

# FARE IMPRESA A IMPATTO SOCIALE: DA DOVE INIZIARE?

CAMERA DI COMMERCIO DI PISTOIA - PRATO  
27 MARZO 2025



Fondazione  
Caript



## 27 MARZO | WEBINAR ONLINE

15:00 - 17:00

### **COSA SIGNIFICA FARE IMPRESA A IMPATTO SOCIALE?**

Opportunità e testimonianze del territorio pistoiese.  
Presentazione del bando Coltiva la tua impresa!

## 10 APRILE | LABORATORIO IN PRESENZA

Camera di Commercio Pistoia Prato, sede di Pistoia  
15:00 - 18:00

### **DALL'IDEA ALL'IMPRESA: COME STRUTTURARE IL PROGETTO**

Strumenti pratici: costruiamo il  
Social Business Model Canvas



- Il quadro normativo dell'impresa a impatto: impresa sociale e oltre
- Come fare impresa ad impatto: progettazione e modelli di business
- Misurare e comunicare l'impatto sociale
- Coltiva la tua impresa! Presentazione dell'edizione 2025 del bando
- Parola all'impresa sociale: 4Passi.one
- I servizi della Camera di Commercio per le nuove imprese
- Prossimo appuntamento

Lo **Yunus Social Business Centre University of Florence** è il primo Centro italiano accreditato dallo Yunus Centre di Dhaka (Bangladesh), fondato dal premio Nobel per la Pace Muhammad Yunus.

Il centro lavora per:

- Divulgare le teorie del social business
- Offrire supporto strategico a imprese e istituzioni che vogliono avviare social business in Italia e all'estero
- Fare da intermediario tra lo Yunus Centre di Dhaka e soggetti italiani interessati

## Pistoia Social Business City

Dal 2012 coordina il programma Pistoia Social Business City, promosso dal 2012 dalla Fondazione Cassa di Risparmio di Pistoia e Pescia e dalla Fondazione un Raggio di Luce ETS.

Ha come obiettivo **la creazione di un ecosistema facilitante per la nascita di imprese sociali** e la diffusione della cultura dell'economia sostenibile e dell'innovazione sociale.

# GIOVANI E SOCIAL BUSINESS DAL 2012

PIÙ DI 1.500 STUDENTI  
COINVOLTE/I

8 ISTITUTI COINVOLTI



A group of hikers is silhouetted against a bright sun on a mountain peak. They are raising their arms in celebration. The sky is blue with some clouds, and the foreground shows rocky terrain and some vegetation.

# COLTIVA LA TUA IMPRESA!

DAL 2017

141 IDEE PRESENTATE

34 GRUPPI  
PARTECIPANTI

7 IMPRESE  
COSTITUTITE



**ALLEANZA PISTOIESE PER  
L'IMPRESA SOSTENIBILE E  
LA PARITÀ DI GENERE  
DAL 2023**

**14 ORGANIZZAZIONI  
FIRMATARIE**

**6 SEMINARI TEMATICI  
ORGANIZZATI**





YUNUS SOCIAL BUSINESS CENTRE  
UNIVERSITY OF FLORENCE

# L'IMPRESA SOCIALE IN ITALIA



## D.LGS 112/2017

### Art.1 comma 1

«Possono acquisire **la qualifica di impresa sociale** tutti gli enti privati (...) che (...) esercitano in via stabile e principale un'attività d'impresa di interesse generale, senza scopo di lucro e per finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale...»

### Art.1 comma 4

Si considera comunque di interesse generale, indipendentemente dal suo oggetto, l'attività d'impresa nella quale, per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale, sono occupate persone appartenenti a categorie in svantaggio, in misura di almeno 30% sul totale del personale dipendente.

Per **qualificarsi** come impresa sociale, un'organizzazione deve:

- Avere un'attività d'impresa di **interesse generale e/o fare inserimento lavorativo**
- Avere **finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale**
- Reinvestire il profitto all'interno dell'impresa (**senza scopo di lucro**)

Vari soggetti giuridici possono ottenere la qualifica, ad esempio associazioni, fondazioni, comitati, società di persone e società di capitali

L'impresa sociale  
è una qualifica  
≠  
Forma giuridica

## Art. 2 comma 1 Attività di impresa di interesse generale

*Alcuni esempi:*

- Interventi e servizi socio - sanitari
  - Attività di educazione, istruzione e formazione professionale
  - Tutela ambientale e gestione innovativa dei rifiuti e degli scarti
  - Interventi di tutela e valorizzazione del patrimonio culturale e del paesaggio
- Valorizzazione del patrimonio artistico e culturale  
Housing sociale  
Riutilizzo di immobili dismessi e terreni sequestrati alla criminalità  
Promozione del turismo responsabile e sostenibile

Producendo beni o servizi utili alla società o all'ambiente e reinvestendo l'utile nell'impresa

Per l'intero elenco ed il quadro normativo di riferimento → [Decreto legislativo 112/2017](#)

## OGGI

22.825 imprese sociali iscritte al RUNTS (al 31 dicembre 2024)

## PRIMA DELLA RIFORMA DEL TERZO SETTORE

97% cooperative sociali

## DOPO LA RIFORMA DEL TERZO SETTORE

90% cooperative sociali

31% delle imprese nate post riforma ha una forma societaria diversa dalla cooperativa  
(18% SRL, 11% altre forme)

22% di amministratori/trici ha un'età compresa tra i 18 e 35 anni, parità di genere

Fonte: [Terzjus](#)



YUNUS SOCIAL BUSINESS CENTRE  
UNIVERSITY OF FLORENCE

# OLTRE L'IMPRESA SOCIALE

## SOCIETÀ BENEFIT

La Società Benefit è un tipo di impresa che persegue sia il profitto che uno o più obiettivi di beneficio comune (da specificare nello statuto). È obbligata a redigere una relazione di impatto.

In Italia le Società Benefit sono introdotte dalla Legge n. 208 del 2015.

**4.593** Società Benefit a fine 2024  
+ **27%** rispetto al 2023  
valore della produzione: **62 miliardi €**  
**217.000** persone impiegate

## START UP INNOVATIVA A VOCAZIONE SOCIALE

Nuove imprese (<5 anni) che coniugano innovazione e ricerca (start up innovativa) al lavoro in uno o più ambiti dell'impresa sociale (es. sostenibilità ambientale e salute).

In Italia le SlaVS sono state introdotte dal DL 179/2012.

**640** SlaVS a fine 2024 (alcune di queste sono anche Società Benefit)  
+ **9%** rispetto al 2023

B-Corp è un'impresa che:

- Ha **scopo di lucro**
- Certifica i suoi **risultati sociali e ambientali**
- La creazione di valore condiviso verso tutti gli stakeholder è parte integrante del loro modello di business



Certificazione  
≠  
Forma giuridica

Come?

- Si sottopone volontariamente al **Benefit Impact Assessment (BIA)** di **B Lab**
- Paga una quota annuale che varia tra i **500 ai 50.000 dollari** in base alle dimensioni e al fatturato

Esempi di **B Corp**: Aboca, Rifò, Alessi, Patagonia, Slow Food Promozione, Treadom

Nel **2024** sono più di **320**, e fatturano complessivamente **15,7 miliardi di euro** occupando più di **15.000 dipendenti**.

**+26%** rispetto al 2023: crescita del movimento delle B Corp italiane

# BUSINESS MODEL DESIGN PER L'IMPRESA A IMPATTO SOCIALE





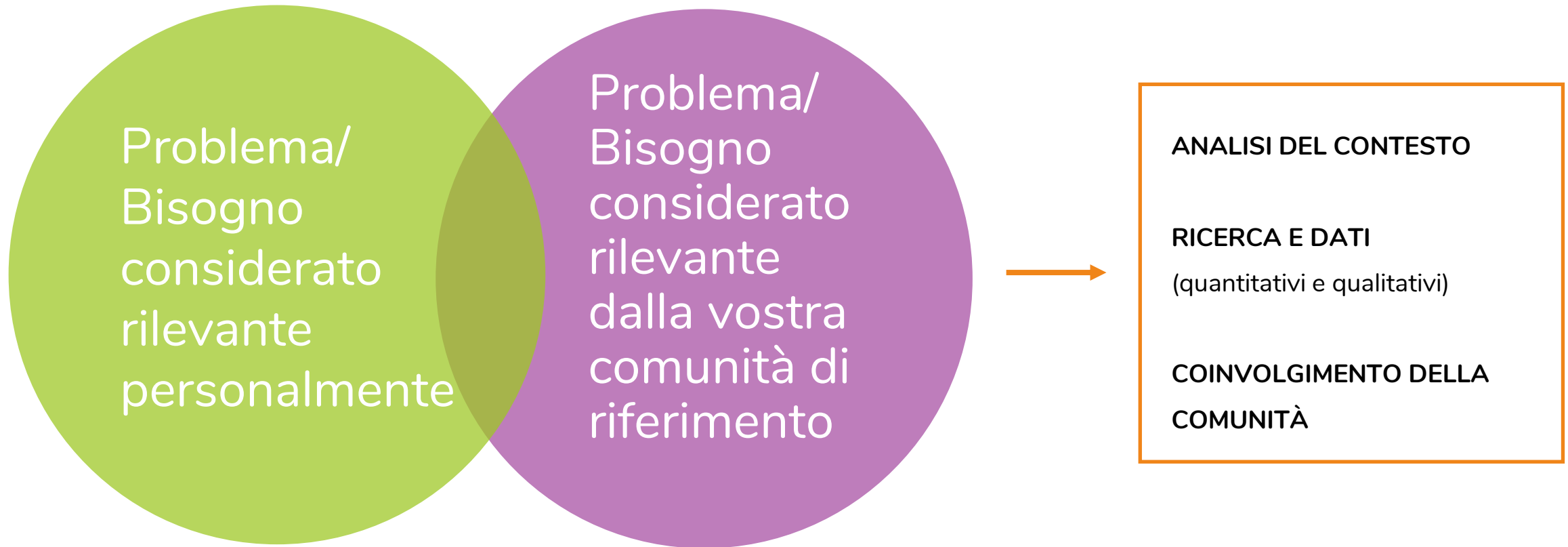
## LA PROGETTAZIONE IN 6 PASSI

- 🎯 Identificare un problema → Che bisogno vuoi risolvere?
- 🔍 Analizzare il problema → Chi colpisce? Quali sono le cause?
- 💡 Generare soluzioni → Idee possibili, ispirate da esperienze e casi simili
- 🧩 Costruire il modello di Business → Social business model canvas
- 🔧 Sviluppare l'idea → Test, prototipi, feedback
- 📄 Scrivere il Business plan → Descrittivo, economico finanziario

ANALISI DI  
PRE-FATTIBILITÀ

ANALISI DI  
FATTIBILITÀ

## 1. IDENTIFICARE IL PROBLEMA DA RISOLVERE



## 2. ANALIZZARE IL PROBLEMA



**Destinatari diretti** dei servizi/prodotti (cioè utilizzatori finali) ed **indiretti**  
Attività: interviste, sondaggi e analisi statistiche per comprendere la portata e le cause del problema.

**Natura del bisogno**, cause sottostanti.  
Attività: analisi dei fattori che contribuiscono al problema per avere una chiara comprensione di cosa deve essere affrontato.

**Servizi/prodotti** più adatti a soddisfare il  
Bisogno  
Attività: elencare le possibili soluzioni

## 3. ELENCCARE LE POSSIBILI SOLUZIONI

È la «fase divergente» del processo, e si caratterizza per l'espansione delle idee e delle possibilità.

Obiettivo: generare il maggior numero di soluzioni e prospettive diverse rispetto a un problema o una sfida specifica.

Alcune caratteristiche:

- Brainstorming senza giudizi e critiche
- Diversificazione delle prospettive (coinvolgimento di altri punti di vista)
- Creatività e innovazione
- Esplorazione di soluzioni multiple
- Raccolta e organizzazione delle idee



## 4. PROGETTARE IL MODELLO DI BUSINESS

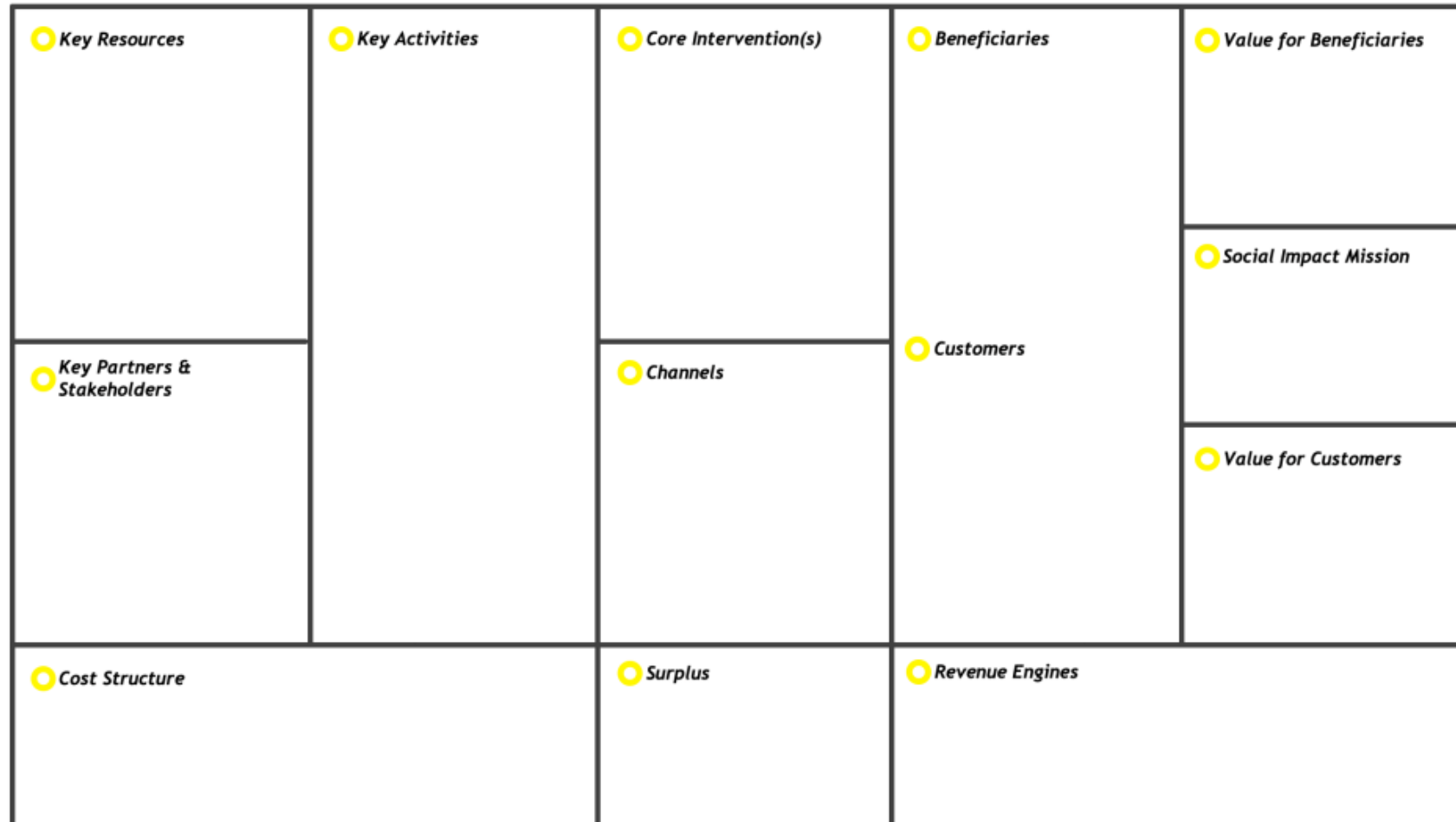
Il **Modello di business** è uno strumento concettuale che descrive il modo in cui un'azienda crea, distribuisce e cattura valore.

Il **Social Business Model Canvas** è uno strumento di Business Design che consente di rappresentare visivamente il modello di business (Business Model).



## 4. PROGETTARE IL MODELLO DI BUSINESS

Social Business Model Canvas



## 4. PROGETTARE IL MODELLO DI BUSINESS

<p><b>Key Resources</b></p> <p>Le risorse chiave, che possono essere risorse fisiche, intellettuali, umane e finanziarie</p>	<p><b>Key Activities</b></p> <p>Le attività chiave (ad esempio: produzione, distribuzione e, marketing, ricerca e sviluppo...)</p>	<p><b>Core Intervention(s)</b></p> <p>Il prodotto, il servizio o la soluzione principale offerti</p>	<p><b>Beneficiaries</b></p> <p>Il target più colpito dal problema sociale e/o ambientale affrontato</p>	<p><b>Value for Beneficiaries</b></p> <p>I principali vantaggi che il prodotto o servizio crea per i beneficiari</p>
<p><b>Key Partners &amp; Stakeholders</b></p> <p>Forniscono risorse esterne o supporto affinché il modello di business funzioni.</p>		<p><b>Channels</b></p> <p>Canali fisici e/o digitali utilizzati per entrare in contatto, comunicare e interagire con il pubblico</p>	<p><b>Customers</b></p> <p>Coloro che acquistano concretamente un prodotto, servizio o soluzione dell'impresa sociale</p>	<p><b>Social Impact Mission</b></p> <p>Il cambiamento sociale che si vuole generare</p>
<p><b>Cost Structure</b></p> <p>I principali costi e spese da sostenere</p>		<p><b>Surplus</b></p> <p>Descrivere dove si prevede di investire i profitti</p>	<p><b>Revenue Engines</b></p> <p>Descrivere come l'impresa genera ricavi</p>	
<p><b>Value for Customers</b></p> <p>I principali vantaggi che il prodotto o servizio crea per i clienti</p>				

## 5. SELEZIONARE E MIGLIORARE L'IDEA

Prototipazione

Sviluppo di prototipi e progetti pilota per testare l'idea in un contesto reale e raccogliere feedback

Miglioramento

Utilizzo del feedback per migliorare l'idea, affinare il modello di business e le operazioni per massimizzare l'efficacia e l'impatto.



## 6. ANALISI DI FATTIBILITÀ: IL BUSINESS PLAN

### BUSINESS PLAN DESCRITTIVO

DELINEA IL MODELLO DI BUSINESS, COSA OFFRE L'IMPRESA, TEAM, CLIENTELA, CANALI, COMPETITOR, RISCHI, LE STRATEGIE DI MARKETING E COMUNICAZIONE ETC.

### PIANO ECONOMICO-FINANZIARIO

ANALIZZA E VERIFICA LA FATTIBILITÀ ECONOMICO-FINANZIARIA DELL'IMPRESA

## SOSTENIBILITÀ ECONOMICA

L'impresa è  
economicamente  
sostenibile?

## VALORE SOCIALE AGGIUNTO

A quale bisogno stiamo  
rispondendo?

Che vantaggio ne  
trae la società?



# MODELLI DI BUSINESS PER L'IMPRESA A IMPATTO SOCIALE



YUNUS SOCIAL BUSINESS CENTRE  
UNIVERSITY OF FLORENCE

# MODELLI DI BUSINESS

CROSS-SUBSIDY  
MODEL

BUY-ONE  
GIVE-ONE  
MODEL

FEE  
FOR SERVICE  
MODEL

TRAINING AND  
EMPLOYMENT  
MODEL

MARKET  
INTERMEDIARY  
MODEL

MARKET  
CONNECTOR  
MODEL

INDIPENDENT  
SUPPORT  
MODEL

?

 MODELLO	 FUNZIONAMENTO	 ESEMPIO
BUY-ONE GIVE-ONE	Per ogni prodotto venduto, l'impresa ne dona uno a una persona in difficoltà	TOMS, Bixbee
FEE FOR SERVICE	L'impresa vende direttamente servizi o prodotti alla popolazione target per autosostenersi	Bookshare.org
CROSS-SUBSIDY	I clienti che possono pagare il prezzo pieno finanziano l'accesso gratuito o agevolato per chi ha minori risorse	Aravind Eye Hospitals
TRAINING & EMPLOYMENT	L'impresa offre formazione e lavoro a persone in situazioni di svantaggio, vendendo poi i beni/servizi sul mercato	Albergo Etico
MARKET INTERMEDIARY	L'impresa supporta produttori vulnerabili migliorando i loro prodotti e rivendendoli a un prezzo equo	Fairtrade
MARKET CONNECTOR	L'impresa mette in contatto piccoli produttori o beneficiari con il mercato o i finanziatori, senza vendere direttamente	Kiva, Kickstarter
INDEPENDENT SUPPORT	L'impresa genera profitti con attività ordinarie e li reinveste in progetti sociali, separati dal core business	Dynamo Academy



YUNUS SOCIAL BUSINESS CENTRE  
UNIVERSITY OF FLORENCE

# COMUNICARE E MISURARE L'IMPATTO

Il **BILANCIO SOCIALE** è uno strumento di **ACCOUNTABILITY**

«Strumento di **rendicontazione delle responsabilità**, dei **comportamenti** e dei **risultati sociali, ambientali ed economici** delle attività svolte da un'organizzazione. Ciò al fine di offrire un'**informativa strutturata** e puntuale a tutti i soggetti interessati, non ottenibile a mezzo della sola informazione economica contenuta nel bilancio di esercizio.»

*Linee guida per la redazione del bilancio sociale degli enti del Terzo settore ai sensi dell'art. 14 comma 1, decreto legislativo n. 117/2017 e, con riferimento alle imprese sociali, dell'art. 9 comma 2 decreto legislativo n. 112/2017*

Legge delega Terzo Settore 6 giugno 2016, n. 106  
«Delega al Governo per la **ristrutturazione del Terzo settore**,  
dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile  
universale»

DECRETO LEGISLATIVO 3  
luglio 2017, n. 112  
Revisione della disciplina in  
materia di **impresa sociale**

DECRETO LEGISLATIVO 3  
luglio 2017, n. 117  
«**Codice del Terzo settore**»

DECRETO 4 luglio 2019  
Adozione delle **Linee guida** per la  
redazione del **bilancio sociale** degli enti  
del Terzo settore

DECRETO 23 luglio 2019  
**Linee guida** per la realizzazione di sistemi di  
**valutazione dell'impatto sociale** delle attività  
svolte dagli enti del Terzo settore



## FUNZIONE DIALOGICA

Affermare la mission  
e i valori perseguiti dall'ente

Dialogare con gli *stakeholder*  
e ricevere le loro aspettative

Migliorare la dimensione com  
unicativa dell'ente

Favorire la partecipazione e  
la trasparenza

## FUNZIONE STRATEGICA

Analizzare la dimensione  
strategico – organizzativa  
dell'ente per valutarne  
l'efficienza ed eventualmente  
ripensarne la struttura

Analizzare l'utilizzo delle  
risorse in rapporto agli  
obiettivi raggiunti  
per aumentarne l'impatto

## IL PROCESSO DI RENDICONTAZIONE SOCIALE



## IMPATTO SOCIALE

L'impatto sociale è il **CAMBIAMENTO NON ECONOMICO** creato dalle attività delle organizzazioni e dagli investimenti.

*(Emerson et al. 2000)*

## VALUTAZIONE DI IMPATTO SOCIALE

«Per valutazione di impatto sociale si intende la **valutazione qualitativa e quantitativa, sul breve, medio e lungo periodo** degli **EFFETTI DELLE ATTIVITÀ SVOLTE** sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato»

*Legge n. 106/2016 «Riforma del terzo settore»*

## FUNZIONE DIALOGICA

Avviare un dialogo potenzialmente arricchente con i principali stakeholder

Riflettere in maniera partecipativa sulle attività e gli ambiti di potenziale miglioramento

Migliorare le proprie capacità di comunicare

## FUNZIONE STRATEGICA

Conoscere meglio la propria organizzazione

Monitorare le proprie performance

Rendere più efficiente la gestione.

## ACCESSO A RISORSE/ ADEGUAMENTO NORAMTIVO

Essere in linea con l'orientamento del legislatore (cfr. Linee guida VIS).

Poter accedere a bandi pubblici e/o privati

Presentarsi meglio a potenziali investitori.

## PERCHÉ VALUTARE L'IMPATTO SOCIALE

Far emergere e conoscere:

- Il valore aggiunto sociale generato
- I cambiamenti sociali prodotti grazie alle attività
- La sostenibilità dell'azione sociale

- Il sistema di valutazione dell'impatto sociale deve far emergere: **il valore aggiunto sociale generato; i cambiamenti sociali prodotti** grazie alle attività del progetto; la sostenibilità dell'azione sociale
- Evidenza del processo di **stakeholder engagement** (sia interni sia esterni all'ente) per la definizione delle dimensioni da considerare nella vis;
- **Attività, servizi e progetti**
- **Input:** fattori produttivi, risorse umane finanziarie impiegate, fattori propri e terzi
- **Output:** prodotti, beni e servizi risultanti dalle attività poste in essere
- **Outcome:** risultati della propria azione, effetti e **cambiamenti realizzati sulla vita dei soggetti coinvolti**

- Analisi controfattuale → Confronta un gruppo che ha beneficiato di un intervento con uno simile che non lo ha ricevuto
- Analisi costi-benefici → Stima il valore economico generato confrontando costi e benefici dell'intervento
- EHD → Ascolta e valorizza la percezione soggettiva dei beneficiari: come è cambiata la loro vita? (misurazione dello sviluppo umano)
- Analisi SROI → attribuisce un valore economico ai cambiamenti generati

Ogni metodo ha pro e contro

I metodi sono combinabili tra di loro per creare **metodologie miste**



YUNUS SOCIAL BUSINESS CENTRE  
UNIVERSITY OF FLORENCE

**COLTIVA LA  
TUA  
IMPRESA!**



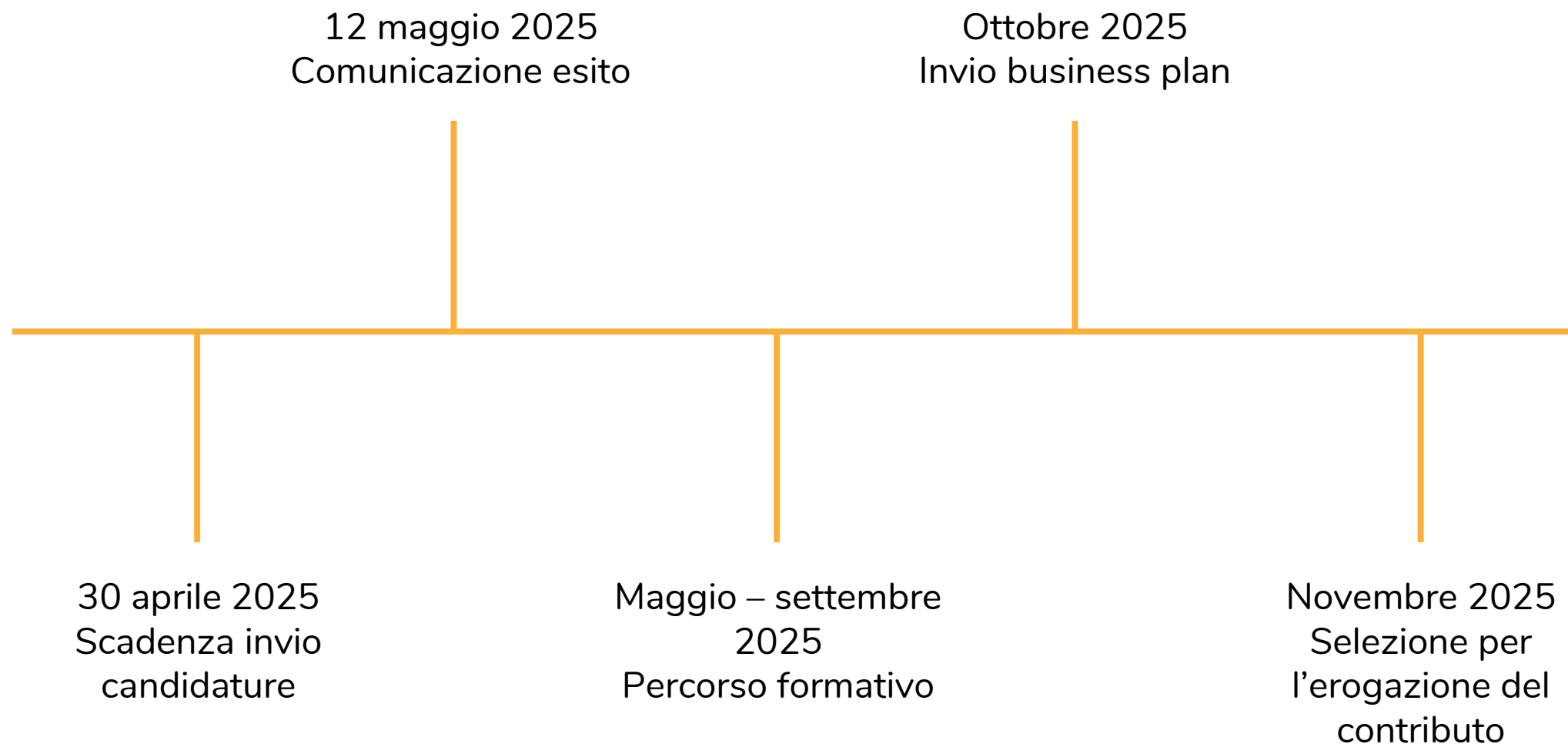
Il bando “Coltiva la tua impresa!” sostiene la nascita e la diffusione di imprese sociali attraverso un **percorso di accompagnamento** ed **un contributo a fondo perduto** rivolto a persone o gruppi che intendono avviare o che stanno avviando un'impresa sociale a Pistoia e nel territorio pistoiese.

## CHI PUÒ PARTECIPARE

- Singole persone o gruppi che intendano avviare un'impresa in forma di cooperativa sociale di tipo A o B o di Impresa Sociale ai sensi del decreto legislativo 112/2017 che abbia sede legale e operativa nella provincia di Pistoia. Al momento della presentazione della domanda l'impresa non deve essere ancora stata costituita.
- Enti no profit già costituiti (associazioni, fondazioni) che vogliano assumere la qualifica di impresa sociale.



# IL PERCORSO



## WORKSHOP IN CLASSE

- Introduzione all'impresa sociale e presentazione di esperienze dirette
- La normativa dell'impresa sociale in Italia
- Business design: social business model canvas
- Analisi di mercato: clientela e competitor
- Elementi di contabilità per l'impresa sociale
- Business Plan economico finanziario
- Credito ed opportunità di finanziamento
- Branding, comunicazione e pitch

## SEMINARI APERTI

- Rendicontazione sociale e valutazione di impatto sociale
- Gestione della diversità in azienda
- Processi e buone pratiche di sostenibilità ambientale

## CONSULENZE INDIVIDUALI

- Costruzione del modello di business (strategia e normativa)
- Business plan descrittivo
- Business plan economico finanziario



# COME PARTECIPARE

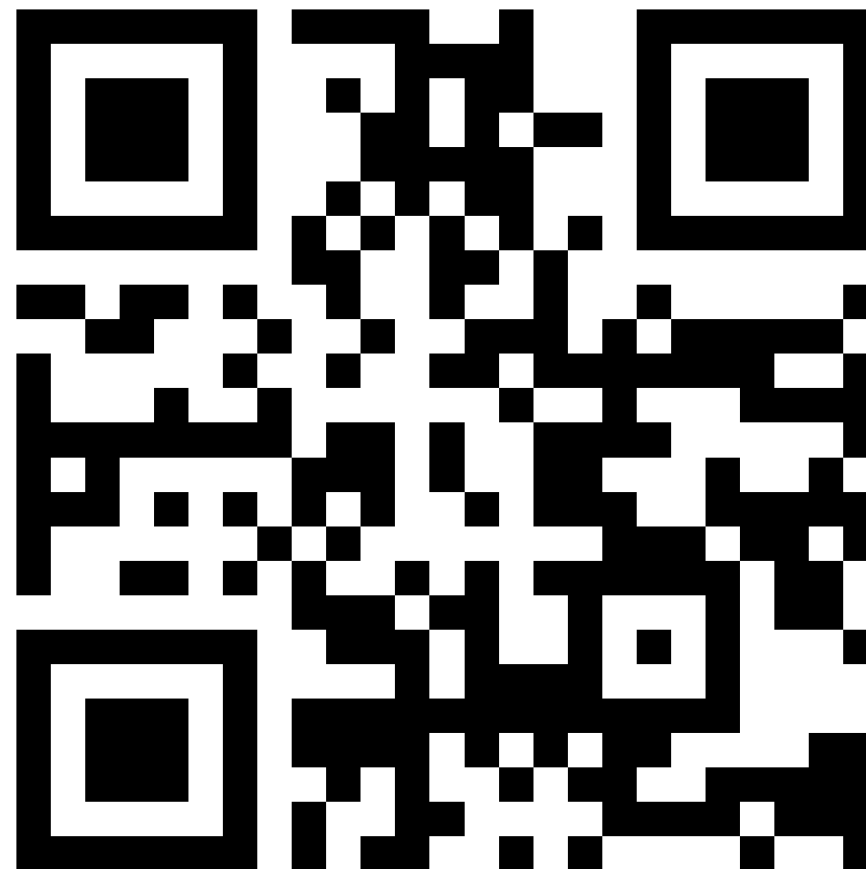
Per partecipare è necessario compilare e inviare il formulario all'indirizzo di posta elettronica

[info@sbflorence.org](mailto:info@sbflorence.org)

Scadenza: 30 aprile 2025

Dove scaricare il formulario:

<https://sbflorence.org/coltiva-la-tua-impresa-bando-per-creare-imprese-sociali-pistoia/>



# LE IMPRESE SOCIALI

Dal 2017 ad oggi, a seguito del percorso Coltiva la tua impresa! sono nate 7 imprese sociali nella provincia di Pistoia

4passi.ONE

Luce per tutti

Hyper Social Club

Oltre Verde

Better Social

Magnani Pescia

Il Cappellaio Matto



YUNUS SOCIAL BUSINESS CENTRE  
UNIVERSITY OF FLORENCE

# PAROLA ALL'IMPRESA SOCIALE: 4PASSI.ONE



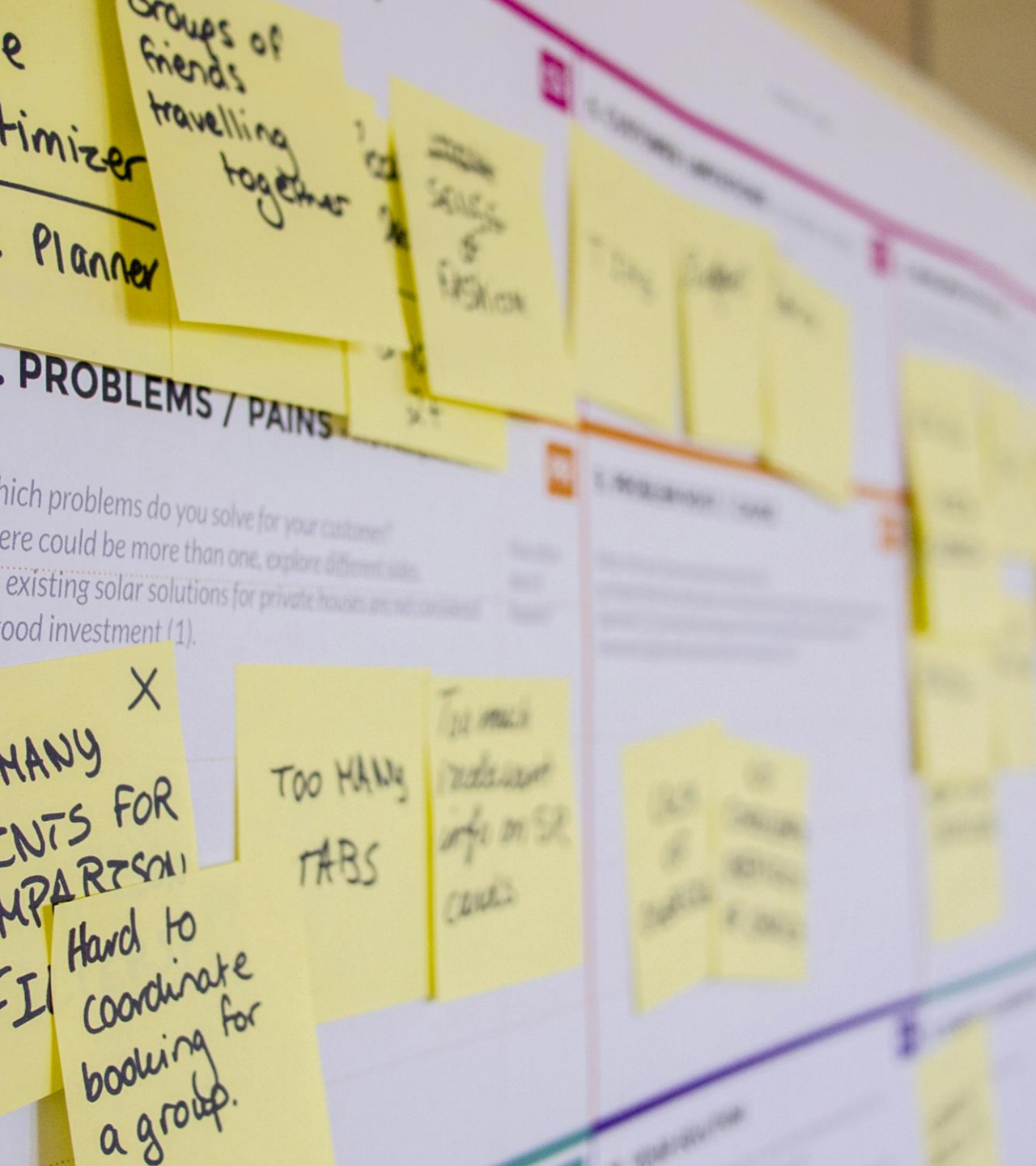
YUNUS SOCIAL BUSINESS CENTRE  
UNIVERSITY OF FLORENCE

# I SERVIZI DELLA CAMERA DI COMMERCIO



YUNUS SOCIAL BUSINESS CENTRE  
UNIVERSITY OF FLORENCE

# PROSSIMO APPUNTAMENTO 10 APRILE: LABORATORIO SOCIAL BUSINESS MODEL CANVAS





## CORE INTERVENTIONS

Quale prodotto/servizio offriamo alla nostra clientela?

Perché dovrebbero scegliere il nostro prodotto/servizio?

Quale bisogno della clientela stiamo soddisfacendo?

## SOCIAL IMPACT MISSION

Quale impatto sociale vogliamo generare?

Quale problema sociale e/o ambientale vogliamo risolvere?



**GRAZIE PER  
L'ATTENZIONE!**



+ 39 0574 602561



info@sbflorence.org



@YSBCUF



Yunus Social Business  
Centre University of  
Florence



@YSBCUF