

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



"Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute."

Guida integrata e kit di strumenti per l'incubazione di imprese sociali per imprenditori

- 2021 -

I partner del progetto sono:
2019-1-RO01-KA204-063879



FUNDAȚIA DANIS
pentru Dezvoltare Managerială



Centrul pentru
Legislație
Nonprofit

diesis
network



Guida integrata e kit di strumenti per l'incubazione di imprese sociali per imprenditori -2021-

Coordinatore dell'Intellectual Output (IO2): Civitas

Partner che contribuiscono: Diesis

"Il sostegno della Commissione europea alla produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto, che riflette esclusivamente il punto di vista degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per l'uso che può essere fatto delle informazioni ivi contenute."

Informazioni su partner e finanziatori

I partner del progetto sono:



Fondazione **Civitas** per la società civile Cluj - Romania



MATERAHUB

Consorzio delle Industrie Creative e Culturali - Italia



RETE DIESIS - Belgio



SINTESI

Centro per la ricerca e l'istruzione Ltd - Cipro



CLNR

Asociația Centrul Pentru Legislație Nonprofit - Romania



FUNDAȚIA DANIS pentru Dezvoltare Managerială - Romania

Indice dei contenuti

Introduzione	5
Descrizione del progetto	5
Informazioni sui partner	5
Collegamento con altri OI del progetto	6
Capitolo 1. Definizioni chiave	7
Definizione di affari sociali	7
Definizione del modello di business	7
Definizione dei programmi di incubazione e accelerazione	8
Definizione del modello di incubazione di imprese sociali	11
Capitolo 2. Ricerca e premesse per la guida e il toolkit	13
2.1. Il contesto della ricerca	13
2.2. Modelli di incubazione dell'imprenditoria sociale in Romania, Cipro e Italia	13
2.2.1. Il modello rumeno di incubazione sociale	14
2.2.2. Il modello cipriota di incubazione sociale	20
2.2.3. Il modello italiano di incubazione sociale	23
2.3. Esigenze, sfide e requisiti delle imprese sociali in Europa	29
2.4. Raccomandazioni per le imprese sociali a livello europeo	31
Capitolo 3. Modello integrato di incubazione sociale	34
3.1. Servizi di pre-incubazione	35
3.2. Servizi di incubazione	37
3.3. Servizi post-incubazione	39
Capitolo 4. Guida all'incubazione di imprese sociali e kit di strumenti per gli imprenditori	41
4.1. Obiettivi della guida integrata e del kit di strumenti per l'incubazione di imprese sociali per gli imprenditori	41
4.2. Creazione dello studio di fattibilità	42
4.2.1. Componenti di uno studio di fattibilità	44
4.2.2. Comprensione delle esigenze del mercato (compresa l'analisi delle parti interessate)	47

4.2.3. Come valutare quando un'incubatrice non è la soluzione adeguata	51
4.3. Pianificazione di un incubatore sociale	53
4.3.1. Dichiarazioni di visione e missione e strategie per un incubatore	53
4.3.2. Progettazione del business plan per l'incubatore di imprese sociali	57
4.3.3. Piano di marketing dell'incubatore sociale	61
4.3.4. Finanziamento delle attività di incubazione	63
4.3.5. Requisiti delle risorse umane	64
4.4. Conclusione	66

Introduzione

Descrizione del progetto

I partner di questo progetto mirano ad aumentare la motivazione ad avviare imprese sociali e a rafforzare la coesione sociale nelle comunità locali. Attraverso questo progetto, il partenariato mira non solo a generare risultati e impatto attraverso la ricerca e la formazione, ma anche a fare il passo successivo creando una piattaforma di crowdfunding. Durante l'attuazione del progetto saranno lanciate dodici campagne di crowdfunding su questa piattaforma. Il progetto sta anche sviluppando un modello di business integrato di incubazione sociale per gli imprenditori. Per arrivare a questo IO, si condurrà una ricerca sull'identificazione dei modelli di incubazione per imprenditori e imprese sociali in Romania, Italia e Cipro, utilizzando altri casi di studio rilevanti di Paesi non partner. Questi risultati diventeranno la base per 3 policy brief (Romania, Italia e Cipro) contenenti raccomandazioni sull'imprenditoria sociale. Sono in fase di sviluppo anche due sessioni di formazione sull'imprenditorialità sociale incentrate sulle persone.

Informazioni sui partner

Il leader di questa partnership è la **Fondazione CIVITAS per la Società Civile di Cluj** - un'organizzazione che rappresenta il settore no-profit in Romania da oltre 25 anni, migliorando la vita quotidiana delle comunità locali. Negli ultimi 25 anni ha realizzato oltre 200 progetti di successo, più di 110 partenariati soddisfatti e 35 strategie di sviluppo della comunità.

Anche la **Fondazione Danis per lo sviluppo manageriale** (Fondazione Danis) è un'organizzazione rumena senza scopo di lucro, fondata nel 2000. La Fondazione Danis promuove e sostiene l'eccellenza professionale e la responsabilità sociale dei manager e degli imprenditori attuali e futuri attraverso programmi di sviluppo manageriale, sviluppo giovanile e formazione all'imprenditorialità. La Fondazione Danis è principalmente specializzata nello sviluppo professionale dei giovani e nella formazione all'imprenditorialità. Ogni anno, la Fondazione Danis lavora con circa 100-150 giovani (16-25 anni).

Il partner italiano è **Materahub**, un aggregatore di persone e imprese, uno "spazio" dove incontrarsi, favorire la creazione di nuove opportunità di lavoro e promuovere lo sviluppo sostenibile attraverso il coaching, la formazione e lo sviluppo del business. Un consorzio di PMI che unisce le competenze di un ente di istruzione e formazione (Quality For - accreditato presso la Regione Basilicata), di una società di consulenza con esperienza nella gestione di progetti comunitari e nell'assicurazione della qualità (Quality

Program), di un ente di certificazione internazionale (ACS Registrars Italia) e di una cooperativa sociale che gestisce il patrimonio culturale e le attività creative nel sito UNESCO di Matera (Artezeta).

Il **Centro per la legislazione no-profit (CLNR)** è un'altra organizzazione no-profit rumena che fornisce consulenza, ricerca, advocacy e ambienti di apprendimento educativo per i rappresentanti della società civile, gli insegnanti e gli operatori giovanili. Il CLNR è definito da: Coinvolgimento sociale, azione imprenditoriale, politiche pubbliche, educazione non formale.

SYNTHESIS è leader nel campo dell'imprenditoria sociale e dell'innovazione sociale a Cipro. Ha fondato e gestisce "Hub Nicosia", un centro educativo e una comunità di organizzazioni con obiettivi culturali, ambientali e sociali. La visione di SYNTHESIS è che "Hub Nicosia" diventi il primo incubatore di imprese sociali dell'isola.

DIESIS coop è un servizio europeo no-profit di ricerca e sviluppo nel campo dell'economia sociale, delle cooperative e delle imprese partecipative. La missione di DIESIS è quella di sostenere lo sviluppo dell'economia sociale, in particolare delle cooperative e delle imprese sociali in Europa, attraverso l'implementazione di attività basate sulla conoscenza, come la formazione, lo sviluppo di progetti, i servizi di consulenza, l'assistenza tecnica e la ricerca. I membri di Diesis sono 25 organizzazioni di 14 Paesi.

Collegamento con altri OI del progetto

Questo documento è un importante risultato intellettuale del progetto. Innanzitutto, si basa su altre tre IO sviluppate nell'ambito del progetto: il modello di incubazione di imprese sociali creato dalla Romania, quello di Cipro e il terzo in Italia. Inoltre, incorpora i risultati di 20 casi di studio delle migliori storie di successo di sviluppo imprenditoriale provenienti da Paesi europei non partner. Questa guida/toolkit costituisce la base di entrambe le sessioni di formazione del progetto. Questa IO sarà incorporata in altre due IO, una delle quali è la progettazione della sessione di formazione per i dipendenti dei partner e la progettazione della sessione di formazione per 60 imprenditori. Durante le sessioni di formazione, la guida e il toolkit saranno utilizzati come punto focale e diventeranno disponibili per chiunque sia interessato all'argomento, in quanto saranno caricati online come strumento gratuito per gli imprenditori sociali. Il documento sarà inoltre caricato sulla piattaforma multilingue del progetto, diventando uno strumento gratuito per tutti coloro che accederanno alla piattaforma.

Capitolo 1. Definizioni chiave

Definizione di affari sociali

La definizione operativa dell'UE di impresa sociale è: "Impresa sociale": "Un'impresa sociale è un operatore dell'economia sociale il cui obiettivo primario è avere un impatto sociale piuttosto che realizzare un profitto per i suoi proprietari o azionisti. Opera fornendo beni e servizi al mercato in modo imprenditoriale e innovativo e utilizza i suoi profitti principalmente per raggiungere obiettivi sociali. È gestita in modo aperto e responsabile e, in particolare, coinvolge i dipendenti, i consumatori e gli stakeholder interessati dalle sue attività commerciali".

La Commissione utilizza il termine "impresa sociale" per coprire i seguenti tipi di "imprese":

- quelle per cui l'obiettivo sociale o societario del bene comune è il motivo dell'attività commerciale, spesso sotto forma di un alto livello di innovazione sociale;

Quelli i cui profitti sono principalmente reinvestiti per raggiungere questo obiettivo sociale;

Il loro metodo organizzativo o il sistema di azionisti riflette la loro missione, utilizzando principi democratici o partecipativi o concentrandosi sulla giustizia sociale.

Definizione del modello di business

Il termine modello di business si riferisce al piano di un'azienda per ottenere un profitto. Identifica i prodotti o i servizi che l'azienda intende vendere, il mercato di riferimento individuato e le spese previste. I modelli di business sono importanti sia per le imprese nuove che per quelle già affermate. Aiutano le nuove imprese ad attrarre investimenti, a reclutare talenti e a motivare il management e il personale. Le imprese consolidate dovrebbero aggiornare regolarmente i loro business plan, altrimenti non riusciranno ad anticipare le tendenze e le sfide future. I business plan aiutano gli investitori a valutare le aziende a cui sono interessati.

Definizione dei programmi di incubazione e accelerazione

Lewis et al. (2011, p. 2) ritengono che i termini acceleratore e incubatore siano sinonimi e talvolta utilizzati in modo intercambiabile, mentre altri ricercatori come Miller & Bound (2011) e Cohen (2013) non sono d'accordo. Miller & Bound (2011, p. 3) definiscono un programma di accelerazione come dotato di cinque caratteristiche principali che lo differenziano dagli incubatori. Queste caratteristiche sono: la natura altamente competitiva dei programmi di accelerazione, la fornitura di investimenti iniziali, l'attenzione al team piuttosto che al singolo fondatore, il breve periodo di tempo in cui sono operativi e la formazione in "coorti" piuttosto che al singolo fondatore. Cohen (2013) aggiunge un'altra caratteristica che distingue gli acceleratori da altre organizzazioni di supporto. Cohen (2013, p. 20) suggerisce che il completamento del programma di solito include un "evento dimostrativo" che espone gli imprenditori agli investitori.

Levinsohn (2014, p. 4) definisce gli acceleratori utilizzando una definizione a due livelli che include i tratti più rilevanti, che sono indispensabili, e i tratti meno rilevanti (più comuni), come segue.

"Gli Acceleratori sono un programma di educazione imprenditoriale non formale che mira a:

- abbreviare il processo di sviluppo di una o più fasi della creazione di una nuova impresa;
- migliorare la qualità del prodotto o del servizio di una nuova impresa;
- migliorare la sostenibilità finanziaria;
- formare gli imprenditori contemporaneamente come una coorte;
- comportano un processo di sviluppo intensivo di durata limitata, con una durata massima del programma di sei mesi;
- includere un programma strutturato di formazione orientata al business;
- fornire agli imprenditori un supporto e/o un tutoraggio personalizzato;
- comportano l'ampliamento e/o il potenziamento della rete dell'imprenditore".

Levinsohn, 2014, p. 4.) ha evidenziato anche altre caratteristiche (più comuni) degli acceleratori:

- "un processo di selezione aperto e altamente competitivo;
- fornendo finanziamenti di avviamento o presentando gli imprenditori a potenziali investitori;

- uffici condivisi in una sede comune con accesso sussidiario ai servizi amministrativi di base".

D'altro canto, gli incubatori sono considerati più duraturi, offrono spazi per uffici, opportunità di finanziamento, servizi di coaching one-to-one e mettono in contatto le aziende incubate con potenziali investitori (Cohen, 2013, p. 19). Secondo la Commissione economica per l'Europa delle Nazioni Unite (UNECE), "un incubatore è un luogo in cui le imprese di nuova costituzione sono concentrate in uno spazio limitato". Questa definizione si riferisce agli incubatori come a una casa per le imprese in fase di avviamento.

La National Business Incubation Association (NBIA) definisce gli incubatori d'impresa come catalizzatori dello sviluppo economico regionale o nazionale. La NBIA classifica i suoi membri in cinque tipi di incubatori:

- Istituzioni accademiche;
- Società di sviluppo senza scopo di lucro;
- Società di sviluppo immobiliare a scopo di lucro;
- Società di capitale di rischio;
- Una combinazione di questi elementi.

Da questa tabella vediamo che, in linea di massima, la struttura differisce tra la selezione temporale, i servizi, i finanziamenti e il networking variano a seconda del focus dell'incubatore e degli acceleratori.

La definizione di Cohens (2013) afferma quanto segue:

(1) Gli acceleratori sono programmi a breve termine organizzati dagli incubatori;

(2) Gli acceleratori e gli incubatori hanno lo stesso ruolo.

	CHARACTERISTIC	INCUBATORS	ACCELERATORS
Structure	Legal Status	Mostly non-for-profit	Mostly for-profit
	Manager Profile	Mostly professionals and academicians	Mostly entrepreneurs or angel investors
	Cohort Structure	No	Yes
	Aim	Economic growth and job creation	Return on investment
	Goal	Maturation of companies	Fast test validation of businesses/innovation
	Program Duration	3-4 years	3-4 months
	Ventures	Mostly tenants	Portfolio companies
Selection	Selection	Varies	Competitive
	Scale of Region	Local community	Regional, national, global
	Technology Focus	Mixed	Mostly ICT-web
	Team Focus	Individuals and teams	Only teams
	Scale of Target	Companies and ideas	Only companies
Services	Office facilities	Yes	Varies
	Mentoring	Yes	Yes
	Technical Assistance	Yes	Yes
	Education	Yes	Varies
	Graduation Support	Mostly yes	Varies
Finance	Seed Funding	No	Yes
	Equity Stake	No	Yes
	Rental Fees	Yes	Mostly not
	Public Funds	Yes	Mostly not
	Intellectual Property Conditions	Varies by organization's IP policies	Varies by equity agreement
Networking	Networking with Investors	Varies	Yes
	Networking with Customers	No	Yes
	Demo Day	No	Yes
	Cohort & Alumni Networking	Varies	Yes

Fonte: Torun (2016, pag. 8)

Come mostrato nella tabella precedente, gli acceleratori sono identificati come orientati al profitto, mentre gli incubatori non sono generalmente orientati al profitto.

In base alle linee guida della National Business Incubator Association, un incubatore d'impresa è un programma progettato per accelerare lo sviluppo di successo delle aziende imprenditoriali attraverso una serie di risorse e servizi di supporto all'impresa sviluppati o orchestrati dalla direzione dell'incubatore e offerti sia all'interno dell'incubatore che attraverso la sua rete di contatti. L'obiettivo primario di un incubatore d'impresa è quello di produrre aziende di successo che escano dal programma finanziariamente e diventino indipendenti. Un elemento essenziale nella definizione di incubatore è la fornitura di orientamento gestionale, assistenza tecnica e consulenza su misura per le giovani imprese in crescita. In genere, gli incubatori forniscono ai clienti anche l'accesso a spazi adeguati in affitto e a contratti di locazione flessibili, servizi e attrezzature comuni di base per le imprese, servizi di supporto tecnologico e assistenza per ottenere i finanziamenti necessari per la crescita dell'azienda. Gli incubatori variano per quanto riguarda le modalità di erogazione dei servizi, la struttura organizzativa e le tipologie di clienti a cui si rivolgono.

Definizione del modello di incubazione di imprese sociali

L'imprenditoria sociale è un fenomeno globale che ha un impatto sulla vita delle persone attraverso approcci innovativi alla soluzione di problemi sociali. Combina la passione di una missione sociale con la disciplina del business. L'imprenditoria sociale è annunciata come una nuova strategia per risolvere i problemi sociali, creare opportunità di lavoro, garantire uno sviluppo sostenibile e alleviare la povertà. Si tratta di una trasformazione nell'approccio alle sfide, che consente ai cittadini di avviare e assumersi la responsabilità, anziché limitarsi a chiedere un cambiamento. Le sfide sociali, economiche e di governance prevalenti in un Paese si trasformano in ricche opportunità per una mentalità imprenditoriale sociale per avviare il cambiamento e generare un impatto sociale.

L'incubazione sociale si basa su un modello di sviluppo sociale; in altre parole, un modello di sviluppo della società civile e delle sue relazioni sociali. Questi incubatori non incuberebbero organizzazioni produttive ed economicamente orientate, come aziende private o cooperative, ma aiuterebbero le organizzazioni non profit che provengono dalla società civile e dai suoi movimenti sociali, come le ONG (organizzazioni non governative), le associazioni comunitarie, le entità di classe, i progetti sociali, culturali o ambientali e altri. Gli incubatori sociali svolgono una funzione molto necessaria (ma talvolta trascurata) nello sviluppo di iniziative sociali (Cordeiro, 2003). Nel corso degli anni sono emersi diversi modelli di incubatori che forniscono un diverso tipo di supporto alle iniziative sociali. "Le variazioni nel focus degli incubatori sociali hanno portato anche all'emergere di modelli unici di funzionamento e di finanziamento di questi incubatori di imprese sociali. Ci sono cinque modelli di incubatori che sono emersi per sostenere le imprese sociali in fase iniziale" (Nesta Report, 2014).

I modelli di business sono definiti in riferimento ai mercati, alle offerte di prodotti o servizi e alla disponibilità dei clienti a pagare per beni e servizi. Poiché gli obiettivi commerciali non sono l'unico o il principale motore di un'impresa sociale, la redditività diventa meno importante come misura convenzionale del modello di business. Inoltre, la missione sociale delle imprese sociali impone per definizione restrizioni sulla distribuzione dei profitti (eccedenza dei ricavi rispetto ai costi) per garantire che vengano reinvestiti e quindi è più importante concentrarsi sui flussi di ricavi che sulla redditività in sé.

In un documento intitolato "Good Incubation - the craft of supporting Early-Stage Social Ventures", scritto nell'aprile 2014 da Paul Miller e Jessica Stacey (Nesta), gli autori hanno osservato: "Nel settore sociale, "incubazione" è un termine molto più recente ed è diventato un campo vivace con una grande quantità di innovazione e modelli diversi che fioriscono in tutto il mondo. Forse è meglio pensare all'incubazione come a una fase piuttosto che a un modello definito in sé. Le strutture di supporto che

sono emerse sembrano rientrare in gruppi e, anche se nessuna tipologia sarà perfetta, abbiamo sviluppato una classificazione di base. Alcuni sono organizzazioni formalmente costituite, mentre altri sono programmi all'interno di altre organizzazioni. Questi gruppi sono:

- Acceleratori d'impatto;
- Spazi di co-working per le imprese sociali;
- Accademie di impresa sociale;
- Reti di angeli d'impatto;
- Premi per l'innovazione sociale.

Sebbene questo documento risalga al 2014, a seguito della nostra ricerca a livello europeo nel 2020, siamo ora in grado di confermare che queste cinque categorie sono le stesse oggi.

Capitolo 2. Ricerca e premesse per la guida e il toolkit

2.1. Il contesto della ricerca

La ricerca per questo prodotto intellettuale si basa, tra le altre fonti di documentazione, su 32 casi di studio sviluppati su incubatori, hub, strumenti finanziari o imprese sociali. Le interviste sono state condotte in Polonia, Italia, Francia, Spagna, Belgio, Romania e Cipro. Dall'interpretazione dei casi studio abbiamo raccolto informazioni sull'esperienza locale dell'ambiente dell'imprenditoria sociale, sulle esigenze, le sfide, le lezioni apprese e le raccomandazioni che sono state fatte sul campo. Inoltre, ci siamo fatti un'idea di quali siano i metodi di incubazione più comuni e di successo e abbiamo scoperto i punti di forza e di debolezza del settore.

Un'altra fonte di documentazione sono stati i 3 modelli di incubazione sociale sviluppati in Romania, Cipro e Italia. Questi tre documenti ci danno una prospettiva più ampia sull'ambiente dell'imprenditoria sociale. Poiché questi tre Paesi si trovano in fasi diverse di sviluppo, leggendo i rapporti possiamo vedere come le esigenze e le lotte di Paesi che si trovano in fasi diverse di sviluppo economico e sociale siano diverse.

Inoltre, per comprendere meglio l'ambiente dell'imprenditoria sociale, sono stati sviluppati 3 policy brief, uno per ogni Paese in cui è stato creato il modello di incubazione sociale (Romania, Cipro e Italia). Anche in questo caso, ogni policy brief riflette il livello e la fase in cui si trova attualmente ciascun Paese. Questi tre documenti forniscono maggiore chiarezza e si concentrano sulle conclusioni e sulle raccomandazioni formulate dopo aver studiato l'ambiente locale dell'imprenditoria sociale.

Tutte le interviste, i casi di studio, i policy brief e i modelli di incubazione sociale sono allegati a questa guida e al toolkit per ulteriori ricerche.

2.2. Modelli di incubazione dell'imprenditoria sociale in Romania, Cipro e Italia

A seguito della nostra ricerca, siamo in grado di presentare i modelli/tipi emersi in Romania, Italia e Cipro.

2.2.1. Il modello rumeno di incubazione sociale



Negli ultimi quindici anni, il social business è stato uno dei principali motori dell'inclusione sociale e dello sviluppo della comunità in Romania. Le imprese sociali, e in particolare le imprese sociali, sono viste come una panacea per vari problemi sociali come la povertà, la disoccupazione, l'occupazione di persone vulnerabili. Sono uno strumento attivo della politica di inclusione sociale, soprattutto grazie al loro ruolo nell'inclusione sociale sviluppata attraverso il Fondo sociale europeo.

Lo studio Modelli di incubazione di imprese sociali in Romania si propone di analizzare i meccanismi e i servizi di incubazione e accelerazione per le imprese sociali in base alle loro esigenze di sviluppo e alle principali sfide che devono affrontare. Si tratta del primo studio dedicato all'analisi dei servizi e dei metodi di incubazione delle imprese sociali in Romania con i seguenti obiettivi: 1) Identificazione dei modelli di incubazione per gli imprenditori sociali e le imprese sociali; 2) Identificazione dei servizi offerti dalle organizzazioni che svolgono attività di incubazione e accelerazione per gli imprenditori sociali e le imprese sociali; 3) Analisi dei bisogni degli imprenditori sociali/imprese sociali.

I modelli di incubazione sociale in Romania sono stati analizzati attraverso un'ampia metodologia che comprende diversi metodi di raccolta dati: ricerca a tavolino, analisi di dati secondari, analisi delle politiche pubbliche, interviste approfondite con rappresentanti di imprese sociali (12) e incubatori d'impresa (4) e studi di casi con incubatori d'impresa (4).

Affari sociali in Romania

Lo spettro dell'imprenditoria sociale in Romania comprende principalmente le imprese sociali come definite nella legislazione, ma anche altri agenti economici che generano un impatto sulla società, sull'ambiente e sulle comunità locali e che soddisfano i criteri di impatto sociale, utilizzo del surplus economico e governance democratica. L'etichetta di impresa sociale include una varietà di organizzazioni come cooperative, fondi di mutuo soccorso, organizzazioni non governative che svolgono attività economiche o aziende che hanno obiettivi sociali e soddisfano altri criteri specifici. Le imprese sociali sono entità dell'economia sociale che devono soddisfare criteri generali e altri specifici relativi ai beneficiari delle attività svolte attraverso obiettivi sociali (solo soci o anche non soci), alla distribuzione

del 90% dei profitti per il raggiungimento dello scopo sociale e della riserva statutaria, al coinvolgimento nel processo di governance e ad altri stakeholder.

Il quadro delle politiche pubbliche per le imprese sociali in Romania comprende una legislazione generale sull'economia sociale, una legislazione specifica per ogni tipo di entità dell'economia sociale e misure correlate rivolte alle imprese sociali o alle imprese con impatto sulla comunità. Il quadro generale delle politiche pubbliche è rappresentato dalla Legge 219/2015 sull'economia sociale, che prevede il riconoscimento delle entità che rispettano determinati principi, indipendentemente dalla loro forma giuridica.

In Romania, tra il 2010 e il 2015, il numero di enti dell'economia sociale è aumentato di circa 3000 unità, passando da 7687 a 10236 (tra cui associazioni e fondazioni con attività economiche, cooperative, mutuo soccorso). Nel 2010, impiegavano più di 44000 persone (CSDF, 2017; Commissione europea, 2019).

Le principali sfide affrontate dalle imprese sociali in Romania riguardano la possibilità di ottenere finanziamenti per un'impresa sociale nella fase successiva al lancio, la mancanza di programmi di sviluppo dell'impresa sociale, l'assenza di un quadro giuridico adeguato per questo tipo di impresa e la necessità di digitalizzazione.

Finanziamenti per le imprese sociali in Romania

Le fonti di finanziamento per le imprese sociali in Romania nel 2020 sono: - Fonti di finanziamento per le imprese sociali in Romania: fondi europei (attraverso il Programma Operativo Capitale Umano, PNDR), fondi pubblici (programma Start-Up), fondi privati (Lidl, ASHOKA). La principale fonte di finanziamento per le imprese sociali sono i fondi europei, che si concentrano sulla fase di avvio, non sullo sviluppo di nuovi prodotti/servizi da parte delle imprese esistenti.

Le piattaforme di crowdfunding sono relativamente nuove in Romania rispetto ad altri Paesi europei. Esistono tre modi per finanziare le idee imprenditoriali attraverso le piattaforme di crowdfunding: donation funding, reward funding e equity funding.

In Romania è attualmente attivo un numero molto limitato di piattaforme di crowdfunding. I servizi che offrono sono simili da una piattaforma all'altra, tra cui: facile accesso a comunità di potenziali investitori, convalida dell'idea imprenditoriale o della credibilità della causa sostenuta, promozione della causa/idea imprenditoriale, feedback costruttivo da parte di potenziali investitori, esposizione mediatica, consulenza per affrontare le fasi legali relative all'investimento.

Modelli di incubazione sociale in Romania

Trattandosi di un concetto molto nuovo, non si può dire che esista un unico modello di incubazione. Le iniziative esistenti aiutano gli imprenditori a creare la loro azienda, forniscono loro uno spazio di lavoro (a pagamento) e li introducono nel database degli incubatori sociali per creare una rete. Allo stesso tempo, non esiste un modello che includa "pietre miliari" o "fasi essenziali" nello sviluppo dell'impresa come guida alle migliori pratiche. Alcuni incubatori beneficiano dell'esperienza delle organizzazioni interne e quindi il processo di incubazione è strutturato in base ai loro obiettivi, altri si concentrano sullo sviluppo in termini di avvio, ottenimento di finanziamenti per l'avvio e meno sullo sviluppo vero e proprio.

Quadro giuridico

Il concetto di incubatore d'impresa è nuovo in Romania, per cui non esiste un quadro giuridico per questo tipo di attività.

Metodi di incubazione sociale

In Romania, lo studio ha identificato due categorie di programmi: 1) per le start-up e 2) per lo sviluppo delle imprese sociali e il sostegno agli imprenditori sociali, come incubatori e acceleratori d'impresa.

I programmi che forniscono supporto allo start-up per lo sviluppo di un'impresa sociale offrono come servizi e opportunità principali: sessioni individuali di coaching, mentoring e consulenza; accesso a metodi e strumenti specifici per l'imprenditoria sociale; workshop di apprendimento a 360°; generazione di idee imprenditoriali; networking internazionale con specialisti, imprenditori, investitori; pilotaggio di idee imprenditoriali; premi in denaro; pitch day.

I programmi che forniscono supporto alla crescita delle imprese sociali esistenti o gli acceleratori d'impresa hanno come principali servizi e opportunità: Soluzioni di finanziamento per lo sviluppo dell'idea imprenditoriale o del prodotto (accesso a finanziamenti europei, premi, borse di studio, presentazione agli investitori di Business Angels); connessione con l'industria per l'implementazione e laboratori comunitari per la prototipazione; servizi di marketing, SEO, vendite e video di crowdfunding; coaching/mentoring one-to-one; consulenza peer-to-peer e competenze tecniche; valutazione del modello di business, valutazione del team, audit finanziario; interazione con mentori internazionali, networking con start-up internazionali; analisi di mercato nei Paesi target per lo scaling e contatti specializzati; pianificazione efficace (piano di ingresso nel mercato, studio di fattibilità, previsioni

finanziarie); interazione con investitori e imprenditori internazionali per lo sviluppo del progetto; preparazione del business e lancio sul mercato; educazione/formazione imprenditoriale.

Tipo di imprese sociali incubate

Il tipo di imprese incubate dipende in larga misura dal donatore. Le imprese sociali sostenute dai fondi europei mirano all'inclusione di persone appartenenti a gruppi vulnerabili nel mercato del lavoro, in quanto sono considerate uno strumento di inclusione sociale e professionale. Pertanto, il processo di incubazione dovrebbe includere anche la consulenza sull'occupazione di persone appartenenti a gruppi vulnerabili (giovani NEET, Rom, persone con disabilità, disoccupati di lunga durata, ecc.) I servizi offerti comprendono: formazione all'imprenditorialità sociale, mentoring, consulenza, accompagnamento nell'attuazione del piano aziendale.

Anche nel caso dei finanziamenti da parte di donatori privati, il numero è inferiore a causa dei fondi molto più esigui a disposizione. Molti donatori privati hanno incluso questa attività nelle loro attività di responsabilità sociale d'impresa, il che rende i fondi disponibili più esigui.

Copertura geografica

La maggior parte degli incubatori opera a livello nazionale, nel senso che le imprese selezionate non vengono valutate in base alla regione, ma ai piani aziendali.

Bisogni identificati per l'incubazione

L'indagine ha individuato due esigenze che non sono coperte dalle procedure e dai processi di incubazione: il collegamento con le autorità pubbliche e locali adeguatamente attrezzati per lo sviluppo delle imprese.

Lezioni apprese

Per quanto riguarda le piattaforme di crowdfunding, è necessaria una migliore comprensione e regolamentazione della loro attività. Ad eccezione del finanziamento tramite donazione, gli altri tipi di attività di crowdfunding - reward funding e equity funding - non sono altamente regolamentati. Lo

sviluppo del settore richiede anche una comprensione del suo funzionamento. Ciò richiede un'analisi delle normative esistenti e il loro miglioramento.

Le lezioni apprese dalle organizzazioni che incubano imprese sociali in Romania sono diverse e dipendono molto dai requisiti dei finanziatori, soprattutto quelli pubblici. Allo stesso tempo, è una sfida garantire un finanziamento adeguato per l'incubazione di imprese sociali. Sia nel caso di finanziamenti pubblici che privati, la componente dei servizi di incubazione è bassa come quota del budget totale.

Sfide

I programmi di incubazione e accelerazione sono poco sviluppati o mancano di servizi quali: accesso a prestiti bancari, programmi di garanzia, fondi di prestito, supporto per i diritti di proprietà intellettuale e aiuto con la "business etiquette", supporto per la conformità normativa.

Risultati principali

I programmi di incubazione e accelerazione esistenti in Romania offrono la maggior parte dei tipi di servizi descritti nelle definizioni di questi tipi di organizzazioni: formazione e aiuto con le basi dell'imprenditorialità, opportunità di networking, supporto per il marketing e la ricerca, supporto per la gestione finanziaria dell'impresa, sviluppo delle capacità di presentazione e partecipazione a gare d'appalto/concorsi, accesso alle risorse, identificazione di partner strategici, business angels e investitori, accesso a mentori, consulenza sulla conclusione di accordi. Tuttavia, questi servizi si trovano in diverse fasi di sviluppo e di erogazione agli imprenditori e sono in misura molto limitata adattati agli imprenditori sociali. I tipi più comuni di servizi e opportunità offerti sono: consulenza e mentoring, formazione imprenditoriale di base, creazione di reti, finanziamenti per lo sviluppo delle imprese da parte di fondi europei o privati (sovvenzioni, premi). I servizi sviluppati in misura minore sono: workshop di apprendimento a 360°, generazione di idee imprenditoriali, collegamenti internazionali con specialisti/imprenditori/investitori, pilotaggio di idee imprenditoriali.

Oltre ai servizi offerti dai programmi di incubazione e accelerazione, ci sono anche quelli che non possono essere offerti alle imprese sociali, come l'accesso ai prestiti bancari, i programmi di garanzia, i fondi per i prestiti, il supporto per i diritti di proprietà intellettuale, il supporto per la creazione di una cultura organizzativa e di regole di lavoro all'interno e all'esterno dell'impresa sociale, il supporto per la conformità alle normative esistenti. Inoltre, i servizi relativi all'etica aziendale non sono sufficientemente sviluppati.

Gli spazi fisici dedicati agli incubatori o agli acceleratori sociali sono estremamente limitati, la maggior parte delle attività offerte dagli enti sono assegnate su base competitiva o per sessioni di programma, senza un formato permanente attraverso il quale possano essere erogate.

Allo stesso tempo, i servizi di supporto alle imprese sociali offerti dalle istituzioni pubbliche sono carenti a causa della limitata comprensione del settore e della sua importanza. È necessario migliorare la capacità delle istituzioni pubbliche di fornire informazioni sulle e per le imprese sociali, di fornire supporto sia per la loro creazione che soprattutto per lo sviluppo dei loro prodotti e servizi, di creare uno spazio per lo scambio di idee, ecc. Gli enti che gestiscono le sovvenzioni del Fondo sociale europeo (FSE) per le imprese sociali forniscono i servizi specificati nelle linee guida di finanziamento, che sono molto limitati in termini di quantità e qualità.

Principali raccomandazioni

Per sviluppare i servizi di incubazione di imprese sociali in Romania, le autorità pubbliche dovrebbero adottare alcune misure specifiche:

1. Finanziare lo sviluppo di incubatori e acceleratori regionali per le imprese sociali. Questi incubatori potrebbero essere sviluppati da istituzioni pubbliche o private e il loro scopo sarà quello di fornire servizi alle imprese sociali nella loro fase di avvio o di sviluppo: formazione, assistenza per le basi dell'imprenditorialità, opportunità di networking, supporto per il marketing e la ricerca, supporto per la gestione finanziaria dell'impresa, sviluppo delle capacità di presentazione e partecipazione a gare d'appalto/concorsi, accesso alle risorse, identificazione di partner strategici, business angels e investitori, accesso a mentori, consulenza aziendale, accesso a prestiti bancari, programmi di garanzia, fondi di prestito, supporto per i diritti di proprietà intellettuale, supporto per la creazione di una cultura organizzativa e di regole di lavoro all'interno e all'esterno dell'impresa sociale, supporto per la conformità alle normative esistenti. Gli incubatori regionali avranno attività specifiche per promuovere le attività delle imprese sociali tra la comunità imprenditoriale e il pubblico in generale per sostenere le loro attività. Potrebbero gestire vari programmi di sovvenzione per le imprese sociali in base alle loro esigenze specifiche nella regione e potrebbero stringere partnership con istituzioni finanziarie per fornire prestiti per nuovi prodotti/servizi sviluppati dalle imprese sociali.
2. Creare un asse specifico all'interno dei programmi operativi che sostenga lo sviluppo di incubatori locali per le imprese sociali e che includa anche spazi di co-working. Questi spazi di co-working sono una delle principali esigenze menzionate dalle imprese sociali.

3. Diversificare la gamma di servizi di incubazione offerti alle imprese sociali nell'ambito dei programmi di finanziamento (principalmente il Programma operativo capitale umano).

4. Includere azioni specifiche per le imprese sociali nei programmi dedicati alle piccole e medie imprese.

2.2.2. Il modello cipriota di incubazione sociale



L'obiettivo del rapporto è fornire un modello di incubazione di imprese sociali che risponda alle esigenze specifiche degli imprenditori di Cipro. La ricerca ha utilizzato una serie di approcci che combinano l'analisi di dati primari e secondari provenienti da ricerche documentali, interviste approfondite, analisi di casi di studio e analisi delle politiche pubbliche.

Imprese sociali a Cipro

La legge sulle imprese sociali, redatta nel 2017 e adottata dal Parlamento nel dicembre 2020, regola la registrazione delle imprese specificando i criteri che una persona fisica o giuridica deve soddisfare per potersi registrare come impresa sociale. I tipi di entità e i criteri che devono essere soddisfatti affinché un'impresa sociale possa essere considerata tale includono le società registrate ai sensi della legge sulle società, le società cooperative ai sensi della legge sulle società cooperative e altre imprese, a prescindere dalla loro forma giuridica, che siano in grado di documentare all'autorità competente, ai loro partner e ai loro clienti la loro intenzione di avere un impatto positivo sulla società.

Sebbene il Parlamento abbia adottato la legge nel dicembre 2020, al momento della stesura del presente documento le sfide principali erano la mancanza di un quadro giuridico e di regolamenti ancora in sospeso in Parlamento, nonché la mancanza di finanziamenti e di sostegno specifico per le imprese sociali.

Finanziamenti per le imprese sociali a Cipro

La mancanza di un quadro giuridico e politico per le imprese sociali a Cipro, al momento della stesura del rapporto, ha portato all'assenza di programmi di sostegno finanziati con fondi pubblici specificamente

concepiti per le imprese sociali. Tuttavia, diversi schemi e programmi sono attualmente in fase di attuazione. Le imprese sociali possono partecipare come beneficiari a questi programmi. Inoltre, nel gennaio 2018, Cipro ha sviluppato il Piano d'azione per lo sviluppo dell'ecosistema delle imprese sociali, che prevede misure e incentivi per l'attivazione o l'espansione delle imprese sociali a Cipro.

Nonostante gli sforzi compiuti dal 2016 per istituire il crowdfunding, attualmente è limitato o inesistente. Nel 2020, la Cyprus Securities and Exchange Commission ha emanato una direttiva sul crowdfunding.

Quadro giuridico

Al momento della stesura del presente documento, non esisteva un quadro giuridico per l'incubazione sociale. Tuttavia, la legge sull'impresa sociale è stata adottata dal Parlamento nel dicembre 2020, ma da allora non è stata attuata.

Metodi di incubazione sociale

La mancanza di esperienza e di un quadro di riferimento per le imprese sociali a Cipro limita la diversità e la portata dei metodi di incubazione. I metodi di incubazione sociale a Cipro si concentrano sulla fornitura di servizi di supporto agli imprenditori sociali, ma i loro servizi sono di natura più generale, mancando di contenuti specializzati e su misura.

Tipo di imprese sociali incubate

La maggior parte delle imprese sociali incubate sembra avere un orientamento verde, concentrandosi su riciclo, produzione responsabile, servizi e prodotti verdi, turismo sostenibile, agriturismo e servizi digitali. Le imprese sociali che affrontano questioni sociali sembrano essere in aumento.

Copertura geografica

Tutti i distretti di Cipro, comprese le aree rurali, sembrano essere coinvolti nell'industria dell'impresa sociale, alcuni più di altri, come Nicosia.

Esigenze di incubazione identificate

C'è una mancanza di capitale per le start-up e una mancanza di sostegno da parte del governo locale in termini di istruzione e formazione.

Lezioni apprese

La mancanza di un quadro giuridico ha giocato un ruolo importante nella mancata crescita delle imprese sociali, mentre la mancanza di sostegno governativo è un deterrente per le imprese sociali.

Sfide

L'assenza di un quadro giuridico a Cipro ha rappresentato una sfida importante fino al dicembre 2020. La legge non è ancora stata attuata. Anche la mancanza di familiarità con il concetto di impresa sociale è una delle sfide principali.

Conclusioni principali

Sebbene Cipro abbia recentemente compiuto progressi con l'adozione della legge sull'impresa sociale, la legislazione è ancora molto recente e non è stata ancora attuata. Inoltre, il quadro dell'incubazione sociale è un concetto relativamente nuovo e l'assenza di un quadro giuridico e di politiche al momento della stesura del rapporto, così come la mancanza di finanziamenti a livello nazionale, sono stati identificati come i principali problemi da affrontare. La mancanza di una vasta esperienza limita la portata e la diversità dei metodi di incubazione offerti.

Principali raccomandazioni

Il governo cipriota dovrebbe progredire nella creazione di un ambiente imprenditoriale sociale a Cipro attuando la legge sull'impresa sociale. La società cipriota deve inoltre rendere prioritaria la creazione e la gestione di tali imprese, il che richiede un'analisi della legislazione e delle politiche proposte, un quadro analitico degli incubatori di imprese sociali esistenti e delle loro lacune.

2.2.3. Il modello italiano di incubazione sociale



Gli incubatori svolgono un ruolo centrale in queste attività di sostegno e incoraggiano i team imprenditoriali e le start-up a sopravvivere e a crescere, fornendo una serie di servizi, dallo spazio e dal capitale alla formazione e al sostegno del capitale umano. Come le imprese a scopo di lucro, anche le imprese sociali hanno bisogno di determinate politiche, di sostegno economico e di strutture che le aiutino a crescere, sia nella fase di avvio che in quella di sviluppo delle loro attività, per cui gli incubatori sociali svolgono un ruolo importante in questo ambito. Questo documento definisce e analizza gli incubatori che supportano principalmente le start-up con un significativo impatto sociale. L'obiettivo di questo documento è presentare gli aspetti critici del sistema degli incubatori sociali in Italia, le politiche esistenti e quelle che potrebbero sostenere meglio il loro sviluppo.

Imprese sociali in Italia

Negli ultimi anni, le imprese sociali sono cresciute costantemente in termini di dimensioni e rilevanza e hanno suscitato un notevole interesse da parte di una serie di soggetti interessati, tra cui ricercatori, responsabili politici, governi, istituzioni internazionali e intermediari finanziari nella maggior parte dei Paesi europei, in quanto l'economia sociale e le imprese sociali sono viste come la risposta ai rapidi cambiamenti economici, sociali e culturali.

Per l'Italia, il termine più utilizzato è "terzo settore", seguito da "settore non profit" e infine da "economia sociale". Quest'ultima lo definisce in modo più dettagliato, prendendo in considerazione le organizzazioni della società civile distinte dal cosiddetto primo settore (Stato e pubblica amministrazione) e dal secondo settore (imprese for profit). Ogni concetto utilizzato per definire il campo ha la sua importanza, a partire dal primo: l'economia. Come in ogni settore economico, gli attori dell'economia sociale producono beni e servizi. In questa vera e propria creazione di valore economico, è l'alleanza con il sociale, la società e la solidarietà a fare la differenza! L'economia sociale pone l'essere umano al centro del suo progetto e sviluppa la sua attività produttiva al servizio dell'interesse generale (il cosiddetto "bene comune").

Il fenomeno delle imprese sociali in Italia è uno dei più avanzati in Europa. Il suo ecosistema è ricco, ben sviluppato e diversificato e può contare sul sostegno delle istituzioni pubbliche locali e nazionali, oltre che

su efficaci sistemi di sostegno reciproco (consorzi). In Italia - indipendentemente dalla forma giuridica - esistono circa 100.000 imprese sociali che coinvolgono oltre 850.000 lavoratori e 1,7 milioni di volontari.

A livello nazionale, la Direzione Generale per il Terzo Settore e la Responsabilità Sociale d'Impresa in Italia promuove, sviluppa e sostiene le organizzazioni del terzo settore e le imprese sociali con attività, progetti e iniziative realizzate a livello nazionale ed europeo dalle organizzazioni del terzo settore in collaborazione con: Amministrazioni centrali, enti territoriali, organismi comunitari e internazionali, scuole, università, imprese.

Il principale quadro di riferimento delle politiche pubbliche dedicate alle imprese sociali e al social business in Italia comprende la legislazione relativa all'economia sociale ed è rappresentato dal Decreto Legislativo n. 112/2017, noto anche come "Riforma del Terzo Settore", che è ancora in attesa di approvazione da parte della Commissione Europea. Il terzo settore identifica non solo le imprese sociali ma anche le cooperative sociali e i loro consorzi, ad eccezione delle fondazioni bancarie.

Il decreto definisce l'impresa sociale come qualsiasi organizzazione privata che svolge, in via permanente e principale, un'attività imprenditoriale "di interesse generale", senza scopo di lucro e con finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

Fondi per le imprese sociali in Italia

Le imprese sociali in Italia hanno accesso a diverse forme di finanziamento da diversi livelli:

1. A livello europeo: 1. Programma UE per l'occupazione e l'innovazione sociale (EaSI), 2. Fondo per gli investimenti strategici (EFSI) 3. Fondo sociale europeo.
2. A livello nazionale: il Ministero dello Sviluppo Economico finanzia la diffusione e il rafforzamento dell'economia sociale a livello nazionale.
3. A livello regionale: molte regioni aprono bandi per le imprese sociali.
4. Fondazioni bancarie e non bancarie come Cariplo, Gruppo Intesa San Paolo, Fondazione con il Sud.

Un'altra opportunità di finanziamento è possibile attraverso il crowdfunding, la pratica del "crowdfunding", cioè una forma di microfinanziamento dal basso verso l'alto basata sull'aiuto di benefattori che scelgono di investire liberamente, ispirati dal progetto e dall'idea proposta.

Quadro giuridico

L'INCUBATORE DI IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE è uno strumento in grado di supportare sia l'avvio di nuove iniziative di imprenditorialità sociale sia il consolidamento e lo sviluppo di quelle esistenti, fornendo servizi di consulenza, attività di formazione e strumenti di conoscenza del territorio.

L'Incubatore di imprese sociali è uno strumento di sostegno e sviluppo del terzo settore, che ospita servizi e attività per lo sviluppo di un'economia solidale e può essere la formula per lo sviluppo di imprese non profit, offrendo una serie di servizi integrati di supporto all'ideazione, alla nascita e allo sviluppo.

In Italia, la normativa che disciplina gli incubatori è stata introdotta dall'articolo 25, comma 5, del DL 179/2012 ed è definita nel dettaglio dal Decreto Ministeriale del 22 dicembre 2016.

Metodi di incubazione sociale

Scopo dell'incubatore di imprese sociali¹ :

1. Sperimentare metodi innovativi per promuovere lo sviluppo locale e favorire l'integrazione sociale delle persone accompagnando la creazione di attività economiche autonome;
2. Diffondere una cultura d'impresa orientata allo sviluppo sostenibile e diffondere una cultura d'impresa orientata allo sviluppo sostenibile e alla nascita di nuove realtà produttive;
3. Rafforzare il sistema territoriale valorizzando identità e vocazioni locali, istituzioni, cultura e tradizioni, tradizioni produttive locali, forze produttive e risorse umane locali, ambiente;
4. Promuovere reti virtuose tra imprese sociali e piccole imprese, imprese responsabili, filiere ed ecosistemi produttivi in grado di generare effetti positivi;
5. Esternalità positive per i territori di riferimento;
6. Aumentare il livello di competenze dei nuovi imprenditori sociali e degli operatori delle imprese sociali incubate;
7. Sistematizzare e organizzare la raccolta di dati e informazioni sul terzo settore locale per una conoscenza completa del territorio da parte degli incubatori e dei promotori di incubatori (ad esempio, gli enti locali);

¹ Dario Carrera, Marco Meneguzzo, Alessandro Messina, "Incubatori di impresa sociale, volano di sviluppo locale", https://art.torvergata.it/retrieve/handle/2108/41767/59898/Carrera%2cMeneguzzo%2cMessina_2008_Incubatori%20di%20impresa%20sociale%2c%20volano%20di%20sviluppo%20locale.pdf

8. Facilitare l'accesso al credito e ad altre forme di finanziamento, compresi i prestiti reciproci;
9. Diffondere il concetto di impresa sociale e il modello dell'incubatore a vari stakeholder locali.

Gli incubatori forniscono alle start-up uffici, spazi e arredi, accesso alle infrastrutture, a Internet e a laboratori informatici. Per alcuni incubatori, offrire alle imprese incubate l'opportunità di operare nei loro locali è l'unico vero servizio fornito. In termini di fornitura di risorse fisiche, gli incubatori competono con i parchi scientifici e tecnologici e talvolta con le agenzie immobiliari. Oltre alle infrastrutture, gli incubatori possono fornire servizi di segreteria, reception, posta, supporto informatico, ecc. Sebbene questi servizi organizzativi e amministrativi non siano complessi o tecnologicamente avanzati, consentono ai giovani imprenditori di concentrare le proprie risorse sullo sviluppo della proposta di valore.

Gli incubatori forniscono poi risorse finanziarie che consentono l'accesso al capitale di rischio, attraverso fondi azionari, fondi di agenzia immobiliare o co-investimenti costituiti con contributi di investitori esterni. Gli incubatori si rivolgono generalmente a imprese che hanno bisogno di fondi per garantire la continuità nelle primissime fasi del loro sviluppo (seed capital). I principali concorrenti nel settore dei finanziamenti sono i business angels, i venture capitalist specializzati nella fornitura di capitale di avviamento e le società di investimento. Anche se molto spesso il rapporto tra questi attori è di collaborazione.

Gli incubatori spesso aiutano le start-up a sviluppare un business plan e forniscono servizi professionali come assistenza contabile, legale e fiscale, ricerca, gestione, supporto strategico e servizi amministrativi che aiutano a snellire il carico organizzativo delle start-up.

Alcuni incubatori sono in grado di identificare gli attori chiave sia esterni che interni per il successo delle imprese incubate. Gli aspiranti imprenditori non sempre hanno le giuste conoscenze per sviluppare la loro idea imprenditoriale e trovare risorse finanziarie; la rete può essere fornita dall'incubatore o può provenire dall'esperienza dell'incubatore o dei suoi singoli manager.

L'INCUBATORE DI IMPRENDITORIALITÀ SOCIALE è uno strumento in grado di sostenere sia l'avvio di nuove iniziative di imprenditoria sociale sia il consolidamento e lo sviluppo di quelle esistenti, fornendo servizi di consulenza, attività di formazione e strumenti di conoscenza del territorio.

L'Incubatore di imprese sociali è uno strumento di sostegno e sviluppo del terzo settore, che ospita servizi e attività per lo sviluppo di un'economia solidale e può essere la formula per lo sviluppo di imprese non profit, offrendo una serie di servizi integrati per sostenere l'ideazione, la nascita e lo sviluppo.

Per gli incubatori sociali la fornitura di servizi di valutazione dell'impatto sociale e di formazione e consulenza in materia di CSR e di etica aziendale è più rilevante rispetto alle joint venture e alle imprese.

Tipo di imprese sociali incubate

- Incubatori d'impresa - 0% di incubatori con impatto sociale significativo rispetto al totale.
- Incubatori misti - dall'1 al 50% delle imprese incubate, con un impatto sociale significativo rispetto al numero totale di imprese.
- Incubatori sociali - più del 50% delle imprese incubate con un impatto sociale significativo rispetto al totale delle imprese incubate.
- In termini di natura giuridica, troviamo:
- Incubatori pubblici: organizzazioni gestite esclusivamente da amministrazioni o enti pubblici, spesso attraverso la creazione di società regionali "in house".
- Incubatori pubblico-privati: organizzazioni i cui membri comprendono enti pubblici e privati.
- Incubatori privati: organizzazioni gestite esclusivamente da soggetti privati.

Copertura geografica

Quasi il 60% della popolazione di incubatori d'impresa si trova nel Nord Italia, in particolare il 38,9% nelle regioni del Nord-Ovest. La Lombardia è la regione che ospita il maggior numero di incubatori, il 25,3% in totale, seguita dalla Toscana 9,9% e dall'Emilia Romagna 9,3%.

Lezioni apprese e sfide

Il risultato di questo rapporto mostra che l'elenco degli incubatori con impatto sociale "puro" in Italia è piuttosto breve; non ce ne sono più di 10; la maggior parte di essi sono ibridi, e tra l'1 e il 50% delle imprese con un impatto sociale significativo sono state incubate come parte del totale. In generale, quindi, manca un programma specifico per sviluppare e sostenere le imprese sociali, soprattutto nella fase di start-up.

Secondo la nostra esperienza, a volte manca la consapevolezza di cosa sia l'innovazione sociale e di come realizzarla attraverso nuovi modelli e metodologie partecipative e bottom-up; processi e strumenti di co-design. Per questo motivo, i percorsi di incubazione pensati per far decollare le start-up a impatto sociale dovrebbero includere lo sviluppo di capacità negli approcci metodologici e negli strumenti prima ancora di iniziare a progettare il modello di business.

Secondo l'ultimo rapporto Social Impact Outlook pubblicato da Tiresia - il centro di ricerca del Politecnico di Milano - l'impact investing in Italia è attualmente caratterizzato da una forte e curiosa asimmetria: più capitali che domanda. A fronte di un capitale d'impatto di 210,5 milioni di euro - che potrebbe arrivare a 400 in tre anni - ci dovrebbero essere solo 627 imprese sociali pronte a ricevere investimenti. Si tratta di cooperative sociali, imprese sociali statutarie, startup sociali e società di pubblica utilità.

Principali conclusioni e raccomandazioni

Tra gli strumenti messi in atto dalla pubblica amministrazione e dagli attori privati - soprattutto a livello locale - l'incubatore di imprese sociali è sicuramente innovativo. Non solo come strumento efficace per sostenere le imprese sociali, ma anche rivolgendosi a obiettivi non ancora del tutto definiti, come le imprese sociali, riconosciute come realtà produttive in grado di influenzare il funzionamento del sistema produttivo e commerciale e il modus vivendi del territorio di riferimento.

2.3. Esigenze, sfide e requisiti delle imprese sociali in Europa



Sulla base della nostra ricerca, possiamo affermare che i nostri risultati sono in linea con il rapporto della Commissione europea - Impact of the European Commission's Social Business Initiative (SBI) and its follow-up actions (novembre 2020) e concludiamo che le esigenze e le sfide comuni delle imprese sociali in Europa sono giustamente legate al livello di sviluppo del Paese in cui hanno sede. Tenendo conto di ciò, le sfide e le esigenze che la ricerca ha messo in luce sono quasi le stesse, ma hanno un impatto diverso sui risultati a seconda dello stadio di sviluppo delle imprese sociali.

Sebbene in Europa si registrino progressi per le imprese sociali, in quanto molti Paesi hanno adottato nuove leggi a sostegno della creazione di imprese sociali e hanno creato politiche definitive per sostenerne lo sviluppo, l'arena europea è ancora divisa.

In primo luogo, abbiamo individuato la necessità di una cooperazione efficace con le autorità pubbliche; non esiste un quadro giuridico comune per il social business a livello sovranazionale europeo e, allo stesso tempo, molti Paesi non hanno ancora normative nazionali o locali sulla definizione e la classificazione dei diversi tipi di social business, quindi non possiamo collegare i due livelli in uno comune europeo.

In secondo luogo, la diversità all'interno dei Paesi europei ne rende difficile il collegamento e i diversi interessi del settore imprenditoriale in generale allontanano ancora di più la categoria dell'imprenditoria sociale dalle priorità degli attori europei. La necessità di collegare la politica dell'economia sociale dell'UE ad altre strategie e obiettivi politici globali è una conseguenza naturale di questa divisione che deve essere affrontata da tutti gli attori. Le autorità pubbliche di ogni Stato membro devono sviluppare un migliore collegamento con le strategie dell'UE in materia di economia sociale, poiché sono loro che adottano la legislazione dell'UE, la recepiscono e sviluppano strategie nazionali in linea con le raccomandazioni, le direttive e le decisioni dell'UE.

In terzo luogo, manca una correlazione tra i tipi di attività svolte dalle autorità e le esigenze della comunità. Le richieste delle società nazionali e ciò che viene incoraggiato come necessario non sempre coincidono. Si tende a mettere in primo piano gli aspetti pratici dell'attività, mentre nella creazione di opportunità di finanziamento si tende a trascurare le esigenze del contesto, dell'ubicazione, del target di gruppi diversi e del supporto personalizzato.

È poi importante parlare della mancanza di finanziamenti e di formazione a livello europeo. Le opportunità di finanziamento offerte alle imprese sociali sono scarse, sia a livello sovranazionale che nazionale.

I fondi a livello europeo per l'imprenditorialità sono generalmente insufficienti e di solito non sono accompagnati da un fondo di informazione (da parte dello Stato o a livello europeo) per sostenere queste imprese e trasformarle in imprese sociali. Le ONG che hanno sviluppato imprese sociali hanno meno accesso ai fondi degli istituti di credito. In alcuni casi, le imprese sociali hanno cambiato la loro forma giuridica (le ONG hanno creato una società separata per la loro impresa sociale) per poter accedere ai fondi.

La mancanza di risorse umane specializzate dimostra l'assenza di esperienze comuni, l'idea di un collettivo europeo comune, la mancanza di volontà di avviare un'impresa sociale, la diversificazione delle imprese e le competenze umane o una sana competizione e crescita, la creatività e la presenza di iniziative sociali scollegate dalle reali esigenze del mercato. Abbiamo quindi individuato la necessità di un adeguato sviluppo delle capacità dei decisori politici e della formazione dei funzionari pubblici in materia di social business. Tutti questi approcci dovrebbero basarsi sulla necessità di formazione e tutoraggio e sull'idea che queste azioni fanno parte di un ecosistema e dipendono l'una dall'altra.

Inoltre, data la grande diversità dei Paesi e la grande distanza geografica, l'assenza di digitalizzazione influisce non solo sulla sfera imprenditoriale, rendendo più difficile la creazione e il mantenimento di un'impresa, ma anche sulla comunicazione e sulla collaborazione a livello europeo; in altre parole, dobbiamo rafforzare la dimensione locale e tenere conto delle specificità territoriali. Il social business non può essere promosso adeguatamente se si parla di sfera online o di sfera locale. La necessità di rafforzare le reti dell'economia sociale è direttamente collegata all'espansione delle reti. Un legame diretto tra digitalizzazione e reti è evidente, soprattutto in questi tempi in cui gli incontri fisici non sono consentiti, e non solo, ma faciliterebbe risultati più rapidi, connessioni e aiuterebbe coloro che potrebbero non avere le risorse o le possibilità di viaggiare. La creazione di reti transnazionali ad alta tecnologia aiuterebbe quelle strutture che dipendono l'una dall'altra (ad esempio, le catene alimentari: dagli agricoltori alle entità di distribuzione e ai negozi; l'informazione: dai produttori di hardware agli sviluppatori di software).

Infine, abbiamo individuato una lacuna nel background teorico e nella ricerca formale sulle imprese sociali, in termini di ricerche, studi e, in generale, di mancanza di dibattito e analisi sul tema. Abbiamo bisogno non solo di un esame dei settori dell'impresa sociale a livello nazionale, ma soprattutto a livello europeo, per poter identificare i modelli, le tendenze e le esigenze e le soluzioni più importanti dell'ecosistema dell'impresa sociale europea.

Altre sfide d'impatto attualmente affrontate dalla maggior parte delle imprese sociali europee sono: adattarsi alla mancanza di sostegno finanziario e alle opportunità di finanziamento minime; sopravvivere alla fase di avvio; trovare investitori e angel investor, e sono importanti da affrontare in forme diverse e da diversi attori (come imprenditori, società sociale e attori istituzionali) per migliorare il successo delle imprese sociali.

2.4. Raccomandazioni per le imprese sociali a livello europeo

Le imprese sociali sono una parte importante di qualsiasi società dinamica; esse affrontano le preoccupazioni sociali e contribuiscono ad affrontare i problemi sociali a beneficio della società e/o di gruppi considerevoli di stakeholder. A livello europeo, la posta in gioco è ancora più alta, dato che questi problemi sociali comuni riguardano diversi gruppi in diversi Paesi. Le nostre raccomandazioni coprono un'ampia gamma di questioni, come di seguito illustrato:

In primo luogo, la questione più importante da affrontare, per la coesione europea delle imprese sociali e per la coesione europea in generale, è la creazione di un quadro giuridico europeo che affermi una politica comune per quanto riguarda l'intero processo di creazione, mantenimento e sviluppo delle imprese di imprenditoria sociale. Questo non solo proteggerà e incoraggerà la creazione di imprese sociali da un punto di vista legale, ma la regolarizzazione di pratiche comuni renderà più facile per gli imprenditori entrare in questo campo, con chiare linee guida su come agire. Una chiara uniformità di prassi a livello europeo incoraggerà anche i governi nazionali a elaborare una propria legislazione sull'imprenditoria sociale. Tuttavia, un quadro giuridico non è sufficiente: occorrono istituzioni specializzate create con l'unico scopo di impegnarsi nell'ambiente imprenditoriale e nelle imprese sociali, nonché di far rispettare e monitorare questo quadro. In altre parole, l'esistenza di queste istituzioni non solo contribuirebbe a creare un facile canale di comunicazione tra gli Stati e le istituzioni europee, ma faciliterebbe rapidi cambiamenti nella legislazione, nelle decisioni ufficiali e nella gestione.

Dalla nostra ricerca siamo giunti alla conclusione che i Paesi che dispongono di una legislazione in materia hanno di solito una serie di criteri rigorosi da soddisfare per essere considerati imprese sociali, e le imprese sono spesso soggette a requisiti di rendicontazione più severi rispetto alle imprese tradizionali a scopo di lucro. Inoltre, un quadro giuridico chiaro renderà più facile la comprensione del mercato in evoluzione.

In secondo luogo, gli statuti delle imprese sociali sono stati introdotti solo in pochi Paesi, e ogni Paese ha gestito le proprie definizioni e limitazioni. Una legislazione più dettagliata e universale, almeno a livello europeo, migliorerà lo status delle imprese sociali e darà loro maggiore importanza nel libero mercato,

portando a processi più complessi per le imprese sociali, non solo per le organizzazioni a sé stanti. Questo dovrebbe portare a un cambiamento di mentalità sugli aspetti sociali del business e a una più chiara demarcazione tra imprese a impatto sociale e imprese sociali specializzate.

In terzo luogo, le comunità devono essere viste come un ecosistema europeo e devono essere stanziare più risorse per renderle più capaci di affrontare tutte le questioni europee legate all'imprenditoria sociale. Dobbiamo trasformare iniziative come gli incubatori e gli acceleratori d'impresa in strumenti altamente competenti e dinamici che contribuiscano allo sviluppo e alla promozione delle imprese sociali in tutta Europa. Questi strumenti possono aiutare le imprese a essere più competitive e a promuovere una comunicazione aperta e a facilitare l'accesso in Europa a un gran numero di iniziative sociali. Questo cambiamento richiede un duplice approccio: uno per i responsabili politici e uno per i professionisti dell'imprenditoria e delle iniziative sociali.

Naturalmente, perché questa dinamica si realizzi, sono necessari un cambiamento nel modo in cui vengono gestiti, maggiori risorse finanziarie, aiuto e sostegno da parte delle istituzioni europee, nazionali e locali e il coinvolgimento attivo di esperti con know-how ed esperienza. Incoraggiamo lo sviluppo di politiche pubbliche:

A.) a livello nazionale, come le strategie nazionali per incoraggiare e sostenere lo sviluppo dell'ambiente imprenditoriale, con aspetti pratici, tra cui la creazione, le risorse informative, le sovvenzioni e i progetti speciali per le entità sociali e le imprese.

B.) a livello locale, in modo che le esigenze regionali siano soddisfatte in base alle specificità di ciascuna regione - in termini di tipi di entità e aree di sviluppo che mancano alle regioni.

È necessario offrire un supporto agli esperti affinché collaborino con i responsabili politici per migliorare il quadro giuridico e formale, ma anche tra di loro per ottenere una migliore panoramica delle esigenze e dei requisiti.

Per una rete europea di persone e istituzioni di successo, abbiamo bisogno di una convincente digitalizzazione degli strumenti di comunicazione esistenti. Nuove iniziative per legalizzare e strutturare le modalità di informazione e comunicazione sono fondamentali per un ulteriore sviluppo; aumenteranno l'accesso per gli attori esistenti nel mercato e incoraggeranno nuovi partecipanti a unirsi, fornendo accesso a informazioni, connessioni e ispirazione. Inoltre, si favorirà un processo di apprendimento e sviluppo continuo, nonché una cultura della collaborazione e un supporto più personalizzato. Una volta affermate nell'economia locale, le stesse imprese sociali hanno l'opportunità di contribuire in modo significativo alla creazione di reti esterne, favorendo un effetto moltiplicatore e aumentando allo stesso tempo il fatturato delle imprese incubate. Inoltre, i moderni strumenti finanziari (come i metodi di

estensione) utilizzati da Stati e imprenditori e i processi di gestione devono essere più mirati e adattati alle esigenze locali, nazionali ed europee.

Un maggiore sostegno da parte delle imprese e dei governi nazionali promuoverà non solo la collaborazione tra gli attori del settore, ma anche un approccio europeo più ampio al partenariato, nel senso che un maggior numero di attori significa un maggior numero di idee e di buone pratiche trasmesse e il coinvolgimento di attori statali che trasmettono un interesse generale nel settore.

In conclusione, sulla base della nostra ricerca, possiamo affermare con forza che le imprese sociali sono una parte vitale delle economie e delle società europee e raccomandare un aumento dell'interesse, dei finanziamenti, del coinvolgimento e dell'importanza attribuita al settore dell'imprenditoria sociale. Inoltre, la lezione più importante che abbiamo appreso dalla nostra ricerca è che, sia che si parli di misure educative, di miglioramenti nella tecnologia, nelle risorse umane o nel quadro giuridico, dobbiamo trattarli come parte di un ecosistema, in cui tutti i componenti sono collegati e in cui si possono ottenere grandi miglioramenti se la crescita e il cambiamento avvengono in modo equo, allo stesso tempo e allo stesso livello di cooperazione.

Capitolo 3. Modello integrato di incubazione sociale

Dalla nostra ricerca abbiamo concluso che esistono diversi tipi di incubatrici con le seguenti funzioni:

- ❖ Hub fisici e spazi di co-working (spazi aperti con strutture fisiche condivise e spesso un elemento sociale come un caffè per incoraggiare il networking);
- ❖ Incubatori virtuali (spazi di lavoro online condivisi con accesso a consulenze e collegamenti di intermediazione);
- ❖ Parchi di innovazione e cluster urbani (co-locazione geografica con strutture condivise);
- ❖ Incubatori universitari (incubatori che incubano gli spin out delle università, con spazi di lavoro condivisi, strutture condivise e accesso a consulenze e collegamenti di intermediazione supportati dalle risorse e dalle reti delle università);
- ❖ Incubatori aziendali (incubatori istituiti o sponsorizzati da aziende, con spazi di co-working e strutture condivise per generare spin-out);
- ❖ Incubatori di imprese (incubatori istituiti o sponsorizzati da venture capitalist, con spazi di co-working, strutture condivise e accesso ai finanziamenti per generare una pipeline di proposte investibili);
- ❖ Programmi di mentoring e di sviluppo aziendale (spesso competitivi e basati su coorti di mentori, coaching e programmi di pianificazione aziendale);
- ❖ Programmi di accelerazione (programmi competitivi e strutturati di attività e tappe fondamentali per sostenere una coorte di start-up).

Nonostante questa diversità, gli incubatori hanno in comune i seguenti elementi:

- Funzione principale: agevolare le start-up;
- Modalità di funzionamento: condivisione di spazi di lavoro fisici e/o virtuali per ridurre i costi di avviamento e promuovere l'interazione e il networking tra le start-up; in molti casi vengono forniti anche servizi di coaching e mentoring.

Gli incubatori, quindi, non solo forniscono le condizioni logistiche di base e i servizi di supporto per l'avvio delle imprese (uno spazio, il telefono, la consulenza tecnica, ecc.), ma creano anche un ambiente in cui gli imprenditori possono collaborare e accedere a reti nazionali e internazionali utili per i progetti. Questo

ruolo di facilitazione dell'interazione e del networking è un fattore chiave dell'efficacia degli incubatori d'impresa nella promozione delle start-up.

Esistono alcuni fattori che possono essere utili per differenziare gli incubatori e comprenderne l'efficacia, ovvero i seguenti:

- La natura dell'ente responsabile (università, enti pubblici locali, aziende private, associazioni imprenditoriali, ecc;)
- Il/i settore/i economico/i in cui rientrano le start-up (biotecnologie, industrie creative, imprese sociali, ecc.

Data la natura multidimensionale delle questioni sociali, la natura multisetoriale dell'incubatore (ad esempio, un incubatore con imprese sociali, industrie creative e imprese tecnologiche) o la capacità della direzione dell'incubatore di tessere una rete multisetoriale attiva e intelligente possono essere un importante supporto per lo sviluppo delle imprese sociali.

Dopo aver raccolto tutte queste informazioni sulle imprese sociali e sugli incubatori sociali, siamo stati in grado di sviluppare un modello integrato di incubazione sociale che riteniamo possa essere adatto alla maggior parte dei Paesi europei.

Il modello di incubazione sociale integrata che proponiamo si articola in 3 fasi principali di sviluppo:

- Fase di pre-incubazione (si riferisce alle attività generali necessarie a supportare il potenziale imprenditore nello sviluppo della propria idea imprenditoriale, del modello di business e del business plan per aumentare le possibilità di arrivare alla creazione di una start-up);
- Fase di incubazione (supporto all'imprenditore dalla fase di avvio a quella di espansione);
- Fase di post-incubazione (si riferisce alle attività da svolgere quando l'impresa ha raggiunto la maturità ed è quindi pronta a stare in piedi da sola).

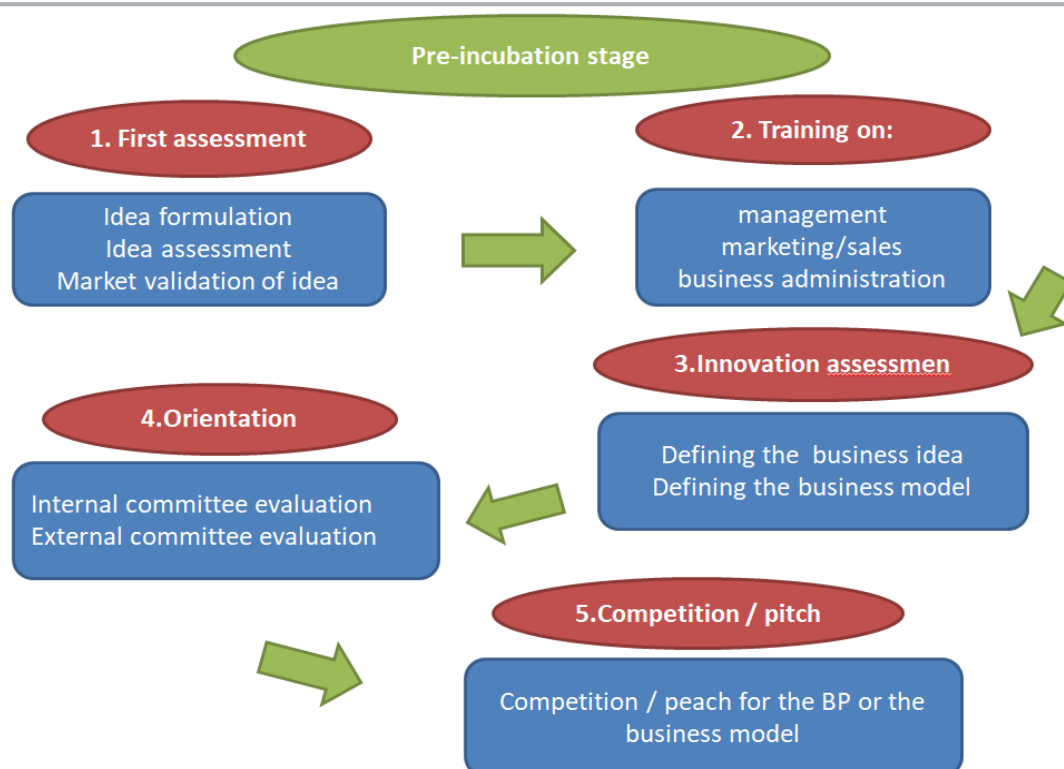
3.1. Servizi di pre-incubazione

La fase di pre-incubazione va dalla definizione dell'idea innovativa allo sviluppo del Social Business Plan. Di solito si tratta di un processo ingegneristico che inizia con il primo incontro con lo staff di business

development dell'Incubatore, durante il quale l'idea viene inizialmente analizzata e valutata e viene applicato un primo filtro.

Il processo passo dopo passo è il seguente:

- 1) Prima valutazione:
 - a) Formulazione dell'idea
 - b) Valutazione dell'idea
 - c) Convalida dell'idea da parte del mercato
- 2) Formazione su:
 - a) gestione
 - b) marketing/vendite
 - c) amministrazione aziendale
- 3) Orientamento
 - a) Consulenza sulla definizione dell'idea imprenditoriale
 - b) Consulenza per la definizione del modello di business
- 4) Valutazione dell'innovazione
 - a) Valutazione del comitato interno
 - b) Valutazione del comitato esterno
- 5) Concorso per business plan/modello aziendale
 - a) Concorrenza/pitch per la BP o modello di business



In una fase successiva, l'incubatore potrebbe mettere a disposizione uno spazio di pre-incubazione, di solito una postazione di lavoro dotata dei principali servizi (stampa, connettività internet, ecc.), e dovrebbe offrire una serie di incontri per aiutare l'imprenditore a definire meglio la propria idea di business fino alla stesura di un business plan completo che copra tutti gli aspetti necessari a comprendere la piena fattibilità dell'idea progettuale.

Durante il processo, a un certo punto, l'incubatore dovrebbe valutare il grado di innovazione e anche l'impatto sociale dell'idea imprenditoriale. È consigliabile gestire questo compito attraverso un comitato di esperti esterni del settore economico in questione, anche se questo lavoro può essere sviluppato all'interno dell'incubatore da esperti che lavorano per l'incubatore. Se l'idea si dimostra innovativa e con un impatto sociale rilevante, si dovrebbe offrire un ulteriore supporto, altrimenti l'incubatore reindirizzerà l'idea ad altre organizzazioni di supporto alle imprese che non sono esclusivamente dedicate all'innovazione sociale o consiglierà all'imprenditore di rivolgersi ad altri tipi di incubatori (incubatori di imprese che non si occupano della parte sociale dell'impatto aziendale).

Potrebbero essere necessarie attività di formazione, soprattutto su questioni gestionali, poiché i futuri imprenditori non sempre hanno un background aziendale.

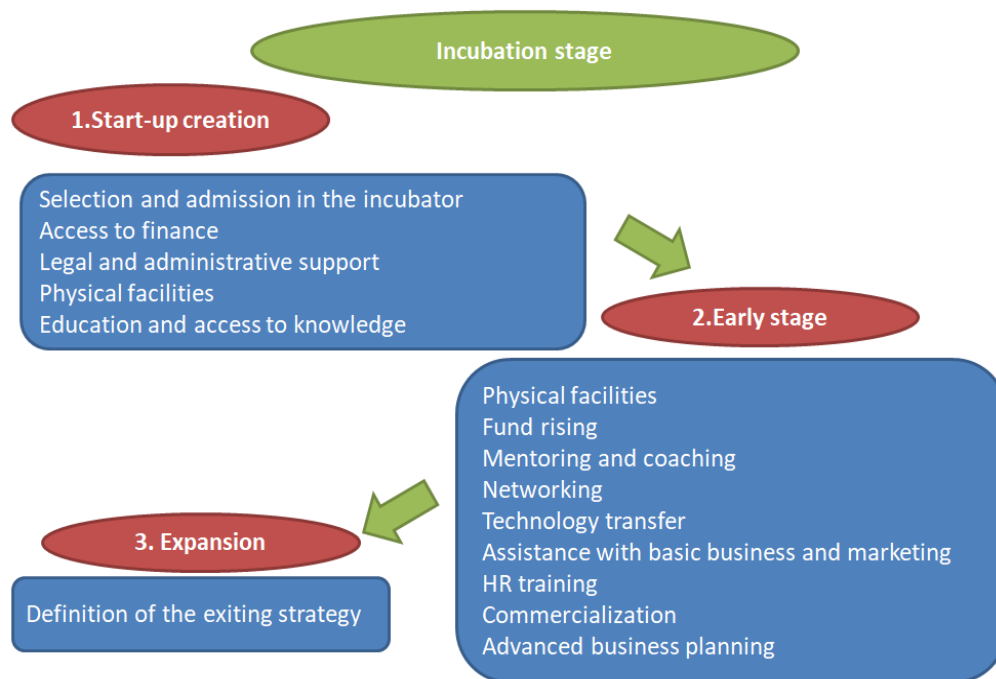
3.2. Servizi di incubazione

La fase di incubazione va dalla creazione della start-up, attraverso la fase di espansione, fino alla prima maturità dell'azienda. Si tratta di una fase delicata in cui l'imprenditore intraprenderà le attività necessarie a realizzare il business plan, e i servizi forniti dall'incubatore saranno diversi a seconda della fase in cui si trova la nuova impresa nei termini individuati dal business plan stesso.

Il processo passo dopo passo è il seguente:

- 1) Creazione della start-up
 - a) Selezione e ammissione all'incubatore
 - b) Accesso ai finanziamenti
 - c) Supporto legale e amministrativo
 - d) Strutture fisiche
 - e) Istruzione e accesso alla conoscenza
- 2) Fase iniziale
 - a) Strutture fisiche
 - b) Raccolta fondi

- c) Tutoraggio e formazione
 - d) Collegamento in rete
 - e) Trasferimento di tecnologia
 - f) Supporto alle imprese e marketing di base
 - g) Formazione sulle risorse umane
 - h) Commercializzazione
 - i) Pianificazione aziendale avanzata
- 3) Espansione
- a) Definizione di strategia di uscita

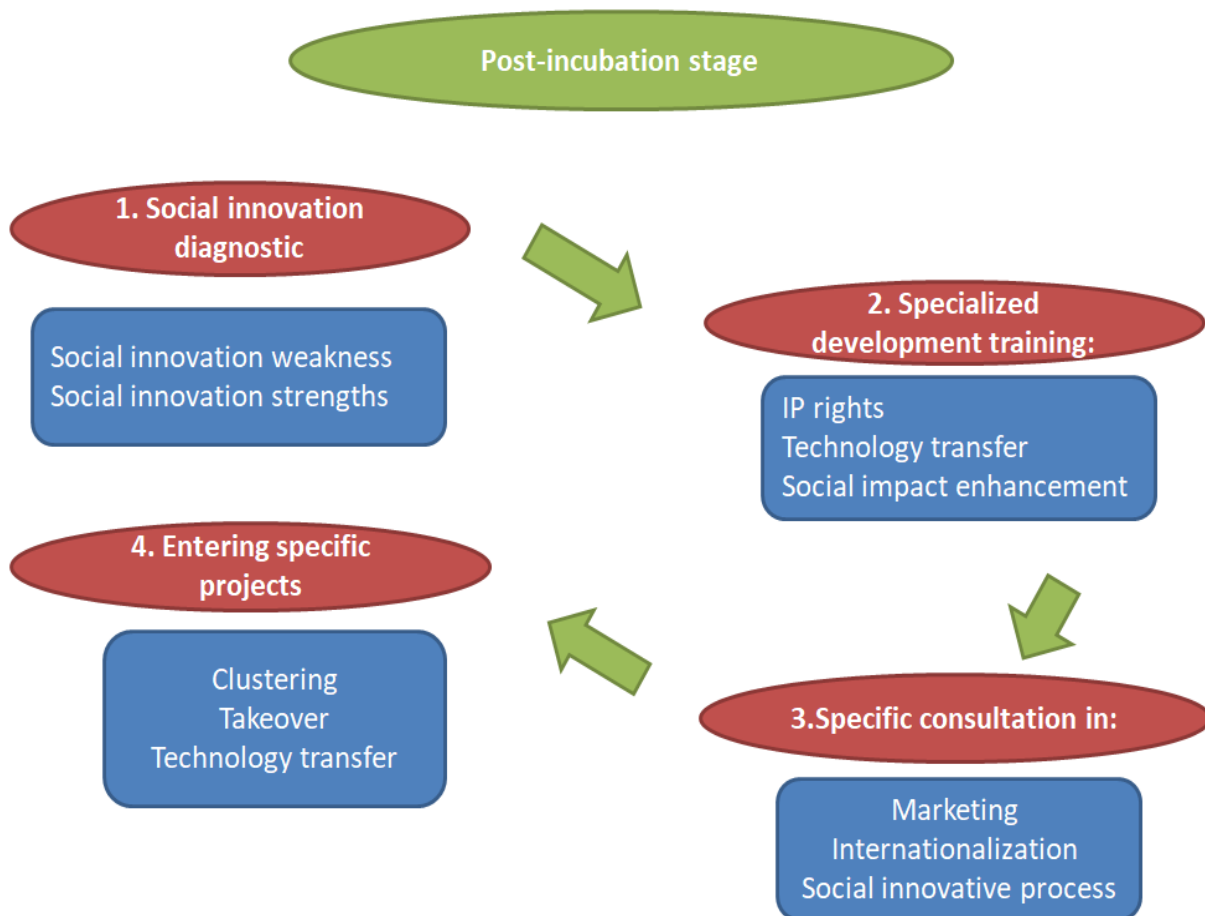


Gli imprenditori sociali propongono le soluzioni necessarie per cambiare il mondo in meglio. Ma la differenza tra una soluzione reale e una semplice idea è l'azione consapevole e strategica. Per risolvere davvero un problema sociale, un imprenditore ha bisogno di qualcosa di più delle idee: ha bisogno delle informazioni, delle competenze e degli strumenti giusti per realizzarle.

Per preparare gli imprenditori alla miriade di problemi che potrebbero incontrare e per aiutarli a testare e creare modelli di business strategici, questo incubatore di impatto sociale offre una formazione intensa e mirata che può durare da poche settimane, a qualche mese, a due anni. Durante questo periodo, i partecipanti pagano o ricevono uno stipendio per avere accesso a consulenti e consigli di esperti, servizi come la progettazione, opportunità di networking, programmi di mentorship, uno spazio di lavoro, corsi di formazione e potenziali finanziamenti.

3.3. Servizi post-incubazione

- 1) Diagnosi dell'innovazione sociale
 - a) Debolezza dell'innovazione sociale
 - b) Punti di forza dell'innovazione sociale
- 2) Formazione specialistica per lo sviluppo
 - a) Diritti di proprietà intellettuale
 - b) Trasferimento di tecnologia
 - c) Migliorare l'impatto sociale
- 3) Consulenza specifica su:
 - a) Marketing
 - b) Internazionalizzazione
 - c) Processo di innovazione sociale
- 4) Introduzione di progetti specifici
 - a) Raggruppamento
 - b) Assunzione
 - c) Trasferimento di tecnologia



La post-incubazione si riferisce di solito alle attività che devono essere svolte quando l'impresa ha raggiunto la maturità ed è quindi pronta a stare in piedi da sola. È il momento in cui, se l'incubazione è fisica, l'impresa lascia l'incubatore. L'impresa sociale può ancora avere bisogno di vari servizi, ad esempio per aumentare le vendite o migliorare i processi produttivi, come i servizi di internazionalizzazione o l'introduzione di innovazione attraverso attività di ricerca e rilevamento.

Capitolo 4. Guida all'incubazione di imprese sociali e kit di strumenti per gli imprenditori

4.1. Obiettivi della guida integrata e del kit di strumenti per l'incubazione di imprese sociali per gli imprenditori

La creazione di un incubatore sociale è un investimento significativo e a lungo termine. Una pianificazione efficace è un fattore chiave per garantire il successo futuro di questa iniziativa e il ritorno dell'investimento per i principali stakeholder. L'incubatore sociale dovrebbe concentrarsi su aree in cui esistono esigenze di mercato e opportunità di crescita. A tal fine, questa guida e il kit di strumenti vi forniranno un approccio sistematico alla pianificazione di un incubatore, dallo sviluppo di uno studio di fattibilità a un piano aziendale completo e alla definizione di strategie operative ottimali.

La guida è stata concepita per essere pratica e per fornire ai futuri manager degli incubatori le conoscenze necessarie per completare ogni fase del processo di pianificazione.

La guida/toolkit si rivolge principalmente a singoli individui o a gruppi di lavoro di stakeholder che studiano il potenziale della creazione di un incubatore di imprese sociali. Esaminerà le fasi necessarie per determinare la fattibilità della creazione di un incubatore attraverso uno studio di fattibilità. Con l'aiuto della guida, il lettore sarà in grado di:

- Condurre uno studio di fattibilità per un incubatore, concentrandosi in particolare sull'analisi di mercato e sul supporto delle parti interessate;
- Porre le domande essenziali per garantire la sostenibilità dell'incubatore previsto, in particolare se un incubatore è la soluzione giusta;
- Utilizzare i risultati dello studio di fattibilità per selezionare il giusto mercato di riferimento e la direzione strategica per il loro incubatore;
- Esplorare le opzioni per la disposizione fisica dell'incubatoio, tenendo conto di aspetti importanti nella pianificazione di questioni quali l'ubicazione fisica e le dimensioni dell'incubatoio;
- Progettare i servizi da offrire, determinando quali sono i più appropriati e capendo come fissarne il prezzo;
- Descrivere le competenze necessarie per gestire e amministrare un'incubatrice.

Ci rivolgiamo anche a gruppi di lavoro di stakeholder dell'incubatore o di futuri manager dell'incubatore che hanno completato lo studio di fattibilità per un incubatore e/o hanno preso la decisione di procedere con la creazione di un incubatore. L'obiettivo è, sulla base dei risultati dello studio di fattibilità, sviluppare un business plan per l'incubatore.

Ci aspettiamo che il lettore sia in grado di:

- Sviluppare una visione e una missione forti per l'incubatore sociale e per tutti gli stakeholder;
- Preparare un business plan efficace per un incubatore basato sulle dichiarazioni di visione e missione.

4.2. Creazione dello studio di fattibilità

Questo capitolo è stato concepito per guidarvi attraverso un processo graduale che vi permetterà di valutare se un'incubatrice è il meccanismo di intervento appropriato.

Alla fine di questo capitolo, dovrete:

- Capire l'importanza di formare il team giusto per pianificare un incubatore, chi dovrebbe essere coinvolto in tale team e quali dovrebbero essere i loro compiti iniziali;
- Sapere cosa comporta uno studio di fattibilità, quanto tempo occorre per realizzarlo, chi deve eseguirlo e, nel caso di uno studio di mercato, come deve essere realizzato;
- Essere in grado di interpretare i risultati dello studio di fattibilità per giungere a una decisione "sì" o "no" sull'opportunità di procedere o meno alla creazione di un incubatore.

Il miglior punto di partenza per esplorare la fattibilità di un incubatore è la creazione di un gruppo di lavoro di stakeholder, in cui dovrebbero essere rappresentati tutti gli attori interessati. Idealmente, questo gruppo di lavoro di stakeholder dovrebbe includere attori chiave che potrebbero formare un futuro partenariato pubblico-privato per sostenere l'incubatore, qualora venisse istituito.

Il gruppo di lavoro degli stakeholder coinvolgerà in genere gli stakeholder di:

- governo locale;
- autorità pubbliche o private di sviluppo economico locale;
- università/istituti di ricerca;

- settore privato;
- settore finanziario;
- altre organizzazioni di sviluppo aziendale;
- aree settoriali specifiche che sono forti nella zona (come le TIC o l'agroalimentare).

I compiti iniziali di questo gruppo di lavoro di stakeholder dovrebbero includere le seguenti fasi:

- Discussione delle opportunità e dei vincoli per la crescita delle imprese sociali nell'ecosistema dell'innovazione e dell'imprenditorialità;
- Raggiungere il consenso sul concetto di base e sugli obiettivi di un incubatore;
- Stabilire un calendario e dei compiti per il lavoro preliminare da svolgere per valutare la fattibilità della creazione di un incubatore;
- Per saperne di più sull'incubazione d'impresa come concetto e come applicazione;
- Fornire risorse per la pianificazione dello studio di fattibilità;
- l'attuazione di uno studio di fattibilità;
- Prendere una decisione sui risultati e pianificare la fase successiva di sviluppo.

Per meglio orientare la ricerca dello studio di fattibilità e prendere decisioni informate sui risultati, è importante che il gruppo di lavoro delle parti interessate comprenda i concetti e le tendenze chiave degli incubatori.

Questo processo di apprendimento può essere facilitato da:

- Risorse di formazione online: al giorno d'oggi è possibile trovare molte opportunità di formazione online o in varie aziende.
- Visite di studio agli incubatori: gli incubatori esistenti in ambienti simili portano un'esperienza ampia e profonda per aiutare le parti interessate. Aiutano a evitare errori e a condividere ciò che è stato appreso altrove in ambienti simili e diversi.
- Tenersi aggiornati sulle tendenze emergenti, soprattutto attraverso le reti di incubatori e gli eventi. Il coinvolgimento attivo nelle reti di incubatori è importante per lo scambio di competenze, l'accesso a esperti specializzati, la creazione di progetti e attività comuni (nazionali e internazionali) e la creazione di nuove forme di incubazione e di sostegno all'imprenditorialità. La partecipazione a conferenze

internazionali sull'incubazione fornisce informazioni utili sulle tendenze chiave e opportunità di fare rete con i leader dell'incubazione. A livello di comunità locale, i workshop di sensibilizzazione degli stakeholder e dei decisori politici sono un buon modo per avviare il processo di apprendimento e sviluppare reti importanti con altri operatori, stakeholder e decisori politici, oltre a puntare a un alto livello di impegno precoce.

4.2.1. Componenti di uno studio di fattibilità

L'NBIA suggerisce che "fornendo risposte dettagliate a domande chiave, uno studio di fattibilità aiuta gli sviluppatori di incubatori d'impresa a decidere se un incubatore d'impresa si rivelerà efficace in un determinato contesto, determinando se il progetto proposto ha un forte mercato, una solida base finanziaria, un forte sostegno da parte della comunità e veri campioni". Inoltre, uno studio di fattibilità identifica gli ostacoli che gli organizzatori dell'incubatore d'impresa potrebbero dover superare e offre opzioni per superarli. Può anche esaminare se l'incubatore d'impresa proposto contribuirà ai più ampi obiettivi di sviluppo economico di una comunità".

Gli studi di fattibilità richiedono in genere dai due ai sei mesi, a testimonianza della complessità del processo e della necessità di sensibilizzare e impegnarsi. Ci vuole tempo per far nascere le idee in una comunità e le parti interessate potrebbero non farsi avanti finché non sono convinte del valore di un progetto. Gli studi possono essere completati più rapidamente, ma rischiano di non cogliere sfumature importanti o di essere incompleti.

I consulenti vengono spesso ingaggiati per realizzare uno studio di fattibilità e il successivo piano aziendale, se non esiste una capacità locale o se è necessario un parere indipendente. A volte agiscono anche come consulenti degli stakeholder locali o dei consulenti locali che eseguono lo studio. Se si ricorre a consulenti, questi dovrebbero lavorare per costruire la capacità locale in modo da non essere più necessari. Possono essere una risorsa importante per la fase di avvio, per lo sviluppo di capacità specifiche o come parte del team di gestione iniziale per creare l'incubatore d'impresa e trasferire le conoscenze e il controllo a un team di gestione locale su base continuativa.

Uno studio di fattibilità dovrebbe includere:

- Analisi delle opportunità di mercato per la crescita, cioè se l'area ha un vantaggio competitivo in un settore sociale;

- Analisi del pool di imprenditori sociali che potrebbero essere potenziali clienti dell'incubatore e degli ostacoli al loro successo (ad esempio, questioni normative e lavorative, infrastrutture, competenze, finanziamenti e attrezzature);
- Mappatura delle organizzazioni che forniscono servizi agli imprenditori sociali e dei loro punti di forza, debolezze, segmenti di riferimento e strategie di prezzo, con conseguente analisi delle lacune dei servizi attualmente offerti dal mercato;
- Analisi della facilità di accesso e del costo delle infrastrutture e dei servizi di base per le piccole imprese, come spazi per uffici, elettricità, internet, telecomunicazioni e servizi di copisteria;
- Sensibilizzazione dei rappresentanti di tutti gli attori dell'ecosistema dell'innovazione e dell'imprenditoria sociale per aumentare la consapevolezza e creare il sostegno degli stakeholder e il potenziale di partnership.

In genere gli studi di fattibilità esaminano almeno i seguenti argomenti fondamentali:

- Il "buy-in" delle parti interessate - il sostegno della comunità e i campioni del progetto;
- Mercato - la composizione del bacino imprenditoriale nell'area di attività e le esigenze dei potenziali clienti, ora e in futuro;
- Strutture e servizi - comprese le modalità di affitto (edificio libero) e l'idoneità dell'edificio, come la posizione, le dimensioni degli uffici e delle sale riunioni e l'infrastruttura ICT;
- Disponibilità delle competenze necessarie per gestire e far funzionare l'incubatore; e
- Sostenibilità finanziaria - sia a breve che a lungo termine, compresi i costi di avviamento.

Di seguito è riportato un esempio del contenuto di uno studio di fattibilità.

INDICE DEI CONTENUTI

1. Sintesi
2. Introduzione
3. Ambiente, supporto e condizioni locali
 - 3.1. L'ecosistema locale di sostegno all'innovazione
 - 3.2. Leader della comunità e attori economici
 - 3.3. Tendenze e opportunità commerciali locali
 - 3.4. Conclusioni sull'ambiente e sulle condizioni locali
4. Flusso di transazioni

- 4.1. Segmenti di mercato
- 4.2. Prospettive
- 4.3. Flusso di operazioni per un incubatore
- 4.4. Flusso di transazioni
- 4.5. Esempi di possibili clienti
- 4.6. Conclusioni sul flusso di transazioni
- 4.7. Servizi da fornire (ad es. contabilità, consulenza legale, mentoring e coaching, formazione)
5. Modello di incubatore
 - 5.1. Raccomandazione sugli obiettivi dell'incubatore
 - 5.2. Suggerimenti sul modello di business dell'incubatore
6. Proprietà, governance e gestione
 - 6.1. Campioni del progetto
 - 6.2. Proprietà, governance e gestione
 - 6.2.1. Rappresentanza del Consiglio di amministrazione
 - 6.3. Gestione quotidiana
 - 6.4. Personale dell'incubatore
 - 6.5. Comitato consultivo
7. Posizione e strutture
 - 7.1. Layout dell'edificio, comprese le strutture: reception, uffici, sale riunioni, aule di formazione, caffetteria, ecc.
 - 7.2. Posizione proposta
 - 7.3. Layout e strutture
 - 7.4. Conclusione
8. Prospettive finanziarie indicative
 - 8.1. Base della redditività finanziaria
 - 8.2. For-profit contro no-profit?
 - 8.3. Il modello di business
 - 8.4. Proiezioni finanziarie
 - 8.4.1. Sintesi dei profitti e delle perdite
 - 8.4.2. Flusso di cassa dettagliato
 - 8.4.3. Sintesi dei flussi di cassa
 - 8.4.4. Ipotesi principali
 - 8.5. Scenari
 - 8.5.1. Numero diverso di clienti
 - 8.5.2. Diverse commissioni di incubazione, royalties o quote di partecipazione
 - 8.5.3. Se l'inquilino principale è assicurato o meno
 - 8.6. Vitalità
 - 8.7. Finanziamento iniziale richiesto
 - 8.8. Fonti di finanziamento
9. Attuazione
 - 9.1. Sviluppo e implementazione dell'incubatore
 - 9.2. Criteri e modalità di ingresso e di uscita
 - 9.2.1. Criteri e modalità di iscrizione
 - 9.2.2. Mandato del cliente e tappe aziendali
 - 9.2.3. Criteri e modalità di uscita
 - 9.3. Fornitori di servizi e loro offerta

- 9.4. Descrizioni delle mansioni
- 9.5. Piano operativo
- 9.6. Supporto all'avvio
- 9.7. Gestione della proprietà intellettuale
- 9.8. Strategia di marketing
 - 9.8.1. Segmentazione del mercato
 - 9.8.2. Strategia di marketing
- 10. Valutazione e monitoraggio delle prestazioni
 - 10.1. Rapporti e monitoraggio
 - 10.2. Monitoraggio delle prestazioni - risultati
 - 10.3. Fattori critici di successo
 - 10.3.1. Fattori di successo generici
 - 10.3.2. Fattori specifici per lo sviluppo e il successo dell'incubatore proposto

4.2.2. Comprensione delle esigenze del mercato (compresa l'analisi delle parti interessate)

L'analisi delle condizioni del mercato locale e del potenziale flusso di transazioni è probabilmente l'elemento più importante dello studio di fattibilità. Senza informazioni di mercato convincenti, sarà difficile convincere gli stakeholder locali a impegnarsi pienamente e, senza il loro sostegno, sarà quasi impossibile garantire finanziamenti futuri. I dati di mercato contribuiranno anche a suggerire il modello di business ottimale per l'incubatore e forniranno una buona indicazione della migliore ubicazione fisica per l'incubatore, se è necessaria un'infrastruttura fisica. Di seguito sono riportate alcune considerazioni chiave per comprendere le esigenze del mercato locale.

DOMANDE GUIDA ELEMENTI FINALI SU CUI RIFLETTERE

Qual è il mercato di riferimento? Qual è il target più probabile o fattibile?

- Organizzazioni di ricerca e sviluppo e ricercatori nella fase di sviluppo del proof-of-concept;
- Individui o aziende che sono al di là della prova di concetto, ma prima del prototipo e del finanziamento istituzionale; e/o
- Una combinazione di questi elementi.

Parametri di riferimento per la commercializzazione di R&S (Spin Out)

>> Alcuni progetti potrebbero anche provenire da fonti diverse dalle università, ad esempio spin-out da ambienti aziendali o imprenditori indipendenti. In effetti, molti incubatori associati alle università

NON ottengono la maggior parte dei loro inquilini dalle università. Ad esempio, in Europa, solo l'11,2% dei locatari degli incubatori europei proviene da università e istituti di ricerca e sviluppo.

Quanto è grande il mercato di riferimento? Esiste una massa critica tale da giustificare la creazione di un incubatore? Chi altro è già in competizione sul mercato?

Quali sono i segmenti o le nicchie a cui ci si rivolge? Si tratta solo di alta tecnologia, di segmenti industriali specifici o di uso misto?

Quali sono le caratteristiche, le esigenze e le posizioni dei segmenti o delle nicchie?

State rispondendo alla domanda del mercato o state creando un nuovo mercato?

Sono necessari programmi di pre-incubazione per aumentare le dimensioni del mercato di riferimento, ad esempio rivolgendosi a società di pre-vendita?

La ricerca di mercato è un processo di ricerca e analisi delle informazioni al fine di produrre uno studio di fattibilità o un business plan. Il processo si compone di diversi compiti chiave che sono meglio riassunti da quanto segue:

- 1) identificare le informazioni necessarie;
- 2) tracciare un profilo delle potenziali fonti di tali informazioni;
- 3) delineare un approccio per reperire tali informazioni;
- 4) raccogliere le informazioni e infine
- 5) organizzare le informazioni in un formato che fornisca conclusioni utili sul mercato potenziale.

Le informazioni di mercato possono essere classificate come dati di mercato secondari e primari.

I dati di mercato secondari provengono da informazioni di mercato esistenti, come dati economici locali, indagini e pubblicazioni di settore, database online, informazioni provenienti da camere di commercio locali, giornali e riviste. I dati di mercato secondari sono particolarmente utili per fornire informazioni quantitative a livello macro, come le dimensioni complessive del mercato, le tendenze del mercato, i settori industriali emergenti e in crescita, la disparità geografica dell'attività economica e i dati sui tassi di fertilità/nascita e di morte/morte per settore industriale. Dall'analisi dei dati economici locali, è possibile indicare dove esiste il miglior potenziale di mercato e da qui identificare i potenziali mercati target.

I dati del mercato secondario sono normalmente integrati da quelli del mercato primario. I dati del mercato primario sono generati attraverso un'analisi completa dei bisogni o un'indagine sulla domanda,

che mira a quantificare ulteriormente le dimensioni del mercato potenziale, le sue caratteristiche e i suoi bisogni, ora e in futuro.

L'analisi dei bisogni si basa su tre elementi essenziali:

1. Disegno dell'indagine;
2. Consultazione; e
3. Focus group con potenziali clienti.

Disegno dell'indagine

Si tratta di stabilire chi intervistare, come raccogliere i dati e sviluppare lo strumento di indagine e il quadro di analisi. Non è sempre facile stabilire chi debba essere intervistato. Esistono due grandi categorie di persone ed è importante conoscere le caratteristiche di entrambe:

- Aspiranti o aspiranti imprenditori: coloro che vogliono avviare un'impresa ora o in futuro, ad esempio gli studenti. Questo è il mercato futuro degli incubatori d'impresa. Il problema principale di questo gruppo di persone è che non sanno quello che non sanno, possono avere aspettative irrealistiche e, inoltre, solo alcuni di loro si impegneranno a portare a termine il progetto e a lanciare un'impresa in futuro. In altre parole, questo gruppo è una fonte di dati inaffidabile.
- Start-up o imprese esistenti - coloro che hanno già avviato un'attività. Alcune di queste persone potrebbero rientrare nel mercato degli incubatori d'impresa, ma altre non avranno più bisogno di supporto. Queste persone sono una buona fonte di informazioni perché hanno già affrontato il processo. Tuttavia, le imprese con cui sono coinvolte potrebbero non diventare clienti e, se le condizioni cambiano sostanzialmente, potrebbero non essere rappresentative del mercato futuro.

Consultazioni

La consultazione con gli stakeholder, i leader aziendali, le organizzazioni di supporto alle imprese e altre organizzazioni intermedie (canali di alimentazione) genererà dati di mercato qualitativi e quantitativi insieme alle informazioni necessarie per gli altri argomenti dello studio di fattibilità.

Focus group con potenziali clienti

La conduzione di focus group con un massimo di 12 potenziali clienti in un gruppo è un buon modo per esplorare le questioni in modo più approfondito e raccogliere dati qualitativi. Spesso seguono un sondaggio per verificare le idee sulla progettazione di un incubatore d'impresa.

L'analisi dei bisogni deve affrontare le seguenti questioni:

- Mancanza di conoscenza e comprensione - È probabile che i singoli abbiano una conoscenza e una comprensione limitate degli incubatori d'impresa. La sensibilizzazione è essenziale.
- Nuovi settori e un nuovo mercato per l'incubatore d'impresa - È probabile che l'incubatore d'impresa si rivolga a nuovi settori con poche (o nessuna) impresa sul mercato al momento dello studio di fattibilità. Ciò rende difficile valutare le dimensioni potenziali del mercato e richiede un'attenta valutazione di altri fattori e strategie per stimolare lo sviluppo dell'industria.
- Qualificare le manifestazioni di interesse per l'incubazione d'impresa - In un'indagine di analisi dei bisogni, molte persone possono dichiararsi interessate a usufruire dei servizi di un incubatore d'impresa, ma solo una percentuale darà seguito alla richiesta e solo un'altra percentuale sarà selezionata dall'incubatore. È difficile stimare quante manifestazioni di interesse si trasformeranno in clienti, ma i parametri di riferimento tipici del settore vanno da circa il 5% per gli incubatori di imprese ad alta tecnologia al 20% per gli incubatori di imprese non ad alta tecnologia. Se il campione è già stato filtrato da un generico servizio di supporto alle imprese per selezionare clienti orientati alla crescita, la percentuale può essere molto più alta.
- Domanda insufficiente - Sebbene vi sia un forte interesse per lo sviluppo di un incubatore d'impresa, potrebbero esserci troppo pochi innovatori e imprenditori per sostenerlo o la capacità di far crescere questo flusso di attività a lungo termine. Lo studio di fattibilità dovrà considerare le opzioni per aumentare la massa critica o evidenziare metodi di sostegno alternativi o più appropriati.
- È necessaria un'esperienza di ricerca - Un intervistatore di qualità con una buona conoscenza dell'argomento è essenziale. Un buon suggerimento è quello di utilizzare consultazioni a cascata in cui gli intervistati individuano altre persone con cui parlare.

I metodi di ricerca secondaria e primaria sono entrambi complementari. La ricerca di mercato secondaria fornirà importanti dati macroeconomici che porteranno all'identificazione dei segmenti di mercato target che potranno essere ulteriormente analizzati attraverso la ricerca primaria. La ricerca primaria porta al contatto diretto con i potenziali imprenditori e fornisce informazioni aggiuntive essenziali sulle loro

capacità ed esigenze aziendali. Questo risponderà a domande quali: che tipo di servizi dovrebbe includere l'incubatore nel suo portafoglio; è necessario un incubatore fisico o è sufficiente un incubatore virtuale; quale livello di finanziamento sarà necessario?

Gli input provenienti da queste fonti di informazione primarie e secondarie contribuiranno direttamente alla decisione di avviare o meno l'incubatore. Se la decisione è "sì", le informazioni di mercato ottenute costituiranno la base per selezionare, tra le altre cose, il modello di business dell'incubatore, il portafoglio di servizi, la struttura organizzativa e la pianificazione delle risorse.

4.2.3. Come valutare quando un'incubatrice non è la soluzione adeguata

Il risultato finale dello studio di fattibilità dovrebbe essere quello di fornire informazioni in un formato che consenta al gruppo di lavoro degli stakeholder di prendere una decisione "Go" o "No-Go" sull'opportunità di procedere o meno alla creazione di un incubatore. Non tutti gli studi di fattibilità hanno un esito positivo, ma anche i risultati negativi dovrebbero essere interpretati positivamente in quanto prevenendo investimenti potenzialmente imprudenti e costosi e, in alcuni casi, indicano interventi di sviluppo più appropriati per l'area.

Come interpretare i risultati dello studio di fattibilità? Tornando agli obiettivi originari di uno studio di fattibilità, l'NBIA identifica quattro fattori chiave di successo che forniscono una base utile per prendere una decisione di "andare/non andare".

Il progetto di incubatoio proposto ha:

1. Un mercato forte;
2. Una solida base finanziaria;
3. Forte sostegno della comunità e
4. Veri campioni?

1. Mercato forte: cosa mostra l'analisi di mercato?

- C'è un flusso di transazioni ora e in futuro?

- Esiste una massa critica tale da giustificare la creazione di un incubatore?
- Quali sono le dimensioni dell'incubatrice giustificate dal mercato?
- Di quanti inquilini ha bisogno l'incubatore?
- Quali sono le principali esigenze del mercato? L'incubatore è in grado di soddisfarle?

Decisione: Funziona / Non funziona.

2. Una solida base finanziaria:

- I costi di avvio e i costi a breve e lungo termine sono stati chiaramente stabiliti?
- Dallo studio di fattibilità è emerso un chiaro modello di business per la sostenibilità?
- Esiste un chiaro impegno finanziario per sostenere i costi di avvio e di gestione iniziale dell'incubatore e per fornire un supporto continuo (a seconda del modello di business)?

Decisione: Funziona / Non funziona.

3. Forte sostegno della comunità

- L'incubatore si inserisce nelle priorità di sviluppo economico e nell'ecosistema locale che sostiene l'innovazione nella comunità?
- In che misura il progetto di incubazione è sostenuto dai principali stakeholder della comunità?
- Sono disposti a sostenere politicamente e finanziariamente il progetto?

Decisione: Funziona / Non funziona.

4. Veri campioni

- Chi sono i promotori del progetto?
- La comunità li sostiene?
- Hanno le conoscenze e l'esperienza necessarie per gestire un'operazione di incubazione di successo? 20

Decisione: Funziona / Non funziona.

Se il gruppo di lavoro degli stakeholder non è in grado di dare una risposta chiara e unanime in ciascuna di queste aree fondamentali, allora possono emergere solo due possibili conclusioni:

- O sono necessarie ulteriori ricerche per ottenere una risposta affermativa; oppure
- Un incubatore non è la soluzione migliore per la comunità in questione.

In quest'ultimo caso, quando lo studio di fattibilità dimostra che l'incubatore non è una soluzione praticabile, se da un lato questo risultato può essere deludente per i promotori del progetto nel breve termine, dall'altro, a lungo termine, consente di risparmiare una quantità considerevole di risorse sprecate in termini di tempo e denaro.

Lo studio di fattibilità è lo strumento che permette al gruppo di lavoro degli stakeholder di analizzare le opportunità di crescita del mercato, identificare il gruppo di imprenditori e le loro barriere al successo che potrebbero diventare clienti dell'incubatore, mappare le altre organizzazioni di supporto alle imprese nella zona e le loro attività, analizzare l'accesso e il costo delle infrastrutture e dei servizi di base per le piccole imprese già presenti nell'area e sensibilizzare e coinvolgere gli stakeholder. I risultati dello studio di fattibilità forniscono anche informazioni a cui fare riferimento per la definizione di un solido piano aziendale per l'incubatore.

4.3. Pianificazione di un incubatore sociale

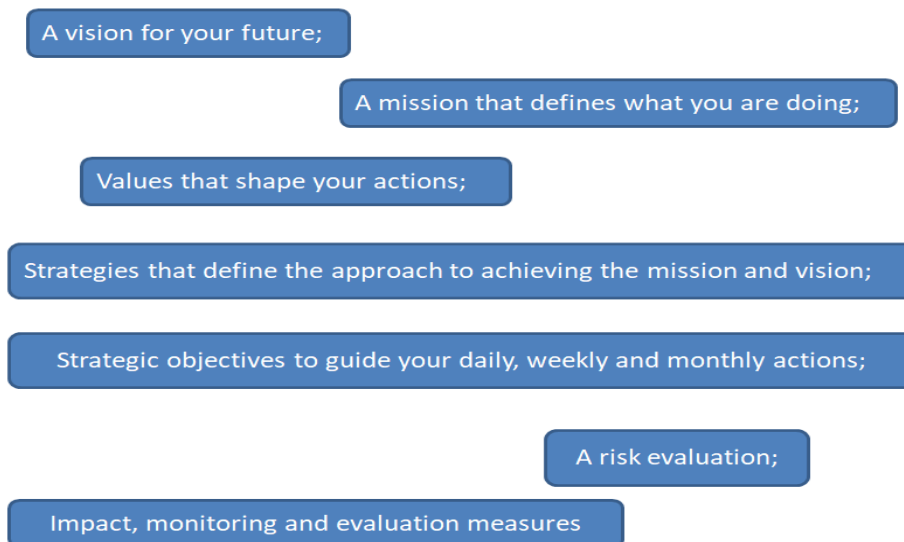
4.3.1. Dichiarazioni di visione e missione e strategie per un incubatore

Il piano strategico definisce la missione, la visione e i principali obiettivi strategici dell'incubatore. Il piano aziendale illustra il modo in cui questi obiettivi saranno raggiunti e include aspetti finanziari dettagliati.

Questi due documenti, che formano un piano complessivo, sono essenziali per dirigere e motivare le operazioni dell'incubatore sia a livello strategico che operativo. I documenti iniziali dovrebbero essere sviluppati con il consiglio di amministrazione e le principali parti interessate, ma una volta che l'incubatore è avviato e funzionante, dovrebbero essere "di proprietà" del team di gestione. Una buona politica sarebbe quella di organizzare un workshop di pianificazione strategica una volta all'anno (di solito prima dell'assemblea generale annuale), con la partecipazione del consiglio di amministrazione, del manager dell'incubatore e dei principali stakeholder. Idealmente, questo workshop dovrebbe svolgersi fuori sede ed essere facilitato da un esperto indipendente in pianificazione strategica e incubazione. Il

team di gestione dovrebbe preparare un piano strategico e commerciale aggiornato da sottoporre all'esame e all'eventuale ratifica del consiglio di amministrazione prima del workshop.

In breve, gli elementi principali del quadro strategico di un incubatore sociale sono i seguenti:



➤ Chi sviluppa le dichiarazioni di missione e visione?

- La visione e la dichiarazione di missione di un incubatore non possono essere delegate a persone esterne o a soggetti esterni per la loro preparazione.
- Deve essere di proprietà, fin dall'inizio, dei principali stakeholder coinvolti nel progetto a lungo termine/ nella pianificazione a lungo termine e nel sostegno all'incubatore.
- Molto spesso, emerge un campione locale con una visione molto chiara di ciò che l'incubatore dovrebbe fare.
- Tuttavia, è importante che questa visione venga abbracciata fin dall'inizio.

- Per questo motivo, la prima bozza delle dichiarazioni di missione e visione dovrebbe essere sviluppata o almeno discussa e concordata dal primo consiglio di amministrazione e dai membri chiave dei principali stakeholder.

- Successivamente, anche se le dichiarazioni di missione e visione non dovrebbero cambiare frequentemente, dovrebbero essere riviste per verificare che siano ancora pertinenti in una revisione della pianificazione strategica che dovrebbe avvenire periodicamente, almeno una volta all'anno.

➤ L'essenza di una dichiarazione di visione: Dovrebbe essere un potente strumento motivazionale che riunisce tutte le parti interessate per lavorare verso un obiettivo comune e ispiratore.

Per avviare la discussione su una dichiarazione di visione, si possono prendere in considerazione le seguenti domande:

- Quali sono state le principali motivazioni degli stakeholder per la creazione dell'incubatore sociale?

- In relazione a queste motivazioni e pensando più in generale, come definirebbe ogni stakeholder il successo dell'incubatore sociale?

- Dal punto di vista dei clienti, come vorreste che sperimentassero e beneficiassero dei servizi dell'incubatore?

- Tralasciando la questione dei finanziamenti, come vedrebbero gli stakeholder l'incubatore tra 10 anni?

Facendo un brainstorming su questi punti, alla fine dovrebbe emergere una visione comune. Questa visione può variare da una breve frase, come "Diventiamo il leader indiscusso dell'incubazione tecnologica nell'area X", a diverse pagine. Una volta creata la visione a lungo termine dell'incubatore, essa definisce il contesto in cui vengono prese tutte le altre decisioni.

➤ La dichiarazione di missione descrive:

- Perché è stato creato l'incubatore sociale;

- Quali sono gli obiettivi dell'organizzazione.

Una tipica dichiarazione di missione contiene tre componenti:

1. Lo scopo generale del vostro incubatore - Cosa state cercando di realizzare in questo momento? Perché siete in affari?
2. Cosa fa il vostro incubatore - Quali sono i prodotti e i servizi principali che offrite?
3. Che cosa è importante per la vostra azienda? Quali sono i valori che la vostra azienda detiene e cerca di trasmettere ai clienti e agli altri stakeholder; ad esempio, responsabilità, obiettività, creatività e ingegno?

Per costruire una buona dichiarazione di missione si consigliano diverse fasi:

- È necessario organizzare una riunione di brainstorming tra le parti interessate che sostengono il lancio dell'incubatore. Questo può essere combinato con il workshop strategico in cui vengono sviluppate la dichiarazione di visione e altre strategie chiave.
- Questo workshop identificherà le esigenze che l'incubatore dovrà soddisfare. In questa fase è utile fare riferimento allo studio di mercato completato nell'ambito dello studio di fattibilità, che dovrebbe includere aspetti quali le esigenze espresse dai potenziali imprenditori e dalle imprese sociali esistenti e le dimensioni del mercato incluso nel bacino di utenza, tra gli altri.
- L'analisi SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) è spesso utilizzata dalle organizzazioni come parte del processo di pianificazione strategica. Può aiutare a chiarire il posizionamento dell'incubatore sul mercato, analizzando i suoi punti di forza e di debolezza in relazione alle condizioni del mercato e ai concorrenti, nonché analizzando le opportunità e le minacce emergenti.
- In alcuni casi, la dichiarazione di missione può fare riferimento alle modalità di finanziamento dell'incubatore. Questo è un modo per chiarire agli utenti se l'infrastruttura esistente è finanziata da fondi pubblici, da entrate private o da una combinazione dei due.
- Infine, ma non meno importante, la missione degli incubatori sociali dovrebbe sempre includere la creazione di imprese come obiettivo primario, sia sostenendo la creazione o il consolidamento di nuove imprese ad alto potenziale di crescita, sia introducendo innovazioni in quelle esistenti.

Nota: è importante ricordare che, mentre la dichiarazione di missione iniziale viene sviluppata dagli stakeholder e dai membri del consiglio di amministrazione, una volta che il team operativo è stato istituito, è essenziale che comprenda e sostenga pienamente la dichiarazione di missione. Questo può essere un "elevator pitch" o un "mantra" per l'incubatore. Tutti i membri del team devono avere questo mantra ben impresso nella mente e devono essere in grado di comunicare la missione dell'organizzazione in modo chiaro e inequivocabile a terzi. Le dichiarazioni di missione devono essere concise, in modo da poter essere comunicate facilmente e chiaramente, come ad esempio "Accelerare la formazione, la crescita e i tassi di successo di imprese scalabili e basate sulla tecnologia e mantenerle nella Zona X".

➤ Ci sono diversi punti chiave per le strategie e i piani d'azione:

- I valori fondamentali di un'azienda o di un'organizzazione sono solitamente definiti nei suoi principi guida.
- L'obiettivo generale è quello di allineare tutte le attività all'interno dell'organizzazione ai temi comuni che supportano una strategia aziendale vincente.
- I diversi obiettivi strategici si traducono in diversi tipi di incubatori.
- Gli obiettivi strategici vanno oltre la missione e la visione per definire meglio il modo in cui l'organizzazione cerca di relazionarsi con l'ambiente sociale in cui opera.
- Le strategie consistono tipicamente in quattro o cinque approcci chiave ben definiti che un'organizzazione utilizzerà per realizzare la propria missione e avvicinarsi alla propria visione.
- Gli obiettivi e i piani d'azione di solito derivano da ciascun approccio chiave e costituiscono i singoli elementi della strategia.
- Un modello di business sociale è anche il mezzo con cui un'organizzazione realizza la propria strategia.
- I piani operativi riguardano l'attuazione della strategia, identificando e organizzando tutte le attività chiave.

4.3.2. Progettazione del business plan per l'incubatore di imprese sociali

La progettazione di un business plan è un passo essenziale per gli incubatori. È particolarmente importante nella fase iniziale di avvio di un incubatore e sarà utile per la raccolta di fondi, ma anche per sistematizzare idee, processi e tecniche.

Il business plan fornisce risposte a domande sull'incubatore prima della sua creazione, ma deve essere aggiornato regolarmente.

Lo studio di fattibilità avrà identificato la necessità dell'incubatore, determinato le dimensioni del mercato per le nuove imprese, verificato le dimensioni dell'incubatore e valutato le risorse finanziarie e di altro tipo.

➤ Il piano aziendale deve affrontare i seguenti aspetti:

- Deve partire da una serie di obiettivi aziendali;
- Dovrebbe poi indicare le ragioni per cui gli obiettivi sono raggiungibili e seguire con una proposta completa e ben pensata per raggiungerli entro un determinato periodo di tempo;
- Il piano deve concludersi con l'indicazione delle risorse necessarie per l'incubatore e dei mezzi per ottenerle.

I piani aziendali per gli incubatori saranno anche:

- Confermare i risultati e le ipotesi dello studio di fattibilità;
- Identificare e risolvere le aree problematiche rimanenti;
- Stabilire parametri di monitoraggio e valutazione delle prestazioni;
- Indicare come la strategia sarà comunicata alle parti interessate, compresi i locatari dell'incubatore, per garantire il loro continuo sostegno e coinvolgimento nelle operazioni dell'incubatore;
- Fornire un modello per le procedure gestionali e operative.

Lo studio di fattibilità, dopo aver consultato le parti interessate locali, determinerà il tipo, le dimensioni e la struttura di gestione più appropriata per l'incubatore, tenendo conto delle specifiche circostanze economiche e di altro tipo.

Il piano aziendale deve guidare la creazione e il funzionamento dettagliato dell'incubatore per un periodo di tre-cinque anni. Dovrebbe essere rivisto regolarmente e adattato per far fronte ai cambiamenti dei fattori esterni (pianificazione flessibile).

Le sezioni principali del business plan includono solitamente le seguenti:

- Riassunto esecutivo. Si tratta di una sezione molto importante del piano e dovrebbe essere l'ultima parte scritta; il suo contenuto dipenderà dal contenuto di tutto il resto del piano, in quanto questa sezione fornirà una panoramica dell'attività, riassumendo il contenuto del business plan ai punti principali.

- Visione e missione. L'impatto desiderato dell'incubatore di imprese nella sua specifica area di influenza deve essere definito in dettaglio.

- Analisi SWOT. La situazione attuale deve essere descritta attraverso un'analisi dei bisogni dell'ecosistema dell'innovazione e dell'imprenditorialità in cui l'incubatore si propone di operare. Viene fornita una breve panoramica dell'organizzazione dell'incubatore, con la sua storia e il suo stato attuale. Vengono evidenziate le caratteristiche uniche dell'incubatore, sottolineandone i benefici e i vantaggi. Tradizionalmente, questo tipo di analisi considera questi aspetti sotto quattro categorie: punti di forza, punti di debolezza, minacce e opportunità.

- Obiettivi strategici. Gli obiettivi generali dell'incubatore devono essere chiaramente definiti, in quanto saranno il punto di riferimento per qualsiasi valutazione della posizione dell'incubatore nel raggiungimento della sua visione, missione e impatto desiderato.

- Modello di business. Il modello di business deve descrivere il tipo di incubatore scelto, la sua portata geografica e, se del caso, qualsiasi settore specifico o altra attenzione particolare del suo mercato di riferimento. Dovrebbe inoltre fornire informazioni sui mezzi con cui l'incubatore genererà entrate e profitti, compreso il modo in cui si propone di diventare sostenibile.

- Piano di marketing. Questa sezione deve delineare la politica di marketing e stabilire come verrà definito e raggiunto il mercato di riferimento. Inoltre, deve documentare i vantaggi comparativi dell'incubatore rispetto alla concorrenza e i modi in cui può garantire di attirare costantemente imprese da incubare. Nota: il piano di marketing è considerato estremamente importante per il suo grande impatto sul successo complessivo dell'incubatore. Pertanto, ulteriori dettagli su questo aspetto sono forniti nella sezione seguente.

- Gestione e operazioni. Questa sezione dovrebbe definire le strutture e le procedure per raggiungere gli obiettivi dell'incubatore, il che dovrebbe aiutare a prevenire una mancanza di coordinamento e a sostenere un'operazione più coordinata che eviti spese inutili. Per ciascuno dei servizi principali dell'incubatore, il piano operativo deve fornire descrizioni dettagliate di aspetti quali i compiti richiesti per fornire tali servizi e i nomi delle persone responsabili. Il piano dovrebbe anche utilizzare diagrammi di flusso per descrivere i processi di fornitura di ciascun servizio. Le decisioni sulle tecnologie da adottare per l'implementazione delle procedure e dei processi dell'incubatore devono essere riportate in questa sezione del business plan. Si devono inoltre definire i requisiti delle risorse dell'incubatore (attrezzature, arredi, ecc.) e i sistemi di controllo. Vanno inoltre delineati tutti gli aspetti legali, come gli standard che l'incubatore deve rispettare o altre normative, ad esempio le regole di accesso, ecc. Inoltre, deve essere illustrata l'organizzazione del personale, i suoi compiti, le sue responsabilità e le sue relazioni, compresa la struttura del consiglio di amministrazione e il ruolo dei suoi membri.

- Gestione e pianificazione finanziaria. Questa sezione dovrebbe utilizzare modelli finanziari a breve e medio termine per consentire la previsione dei risultati finanziari. Si dovranno definire gli investimenti iniziali necessari, nonché questioni quali i costi, le spese e il flusso di cassa, tra le altre.

- Un business plan può includere un piano di sviluppo strategico. Dovrebbe delineare le fasi di sviluppo dell'incubatore, insieme a obiettivi di sviluppo misurabili, e può includere questioni quali:

- o Monitoraggio e valutazione delle prestazioni, con relativi obiettivi di benchmarking;
- o Gestione del rischio.

Per riassumere, un esempio di indice per un business plan è fornito nel seguente strumento:

INDICE DEL BUSINESS PLAN

- Sintesi
- Visione e missione
- Analisi SWOT
- Obiettivi strategici (a breve, medio e lungo termine)
- Modello di business
- Piano di marketing e relazioni con gli stakeholder
 - o Imprese target
 - o Le loro esigenze specifiche
 - o Come attirarli
 - o Prezzi
 - o Livelli di occupazione
- Gestione e operazioni
 - o Strutture
 - o Politiche di ingresso e di uscita
 - o Tipi e livelli di servizi
 - o Rapporti con altri servizi
 - o Personale
 - o Ruolo del Consiglio di amministrazione
- Gestione e pianificazione finanziaria
 - o Bilancio in conto capitale
 - o Bilancio operativo
 - o Scenari e analisi di sensibilità delle entrate e delle uscite
 - o Previsioni dei flussi di cassa
 - o Obiettivi di profitto
- Rischi e strategie di miglioramento
- Monitoraggio e valutazione per un piano di sviluppo strategico
 - o Cosa determinerà il successo?
 - o Come e con quale frequenza verrà misurato?

4.3.3. Piano di marketing dell'incubatore sociale

L'obiettivo più importante del piano di marketing è quello di individuare le azioni da intraprendere per attirare un numero maggiore o migliore di clienti; può anche includere azioni per attirare partner e fonti di finanziamento nuovi o più forti. I potenziali donatori guarderanno con attenzione alle informazioni di marketing per trarre conclusioni sulla futura sostenibilità di un incubatore.

L'obiettivo è avere un piano di marketing che:

- Si rivolge chiaramente alle imprese;
- illustra le loro esigenze specifiche e spiega come attirarli;
- indica come l'incubatore raggiungerà il suo mercato di riferimento. È necessario includere una sintesi del piano promozionale, indicando il tipo di materiale promozionale che verrà utilizzato e le modalità di distribuzione.

È necessario stabilire un elenco di obiettivi e strategie di marketing specifici per raggiungere gli obiettivi strategici generali dell'incubatore. Questo seguirà la formula del "marketing mix" che si rivolge a:

- Portafoglio di prodotti/servizi;
- Strategie di prezzo, compreso il bundling;
- Luogo: come i clienti possono accedere ai servizi - in loco, fuori sede o tramite mezzi virtuali;
- Processo: come vengono forniti i prodotti/servizi;
- Persone: chi è in contatto con i clienti, come trasmette il valore dei prodotti/servizi offerti e come queste persone si comportano in relazione alle aspettative dei clienti;
- Promozione: come far conoscere l'incubatore ai potenziali clienti e fare in modo che scelgano un determinato prodotto/servizio;
- Prove fisiche a sostegno del marchio.

È necessario fornire una stima dei costi previsti per ogni strategia o attività.

Come si effettua la determinazione dei prezzi?

1. I manager devono capire i loro clienti e stabilire quanto sono disposti a pagare, quindi sviluppare modelli di business su misura per queste condizioni.
2. Se un incubatore sociale ha una buona proposta di valore - anche se, in fase di progettazione, non è in grado di utilizzare un track record o buoni esempi per convincere il mercato - allora gli affitti possono essere applicati alla tariffa commerciale o superiore per il tipo e la qualità dello spazio offerto. Quando si stabiliscono i canoni di locazione, conviene stabilire tariffe al metro quadro, con tariffe più costose per gli spazi più piccoli, solitamente non disponibili sul mercato commerciale.
3. Anche i servizi d'ufficio, come i fax, le fotocopie, le telefonate o l'uso di Internet, possono essere valutati in base agli attuali valori di mercato. Il vantaggio (di costo) non dovrebbe basarsi sulla copertura dei costi effettivi, ma sulla condivisione delle risorse. Per fare un semplice esempio, il vantaggio non consiste nel fatto che le fotocopie vengano fatturate a un prezzo inferiore per copia, ma nel fatto che un'azienda cliente non debba affittare (o acquistare) una fotocopiatrice, il che rappresenta un particolare vantaggio quando il numero di copie necessarie è abbastanza ridotto da giustificare tale acquisto.
4. Le royalties e il capitale proprio sono più difficili da definire, ma in definitiva i tassi devono coprire i costi dell'incubatore e tenere conto dei fallimenti, nonché del fatto che, in questi modelli, la maggior parte dei profitti proverrà solo dal 10-20% dei clienti. Per questo motivo, i benchmark del capitale di rischio sono una guida utile. Per quanto riguarda le royalties, che possono raggiungere il 7,5%, anche i benchmark del franchising possono servire da indicatore. È opportuno considerare anche le royalties per le licenze di proprietà intellettuale. La modellizzazione per il capitale proprio e le royalties dovrebbe essere effettuata su un periodo di 10 anni e aiuterà a determinare cosa è fattibile e quale dovrebbe essere il tasso.

Nota: "Royalty" è un modello di incubazione che non ha né un'ampia base di esperienza né un lungo curriculum. È sperimentale e solo il futuro mostrerà se sarà una solida base commerciale per gli incubatori (nei Paesi in via di sviluppo).
5. Quando si parla di prezzi, i pianificatori e i gestori degli incubatori devono essere consapevoli del fatto che, sebbene le sovvenzioni possano consentire all'incubatore di offrire servizi a prezzi inferiori a quelli di mercato, ciò potrebbe avere un impatto negativo sui concorrenti/operatori di mercato a scopo di lucro, cosa che dovrebbe essere evitata.

Convincere gli imprenditori ad aderire all'incubatore

Alcune linee guida su come convincere gli imprenditori a spendere le loro limitate risorse per l'acquisto di servizi e la sottoscrizione di contratti di royalty possono essere le seguenti:

1. Iniziare con una chiara strategia di marketing. La definizione di una strategia è importante perché fornisce una base per le azioni future e significa che tutte le azioni future devono contribuire al raggiungimento degli obiettivi della strategia.
2. Vendere i servizi dell'incubatoio attraverso personale credibile che abbia una formazione e un'esperienza sufficienti per spiegare i servizi offerti e illustrarne chiaramente i vantaggi.
3. Utilizzare i clienti passati e attuali. Più aziende di successo escono dall'incubatore, più è facile venderle. Quanto maggiore è la soddisfazione dei clienti attuali, tanto più è probabile che nuovi clienti vengano attratti dall'incubatore.

4.3.4. Finanziamento delle attività di incubazione

Nella maggior parte dei casi, la fornitura di servizi di incubazione fisica rappresenta un costo per l'incubatoio. Idealmente, questi costi dovrebbero essere coperti da entrate equivalenti provenienti dagli affittuari. Se queste entrate non sono sufficienti, cosa che accade raramente, l'incubatrice può avere bisogno di altre fonti di reddito, sia da donatori/sostegno pubblico, sia offrendo altri servizi agli affittuari, come, ad esempio, servizi di contabilità, o implementando meccanismi di condivisione del successo (royalties o commissioni di intermediazione possono essere un'opzione).

Idealmente, un incubatore potrebbe ricevere spazi adeguati dai suoi sponsor pubblici e/o privati. In questo scenario, i profitti derivanti dagli spazi ottenuti a costo zero fornirebbero all'incubatore un reddito per finanziare le sue spese a lungo termine. Se gli spazi sono sufficientemente ampi, questa potrebbe essere la chiave per un futuro autofinanziamento.

Un altro modo per far quadrare i conti è quello di considerare la possibilità di mantenere alcuni affittuari a lungo termine, spesso chiamati anchor tenant. Queste aziende forniscono un reddito da locazione a lungo termine per l'incubatore. Una buona strategia consiste nel mantenere inquilini di riferimento che possano offrire servizi alle nuove iniziative di incubazione (i web designer sono un buon esempio) che contribuiscano al successo complessivo dell'incubatore e delle imprese inquiline.

4.3.5. Requisiti delle risorse umane

È probabile che gli inquilini dell'incubatore incontrino difficoltà nella fase di avviamento. Un manager dell'incubatore che si occupi della selezione degli inquilini, delle operazioni quotidiane e del coordinamento e della facilitazione dei servizi alle imprese può essere non solo una risorsa inestimabile per le imprese incubate, ma anche la chiave per il raggiungimento degli obiettivi dell'incubatore. Il manager sarà responsabile di tutte le componenti chiave di un incubatore elencate qui e servirà come facilitatore, mentore, coordinatore e pari per tutti gli inquilini dell'incubatore. Idealmente, questo manager dovrebbe avere connessioni all'interno della comunità imprenditoriale, portando esperienza, contatti, risorse e una presenza nella comunità.

Il manager dell'incubatore di imprese sociali è responsabile della programmazione e delle operazioni di un incubatore di imprese a uso misto che serve imprese residenti e affiliate. Il manager dell'incubatore d'impresa esercita un giudizio indipendente, capacità decisionale e discrezione nello svolgimento delle mansioni lavorative. Il rendimento di questa posizione sarà misurato in base al numero e al successo delle imprese assistite attraverso i servizi dell'incubatore, nonché alla pertinenza e alla qualità dei programmi o dei servizi forniti alle imprese.

Responsabile dell'incubatore sociale

I compiti specifici del manager dell'incubatore di imprese sociali comprendono:

a) Sviluppo dell'incubatore

Poiché l'incubatore d'impresa è in fase di sviluppo, il manager dell'incubatore dovrà svolgere un ruolo di primo piano nello sviluppo e nella codifica delle politiche e delle procedure che regolano la struttura, i suoi programmi e i rapporti con i clienti, i fornitori di servizi e i partner.

b) Responsabilità di programmazione

- Sviluppare e gestire programmi di educazione imprenditoriale, seminari, formazione sulle competenze aziendali e opportunità di networking per i locatari dell'incubatore, i clienti affiliati e la comunità imprenditoriale in generale.
- Pianificare ed eseguire una campagna di marketing e di pubbliche relazioni volta a far conoscere meglio l'Incubatore di imprese sociali e i suoi programmi, nonché a reclutare nuovi locatari e clienti affiliati.

- Fornire assistenza e consulenza diretta ai locatari dell'incubatore e ai clienti affiliati su argomenti aziendali di base, sulla pianificazione aziendale e sull'indirizzamento delle imprese verso ulteriori risorse pubbliche o private che possano aiutarle ad affrontare questioni più sostanziali.
- Stabilire e mantenere una rete di fornitori di servizi di alta qualità che possano fornire formazione, tutoraggio, servizi di consulenza o risorse all'incubatore, ai suoi locatari e ai clienti affiliati.
- Condurre un'azione di sensibilizzazione della comunità, sviluppare e mantenere relazioni con agenzie governative, partner per lo sviluppo economico, imprese, organizzazioni e individui che possono fornire un supporto politico, tecnico o finanziario continuo all'incubatore d'impresa. Assicurare la collaborazione con i partner di sviluppo economico dell'area.
- Mantenere stretti rapporti con le principali risorse sociali e finanziarie delle comunità locali, fornire sostegno all'espansione delle strutture, assistere la commercializzazione delle tecnologie e sostenere l'imprenditorialità sociale di docenti e studenti.

c) Responsabilità operative

- Gestire le operazioni quotidiane dell'incubatore di imprese sociali, tra cui la manutenzione, l'accesso e la sicurezza, la programmazione delle strutture o delle attrezzature, le utenze e i servizi, l'acquisto di servizi e materiali e altre funzioni amministrative.
- Sviluppare piani operativi e bilanci annuali, preparare relazioni finanziarie e di attività mensili da sottoporre all'esame del Consiglio di amministrazione e raccomandare azioni da sottoporre all'esame del Consiglio di amministrazione.
- Assicura la conformità ai requisiti legali per le operazioni, compresa la conformità alle leggi locali, statali e governative, nonché a tutte le leggi amministrative che devono essere seguite.
- Programmare e condurre le riunioni mensili del Consiglio di amministrazione e coordinare le attività di tutte le commissioni.
- Identificare e completare le domande di sovvenzione e condurre altre attività di raccolta fondi.
- Conducono il reclutamento, lo screening, l'assunzione e la revisione periodica dei locatari dell'incubatore e dei clienti affiliati. Negoziare e strutturare gli accordi e i contratti di locazione dei clienti, compresa la riscossione di affitti e canoni. Mantenere file e registri accurati di ogni azienda cliente e della relativa corrispondenza.

- Tracciare e riferire sulle prestazioni dell'incubatore d'impresa, dei suoi locatari e dei clienti affiliati.

I requisiti del manager dell'incubatore di imprese sociali comprendono:

- ss

Il reclutamento è necessario per fornire un buon livello di servizio nelle seguenti aree chiave:

- Amministrazione dell'incubatore: finanziaria, legale, delle risorse umane e informatica;
- Sviluppo e manutenzione dell'ambiente fisico (interno ed esterno) attraverso la fornitura di infrastrutture di qualità e di servizi d'ufficio per i clienti - come l'accesso e l'arredamento, compresi i servizi d'ufficio e le strutture ICT (fax, fotocopie, telefono e internet), tra gli altri);
- Fornitura di servizi di sviluppo commerciale di qualità ai clienti;
- Marketing, gestione degli stakeholder e relazioni pubbliche;
- Pianificazione strategica, reporting, monitoraggio e valutazione.

La gestione delle risorse umane riguarda il reclutamento e lo sviluppo dei dipendenti (membri del personale). L'obiettivo di un sistema di gestione delle risorse umane ben funzionante è molto importante per diverse ragioni:

- Contribuirà a garantire un alto livello di prestazioni all'interno dell'incubatore e servirà anche a dimostrare il valore di questo approccio alle imprese incubate.
- Si tratta di un'area complessa, molto importante per l'incubatore per la necessità di coprire i costi, sfruttare al meglio le risorse e far circolare rapidamente le informazioni.

4.4. Conclusione

Un incubatore di imprese sociali, come qualsiasi altra impresa, ha bisogno di un solido piano aziendale come tabella di marcia per il successo.

Delineando la situazione attuale dell'ecosistema dell'innovazione e dell'imprenditoria sociale, ad esempio attraverso un'analisi SWOT, l'incubatore può posizionarsi in questo contesto generale. Il business plan è uno strumento che consente all'incubatore di definire nei dettagli la propria visione, missione e strategia per raggiungere l'impatto previsto. In questo modo, l'incubatore sociale può stabilire gli obiettivi strategici da raggiungere e definire le procedure e le strutture operative che gli permetteranno di realizzarli. In particolare, dovrebbe includere l'implementazione di una solida strategia di marketing, descrivere nel dettaglio il modello di business in base al quale opererà e descrivere gli aspetti operativi e di gestione finanziaria dell'incubatore. La realizzazione del business plan fa parte della pianificazione strategica dell'incubatore.



SOCIAL
entrepreneurship
in local
communities