

# VIVE

**SOSTENERE  
LO SVILUPPO  
DI COMPETENZE  
IMPRENDITORIALI**





# INDICE DEI CONTENUTI

Prefazione	4
Introduzione	6

1

## Economia sociale e Solidale 7

1.1 Definizione di Economia Sociale e Solidale (ESS)	7
1.2. Attori dell'Economia Sociale e Solidale	8

2

## Imprenditoria sociale 10

2.1. Principi dell'imprenditoria sociale	10
2.2. Gestione dell'impatto sociale	11
2.3. Caratteristiche specifiche dell'organizzazione di una struttura di ESS	12
2.4. Perché fare business?	13
2.5. Ciclo di vita di una struttura di ESS	14

3

## Strumenti e buone pratiche 16

3.1. Definizione della missione sociale	16
3.2. Definizione di obiettivi chiari	16
3.3. Elaborazione di un solido business plan	17
3.4. Sviluppo di un modello di business affidabile	19

4

## Sviluppo di strutture di ESS 21

4.1. Fonti di finanziamento	21
4.2. Assistenza tecnica	21
4.3. Condivisione dell'esperienza e creazione di partenariati	22

5

## Conclusione 23

*N.B.: L'uso della forma maschile in questo opuscolo ha il solo scopo di facilitarne la lettura.*

## PREFAZIONE

**Il progetto di Capacity Building Vive - Vive la durabilité des actions de jeunesse<sup>1</sup> - mira a soddisfare le esigenze delle strutture e organizzazioni giovanili marocchine partner del progetto che operano nella regione orientale (province di Jerada e Nador) e nelle province di Chichaoua e Taroudant.**

Queste regioni fragili sono caratterizzate da un'offerta limitata di impiego, da un'elevata disoccupazione, dalla mancanza di competenze digitali e imprenditoriali e da problemi ambientali legati al cambiamento climatico e all'intervento umano.

L'obiettivo generale di questo progetto è quello di dotare le organizzazioni giovanili partner delle conoscenze, dei metodi e degli strumenti necessari per rafforzare la loro capacità di rispondere direttamente ed efficacemente alle esigenze dei loro beneficiari, in particolare giovani e donne. Si tratta quindi di un programma di sviluppo delle capacità che coinvolge attivamente sei organizzazioni partner.

Durante i 24 mesi del progetto, le organizzazioni marocchine partecipano a scambi di buone pratiche mirate a potenziare il proprio intervento e collaborano coi due partner europei per animare corsi di formazione, che si basano su strumenti e metodi di educazione non formale. Partecipando attivamente a queste formazioni, le organizzazioni coinvolte migliorano la qualità del proprio lavoro e rafforzano il supporto che offrono ai giovani, in particolare a quelli con minori opportunità.



I primi corsi di formazione organizzati nell'ambito del progetto Vive si sono concentrati su: valutazione dei bisogni, pianificazione, impatto e sostenibilità dei progetti giovanili; gestione dei volontari; dematerializzazione del lavoro e pratiche digitali responsabili da attuare quando si lavora coi giovani. Questo opuscolo nasce dalla più recente formazione realizzata, focalizzata su pratiche che favoriscono lo sviluppo di competenze imprenditoriali tra i giovani, ed è stato concepito proprio per dare ai professionisti del settore giovanile la possibilità di sostenere i giovani marocchini nel processo di sviluppo delle capacità imprenditoriali e di creazione di strutture che mirano ad avere un impatto significativo e duraturo sulle comunità locali in Marocco.

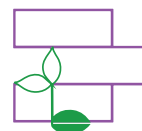
Due video che presentano i punti chiave di questo opuscolo sono disponibili sulla piattaforma Vive e sui canali social dei sei partner del progetto.

Il progetto Vive la durabilité des actions de jeunesse è coordinato da *Association pour le Développement des Initiatives Citoyennes et Européennes - ADICE (Francia)*, cofinanziato dall'Unione Europea nell'ambito del programma Erasmus+ Youth e realizzato in partenariato con *Associazione Solidarietà Paesi Emergenti - ASPem (Italia)*, *Association Isaaf Jerada Solidarité et Développement (Marocco)*, *Association Amuddu Chantiers Sans Frontières (Marocco)*, *Association Thissaghnasse pour la culture et développement - ASTICUDE (Marocco)*, *TILDAT pour le développement et la coopération (Marocco)*.

<sup>1</sup>Questo progetto è cofinanziato dall'Unione Europea. Tuttavia, le opinioni e i punti di vista espressi sono esclusivamente quelli degli autori di questo opuscolo e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea. Né l'Unione Europea né l'autorità finanziatrice possono essere ritenute responsabili.



<https://adice.asso.fr/>



**ASPem**  
onlus  
ASSOCIAZIONE SOLIDARIETÀ  
PAESI EMERGENTI

<https://aspem.org/?lang=en>



[https://www.facebook.com/isaaf.jerada/?locale=fr\\_FR](https://www.facebook.com/isaaf.jerada/?locale=fr_FR)



**AMUDDU**

[https://www.facebook.com/AmudduCSF/?locale=fr\\_FR](https://www.facebook.com/AmudduCSF/?locale=fr_FR)



[https://www.facebook.com/associationasticude/?locale=fr\\_FR](https://www.facebook.com/associationasticude/?locale=fr_FR)



**جمعية تلدات**  
ASSOCIATION TILDAT

[https://www.facebook.com/AS-SOCIATION TILDAT/?locale=fr\\_FR](https://www.facebook.com/AS-SOCIATION TILDAT/?locale=fr_FR)



**Cofinanziato dall'Unione europea**

# INTRODUZIONE

**L'Economia Sociale e Solidale (ESS) e l'imprenditoria sociale** risultano sempre più fondamentali nella generazione di un impatto positivo e sostenibile all'interno delle comunità, soprattutto in termini di rafforzamento delle capacità imprenditoriali dei giovani.

Questi approcci innovativi superano i confini convenzionali del mondo imprenditoriale, concentrandosi sulla creazione di strutture con ampio impatto sociale. L'ESS consente di raggiungere obiettivi economici incorporando al contempo valori di solidarietà, democrazia ed equa redistribuzione dei profitti.

In modo complementare, l'imprenditoria sociale coinvolge i giovani nell'utilizzo delle loro capacità imprenditoriali per affrontare sfide sociali e ambientali urgenti. Investendo nel rafforzamento delle capacità imprenditoriali dei giovani, questi approcci aprono prospettive promettenti per la creazione di strutture sostenibili, in grado di produrre cambiamenti positivi nelle comunità locali e non solo.

Questa introduzione mira a sottolineare l'importanza cruciale dell'ESS e dell'imprenditoria sociale come catalizzatori del cambiamento e come approcci che offrono ai giovani l'opportunità di diventare attori chiave nella costruzione di un futuro socialmente responsabile.

Oggi l'ESS è ampiamente discussa nei Paesi del Maghreb, in particolare in Marocco, dove sta suscitando un forte interesse da parte della società civile, delle politiche pubbliche e delle organizzazioni nazionali e internazionali. L'ESS comprende una serie di attività gestite da associazioni,



cooperative ed enti previdenziali e assistenziali, sia nel settore privato sia con sovvenzioni pubbliche. Oltre agli obiettivi economici legati all'agricoltura, al commercio e all'industria, i principi fondamentali di queste realtà si basano su solidarietà civica, democrazia, servizio alla comunità, redistribuzione degli utili e reinvestimento associativo.

Queste realtà sono impegnate nella creazione di progetti di sviluppo, nel sostegno di attività generatrici di reddito, in particolare nel campo del microcredito, e nella promozione dell'imprenditoria sociale e partecipativa, e pongono l'accento su un approccio incentrato sull'ambiente, cercando di incoraggiare uno sviluppo non solo spontaneo ma anche sostenibile.

L'obiettivo di questo opuscolo è fornire una rapida panoramica sull'ESS in Marocco, attraverso la presentazione e l'approfondimento di definizioni e concetti, principi e fondamenti, nonché di meccanismi di finanziamento e di supporto tecnico.

# 1

## ECONOMIA SOCIALE E SOLIDALE

**Questo capitolo intende fornire informazioni sulle basi dell'economia sociale e sui suoi diversi attori.**



### 1.1 DEFINIZIONE DI ECONOMIA SOCIALE E SOLIDALE (ESS)

L'Economia Sociale e Solidale (ESS) è un modello economico basato su principi di solidarietà, cooperazione e sostenibilità, che mira a conciliare i risultati economici con l'utilità sociale. A differenza di un approccio strettamente basato sul profitto, l'ESS promuove una visione inclusiva in cui gli attori economici collaborano per soddisfare esigenze sociali, culturali o ambientali.

L'ESS svolge un ruolo essenziale nello sviluppo economico e sociale del Marocco, contribuendo attivamente alla creazione e alla sostenibilità di attività generatrici di reddito e di posti di lavoro. L'ESS sta emergendo sempre più come motore dinamico dell'economia, promuovendo l'inclusione e l'occupabilità dei giovani: incoraggiando la creazione di imprese con finalità sociali, l'ESS offre significative opportunità di lavoro ai giovani che ogni giorno affrontano le sfide del mercato del lavoro tradizionale.

Favorendo modelli di governance partecipativa e pratiche eque, le strutture dell'ESS contribuiscono all'inclusione sociale creando ambienti di lavoro favorevoli allo sviluppo delle competenze e alla realizzazione professionale dei giovani.

Mettendo le persone al centro delle proprie preoccupazioni, l'ESS è una leva potente per rilanciare l'economia locale e offrire prospettive concrete alle generazioni emergenti.

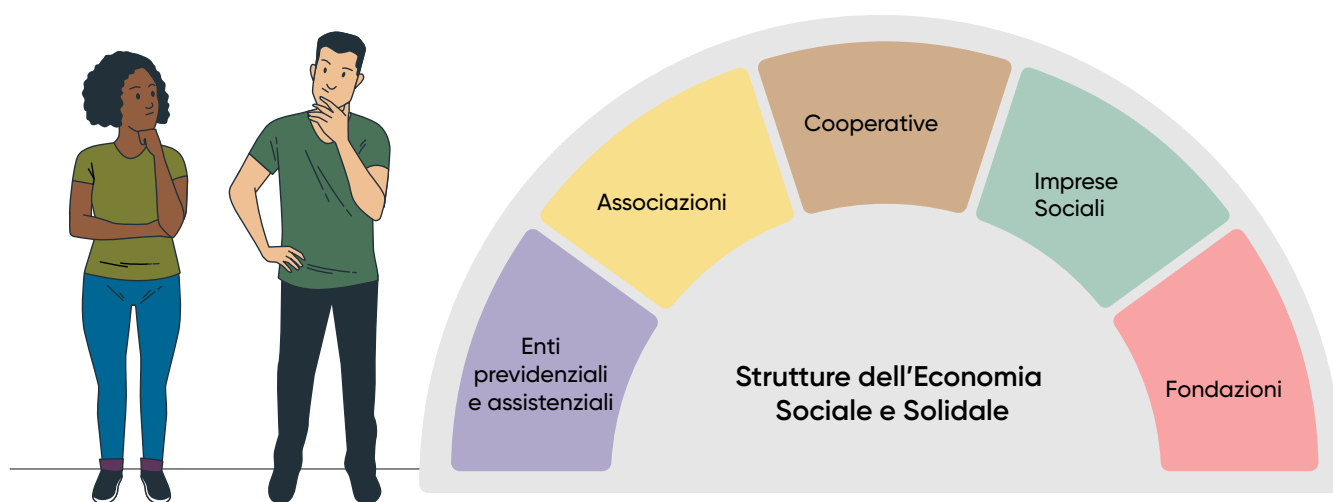
Nel contesto dell'occupazione giovanile, l'ESS offre soluzioni innovative creando opportunità di integrazione professionale. Le iniziative dell'ESS si estendono a diversi settori come l'economia circolare, il commercio equo e solidale, l'agricoltura sostenibile, l'economia digitale solidale e molti altri. Questi settori offrono ai giovani spazi in cui possono sviluppare le proprie competenze, esprimere la propria creatività e partecipare attivamente a progetti con un impatto sociale positivo.

Inoltre, l'ESS favorisce un approccio inclusivo, contrastando la discriminazione e promuovendo le pari opportunità: favorisce la creazione di condizioni di lavoro eque, con salari dignitosi, orari di lavoro adeguati e il riconoscimento del ruolo centrale dei lavoratori nel processo decisionale.

Ponendo i valori sociali e solidali al centro dell'economia, l'ESS contribuisce non solo alla creazione di posti di lavoro sostenibili per i giovani, ma anche alla nascita di un'economia più giusta ed equilibrata.

## 1.2. ATTORI DELL'ECONOMIA SOCIALE E SOLIDALE

Nell'ambito dell'ESS in Marocco, diversi tipi di strutture offrono opportunità uniche ai giovani imprenditori:



▮ **Enti previdenziali e assistenziali:** sono enti che gestiscono forme di previdenza per lavoratori subordinati o indipendenti sulla base di una partecipazione reciproca; incoraggiano la solidarietà offrendo servizi ai propri soci e offrono ai giovani l'opportunità di creare iniziative mutualistiche innovative e accessibili; sono presenti soprattutto nei settori sanitario, assicurativo e finanziario.

▮ **Associazioni:** svolgendo un ruolo essenziale nella mobilitazione sociale, le associazioni marocchine operano spesso in diversi settori, come l'istruzione, la sanità e lo sviluppo della comunità; offrono ai giovani l'opportunità di essere coinvolti in progetti che hanno un impatto diretto sulla società.

▮ **Cooperative:** permettono ai membri di condividere equamente le decisioni e i profitti; sono diffuse in settori come l'agricoltura, l'artigianato e i servizi e offrono ai giovani la possibilità di lavorare insieme per raggiungere obiettivi comuni.

▮ **Imprese sociali:** queste strutture ibride perseguono obiettivi sia economici sia sociali; i giovani imprenditori possono creare imprese sociali innovative incentrate sulla soluzione di specifici problemi sociali, generando al contempo un reddito sostenibile.

▮ **Fondazioni:** questi enti senza scopo di lucro svolgono un ruolo cruciale nella mobilitazione di risorse finanziarie a sostegno di progetti di interesse generale; i giovani possono essere coinvolti nelle fondazioni per contribuire a iniziative filantropiche o di sviluppo.

Ognuna di queste strutture offre ai giovani imprenditori l'opportunità di conciliare le aspirazioni professionali con i valori di solidarietà, sostenibilità e impatto sociale, creando così un sistema diversificato all'interno dell'ESS marocchina.

### ESEMPIO

#### La Cooperativa Tamettuth<sup>2</sup>

Situata nella regione di Agadir, questa cooperativa produce olio di argan biologico. È composta principalmente da donne berbere che lavorano insieme per estrarre l'olio dalle noci di argan. La cooperativa mira a conferire alle donne della regione un'occupazione stabile e un reddito sostenibile, preservando le tecniche tradizionali di produzione dell'olio di argan.

<sup>2</sup> Tutti gli esempi citati in questo opuscolo sono fittizi e a scopo esplicativo.



# QUIZ

- **1. Che cos'è l'Economia Sociale e Solidale (ESS)?**
- a. Un modello di business che serve gli interessi delle grandi aziende e dei gruppi commerciali
  - b. Un modello di business che concilia prestazioni economiche e benefici sociali
  - c. Una forma alternativa di economia che segue le leggi del mercato esistente
- **2. L'obiettivo di una realtà che implementa l'approccio dell'ESS è:**
- a. Massimizzare i profitti
  - b. Risolvere problemi sociali generando un reddito sostenibile
  - c. Soddisfare i bisogni sociali attraverso attività no profit
- **3. Il tipo di gestione all'interno di una struttura di ESS è:**
- a. Gestione dirigenziale
  - b. Gestione gerarchica tradizionale
  - c. Gestione partecipativa ed equa
- **4. Quali sono gli obiettivi dell'ESS?**
- a. Combattere le disuguaglianze sociali, promuovere l'inclusione e l'integrazione nel mondo del lavoro
  - b. Massimizzare i profitti per gli azionisti
  - c. Dominare il mercato eliminando la concorrenza

Le risposte: 1.b, 2.b, 3.c, 4.a



## 2

# IMPREDITORIA SOCIALE

**L'obiettivo di questo capitolo è fornire informazioni sui principi dell'imprenditoria sociale e sulle specificità della gestione di una struttura di ESS.**

L'imprenditoria sociale è un approccio innovativo che si distingue dall'imprenditoria tradizionale per il suo specifico modello di business: a differenza dell'attenzione esclusiva alla redditività finanziaria, l'imprenditoria sociale pone l'accento sull'impatto sociale generato.

Gli imprenditori sociali mirano a risolvere problemi sociali e ambientali operando al contempo in modo economicamente redditizio. Questo modello incorpora indicatori di impatto che misurano i benefici sociali generati, andando oltre i soli risultati finanziari, e mira a creare un cambiamento positivo e duraturo nella società, affrontando temi come la povertà, l'istruzione e l'accesso all'assistenza sanitaria. In questo modo, l'imprenditoria sociale in Marocco offre un approccio olistico che concilia il successo economico con la creazione di valore sociale tangibile, dando ai giovani imprenditori l'opportunità di implementare soluzioni innovative in risposta alle sfide locali.



## 2.1. PRINCIPI DELL'IMPREDITORIA SOCIALE

L'imprenditoria sociale si basa su quattro principi fondamentali che definiscono i contorni entro cui si sviluppano le strutture dell'ESS.

1. In primo luogo, l'imprenditoria sociale si basa sull'intenzione di creare un progetto economicamente sostenibile, caratterizzato dall'indipendenza dalle autorità pubbliche. L'impresa produce beni e/o servizi, generando posti di lavoro e reddito, ma il suo obiettivo principale va oltre la semplice ricerca del profitto, che viene considerato come mezzo e non come fine ultimo.
2. Il secondo principio è la redditività controllata, che mette la redditività al servizio degli obiettivi sociali o ambientali. Le eccedenze generate sono destinate allo sviluppo del progetto sociale o ambientale, alla crescita professionale dei dipendenti e ad attività sociali, culturali o ambientali. L'eventuale ritorno sull'investimento è limitato, a sottolineare l'impegno prioritario per la missione sociale.
3. Il terzo principio, la governance partecipativa, definisce una struttura democratica e trasparente. Questa governance incoraggia l'informazione e il coinvolgimento di tutte le parti interessate, siano esse dipendenti, clienti, autorità locali, finanziatori, beneficiari o fornitori.
4. Infine, il quarto principio pone l'accento su uno scopo sociale e/o ambientale che

si manifesta attraverso la missione stessa dell'impresa sociale, l'assunzione dei suoi dipendenti, i metodi di produzione adottati e i clienti o i beneficiari a cui si rivolge. L'obiettivo di una struttura di questo tipo è quello di soddisfare un bisogno sociale che non è adeguatamente affrontato dal Governo o dal mercato, compartecipando così alla risoluzione globale di alcune sfide sociali.

## 2.2. GESTIONE DELL'IMPATTO SOCIALE

Nel settore dell'ESS, l'impatto sociale deriva dalla capacità di un'organizzazione o di un'azienda di identificare bisogni che non vengono soddisfatti, o che vengono soddisfatti parzialmente, e di rispondervi attraverso azioni di prevenzione, riparazione o compensazione.

L'impatto sociale si esprime in termini di benessere individuale, comportamento collettivo, capacità sviluppate, pratiche adottate e diffuse, innovazioni sociali e decisioni pubbliche. La valutazione dell'impatto sociale permette di definire, misurare e attribuire un valore sociale alle azioni, attraverso l'analisi degli effetti e dei cambiamenti generati per gli stakeholder coinvolti.

### ESEMPIO

Per misurare l'impatto sociale di un'organizzazione, è necessario prendere in considerazione diversi tipi di indicatori qualitativi e quantitativi. Prendiamo l'esempio di una cooperativa di produzione e vendita di miele.

Per misurare il suo impatto sociale, bisogna misurare i seguenti indicatori:

<p><b>Occupazione e inclusione sociale</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di posti di lavoro creati a livello locale.</li> <li>• Tasso di occupazione delle persone con disabilità o provenienti da contesti svantaggiati.</li> <li>• Misure adottate per promuovere l'inclusione sociale e le pari opportunità nelle pratiche di assunzione e di lavoro.</li> </ul>
<p><b>Sostegno ai produttori locali</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di produttori di miele locali sostenuti.</li> <li>• Percentuale delle entrate restituite agli apicoltori locali.</li> <li>• Impatto sullo sviluppo economico delle comunità in cui operano gli apicoltori.</li> </ul>



### ESEMPIO <sup>3</sup>

#### Cooperativa « Argan »

##### Attività

Organizzazione di escursioni in montagna e soggiorni in ecolodge

##### Governance

Coinvolge i membri della cooperativa e gli abitanti dei villaggi nelle decisioni riguardanti le attività e gli investimenti

##### Redditività

Genera reddito fisso e reinveste i profitti nella conservazione e nella tutela dell'ambiente

##### Obiettivi sociali/ambientali

Promuove un turismo responsabile che valorizza la cultura berbera, contribuendo allo sviluppo economico e sociale delle comunità locali e preservando le risorse naturali

<sup>2</sup> Tutti gli esempi citati in questo opuscolo sono fittizi e a scopo esplicativo.

<b>Ambiente e sostenibilità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratiche di gestione ambientale adottate nella produzione di miele (agricoltura biologica, conservazione degli habitat, uso responsabile delle risorse).</li> <li>• Riduzione dell'impronta carbonica grazie a metodi di produzione sostenibili e rispettosi dell'ambiente.</li> <li>• Pratiche di conservazione della biodiversità e protezione delle popolazioni di api.</li> </ul>
<b>Educazione e consapevolezza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero di attività educative organizzate sui temi dell'apicoltura, della conservazione dell'ambiente e dell'importanza delle api.</li> <li>• Promozione di programmi di sensibilizzazione nelle scuole o nelle comunità locali.</li> <li>• Misure adottate per incoraggiare il consumo responsabile ed etico dei prodotti dell'apicoltura.</li> </ul>
<b>Impatto economico locale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volume delle vendite di miele e dei prodotti derivati.</li> <li>• Contributo allo sviluppo economico locale, misurato in base agli acquisti e agli investimenti nella comunità.</li> <li>• Effetto moltiplicatore sull'economia locale attraverso la creazione di valore aggiunto e l'avvio di attività economiche correlate.</li> </ul>
<b>Qualità di vita della comunità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicatori di benessere della comunità, come l'accesso a cibi sani e naturali.</li> <li>• Promozione della vitalità culturale e sociale delle comunità locali attraverso eventi o programmi comunitari sostenuti dalla vendita del miele.</li> </ul>

## 2.3. CARATTERISTICHE SPECIFICHE DELL'ORGANIZZAZIONE DI UNA STRUTTURA DI ESS

**Una struttura di ESS si distingue per i suoi valori e principi:**

### Scopo sociale o ambientale

La missione principale è orientata al bene comune, sia esso sociale, ambientale, culturale o altro. Gli utili generati vengono reinvestiti per perseguire questa missione, anziché essere distribuiti agli azionisti.

### Limiti ai profitti individuali

A differenza delle aziende tradizionali, nel settore dell'ESS esiste un limite massimo di profitti. Le eccedenze generate non possono essere utilizzate per l'arricchimento personale, ma devono essere reinvestite per contribuire alla missione sociale o ambientale dell'organizzazione.



### Solidarietà e cooperazione

La cooperazione tra i membri e la solidarietà sono valori fondamentali dell'ESS. Le organizzazioni di questo settore cercano spesso di promuovere un'economia più equa e di rispondere a bisogni sociali non soddisfatti.

### **Radicamento locale**

Molte organizzazioni dell'ESS hanno un forte radicamento locale e infatti intendono rispondere alle esigenze della comunità di riferimento e di contribuire al suo sviluppo sostenibile.

### **Economia plurale**

L'ESS fa parte di un'economia plurale, in cui il mercato non è l'unico motore. Le relazioni economiche sono integrate dalla logica della solidarietà, della cooperazione e del sostegno reciproco.

Queste caratteristiche specifiche fanno dell'ESS un modello economico alternativo, basato sulla sostenibilità sociale e ambientale, sulla partecipazione democratica e sul perseguimento dell'interesse collettivo.



## **2.4. PERCHÉ FARE BUSINESS?**

### ***L'imprenditorialità, uno strumento di inclusione***

Nel contesto marocchino, la creazione di progetti di ESS offre ai giovani un'opportunità unica di combinare aspirazioni professionali ed economiche con obiettivi sociali concreti. È in questo ambito che i professionisti che lavorano coi giovani sono chiamati a incoraggiare, sostenere e guidare i talenti emergenti verso i settori dell'ESS, che spaziano dall'ecoturismo all'artigianato locale, fino a iniziative comunitarie con fini sociali. I giovani non solo possono creare imprese di successo, ma possono anche contribuire a rispondere a specifici

bisogni sociali. L'imprenditoria sociale offre ai giovani la possibilità di raggiungere l'autonomia economica e al contempo l'occasione di promuovere soluzioni innovative e sostenibili in risposta alle sfide sociali locali. L'ESS rappresenta un'opportunità unica per incanalare l'energia e la creatività dei giovani marocchini in progetti significativi con un impatto positivo.

### ***L'imprenditorialità per creare un impatto reale***

L'imprenditoria sociale offre un'opportunità eccezionale per generare un impatto significativo sulle comunità locali. Impegnandosi in iniziative di ESS, i giovani imprenditori possono davvero trasformare l'ambiente circostante e apportare cambiamenti. Ad esempio, i progetti di ecoturismo possono rivitalizzare le aree rurali, mettendo in mostra la ricchezza naturale e culturale del Marocco. Allo stesso modo, il sostegno all'artigianato locale può non solo preservare le tradizioni culturali, ma anche dare impulso ai mercati locali.

Le iniziative comunitarie, guidate da imprenditori sociali, possono affrontare esigenze specifiche delle comunità marocchine, come l'accesso all'istruzione, alla sanità o ad altri servizi essenziali. Incoraggiando i giovani a partecipare a progetti che hanno un impatto reale sul proprio territorio, si promuove uno sviluppo sostenibile e inclusivo che risponde alle esigenze specifiche di ogni regione.

### ***L'imprenditorialità come strumento di sviluppo economico locale***

L'imprenditoria sociale si sta affermando come motore fondamentale dello sviluppo economico locale in Marocco. La creazione di posti di lavoro, favorita dagli imprenditori sociali, contribuisce direttamente a migliorare le condizioni di vita degli abitanti locali. Avviando progetti di ESS, questi imprenditori stimolano anche l'attività economica locale, incoraggiando la produzione e il consumo regionali.

Allo stesso tempo, le ricadute fiscali generate da queste iniziative rafforzano le

risorse locali, consentendo alle autorità di finanziare progetti di infrastrutture e servizi pubblici. L'imprenditoria sociale diventa così una potente leva per ridurre le disparità economiche tra le regioni, promuovere uno sviluppo più equilibrato e offrire opportunità economiche dove sono più necessarie.

Incoraggiare i giovani ad abbracciare l'imprenditoria sociale nel contesto ma-

rocchino diventa così non solo un'iniziativa individuale di successo, ma anche un catalizzatore essenziale per il progresso collettivo, che rafforza il tessuto sociale e promuove uno sviluppo economico locale armonioso. Questo tipo di imprenditoria è un invito a incanalare lo spirito imprenditoriale verso iniziative che superino i confini del successo finanziario per creare un impatto duraturo e positivo all'interno delle comunità locali.

## 2.5. CICLO DI VITA DI UNA STRUTTURA DI ESS



Un'organizzazione di ESS attraversa diverse fasi di sviluppo per inserirsi nel contesto locale, consolidare le proprie attività e aumentare il proprio impatto sociale. Queste fasi includono la fase di creazione, in cui l'idea iniziale si trasforma in un progetto, seguita da un periodo di crescita in cui l'organizzazione espande le proprie attività e la propria influenza.

Questa è la fase di consolidamento, in cui l'organizzazione consolida i propri risultati, sviluppa le proprie competenze e perfeziona i propri processi. Infine, c'è la fase di maturità, in cui l'organizzazione cerca di mantenere la propria rilevanza ed efficacia nel lungo periodo. Queste fasi sono essenziali per garantire la sostenibilità e la longevità delle imprese sociali e

per consentire loro di rispondere in modo proattivo alle sfide sociali ed economiche del contesto in cui si trovano.



### Fase 1: Creazione

La nascita di una struttura di ESS inizia con l'elaborazione di un'idea e l'identificazione di un bisogno sociale cruciale a cui rispondere. I fondatori svolgono un ruolo centrale in questa fase in cui il progetto viene concettualizzato: definiscono una chiara missione sociale ed elaborano un modello economico sostenibile. Si tratta di un periodo di riflessione strategica in cui si gettano le fondamenta dell'organizzazione,

definendo il suo impegno per il benessere sociale e stabilendo le basi della sua identità.



### Fase 2: Avvio e lancio

Una volta consolidata l'idea, si passa alla fase di avvio e lancio. Questa fase comporta la creazione ufficiale della struttura, che segue le procedure legali dell'ESS. I fondatori mobilitano le risorse necessarie, sotto forma di finanziamenti, competenze o partenariati. Questa fase concretizza le prime azioni dell'organizzazione avviando le sue attività sul campo.



### Fase 3: Sviluppo e crescita

Nel corso del tempo si entra in una fase di sviluppo e crescita. L'organizzazione implementa le proprie attività in linea con la propria missione sociale, cercando di aumentare il proprio impatto sul contesto circostante. L'acquisizione continua di risorse, sia finanziarie che umane, diventa fondamentale, così come il rafforzamento delle partnership create. Se il modello operativo si rivela vincente, l'organizzazione può prendere in considerazione un'espansione geografica o settoriale, rafforzando così la propria presenza nell'economia sociale della regione.



### Fase 4: Maturità

Quando l'organizzazione raggiunge la stabilità, entra in una fase di maturità. Le operazioni sono ben consolidate e l'organizzazione è riconosciuta per il suo impatto sociale, poiché contribuisce costantemente al benessere della comunità. La maturità rappresenta un periodo in cui l'organizzazione può consolidare i propri punti di forza, migliorare l'efficienza operativa e individuare nuove opportunità per rafforzare il proprio ruolo nel settore dell'ESS.



### Fase 5: Rinnovamento o trasformazione

La fase di rinnovamento o trasformazione si verifica quando l'organizzazione valuta il proprio impatto e la propria rilevanza. Viene intrapresa una riflessione strategica, che potenzialmente può portare a importanti adattamenti. A seconda delle sfide e delle opportunità individuate, l'organizzazione può scegliere di reinventarsi, di diversificare le proprie attività o di adattarsi a nuove esigenze sociali. Si tratta di una fase cruciale per garantire la sostenibilità a lungo termine dell'organizzazione.



#### LISTA

#### DI CONTROLLO PER CREARE UNA STRUTTURA DI ESS

- La mia idea di struttura è in linea con gli obiettivi e i principi dell'ESS.
- Le fondamenta della mia struttura si basano sui 4 principi dell'ESS.
- Ho identificato il tipo di struttura di ESS che desidero sviluppare.
- Ho identificato esigenze chiare a cui rispondere e l'impatto sociale/ambientale che desidero generare.
- Ho identificato indicatori quantitativi e qualitativi per la misurazione dell'impatto.

# 3

## STRUMENTI E BUONE PRATICHE



**Per favorire lo sviluppo e la corretta gestione di una struttura di ESS, è necessario adottare alcune buone pratiche e strumenti appropriati.**

### 3.1. DEFINIZIONE DELLA MISSIONE SOCIALE

Quando si avvia un progetto o una struttura di ESS, l'identificazione della sua missione sociale è una questione da affrontare fin dall'inizio.

La missione sociale si identifica nella risposta a un bisogno sociale o ambientale che non può essere adeguatamente gestito dai tradizionali meccanismi del mercato.

Questa fase richiede quindi un approccio innovativo e orientato al bene comune.

**Una missione sociale ben definita deve soddisfare i seguenti criteri:**

- Essere adeguata a una situazione reale e a un contesto preciso. Se questi cambiano, deve essere rivista.
- Riflettere le priorità e i valori della struttura che si sta costruendo.
- Identificare una linea di azione prioritaria che resti valida nel tempo, nonostante le possibili revisioni.
- Essere chiara, comprensibile a tutti e ben ponderata.

### 3.2. DEFINIZIONE DI OBIETTIVI CHIARI

Il primo passo fondamentale nello sviluppo di un progetto è l'identificazione di obiettivi chiari e ben definiti, in linea con la visione generale del progetto.

Questa fase aiuta i vari membri partecipanti a visualizzare l'idea di progetto in termini di obiettivi che consentiranno di attuare le azioni sul campo.

Il metodo SMART è particolarmente rilevante in questo contesto, in quanto fornisce un metodo chiaro e pratico per strutturare la missione sociale e l'impatto sulla comunità di riferimento.

È indispensabile coinvolgere in questa fase tutte le parti interessate, per garantire che tutte le opinioni siano ascoltate e per facilitare una definizione condivisa degli obiettivi e delle aspettative.

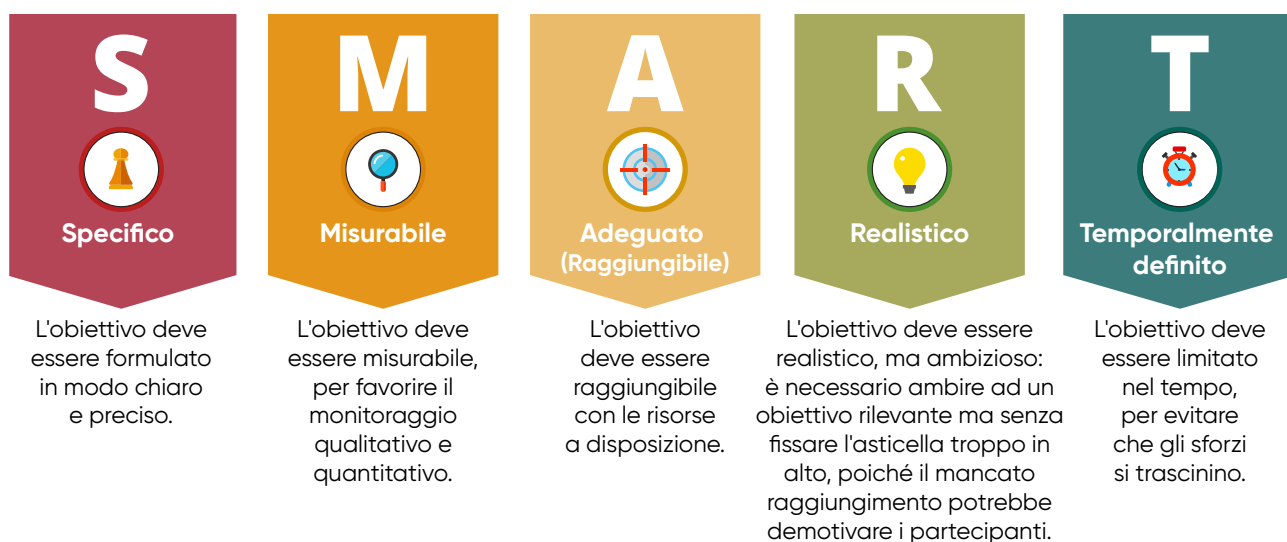


## Lavorare con il metodo SMART

Il metodo SMART è uno strumento per la definizione degli obiettivi che garantisce che essi siano specifici, misurabili, adeguati (nel senso di raggiungibili), realistici e temporalmente definiti.

Gli obiettivi, infatti, devono essere formulati in modo specifico per evitare qualsiasi

ambiguità e devono essere misurabili per consentire una valutazione accurata dei progressi del loro raggiungimento; devono inoltre essere pertinenti e raggiungibili, in linea con la visione generale del progetto; infine, anche l'aspetto temporale, integrato da scadenze definite, garantisce un progresso costante.



L'economista George T. Doran è stato il primo a utilizzare l'acronimo SMART negli anni '80, riprendendo il metodo di Peter F. Drucker per identificare gli obiettivi quantitativamente o qualitativamente in un periodo definito.

## 3.3. ELABORAZIONE DI UN SOLIDO BUSINESS PLAN

La gestione di ogni struttura prevede l'elaborazione di un business plan completo che illustri nel dettaglio gli elementi costitutivi del progetto, gli obiettivi, i valori e le strategie.

Di solito inizia con una descrizione approfondita della missione sociale, del valore aggiunto e degli obiettivi a breve e lungo termine. Il business plan comprende anche una strategia di marketing per far conoscere la causa sociale, proiezioni finanziarie, bilanci e piani di emergenza per mitigare i rischi. Serve come guida strategica per la gestione quotidiana, fornendo una chiara tabella di marcia per raggiungere gli obiettivi sociali e mantenere la sostenibilità finanziaria, per attrarre partner, mobilitare risorse



e misurare l'impatto sociale. Un solido business plan aiuta anche a costruire credibilità agli occhi di investitori, partner e stakeholder, creando una solida base per il successo a lungo termine.

L'inserimento di un'analisi SWOT nel business plan consente di identificare i punti di forza interni, i punti di debolezza, le opportunità e le minacce esterne.

## Elaborare un Business Plan



### Fase n°1: stesura della sintesi operativa

La sintesi operativa consiste in una presentazione concisa e incisiva del progetto sociale o ambientale, evidenziandone la missione e l'impatto atteso.

Questa parte, essenziale per suscitare l'interesse degli stakeholder, deve essere sintetizzata in una o due pagine.

### Fase n°2: presentazione del gruppo fondatore

In questa fase si mettono in evidenza i membri del gruppo fondatore, evidenziandone i profili, le esperienze e le competenze rilevanti per il raggiungimento della missione sociale o ambientale.

L'accento deve essere posto sulla complementarità dei membri e sul loro impegno comune per la causa.

### Fase n°3: definizione di obiettivi, punti di forza e valori

Si descrive il contesto di realizzazione del progetto, presentando le motivazioni alla base della sua ideazione ed evidenziando gli obiettivi sociali o ambientali perseguiti. Vengono inoltre presentati i valori fondamentali dell'azienda, come l'inclusione e la sostenibilità.

### Fase n°4: elaborazione della strategia economica e commerciale

Questa fase consiste nel dimostrare la fattibilità finanziaria del progetto presentando un'analisi di mercato pertinente, un modello di business adeguato al raggiungimento della missione sociale o ambientale e una strategia commerciale e di comunicazione allineata ai valori dell'organizzazione.

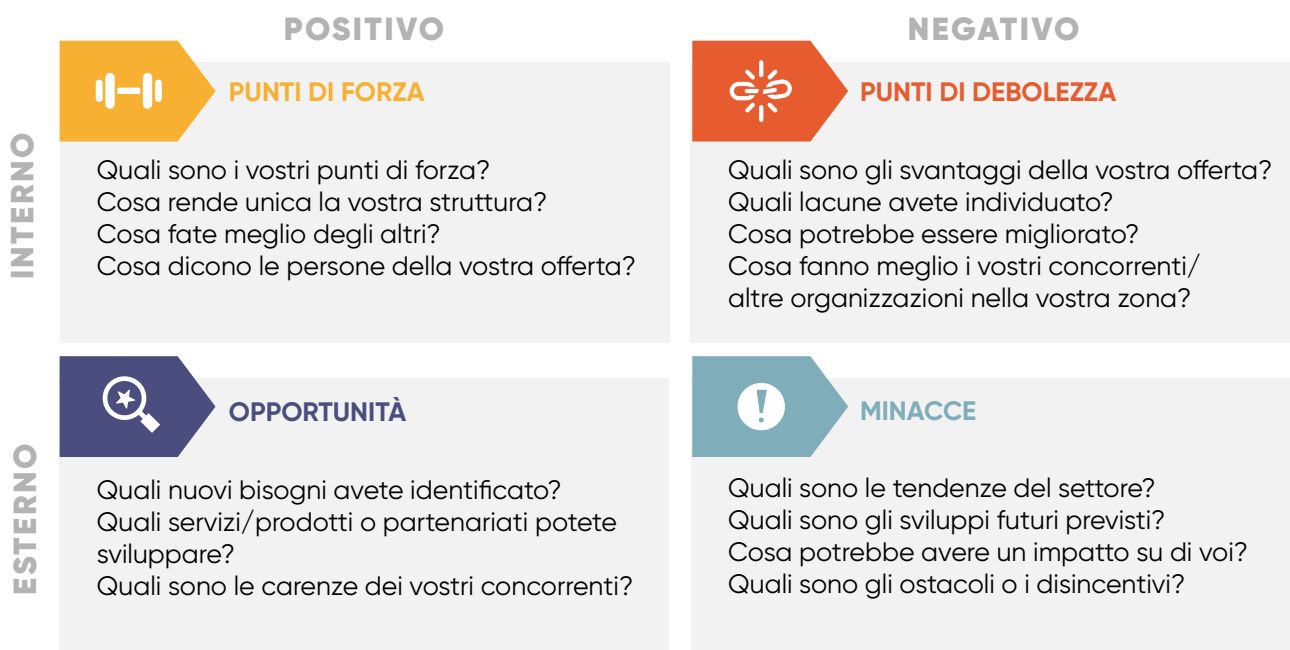
### Fase n°5: pianificazione finanziaria e di bilancio

La pianificazione finanziaria del business plan di una struttura di ESS è di fondamentale importanza: consente di anticipare e pianificare le proprie esigenze finanziarie per realizzare la propria missione. Tale pianificazione include lo sviluppo di proiezioni finanziarie su più anni, la gestione dei flussi di cassa e la valutazione della redditività sociale.

### Fase n°6: scelta dello status giuridico e istituzionale

La fase finale prevede la scelta dello status giuridico più appropriato per la struttura di ESS. Bisogna tener conto degli aspetti legali, fiscali e di governance. Si tratta di definire la forma giuridica che meglio riflette i valori e gli obiettivi dell'impresa sociale, garantendone la sostenibilità e l'impatto a lungo termine.

## Lavorare con la matrice SWOT



La SWOT è uno strumento di analisi strategica per le strutture aziendali. Valuta i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce, fornendo una rapida analisi degli aspetti interni ed esterni. Aiuta a sviluppare le strategie capitalizzando i punti di forza, mitigando le debolezze, cogliendo le opportunità e anticipando le minacce.

### 3.4. SVILUPPARE UN MODELLO DI BUSINESS AFFIDABILE

In qualsiasi struttura imprenditoriale, il modello di business deve essere sviluppato fin dalle prime fasi di creazione della struttura stessa. La redditività economica è un prerequisito per garantire il futuro a lungo termine del progetto.

Lo sviluppo e la formalizzazione di un modello di business valido e affidabile basato sull'impatto sono di fondamentale importanza per le organizzazioni dell'ESS. Questo modello di business è alla base della sostenibilità finanziaria dell'organizzazione, in quanto definisce il modo in cui essa genera, utilizza e misura le proprie entrate, massimizzando al contempo il proprio impatto sociale.

Un modello di business ben congegnato consente a un'organizzazione dell'ESS di conciliare le sue missioni sociali con una

gestione finanziaria efficiente.

Esso fornisce una visione chiara di come le risorse saranno mobilitate e allocate per raggiungere gli obiettivi sociali, rafforzando così la credibilità dell'organizzazione nei confronti di stakeholder, investitori sociali e partner.

Formalizzando questo modello attraverso la costruzione di un Social Business Model Canvas (SBMC), i possibili sponsor hanno l'opportunità di prevedere meglio le sfide finanziarie, identificare le opportunità di crescita sostenibile e dimostrare in modo trasparente il proprio impegno per raggiungere l'impatto sociale previsto, rafforzando così la propria partecipazione e il proprio contributo positivo alla società.

#### Lavorare con il Social Business Model Canvas (SBMC)

Il Social Business Model Canvas è uno strumento di pianificazione sintetico che aiuta gli imprenditori sociali a concettualizzare e visualizzare gli aspetti chiave del loro modello di business, concentrandosi sulle dimensioni sociali e ambientali. Si basa sul classico Business Model Canvas, ma è stato integrato per incorporare elementi specifici relativi all'impatto sociale e ambientale delle imprese.

Il SBMC consente di comprendere, progettare, articolare e discutere il modello di business.



Partner chiave	Attività principali	Valore della proposta	Canali di distribuzione	Clienti
Quali partnership strategiche sono essenziali per il progetto?	Come intendiamo realizzare questo progetto? Quali sono le attività principali?	Il nostro progetto fornisce una soluzione a un problema o soddisfa un bisogno? La strategia di vendita è efficace? Come intendiamo rispondere al problema sociale identificato? Con quali prodotti e servizi?	Quali canali di distribuzione scegliamo? Quali sono strategici?	Chi sono i nostri clienti? Qual è il target principale?
	<b>Risorse chiave</b> Quali sono le risorse necessarie?			<b>Beneficiari</b> Chi sono i nostri beneficiari? Quali sono i loro bisogni e aspirazioni?
<b>Struttura dei costi</b>		<b>Eccedenza</b>	<b>Struttura dei ricavi</b>	
Quali sono i costi inerenti al nostro progetto? Come sono distribuiti nel tempo?		Come investiamo il surplus?	Quali sono le fonti di reddito? Quanto contribuisce ogni tipo di ricavo al reddito complessivo?	
<b>Impatto sociale e/o ambientale</b>				
Quali sono i risultati attesi a breve, medio e lungo termine per i beneficiari diretti e per la comunità nel suo complesso? Quali sono gli indicatori necessari per monitorare e valutare i progressi del progetto?				

Fonte: AVISE, «Se lancer dans l'entrepreneuriat social», 2020, avise.org

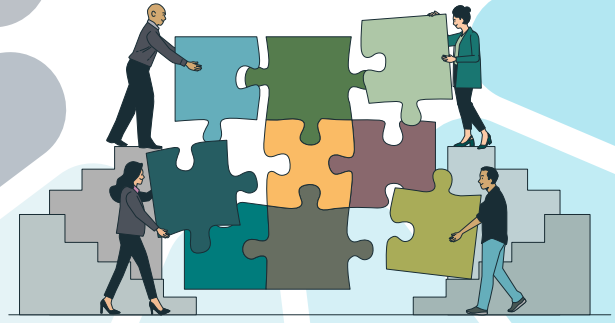
## LISTA

### DI CONTROLLO PER DEFINIRE E SVILUPPARE UNA STRUTTURA DI ESS

- Ho definito obiettivi chiari e la missione della mia struttura.
- Ho redatto un business plan per la mia attività.
- Ho sviluppato il modello di business della mia struttura utilizzando il SBMC.
- Ho valutato i miei bisogni in termini di risorse umane, materiali e risorse finanziarie.

# 4

## SVILUPPO DI STRUTTURE DI ESS



### 4.1. FONTI DI FINANZIAMENTO

Le strutture dell'ESS hanno a disposizione una vasta varietà di finanziamenti che ne favoriscono lo sviluppo e che possono essere classificati in categorie distinte.

#### Sovvenzioni pubbliche

Le organizzazioni dell'ESS possono ricevere sovvenzioni dirette da istituzioni nazionali, regionali o locali. Queste sovvenzioni sono generalmente assegnate nell'ambito di programmi pubblici a sostegno di iniziative sociali, ambientali o culturali. Numerosi programmi incoraggiano la partecipazione di associazioni, reti e cooperative.

*Esempio: Programma MOAZARA*

#### Prestiti di solidarietà

Le istituzioni finanziarie e le banche etiche offrono prestiti su misura per le esigenze specifiche delle imprese dell'ESS. Questi prestiti hanno spesso condizioni vantaggiose in termini di tassi di interesse e di rifusione, incoraggiando così lo sviluppo di progetti sociali.

*Esempio: Banque Al Amal*

#### Prestiti d'onore

Questi prestiti sono parte di un meccanismo di finanziamento che offre un sostegno finanziario senza la necessità di garanzie materiali. Questo tipo di finanziamento, per esempio, favorisce lo sviluppo e la sostenibilità delle iniziative di ESS in Francia.

*Esempio: Rete Entreprendre Maroc*

#### Investimenti socialmente responsabili

Gli investitori istituzionali e i fondi di investimento socialmente responsabili possono apportare capitali ai progetti di ESS. Questi investimenti mirano a generare un impatto sociale positivo, cercando al contempo un ragionevole ritorno finanziario.

*Esempio: Sogécapital Gestion di Société Générale*

#### Crowdfunding

Le piattaforme di crowdfunding consentono ai progetti di ESS di raccogliere fondi da un vasto pubblico. I contributi possono provenire da individui, aziende o organizzazioni, creando una dinamica comunitaria intorno al finanziamento di progetti con un impatto sociale.

*Esempio: Piattaforma Smala & Co e Autorité Marocaine du Marché des Capitaux (AMMC)*

#### Fondi europei e internazionali

Le organizzazioni dell'ESS possono accedere a finanziamenti da parte di organizzazioni internazionali, agenzie di sviluppo e fondazioni straniere. Questi fondi spesso mirano a promuovere obiettivi sociali su scala globale, come per esempio lo sviluppo sostenibile e la riduzione della povertà.

*Esempio: Programma Tamkin Li Tanmia - AFD*

## 4.2. ASSISTENZA TECNICA

Oltre all'aspetto finanziario, lo sviluppo di una struttura sociale implica la mobilitazione di competenze tecniche e di un certo know-how in termini di gestione del progetto e di conoscenza dei diversi aspetti legati al funzionamento della struttura di ESS.

Ecco perché spesso risulta molto utile coinvolgere un supporto esterno per avviare o sviluppare l'attività: tali soggetti forniscono un rafforzamento delle capacità nelle varie aree legate alla gestione del progetto (ricerche di mercato, marketing, vendite, comunicazione, mobilitazione delle risorse, ecc.) attraverso la consulenza di esperti, il tutoraggio tra pari, la formazione, ecc.

Questo tipo di supporto permette di superare dubbi e difficoltà tecniche, proseguire in ogni fase in modo efficace e arricchire la visione e l'esperienza del gruppo di lavoro.

È possibile rivolgersi a strutture dedicate a questo tipo di sostegno, come reti associative, camere di commercio, associazioni di supporto ai giovani, programmi di mentoring ed enti statali.

*Esempio: Laboratorio Impact*



## 4.3. CONDIVISIONE DELL'ESPERIENZA E CREAZIONE DI PARTENARIATI

La condivisione di esperienze e la creazione di partenariati svolgono un ruolo essenziale nello sviluppo di progetti nel campo dell'ESS, poiché favoriscono la diffusione di un patrimonio di conoscenze e risorse che contribuiscono alla crescita e alla sostenibilità di numerose strutture. Partenariati e reti di condivisione offrono uno spazio in cui gli imprenditori sociali possono scambiarsi idee, sfide e soluzioni, favorendo così l'apprendimento reciproco e l'innovazione. Inoltre, gli eventi e i luoghi di incontro facilitano le opportunità di collaborazione e partnership con altri attori protagonisti dell'ESS, come imprese sociali, organizzazioni no profit e istituzioni pubbliche.

Questi partenariati forniscono processi di Capacity Building, accesso ai finanziamenti e sostegno reciproco, contribuendo alla crescita e all'impatto positivo delle iniziative imprenditoriali dell'ESS.

*Esempio: REMESS +*

### LISTA DI CONTROLLO PER INDIVIDUARE FINANZIAMENTI E SVILUPPARE ATTIVITÀ

- Ho stimato il mio fabbisogno finanziario.
- Ho individuato i tipi di finanziamento compatibili con la mia struttura.
- Ho stimato le mie esigenze di supporto.
- Ho individuato le strutture di supporto tecnico-finanziario a cui posso rivolgermi.
- Mi sono unito a una rete di imprenditori per creare scambi e collaborazioni.

# 5 CONCLUSIONE

**In conclusione, l'Economia Sociale e Solidale rappresenta un pilastro essenziale per promuovere uno sviluppo sostenibile e inclusivo in Marocco.**

Dalla definizione di ESS agli strumenti e alle buone pratiche, senza dimenticare l'imprenditoria sociale, questa guida ha messo in luce le basi e le caratteristiche principali di questo settore in forte espansione.

Tuttavia, per garantire il successo e la sostenibilità dei progetti di ESS, è indispensabile sostenere ed equipaggiare i giovani imprenditori, fornendo loro le risorse necessarie per realizzare le proprie ambizioni e dare un contributo positivo alla società marocchina.



## FONTI

- *L'Entrepreneuriat et l'Économie sociale et solidaire au Maroc* AKHAYAD Loubna *International Journal of Advanced Research in Innovation, Management & Social Sciences* Volume 4, Issue 4, December 2020. Volume4-Issue4-AKHAYAD-Loubna. pdf (eursed.org)
- El Halaissi, M., & Boumkhaled, M. (2018). *L'entrepreneuriat social : Vers une définition*. *Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit*, 2(3) <https://www.revuecca.com/index.php/home/article/view/209>
- Source : AVISE, «Se lancer dans l'entrepreneuriat social», 2020, [avise.org](http://avise.org) ;
- [https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200128/avise-guide-se\\_lancer\\_dans\\_lentrepreneuriat\\_social.pdf](https://www.avise.org/sites/default/files/atoms/files/20200128/avise-guide-se_lancer_dans_lentrepreneuriat_social.pdf)
- Stern, P. & Schoettl, J. (2019). *Outil 9. La fixation des objectifs*. Dans : , P. Stern & J. Schoettl (Dir), *La Boîte à outils du Management* (pp. 36-39). Paris: Dunod.
- Djimadoum, Z., & Eid, D. *Les politiques de l'ESS: une approche comparée*.
- Bacq, S., & Janssen, F. R. A. N. K. (2008, October). *Définition de l'entrepreneuriat social: revue de littérature selon les critères géographique et thématique*. In *IXe Conférence internationale francophone en entrepreneuriat et PME*, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, octobre. *Définition de l'entrepreneuriat social et des entreprises – «sociales» – qui entrent dans ce champ* ([airepme.org](http://airepme.org))
- «Je construis utile». (2020). France Active.
- INARITEN, S., & ANGADE, K. (2023). *Financement des organisations de l'économie sociale et solidaire, cas des coopératives : Une revue de la littérature*. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 4(3-1), 671-685.
- Serrano, S. B. S., Bodini, R. B., Roy, M., & Salvatori, G. (2019). *Financial mechanisms for innovative social and solidarity economy ecosystems (1)*.
- FEMIP. (2004). «*Economie sociale et solidaire: Vecteur d'inclusivité et de création d'emplois dans les pays partenaires méditerranéens ?*»
- *Rapport du Conseil Economique, Social et Environnemental - Economie Sociale et Solidaire Un levier pour une croissance inclusive (n° 19/2015)*. (2015).



# ASSOCIATION **ADICE**

42, rue Charles Quint  
59100 Roubaix FRANCE  
T. (+33) 03 20 11 22 68

 [adice@adice.asso.fr](mailto:adice@adice.asso.fr)

 [adice.association](https://www.facebook.com/adice.association)

 [@Adice\\_Roubaix](https://twitter.com/Adice_Roubaix)

 [www.adice.asso.fr](http://www.adice.asso.fr)

 [adice.asso/](https://www.instagram.com/adice.asso/)

 [association-adice/](https://www.linkedin.com/company/association-adice/)



**Cofinanziato  
dall'Unione europea**