



**SOCIAL  
SEED**

INCUBATION METHODOLOGY FOR SOCIALLY EXCLUDED ENTREPRENEURS  
SUPPORTED BY COMPANIES



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

ERASMUS + ES01-KA204-064916

# GUIDA METODOLOGICA PER INCUBATORI SOCIALI



**DOCUMENTO  
DI SINTESI**

# OUTPUT 1: GUIDA METODOLOGICA PER INCUBATORI SOCIALI

## SINTESI

Il supporto della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti che riflette solo le opinioni degli autori e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che possa essere fatto delle informazioni in essa contenute.

# INTRODUZIONE



Il principale obiettivo del progetto Social SEED è generare e validare un nuovo incubatore sociale per persone a rischio di esclusione sociale ed economica. Le 5 attività finalizzate alla creazione del primo prodotto del progetto hanno permesso di identificare le fasi ideali di un incubatore sociale, di stabilire un rapporto con gli stakeholder, di selezionare strumenti formativi e educativi, di analizzare incubatori pubblici e di studiare le capacità e i limiti degli imprenditori target del progetto. Questa breve versione della guida metodologica mostra i principali risultati per ciascuna delle attività stabilite.



# ATTIVITÀ 1.1

# PROGETTAZIONE DELLE FASI DELL'INCUBATORE

L'analisi svolta nell'attività 1.1 ha permesso al partenariato di avere una più ampia comprensione di come debba essere progettato un incubatore sociale, prendendo come base diversi esempi di incubatori sviluppati nei Paesi europei. Anche se ogni incubatore è caratterizzato da sue specificità, l'analisi ha permesso di estrarre alcuni modelli comuni per le fasi del processo di incubazione.

Per poter trarre conclusioni dallo studio, di seguito sono riportati i risultati ottenuti per ciascuna delle principali caratteristiche analizzate nei diversi incubatori sociali:

## PROMOTORE

Lo studio ha mostrato che circa l'80% degli incubatori sono promossi da istituzioni pubbliche o no-profit.

## PERIODO DI INCUBAZIONE

L'analisi degli incubatori non ha mostrato un chiaro e definito schema di durata degli incubatori. Il periodo di incubazione è solitamente flessibile, adattato ai bisogni identificati ed al grado di maturità dei progetti. In tal senso, si possono definire due generali linee strategiche:

- Progetti che hanno una chiara idea alla loro base ed hanno un certo livello di sviluppo: per essi il periodo di incubazione dovrebbe durare tra i **3 e i 4 mesi**.
- Progetti che non hanno un'idea definita: in questi casi il programma di incubazione può durare **un anno**.

## PROCESSO DI INCUBAZIONE

Le fasi più frequenti che i progetti dovrebbero attraversare sono le seguenti:

- Bando: potrebbe essere definito un bando o un processo di registrazione continuo durante l'anno.
- Selezione del progetto: è molto importante che i progetti selezionati possano soddisfare alcuni requisiti minimi o criteri definiti di selezione.
- Processo di incubazione: si attraversano le diverse fasi e si usufruisce dei benefici che il processo di incubazione offre.
- Implementazione del progetto: il progetto che è stato incubato per diversi mesi può finalmente essere attivato e realizzato. Questa fase è molto importante perché mostra il lavoro svolto affinché il progetto possa diventare una realtà, permettendo la generazione di posti di lavoro e quindi garantendo che altre persone disoccupate abbiano un'opportunità.

## OFFERTA DELL'INCUBATORE

Di seguito si evidenziano i benefici più significativi osservati negli incubatori analizzati:

- Formazione e supporto: i futuri imprenditori che partecipano al processo di incubazione ricevono formazione su diversi temi, così da acquisire le conoscenze necessarie per definire il loro progetto nel miglior modo possibile.
- Spazi dedicati e postazioni di lavoro: anche que-



sto beneficio tende ad essere incluso nei diversi programmi di incubazione. L'obiettivo è quello di poter offrire ai progettisti selezionati uno spazio e un'infrastruttura minimi, in modo che possano realizzare il loro progetto con le migliori garanzie.

■ Strumentazioni necessarie: alcuni degli incubatori analizzati offrono anche accesso ad attrezzature come computer, stampanti, internet, sale riunioni.

■ Relazione di rete con i mentori e gli investitori: Normalmente, i futuri imprenditori selezionati entrano in relazione con una rete di mentori e partner, specialisti in diverse materie, in modo che possano avere accesso alla massima quantità di informazioni possibili e ricevere consulenze, al fine di far evolvere il loro progetto nel miglior modo possibile. Inoltre, alcuni incubatori promuovono anche la possibilità di investimento.

## NUMERO DI PROGETTI INCUBATI PER BANDO

Nonostante il numero di progetti per bando si definisca in base alle reali capacità di ogni incubatore

sociale, si ritiene che il numero ideale corrisponda a **cinque** progetti per bando. In questo modo, i servizi possono essere offerti in modo personalizzato, garantendo la qualità di tutte le fasi del processo.

## NUMERO DI BANDI ALL'ANNO

Basandosi sull'analisi di altri incubatori di successo, appare consono istituire **due** bandi all'anno.

## OPPORTUNITÀ DI INVESTIMENTO

Metà degli incubatori analizzati non offre investimenti per i progetti incubati. Tuttavia, molti incubatori facilitano il collegamento in rete con potenziali investitori che vogliono sostenere i loro progetti; è infatti importante che gli incubatori forniscano contatti con gli investitori e i potenziali clienti.

# ATTIVITÀ 1.2

# RELAZIONE TRA I MEMBRI DELL'INCUBATORE

Questa seconda analisi si pone l'obiettivo di identificare delle buone pratiche, osservando le condizioni e i fattori che hanno determinato il successo di diversi rilevanti incubatori. È importante conoscere le esperienze realizzate, con il fine di trarre linee guida che ci permetteranno di progettare un incubatore per persone a rischio di esclusione con la massima garanzia di successo ed efficacia.

## PROMOZIONE PUBBLICA, PRIVATA E/O SOCIALE

Storicamente, la maggior parte degli incubatori è promosso da enti di servizio pubblico, in quanto aziende nel settore privato tendono a considerarli opzioni molto rischiose in virtù della loro alta probabilità di fallimento. Gli incubatori guidati da società private sono molto competitivi, poiché esse ricercano progetti che possano generare un ritorno sull'investimento moltiplicato per 10. Per via di tale aspetto è estremamente raro che incubatori promossi da società private incubino progetti di individui a rischio di esclusione, in quanto si tratterà generalmente di progetti di lavoro autonomo, con scarsa capacità di essere scalabili, e con un basso livello tecnologico o di innovazione, legati ad alcuni mestieri conosciuti dall'imprenditore.

Dall'altro lato, quando l'incubatore è promosso da un ente pubblico, lo schema applicato è diverso poiché si sovvenzionano molte spese per facilitare l'imprenditorialità. In questo modello l'obiettivo è generare lavoro, non ci si focalizza sulla capacità che il progetto possa avere di generare un ritorno dell'investimento compiuto.

Infine, si hanno incubatori guidati da organizzazioni sociali. In questo caso, il modello è simile a quello applicato dagli enti pubblici, massimizzando però l'entità di diversi tipi di aiuto per l'individuo (materiale, di collocamento lavorativo, economico etc.). In questa tipologia l'obiettivo è l'inclusione di persone a rischio di emarginazione sociale, perciò ci si focalizza su elementi di aiuto psicosociale più che economico.

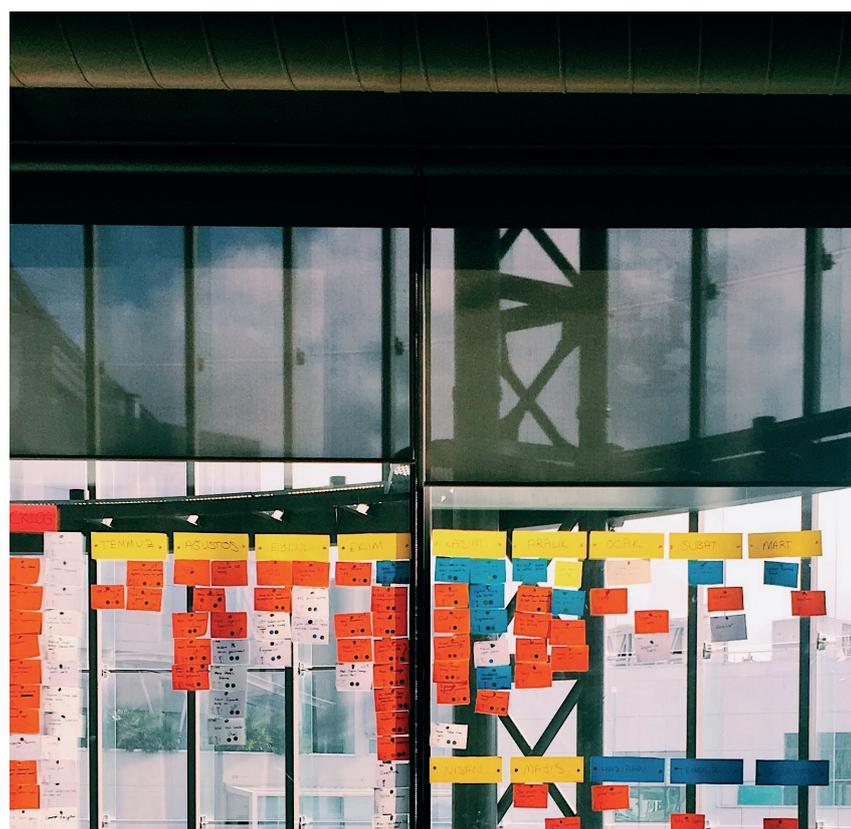
## PARTECIPAZIONE DEL MONDO IMPRENDITORIALE ALL'INCUBATORE

Per quanto riguarda la partecipazione del mondo imprenditoriale (professionisti e società) al processo, gli incubatori analizzati che lavorano con persone a rischio di esclusione mostrano due scenari: da un lato si parla di partecipazione di singoli professionisti, dall'altro di società come intere entità. Nel primo caso, la

presenza di mentori o professori che provengano dal mondo imprenditoriale, con esperienza nella creazione di impresa, è comune. Questa partecipazione da liberi professionisti ha spesso la forma di volontariato. In secondo luogo la partecipazione di società, come risorse aggiuntive alla formazione e mentoring dell'incubatore, assume diverse forme, specialmente in incubatori non finalizzati a persone a rischio di esclusione. Ad esempio, esse possono collaborare nell'identificare opportunità lavorative o strumentazioni per sviluppare il progetto, prove di concetto finalizzate all'implementazione del prodotto, scambi economici in funzione delle diverse tappe. Sarebbe interessante poter trasporre e riprodurre queste forme di relazione tra incubatori e imprese anche nell'incubatore inclusivo (ossia, promosso da imprese sociali).

## RELAZIONI CON GLI INVESTITORI

Per le imprese create da persone a rischio di esclusione, i progetti di solito non ricevono ingenti investimenti economici. Pertanto, gli incubatori sociali optano spesso per altre forme di sostegno economico, come la vincita di premi (che possono far



ottenere fino a 1.000 euro), campagne di crowdfunding, microcrediti sociali (quali fondi europei rivolti alle persone a rischio di esclusione, che forniscono fino a 25.000 euro senza necessità di garanzie).

## PARTECIPAZIONE DI ORGANIZZAZIONI SOCIALI NEGLI INCUBATORI

Gli enti sociali generalmente ricoprono un ruolo nel processo di incubazione solamente quando ne sono la guida promotrice. In questi casi, i progetti imprenditoriali sono condotti da operatori sociali che lavorano con persone a rischio di esclusione, i quali offrono la loro ampia esperienza nella progettazione di percorsi per

l'integrazione sociale; tuttavia generalmente, a causa della poca esperienza nella creazione di imprese, manca di un vero e proprio approccio imprenditoriale.

## PARTECIPAZIONE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE ALL'INTERNO DEGLI INCUBATORI

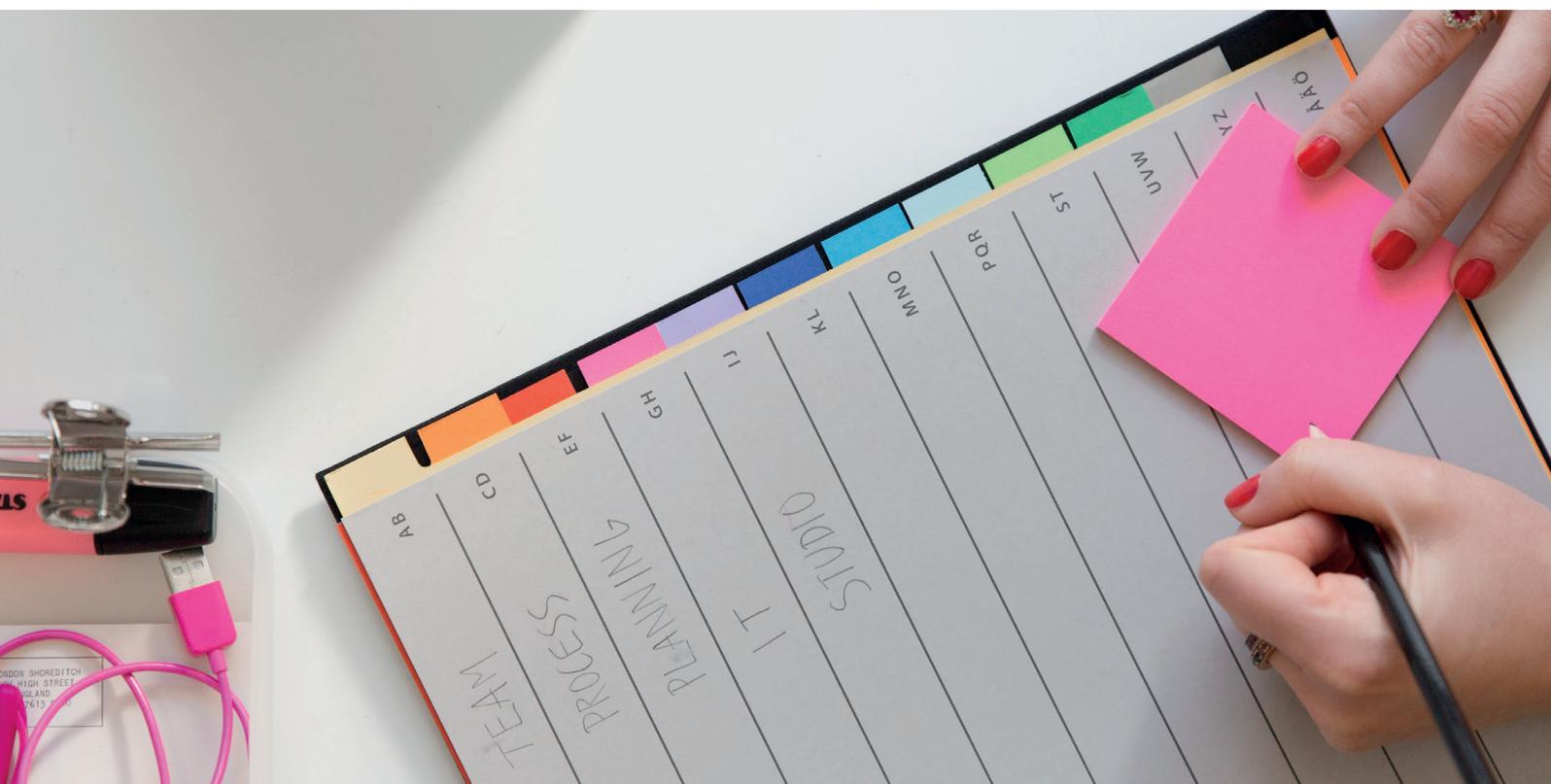
Generalmente la pubblica amministrazione viene coinvolta quando gli incubatori sono guidati dalla stessa o da organizzazioni sociali, piuttosto che in casi di incubatori privati. Allo stesso modo, come nel paragrafo precedente, tendono ad avere carenze nella conoscenza del mondo imprenditoriale, poiché sono spesso guidati da funzionari con poca esperienza, sebbene vi sia il supporto di professionisti esterni.

## STRATEGIE DI TEAM WORK NEGLI INCUBATORI

In generale, si cerca di creare un senso di lavoro di squadra all'interno dei diversi incubatori, indipendentemente dal fatto che si tratti di un incubatore privato o guidato da un'organizzazione sociale. Tuttavia, è proprio in quest'ultimo caso che si evidenzia come si lavori particolarmente su questo fattore, anche per via dell'aspetto intrinseco di essere organizzazioni centrate sulla persona piuttosto che sulla competizione. È infatti in questo tipo di incubatore sociale che sono state rilevate le migliori pratiche sul lavoro di squadra e di gruppo.

## INDICATORI DI BUONE PRATICHE

Quasi tutti gli incubatori tendono a utilizzare gli stessi indicatori per analizzare il loro impatto sulle imprese incubate e sul loro ambiente. Gli indicatori maggiormente utilizzati sono: aziende che guidano il settore, creazione di posti di lavoro, provenienza geografica degli imprenditori interessati, settori trainanti, fase d'interesse, grado di progresso e maturità delle imprese incubate, aiuti maggiormente richiesti dagli imprenditori, esperti più apprezzati per area di competenza, finanziamento più richiesto dagli imprenditori, ecc.



# ATTIVITÀ 1.3

## SELEZIONE DI STRUMENTI FORMATIVI E DIDATTICI

Durante lo studio del potenziale imprenditoriale della società europea, si rende evidente che gli incubatori svolgono un ruolo cruciale nel processo. L'ambiente politico di un determinato Paese influenza, per buona parte, le condizioni in cui operano gli incubatori in quel territorio. È stata rilevata una differenza significativa a livello di sviluppo dei meccanismi di supporto tra i quattro Paesi partner del progetto, soprattutto ponendo a confronto quelli che sono entrati nell'UE prima del 2004 e quelli che vi sono entrati dopo. In Italia, Germania e Spagna si è evidenziata una comprensione molto più attenta dell'economia sociale in generale e i processi di incubazione sociale sono più completi e avanzati. Mentre l'imprenditoria polacca presenta caratteristiche leggermente diverse, dovute al passaggio dal socialismo alla democrazia liberale avvenuto all'inizio del 1990.

La **modalità con cui l'incubatore è stato ideato** influenza fortemente il suo approccio all'istruzione e alla formazione. Durante la presente attività di ricerca sono stati presi in esame incubatori costituiti come:

- Fondazioni
- Associazioni
- Società commerciali
- Unità di bilancio della pubblica amministrazione

Questi offrono di solito una formazione sia teorica che pratica. In termini di conoscenza teorica, vengono solitamente discussi i seguenti aspetti:

- marketing
- vendite
- informazioni riguardanti le risorse umane e il concetto generale di gestione aziendale
- finanza
- economia sociale - con particolare riferimento a tipi di impresa sociale locali
- aspetti legali dell'imprenditorialità

Nella stragrande maggioranza dei casi, l'incubatore è responsabile della preparazione del materiale formativo. Spesso viene prodotto con l'aiuto di esperti, che talvolta contribuiscono con l'intenzione di divenire futuri investitori, un approccio complesso che fornisce le informazioni pratiche tanto attese dall'imprenditore.

Allo stesso modo, la maggior parte degli incubatori sociali intervistati durante la ricerca (provenienti da Polonia, Spagna, Italia e Germania) affidano i compiti di formazione e tutoraggio al personale interno. Mentre per questioni riguardanti l'istruzione pratica vengono coinvolti professionisti esterni, esperti nel campo dell'imprenditorialità. Gli esperti e i mentori vengono selezionati utilizzando i seguenti criteri, considerati utili per rispondere al meglio alle esigenze di coloro i quali vengono incubati: esperienza, competenza, conoscenza e capacità di fare rete.

Quando si lavora sull'imprenditoria sociale, i **work-**

**shop** ricoprono un ruolo di fondamentale valore. Consentono infatti di trasmettere nozioni, capacità e abilità lavorando in cooperazione, utilizzando spesso tecniche sperimentali e “fuori dagli schemi”. Uno dei metodi più comuni a cui fanno riferimento gli esperti coinvolti in Italia e Spagna è il *Design thinking*<sup>1</sup>. Gli esperti polacchi hanno inoltre riportato l'utilizzo dei metodi di progettazione dei servizi che sono stati sviluppati come approcci olistici, collaborativi e centrati sulla persona, puntando al miglioramento dei servizi esistenti o alla creazione di nuovi.

Un'altra questione di fondamentale importanza è il fatto che la cultura commerciale e imprenditoriale può essere vissuta concretamente solo quando si passa alla pratica. L'incubatore dovrebbe infatti fornire varie **opportunità di incontro** con imprenditori e clienti locali, per permettere di osservare il mercato e ottenere informazioni sulla gestione aziendale e sulla gestione dei clienti. Questi potrebbero essere proposti sotto forma di spunti riflessivi, forum di discussione e visite sul campo o visite studio, ma soprattutto sotto forma di periodi di tirocinio e di affiancamento.

Tutti gli incubatori che hanno dato il proprio contributo alla ricerca, hanno dichiarato di utilizzare **strumenti di formazione online** come webinar, *workspace* online<sup>2</sup> e programmi come Microsoft Teams e Google Classroom. Alcuni incubatori utilizzano anche la piattaforma di e-learning Moodle per il loro lavoro.

**Raccomandazioni generali** per la creazione del contenuto formativo come quello che Social SEED intende proporre:

- creare i moduli con un approccio centrato sulla persona;
- includere metodologie di Design Thinking e Service Design;
- suddividere il programma di formazione in 6-10 diversi moduli;
- organizzare il lavoro affinché ogni modulo occupi una giornata intera;
- fornire ai partecipanti un manuale di formazione, le slides e diversi esercizi (casi studio e situazioni realistiche) su cui lavorare;
- offrire un corso altamente interattivo con gruppi formati da massimo 15 partecipanti;
- garantire il massimo impegno e dialogo tra i partecipanti e i formatori e tra i partecipanti stessi;
- erogare i servizi in luoghi ben collegati con i mezzi pubblici e in locali facilmente accessibili (tenendo in considerazione le persone con limitazioni);
- fornire ai partecipanti l'uso di spazi, materiali e strumenti di lavoro (ad esempio computer, stampanti, ecc.) e aule disponibili per eventi, in modo da esser certi che vi siano le condizioni necessarie allo sviluppo del loro lavoro;
- fornire ai beneficiari del processo di incubazione un sostegno a lungo termine, che a conclusione del programma potrebbe essere offerto sotto forma di tutoraggio, accesso gratuito alle strutture dell'ufficio, informazioni e supporto di rete.

---

<sup>1</sup> Il *Design thinking* è un metodo progettuale volto all'analisi di un problema con una visione di pensiero critico e creatività per prendere decisioni e trovare soluzioni innovative ed efficaci.

<sup>2</sup> Un *workspace* online è software che offre la possibilità di creare e gestire uno spazio di lavoro virtuale per condividere informazioni, interagire attraverso chat e lavorare sia online che offline.

# ATTIVITÀ 1.4

## INCUBATORI PUBBLICI

Numerosi comuni gestiscono da decenni i propri programmi di sviluppo economico e hanno istituito i propri dipartimenti o divisioni nelle loro amministrazioni per promuovere l'economia nella loro regione. Oltre a una politica di localizzazione, progettata per rendere la regione attrattiva per l'insediamento di aziende (industriali), istituti di ricerca o commercio, soprattutto attraverso tassazione agevolata e / o attraverso insediamenti commerciali (a basso costo), i comuni stanno sempre più supportando la creazione di imprese nella loro regione e per la loro regione.

Questo supporto può assumere molte forme e negli ultimi anni ha assunto un ampio spettro grazie a numerosi nuovi modelli: start-up center, business park, spazi di co-working, incubatori, acceleratori, fin-tech, hub digitali. Questi vari strumenti sono spesso rivolti a gruppi target specifici e non sono accessibili a tutti i gruppi di persone o settori. Ciò significa che, sebbene possa esserci uno start-up center pubblico gestito dal comune, questo start-up center è istituito solo per uno specifico gruppo target o settore e non tiene conto di gruppi di persone svantaggiati o settori di attività.

Tuttavia, i comuni non sono gli unici attori che supportano il processo di start-up. Altri attori sono: le camere di commercio, le imprese stesse con i propri programmi e progetti, istituti di ricerca, fondazioni, iniziative private, associazioni senza scopo di lucro e, infine, progetti avviati da programmi di finanziamento dell'Unione Europea, stati membri o regioni.

Questa diversità di attori e modelli può portare a una mancanza di trasparenza, che a sua volta può portare a duplicazioni o concentrazione su determinati gruppi target e settori identificati dai vari attori come particolarmente affini allo start-up e con prospettive di successo.

Negli ultimi anni, gli incubatori (e gli acceleratori) per Start Up, Fin-Tech o Centri di innovazione digitale hanno registrato un boom. D'altra parte, i "gruppi di persone svantaggiate" sono per lo più visti come non attraenti dal punto di vista economico o non adatti al lavoro autonomo. Di conseguenza, i sistemi di supporto pubblici e privati si rivolgono solo marginalmente a loro. Un'eccezione (in molti Paesi) sono i programmi di sostegno al lavoro autonomo delle donne.

Una ricerca su Internet della letteratura scientifica ha mostrato che negli ultimi anni sono state compiute numerose pubblicazioni sul tema degli "incubatori". Queste esaminano, sviluppano e analizzano modelli per incubatori e sottolineano la loro importanza economica. Per quanto riguarda il gruppo target del progetto Social SEED, giungono alle seguenti conclusioni:

- Un panorama diversificato di start-up - in particolare la creazione di gruppi svantaggiati - è di grande importanza per la performance economica e per l'integrazione sociale e civica.
- Incubatori di imprese, acceleratori e iniziative simili promuovono l'imprenditorialità sostenibile testando e stabilizzando l'idea alla base dell'azienda

nella fase di avvio e contribuendo al consolidamento nella fase iniziale (dopo la creazione dell'azienda).

- I comuni sono responsabili di un'ampia varietà di offerte istituzionali - per cui spetta a loro decidere quali offerte rendere disponibili e finanziare, in quale dimensione e per quale gruppo target.

- Specifici incubatori, acceleratori, fondazioni o iniziative simili su misura per gruppi target svantaggiati sono estremamente rari e, nella maggior parte dei Paesi, non sono offerti dai comuni e, se lo sono, offrono servizi inclusivi.

- Paradossalmente, nonostante vi siano numerose teorie scientifiche sull'importanza di un'economia diversificata e sul ruolo dello start up di impresa di gruppi di persone svantaggiate per l'economia e la società, non è previsto un inquadramento istituzionale nella creazione di incubatori, acceleratori, start-up center o iniziative simili rivolte in modo specifico a gruppi target svantaggiati, sebbene ci sarebbe la possibilità di farlo.

Una ricerca su Internet, condotta in 16 Paesi europei, ha confermato questi risultati: ci sono innumerevoli incubatori di imprese, acceleratori, spazi di coworking, laboratori con una gamma di servizi in parte completa, in parte limitata. Essi includono seminari, workshop, webinar, consulenze individuali, supporto, coaching, mentoring, networking, crowdfunding, forme di finanziamenti. Esistono formule per ogni esigenza: alcuni offrono sedi per la preparazione e pianificazione delle attività, utilizzabili sia individualmente che in team (in parte gratuiti, in parte con contributo personale), unità amministrative comuni o addirittura intere strutture per la futura azienda. Altri offrono invece borse di studio per i partecipanti e finalizzate al pagamento delle spese di soggiorno.

Nonostante i comuni siano attori con rilievo marginale e incubatori, acceleratori e servizi comunali simili rappresentino solo una piccola parte dell'insieme dei servizi disponibili, è possibile osservare un impegno rispetto a diversi gruppi target e settori. Tuttavia, restringendo il focus ad iniziative rivolte a gruppi di persone svantaggiate, ci si accorge quanto esse siano rare. Infatti, sebbene i gruppi di persone svantaggiati possano teoricamente utilizzare tutte le strutture esistenti, vi sono ostacoli che non consentono praticamente la loro partecipazione.

Fortunatamente alcuni comuni in Europa, sebbene siano ancora pochi, hanno intrapreso una strada diversa, creando opportunità per generare inclusione sociale, e potrebbero costituire un buon esempio per il futuro.

# ATTIVITÀ 1.5

## ANALISI DELLE CAPACITÀ E DEI LIMITI

Al fine di definire una guida metodologica per progettare un incubatore sociale con gruppi a rischio di esclusione sostenuti da aziende, è stato infine condotto uno studio sulla situazione delle persone a rischio di esclusione sociale, sottolineando quindi quali limiti potrebbero dover affrontare durante un processo di incubazione come quello proposto dal progetto Social SEED. Le seguenti informazioni sono state ottenute attraverso la revisione della letteratura scientifica e attraverso almeno 8 consultazioni e interviste per paese partner con ONG o professionisti (anche personale interno, se disponibile) che lavorano con questi gruppi. Lo scopo di questo studio è rilevare i limiti che questi gruppi target devono affrontare al momento dell'impegno e le capacità che potrebbero essere stimulate per consentire a questi gruppi di raggiungere buoni risultati nei loro progetti di business.

Considerando **aspetti personali e sociali**, secondo la letteratura far parte di una categoria fragile potrebbe essere sia un valore aggiunto che una fonte di impedimenti all'attività, poiché spesso nella loro vita sono stati portati a sviluppare attitudine mentale molto forte e senso di potere nell'affrontare e superare i problemi, ma, d'altra parte, la mancanza di risorse economiche rende difficile intraprendere un percorso imprenditoriale e la mancanza di stabilità emotiva non consente loro di affrontare con forza situazioni di stress.

**Le donne** sono significativamente più propense a citare la paura del fallimento o la paura di farlo da sole come motivo principale per non avviare un'impresa. Emerge che non tutte le donne mancano di fiducia in sé stesse, tuttavia molte donne imprenditrici sono più propense ad attribuire il loro successo ad altre persone, piuttosto che alle proprie capacità. Sebbene le donne siano spesso interessate all'imprenditorialità, è il pregiudizio di genere che le blocca. Il ruolo che culturalmente dovrebbero svolgere è infatti più legato alla famiglia, ai bambini e all'assistenza domestica. Pertanto, la **famiglia** gioca un ruolo importante nel processo di autoimprenditorialità. Può infatti rappresentare un nucleo di supporto, ma è necessario saper bilanciare la vita familiare ed il lavoro (rendendola un vantaggio e non un ostacolo).

In alcuni casi, la **disabilità** può comportare limitazioni fisiche o materiali per raggiungere la sede dell'incubatore e questo è un fattore importante da valutare. Gli incubatori sociali sono solitamente nel centro della città in alcune strutture fornite dalle autorità locali e supportano economicamente i partecipanti attraverso il rimborso dei costi di viaggio / raggiungimento delle strutture di formazione. È anche possibile utilizzare strumenti che consentono di supportare chi vuole avviare un'attività anche in remoto (workshop virtuali, webinar, WhatsApp), ma è importante che sia fornita ed organizzata una rete di supporto anche in modalità online, per evitare che i partecipanti si sentano soli ed esclusi.

Rispetto agli **aspetti pratici del processo di incubazione**, il calendario del programma in termini di **durata / numero di ore** è un elemento chiave ma, in considerazione degli specifici beneficiari destinatari dell'incubatore sociale, deve essere programmato con un approccio flessibile, perché può influenzare concretamente la loro disponibilità a partecipare e se non adeguatamente pianificato, può introdurre alcuni vincoli per alcune categorie (madri, migranti, ecc.). Per la conciliazione dell'orario di lavoro è importante programmare il percorso di incubazione in modo da renderlo compatibile con le esigenze familiari - soprattutto per le categorie di caregiver (soprattutto mamme di figli piccoli) - e con il processo di ricerca del lavoro.

La **documentazione** che può essere richiesta in relazione alla tipologia di incubatore e ai finanziamenti necessari al progetto d'impresa è un elemento importante che può effettivamente fare una grande differenza per i partecipanti. Di solito, infatti, i beneficiari sono diffidenti nei confronti delle istituzioni, e la richiesta di compilare documenti può sembrare un'intrusione nella sfera privata o un modo per dubitare delle loro dichiarazioni; a volte, tuttavia, il processo è finanziato da enti pubblici o privati e possono essere richiesti diversi documenti per accedere ai fondi e comprovare la partecipazione alle attività.

Inoltre, dobbiamo considerare che le categorie di persone coinvolte nell'incubazione dell'imprenditoria sociale hanno un **alto profilo di vulnerabilità**. Generalmente, quando entrano nell'incubatore e sono supportati da professionisti, migliorano le loro potenzialità e hanno uno stato d'animo molto positivo, dimostrando grande volontà di successo, tenacia, entusiasmo e motivazione.

Tenendo conto di tutte le possibili barriere e limitazioni, è importante fornire ai destinatari tutti gli strumenti necessari per **riconoscere e gestire le preoccupazioni e lo stress**, attraverso specifiche azioni trasversali di **mentoring, consulenza, coaching, crescita personale, supporto e assistenza**, senza sostituirsi a loro nella loro gestione. Tutti gli esperti **concordano** che è molto importante considerare questi aspetti durante un percorso di incubazione, al fine di fornire un senso di sicurezza, estremamente necessario alle persone socialmente escluse. Da un punto di vista tecnico, sono necessari **strumenti appropriati per pianificare e gestire le attività e la pianificazione**, che possono essere sviluppati tramite formazione non formale, in modo da renderli più semplici e intuitivi. **Dovrebbe essere offerta una formazione teorica e pratica su come utilizzare diversi strumenti per prevenire o gestire i problemi e dovrebbero essere pianificate sessioni pratiche con esempi reali.**

Tutti i partecipanti hanno convenuto che i **mentori** ricoprono un ruolo chiave nel percorso imprenditoriale. Il supporto professionale e tecnico è fondamentale per la sostenibilità dell'azienda in ogni suo aspetto e la dimensione personale / relazionale è fondamentale per sviluppare consapevolezza di sé e fiducia non solo nei confronti del proprio progetto imprenditoriale ma anche in relazione al contesto / mercato di riferimento.

Altre limitazioni, osservate in tutti i paesi partner del progetto, sono **la difficoltà** per i gruppi a rischio di esclusione **nell'ottenere fondi per finanziare la propria idea imprenditoriale**, e **la differenza di trattamento e reddito** nelle categorie di persone considerate a rischio di esclusione. Sotto questo aspetto **sponsor / investitori** sono figure centrali nel percorso imprenditoriale di queste persone svantaggiate, al fine di coprire la maggior parte dei costi per l'avvio del progetto imprenditoriale.

In sintesi, le persone a rischio di esclusione sono spesso persone con una scarsa autostima: una soluzione sbagliata è quella di de-professionalizzare queste persone riducendo il valore del loro contributo. Un percorso di incubazione che offra supporto e mentoring sotto diversi aspetti e dia un senso di sicurezza è perciò

importante e necessario per le persone socialmente escluse.

L'incubatore è il luogo in cui avviare tutte le iniziative individuali e / o di gruppo, al fine di favorire lo **sviluppo della cultura imprenditoriale** dei destinatari (formazione, informazione, mostre, dibattiti, ecc.). La **socializzazione** è infatti essenziale per un'impresa sin dalle prime fasi del processo di incubazione. È necessario valorizzare il percorso del gruppo, perché potrebbe far nascere imprese integrate che hanno visioni condivise o complementari in un percorso collaborativo invece di avere tanti percorsi individuali simili. La prospettiva non deve essere quella della competizione, ma quella della collaborazione, in cui ogni soggetto può confrontarsi con gli altri e ricevere sostegno.

Aiutandoli a intercettare e creare gruppi tra pari, incoraggiando il confronto tra persone che stanno vivendo un percorso simili e sviluppando idee simili, è anche possibile creare alleanze e sviluppare networking. È importante proporre attività e supporto che tendano a potenziare gli sforzi che la persona compie, senza mettere a rischio il proprio reddito. Si dovrebbe implementare un programma basato sulle loro specifiche esigenze, su fattori concreti e reali, e consentire un alto livello di coinvolgimento e gestione da parte dei partecipanti alla pianificazione delle attività, con un supporto duraturo, riducendolo gradatamente nello sviluppo del business, in modo che la persona non rimanga scoperta.





# CONCLUSIONI

Le persone a rischio di esclusione si trovano generalmente ad affrontare situazioni molto complicate, sia in termini di salute che di mancanza di risorse economiche e formative. Allo stesso modo, l'imprenditorialità è un'esperienza fondamentale per ogni persona e richiede molte competenze, risorse economiche e networking. Gli incubatori sociali mirano a supportare le persone con risorse limitate nello sviluppo del proprio progetto, ma tale compito richiede un approccio ben ponderato e tecnico. La Guida metodologica qui presentata raccoglie tutti gli aspetti rilevanti relativi alla creazione di un incubatore sociale rivolto a gruppi a rischio di esclusione dal mondo dell'imprenditoria. Al seguente link è possibile scaricare la versione integrale del documento: <https://socialseedproject.eu/download/175> .

