secondo il Social Business Design (2021), nel Lean Canvas si sostituiscono queste aree con altre più adatte a un'impresa nascente. Queste aree sono:

- **Problem** - problemi del proprio segmento di clienti che devono essere risolti.
- **Solution** - potenziale soluzione al problema elaborata dopo il confronto e la collaborazione con i clienti stessi.
- **Key metrics** - indicatori per valutare e monitorare le prestazioni.
- **Unfair advantage** - un elemento distintivo che può aiutare quando si tratta di cercare partner e investitori, qualcosa che non può essere copiato o comprato ad esempio un'informazione privilegiata, un dream team, ottenere approvazioni di esperti, clienti esistenti ⁴⁴.

Esempi di modelli di business

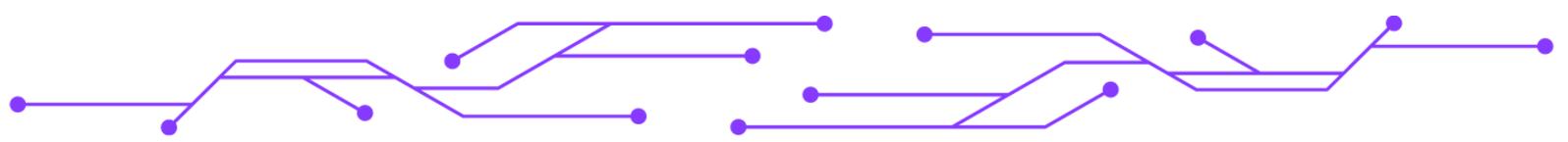
Di seguito sono descritti alcuni modelli di riferimento utilizzati tipici dell'imprenditoria digitale che possono essere adatti anche per mission sociali.

Freemium

Uno dei motivi principali per cui l'adozione di Internet da parte degli utenti è aumentata vertiginosamente a livello globale è l'ascesa del modello di business "freemium", in cui gli utenti possono utilizzare gratuitamente un prodotto o servizio di base, ma devono pagare per una versione premium con funzionalità aggiuntive. Se eseguito correttamente, il modello di business freemium può

⁴³ Lestand, G. (2018, March 8). Key questions to be answered when you fill up a business model canvas. <https://www.linkedin.com/pulse/key-questions-answered-when-you-fill-up-business-model-lestand/>

⁴⁴ Social Business Design. (2021, October 17). Business Models for Social Enterprises. <https://socialbusinessdesign.org/business-models-for-social-enterprises/>



aiutare a indirizzare un traffico massiccio ai siti Web delle aziende, offrire un'esperienza "prova prima di acquistare" che supera la resistenza degli utenti al pagamento e converte gli utenti gratuiti in clienti paganti. Ricerche precedenti hanno dimostrato che l'aggiunta di nuovi prodotti di alta qualità come offerte premium può far sì che i clienti aumentino la loro percezione del marchio in generale e siano più disposti a pagare per alternative premium. Tuttavia, i prodotti freemium spesso sovvertono questa strategia perché i clienti percepiscono i vantaggi del prodotto gratuito come superiori a quelli previsti da un modello costo-beneficio, preferendolo in modo sproporzionato ad altre offerte a causa dell'effetto prezzo zero⁴⁵.

Digital marketplace

Il marketplace è una piattaforma digitale in cui il titolare mette in relazione venditori o fornitori con utenti interessati all'acquisto o alla prenotazione di prodotti e/o servizi. La piattaforma può essere sia un sito web sia un'app (mobile o desktop). In un e-commerce tradizionale il titolare vende direttamente agli utenti. In un marketplace, invece, il titolare mette a disposizione spazi virtuali a più venditori/fornitori esterni. Gli e-marketplace possono trattenere delle commissioni, fisse o proporzionali al fatturato, sulle vendite generate dai venditori in cambio dell'utilizzo della piattaforma. Spesso vengono forniti servizi utili a pagamento, come servizi marketing, SEO, monitoraggio degli utenti, numero delle vendite e guadagni, etc. Alcuni vantaggi di questo modello di business per i fornitori sono una maggiore visibilità per il proprio prodotto, promozione del brand, miglior monitoraggio dei competitor e accesso al mercato digitale con investimento ridotto eliminando i costi di gestione di un proprio sito web e di pubblicità.

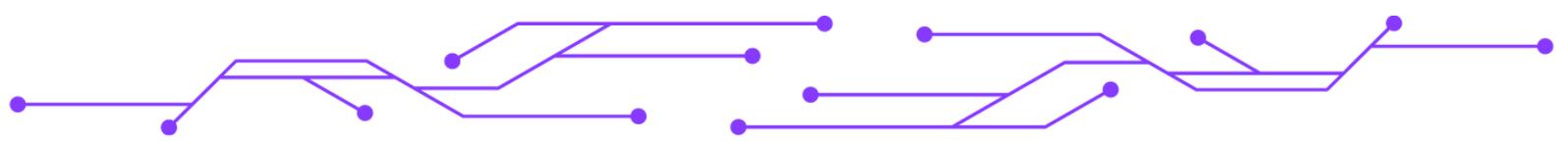
Renting instead of buying

Il cliente non acquista un prodotto, ma lo noleggia. Ciò riduce il capitale normalmente necessario per accedere al prodotto, perciò, il modello di business lo rende più accessibile e raggiunge un mercato più ampio quando il prezzo del prodotto sarebbe troppo elevato. L'azienda stessa beneficia di maggiori profitti su ciascun prodotto, poiché viene pagato per la durata del periodo di noleggio. Assicura inoltre a chi noleggia un reddito regolare, in quanto il cliente è tenuto a versare periodicamente un importo concordato tra le due parti. Entrambe le parti beneficiano di una maggiore efficienza nell'utilizzo del prodotto poiché il tempo di non utilizzo, che vincola inutilmente il capitale, viene ridotto su ciascun prodotto.

Caso studio – Lean Canvas: modello adatto per il Centro Socio Occupazionale

Analizzando brevemente il Lean Canvas della start-up di comunicazione si può evidenziare come problema (problem) l'assenza di servizi di comunicazione digitale che valorizzino l'associazionismo e la cultura locale per associazioni, scuole e pubblica amministrazione locali (customer segment). Una possibile soluzione è la start-up sociale digitale stessa (solution) che offre un servizio di qualità personalizzato a un prezzo contenuto (unfair advantage). I servizi offerti consistono nella gestione di pagine in vari social media ed eventi online dal vivo e sono concordati direttamente con i clienti (unique value proposition) i quali sono stati raggiunti direttamente di persona in quanto realtà locali noti o tramite pubblicità sulla pagina social della start-up (channel). Le principali metriche di riferimento riguardano l'impatto sociale in termini di beneficiari coinvolti e la sostenibilità economica (key metrics) che considera i principali costi in termini di risorse umane spese tecniche (cost structure) e le entrate da parte dei clienti, dei finanziatori o sponsor (revenue streams).

⁴⁵ How Companies Can Get the Most Out of a Freemium Business Model. <https://hbr.org/2019/03/how-companies-can-get-the-most-out-of-a-freemium-business-model>



Capitale sociale necessario per una ISD di anziani e adulti con disabilità

Il capitale sociale si riferisce alla portata, alla natura e alla qualità dei legami sociali che gli individui o le comunità possono mobilitare nella conduzione dei propri affari. È un concetto che mira a sottolineare l'importanza dei contatti sociali tra i gruppi e all'interno dei gruppi. Le comunità online come Facebook, Twitter, LinkedIn e Instagram riuniscono persone con interessi e idee in comune e stabiliscono contatti tra loro fornendo informazioni su ogni individuo. È evidente che la crescita esponenziale degli utenti di Internet ha portato a un aumento delle interazioni tra gli individui sui siti di social network. Il grande impatto dei siti di social networking sul capitale sociale consiste nell'aver reso più facile per le persone raccogliere informazioni gli uni sugli altri e stabilire una relazione rilevante tra di loro. Esistono molte possibili catalogazioni di tipi di capitale sociale, una possibile distinzione è tra⁴⁶

- legami formali, cioè i legami istituzionalizzati regolati da regole fisse, come i rapporti instaurati tramite contratti ecc.
- legami informali, più fluidi e non codificati tra amici, persone che la pensano allo stesso modo, sostenuti e strutturati da reciproci rapporti personali.

Entrambe le tipologie di rapporti sono importanti per costruire una rete variegata attorno all'impresa. I seguenti punti illustrano come il capitale sociale sia multidimensionale:

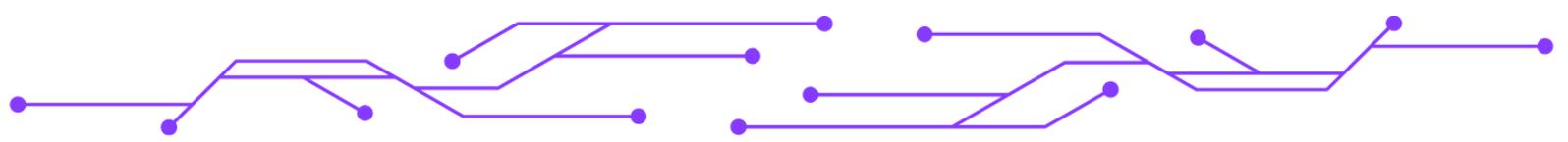
- Una grande rete sociale è importante perché dà accesso a più risorse potenziali, sia in termini di valore totale che di varietà di risorse. Una rete più ampia aumenta anche la probabilità di accesso a tali risorse quando necessario.
- Le relazioni forti si sviluppano nel tempo attraverso interazioni ripetute. Ci vuole tempo per sviluppare connessioni profonde e stabilire norme che, se positive, possono fornire accesso a risorse più preziose.
- Le relazioni positive sono importanti anche perché il capitale sociale esiste dove c'è fiducia, rispetto reciproco, buona volontà, favori o obblighi.
- Le relazioni con persone di diverse posizioni sono importanti perché ci sono un'ampia varietà di risorse che hanno valore. I beni materiali e i servizi sono ovvi, ma possono anche includere aspetti del capitale umano come conoscenza, abilità e saggezza.
- Le strutture sociali positive si riferiscono al contesto sociale all'interno del quale esistono le relazioni, ad esempio nel contesto dell'organizzazione. Le strutture sociali, comprese le norme sociali, forniscono il contesto di sfondo per l'interazione⁴⁷.

In particolare, le imprese sociali si fondano sul concetto di capitale sociale. L'importanza di una forte rete di relazioni è spesso molto maggiore rispetto ad altri tipi di capitale come quello fisico o finanziario, a differenza delle imprese tradizionali. Di seguito sono esposti alcuni motivi dello stretto legame tra impresa sociale e capitale sociale:

- L'imprenditoria sociale si sviluppa laddove è alta la consapevolezza dell'importanza delle relazioni sociali ed economiche per il loro funzionamento.
- Un fattore importante nello sviluppo dell'imprenditoria sociale è l'atteggiamento nei loro confronti delle entità che operano nel libero mercato. Le imprese "tradizionali" sono attori importanti in questo caso poiché attivano opportunità di business socialmente responsabili. Possibili esempi sono le fondazioni aziendali come forma organizzativa basata sulle conoscenze "acquisite" dal capitale sociale o organizzazioni senza scopo di

⁴⁶ <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC36181/6181%20eur22673en.pdf>

⁴⁷ Zinnbauer, D. Z., European Commission, Directorate-General Joint Research Centre, & Institute for Prospective Technological Studies. (2007). What can Social Capital and ICT do for Inclusion? (ISBN 978-92-79-05014-5). Office for Official Publications of the European Communities. <http://www.jrc.es/>



lucro, basate sull'unione sociale di imprese, istituzioni pubbliche e organizzazioni del terzo settore che opera e cerca di interagire a livello locale.

- Le imprese sociali non solo fanno affidamento sul capitale sociale, ma lo sviluppano. L'imprenditoria sociale contiene un potenziale multidimensionale per l'innovazione. In primo luogo, ha la capacità di rispondere ai bisogni individuati localmente caratteristica delle aziende più piccole. In secondo luogo, si basa su una gestione democratica che promuove l'emergere di nuove idee imprenditoriali. In terzo luogo, la fiducia del pubblico negli imprenditori che operano nel contesto locale del capitale sociale è maggiore di quella dei leader di mercato anonimi.
- L'istruzione è la forza trainante dell'imprenditoria sociale e del capitale sociale. Il rafforzamento delle relazioni sociali richiede una continua educazione ecologica, economica e civica. In relazione all'ecologia, l'educazione dovrebbe basarsi su una profonda consapevolezza delle risorse disponibili, spesso a rischio di esaurimento. L'ecologia come argomento socialmente discusso è anche una questione importante nella politica di responsabilità sociale (CSR) delle imprese tradizionali. In relazione all'economia, vale la pena concentrarsi sull'attuazione di una profonda comprensione del commercio di mercato e del suo senso per i cittadini, le comunità e le società locali. In relazione all'attività civica, sembra importante sottolineare il punto di effetto dell'attività individuale, sia nel contesto dello sviluppo sociale che dell'economia (locale). L'educazione dovrebbe coinvolgere bambini e giovani, ma anche adulti, sia in ambito universitario sia come parte di tutti i tipi di progetti formativi rivolti a persone già operanti sul mercato⁴⁸.

Caso studio – Principali attori per lo sviluppo del capitale sociale per il Centro Socio Occupazionale

Analizzando il capitale sociale della nostra start-up di comunicazione si possono individuare alcuni attori principali con cui è possibile sviluppare delle relazioni più o meno formali:

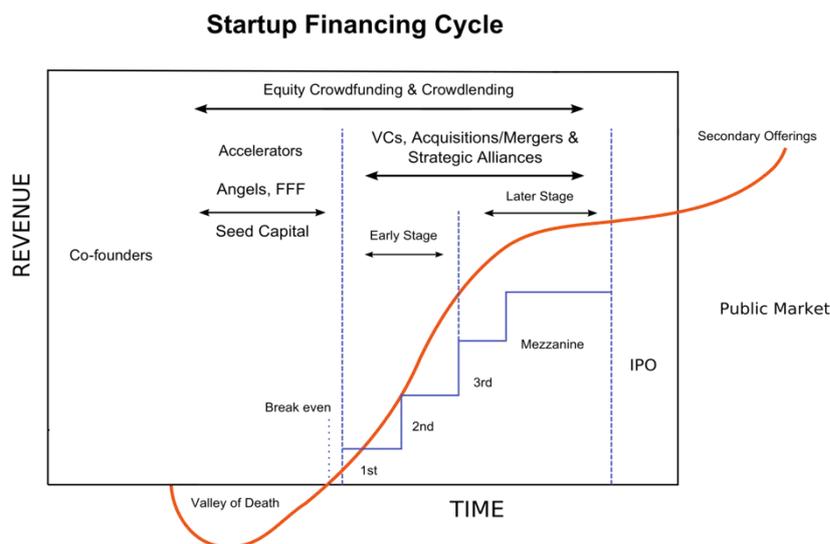
- Altre associazioni locali, condividono la stessa mission di portare un impatto sociale positivo nel territorio e già note per iniziative comuni o in quanto clienti.
- Istituzioni locali, ad esempio la pubblica amministrazione, a cui interessa l'impatto sociale sulla comunità o in quanto cliente e che possono dare supporto burocratico e amministrativo.
- Imprese sociali europee, conosciute tramite i social media o progetti europei comuni e con mantenere uno scambio reciproco di idee e buone pratiche.
- Professionisti di comunicazione e digitali, con cui si ha collaborato per la creazione di servizi o progetti, utili per spunti e confronto tecnico.
- Finanziatori e sponsor, supportano finanziariamente l'impresa ed è importante mantenere un colloquio periodico per allinearsi sugli obiettivi e mantenere il loro sostegno.
- Amici, familiari e conoscenti degli adulti con abilità differenti che li supportano quotidianamente e sono interessati al loro successo personale all'interno dell'impresa.

⁴⁸ Waligóra, A. W. (2020). 5 APPLICATIONS FOR THE SOCIAL CAPITAL-CREATING ROLE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. 5 Applications for the Social Capital-Creating Role of Social Entrepreneurship, ISSN 0394-7947. <https://doi.org/10.14596/pisb.360>

Raccogliere fondi per avviare una ISD

Essere finanziati è la cosa più importante nel proprio business, specialmente all'inizio per raggiungere la stabilità finanziaria. Internet offre la possibilità di lancio, promozione e crescita dei business. Grazie alla visibilità e la possibilità di offrire i propri servizi o beni a potenziali clienti del mercato globale la ricerca di un potenziale investitore risulta più semplice. Ci sono molti potenziali investitori sul mercato, ma con un mercato più grande arriva una maggiore concorrenza.

Start-up Financing Cycle



Picture: Financing Cycle of a start-up, Source: File: Startup Financing Cycle.png - Wikimedia Commons. (2015, June 25). https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Startup_financing_cycle.svg,+CC+BY-SA+3.0,+https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=41190293

Il ciclo di finanziamento di una start-up⁴⁹ mostra un diagramma di finanziamento e la traiettoria dei profitti nel tempo. Tutte le opzioni di finanziamento nel diagramma saranno descritte in seguito. Tutte le start-up sono finanziate tramite fasi e ciascuna ha il proprio gruppo di investitori. Solitamente si cercano più forme di finanziamento contemporaneamente in modo da raggiungere un maggiore ammontare di denaro.

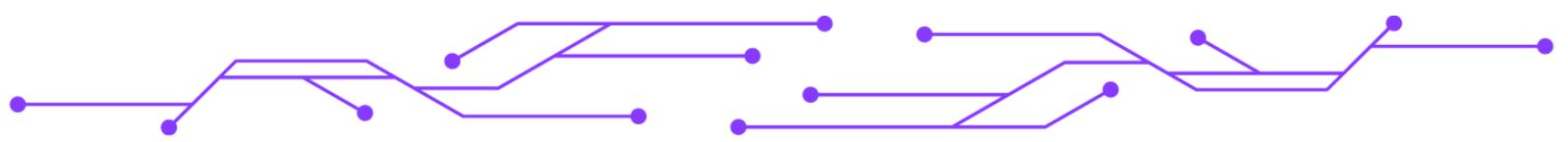
Otto metodi fondamentali di finanziamento

Autofinanziamento

La maggior parte delle start-up usa questo modello di finanziamento nella fase di avvio. I proprietari investono i propri soldi, spesso derivanti da guadagni. Qualcuno di loro aspetta anni per mettere da parte abbastanza denaro per iniziare a sviluppare la propria idea. Questi investimenti, in generale, non sono significativi, ma sufficienti per iniziare un'attività. Per avere successo non esiste un unico modo, ma gli esperti finanziari sono d'accordo che la strategia SMART ed i tempi di gestione con le giuste finanze possono aumentare le possibilità di avere successo. Il vantaggio è che se l'impresa ha successo i proprietari possiedono al 100% l'attività e hanno il completo controllo sul business.

Angels

⁴⁹ By Kmuehmel, VC20 - https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Startup_financing_cycle.svg,+CC+BY-SA+3.0,+https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=41190293



Gli angeli investitori sono persone con un alto patrimonio netto, pronti ad investire in idee emozionanti o in opportunità di business. Questo tipo di investitori agiscono per lo più nel periodo iniziale della crescita, nello stato embrionale (seed capital). Gli angeli investitori desiderano vedere qualche risultato prima di investire e tendenzialmente sono riluttanti a dare prestiti ma piuttosto vogliono diventare parte dell'azienda (5-10% del patrimonio netto). Ciò può essere positivo grazie alla loro professionalità, alla loro conoscenza ed ai loro canali. EBAN⁵⁰ è una delle organizzazioni no-profit più conosciute, rappresenta la comunità paneuropea di investitori al primo stadio, riunisce organizzazioni ed individui dell'Europa ed oltre.

FFF, Friends Family and Fools

Un finanziamento da familiari e amici può essere una grande risorsa perché gli investitori conoscono direttamente i fondatori e, probabilmente, conoscono qualcosa sull'idea. Hanno più piacere ad investire nel business vista la relazione che hanno nei confronti dei fondatori. Questa relazione personale può essere problematica se non si separi il personale dal business.

Crowdfunding

"Il crowdfunding (finanziamento collettivo) è la pratica per ottenere dei finanziamenti necessari tramite la sollecitazione di contributi da un grande numero di persone, specialmente quelle della comunità online". Infatti è la metodologia preferita dell'economia digitale. Questo tipo di finanziamento è per lo più fornito da singoli individui. Decidere di essere finanziati tramite piattaforme online può portare più attenzione da parte dei media e permette di ottenere feedback e consigli su come migliorare l'idea di business. Di seguito una lista delle migliori piattaforme di crowdfunding in diverse categorie:

- migliore in generale = Kickstarter (<https://www.kickstarter.com/>),
- seconda migliore in generale = Indiegogo (<https://www.indiegogo.com/>),
- migliore per Non-profit = Causes (<https://www.causes.com/>),
- migliore per creatori = Patreon (<https://www.patreon.com/>),
- migliore per raccolta fondi personale: GoFundMe (<https://www.gofundme.com/>),
- migliore per equità di finanziamento collettivo = CircleUp (<https://circleup.com/>).

Sovvenzione (a fondo perduto)

Secondo quanto riportato dall'UE, si può ottenere una sovvenzione in due diversi modi: finanziamento diretto ed indiretto, a seconda della natura del business o progetto. Le chiamate per presentare proposte sono definite sul Portale dei Finanziamenti ed Appalti⁵¹, dove fare richiesta e controllare le condizioni necessarie per essere finanziati. In America ci si può candidare per una sovvenzione per start-up in organizzazioni come la Small Business Innovation Research (SBIR), la National Association for the Self-Employed (NASE) e Idea Café.⁵² I vantaggi sono l'assenza di rimborso, il facile accesso alle informazioni, aumento di visibilità e credibilità e conseguenti finanziamenti ulteriori. Gli svantaggi sono l'elevata burocrazia, la concorrenza numerosa, il rinnovo incerto e le condizioni di contratto vincolanti.⁵³

VCs, Venture Capitals

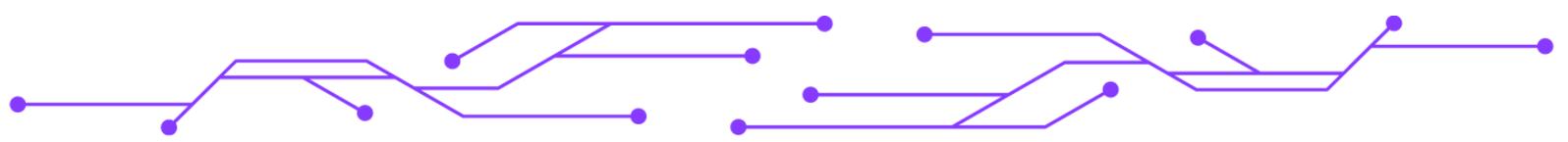
Il venture capital rappresenta un finanziamento di capitale privato, fornito da aziende con capitale o da fondi. Questo tipo di capitale fornito è investito nella fase di avvio delle start-up in cambio di capitale netto, ma già dopo che questa ha già passato la fase embrionale. Sapendo che le start-up fronteggiano un futuro incerto gli investimenti del venture capital prevedono un grande numero di fallimenti ma alcune start-up avranno un grande successo che dovrebbe superare le altre perdite. Gli

⁵⁰ <https://www.eban.org/>

⁵¹ <https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/portal/screen/home>

⁵² <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/how-to-fund-your-start-up-business-idea/?sh=63aed4dc70f7>

⁵³ <https://www.businessgrants.org/2018/12/8-advantages-and-disadvantages-of-business-grants.html>



investimenti dei venture capital vogliono recuperare il loro investimento, trasformarlo in profitto e muoversi alla ricerca della prossima “fresca” start-up.⁵⁴

Prestito bancario

Un prestito bancario è probabilmente un metodo di finanziamento sicuro ma che richiede notevoli garanzie e richiede una stabilità aziendale propria delle fasi più mature. Il vantaggio è che si mantiene il patrimonio netto. Lo svantaggio è che bisogna ripagare l'intero prestito con gli interessi entro una scadenza definita, perciò se non si crea un buon piano per l'investimento si rischia la bancarotta.

Micro-finanziamento bancario

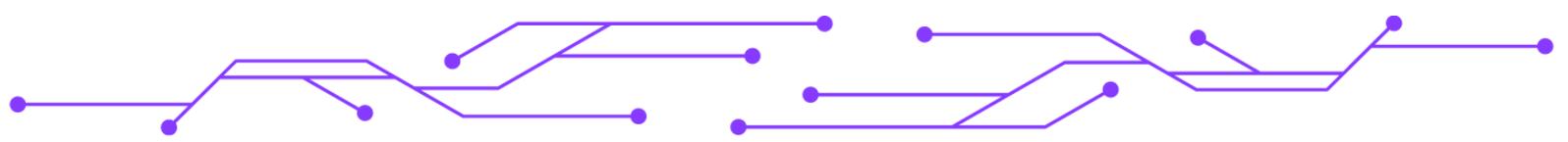
È un'eccellente opportunità per persone che non hanno una buona storia di credito o sufficienti garanzie per un normale prestito bancario. Queste persone sono considerate un gruppo ad alto rischio ed il risultato è che non ricevono concessioni regolari di prestiti bancari. Il micro-finanziamento rappresenta una tipologia di prestito con un ammontare di denaro minore e che spesso richiede molta documentazione prima di avere l'approvazione. In accordo con la Commissione Europea ⁵⁵, si può beneficiare di questo tipo di finanziamento se si vuole diventare un lavoratore autonomo o sviluppare microimprese, se si è disoccupati o quando si ha difficoltà nell'ottenere un credito regolare.

Caso studio – Strategia di fundraising per il Centro Socio Occupazionale

Nel caso della nostra start-up di comunicazione si può considerare un supporto finanziario di avvio da parte dell'organizzazione che gestisce il Centro Socio Occupazionale di cui fanno parte gli imprenditori adulti con abilità differenti. Questo capitale iniziale può essere incrementato con eventi di autofinanziamento che coinvolgano i partner e i sostenitori dell'organizzazione. In parallelo può essere lanciata una campagna online di crowdfunding che raccolga fondi da altre persone vicine all'organizzazione o che vengono a conoscenza e credono del progetto. In entrambe queste occasioni di finanziamento è fondamentale illustrare efficacemente il progetto con una narrazione avvincente e che riesca a trasmettere l'ideale e il potenziale della start-up, che si tratti di una presentazione dal vivo o di post sulle pagine social della start-up. Questo permetterà di coinvolgere un maggior numero di persone che credono nel progetto e lo sostengono. In seguito, poi si potranno valutare anche altre forme di finanziamento.

⁵⁴ Bullock, How To Fund Your Start-Up Business Idea, 2019, Forbes, <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/how-to-fund-your-start-up-business-idea/?sh=63aed4dc70f7>

⁵⁵ The European Commission, *EU Microfinance support*, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=836>



Content marketing vs Ads per ISD

Sebbene i metodi pubblicitari tradizionali come gli spot radiofonici e gli annunci televisivi siano stati in cima alle strategie di marketing per molti decenni, ora il marketing si sta muovendo in una direzione digitale. Per ogni azienda, è importante far conoscere il proprio nome e i propri prodotti alle persone giuste. Il content marketing (marketing dei contenuti) e l'advertising (pubblicità) possono essere entrambi importanti per raggiungere il cliente, ma hanno scopi molto diversi nella strategia di marketing.

L'advertising segue una base semplice e funziona anche a scopo informativo o di sensibilizzazione. Attraverso la pubblicità, il marchio ottiene una buona visibilità su varie piattaforme e dati demografici. Una pubblicità efficace richiama l'attenzione su un prodotto o servizio e sul marchio, cambia la percezione generale dei potenziali clienti e li spinge all'acquisto⁵⁶.

Alcuni esempi di advertising digitale sono:

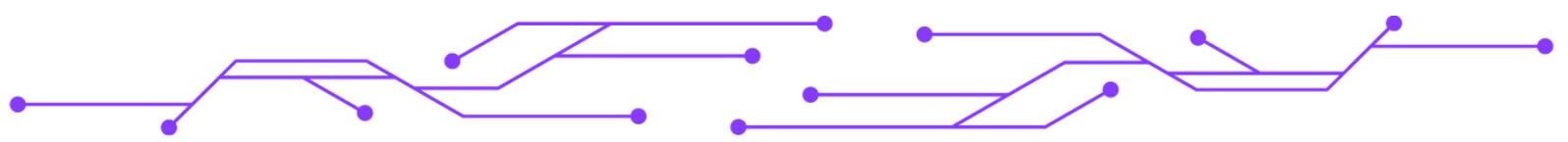
- Annunci display, grafiche, testi e video mostrati alle persone mentre esplorano siti web, app, social media, con l'intento di incuriosire il potenziale cliente e invitarlo a scoprire o acquistare un prodotto o servizio.
- Annunci video, un contenuto promozionale che viene riprodotto prima, durante o dopo lo streaming di contenuti video.
- Annunci sui social media, consentono di raggiungere un pubblico più ampio e aumentare la consapevolezza e il coinvolgimento del marchio sulle rispettive piattaforme di social media. I social network utilizzano le informazioni dell'utente per pubblicare annunci altamente pertinenti basati sulle interazioni all'interno di una specifica piattaforma di social media.
- Pay Per Click (PPC), una strategia pubblicitaria online in cui paghi solo quando le persone fanno clic sul tuo annuncio.
- Retargeting, annunci che consentono di mostrare annunci mirati agli utenti che hanno visitato il proprio sito web in precedenza ma non hanno completato l'acquisto.

Laddove la pubblicità promuove semplicemente un prodotto, il content marketing sviluppa relazioni. Il content marketing consiste nell'attrarre il pubblico fornendo contenuti di valore che stanno già cercando correlati al prodotto/servizio e costruendo autorevolezza attorno al proprio marchio. Il content marketing è considerato un ottimo modo per aumentare i tuoi profitti e persino aumentare il numero di clienti fedeli. Il contenuto pubblicato su diversi canali di social media non solo promuove il marchio ma attira anche l'interesse di potenziali clienti verso il marchio.

Alcuni esempi di content marketing digitale sono:

- Blog, sono un'ottima fonte di informazioni approfondite, indirizza il traffico verso il proprio sito web, genera nuovi contatti per l'azienda e li coltiva, offre una maggiore comprensione della base di clienti.
- Video, diffondono la consapevolezza del marchio e forniscono un modo conveniente per i potenziali clienti di essere informati sulla propria offerta. Inoltre, se si pubblica abbastanza regolarmente, le persone iniziano a familiarizzare e si stabiliscono connessioni tra l'azienda e il pubblico.
- Webinar, aiuta a riunire un gruppo ampio e variegato di persone, semplificare il posizionamento dei prodotti o servizi e creare fiducia e partnership tra la base di clienti esistenti o potenziali e l'azienda.
- Ebook, offrono alle aziende l'opportunità di dimostrare le capacità del proprio marchio e di migliorare le relazioni con i clienti dimostrando come l'azienda supera le sfide del settore esponendo i propri casi di studio.

⁵⁶ Team, B. B. F. (n.d.). Content Marketing vs. Advertising: What's the Difference? <https://www.bluefrogdm.com/blog/content-marketing-vs.-advertising-whats-the-difference>

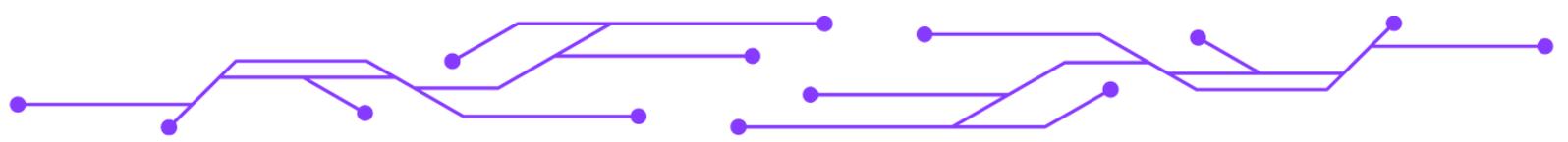
- 
- Podcast, aiutano a costruire fiducia e consentono di comunicare le conoscenze e competenze, costruendo così credibilità. Podcast regolari con informazioni o idee accurate aiutano a stabilire il tuo marchio come un'autorità nel settore.
 - Infografica, modo molto efficace per mostrare statistiche e informazioni importanti in un modo che aiuta il pubblico a comprendere facilmente le informazioni, attirano rapidamente l'attenzione del pubblico e creano consapevolezza del marchio in modo rapido e semplice.
 - Whitepaper, un documento informativo solitamente rilasciato da un'azienda o da un'organizzazione no-profit per promuovere una determinata soluzione come la migliore per un particolare problema, utilizzato per scopi commerciali può influenzare i processi decisionali dei clienti.

Il content marketing non è diretto come la pubblicità che punta a una vendita istantanea, invece di mostrare e proporre cose da vendere in modo indifferenziato, il content marketing pubblica contenuti informativi e di qualità che il consumatore target trova interessanti, utili o di valore e può creare connessioni personali con i clienti. Il content marketing aumenta l'interesse del pubblico per determinati prodotti o servizi e quindi lo reindirizza alla canalizzazione di vendita. Soprattutto per le imprese sociali il content marketing è preferibile per la sua capacità di creare relazioni e un impatto di valore per la comunità online in linea con la mission sociale. Questo non significa che l'advertising non sia vantaggioso, è spesso una parte importante di un piano di marketing.

Case study – Tipologie di marketing per il Centro Socio Occupazionale

La nostra start-up di comunicazione punterà principalmente sul content marketing in linea con la mission sociale di promuovere la cultura e l'associazionismo. Inoltre, potrebbe puntare sulla promozione e diffusione di consapevolezza riguardo all'imprenditoria sociale e all'imprenditoria di adulti con abilità differenti, dato che si tratta di argomenti poco trattati ma potenzialmente molto utili e interessanti per i beneficiari. Alcuni esempi di contenuti che possono essere condivisi sui social media sono:

- Blog con articoli che approfondiscono la trasformazione digitale nell'ambito della comunicazione e danno suggerimenti su come gestire i social media. Questi articoli sono utili a dimostrare ai potenziali clienti che l'azienda è esperta nell'ambito in cui opera.
- Webinar su metodi e buone pratiche nella promozione dell'associazionismo e della cultura locale, coinvolgendo anche esperti e ospiti di spicco. Questi eventi sono utili a raggiungere un grande pubblico e dimostrare ai potenziali clienti che l'azienda è esperta nell'ambito in cui opera.
- Podcast informativo per conoscere meglio l'imprenditoria sociale, coinvolgendo anche altre imprese sociali in rete con la nostra start-up. Questo può essere utile per promuovere la consapevolezza riguardo alle imprese sociali anche a vantaggio proprio e della rete.
- Video che raccontano l'esperienza quotidiana e professionale degli imprenditori adulti con abilità differenti. Questa potrebbe essere una testimonianza importante a favore di una conoscenza autentica delle persone con disabilità contro pregiudizi e discriminazioni mostrando le effettive capacità e potenzialità di queste persone messe in gioco al di là delle difficoltà.



CONCLUSIONE

In questo manuale sono stati esposti vari aspetti teorici e alcuni esempi pratici riguardo a imprese sociali digitali. Per concludere, vi presentiamo di seguito un elenco di suggerimenti che riassumono i punti salienti per avviare un'impresa sociale digitale:

- **Comprendere le caratteristiche, i vantaggi e gli svantaggi di una ISD.** Per poter sfruttare a fondo le potenzialità di questa nuova attività è necessario capire ed essere in grado di comunicare le sue peculiarità
- **Valutare il contesto in cui si desidera fondare la ISD.** Un'analisi approfondita della situazione ambientale e sociale attuale e dei possibili sviluppi futuri permette di individuare le opportunità e i rischi
- **Approfondire l'importanza dell'innovazione.** Questo non solo dal punto di vista tecnologico e digitale, ma soprattutto come queste innovazioni tecniche possono impiegate per creare un'innovazione sociale
- **Individuare gli stakeholder correlati alla ISD.** Poi valutare quali sono gli attori critici e stabilire il modo migliore per interfacciarsi con loro per collaborare al successo dell'impresa
- **Mappare le competenze presenti nella ISD e confrontarle con quelle necessarie.** Questo permette di individuare i punti di forza e di debolezza delle aziende. Inizialmente è normale che le competenze disponibili non siano sufficienti. Notato ciò è importante agire di conseguenza cercando di reperire queste competenze dal mercato o con la formazione
- **Mantenersi aggiornati per quando riguarda prodotti e strumenti tecnologici innovativi.** Questi, infatti, possono migliorare l'attività lavorativa e la sua adattabilità per soddisfare i bisogni dei lavoratori con disabilità
- **Collaborare con altre imprese sociali digitali in Europa e nel mondo.** Tutto ciò è reso incredibilmente semplice grazie ai nuovi strumenti di comunicazione digitali, permettendo un arricchimento reciproco tra imprese internazionali grazie allo scambio interculturale e di buone pratiche
- **Creare un modello di business adatto alla ISD.** Ciò richiede un adattamento dei modelli di business tradizionali alla realtà e missione sociale dell'impresa. Uno strumento utile per questa fase è il Business Model Canvas o il Lean Canvas
- **Costruire una rete sociale attorno alla ISD.** Avere un capitale sociale solido di partner e professionisti attorno all'impresa è essenziale per il successo a breve ma soprattutto a lungo termine
- **Creare una strategia di raccolta fondi.** Una strategia ben fatta lavora su più fronti attingendo da varie tipologie di finanziamento e si evolve nel tempo in base alla fase di vit dell'impresa
- **Creare una strategia di comunicazione efficace.** Una combinazione equilibrata di content marketing e ads permette di promuovere e far comprendere a fondo la mission e le attività dell'impresa a potenziali clienti e partner.

BIBLIOGRAFIA

- 8 Advantages and Disadvantages of Business Grants. (n.d.). <https://www.businessgrants.org/2018/12/8-advantages-and-disadvantages-of-business-grants.html>
- Ability Today. (2022, November 22). *Ability Today - By Disabled People for Disabled People*. <https://abilitytoday.com/>
- Academy, A. (2022, September 30). *Home*. Ability Academy. <https://abilityacademy.co.uk/>
- *Advantages of Social Enterprises*. (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-enterprises-advantages.htm>
- Alvernia University. (2019, April 4). 5 Assistive Technology Tools That Are Making a Difference. Alvernia Online. <https://online.alvernia.edu/articles/5-assistive-technology-tools-that-are-making-a-difference/>
- Bakker, B. (2021, December 14). *The Challenges and Rewards That Social Enterprises Encounter*. Medium. <https://bthechange.com/the-challenges-and-rewards-that-social-enterprises-encounter-3abf9a3b6f70>
- Bielefeld, W. (2009). Issues in Social Enterprise and Social Entrepreneurship. *Journal of Public Affairs Education*, 15(1), 69–86. <https://doi.org/10.1080/15236803.2009.12001544>
- Bullock, L. (2019, February 25). How To Fund Your Start-Up Business Idea. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/lilachbullock/2019/02/25/how-to-fund-your-start-up-business-idea/?sh=1b68674570f7>
- Business Model Canvas. (n.d.). Miro. https://miro.medium.com/max/1400/0*Hs4HqT07L6U37K6s.jpg
- Business Model Navigator. (n.d.). <https://businessmodelnavigator.com/pattern?id=40>
- Caffrey, J. K. (2020, June). A PROFILE OF SOCIAL ENTERPRISE AND THEIR STAKEHOLDER NETWORKS AND ENGAGEMENT. *Irish Social Business Campus (ISBC)*. <https://socialimpactireland.ie/wp-content/uploads/2020/12/Research-Report.pdf>
- Claridge, T. (2021, October 5). What is social capital? Institute for Social Capital. <https://www.socialcapitalresearch.com/what-is-social-capital/>
- Come Creare un E-Marketplace: Guida Completa | LexDo.it. (n.d.). <https://www.lexdo.it/d/aprire-nuova-attivita/creare-e-marketplace/>
- Cote, C. (2020, August 25). 6 Must-Have Entrepreneurial Skills | HBS Online. Business Insights Blog. <https://online.hbs.edu/blog/post/entrepreneurial-skills>
- Cuoci, A. (2022, May 24). Marketplace: il nuovo modo di vendere e comprare online | Digital Coach®. Digital-coach.com. <https://www.digital-coach.com/it/blog/e-commerce-blog/marketplace/>
- Digital Skills Accelerator. (n.d.). About. <https://www.digitalskillsaccelerator.eu/about/>
- Don Carlo Gnocchi Onlus Foundation. (n.d.). SIVA Portal - HELPICARE HELPIMINI - Keyboards with a special design - 223603S03. Polo Tecnologico Fondazione Don Carlo Gnocchi. <https://portale.siva.it/en-GB/databases/products/detail/id-20695>
- EBAN – Europe’s leading early stage investors network. (2022, December 11). <https://www.eban.org/>
- Escobedo, C. (2022, November 4). Identify Stakeholders for Requirements Gathering. Olive Technologies. <https://olive.app/blog/how-to-identify-the-right-stakeholders-for-your-digital-transformation-strategy/>
- European Commission, Joint Research Centre, Carretero, S., Vuorikari, R., Punie, Y. (2018). DigComp 2.1 : the digital competence framework for citizens with eight proficiency levels and examples of use, Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2760/38842>

- File:Startup Financing Cycle.png - Wikimedia Commons. (2015, June 25). https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Startup_financing_cycle.svg,+CC+BY-SA+3.0,+https://commons.wikimedia.org/w/index.php?curid=41190293
- Fundación ONCE & ILO Global Business and Disability Network. (2019). *Making the future of work inclusive of people with disabilities*. https://disabilityhub.eu/sites/disabilityhub/files/making_the_future_of_work_inclusive_of_persons_with_disabilities_vf.pdf
- Goggin, G., Yu, H., Fisher, K. R., & Li, B. (2018). Disability, technology innovation and social development in China and Australia. *Journal of Asian Public Policy*, 12(1), 34–50. <https://doi.org/10.1080/17516234.2018.1492067>
- Gu, X. G., Kannan, P. K. K., & Ma, L. M. (2019). How Companies Can Get the Most Out of a Freemium Business Model. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2019/03/how-companies-can-get-the-most-out-of-a-freemium-business-model>
- Guritno, Purnaning & Suyono, Haryono & Sunarjo, Sunarjo. (2019). Competency Model of Social Entrepreneurs. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147-4478). 8. 94-110. 10.20525/ijrbs.v8i3.256.
- Il valore dell'Impresa Sociale in provincia di Milano. (2011, May). Camera Di Commercio Milano. https://www.milomb.camcom.it/c/document_library/get_file?uuid=5b7ca79d-f30b-4cc2-b302-dd8839d2b876&groupId=10157
- Impact of Social Networking Sites on Social Capital. (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-networking-sites-and-social-capital.htm>
- Inspiring Trend. (2021). Leasing and rental: The business model of tomorrow? <https://www.inspiringtrend.com/leasing-and-rental-the-business-model-of-tomorrow/>
- L'impresa sociale in Italia. Identità, ruoli e resilienza. (2021). *Iris Network*. <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2021/04/IV-Rapporto-IS.pdf>
- La competitività dell'impresa sociale: (tra) valori identitari e competenze di marketing. (2015). In *Iris Network* (ISBN 978-88-909832-7-6). Iris Network. <https://irisnetwork.it/wp-content/uploads/2018/06/picciotti-gigliotti-runfola.pdf>
- Laivina, S. (2021, May 3). MTB's Must-Watch Scaleup list: AT Tools in the Workplace. *Mind the Bridge*. <https://mindthebridge.com/mtbs-must-watch-scaleup-list-assistive-technology-tools-in-the-workplace/>
- Lean Canvas. (n.d.). *Business Model Analyst*. <https://businessmodelanalyst.com/wp-content/uploads/2019/07/learn-canvas-template-A2-scaled.jpg>
- LearningFromWOeRK. (2011, September 12). Stakeholders in Social Enterprise [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=WjxvP5eitzk>
- Lestand, G. (2018, March 8). Key questions to be answered when you fill up a business model canvas. <https://www.linkedin.com/pulse/key-questions-answered-when-you-fill-up-business-model-lestand/>
- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J., Smit, S., Ellingrud, K., & Robinson, O. (2022, August 2). *The future of work after COVID-19*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>
- Maffei, S. M., Bianchini, M. B., Parini, B. P., & Cipriani, L. C. (2019). *Make to Care 2*. In *Make to Care*. Libraccio Editore. https://www.maketocare.it/-/media/ems/conditions/rarediseases/brands/maketocare-it/ReportMTC2_2019.pdf
- Malyk, M. (2022, October 25). Importance Of Cultural Awareness In The Workplace: How To Become More Culturally Aware. <https://www.easylama.com/blog/importance-of-cultural-awareness/>
- MATT O'ROURKE. (2020, December 28). Key Stakeholders in Digital Transformation. Matt O'Rourke. <https://mattorourke.us/2020/12/28/key-stakeholders-in-digital-transformation/>

- Mendelow, A.L. (1981). Environmental Scanning-The Impact of the Stakeholder Concept. International Conference on Interaction Sciences.
- OECD & European Union. (2013). Policy Brief on Entrepreneurship for People with Disabilities. In OECD (ISBN 978-92-79-33519-8). Publications Office of the European Union. <https://www.oecd.org/cfe/leed/Policy-brief-entrepreneurship-people-disabilities.pdf>
- Ohio University. (2020, February 3). Seven Skills for Social Entrepreneurs. <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/seven-skills-for-social-entrepreneurs/>
- Oldman, J. (2019, September 26). 10 Free Screen Readers For Blind Or Visually Impaired Users. Usability Geek. <https://usabilitygeek.com/10-free-screen-reader-blind-visually-impaired-users/>
- OPEN Group | Impresa Sociale Bologna. (2022, July 26). Open Group. <https://opengroup.eu/>
- Parakala, K. P. (n.d.). Ten emerging trends shaping our new future. GHD. <https://www.ghd.com/en/perspectives/ten-emerging-trends-shaping-our-new-future.aspx>
- Pastorelli, G. (2022, March 15). L'Economia Sociale Digitale e la sfida dell'interoperabilità: verso una prossima economia sociale? Rivista Impresa Sociale. <https://www.rivistaimpresasociale.it/rivista/articolo/economia-sociale-sfida-transizione-digitale>
- Quora. (2017, September 11). What Are The Most Important Skills Entrepreneurs Need? Forbes. <https://www.forbes.com/sites/quora/2017/09/11/what-are-the-most-important-skills-entrepreneurs-need/?sh=228537aa106c>
- Qureshi, I., Pan, S. L., & Zheng, Y. (2021). Digital social innovation: An overview and research framework. Information Systems Journal, 31(5), 647–671. <https://doi.org/10.1111/isj.12362>
- Rojko, K. R. (2020). E-poslovanje. *E-Poslovanje*, 659.23:004. <https://moodle.fis.unm.si/login/index.php>
- Ružić, Drago; Biloš, Antun; Turkalj, Davorin. 2014. E-Marketing: p357
- Sherman, S. (2011). Teaching the Key Skills of Successful Social Entrepreneurs. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/Ry77-BE79>
- Skov, A. (n.d.). The Digital Competence Wheel. Center for Digital Dannelsen. <https://digital-competence.eu/dc/>
- Smith, B. R., Cronley, M. L., & Barr, T. F. (2012). Funding Implications of Social Enterprise: The Role of Mission Consistency, Entrepreneurial Competence, and Attitude toward Social Enterprise on Donor Behavior. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 142–157. <https://doi.org/10.1509/jppm.11.033>
- Social Business Design. (2021, October 17). Business Models for Social Enterprises. <https://socialbusinessdesign.org/business-models-for-social-enterprises/>
- Social Enterprise Networking. (2022, January 19). Rural Social Enterprise Hub. <https://ruralsehub.net/project/chapter-social-enterprise-networking/>
- Social Enterprises, Hybridity, Stakeholders, and Social Capital. (2015). Social Enterprises, Hybridity, Stakeholders, and Social Capital, 13 2015, 21–31. <https://www.otago.ac.nz/management/research/otago-graduate-management-review/otago632080.pdf>
- *Social enterprises*. (n.d.). Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en
- Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship. (2014). In European Commission. European Commission. https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/advanced-technologies/strategic-policy-forum-digital-entrepreneurship_en
- Team, B. B. F. (n.d.). Content Marketing vs. Advertising: What's the Difference? <https://www.bluefrogdm.com/blog/content-marketing-vs.-advertising-whats-the-difference>

- Track-IT Switch Interface - Buy Online. (n.d.). Pretorian Technologies. <https://www.pretorianuk.com/track-it>
- Waligóra, A. W. (2020). 5 APPLICATIONS FOR THE SOCIAL CAPITAL-CREATING ROLE OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP. 5 Applications for the Social Capital-Creating Role of Social Entrepreneurship, ISSN 0394-7947. <https://doi.org/10.14596/pisb.360>
- What is Social Capital? - Meaning, Barriers and its Application. (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-capital.htm>
- What is Social Innovation? (n.d.). <https://www.managementstudyguide.com/social-innovation.htm>
- Wikipedia contributors. (2022, February 28). Sip-and-puff. Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Sip-and-puff>
- Wikipedia contributors. (2022b, November 23). Footmouse. Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Footmouse>
- Zinnbauer, D. Z., European Commission, Directorate-General Joint Research Centre, & Institute for Prospective Technological Studies. (2007). What can Social Capital and ICT do for Inclusion? (ISBN 978-92-79-05014-5). Office for Official Publications of the European Communities. <http://www.jrc.es/>



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agazia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.