



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

Erasmus + ES01-KA204-064916

# SOCIAL SEED

INCUBATION METHODOLOGY FOR SOCIALLY EXCLUDED ENTREPRENEURS  
SUPPORTED BY COMPANIES

## GUIDA ALL'IMPLEMENTAZIONE DELL'INCUBATORE SOCIAL SEED



# IO3

## Guida all'implementazione dell'incubatore Social Seed

### CONTENUTI

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUZIONE.....   | 2  |
| 2. CALENDARIO DI INCUBAZIONE DI SOCIAL SEED.....                               | 6  |
| 3. CARATTERISTICHE PRINCIPALI.....   | 7  |
| 4. BANCA DELLE OPPORTUNITÀ COMMERCIALI.....                                    | 9  |
| 5. BANDO DI PARTECIPAZIONE E INFORMAZIONI SUL PROCESSO DI INCUBAZIONE<br>..... | 11 |
| 6. VOLONTARI, TUTOR, MENTORI E COACH.....                                      | 17 |
| 7. SESSIONI DI FORMAZIONE.....   | 19 |
| 8. MENTORING E COACHING.....   | 23 |
| 9. PROGETTI INCUBATI E ALTRI RISULTATI.....                                    | 26 |
| 10. COMUNICAZIONE E DISSEMINAZIONE.....  | 33 |
| 11. FOLLOW-UP PSICOSOCIALE.....  | 36 |
| 11. FOLLOW UP: VALUTAZIONE DEL PROCESSO.....                                   | 44 |
| METODOLOGIA.....   | 44 |
| RISULTATI DELL'ASSESSMENT INIZIALE.....  | 46 |
| VALUTAZIONE INTERMEDIA.....  | 48 |
| VALUTAZIONE FINALE.....  | 50 |
| 12. OPPORTUNITÀ DI FINANZIAMENTO PER L'IMPRENDITORIA.....                      | 51 |
| 13. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI.....   | 65 |



## 1. INTRODUZIONE

Il progetto Social Seed mira a sviluppare e validare un nuovo modello di incubatore sociale per le persone a rischio di esclusione sociale ed economica. Per raggiungere i suoi obiettivi il partenariato strategico ha suddiviso il lavoro in 4 differenti fasi che porteranno ai seguenti risultati disponibili sul sito al [link](#):

- una guida metodologica per realizzare un incubatore sociale;
- un programma formativo per supportare persone a rischio di esclusione sociale nella creazione della propria impresa;
- un percorso di incubazione validato attraverso un incubatore pilota;
- un corso online rivolto a professionisti per presentare la metodologia, il programma e i risultati di Social Seed.

Il presente report si soffermerà principalmente alla presentazione della terza fase del progetto, durante la quale ha avuto luogo in Spagna tra l'inverno e la primavera del 2021 la validazione della metodologia di incubazione, attraverso realizzazione del percorso di incubazione Social Seed da parte del partner spagnolo Asociación Con Valores. Lo scopo principale era di testare e valutare quanto prodotto nelle fasi precedenti, analizzando ed evidenziando l'impatto positivo di un modello inclusivo di incubazione d'impresa per le persone a rischio di esclusione con il supporto della comunità imprenditoriale.

Attraverso questo documento verrà condivisa la metodologia e sarà resa disponibile ad altre organizzazioni in Europa che vogliano utilizzare, adattare e migliorare il modello Social Seed, che si è configurato rilevante nel fornire supporto imprenditoriale e soluzioni innovative alle sfide sociali ed economiche che l'Unione Europea sta attualmente affrontando.



Il report e l'esperienza pilota sono anche la base per il corso online sull'incubazione d'impresa inclusiva supportata dalla sfera d'impresa.

Il terzo risultato si è raggiunto grazie all'approccio transnazionale alla base del progetto che ha visto il coinvolgimento dell'intero partenariato e la divisione dei compiti sulla base delle competenze specifiche dei partner.

Il processo metodologico attraverso il quale si è giunti alla realizzazione dell'incubatore è stato:

1. Identificazione di opportunità di microimprenditorialità;
2. Selezione degli imprenditori;
3. Programma di incubazione attraverso attività di tutoraggio, cooperazione, formazione, consulenza e validazione con l'azienda che ha identificato l'idea;
4. Ricerca di finanziamenti;
5. Follow-up.

- Contesto

La crisi del Covid che si sta verificando dal 2020 sta avendo un forte impatto sulle imprese e sull'occupazione. Nonostante gli Stati europei stiano cercando di dare sostegno al settore produttivo, molte aziende e posti di lavoro sono stati colpiti della crisi sanitaria. Settori come il turismo o le industrie culturali e creative sono particolarmente colpiti e sono necessari cambiamenti importanti per continuare a essere competitivi. Sempre più persone stanno perdendo il lavoro e sono a rischio di esclusione e la povertà generale in Europa e nel mondo è in aumento. In tal senso, un modello inclusivo di incubazione d'impresa come quello che stiamo sviluppando potrebbe diventare parte della risposta alle questioni fondamentali di questa crisi: aumento della povertà e distruzione delle imprese.



Per questa ragione vogliamo che questo report funga da strumento pratico per spiegare e convincere i diversi stakeholder che c'è bisogno che siano coinvolti per l'attuazione di tali modelli:

- NGO e servizi di assistenza sociale che lavorano con persone a rischio di esclusione;
- settore privato disposto a sostenere iniziative imprenditoriali inclusive.

La collaborazione con il settore sociale è stata fondamentale per individuare, avvicinare e selezionare i futuri imprenditori. Quest'ultimo ha partecipato fortemente durante le fasi di preparazione dell'incubazione e anche durante la diffusione del bando per i partecipanti.

Anche l'impegno del settore privato è stata una condizione importante perché l'attuazione di questo incubatore si realizzasse. In totale, più di 110 professionisti aziendali hanno risposto alla chiamata del progetto e hanno portato supporto durante i diversi momenti del processo. Contribuiscono anche a fornire soluzioni concrete a un problema specifico: la mancanza di computer per i partecipanti. Le aree di business hanno risposto attivamente all'invito lanciato da ACV e sono riuscite a fornire i computer per ogni partecipante in brevissimo tempo.

Infine, è importante sottolineare che la situazione sanitaria ha avuto un forte impatto sul processo di incubazione. In effetti quest'ultima non consentiva attività faccia a faccia e gli organizzatori hanno dovuto adeguare la loro strategia. L'incubatore sociale Seed è passato da un modello di incubazione faccia a faccia ad attività online e di follow-up. Questo aggiornamento della metodologia ha influito sulla dimensione umana di questa esperienza e ha obbligato il personale e i volontari coinvolti ad aggiornare il loro intervento. Tuttavia, questo cambio forzato del modello offre anche nuove opportunità:

- sviluppo di nuove competenze digitali;



- miglioramento delle capacità di comunicazione;
- organizzazione di un ambiente virtuale per le diverse fasi dell'incubazione: formazione, mentoring, coaching, follow up...
- nessuna limitazione relativa a distanza e mobilità, sia per nuovi imprenditori, formatori o mentori.





## 2. CALENDARIO DI INCUBAZIONE DI SOCIAL SEED

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Novembre 2020</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meeting informali con NGO e le compagnie per spiegare il processo di incubazione;</li> <li>• Reclutamento dei volontari per la coordinazione dell'incubazione;</li> <li>• Identificazione di opportunità imprenditoriali per persone a rischio esclusione: BANCA DI IDEE</li> </ul>   |
| <b>Dicembre 2020</b>  |  |
| <b>Gennaio 2021</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adattamento del processo di incubazione dovuto al COVID (100% online)</li> <li>• Invito di partecipanti (nuovi imprenditori)</li> <li>• Invito di professionisti (tutor e coach)</li> <li>• Avvio di una campagna di comunicazione a livello sociale e nazionale</li> </ul>   |
| <b>Febbraio 2021</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incontro informativo online (03/02/2021)</li> <li>• Selezione di nuovi imprenditori</li> <li>• Selezione di formatori, tutor e coach</li> <li>• Formazione per professionisti</li> <li>• Creazione del team di incubazione</li> <li>• Incontro di networking tra i nuovi imprenditori e mentori</li> </ul>  |
| <b>Marzo 2021</b>     | <b>INCUBAZIONE DI SOCIAL SEED</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Follow-up psicosociale 1</li> <li>• Attività per la costruzione del gruppo</li> <li>• 12 sessioni di formazione di 4 ore (ogni lunedì)</li> <li>• Incubazione di 36 nuovi imprenditori</li> <li>• 24 tutor coinvolti</li> <li>• Incubazione di 12 modelli business</li> <li>• Realizzazione di 13 video intervista di imprenditori e tutor</li> </ul> |
| <b>Aprile 2021</b>    |  |
| <b>Maggio 2021</b>    |  |
| <b>Giugno 2021</b>    | <b>FOLLOW UP DELL'INCUBAZIONE DI SOCIAL SEED</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valutazione del processo di incubazione</li> <li>• Follow up mensile dei progetti incubati e valutazione delle opportunità di apprendimento</li> <li>• Traduzione dei principali materiali di incubazione</li> <li>• Follow-up psicosociale 2</li> <li>• Ricercar di opportunità di finanziamento per gli imprenditori</li> </ul>      |
| <b>Luglio 2021</b>    |  |
| <b>Agosto 2021</b>    |  |
| <b>Settembre 2021</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campagna europea sui principali risultati;</li> <li>• Report.</li> </ul>  |
| <b>Ottobre 2021</b>   |  |



### 3. CARATTERISTICHE PRINCIPALI

|   |   |
|---|---|
| <b>112 imprenditori registrati</b>  | <p>112 persone a rischio di esclusione hanno risposto al bando lanciato a febbraio 2021. Questo elevato numero di iscrizioni è dovuto principalmente a una massiccia campagna di diffusione divulgata con il supporto di diverse NGO impegnate nel campo dell'inclusione sociale.</p>                               |
| <b>36 imprenditori selezionati</b>  | <p>Dopo 112 interviste realizzate da volontari di ACV, 36 persone sono state selezionate per far parte del processo di incubazione. Questi nuovi imprenditori vengono quindi organizzati da team che tengono conto dei loro profili professionali, esperienze e idee imprenditoriali.</p>                           |
| <b>Più di 100 professionisti coinvolti</b>  | <p>Social Seed ha anche lanciato bando per professionisti business per reclutare volontari che supportassero incubatori come formatori, mentori o coach... ma anche altri compiti organizzativi quali: coordinamento, comunicazione, banca di idee...</p>   |
| <b>12 settimane di incubazione / 420 ore di formazione, tutoraggio e coaching</b> | <p>L'incubatore Social Seed offre ai suoi partecipanti l'opportunità di partecipare a un programma di incubazione di 12 settimane, per un totale di 420 ore tra formazione, tutoraggio, coaching e altri compiti personalizzati realizzati dai partecipanti al fine di progettare i propri modelli di business.</p> |
| <b>12 progetto incubato</b>   | <p>Al termine del programma di incubazione, l'incubatore Social Seed ha supportato la definizione e il lancio di</p>  |





|   |   |
|---|---|
|   | 12 modelli business sviluppati da persone a rischio di esclusione con il supporto di professionisti aziendali.  |
| <b>Follow up valutazione delle opportunità di apprendimento</b> | Valutazione della validazione pratica dei modelli di business attraverso diversi questionari compilati mensilmente.                                   |
| <b>Follow-up psicosociale</b>                                   | Follow-up psicosociale svolto attraverso questionari mensili a cui rispondono imprenditori e tutor.   |
| <b>Ricerca di finanziamenti</b>                                 | Opzioni di finanziamento che possono essere utilizzate dagli imprenditori una volta che il loro modello di business è stato finanziato e convalidato. |



## 4. BANCA DELLE OPPORTUNITÀ COMMERCIALI

Precedenti studi sul nostro gruppo target hanno rivelato che le persone a rischio di esclusione spesso decidono di diventare imprenditori per esigenza piuttosto che per desiderio. Per questa ragione, accade che comincino il loro percorso lavorativo senza un'idea chiara e adatta su cui lavorare.

Prima di avviare il processo di incubazione un gruppo di volontari ha creato un piccolo gruppo di lavoro al fine di identificare potenziali opportunità di business che potrebbero essere intraprese da persone a rischio di esclusione.

Tali opportunità di business sono identificate secondo 3 criteri principali:

- non dovrebbero richiedere investimenti;
- non dovrebbero richiedere un alto livello di specializzazione/studi;
- dovrebbero essere rapidamente attuabili dalle persone a rischio di esclusione.

Durante novembre e dicembre 2020, 7 professionisti hanno lavorato alla creazione di questa banca di idee seguendo questi passaggi:

|        |                      |  |
|--------|----------------------|--|
| Step 1 | <b>“Idee felici”</b> | I professionisti del settore propongono idee nei loro rispettivi campi, senza tener conto della loro fattibilità. Stanno preparando un elenco di 33 possibili progetti imprenditoriali, condividendo le loro idee e fornendo definizioni migliori se necessario. |
|--------|----------------------|--|



|        |                    |   |
|--------|--------------------|---|
| Step 2 | <b>Analisi</b>     | I professionisti aziendali stanno analizzando tali idee tenendo conto dei 3 criteri principali precedentemente menzionati: nessun investimento necessario, basso livello di specializzazione e competenza e alto potenziale di replicabilità. Stanno quindi riformulando o rifiutando quelle idee.  |
| Step 3 | <b>Validazione</b> | I professionisti dell'impresa "scendono in strada" per convalidare le loro ipotesi. Per ogni idea visiteranno almeno altri 10 professionisti del settore e valuteranno con loro la fattibilità delle potenziali idee imprenditoriali.   |
| Step 4 | <b>Definizione</b> | Una volta che le idee sono state convalidate dalla comunità imprenditoriale ciascuna idea è chiaramente definita al fine di integrare la banca delle idee. Questa banca di idee sarà disponibile per i nuovi imprenditori quando entreranno nel programma di incubazione. Quindi possono scegliere se intraprendere la propria idea o scegliere una delle banche di idee. |

Entro la fine di questo processo, le idee che sono state identificate e presentate ai nuovi imprenditori sono:

- **Agenzia di Digital Marketing per la piccola distribuzione:** tariffe basse per la gestione dei social e del sito web di piccoli negozi....
- **Meccanizzazione dei dati:** ci sono molte informazioni che le aziende hanno sulla carta e che devono essere digitalizzate. Gli imprenditori potrebbero quindi offrire il loro servizio per realizzare questo compito.
- **Operatore di magazzino all'ora:** le aziende a volte hanno picchi di scarico nei loro magazzini in cui richiedono del personale a ore. Le agenzie di lavoro interinale non



finiscono per essere soluzioni in quanto richiedono più tempo per essere inviate ai lavoratori. Gli imprenditori potrebbero quindi colmare questa lacuna offrendo il suo servizio pagato a ore.

- **Negozio online:** per produttori di prodotti e artigiani per creare un negozio online su Amazon.
- **Assistenza domiciliare per persone non autosufficienti** nelle aree periferiche e rurali.

## 5. BANDO DI PARTECIPAZIONE E INFORMAZIONI SUL PROCESSO DI INCUBAZIONE

Il bando per candidarsi alla partecipazione al pilota in Spagna è stato aperto dal 21 Gennaio al 7 Febbraio 2021. Il bando ha avuto un'importante diffusione grazie alla collaborazione con le ONG locali che operano nel campo dell'inclusione sociale. In totale hanno risposto alla chiamata 113 persone disposte a partecipare al processo di incubazione.

Durante la settimana successiva 15 volontari hanno condotto 78 interviste per analizzare i profili dei candidati.

### Analisi del profilo dei candidati:

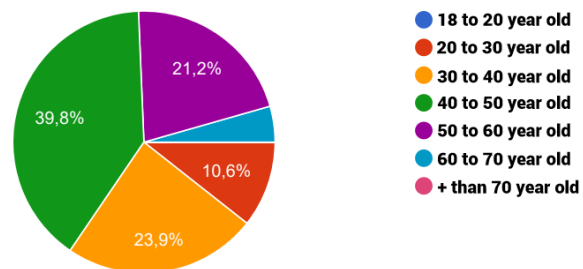
Al questionario hanno risposto 113 persone.



- a. La prima domanda riguardava l'età del candidato. Si sono profilate diverse fasce di età, nel dettaglio la maggior parte di essi ha tra i 40 e i 50 anni (il 39,8%) a cui segue il 23,9% dei candidati con età tra i 30 e i 40 anni, il 21,2% tra i 50 e i 60 anni ed infine

### AGE

113 answers



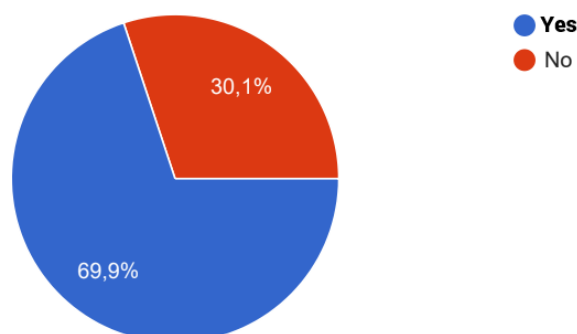
la restante parte sotto i 20 anni.

Grafico 1. Genere dei candidati

- b. La seconda domanda posta era: *“Hai un progetto imprenditoriale in mente? Non è necessario per entrare nel percorso di incubazione. Se non hai un progetto, te ne forniremo uno noi”*

Il 60,9% dei candidati ha una **propria idea imprenditoriale** che vuole sviluppare all'interno dell'incubatore. Tuttavia il 94,% è pronto a intraprendere un'idea

### Do you have an entrepreneurial project in mind? It is not necessary to enter the incubator, if you do not have an idea, we will give you one



imprenditoriale che è stata definita da altre persone.

Grafico 2. Progetto imprenditoriale



- c. La terza domanda posta era: *“Saresti disposto ad intraprendere il percorso con un’idea che non sia la tua? Ossia un’idea che ti proporremo noi dalla nostra banca delle idee”*

Il 94.7% dei partecipanti ha risposto sì, mostrando fiducia nel percorso di incubazione e nelle possibilità che esso può offrire.

**Would you be willing to undertake an idea that is not yours?  
An idea that we would offer from our bank of ideas?**

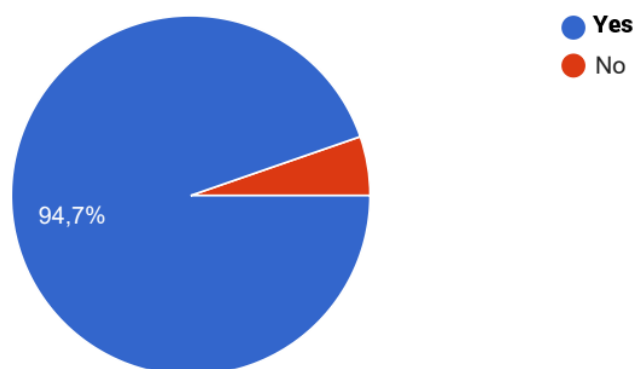


Grafico 3. Banca delle idee

- d. La quarta domanda posta era *“Saresti disposto a collaborare con altri imprenditori che ti presenteremmo nel percorso di incubazione?”*

Il 95,6% dei candidati si è dichiarato pronto per realizzare la **propria imprenditorialità all’interno di un team**.

**Would you be willing to team up with other  
entrepreneurs that we introduce to you?**

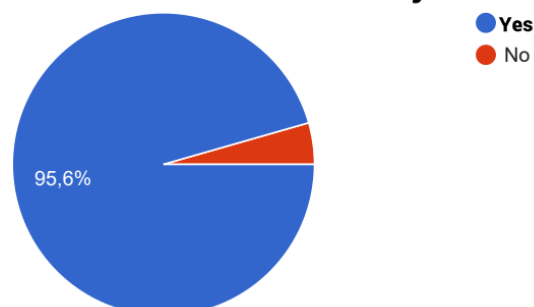


Grafico 4. Lavoro in team



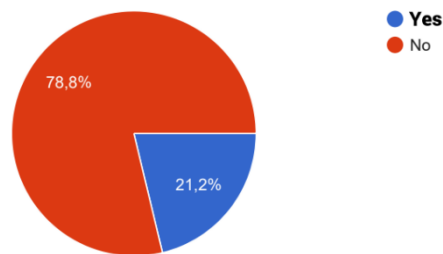
- e. La quinta e la sesta domanda riguardavano la situazione professionale del candidato, chiedendo:

*“Attualmente stai lavorando per un’azienda?”*

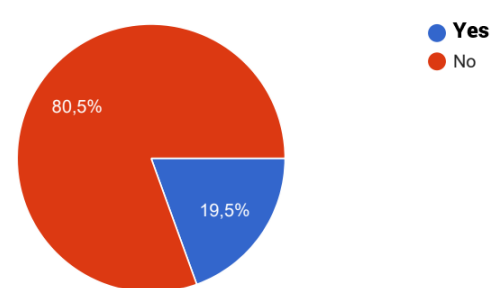
*“Attualmente sei un libero professionista?”*

La fotografia della **situazione professionale** dei candidati mostra che il 21,2% di essi lavora per un’azienda, mentre 19,5% sta praticando libera professione. La restante parte di essi è disoccupata.

**Are you currently working for a company?**



**Are you currently self-employed?**



*Grafico 5 e Grafico 6. Lavoro azienda e libera professione*

- f. La settima, ottava e nona domanda riguardavano la situazione personale del candidato, chiedendo:

*“Diresti di trovarti in una situazione economica complicata?”*

*“Ci sono persone che dipendono da te in termini finanziari?”*

*“Qual è approssimativamente la tua entrata mensile?”*

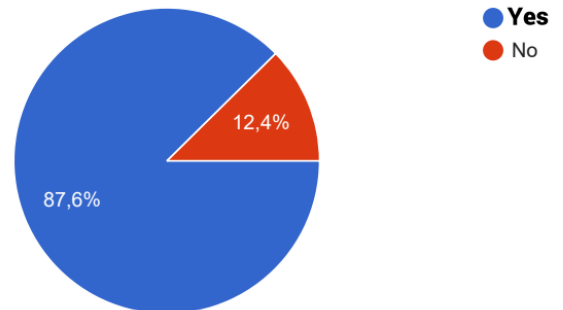




L'87,6% dei candidati dichiara di trovarsi in una situazione complicata e il 63,7% ha altre persone a loro carico, di cui il 20,4% di essi 3 persone o più.

In termini di entrate mensili, una grande percentuale di partecipanti (il 42,5%) afferma di avere un'entrata mensile approssimativa tra 0 e 300€. Nel complesso, il 78,8% dei rispondenti guadagna meno di 900€ al mese, solo il 21,2% dichiara di guadagnare più di questa cifra.

**Would you say that you are in a complicated economic situation?**



**Do you have people who depend on you financially?**

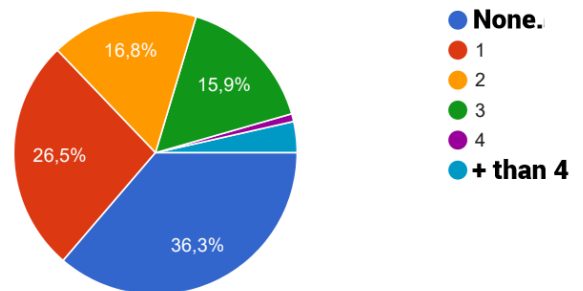


Grafico 7 e Grafico 8. Situazione economica e persone a carico

**What is your approximate monthly income level?**

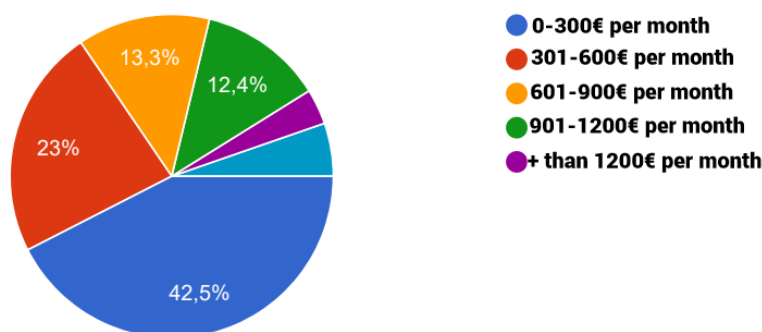


Grafico 9. Entrata mensile



- g. La decima e l'undicesima domanda riguardavano le esperienze precedenti e le motivazioni, chiedendo:

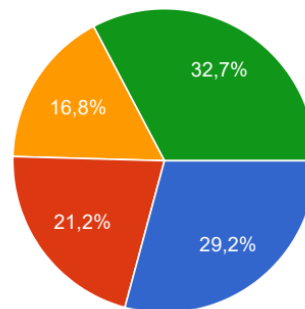
*“Hai mai seguito una formazione su come creare impresa?”*

*“Quante ore puoi dedicare al programma di incubazione durante le sue 10 settimane di durata?”*

Riguardo la decima domanda, il 61,9% dei rispondenti ha una conoscenza estremamente limitata nell'imprenditorialità, ossia totalmente assente o limitata a qualche esperienza pratica. La restante parte dei rispondenti ha ricevuto una formazione teorica su come creare impresa ed alcuni di essi (il 16,8%) ha anche avuto delle

esperienze a fronte di tale formazione.

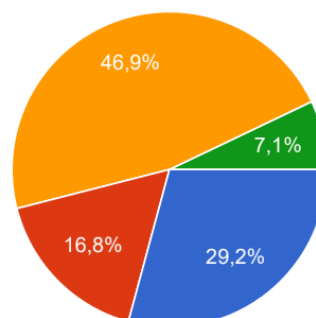
### Have you received any training on how to run a company?



- No, but I have practical experience
- I have received theoretical training but not practical
- I have received theoretical training and I have experience
- I do not have experience or have received training but I believe the business activity itself will teach me

In risposta all'undicesima domanda, il 63,7% dei candidati è pronto a dedicare 15 ore o più a settimana per partecipare al processo d'incubazione. Solo il 7,1% dei rispondenti può dedicare l'impegno minimo previsto, ossia 8 ore a settimana.

### How many hours can you dedicate to the incubation programme during the 10 weeks it lasts?



- 12 hours per week
- 15 hours per week
- + than 15 hours
- 8 hours per week



## 6. VOLONTARI, TUTOR, MENTORI E COACH

### VOLONTARI

Nella creazione del percorso di incubazione, gli organizzatori hanno inoltre promosso una vasta campagna volta a reclutare professionisti del settore imprenditoriale per diventare volontari nel programma di incubazione. Il reclutamento e la partecipazione dei ha seguito diverse fasi:

- Aprire un bando per i volontari (ossia tutor, mentori, coach come verrà approfondito in seguito)
- Selezione dei professionisti in funzione di competenze e adeguatezza al progetto;
- Incontri bilaterali con ciascun candidato al fine di definire il proprio ruolo all'interno dell'incubatore
- Sessione di formazione online per tutor e formatori;
- Eventi di networking tra volontari e nuovi imprenditori
- Riunioni di follow-up durante il percorso di incubazione

Queste figure sono risultate essenziali nel processo, in quanto le peculiarità proprie di ogni professione si sono mostrate complementari nel generare l'offerta del percorso di incubazione. Gli organizzatori hanno così potuto mantenere unicamente il ruolo di "architetti" dell'offerta, tenendo le fila dell'intero percorso, lasciando a questi professionisti la responsabilità dei contenuti del corso. Le principali attività svolte da tali professionisti sono state:

- Il corso di formazione finalizzato a far ottenere ai partecipanti abilità e competenze necessarie a diventare imprenditore;
- Il percorso di mentoring, per valutare lo stato di avanzamento dei partecipanti con i loro business plan;
- Il percorso di coaching, per offrire supporto ai partecipanti sul loro sviluppo personale;



- La creazione di una *banca delle idee*, ossia l'identificazione delle opportunità di business per i partecipanti;
- La generazione di materiale di comunicazione e marketing, che permettesse di dare visibilità e diffusione alle diverse azioni e risultati del progetto;
- Il coordinamento delle diverse fasi e attività del progetto;
- La raccolta fondi per sostenere il programma di incubazione al termine del progetto Erasmus+.

Di seguito, si elencano le diverse figure a cui si fa riferimento in questa sezione.

## TUTOR FORMATORI

I formatori miravano a stabilire una baseline di conoscenze per gli imprenditori, con aspetti condivisi ed essenziali per l'imprenditorialità indipendentemente dal settore di applicazione. Per tale motivo, i formatori hanno tenuto lezioni comuni a cui hanno partecipato tutti gli imprenditori del programma. Le lezioni si sono svolte per 12 settimane, per 2 ore a settimana. I temi trattati erano relativi a conoscenze generali di business come ad esempio strategie aziendali, marketing e comunicazione d'impresa, aspetti finanziari. Gli imprenditori sono così stati ispirati e formati da professionisti del mondo degli affari, specialisti in ciascuno dei moduli formativi.

## MENTORI

I mentori hanno invece offerto agli imprenditori corsi personalizzati e specializzati in ogni ambito di imprenditorialità. Gli imprenditori sono stati dunque divisi in gruppi di tre persone a seconda degli argomenti di business, così da approfondire le peculiarità di ciascuno di essi. Alcuni degli ambiti emersi sono ad esempio:

- settore alberghiero e della ristorazione
- vendita di prodotti artigianali
- servizi di marketing digitale

Ogni gruppo aveva due mentori, così da poter apprendere come sviluppare l'imprenditorialità basandosi su metodologie agili. Il mentoring si è sviluppato in sessioni settimanali di 2 ore ed è durato 10 settimane.

## COACH



I coach hanno lavorato a livello personale e individuale con ogni imprenditore, elaborando insieme alla persona le emozioni date dalla partecipazione al percorso e riflettendo sull'implicazione dell'ingresso nel mondo del lavoro. L'intento era quello di aumentare le capacità di resilienza lavorativa dei futuri imprenditori. I coach provengono dal mondo delle ONG e sono specializzati nel coaching per persone a rischio di esclusione. Il percorso di coaching è stato svolto un'ora a settimana per 10 settimane.

## 7. SESSIONI DI FORMAZIONE

Di seguito di presenta il programma delle sessioni formative, offrendo una breve descrizione di quanto trattato in ogni sessione. Si ricorda che, data l'emergenza da Covid-19, il programma di incubazione durante il progetto Social Seed è stato compiuto totalmente online.

| PROGRAMMA FORMATIVO |   |  |
|---------------------|---|--|
| Sessione            | Tema  | Contenuti  |
| <b>Sessione 1</b>   | Programma di Incubazione                        | Spiegazione dell'operazione e dei passi da compiere e seguire durante l'incubazione. Struttura settimanale delle ore di dedizione e introduzione alla metodologia di lavoro sviluppata (Lean Startup).   |
|                     | Approfondimento delle metodologie flessibili    | Esplorazione dei concetti di base e della metodologia applicata nell'incubatore sociale.   |
|                     | Modello di impresa                              | Introduzione alla <i>area di lavoro</i> come modello per l'analisi e la progettazione delle idee di impresa. Spiegazione della struttura del modello e dell'ordine da seguire per elaborarlo correttamente.                                    |
| <b>Sessione 2</b>   | Analisi di marketing – come trovare opportunità | Come effettuare uno studio di mercato. Importanza di condurre uno studio di mercato approfondito per conoscere lo stato del mercato e analizzare i tipi di concorrenza esistenti. Progettazione del piano di marketing incentrato sull'idea di |



|                   |   |   |
|-------------------|---|---|
|                   |   | business con i dettagli delle azioni da intraprendere.  |
| <b>Sessione 3</b> | Convalida delle ipotesi e sperimentazione del piano di vendita  | Progettazione e prova di una presentazione di vendita efficace. Importanza di un buon piano di vendita nello sviluppo del business, strumenti per realizzarlo e concetti chiave per un buon design e implementazione.   |
| <b>Sessione 4</b> | Validazione d'ipotesi e riprogettazione del modello di business | Espansione della "proposta di valore" e del "segmento di clientela", concetti all'interno del Model Business Canvas; strumenti per definire ipotesi da convalidare, per sapere se l'idea è realizzabile e soddisfa le esigenze rilevate proprie del segmento di clienti.  |
|                   | Piano di marketing  | Ampliamento delle conoscenze di base per progettare e stabilire un piano di marketing. Analisi approfondita delle parti necessarie da sviluppare per definire un piano di marketing adeguato alle caratteristiche di ogni progetto.   |
| <b>Sessione 5</b> | Marketing digitale  | Esplorazione delle caratteristiche del marketing digitale. Esplorazione degli strumenti e possibilità che il marketing digitale mette a disposizione in funzione del progetto d'impresa.  |
| <b>Sessione 6</b> | Piano commerciale   | Sviluppo approfondito del piano commerciale. Definizione chiara del messaggio da trasmettere e delle azioni necessarie per far conoscere il prodotto/servizio. Progettazione della strategia commerciale necessaria per diffondere e vendere l'idea di business. Strategie pratiche, focalizzate sulla vendita e progettazione di un piano commerciale agile ed efficace. |



|                    |   |   |
|--------------------|---|---|
| <b>Sessione 7</b>  | Piano di comunicazione (brand digitale)                           | Sviluppo del brand personale, metodi per generare contenuti sul web e sui social network (storytelling) applicazione del copywriting per entrare in contatto con il proprio pubblico attraverso testi e storie emozionali che raggiungano e impattino il potenziale cliente. Come progettare e pianificare tutto ciò che riguarda il marketing e il piano di comunicazione. |
|                    | Piano di comunicazione (storytelling)                             | Sviluppo del brand personale, modalità per generare contenuti sul web e sui social network (adottando tecniche di storytelling); applicazione del copywriting per connettersi con il proprio pubblico attraverso testi e storie emozionanti che raggiungano e impattino il potenziale cliente.  |
|                    | Strumenti digitali per piccole-medie imprese (web, whatsapp, etc) | Workshop pratico sul social media management e generazione di contenuti. Possibili strumenti per progettare contenuti e creare un'immagine del marchio in linea con il progetto e i valori di esso.   |
| <b>Sessione 9</b>  | Creazione di contenuti audiovisivi                                | Workshop pratico per generare contenuti audiovisivi da esporre sulle proprie vetrine digitali in qualità di parte del branding dell'impresa.  |
| <b>Sessione 10</b> | Presentazione commerciale   | Preparazione di presentazioni commerciali scritte. Guida e sommario per presentare il progetto per iscritto da inviare via e-mail o con qualsiasi altro mezzo che necessiti di supporto scritto.  |
|                    | Presentazione lampo   | Come preparare una presentazione lampo in modo che sia efficace e che trasmetta in modo chiaro l'idea, il progetto e di cosa si necessita.  |
| <b>Sessione 11</b> | Creazione del valore sociale                                      | Possibilità e opzioni per fornire un focus sociale ai progetti, creando aziende socialmente responsabili che aggiungano valore alla società in cui si sviluppano.   |
|                    | Design grafico  | Strumenti digitali per creare loghi e immagini che accompagnino il progetto.  |





|                    |  |   |
|--------------------|--|---|
| <b>Sessione 12</b> | Fondi finanziari (contabilità, piano finanziario e fonti di finanziamento) | Concetti finanziari di base per progettare il piano finanziario del progetto.   |
|                    | Aspetti legali nella creazione delle imprese                               | Concetti legali di base per avviare un'impresa. Obblighi fiscali per qualsiasi attività economica. Come iniziare e cosa tenere in considerazione quando si dichiara il reddito della nostra attività. |
| <b>Sessione 13</b> | Revisione finale   | Revisione generale di tutti i concetti visti durante il programma e pianificazione dei passi successivi per continuare a sviluppare il progetto.  |
|                    | Pianificazione dei mesi successivi   |   |
|                    | Dinamiche di gruppo finali   |   |

Tabella 1. Resoconto delle sessioni formative



Immagine 1. Sessione di formazione online



## 8. MENTORING E COACHING

### MENTORING

I mentori vengono preselezionati attraverso le aziende di volontariato nel programma di incubazione. A tal fine vengono somministrati questionari per conoscere il profilo dei nostri candidati. I questionari includono, tra l'altro, domande relative alla loro specializzazione nel mondo del lavoro, ai campi di conoscenza che possono trasferire agli imprenditori, alle competenze necessarie per l'imprenditorialità, alle precedenti esperienze di mentoring, alla motivazione a partecipare al programma.

Dopo aver esaminato tutti i moduli, questi vengono confrontati con tutte le informazioni relative alle persone che parteciperanno al programma di incubazione e vengono selezionati quelli i cui profili si adattano meglio al programma da svolgere, secondo il processo descritto nella sezione 6.

I mentori guideranno gli imprenditori per due ore durante 10 settimane e ci saranno 2 mentori ogni 3 imprenditori.

I mentori si concentreranno sull'insegnare agli imprenditori tutto ciò che devono sapere per avviare il loro particolare modello di business, e per farlo valuteranno ogni settimana quale modello di business è il migliore per ciascuno di loro e lo testeranno per verificarne la validità.

### **Strumenti, materiali e processi usati nel mentoring:**

Il mentoring segue sempre metodologie agili che vengono eseguite in concomitanza con la formazione e su cui si lavora sulla struttura del modello di business (vedi immagine sotto). Questo modello viene spiegato dal primo giorno e viene utilizzato durante il resto del percorso di mentoring.



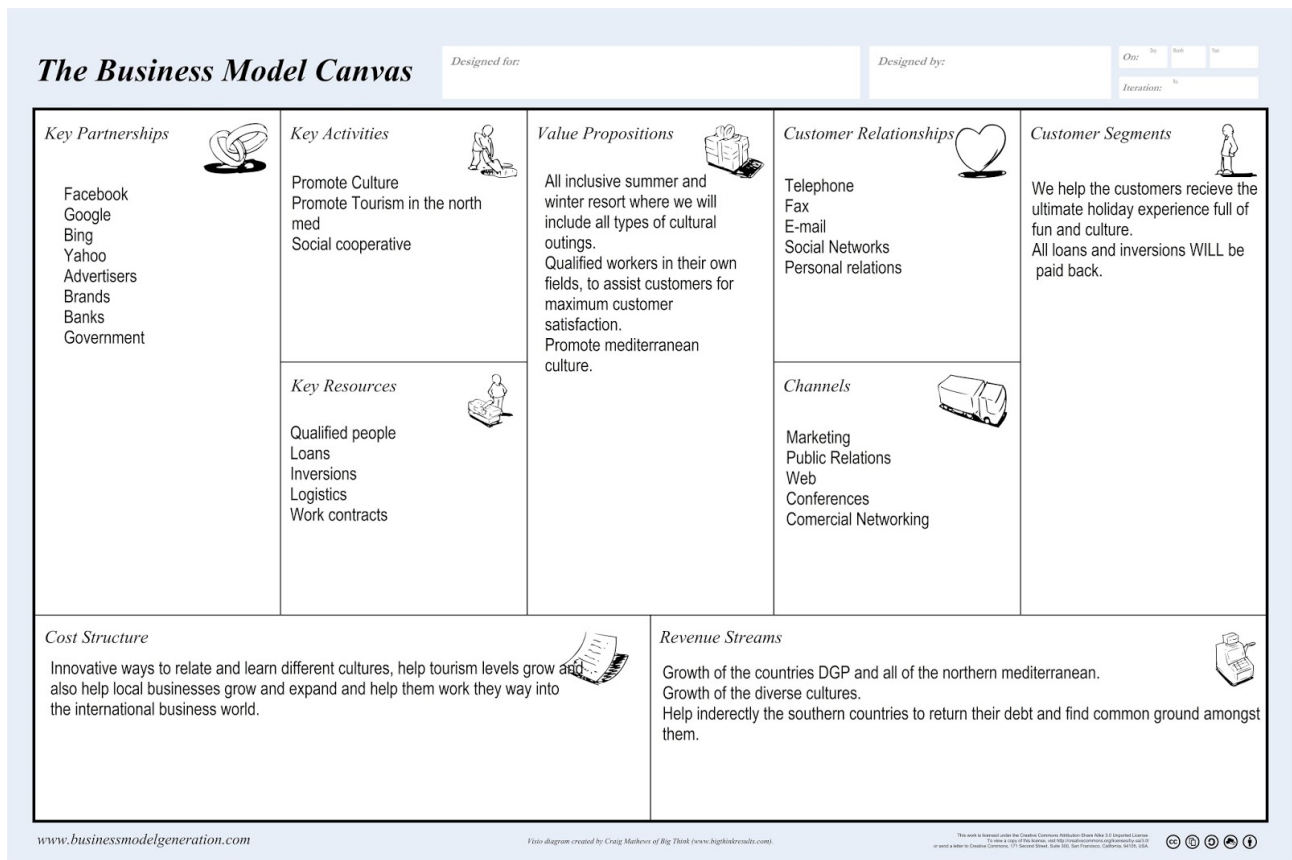


Figura 2. Business model canvas

Nelle sessioni successive, il mentor accompagna gli imprenditori nel lavoro su ciascuna delle parti che compongono il business model canvas, con l'obiettivo di schematizzare il business model che verrà sviluppato con il completamento del canvas template. In breve, l'idea è quella di inserire in questo modello come l'imprenditore realizzerà la sua idea imprenditoriale.

Per quanto riguarda le diverse parti che compongono la struttura del modello di business, quella su cui si lavora di più, poiché comporta maggiori difficoltà e investimento di tempo, è la proposta di valore e il segmento di clientela. Normalmente l'ultima parte su cui lavorare sono i costi e le entrate.

Durante la durata del mentoring, viene definito il processo di convalida dell'idea, poiché a seconda del segmento di clientela, l'imprenditore e il cliente convalideranno l'idea in un



modo o nell'altro. Ad esempio, alcuni imprenditori convalideranno la loro idea recandosi fisicamente in un'azienda, altri inviando e-mail con questionari, ecc.

Per tutto questo processo, il mentore applica strumenti digitali come Google Forms se l'imprenditore ha bisogno di validare tramite questionari, o anche alcuni più avanzati come Discord, a seconda delle conoscenze del particolare imprenditore.

Alcuni punti da evidenziare da quanto osservato durante il mentoring potrebbero essere i seguenti:

- Ci sono alcuni imprenditori che sono riusciti solo a definire il segmento di clientela e non sono stati in grado di convalidare la loro idea con i clienti perché non ha funzionato. Pertanto, è stato necessario rivedere la proposta di valore.
- Non tutti gli imprenditori arrivano alla fase finale di calcolo delle entrate e dei costi.
- Il completamento con successo della struttura del modello di business e la validazione dell'idea dipendono dal grado di maturità dell'idea iniziale con cui l'imprenditore inizia a lavorare. Normalmente, maggiore è la maturità di questa idea, maggiore è la probabilità di completare la struttura.
- Poiché il mentor è specializzato nel settore del progetto sottoposto a mentoring, è stato osservato che i mentori condividono la loro rete di contatti con gli imprenditori, il che facilita la loro attività imprenditoriale o offre loro nuove opportunità su cui non avrebbero altrimenti contato.
- Il mentore ha talvolta assunto uno degli imprenditori se ha ritenuto che il loro prodotto o servizio fosse di interesse e di qualità.
- Alcuni imprenditori rimangono in contatto con il mentore dopo la fine del programma, quindi il mentore può continuare a guidare o consigliare l'imprenditore in merito alla sua impresa.



## COACHING

Il coaching si svolge per un'ora a settimana durante le 10 settimane del programma di incubazione e aiuta gli imprenditori ad aumentare la propria resilienza al possibile "NO" che incontreranno nel mondo del lavoro di fronte alla propria attività imprenditoriale. È una parte molto importante del programma di incubazione in cui l'imprenditore lavora a livello personale per trovare la forza e la motivazione per andare avanti, anche se all'inizio l'imprenditorialità è un compito difficile.

I coach vengono selezionati attraverso questionari inviati alle ONG partner. Questi questionari valutano, tra l'altro, la loro esperienza, il loro campo di competenza, la loro conoscenza dell'imprenditoria, la loro motivazione a lavorare nel programma di incubazione. Saranno quindi valutati in base alle esigenze del programma e degli imprenditori e quindi selezionati dall'organizzazione seguendo i passaggi descritti nella sezione 6.

## 9. PROGETTI INCUBATI E ALTRI RISULTATI

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Modello di business 1 | Cibo e prodotti sani   |
| Descrizione           | Elaborazione di menù alimentari salutari per la vendita a privati e aziende. Incentrato sulle persone che non hanno tempo per cucinare e prendersi cura della propria dieta. Offerte diverse, vegetariane, vegane, diete... I clienti target sono persone che mangiano a casa o al lavoro ma non hanno tempo o conoscenze per preparare una dieta varia. |
| Commenti              | 2 imprenditori hanno iniziato e uno ha completato il percorso. Ana   |



|  |   |
|--|---|
|  | <p>ha sviluppato pienamente il suo progetto, convalidandolo con le persone dell'associazione Codifiva. Uno dei mentori è stato Adolfo, presidente dell'associazione Codifiva, proprio per avere un gruppo di persone con cui testare i menù, il servizio e il prezzo.</p> |
|--|---|

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Modello di business 2 | <b>Coworking sulle terapie</b>  |
| Descrizione           | <p>Spazio di coworking per profili dedicati alle terapie olistiche, per sviluppare i propri progetti relativi a diversi profili tra cui creare sinergie, offrire servizi/workshop/riunioni nello stesso spazio. Spazio comune dove vengono affittati tavoli da lavoro a persone con progetti imprenditoriali legati alla cura della persona, spiritualità ...</p>   |
| Commenti              | <p>3 imprenditori hanno iniziato e 2 hanno completato il percorso. Si stava per avviare un co-working congiunto sulle terapie, ma analizzando la complessità del progetto congiunto, ognuno ha avviato individualmente i propri servizi, uno con massaggi e l'altro con terapie per bambini con difficoltà (mentali, di apprendimento, ecc.). Il modello di business e il piano di marketing sono stati completamente sviluppati e il primo fatturato generato.</p> |

|                  |  |
|------------------|--|
| Business model 3 | <b>Ecovillaggi sostenibili</b>   |
| Descrizione      | <p>Analisi delle aree rurali scarsamente popolate dove offrire alloggio alle persone a rischio di esclusione che non hanno possibilità di accesso all'alloggio in città. In questo modo è possibile ripopolare le aree rurali meno popolate offrendo una nuova opportunità sia alla località che alle persone per crearsi una nuova vita. Queste abitazioni saranno sostenibili ed ecologiche, ottimizzando le risorse naturali della zona e creando alloggi molto più economici</p> |



|          |   |
|----------|---|
|          | da mantenere.   |
| Commenti | Un unico imprenditore. Si trattava di un progetto di ricerca, in cui l'obiettivo era quello di analizzare se fosse fattibile definire un modello di rientro nei villaggi da parte delle persone a rischio di esclusione. Dopo 3 mesi abbiamo raccolto molte informazioni sulle difficoltà che esistono: mancanza di alloggio (non ci sono case in affitto o disponibili e quelle che esistono hanno un prezzo inaccessibile), mancanza di lavoro (in questo senso idee che creano occupazione possono essere generate ma se non si risolve il problema della mancanza di alloggi è difficile passare a questa fase). Sono state contattate circa 15 città ed enti rurali coinvolti in queste problematiche. |

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Modello di business 4 | <b>Negozi online (Amazon Handmade)</b>   |
| Descrizione           | Sviluppo di diverse idee imprenditoriali artigianali. Artigianato realizzato da diversi imprenditori che insieme riescono a creare sinergie e contribuire con idee e il cui obiettivo finale è offrire i propri prodotti su Amazon Handmade, la divisione di Amazon focalizzata sulla vendita di prodotti fatti a mano. Nel team imparano e condividono i criteri necessari per poter vendere sulla nota piattaforma.            |
| Commenti              | 6 imprenditori hanno iniziato e 3 hanno completato il percorso. Quelli che non hanno continuato hanno trovato un lavoro. Dei tre che hanno completato, due avevano già il proprio prodotto (prodotti per l'infanzia e gioielli sostenibili) e un altro lo ha creato (prodotti per la decorazione). Alla fine i tre hanno creato il loro negozio e caricato tutti i loro prodotti. Sono state realizzate le prime vendite online. |





|                       |  |
|-----------------------|--|
| Modello di business 5 | <b>Cooperativa di arance per i migranti</b>  |
| Descrizione           | Sviluppo di una azienda per la raccolta e la distribuzione di arance con l'obiettivo di creare posti di lavoro per i giovani migranti disoccupati. Ciò consente di distribuire la produzione di arance che a Valencia e per ragioni economiche non sarebbero vendute e allo stesso tempo di fornire lavoro e reddito ai giovani che non avrebbero diritto ad altri lavori in Spagna. |
| Commenti              | Cooperativa che lavora con i migranti. Abbiamo cercato di incubare 3 imprenditori che sono il team di vendita per entrare a far parte della cooperativa. Abbiamo creato un business plan e li abbiamo formati su come commercializzare i prodotti che già hanno. Alla fine 2 dei 3 hanno completato l'integrazione.  |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Modello di business 6 | <b>Agenzia di marketing commerciale/digitale per la piccola distribuzione</b>   |
| Descrizione           | Progetto che offre diversi servizi alle aziende come ideazione e realizzazione di campagne di marketing, web design e manutenzione, assistenza virtuale... in modo che le aziende che hanno la necessità di esternalizzare questi servizi possano averli centralizzati nella stessa azienda.  |
| Commenti              | 4 imprenditori hanno iniziato e solo 3 donne imprenditrici hanno terminato il percorso. Non è stata costituita un'agenzia comune e ognuna di esse fornisce un servizio diverso (web design, assistente virtuale, ecc.). è stata fornita formazione e tutoraggio ma il servizio non è potuto essere convalidato con potenziali clienti e quindi generare un piano aziendale chiaro per generare fatturato. |



|                       |   |
|-----------------------|---|
| Modello di business 7 | <b>Immobili per migranti “Hongares”</b>   |
| Descrizione           | Servizi immobiliari progettati per aiutare i migranti a trovare la loro nuova casa. Vengono creati contatti tra i migranti con i proprietari di appartamenti in affitto per gestire il processo di affitto, risolvendo il problema delle persone che arrivano in un nuovo paese che non conoscono e con risorse limitate per trovare un appartamento in affitto.  |
| Commenti              | È un progetto che nasce da un precedente esperimento di incubazione e una volta creato e validato il modello di business, questa edizione si propone di costruire un modello per l'ingresso di nuove persone nel progetto. Abbiamo incubato 3 persone e creato quel modello di ingresso, con fasi e obiettivi in ogni fase. Una volta raggiunti gli obiettivi, si può passare alla fase successiva. Dei 3 solo uno si è integrato nel progetto. Il successo del progetto sta nell'essere riusciti a perfezionare questa procedura di integrazione di nuove persone che potrà essere replicata in futuro con nuove persone |

|                       |   |
|-----------------------|---|
| Modello di business 8 | <b>Negoziò dell'usato online</b>  |
| Descrizione           | Vendita di prodotti e abbigliamento di seconda mano. Vengono gestiti prodotti di seconda mano per potenziali acquirenti attraverso piattaforme progettate a tale scopo. Gli imprenditori sono responsabili del processo di vendita e spedizione.  |
| Commenti              | Avviati e completati i percorsi di tre imprenditori che hanno realizzato un progetto incredibile. All'inizio l'idea era quella di vendere oggetti di seconda mano che le persone non volevano più ma non avevano il tempo di mettere sulle piattaforme di vendita di seconda mano. Poi improvvisamente durante il tutoraggio il progetto ha preso un'altra direzione e credono di continuare con amore, perchè in realtà quello che fanno è vendere gli oggetti raccontando la storia che avevano. Ha sicuramente meno potenzialità economiche ma ha generato un progetto di cui le tre |



|  |                             |
|--|-----------------------------|
|  | persone si sono innamorate. |
|--|-----------------------------|

|                       |  |
|-----------------------|--|
| Modello di business 9 | <b>Servizi e lezioni private a domicilio</b>   |
| Descrizione           | Servizio di tutoraggio privato per bambini e ragazzi che necessitano di rinforzo in materie scolastiche, superiori e universitarie. Progetto realizzato da docenti specializzati in diverse materie, che offrono lezioni a casa.   |
| Commenti              | Ai due imprenditori sono state date le opportunità per poter costruire la loro clientela, un gruppo di classi private e l'altro di coaching olistico. Sono stati sviluppati piani di marketing semplici ma efficaci, ad esempio, per convincere gli studenti a seguire lezioni per ripetizioni. Nuovi clienti sono stati individuati prima della conclusione del percorso. |

|                        |   |
|------------------------|---|
| Modello di business 10 | <b>Negozi online di maschere (individui.es)</b>   |
| Descrizione            | Negozi online di mascherine fatte a mano prodotte in Spagna. Produzione, vendita e distribuzione di mascherine prodotte in Spagna nel rispetto dei requisiti sanitari.  |
| Commenti               | Negozi di mascherine online offerto da uno dei mentori del progetto. Era stato creato il sito web l'anno precedente per insegnare a sua figlia come avviare un progetto imprenditoriale da zero. Una volta donato è stato avviato da madre e figlia, la madre si è occupata della vendita fisica e la figlia, più giovane e con competenze digitali, della gestione del web |



|                        |  |
|------------------------|--|
| Modello di business 11 | <b>Assistenza domiciliare per persone non autosufficienti</b>  |
| Descrizione            | Piattaforma digitale che mette in contatto le persone non autosufficienti che necessitano di cure specifiche con i caregiver. La piattaforma si occupa dell'assegnazione del caregiver specifico per ogni persona, nonché degli adempimenti lavorativi e fiscali per il lavoratore. In questo modo questa figura viene legalizzata e professionalizzata. |
| Commenti               | Gli imprenditori non sapevano come sviluppare clienti, e sono stati guidati nella definizione di potenziali clienti e come avvicinarli, ma a causa di diverse difficoltà di salute (un'operazione) di uno degli imprenditori non si è potuto avanzare nel processo di convalida. Non si è potuto avviare il progetto.                                    |

|                        |   |
|------------------------|---|
| Modello di business 12 | <b>Comitato ONG Anti-AIDS: miglioramento delle condizioni finanziarie</b>   |
| Descrizione            | Una ONG focalizzata nel fornire supporto alle persone con AIDS è entrata nell'incubatore con l'intenzione di raggiungere una quota maggiore di partner e collaboratori. Attraverso il processo di incubazione sono state realizzate nuove azioni commerciali e pubblicitarie al fine di aumentare il numero e la fidelizzazione dei soci e dei collaboratori.                           |
| Commenti               | Abbiamo supportato la ONG a creare nuove strategie per generare partner. I due mentori assegnati non avevano esperienza nel mondo associativo, ma lo scopo era proprio quello... lavorare sull'obiettivo con una mentalità fresca che portasse al mondo associativo idee riprese dal mondo delle imprese. Alla fine sono stati raggiunti risultati e un piano per ottenere più partner. |



## 10. COMUNICAZIONE E DISSEMINAZIONE

Per la Comunicazione e Disseminazione del programma vengono implementate diverse attività al fine di rendere visibili le persone a rischio di esclusione che stanno sviluppando i propri modelli di business imprenditoriale.

All'inizio e alla fine di ogni edizione del programma di incubazione si tengono diversi eventi. Il primo di questi si svolge all'inizio del programma e consiste nella presentazione del programma di incubazione, dei profili degli imprenditori che si andranno ad incubare e dei professionisti di ogni area di specializzazione del mondo imprenditoriale che parteciperanno. L'ultimo evento si svolge alla fine del programma e ne fornisce una panoramica conclusiva di come si è sviluppato e si è evoluto durante la sua attuazione, quali professionisti hanno partecipato, il profilo degli imprenditori e i modelli di business che sono stati sviluppati, i risultati del programma e il senso di comunità che si è creato.

Ognuno di questi eventi è un importante punto di incontro tra il mondo sociale e quello imprenditoriale. Attrae l'interesse di entrambi i mondi ed è un'opportunità di incontro.

Per la diffusione di queste attività la pianificazione viene effettuata sui principali social media (LinkedIn, YouTube, Instagram e Facebook) e attraverso newsletter in cui vengono comunicate le attività di tutti i partecipanti al programma, imprenditori, mentori, coach, formatori e altri volontari. In fase iniziale, viene effettuata una mappatura degli stakeholders interessati nel programma di incubazione, sia dal mondo aziendale che sociale, in modo da essere seguiti e raccogliere feedback sulle pubblicazioni. Tutto questo funge da altoparlante per comunicare l'importanza delle attività e le ripercussioni sociali ed emotive che hanno su tutte le persone che partecipano al programma. Questa strategia di comunicazione è stata organizzata seguendo diverse fasi:

- **Bando per i volontari:** comunicazione rivolta a ONG, aziende e professionisti del settore aziendale al fine di coinvolgerli nel progetto (come formatori, tutor, coach o supportare attività di coordinamento e comunicazione nel loro complesso);
- **Bando per i partecipanti:** comunicazione mirata a raggiungere le persone a rischio



- di esclusione per informarle sull'opportunità;
- **Eventi informativi:** comunicazione per informare sugli eventi online organizzati per spiegare il processo di incubazione;
  - **Eventi di networking** (tra nuovi imprenditori e volontari): comunicazione sulle attività interne organizzate per favorire il networking tra le diverse persone coinvolte in questo processo;
  - **Bando per sussidi** (campagna per apparecchiature informatiche): bando specifico lanciato per raccogliere computer gratuitamente per i partecipanti a causa della pandemia COVID 19;
  - **Video di presentazione del processo di incubazione:** comunicazione globale riferita al processo di incubazione e le sue diverse fasi;
  - **Interviste ai nuovi imprenditori:** presentazione dei nuovi imprenditori e dei loro percorsi nel processo di incubazione;
  - **Interviste ai volontari (formatori, mentori, coach...):** presentazione dei volontari e delle loro esperienze come formatori o tutor;
  - **Presentazione dei risultati a livello locale ed Europeo;** comunicazione riferita ai risultati principali del progetto

Per riassumere, le notizie messe in rete consistono principalmente nei video registrati con gli imprenditori che raccontano la loro esperienza nel programma di incubazione, i loro interessi, il loro modello di business, i risultati che stanno ottenendo, le attività di gruppo intraprese, ecc. Inoltre, video registrati con tutor, formatori e volontari per far conoscere il loro lavoro e il loro impatto. Altre informazioni di interesse riguardano le pubblicazioni di informazioni sull'imprenditoria, la diffusione delle attività relative all'Incubatore che riguardano le organizzazioni che collaborano al programma, la situazione sociale attuale a livello internazionale, l'importanza del raggiungimento degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile prefissati e altri contenuti di interesse per il programma di incubazione.

Alcuni esempi di video e post sui social media:





**Asociación Con Valores**  
21 de enero de 2021 · 🌐 · 🌐

👤 👤 ¿No tienes trabajo y te planteas **#emprender?** 🤖 🤖

El proyecto SOCIAL SEED surgió con el propósito. La Incubadora con Valores surgió con el propósito de ayudar a **#personas** en situación complicada a crearse su propio empleo 🏠 🏠.

Y como emprender no es fácil tenemos a **+** de **1000** **#profesionales** que de manera desinteresada y durante **6** meses te acompañarán en la **#formación**, **#mentorización** y **#coaching** gratuitos que recibirás 🙌

👉 ¿Te lo vas a perder?

Apúntate aquí: <https://docs.google.com/.../1hUdO8Ej5nE6.../viewform...>

[www.cvalores.org](http://www.cvalores.org)

🌟 Un proyecto financiado por Erasmus+ Social Seed

**#innovaciónsocial** **#emprendimientosocial** **#incubadorasocial** **#incubadorainclusiva**  
**#inclusiónsocial** **#socialseed** **#proyectosocialseed**  
**#socialseedproject**



Figura 3. Dissemination





## 11. FOLLOW-UP PSICOSOCIALE

### INTRODUZIONE

Nelle fasi precedenti del progetto Social Seed è stata realizzata la versione pilota del manuale, comprendente la metodologia Social Seed di sostegno all'imprenditorialità per gruppi di persone a rischio di esclusione.

Per convalidare la metodologia, è stato istituito in Spagna l'incubatore Social Seed. Sono stati coinvolti gli imprenditori in sessioni individuali e collettive. Durante le 13 settimane del percorso di incubazione è stato effettuato un follow-up dei fattori psicosociali dei partecipanti attraverso la somministrazione di un questionario (vedi Allegato 1) sviluppato nell'ambito del progetto.

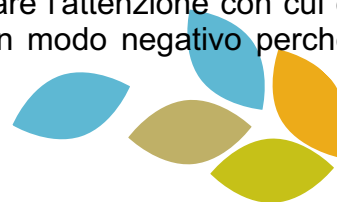
L'obiettivo di questa attività di follow-up è monitorare il progresso psicosociale degli imprenditori incubati, sottoponendo il questionario in due momenti di valutazione, la prima volta all'inizio e la seconda alla fine del processo di incubazione Social Seed. Ciò consente di rilevare l'impatto che l'esperienza di supporto all'imprenditorialità ha avuto sui partecipanti e di fornire consigli e suggerimenti pratici per la replica della metodologia di incubazione Social Seed.

### METODOLOGIA

La costruzione del questionario (vedi allegato 1) si è basata su questioni rilevanti che devono essere prese in considerazione quando si lavora con persone a rischio di esclusione. Pertanto, esso monitora fattori psicosociali significativi come l'autoefficacia, l'autostima, il processo decisionale, la motivazione e i cambiamenti. Inoltre, il questionario è strettamente correlato agli argomenti che sono stati trattati durante le sessioni di coaching, che si sono svolte parallelamente alla formazione e che avevano lo scopo di supportare e aiutare i partecipanti ad affrontare al meglio le sfide e le possibili frustrazioni o conflitti che avrebbero potuto verificarsi durante il processo di incubazione.

Sulla base dell'analisi di articoli scientifici e questionari validati sull'argomento, nonché degli indicatori rilevati nelle precedenti attività del progetto, nel questionario sono stati inseriti 17 item specifici. Gli imprenditori hanno fornito risposte e opinioni agli item utilizzando un formato di scala Likert a 10 punti che va da "fortemente in disaccordo" a "fortemente d'accordo", al fine di rendere disponibili dati quantitativi sui fattori psicologici relativi al proprio percorso di incubazione.

Tra i 17 item utilizzati per costruire il questionario, vengono proposte affermazioni sia in positivo che negativo. Infatti, gli item con punteggio inverso sono domande che hanno una formulazione opposta e negativa rispetto alle altre contenute nel test che hanno una formulazione positiva. Gli item inversi sono molto importanti perché permettono di avere una visione più completa del processo che si sta indagando e di rilevare l'attenzione con cui è stato compilato il questionario. Questi item devono essere visti in modo negativo perché



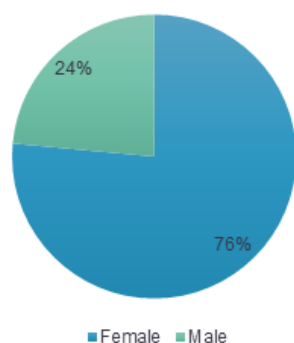
indagano un "non -comportamento" e richiedono un maggiore carico cognitivo da parte del rispondente. Può succedere che gli intervistati lungo il questionario diano sempre la stessa risposta, che può apparire positiva perché equivalente ad un punteggio elevato della scala Likert, ma è invece da considerarsi opposta nel caso di item con punteggio inverso. La mancata analisi da parte del rispondente del singolo item può quindi dar luogo a risposte quasi sempre uguali, che in caso di item negativi riveleranno incongruenze e anomalie rispetto alle risposte generali. Questo tipo di pattern potrebbe quindi indicare una mancanza di attenzione o motivazione da parte del partecipante o un'incomprensione della domanda. Tuttavia, è significativo perché porta a riflettere sulla formulazione del questionario e sul coinvolgimento dei partecipanti.

## PARTECIPANTI

32 imprenditori sono stati selezionati per il percorso di incubazione, ma solo 18 di loro hanno completato il processo di incubazione. Tra i 18 partecipanti, solo 17 hanno completato il questionario di valutazione dei fattori psicosociali all'inizio e alla fine dell'incubazione, quindi questo report presenterà l'analisi dei dati disponibili riguardanti i 17 partecipanti che hanno fornito la pre e post valutazione.

Per quanto riguarda gli aspetti demografici, i 17 partecipanti analizzati erano 13 femmine e 4 maschi:

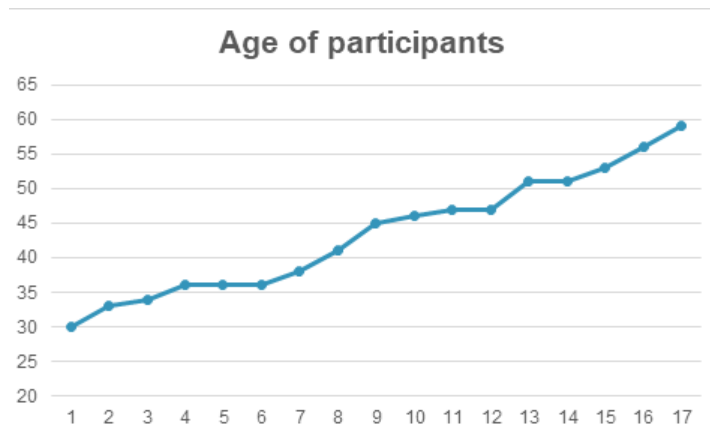
**Gender of participants**



*Grafico 2. Genere dei partecipanti*



L'età media dei partecipanti è di 43,5 anni con fasce d'età piuttosto eterogenee, come mostrato nel diagramma sottostante:



*Grafico 3. Età dei partecipanti*

## RISULTATI

I risultati del follow-up della parte psicologica consentono alla partnership di raccogliere dati sul progresso psicosociale dei partecipanti e sull'impatto del processo di incubazione. All'inizio e alla fine del processo di incubazione, i risultati sono stati raccolti e analizzati, sottolineando i limiti e le opportunità che esistono quando si tratta di incubare gruppi a rischio di esclusione e sarà la base per la messa a punto della metodologia Social Seed.

Attraverso il questionario si è deciso di indagare cinque costrutti psicologici specifici attraverso i diversi item:

- Motivazione e determinazione;
- Autoefficacia;
- Autostima;
- Processo decisionale proattivo;
- Fiducia nel futuro.

### Motivazione e determinazione

Questo item ha lo scopo di identificare il grado di motivazione e determinazione dato da fattori sia intrinseci che estrinseci. Pinder (1998) ha definito la motivazione al lavoro come "un insieme di forze energetiche che hanno origine sia all'interno che al di là dell'essere di un individuo, per avviare un comportamento correlato al lavoro e per determinarne la forma, la direzione, l'intensità e la durata" (p. 11). La motivazione si manifesta quindi con l'attenzione, lo sforzo e la perseveranza.



I risultati del questionario hanno mostrato che i 17 partecipanti hanno aumentato la loro motivazione al termine del processo di incubazione, con un risultato particolare che ha mostrato l'importanza di migliorare il proprio stile di vita come fattore che influenza la motivazione estrinseca. Al questionario Pre la media ottenuta nel costrutto motivazionale era di circa 8,19, mentre alla fine del corso era di circa 9,04, come nel diagramma sottostante:

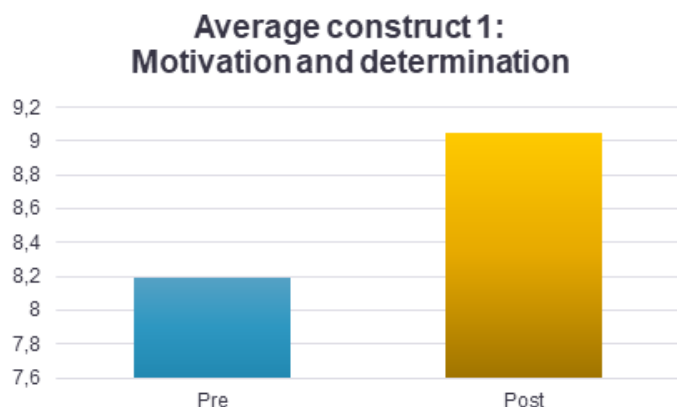


Grafico 4. media Costrutto 1

## Autoefficacia

L'item di autoefficacia riflette un'autostima ottimistica (Schwarzer, 1992). Questa è la convinzione che si possano svolgere compiti nuovi o difficili, o far fronte alle avversità, in vari domini del funzionamento umano. L'autoefficacia percepita facilita la definizione degli obiettivi, l'investimento nello sforzo, la persistenza di fronte alle barriere e il recupero dalle battute d'arresto e può essere considerata un fattore di risorsa di resistenza positivo.

I risultati del questionario evidenziano anche nel caso di questo item un effetto positivo del percorso di incubazione, registrando un importante incremento dell'Autoefficacia percepita dai partecipanti dalle 8,50 del Pre-assessment alle 9,35 del Post- valutazione.



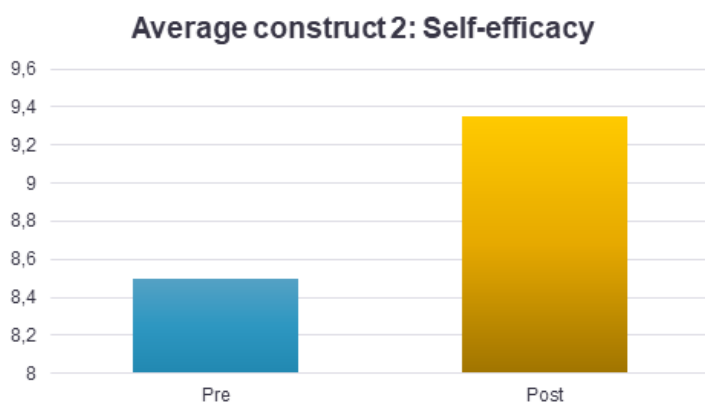


Grafico 5. Media costruito 2

## Autostima

L'item sull'autostima ha lo scopo di rilevare la consapevolezza dell'individuo del proprio valore o valore, o la misura in cui una persona dà valore, apprezza, approva, stima se stessa (Blascovitch & Tomaka, 1991). La definizione più ampia e citata di autostima all'interno della psicologia è quella di Rosenberg (1965), che la descrisse come un atteggiamento favorevole o sfavorevole verso il sé (p. 15).

Le risposte al questionario hanno mostrato un leggero aumento dell'Autostima dei partecipanti che hanno risposto al questionario, attraverso un punteggio Pre di 7,36 e un punteggio Post di circa 7,47. L'autostima percepita dai partecipanti prima del processo di incubazione era bassa, probabilmente a causa della rilevanza delle opinioni degli altri e della vulnerabilità che possono portare a maggiori aspettative di fallimento piuttosto che di successo. Provenire da gruppi di persone a rischio di esclusione sociale può avere una certa influenza sul fattore autostima. Tuttavia, è stato anche evidenziato che la possibilità dell'imprenditorialità può essere considerata un punto di svolta e l'oggetto di molte aspettative.

Nonostante le aspettative, questa idea non è stata confermata dai dati. Come verrà discusso nelle conclusioni, ci sono, tuttavia, alcuni pregiudizi che potrebbero aver influenzato la compilazione, rendendo difficile trarre conclusioni definitive.



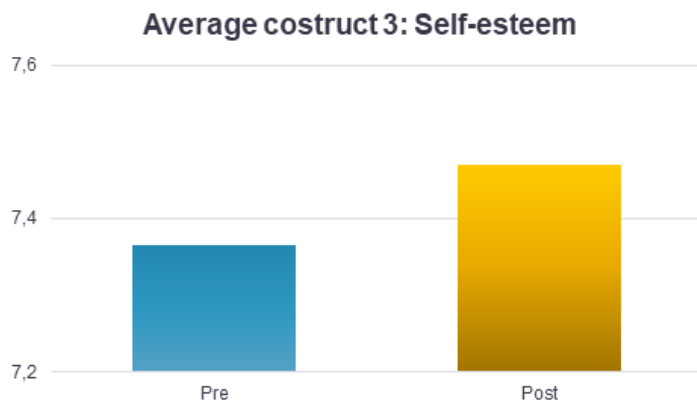


Grafico 6. Media costruito 3

### Processo decisionale proattivo

Il processo decisionale proattivo è un processo cognitivo di scelta di un'alternativa attraverso la quale una persona si prepara a un evento, prima che si verifichi, valutando quali risultati futuri possono derivare dalle proprie azioni con consapevolezza delle risorse utili e disponibili, al fine di utilizzarle per aiutare se stessi ad avere successo. Attraverso questo costrutto e le relative domande, abbiamo poi indagato come i partecipanti intervengono nella situazione che stanno vivendo, cercando di migliorarla e renderla più adatta ai loro desideri attraverso decisioni e azioni che portino loro maggiore soddisfazione e benessere.

I risultati del questionario mostrano risultati molto vicini a Pre e Post, che avevano rispettivamente una media di 7,96 e 8,07. Questo risultato evidenzia una certa cautela nel prendere decisioni.

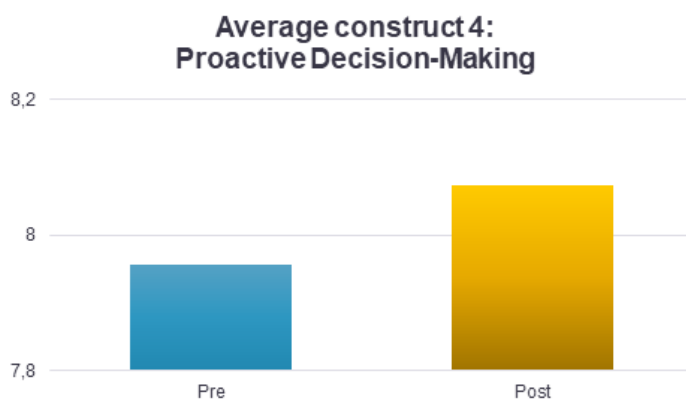


Grafico 7. Media costruito 4



## Fiducia nel futuro

La fiducia nel futuro è l'ultimo item del questionario ed è stato incluso per studiare l'impatto che l'incubatore Social Seed potrebbe aver avuto nell'aumentare la fiducia dei partecipanti in un proprio futuro favorevole e positivo. In questo senso, la fiducia nel futuro è intesa come la volontà di investire in scelte che modelleranno il futuro e aiuteranno i partecipanti a raggiungere il loro potenziale. Si ipotizza infatti che lavorare positivamente sulla propria attività imprenditoriale possa incentivare i partecipanti a credere più fortemente di poter realizzare una vita più favorevole attraverso l'impegno ad avere maggiore fiducia in se stessi e nelle proprie potenzialità.

Dalle risposte date dai partecipanti c'è un aumento significativo della Fiducia nel futuro. La media delle risposte al questionario è infatti 8,25 al Pre e 9,03 al Post.

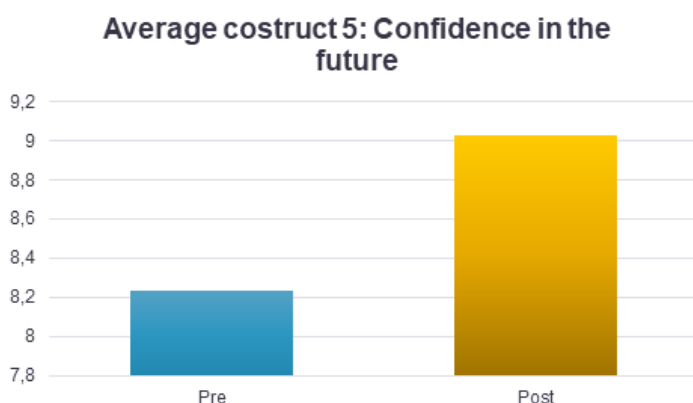


Grafico 8. Media costruito 5

## Una panoramica di questa esperienza: alcuni dati qualitativi

Al termine del processo di incubazione sociale, al fine di arricchire la valutazione dell'esperienza dal punto di vista dello sviluppo psicosociale, si è deciso di raccogliere alcune testimonianze sia degli imprenditori che dei mentori che li hanno seguiti lungo tutto il percorso. Di seguito le storie di alcuni di loro.

### Imprenditore:

*“A livello personale, l'incubatore mi ha portato a rivalutare i miei valori, obiettivi e possibilità. Ho sviluppato nuove competenze grazie alle conoscenze offerte. Ho incontrato storie e persone eccellenti, ampliando così la mia rete personale e professionale. Ho imparato a valorizzarmi di più. E ho rimodellato la mia organizzazione delle priorità in modo più produttivo. L'aspetto migliore di questo viaggio è stata la mia apertura al mondo*



*professionale, perché in quel momento mi sentivo senza direzione. Ora ho una direzione, un focus e uno scopo che mi motiva. Sono molto grato di aver attraversato la via dell'incubazione sulla mia strada; Ora condivido progetti con persone meravigliose.”*

Questa testimonianza mette in evidenza l'impatto positivo su molti dei costrutti analizzati nel questionario stesso, come l'autostima e la percezione del proprio valore, la motivazione, il senso di autoefficacia, e una maggiore fiducia e fiducia nell'azienda. Un esempio di come la crescita personale possa intrecciarsi in modo genuino con lo sviluppo professionale.

*“Per me, partecipare a Social Seed è stata una grande opportunità per acquisire nuove conoscenze applicabili all'attuale mercato del lavoro. A livello personale, incontrare persone con molta empatia e umanità. Mi sono ritrovato di nuovo come persona e ho superato i miei complessi, le mie paure e lo stress. Mi sento totalmente rinnovato grazie alla preziosa collaborazione dei miei mentori, coach e professionisti. Il mio coach è un ottimo professionista e con l'aiuto del mio mentore e di altri professionisti mi sento felice e soddisfatto di appartenere alla famiglia Social Seed.”*

Questo partecipante sottolinea anche un aspetto molto importante dell'autostima, ovvero il sentirsi nuovamente una persona e superare tutti gli ostacoli che si possono incontrare.

*“La cosa più importante è che Social Seed mi ha aiutato a credere in me stesso, a credere che sia possibile e ad avere la certezza che quando ci metti perseveranza, volontà e conoscenza, nulla è irrealizzabile e tutto si può ottenere”.*

*“Avevo bisogno di quel progetto in quel momento. Avevo bisogno di sapere quanto sono meravigliosi gli esseri umani, che ce ne sono tanti che vogliono solo darti il meglio... e li ho trovati e mi hanno spinto a credere che posso, che attraverso l'accompagnamento, la perseveranza e l'apprendimento, puoi raggiungere molte cose”*

*“Grazie all'incubatore ho cambiato la mia vita. Ho una malattia e pensavo che non ce l'avrei mai fatta. E grazie a una piccola idea, guarda dove sono oggi. Con resilienza, studio, pazienza, ascolto, conversazioni, negoziazione, apprendimento, ora tutto è cambiato. Sto facendo molti progressi e sto entrando in contatto con più persone. Mi sento più sano e più forte di quanto pensassi prima”.*

Come le storie precedenti, anche queste esprimono come il processo di incubazione abbia un forte impatto sulla vita delle persone, che va oltre la formazione e l'acquisizione di competenze professionali. Per molti di loro è stata una prova di valore, un momento di riscatto in cui hanno dimostrato e dimostrato a se stessi quanto valgono.

### Mentori:





Le testimonianze dei mentori suggeriscono inoltre che il cambiamento dall'inizio alla fine dell'incubazione è rilevante e significativo non solo dal punto di vista delle conoscenze professionali e delle competenze apprese, ma anche in termini di crescita e sviluppo delle proprie competenze personali. Di seguito è quello che riportano:

*“È molto gratificante vedere che stai facendo la tua parte in modo che altre persone possano acquisire parte della tua conoscenza e possano usarla per creare un sostentamento per se stessi. Una delle cose che mi è piaciuta di più è vedere l'evoluzione dalla prima all'ultima sessione. Tra la formazione e il mentoring si nota un'evoluzione soprattutto nell'atteggiamento”. Ramses Sanz*

*“Per quanto riguarda l'evoluzione degli imprenditori durante le settimane di incubazione, all'inizio entrano con molto entusiasmo e anche con molta paura. E penso che una delle cose belle che accadono è che quando iniziamo a verificare che il progetto ha un senso e che il mercato può richiederlo, è allora che iniziano a mettersi in marcia, ad emozionarsi e a rendersi conto che possono guadagnarsi da vivere, ed è allora che si nota una meravigliosa evoluzione personale. Manuel Laguna*

*“L'incubatore è stato un processo molto intenso, ma grazie ad esso gli imprenditori si sentono autorizzati a continuare con le loro idee di business. Idee che in molti casi non avrebbero osato realizzare senza la fiducia dell'intero team di progetto Social Seed”. Daniele Ibiza*

## 11. FOLLOW UP: VALUTAZIONE DEL PROCESSO

### METODOLOGIA

I meccanismi da utilizzare per monitorare il cambiamento dipendono dalla natura del cambiamento e da ciò che viene monitorato. Spesso è opportuno utilizzare più di un metodo per ottenere feedback o una risposta da prospettive diverse.

La **strategia** per il monitoraggio e la valutazione del processo di apprendimento aziendale registrato nella sperimentazione del programma di incubazione Social SEED è stato costruito sulla base dei risultati di apprendimento attesi dal programma di formazione, considerando, come principali gruppi target coinvolti nel processo di monitoraggio:

- Imprenditori
- Mentori e Coach coinvolti nella sperimentazione pilota.

Gli **strumenti di monitoraggio** sono stati progettati tenendo conto dei seguenti aspetti:

- Contenuti del Manuale sulla creazione d'impresa e risultati di apprendimento attesi
- Facilità di compilazione/risposta da parte dei partecipanti
- Informazioni qualitative e quantitative utili per la valutazione finale.



L'analisi è stata organizzata in **3 fasi**:

1. **Valutazione iniziale** attraverso questionari per imprenditori e mentori/coach
2. **Valutazione intermedia** attraverso focus group con imprenditori
3. **Valutazione finale attraverso focus group con gruppi misti** (mentori e imprenditori) per la valutazione degli impatti.

Una parte importante del processo di monitoraggio di Social SEED è stata quella di coinvolgere i membri del team coinvolti nel processo di cambiamento (mentori e coach). Essi avevano un'importante posizione di osservazione per cogliere eventuali variazioni o problemi e per fornire feedback.

Per questo motivo, è stato importante costruire un clima in cui i membri del team fossero incoraggiati (attraverso il focus group) a riflettere sui progressi e a suggerire miglioramenti e discuterli in gruppo.



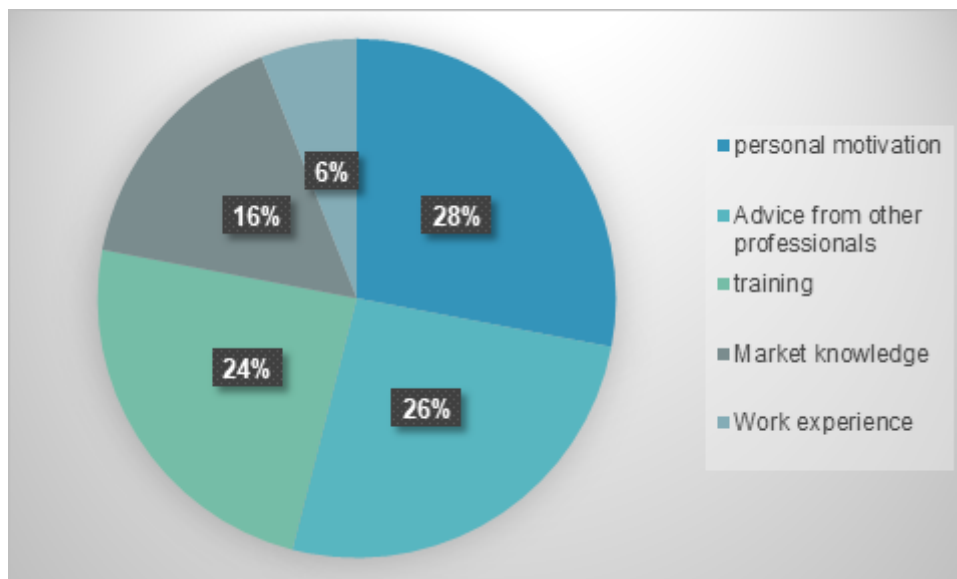
## RISULTATI DELL'ASSESSMENT INIZIALE

La valutazione iniziale è stata realizzata con 18 imprenditori e 10 mentori/coach.

**Gli imprenditori** avevano un'età compresa tra i 24 ei 64 anni; 10 di loro erano cittadini stranieri e 8 locali; tutti ad eccezione di 2 erano disoccupati.

Facendo riferimento all'idea di impresa incubata, 13 imprenditori hanno implementato progetti individuati dalla banca delle idee e 5 hanno implementato la propria idea di impresa; metà di loro aveva precedenti esperienze imprenditoriali.

I fattori considerati più importanti per loro quando hanno deciso di incubare le loro idee imprenditoriali sono stati:



Secondo la loro opinione, le conoscenze e le abilità importanti per avere successo nell'attività imprenditoriale che intendevano sviluppare erano:

- Marketing personale,
- Perseveranza,
- IT, marketing digitale,
- Organizzazione, pianificazione, gestione del tempo e delle risorse,
- Competenze contabili e amministrative,
- Gestione delle risorse umane e cooperazione,
- Conoscenza tecnica del mercato e tendenze attuali,
- Proattività
- Fiducia e rispetto
- Essere produttivi, decisi e positivi



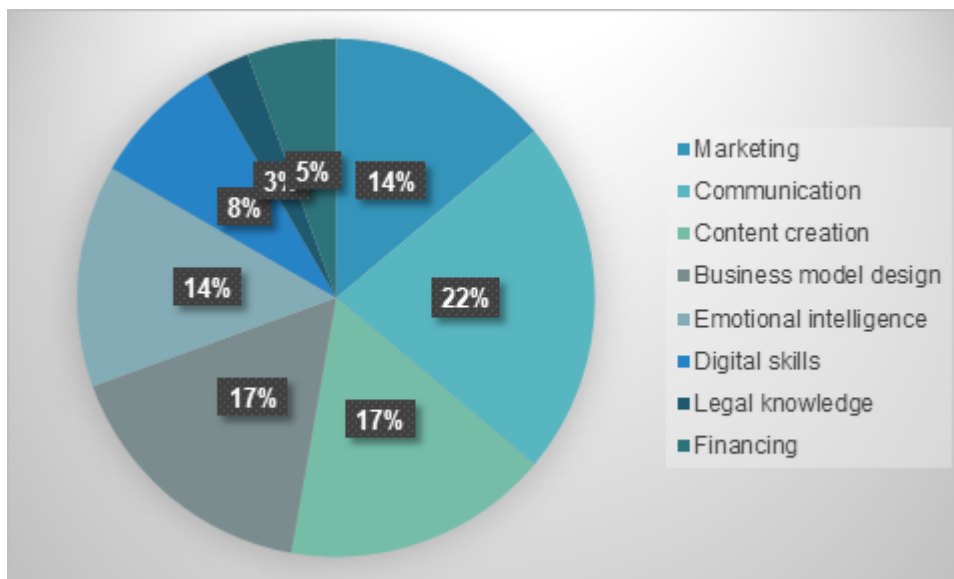
- Disciplina, entusiasmo, resilienza, responsabilizzazione,
- Empatia, abilità sociali, intelligenza emotiva,
- Gestione dello stress,
- Adattabilità e consapevolezza del cambiamento.

In base alla propria percezione, ogni partecipante ha definito i propri bisogni di apprendimento e i propri punti di forza facendo riferimento alla propria idea di imprenditorialità.

**I mentori** avevano un'età compresa tra i 40 ei 63 anni; 7 di loro erano lavoratori autonomi e 1 in pensione; tutti ad eccezione di 2 avevano già avuto esperienza come mentori.

Hanno deciso di partecipare al programma per condividere conoscenze ed essere utili alla società, per collaborare con alcune organizzazioni e fondazioni, per aiutare le persone, per condividere e conoscere se stessi.

I campi di conoscenza che considerano più rilevanti per un nuovo imprenditore sono:



Infine, hanno sottolineato quali conoscenze e competenze, a loro avviso, sono importanti per avere successo in un'iniziativa imprenditoriale.



## VALUTAZIONE INTERMEDIA

La valutazione intermedia è consistita nel raccogliere feedback personali e gestire un focus group tra mentori e imprenditori che ha coinvolto 10 persone (5 imprenditori e 5 mentori). Questo momento era finalizzato ad avere una visione organica di come stava procedendo il processo di incubazione e raccogliere eventuali difficoltà e consentire i necessari aggiustamenti. Le domande poste hanno riguardato i seguenti argomenti:

### 1) Dinamiche di gruppo:

Osservazioni:

Dinamiche tra i mentori: avendo due mentori per ogni gruppo di 3 imprenditori incubate, a volte si registravano difficoltà a dare priorità alle raccomandazioni fornite. Inoltre, molte volte i mentori provengono da un background socioeconomico e ambientale completamente diverso rispetto ai partecipanti incubati: questo divario a volte, soprattutto per i mentori che sono alle prime armi, si traduce in uno sforzo iniziale di "semplificare" alcuni concetti più complessi e specifici presentati ai partecipanti. Infine, nel caso in cui fosse preso in considerazione un progetto proveniente da una precedente fase di incubazione, i mentori a volte non coglievano che quello che doveva essere sviluppato era il modello di scalabilità del business già esistente piuttosto che re-immaginare il modello di business completo.

Dinamiche tra gli imprenditori: la collaborazione interpersonale tra persone che non si conoscono e che possono avere diverse aspettative, istruzione, background professionale e sociale può essere complessa da costruire. In effetti, a volte alcuni partecipanti hanno sentito che altri non stavano aiutando molto o stavano effettivamente bloccando lo sviluppo dell'idea, sia per la loro personalità che per altri motivi non specificati. D'altra parte, tuttavia, in diverse occasioni in cui c'è stata una intesa immediata tra partecipanti e mentori.

Ancora più importante, è notare che ciò che è più importante per il miglioramento di tali dinamiche è la capacità di connettersi con gli altri a livello interpersonale iniziando a



guardare il mondo dal punto di vista di ogni partecipante, essendo loro i principali beneficiari del progetto.

## **2) Assimilazione delle informazioni**

Potremmo osservare che in molti casi i partecipanti rielaborano le informazioni fornite con tempi diversi. Questo a volte ha ostacolato il risultato di alcune sessioni o limitato il potenziale sviluppo di alcune idee.

Tuttavia, abbiamo potuto dedurre che dovremo progettare flussi di informazioni in modo che sia la quantità che la qualità delle informazioni fornite siano facilmente comprensibili da tutti, magari con l'aiuto del supporto audiovisivo.

## **3) Livello di coinvolgimento**

Il livello di coinvolgimento è stato elevato durante tutto il processo di incubazione. In particolare, per la maggior parte dei partecipanti questa è stata principalmente una buona opportunità per conoscere persone in condizioni simili, condividere storie, sentimenti ed emozioni con gli altri e avere un gruppo di persone con cui condividere le loro preoccupazioni e paure. Un ambiente così familiare è stato uno degli effetti più inaspettati e apprezzati di questo progetto: a volte avere qualcuno di cui fidarsi mentre si è in difficoltà è molto più prezioso che essere in grado di sviluppare un'idea imprenditoriale.

Un aspetto da migliorare è la capacità di presentare le idee provenienti dalla banca delle idee in modo tale che le persone se ne innamorino molto più facilmente, impegnandosi così non solo a livello pratico, ma anche emotivo.

## **4) Accesso a strumenti digitali**



L'accesso alle risorse digitali necessarie (smartphone o laptop) per partecipare al processo di incubazione, a causa delle restrizioni COVID, è stato diversificato e per lo più difficoltoso per alcuni imprenditori che provengono da condizioni economiche e sanitarie difficili (comprese le disabilità). In un'edizione successiva sarà importante trovare soluzioni a tale mancanza di accessibilità per i partecipanti.

## VALUTAZIONE FINALE

La valutazione finale è stata implementata attraverso un focus group il 16 luglio 2021, con la partecipazione di 2 imprenditori e 3 mentori.

Gli argomenti della discussione hanno riguardato:

1. Conoscenze condivise/acquisite attraverso il programma
2. Competenze condivise/acquisite attraverso il programma
3. Rapporti con formatori, mentori e altri imprenditori/stakeholder.

Le conclusioni principali sono state:

### ○ **Ambiente di incubazione digitale**

Nonostante le difficoltà che potrebbero incontrare alcuni partecipanti con competenze digitali inferiori, è necessario sviluppare un ambiente digitale per l'incubatore, per consentire di:

- caricare e organizzare i diversi contenuti e materiali generati nelle diverse edizioni
- facilitare la comunicazione tra i diversi membri dell'incubatore (imprenditori, mentori, coach, volontari...)

### ○ **Conoscenze prima del percorso imprenditoriale**

Per alcuni dei progetti della banca delle idee, è stata sottolineata la necessità che i futuri imprenditori abbiano conoscenze specifiche sull'argomento prima del lancio. (Esempio: per l'agenzia di marketing digitale, è necessario che la persona abbia conoscenze di marketing prima di lanciarsi nell'impresa).

Questo livello di conoscenza dovrebbe essere valutato prima di iniziare il processo di incubazione (tra la fase di selezione del partecipante e la scelta della sua idea imprenditoriale). Senza questa valutazione, si possono ingenerare sentimenti di frustrazione o sopraffazione che complicano molto il processo.

### ○ **Rapporti tra mentori e imprenditori**

Possono sorgere problemi di relazione tra alcuni mentori e imprenditori che possono



mettere a repentaglio il processo di apprendimento e di incubazione.

È quindi necessario definire meccanismi che consentano di rilevare tali problemi o conflitti quanto prima per proporre le risposte adeguate in maniera repentina.

Potrebbe anche essere utile per gli imprenditori poter interagire con altri professionisti coinvolti nell'incubatore. In questo senso spicca l'utilità dei "gruppi di esperti" sviluppati.

#### ○ **Monitoraggio dopo l'incubazione**

I contatti con gli imprenditori di solito si perdono rapidamente dopo 12 settimane di incubazione.

Sarebbe quindi interessante pensare e sviluppare meccanismi che consentano un migliore monitoraggio di questi progetti dopo l'incubazione in modo che gli imprenditori sappiano di poter continuare a fare affidamento sull'incubatore e sulla sua comunità (mentori, coach, volontari, altri imprenditori...).

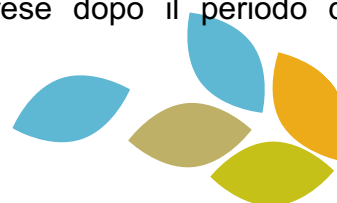
#### ○ **Eventi in presenza**

Con l'idea di consolidare la comunità ma anche di rompere con il "tutto online" sono vivamente consigliati eventi in presenza dove le persone possono incontrarsi, scambiare idee ed esperienze.

## 12. OPPORTUNITÀ DI FINANZIAMENTO PER L'IMPRENDITORIA

In base ai risultati delle diverse fasi del processo di monitoraggio e valutazione, è possibile concludere che il **IL PROCESSO DI APPRENDIMENTO AZIENDALE** è **valutato in maniera positiva**, in termini di conoscenze e competenze acquisite da nuovi imprenditori, come di sviluppo di idee imprenditoriali (banca delle idee) in linea con le tendenze del mercato.

La forza del processo sembra risiedere soprattutto nel **valore della community** che si stabilisce tra tutti gli attori coinvolti (mentori, coach, volontari, altri imprenditori, ecc.); esso permette di condividere una grande quantità di risorse materiali e immateriali, ed è anche considerato strategico per la "sopravvivenza" di nuove imprese dopo il periodo di





incubazione.

Le aree di miglioramento dopo l'implementazione pilota possono essere identificate nei seguenti punti:

1. digitalizzazione dei servizi e delle risorse della comunità
2. miglioramento del processo di comunicazione (e gestione dei conflitti) tra gli attori della comunità
3. miglioramento del processo di matching tra banca delle idee e profilo degli imprenditori (conoscenze e competenze, esperienze pregresse)
4. valorizzazione della comunità nella fase di follow up delle edizioni di incubazione.

Si possono evidenziare i seguenti aspetti:

- Tutti gli imprenditori che hanno avviato la loro impresa con una propria idea hanno mantenuto la convinzione di portarla avanti. Coloro che sono partiti con le idee della banca delle idee hanno avuto difficoltà a "innamorarsi" dell'idea.
- Solo le attività in cui la convalida è andata bene fin dall'inizio hanno fatto sì che gli imprenditori continuassero a crederci.
- In generale, i team creano supporto tra gli imprenditori ma allo stesso tempo generano più conflitti personali. Il risultato di una migliore conoscenza all'interno dei team è una maggiore possibilità di investire tempo nella validazione, ecc.
- I mentori devono seguire un processo di apprendimento, poiché provengono da aree molto diverse. Hanno bisogno di molte più risorse per fornire un buon mentoring. In questo programma hanno dovuto generare soluzioni con risorse molto limitate.
- I coach aiutano molto nel processo umano che gli imprenditori vivono durante il processo di incubazione.
- È necessario fare ulteriori progressi nell'individuare migliori idee imprenditoriali, nel



rendere i contenuti ancora più pratici e nel far combaciare meglio le competenze delle persone e i progetti a loro assegnati, nonché il profilo dei mentori e degli imprenditori.

- È anche opportuno formare meglio i mentori.



## Opzioni di fund raising e sostegno agli imprenditori

Il finanziamento delle imprese è una sfida importante per gli imprenditori svantaggiati e per gli imprenditori sociali. Nonostante un gran numero di strumenti finanziari esistenti, solo pochi sono adattati a questi due gruppi target. Sebbene gli imprenditori svantaggiati e gli imprenditori sociali non siano esclusi in linea di principio, solo pochi strumenti finanziari possono essere utilizzati da loro a causa della loro situazione specifica (ad es. basso reddito, bassa stima, basso dimensionamento, nessuna aspettativa di profitto finanziario elevato).

Il mercato dei capitali tradizionale si concentra sul finanziamento di imprese orientate al profitto. Gli attori sono banche, fondi di venture capital, fondi di investimento, fondi di private equity, business angel, borse. Questi attori possono essere utilizzati anche dalle imprese sociali, purché offrano le garanzie necessarie. Tuttavia, questo non è spesso il caso per gli imprenditori sociali con nuovi modelli di business, e ancor meno per i modelli di business di imprenditori svantaggiati che possono anche offrire poche garanzie. Il finanziamento del prestito svolge attualmente un ruolo minore come forma di finanziamento per gli imprenditori sociali e gli imprenditori svantaggiati. Questo vale anche per i venture capitalist e i business angel tradizionali.

Gli imprenditori sociali danno la priorità all'impatto sociale positivo rispetto ai profitti finanziari. Questo li distingue sul mercato, ma allo stesso tempo rende più complicata la richiesta di fondi. Complessivamente gli imprenditori sociali raggiungono finanziamenti sia pubblici che privati, sotto forma di:

- sussidi (UE, bilancio statale, bilanci degli enti locali, donatori privati),
- strumenti di debito (banche, fondi di prestito),
- donazioni,
- strumenti di capitale,
- strumenti di garanzia e strumenti a garanzia del rischio.

Essi dipendono fortemente da fondi pubblici, investitori privati ed enti che realizzano obiettivi diversi dal solo profitto; pertanto, sussidi e strumenti di debito sono le opzioni di finanziamento più popolari utilizzate dagli enti sociali. Raramente capita che vengano emessi strumenti di garanzia e di copertura del rischio per gli imprenditori sociali e che vengano utilizzati strumenti di capitale.



## Strumenti bancari

I prestiti delle banche commerciali sono estremamente difficili da ottenere dagli imprenditori sociali, poiché queste istituzioni mirano a massimizzare il profitto, che le imprese sociali non possono promettere. Tuttavia, ciò non significa che siano del tutto escluse dal sistema bancario, poiché le banche statali e le banche etiche vengono in soccorso. Le **banche statali** offrono supporto nelle aree problematiche, meno redditizie o semplicemente non attraenti per le banche commerciali, ma importanti per la società e l'economia. Uno degli esempi è la banca polacca Gospodarstwa Krajowego (BGK), che sostiene lo sviluppo sociale ed economico della Polonia e aiuta il settore pubblico nell'attuazione dei suoi compiti. BGK ha preparato alcuni strumenti finanziari rivolti direttamente agli imprenditori sociali, come prestiti di liquidità per l'economia sociale o prestiti per lo sviluppo di entità dell'economia sociale.

È anche comune che le banche commerciali offrano prestiti finanziati dallo stato. In Spagna agli imprenditori sociali vengono offerte le Linee ICO3, che sono prestiti governativi ma eseguiti tramite banche ed enti finanziari autorizzati, progettati per finanziare attività commerciali e progetti di investimento di liberi professionisti, imprenditori e aziende, nonché il loro processo di internazionalizzazione, con l'obiettivo di coprire tutte le fasi di sviluppo del business. Le banche sono responsabili del denaro che lo Stato presta. Questi prestiti possono essere offerti dalle principali banche (Caixa Bank, Banco Santander, BBVA, Bankinter).

Un'altra opzione a disposizione degli imprenditori sociali è l'**attività bancaria sostenibile**, denominata **etica** o **sociale**. Si è evoluta negli anni '70 ed è ora più importante che mai. L'attività bancaria sostenibile offre servizi finanziari, prendendo in considerazione non solo il profitto futuro, ma anche l'impatto sociale e ambientale positivo. In questo modo, il banking etico crea benefici non solo per i propri clienti, ma anche per l'intera società, affrontando le questioni più urgenti del nostro tempo (agricoltura ecologica, energia verde rinnovabile o imprenditorialità sociale). L'ethical banking risponde alle esigenze finanziarie di coloro che sono esclusi o limitati nel sistema bancario tradizionale, quindi è un'alternativa interessante per gli imprenditori sociali. Essa guarda con attenzione alle iniziative che sostengono il lavoro autonomo e accrescono l'attività imprenditoriale delle donne. D'altra parte, gli investitori e i clienti che portano risparmi hanno la possibilità di incidere sulla direzione in cui vengono collocati i loro risparmi.



**Triodos Bank** è un'istituzione olandese che finanzia iniziative e società dedicate al settore ambientale, culturale e sociale dal 1980. Lavora con organizzazioni impegnate che cercano di trasmettere i propri valori alla società attraverso la loro attività imprenditoriale ed economica e opera in Belgio, Germania, Francia, Gran Bretagna e Spagna. Attraverso il Fondo di Garanzia PMI sostiene l'avvio e lo sviluppo di microimprese e professionisti nell'accesso alle fonti finanziarie, attraverso una garanzia pubblica. In Germania degni di nota sono **GLS Bank**, **Umweltbank** ed **Ethikbank**<sup>7</sup>. Anche se le imprese sociali non sono il gruppo target esplicito, sono sempre più finanziate da queste banche.

## Microprestiti

Il microprestito (microcredito) è uno strumento finanziario che mira a soddisfare le esigenze di inclusione finanziaria e sociale di coloro che hanno difficoltà ad accedere al credito tradizionale. Non si tratta di un semplice prestito di piccola entità, ma di un'offerta integrata di servizi finanziari e non. Ciò che distingue il microcredito dal credito ordinario è l'attenzione alla persona, che si traduce nell'accoglienza, nell'ascolto e nel supporto dei beneficiari dalla fase pre-erogazione a quella post-erogazione, nonché la particolare attenzione alla validità e sostenibilità del progetto imprenditoriale. L'importo del microcredito va da 25.000 a 40.000 euro.

Il **Microcredit Fund Germany** si applica a tutta la Germania ed è concesso attraverso istituti di microfinanza (MFI) accreditati. Si rivolge a piccole e giovani imprese che non ricevono finanziamenti da istituzioni finanziarie; gruppi target specifici sono donne fondatrici e imprenditrici, migranti che vogliono avviare un'impresa o sono già lavoratori autonomi e imprenditrici che vogliono formare o fornire formazione. Ma in linea di principio tutti gli startupper e gli imprenditori che non ricevono prestiti dalle proprie banche possono usufruire del fondo di microcredito. Il prestito va però concesso a "piccoli step": un prestito iniziale di 1.000 euro, 5.000 euro o 10.000 euro, a seconda delle esigenze del fondatore/lavoratore autonomo. Se questo prestito viene rimborsato senza problemi nei primi sei mesi, allora può essere concesso un secondo prestito, ma il volume totale non deve superare i 25.000 euro.

Il **Micromezzanine Fund Germany** si applica a tutta la Germania ed è rivolto agli imprenditori che hanno un ridotto capitale proprio e quindi non hanno accesso al finanziamento del prestito. A condizioni favorevoli si possono finanziare piccoli e giovani imprenditori, nonché imprenditori con ridotto capitale proprio. Questi includono in particolare: i) imprenditori



disoccupati, ii) aziende gestite da donne o migranti, iii) imprese sociali orientate al mercato, iv) aziende orientate all'ambiente, v) società di formazione, vii) aziende del settore di cura e assistenziale e ix) persone che vogliono rilevare un'azienda. Si può richiedere un massimo di 50.000 euro con una durata di 10 anni; per i gruppi target sopra elencati, l'importo può essere aumentato fino a un massimo di 150.000 euro. Il finanziamento è fornito come un tacito partenariato ed è una forma mista di capitale proprio e di debito. L'investitore non ha il diritto di influenzare la società. L'obiettivo del capitale è quello di conferire ai lavoratori autonomi un rating creditizio più elevato al fine di ottenere migliori opportunità di finanziamento da parte delle istituzioni finanziarie.

Nella **Fondazione Grameen Italia** il tutorato inizia con lo sviluppo dell'idea imprenditoriale e del piano economico-finanziario, prosegue con la richiesta di microcredito presso un istituto finanziario e prosegue fino all'estinzione del prestito. Il microcredito aziendale consiste in un prestito fino a 25.000 euro, utile per avviare un'impresa o consolidare attività esistenti, concesso in affidamento a chi non ha garanzie da presentare alle banche. Importo massimo: 25.000 euro (che in alcuni casi possono essere portati a 35.000).

### **Crowdfunding**

Il Crowdfunding è un'altra fonte di fondi che gli imprenditori sociali possono utilizzare. È una forma di **finanziamento di comunità**, il che significa che un gruppo di sostenitori fornisce contributi relativamente piccoli in cambio di ricompense, un biglietto di ringraziamento o la sola soddisfazione di dare una mano. Il crowdfunding fornisce l'accesso al capitale per le start-up e le persone. Il finanziamento tramite crowdfunding non dipende dalla storia creditizia e funziona bene per le persone che non riceverebbero fondi dai creditori tradizionali. Sostiene l'imprenditorialità delle persone "escluse" dalle tradizionali fonti di finanziamento e concede loro la possibilità di ottenere finanziamenti per sviluppare progetti importanti e interessanti.

I progetti di crowdfunding possono avere un carattere commerciale, sociale o di beneficenza e consentire di perseguire le passioni dei candidati. Pertanto, sostiene lo sviluppo dell'imprenditoria sociale che combina obiettivi sia sociali che economici. Questa forma di finanziamento è molto interessante per gli imprenditori sociali poiché i vantaggi vanno oltre il finanziamento stesso. Stringe il rapporto con gli investitori, i potenziali partner commerciali e la comunità online in generale. Man mano che il mondo diventa più piccolo, ci sono piattaforme che operano in più di un paese, ci sono anche piattaforme nazionali che limitano la loro attività a un determinato paese o un insieme di paesi vicini.



In Spagna gli imprenditori hanno a disposizione una serie di piattaforme: (a) **La bolsa social**, che è un punto di incontro tra imprenditori e investitori sociali. Promuovono il finanziamento etico per le aziende in via di sviluppo. (b) **Verkami**<sup>14</sup>, una piattaforma che sostiene progetti culturali. Il suo obiettivo principale è di offrire un'esperienza di crowdfunding creativa, impegnata e di qualità. (c) **Teaming**, che permette di scegliere un progetto e finanziarlo con il contributo di 1€ al mese. Si rivolge sia agli imprenditori che agli investitori, si basa su una community composta da aziende, università o privati. (d) **Namlebee**, che supporta i progetti più difficili a trovare spazio anche nel finanziamento sociale. Questa piattaforma supporta chi vuole allestire un documentario sugli attivisti minacciati, un'indagine storica, la riabilitazione di un vecchio edificio a fini socio-culturali.

In Germania le piattaforme di crowdfunding stanno diventando sempre più importanti per finanziare gli imprenditori sociali, soprattutto nella fase di start-up. Un esempio è **betterplace.org**, che viene utilizzato per acquisire donazioni e sostenitori. Tuttavia, questo tipo di finanziamento non si applica agli imprenditori svantaggiati, poiché l'impegno personale e finanziario di una campagna di crowdfunding è troppo costoso per le loro start-up, che spesso sono di micro e piccole dimensioni.

Gli imprenditori sociali della Polonia possono creare i loro progetti su **PolakPotrafi.pl** o su **Wspieram.to**, che sono la piattaforma di crowdfunding più popolare. Nessuna di loro è dedicata alle imprese sociali, ma l'imprenditoria sociale rientra nell'ambito delle loro attività.

Esistono anche piattaforme conosciute in tutto il mondo, come Indiegogo e KickStarter che possono essere utilizzate da tutti. Finanziano piccole imprese e iniziative, che consentono di pubblicizzare la campagna prima di raccogliere fondi e continuare a promuovere il prodotto una volta terminato. Tuttavia, potrebbe non essere l'abbinamento perfetto per gli imprenditori sociali. Si consiglia di contattare prima le piattaforme locali, in quanto è più facile finanziare con successo il progetto, da parte di sostenitori più coinvolti e collegati al mercato locale.

## Business Angels



I Business Angels sono individui che investono il proprio capitale privato in idee imprenditoriali o start-up in una fase molto iniziale. I business angel sono fortemente motivati dalla crescita e dallo sviluppo di un'impresa contribuendo con la propria esperienza, rete e tempo, poiché essi stessi sono imprenditori di successo.

Le uniche statistiche dell'UE disponibili riguardano i business angel tradizionali, non quelli del social business. Secondo i numeri di The European Trade Association for Business Angels, Seed Funds e Early Stage Market Player (2018), 337.500 investitori hanno concluso 39.990 operazioni nel 2017. L'investimento medio per business angel è di € 25.400. Regno Unito, Germania e Francia sono tra i mercati più sviluppati con i maggiori volumi di investimenti di business angel nelle imprese.

Tuttavia, negli ultimi anni, con la crescita della consapevolezza dell'economia sociale, sempre più business angel stanno cercando possibilità di investire nell'impresa sociale. I paesi dell'Europa centrale e orientale sono ancora in ritardo nella scala degli investimenti dei business angel rispetto ai paesi dell'Europa occidentale, soprattutto quando l'investimento è all'interno dell'impresa sociale, non un'attività commerciale tradizionale.

### **Supporto da parte dei governi centrali e locali**

Le autorità centrali e locali hanno diverse possibilità finanziarie e non finanziarie per sostenere le organizzazioni dell'economia sociale. Alcuni di questi strumenti di supporto sono dedicati a specifici tipi di organizzazioni, ad es. cooperative sociali, mentre altre sono ampiamente indirizzate a tutti i tipi di imprese sociali.

Gli imprenditori italiani hanno accesso ad alcune iniziative a livello nazionale, prima fra tutte il **Fondo a sostegno dell'impresa femminile**, che dispone di 20 milioni di euro per il 2021 e il 2022, destinati a promuovere e sostenere l'avvio e il rafforzamento dell'imprenditoria femminile, la diffusione dei valori dell'imprenditorialità e del lavoro tra la popolazione femminile e il contributo quantitativo e qualitativo delle donne allo sviluppo economico e sociale del Paese.





**Imprese dell'economia sociale** è un fondo del Ministero dello Sviluppo Economico per promuovere la diffusione e il rafforzamento dell'economia sociale, sostenendo la nascita e la crescita di imprese che operano, su tutto il territorio nazionale, con finalità di utilità sociale.

**Nuove imprese a tasso zero** è l'incentivo per i giovani e le donne che vogliono diventare imprenditori. Le agevolazioni sono valide su tutto il territorio nazionale e prevedono un mix di finanziamenti a tasso zero e contributi per progetti imprenditoriali con costi fino a 3 milioni di euro, che possono coprire fino al 90% del totale delle spese ammissibili.

Un'altra iniziativa degna di nota è il **Nuovo SELFIEmployment** che sostiene il lancio di iniziative di piccola impresa, promosse da NEET, donne inattive e disoccupati di lungo periodo, con prestiti a tasso zero fino a 50.000 euro, su tutto il territorio nazionale. L'incentivo è gestito da Invitalia nell'ambito del Programma di Garanzia Giovani, sotto la supervisione dell'Agenzia Nazionale per le Politiche Attive del Lavoro (ANPAL).

La Polonia offre il **Supported employment finanziato dal Fondo per il lavoro**. Supported employment, chiamato anche Social Employment, è una forma di lavoro regolata dalla legge polacca del 13 giugno 2003 sull'occupazione sociale. Si rivolge a persone che hanno problemi significativi per l'ingresso nel mercato del lavoro. Si rivolge principalmente ai disoccupati di lungo periodo. Il lavoro assistito si basa sul contratto tra un datore di lavoro e le autorità locali. L'accordo obbliga un datore di lavoro ad assumere, per almeno 12 mesi, persone che partecipano ad attività intraprese da due tipi di organizzazioni: CIS (Centro per l'integrazione sociale) o KIS (Club per l'integrazione sociale). Entrambi formano persone escluse dal mercato del lavoro. In cambio dell'assunzione di queste persone, un'azienda viene ricompensata con il rimborso di una parte del salario durante i primi 12 mesi. Nel caso di un dipendente, tale retribuzione non deve essere superiore a:

- 100% dell'indennità di disoccupazione unitamente ai contributi previdenziali durante i primi tre mesi di lavoro;
- 80% dell'indennità di occupazione unitamente ai contributi previdenziali nei successivi tre mesi di lavoro;
- 60% dell'indennità di occupazione unitamente ai contributi previdenziali durante i successivi sei mesi di lavoro.



Un'altra iniziativa è mirata a **sostenere l'occupazione delle persone con disabilità**. Secondo la legge del 1997 sulla riabilitazione professionale e sociale e l'occupazione delle persone disabili e la legge del 2004 sulla promozione dell'occupazione e delle istituzioni del mercato del lavoro, tutti i datori di lavoro che assumono lavoratori con disabilità sulla base di un contratto a tempo indeterminato possono richiedere:

- Un'indennità mensile per la retribuzione corrisposta al lavoratore disabile. L'importo di questo sussidio dipende dal livello di disabilità: è il 180% del salario minimo per i lavoratori con disabilità grave; 100% del salario minimo per i lavoratori con disabilità moderata; e il 40% del salario minimo per i lavoratori con disabilità lieve.
- Il rimborso delle spese specifiche sostenute per l'adeguamento del posto di lavoro ad un lavoratore disabile (min. occupazione per 36 mesi);
- Il rimborso delle attrezzature di lavoro per un disabile (fino a 15 volte il salario medio);
- il rimborso del costo della formazione dei lavoratori con disabilità;
- il rimborso delle spese mensili per l'assunzione di un dipendente che assiste il lavoratore disabile nelle attività connesse alla comunicazione aziendali e compie atti di difficile esecuzione da parte dei lavoratori con disabilità nei loro luoghi di lavoro.

Le sovvenzioni e i rimborsi di cui sopra sono erogati dalle fonti del Fondo di Stato per la Riabilitazione delle Persone Disabili (PFRON).

Anche la Germania ha preparato misure generali per l'occupazione. Il **contributo di avviamento dai centri per l'impiego** può essere utilizzato da disoccupati di lunga durata e che non percepiscono benefici ai sensi del SGB III, ma il sussidio di disoccupazione II, che è concesso ai sensi del Codice Sociale II (SGB II). Gli imprenditori possono ricevere il seguente sostegno: i) denaro per l'avviamento, ii) un prestito e iii) una sovvenzione.

Lo **start-up money (Einstiegsgeld)** è un contributo che può essere corrisposto in aggiunta all'indennità di disoccupazione II fino a un massimo di due anni. Di norma, il sussidio ammonta al 50 per cento dell'indennità di disoccupazione II. La decisione di concedere l'indennità di avviamento spetta al centro per l'impiego locale. Per questo, gli imprenditori devono presentare un business plan e devono dimostrare conoscenze e capacità imprenditoriali. Come per la sovvenzione di avviamento, di solito viene consultata una commissione per esaminare il piano aziendale.



Inoltre, **sovvenzioni** e **prestiti** possono essere dati agli imprenditori dai centri per l'impiego in modo che possano acquisire risorse materiali. Questi materiali devono essere necessari e appropriati per l'azienda. Le sovvenzioni possono ammontare ad un massimo di 5.000 euro ed essere erogate in rate mensili. I prestiti possono anche superare i 5.000 euro, ma questo accade molto raramente. Come per l'Einstiegsgeld e il Gründungszuschuss, deve essere presentato un business plan e deve essere fornita la prova delle conoscenze e abilità imprenditoriali. Ma alla fine, la decisione viene presa dal centro per l'impiego o dalla politica aziendale del rispettivo centro per l'impiego, che può prendere questa decisione in modo indipendente (decentralizzato). Pertanto, non vi è alcun obbligo a livello nazionale, ma i centri per l'impiego decidono da soli.

I governi locali e le loro unità sono il supporto fondamentale per lo sviluppo dell'imprenditoria sociale, sia finanziariamente che contenutisticamente. Un partner naturale del governo locale nello sviluppo dell'economia sociale e nella creazione di politiche sociali locali sono le ONG locali, che spesso risolvono i problemi della società utilizzando gli strumenti dell'economia sociale.

Un'iniziativa italiana molto interessante è **Cultura Crea 2.0**, che sostiene la nascita e la crescita di imprese e iniziative senza scopo di lucro nel settore turistico-culturale. I prestiti sono attivi nelle regioni Basilicata, Calabria, Campania, Puglia e Sicilia. La domanda può essere presentata solo online.

**Fondazione con il Sud** agisce anche localmente. La fondazione definisce e pubblica un regolamento relativo alle iniziative di cofinanziamento. Il regolamento è rivolto agli enti erogatori e agli enti senza scopo di lucro che intendano avviare un processo di collaborazione con la Fondazione, al fine di sostenere o realizzare interventi per le infrastrutture sociali del Mezzogiorno. Tale modalità di intervento consente di promuovere iniziative di cofinanziamento con soggetti non appartenenti alle regioni in cui opera la Fondazione, producendo da un lato un effetto "leva" - determinato da un maggiore afflusso di risorse per progetti di infrastrutture sociali nel territorio Sud - dall'altro, un positivo scambio di esperienze con altri fornitori.

In Polonia esistono diverse opzioni per sostenere finanziariamente l'imprenditoria sociale a livello locale. Alcuni di essi riguardano il sostegno solo alle cooperative sociali, altri anche ad altre tipologie di imprese sociali:



1. Contributo a fondo perduto per l'avvio di un'impresa in una cooperativa sociale - disponibile nell'ambito dei fondi del Fondo per il lavoro amministrati dall'ufficio locale del lavoro o dei fondi dell'UE nell'ambito di progetti di sostegno all'economia sociale. Tali sussidi possono essere ottenuti dall'organizzazione locale **Social Economy Support Centres - OWES** situato in tutte le principali città della Polonia.
2. Sostegno all'occupazione in una cooperativa sociale. Gli enti locali possono finanziare dal Fondo per il lavoro una parte della retribuzione (tasse e contributi sociali) delle persone a rischio di esclusione sociale impiegate nella cooperativa sociale. L'offerta di sostegno corrisponde all'importo totale per i primi 24 mesi di lavoro, il 50% per i successivi 12 mesi, fino al contributo basato sul salario minimo.
3. Un sussidio per sostenere o affidare l'attuazione di un compito di pubblica utilità ai sensi della legge sui benefici pubblici e il volontariato. Questo supporto può essere utilizzato da un'organizzazione non governativa, una cooperativa sociale o una società senza scopo di lucro. Tuttavia, questo tipo di aiuto non può sostenere un'attività economica (=a scopo di lucro) svolta da determinati enti, ma solo a scopo sociale o attività di pubblica utilità.
4. Ordinare il servizio o la consegna di beni ai sensi della Legge sugli appalti pubblici, con la possibilità di avvalersi di clausole sociali a sostegno dell'inclusione professionale delle persone escluse. Ciò si applica a tutte le organizzazioni che svolgono attività economica, comprese le entità dell'economia sociale.
5. Un prestito o una garanzia per l'esecuzione di compiti nel settore della pubblica utilità alle condizioni stabilite in regolamenti separati (es. Legge sulle finanze pubbliche).

A livello dei 16 Länder tedeschi, i ministeri dei Land sono responsabili dei programmi e le banche dei Land attuano i programmi, che sono spesso cofinanziati dai fondi strutturali europei. I tre esempi seguenti sono particolarmente interessanti per gli imprenditori sociali.

**Partecipazione del Mittelständische Beteiligungsgesellschaft Mecklenburg-Vorpommern - MBMV Mikromezzanin:** Il Land del Meclemburgo-Pomerania Anteriore sostiene aziende e fondatori aumentando il loro capitale proprio attraverso la partecipazione tacita. I gruppi target sono principalmente (i) piccole e giovani imprese che forniscono formazione, (ii) fondatori di disoccupazione, (iii) fondatori con un background migratorio, (iv) donne e (v) imprese sociali commerciali e aziende orientate all'ambiente. I prestiti possono essere utilizzati per investimenti in progetti specifici, ad esempio per immobilizzazioni, investimenti di sostituzione e ampliamento o misure di costruzione. Tuttavia, gli investimenti devono essere effettuati nel Land. L'importo dell'investimento è compreso tra 10.000 euro e 50.000 euro in un periodo massimo di 10 anni.



**Programma di capitale di avviamento della Saarland.** Il Land Saarland sostiene (i) i fondatori e i lavoratori autonomi nei primi tre anni, (ii) i liberi professionisti e (iii) in casi giustificati, soprattutto le donne dopo il congedo parentale, anche una seconda start-up. L'importo massimo è di 25.000 euro per un periodo massimo di 10 anni. Sono disponibili finanziamenti per investimenti materiali, risorse operative o acquisizione di società. I requisiti sono (i) un business plan valido e la prova delle qualifiche tecniche e professionali.

**Misure innovative per le donne nelle aree rurali (VwV - IMF).** Il Land Baden-Württemberg sostiene progetti innovativi per le donne nelle zone rurali e in particolare nelle zone LEADER. Le donne imprenditrici ricevono finanziamenti come sovvenzione per i seguenti progetti: (i) misure di qualificazione per le donne (ad esempio, corsi, workshop, coaching) per sostenere il riorientamento e la diversificazione, (ii) fondazione e ulteriore sviluppo di piccole imprese, (iii) sostegno per la costituzione di organizzazioni di rete. L'importo del contributo è fino all'80 per cento per le misure di qualificazione, fino al 40 per cento e un massimo di 120.000 euro per start-up/espansioni aziendali e fino al 70 per cento dei costi del personale o fino al 50 per cento dei costi operativi e dei materiali per la costituzione di organizzazioni di rete.

In Spagna **Gobierno de Aragón** finanzia progetti, con particolare attenzione alle persone socialmente escluse. I progetti ammissibili previsti mirano a sviluppare una politica globale per promuovere la parità di trattamento, la non discriminazione e la diversità sessuale. Tutti i progetti devono contenere specificamente azioni per la prevenzione della violenza contro le donne in base alla loro identità o genere o orientamento sessuale.

La **Comunidad de Madrid** offre sussidi per promuovere l'occupazione delle persone con disabilità nel mercato del lavoro ordinario della Comunità di Madrid. **La Región de Murcia** offre sovvenzioni allo scopo di promuovere e incoraggiare azioni volte alla lotta alla povertà e all'esclusione sociale nella Regione di Murcia, attraverso il finanziamento di progetti di intervento sociale.

Gli imprenditori sociali in Germania, Italia, Spagna e Polonia hanno a disposizione varie opzioni di finanziamento da utilizzare. Sebbene le iniziative e gli strumenti differiscano all'interno dei paesi, esiste un tratto comune nell'approccio all'imprenditoria sociale, di cui viene riconosciuto il valore a cui viene offerta un'assistenza sempre più specializzata. Tuttavia, il più grande ostacolo da superare quando si tratta di finanziamenti è il profitto minimo o nullo nella maggior parte delle imprese sociali.



## 13. CONCLUSIONI E RACCOMANDAZIONI

Dopo aver analizzato il processo di incubazione prodotto dal progetto Social Seed, i partner del progetto considerano le seguenti conclusioni e raccomandazioni rilevanti e utili per la replica del modello di incubazione da parte di altre aziende, organizzazioni, ONG, ecc., in diversi paesi.

Presenteremo le conclusioni e le raccomandazioni classificandole secondo i diversi elementi che compongono il processo di incubazione:

### 1. Rispetto al processo formativo:

- a. Sebbene i contenuti della formazione siano stati completi e abbiano coperto una varietà di aree importanti per l'imprenditorialità delle persone incubate, è stata osservata la necessità di adattare i contenuti a un livello più elementare in accordo con le precedenti conoscenze degli imprenditori.
- b. Lo stesso si applica alla formazione e al profilo di mentori e coach.
- c. È interessante seguire sia i mentori che i coach mentre raccontano le loro esperienze da diversi punti di vista, il che aiuta a identificare le minacce e i punti di forza rispetto alla formazione che non verrebbero identificati tenendo conto solo di una delle visioni.
- d. Solo le attività in cui la validazione è andata bene fin dall'inizio hanno fatto sì che gli imprenditori continuassero a crederci.

2. **Rispetto al coaching:** È stato osservato che i coach contribuiscono positivamente al processo di incubazione rispetto al processo umano che gli imprenditori sperimentano durante l'incubazione.

### 3. Rispetto agli imprenditori:

- a. Coloro che hanno iniziato l'impresa con una propria idea hanno mantenuto l'intenzione di portare avanti il progetto. Chi ha iniziato con le idee fornite dalla banca delle idee ha avuto difficoltà ad "innamorarsi" dell'idea e del progetto.
- b. In generale i team creano supporto tra gli imprenditori ma allo stesso tempo generano più conflitti personali. Il risultato di una migliore conoscenza all'interno dei team è una maggiore possibilità di investire tempo nella validazione, ecc.

### 4. Rispetto al follow-up psicosociale





I risultati del questionario mostrano un impatto generale positivo del percorso di incubazione nella sfera psico-sociale dei partecipanti, in quanto tende ad aumentare la segnalazione di motivazione e determinazione, autoefficacia, autostima e fiducia nel futuro. Questo ci porta a pensare che i partecipanti abbiano progredito attraverso il processo di incubazione non solo professionalmente, ma anche personalmente e, più profondamente, psicologicamente. Questa tendenza, indicata dai dati quantitativi, può essere supportata anche dalle testimonianze di alcuni imprenditori, che hanno raccontato l'impatto che il percorso ha avuto sulla loro vita.

Questa esperienza può quindi offrire alcuni **suggerimenti** per future repliche della metodologia.

In primo luogo, consigliamo di migliorare il processo di valutazione aumentando la raccolta dei dati. Durante il test pilota dell'incubatore Social Seed sono state incluse due tipologie di indagine: quantitativa, attraverso un pre-test e un post-test del questionario, e qualitativa attraverso la raccolta di alcune testimonianze di follow-up. Questo schema potrebbe essere migliorato attraverso la raccolta di dati più quantitativi e una raccolta più sistematica di dati qualitativi. La raccolta di valutazioni quantitative periodiche, ad es. una volta ogni 4 settimane per tutta la durata dell'incubazione, consentirebbe di monitorare l'impatto in modo più efficace, seguendo l'intero processo di crescita. Inoltre, la creazione di tre focus group, all'inizio, a metà e alla fine del corso, permetterebbe di osservare il cambiamento anche attraverso dati qualitativi. In questo senso si potrebbe elaborare uno schema di intervista semistrutturato per analizzare temi specifici da approfondire, ovvero i costrutti analizzati nel questionario. Tali implementazioni permetterebbero di raccogliere informazioni più sistematiche su cui si possono trarre conclusioni definitive.

In secondo luogo, raccomandiamo di ampliare il questionario ove possibile includendo scale validate dalla letteratura sul campo. Infatti, per mantenere il questionario breve, abbiamo incluso solo alcuni item di scale validate. Tuttavia, queste scale hanno mostrato la loro affidabilità e validità solo se utilizzate nel loro insieme, non estrapolando singole voci. Al fine di rendere l'indagine più coerente, si consiglia pertanto di integrare il questionario con scale complete validate.

In conclusione, aggiungerei a questa valutazione anche una rendicontazione più sistematica dei coach che seguono il percorso degli imprenditori. Questo potrebbe aiutare quando si analizzano i dati per dare più valore alle misurazioni precedenti, avendo una visione più triangolare dell'esperienza degli imprenditori (vedi allegato 2).

## 5. Rispetto alla valutazione del processo

In base ai risultati delle diverse fasi del processo di monitoraggio e valutazione, si può concludere che il **BUSINESS LEARNING PROCESS** è valutato come positivo,



in termini di conoscenze e competenze acquisite dai nuovi imprenditori, come di sviluppo di idee imprenditoriali (banca di idee ) in linea con le tendenze del mercato. La forza del processo sembra risiedere soprattutto nel **valore della comunità** che si instaura tra tutti gli attori coinvolti (mentori, coach, volontari, altri imprenditori, ecc.); permette di condividere una grande quantità di risorse materiali e immateriali, ed è anche considerato strategico per la “sopravvivenza” delle nuove imprese dopo il periodo di incubazione.

Le aree di miglioramento dopo la sperimentazione possono essere identificate in:

1. digitalizzazione dei servizi e delle risorse della comunità
2. miglioramento del processo di comunicazione (e gestione dei conflitti) tra gli attori della comunità
3. miglioramento del processo di matching tra banca delle idee e profilo degli imprenditori (conoscenze e competenze, esperienze pregresse)
4. valorizzazione della comunità nella fase di follow up delle edizioni di incubazione.

## 5. Rispetto alle opportunità di finanziamento

I microprestiti non sembrano una buona idea per questi imprenditori in quanto costituirebbero un ulteriore stress poiché le loro risorse sono limitate e c'è incertezza sulla possibilità di rimborsare il debito.

Il crowdfunding potrebbe essere un'opzione utile poiché si tratta di denaro da non rimborsare, quindi agli imprenditori viene insegnato come creare queste campagne.

In conclusione, se il progetto dipendesse in primo luogo dalle sovvenzioni, non sarebbe considerato un modello di business praticabile. Se l'idea imprenditoriale è buona e praticabile, si otterranno clienti con i quali verrà generato questo finanziamento.

D'altra parte, alcune **raccomandazioni** che potremmo evidenziare sono le seguenti:

### 1. Rispetto al processo formativo:

- a. Adattare efficacemente i contenuti ai profili con cui lavoriamo.
- b. Migliorare il coordinamento tra formatori e mentori, altrimenti entrambi seguono processi di formazione disparati.
- c. Ci deve essere un follow-up dei coach poiché i servizi sociali possono chiedere informazioni a posteriori.
- d. Un questionario iniziale e un questionario finale dovrebbero essere inviati ai coach per conoscere le loro opinioni e come hanno vissuto il processo.





- e. I mentor devono seguire un processo di apprendimento, poiché provengono da sfere della realtà molto diverse. Hanno bisogno di molte più risorse per fornire un buon mentoring. In questo programma hanno dovuto generare soluzioni con risorse molto limitate.
  - f. I contenuti, le date e il follow-up delle sessioni devono essere definiti in modo più efficace
2. **Rispetto ai materiali:** è da prendere in considerazione l'aggiunta di contenuti come la creazione di aziende socialmente responsabili, sessioni sulla gestione delle emozioni, consulenza legale o alcune sessioni opzionali come: sessioni introduttive su come utilizzare gli strumenti digitali di base, workshop sul parlare in pubblico, ecc.



*Allegato A. Questionario di follow-up psico-sociale*

Esprimi il tuo grado d'accordo o disaccordo in una scala da 1 (completamente in disaccordo) a 5 (totalmente d'accordo) con le affermazioni sottostanti

**1. Pensare al percorso che sto intraprendendo mi trasmette emozioni positive.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**2. Il progetto che sto intraprendendo riflette i miei valori personali.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**3. Questo è il progetto che ho scelto per raggiungere un certo stile di vita.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**4. Non lascio che emozioni negative siano degli ostacoli nel raggiungimento dei miei obiettivi.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**5. Posso gestire la maggior parte dei problemi se ci metto l'impegno necessario.**



| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**6. Mi piace molto sperimentare nuove cose.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**7. L'approvazione degli altri è per me fondamentale nell'intraprendere questo percorso.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**8. Penso di avere un certo numero di buone qualità da impiegare in questo progetto.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**9. Spero che questo percorso mi porti a guadagnare più rispetto per me stesso.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**10. Vorrei avere più rispetto dalle altre persone.**



| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**11. Raramente prendo l'iniziativa, preferisco aspettare che le cose accadano da sole.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**12. Evito di prendere decisioni a meno che non debba necessariamente farlo.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**13. Credo che questo percorso sia l'opportunità per ridare forma alla mia realtà.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**14. Penso che questo percorso sia il primo passo per migliorare la mia situazione attuale.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



**15. Merito di avere l'opportunità di intraprendere la carriera che desidero.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**16. Sto riponendo molte aspettative in questo progetto per il mio futuro.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**17. Considero che gli eventi futuri siano esito delle mie decisioni attuali.**

| Completamente in disaccordo |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          | Totalmente d'accordo     |                          |
|-----------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1                           | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        | 6                        | 7                        | 8                        | 9                        | 10                       |
| <input type="checkbox"/>    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Per favore, indica qui qualsiasi commento generale e qualsiasi suggerimento di miglioramento.

**Grazie per la collaborazione**

**Keywords: *accettazione; attenzione; autostima; autoefficacia; consapevolezza; credenze; personalità; valori; decision-making; motivazione; limiti; obiettivi; iniziativa; miglioramento; cambiamento; futuro; responsabilità.***



*Allegato B. Questionario qualitativo per professionisti*

Caro Coach/Mentore/Formatore,

ti chiediamo di fornire brevemente la tua opinione su questi temi generali. Quello che ti chiediamo è la tua opinione professionale sugli imprenditori che stai seguendo. Troverai qui sotto un elenco di alcuni temi rilevanti che vorremmo approfondire, accompagnato da una domanda di input per fornirti un esempio di ciò che vorremmo sapere da te. Può darsi che per alcuni di questi input tu non abbia una risposta precisa e sappiamo che non esistono opinioni assolute, ma che si tratta di percezioni e storie. Tuttavia, crediamo che sia molto importante raccogliere i tuoi pensieri per avere una visione più ampia dell'esperienza di incubazione degli imprenditori, quindi vorremmo che argomentassi la risposta fornendo anche episodi o esempi, se ce ne sono.

Di seguito ti chiediamo alcuni dati, che serviranno solo a riconoscere un professionista dall'altro. Se preferisci non identificarti per nome, ti preghiamo di darci una sigla (iniziale del tuo nome) o un numero, in modo da poter riconoscere le tue risposte nel tempo. Grazie!

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| Data                              |  |
| Nome                              |  |
| Profilo professionale             |  |
| Ruolo all'interno dell'incubatore |  |
|                                   |  |

**A tuo parere:**

|  |  |
|--|--|
| <b>Interesse</b><br><i>I partecipanti appaiono interessati ai temi proposti?</i>           |  |
| <b>Partecipazione</b><br><i>I partecipanti appaiono coinvolti nelle attività proposte?</i> |  |
| <b>Motivazione</b>   |  |



|   |  |
|---|--|
| <p><i>I partecipanti appaiono motivati a lavorare concretamente alla sua idea?</i></p>  |  |
| <p><b>Lavoro di squadra</b></p> <p><i>Il lavoro di squadra è stato accolto in qualità di incentivo per i partecipanti?</i></p> <p><i>Le dinamiche di lavoro di gruppo stanno migliorando le capacità interpersonali dei partecipanti?</i></p>   |  |
| <p><b>Cambiamenti</b></p> <p><i>Il percorso di incubazione ha cambiato la percezione che i partecipanti hanno di loro stessi?</i></p> <p><i>L'autostima dei partecipanti appare cresciuta?</i></p> <p><i>I partecipanti sembrano percepire che il loro progetto stia crescendo e mutando?</i></p> |  |
| <p><b>Percezioni del futuro</b></p> <p><i>Il percorso di incubazione è percepito dai partecipanti come punto di partenza per migliorare il loro futuro?</i></p>   |  |
| <p><b>Decision making</b></p>   |  |



*I partecipanti sono  
sufficientemente autonomi  
nella presa di decisioni o si  
affidano molto allo staff  
dell'incubatore (formatori,  
mentori, coach)?*





