

Incubatori di impresa sociale, volano di sviluppo locale

Dario Carrera, Marco Meneguzzo, Alessandro Messina¹

Sommario *1. Introduzione; 2. Pubblica amministrazione e terzo settore, modelli di relazione innovativi e leve d’azione per l’imprenditoria sociale nei territori: lo sviluppo degli incubatori di impresa sociale in Italia; 3. Politiche integrate per lo sviluppo locale solidale: l’esperienza di Autopromozione Sociale del Comune di Roma; 4. L’incubatore di imprese sociali: le esperienze italiane*

1. Introduzione

L’impresa sociale può essere fattore di sviluppo locale, oltre che attore delle politiche di welfare. Visione degli amministratori locali e funzionamento delle macchine amministrative pubbliche sono in tal senso elementi cruciali per cogliere opportunità di un modello di sviluppo endogeno equilibrato, labour-intensive, in grado di esaltare le ricchezze dei territori².

Il cambiamento socio-economico di cui si è reso protagonista il terzo settore in Europa si è sempre più caratterizzato per rapporti contraddittori con le pubbliche amministrazioni locali, in veste queste ultime di committenti, enti di controllo e di valutazione delle azioni, beneficiarie degli interventi, infine di partner in un’ottica di *networking* multi-livello. Ne hanno conseguito cambiamenti organizzativi e manageriali all’interno delle stesse organizzazioni di terzo settore, capaci di iniezioni di innovazione e creatività e di trasformazioni imprenditoriali in termini di competenze, *change management*, natura e qualità dei servizi offerti, orientate verso settori economici di attività non tradizionali.

Non mancano prassi per verificare la grande capacità innovativa, spinta dalla motivazione, dalla passione, dalla forza centripeta avviata dagli imprenditori sociali e che coinvolge risorse umane a vario titolo, pubbliche amministrazioni, reti di imprese sociali a livello locale, nazionale ed europeo³.

A queste però, si legano le relative criticità a cui l’imprenditore sociale deve far fronte nel processo di costituzione, avvio e sviluppo della iniziativa d’impresa. Tra queste: (i) la scarsa attenzione istituzionale alla prima componente, quella appunto imprenditoriale, dell’impresa sociale, che discende da una visione di un terzo settore relativamente improduttivo in termini di valore aggiunto, in gran parte orientato ai settori “del bisogno” e meno a quelli del mercato; (ii) bassa capacità di ricorso al capitale di rischio e al credito (c.d. *seed capital*) e intermediari finanziari non ancora capaci di esprimere strumenti idonei per il settore (ad es. iniziative di *social venture capital*); (iii) bassi profili professionali del management di gran parte delle organizzazioni di terzo settore associati a mancati percorsi di piena aziendalizzazione, a causa di una limitata declinazione operativa dei contenuti della propria *vision*; (iv) inefficacia tradizionale delle politiche di incentivo alle imprese che - associata alla distorta visione del settore non profit di cui al punto (i) - induce i

¹ I tre autori hanno elaborato l’articolo congiuntamente e ne condividono i contenuti.

² Cfr. tra gli altri Mazzoli e Zamagni (2005), Sapelli (2006), Messina e Siclari (2008).

³ Cfr. Laville et al. (2005).

policy-makers a una non giustificata cautela (in relazione agli altri settori produttivi) del loro utilizzo a favore delle imprese sociali.

In questo scenario, il ruolo giocato dal settore pubblico quale agente promotore di iniziative legate al trasferimento di risorse finanziarie (per mezzo di strumenti di finanza agevolata, di concessioni, di trasferimenti diretti), erogazioni di servizi (in termini di logistica, trasferimento di know-how, iniziative complesse di sviluppo locale) e di nodo della rete di una pluralità di attori (pubblici, privati profit e non profit) appare strategico e irrinunciabile.

Azioni e strategie condivise ed avviate tra pubblico e non profit, la creazione di unità operative *ad hoc*, supportate dall'importazione di modelli e strumenti già avviati in altri paesi e dimostrati replicabili nei propri contesti, testimoniano la rinnovata attenzione e la decisa politica di supporto che alcune amministrazioni pubbliche locali italiane hanno avviato nei propri territori, identificando l'impresa sociale quale "veicolo" per lo sviluppo locale.

Tra gli strumenti messi in campo dalla pubblica amministrazione - in particolare a livello locale - l'incubatore d'impresa sociale appare certamente innovativo. Non tanto nello strumento in sé, quanto nel suo essere orientato verso target ancora non pienamente definiti, quali le imprese sociali, ma riconosciuti come realtà produttive capaci di incidere nel *modus operandi* del sistema produttivo e commerciale e nel *modus vivendi* del territorio di riferimento, se è vero che il tessuto sociale ed economico è condizionato dall'operare delle imprese che in questi risiedono.

Lo sviluppo degli incubatori di impresa sociale, verificatosi in Italia a partire dal 2000, può essere meglio compreso facendo riferimento a due principali dinamiche rappresentate da:

- l'evoluzione delle relazioni tra pubblica amministrazione, in particolare i governi locali, e il settore non profit⁴;
- l'identificazione delle imprese sociali quali catalizzatori di buone pratiche di sviluppo locale.

Il lavoro si concentra sull'analisi del modello e su alcune esperienze di incubatori di imprese sociali promosse da pubbliche amministrazioni locali a sostegno dello *start-up* di iniziative di imprenditoria sociale nei propri territori: strumenti tradizionali di *enterprise creation* per una nuova e "altra" imprenditorialità.

2. Pubblica amministrazione e terzo settore, modelli di relazione innovativi e leve d'azione per l'imprenditoria sociale nei territori: lo sviluppo degli incubatori di impresa sociale in Italia

La capacità di consolidare e rafforzare logiche di *public governance* unita alla maggiore attenzione al disegno e la realizzazione di forme originali ed innovative di relazioni tra governi locali e settore *non profit* rappresentano fattori critici di successo per lo sviluppo di incubatori di impresa sociale nelle città e nei sistemi locali in Italia.⁵

Questo fenomeno trova diverse spiegazioni come i livelli di coesione tra le comunità locali, il senso di identificazione con il territorio ed il grado di *civiness*, la funzionalità ed efficienza della pubblica amministrazione, la qualità dei servizi pubblici, l'orientamento al *fund raising*, la presenza di grandi fondazioni come finanziatori di progetti delle istituzioni non profit.

In tal senso, alcuni autori (Zamagni, 2002) hanno evidenziato traiettorie importanti :

- ✍ la creazione di "gruppi *non profit*", che vedono un centro di coordinamento, rappresentato da una fondazione a cui sono collegate associazioni di volontariato e cooperative sociali. Sempre più frequenti sono i casi, in particolare nel settore sanitario e socioassistenziale in

⁴ Nel testo che segue verranno utilizzati indistintamente i termini terzo settore e settore non profit.

⁵ Il settore non profit svolge un ruolo sempre più rilevante nel sistema sociale ed economico italiano a livello nazionale e soprattutto nei sistemi socioeconomici locali; infatti anche nel settore non profit la diffusione e la capacità operativa ed innovativa è differente tra le diverse aree regionali, con una presenza forte nel centro nord.

cui Comuni ed aziende sanitarie locali sono partner in questi gruppi, attraverso il modello delle fondazioni miste pubblico-private;

- ✎ la attivazione di reti informali, che prevedono modalità di collaborazione e cooperazione tra le diverse organizzazioni coinvolte; è il caso delle organizzazioni non governative e delle cooperative sociali, che hanno costituito consorzi (e reti di consorzi), che offrono servizi integrati (di natura amministrativa, legale, contrattuale);
- ✎ una crescita continua e costante delle organizzazioni di terzo settore orientate alla sostenibilità nel tempo ed attive in settori “non tradizionali” (ad es. turismo responsabile, energie alternative, ecc.).

La pubblica amministrazione ed in particolare i governi regionali e locali hanno dovuto quindi progettare o ripensare le politiche di intervento consolidate in passato, sviluppando innovativi modelli di relazione.

Come evidenzia la figura 1, possono essere identificate nel contesto italiano tre principali tipologie di relazioni tra settore pubblico, settore delle imprese for profit e settore delle organizzazioni non profit.

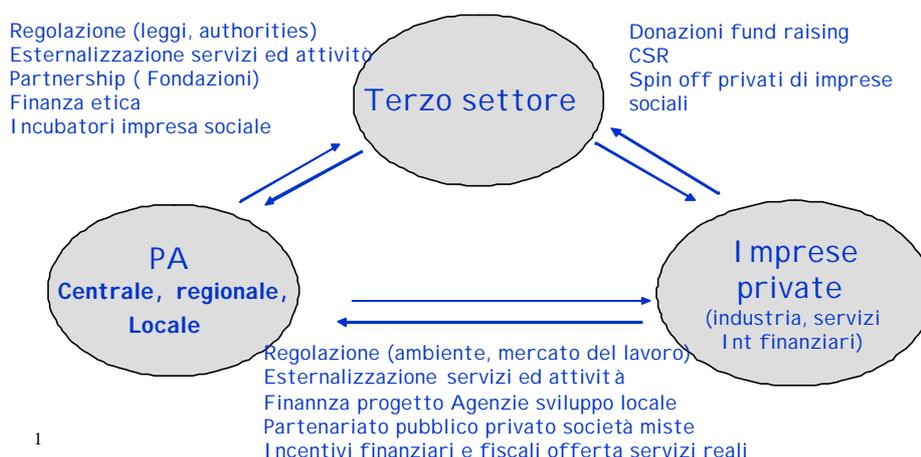
Nel primo gruppo, riconducibile ai modelli di *business government relationships*, la pubblica amministrazione svolge innanzitutto una funzione di regolazione nei confronti delle imprese, in settori come occupazione e mercato del lavoro e della protezione dell’ambiente.

La pubblica amministrazione mette poi a disposizione delle imprese incentivi fiscali e finanziari, direttamente o attraverso proprie agenzie di sviluppo operanti a livello nazionale, regionale e locale; a questi incentivi si è accompagnata negli ultimi anni l’offerta di servizi reali, come formazione, assistenza all’esportazione, ricerca e sviluppo, servizi di supporto (legale, contabile e commerciale) attraverso il sistema di parchi tecnologici, incubatori di impresa, aree attrezzate .

Infine, una terza importante relazione è legata al ruolo svolto dalla P.A. come centro di acquisto di beni e servizi; in questo vanno inseriti fenomeni quali: (i) il *contracting out* di servizi da parte di enti locali ed aziende sanitarie locali, (ii) il *global service*; (iii) l’affidamento alle imprese per la progettazione e realizzazione di infrastrutture pubbliche.

In questa prospettiva possono essere inquadrare le nuove forme di collaborazione pubblico-privato; dalla creazione di società miste pubblico-privato a livello locale (gestione dell’acqua, rifiuti, trasporti, elettricità) ad iniziative di *project finance*.

Fig. 1 Le relazioni tra Terzo settore, PA e imprese



Nel secondo gruppo, vanno inserite le relazioni - ancora non decollate in Italia - tra imprese for profit ed organizzazioni non profit. Tra le principali vanno ricordate la messa a disposizione da parte delle imprese di risorse finanziarie ad eventi ed iniziative, gestione e formazione delle risorse umane secondo logiche e strumenti legati alla *Corporate Social Responsibility*. Di minore rilevanza è il fenomeno dell'acquisto di beni e servizi da parte delle imprese verso le istituzioni non profit (secondo un modello di politica delle "forniture responsabili", che può essere praticato anche dalla stessa pubblica amministrazione⁶).

Infine nel terzo gruppo sono incluse le relazioni tra terzo settore e P.A.; queste ultime possono essere distinte in:

- attività di regolazione svolta dal settore pubblico attraverso leggi nazionali e speciali ed *authorities* nazionali e locali sul terzo settore;
- trasferimento di risorse finanziarie attraverso contributi diretti, contributi legati alla formulazione ed attuazione di progetti;
- logiche di *contracting out* verso il *non profit* in particolare nel settore socioassistenziale e nel settore sanitario e più recentemente in settori come cultura, educazione e formazione professionale, logiche che stanno portando alla attivazione di relazioni stabili cliente-fornitore ed alla sperimentazione di contratti di prestazione;
- partnership con il settore non profit attraverso la creazione di fondazioni miste sempre in settori come socio-assistenziale e cultura; esempi sono le circa 400 Fondazioni a livello locale che gestiscono servizi per l'infanzia (*nursing homes*) in Lombardia o le 17 "società della salute" costituite in Toscana.

Due aree di relazione stanno assumendo crescente importanza.

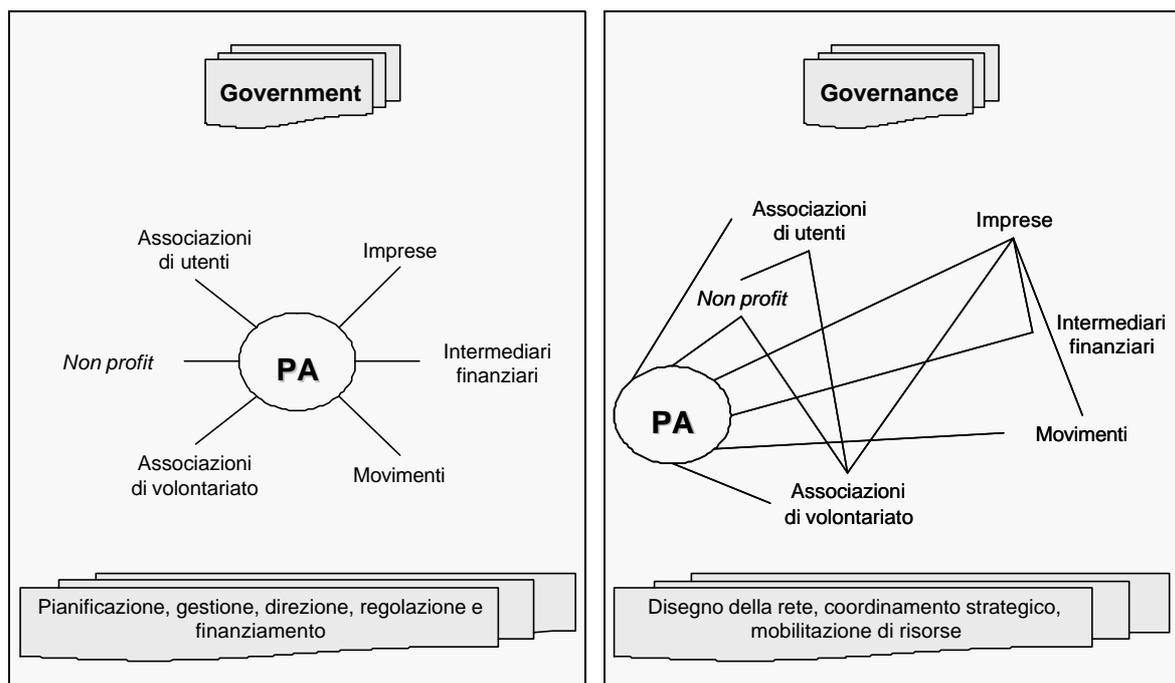
La prima riguarda, sul modello del *project finance*, modalità di cooperazione tra il settore pubblico ed il settore della finanza etica. Alcune Regioni stanno progressivamente mostrandosi interessate alla emissione di "bond etici", attraverso operazioni promosse da terzo settore, Comuni, intermediari finanziari tradizionali e finanza etica e destinate al finanziamento di spese di investimento e sviluppo nei settori socio-assistenziale e della cultura. Ai bond etici potranno seguire in futuro iniziative quali fondi di *social venture capital*, a livello nazionale e locale.

La seconda area è rappresentata dal trasferimento di servizi reali, quali gli incubatori di impresa sociale, attraverso cui la pubblica amministrazione locale progetta e mette in atto l'offerta di servizi integrati alle organizzazioni non profit, concentrandosi verso quelle con una caratterizzazione imprenditoriale forte ed un orientamento al mercato esplicito.

Come altre amministrazioni pubbliche a livello europeo anche quelle italiane si sono confrontate negli ultimi anni con il paradigma del *public governance*, introdotto in alternativa al paradigma di *New Public Management*. Questo paradigma prevede la attivazione di modalità innovative di governo e coordinamento dei sistemi socioeconomici basate sull'interazione tra governo e società, tra pubblico e privato, sull'affermarsi di una diversa relazione tra interventi decisi e gestiti a livello politico-amministrativo e forme di auto-organizzazione a livello sociale, sul pluralismo decisionale e sulla netta separazione tra i due concetti di *governance* e *government*.

⁶ Cfr. il documento che riassume la posizione del governo italiano in materia di Responsabilità sociale delle imprese, presentato al seminario organizzato dal Ministero della Solidarietà Sociale in data 19 dicembre 2007. Il documento, a cura di Francesco Garibaldo, è reperibile all'indirizzo: <http://www.solidarietasociale.gov.it/NR/rdonlyres/BBA8BA80-40A1-44FB-AD57-48ADA7847182/0/DocumentoFGaribaldo.pdf>.

Fig. 2 Dal government alla governance



Con *governance* viene intesa la struttura che assume un sistema sociale e politico a seguito dello sforzo e degli interventi effettuati dai diversi attori in esso presenti; in questa configurazione nessun attore svolge un ruolo di primo piano ma vi sono numerose interazioni tra una pluralità di attori. (OECD PUMA 2002, Kooiman 1993 2003, Rhodes 1997)

La attività di *governance* richiede come funzioni chiave la capacità di disegnare e costruire network formali ed informali tra i diversi attori coinvolti (Kickert, Klijn, Koppenjan 1997), lo sviluppo di forme di partenariato e di cooperazione pubblico privato e la mobilitazione di risorse finanziarie esterne, attraverso la finanza di progetto e il *fund raising* nei confronti dei clienti, donatori, beneficiari, cittadini e di altri soggetti istituzionali.

L'intervento dell'operatore pubblico si caratterizza per l'attivazione e la gestione di processi di coordinamento e di influenza delle interazioni sociali, politiche ed amministrative che si producono ai diversi livelli della società. Il management pubblico assume così un ruolo "politico" (promozione del consenso, gestione dei processi negoziali) e di crescita di forme di auto-organizzazione della società civile (sviluppo del terzo settore, *network* tra organizzazioni *non profit*).

Vi sono tre importanti indicatori del consolidamento di logiche di *governance* pubblica locale nel contesto italiano rappresentate da :

- il crescente ricorso alla esternalizzazione di servizi ed attività (D'Autilia e Zamaro, 2005);
- le forme di cooperazione e collaborazione interistituzionale tra Enti locali;
- l'avvio di progetti nazionali per la diffusione della *public governance* (si veda Box 1).

Molti Comuni stanno sperimentando l'introduzione di nuove formule di gestione dei servizi pubblici, in collegamento con il decentramento di attività ad altre organizzazioni pubbliche, al settore privato e al settore *non profit*.

L'effetto combinato di logiche di *contracting out* (affidamento dei servizi ad imprese private ed a organizzazioni *non profit*), *contracting in* (affidamento di determinate attività - ad esempio polizia locale, informatica - ad altri enti pubblici), unito alla creazione di imprese e fondazioni ha portato a trasformare molti Comuni italiani in un centro di coordinamento strategico di una rete, costituita da

imprese, organizzazioni non profit ed altre organizzazioni pubbliche e che gestisce, nella prospettiva di sviluppo economico locale, molteplici relazioni interistituzionali.

Altro significativo esempio di *governance* locale è rappresentato dalle esperienze di cooperazione intercomunale (associazione o fusione di piccoli Comuni).

L'associazionismo e la cooperazione intercomunale si caratterizzano per la presenza di logiche di *governance* "multipolare", ossia della presenza contemporanea di diversi soggetti che svolgono un ruolo di coordinamento strategico. Il primo è sicuramente rappresentato dalle Regioni; altri soggetti significativi sono le Comunità Montane, i Consorzi tra i Comuni e più recentemente, i Piani Integrati Territoriali.

3. Politiche integrate per lo sviluppo locale solidale: l'esperienza del programma Autopromozione Sociale del Comune di Roma

Una delle sperimentazioni più ambiziose degli ultimi anni, realizzata nel Comune di Roma, è stata quella di provare ad utilizzare lo strumento della finanza agevolata per cambiare il modello di sviluppo economico locale nelle aree periferiche della città. A partire da una concezione di sviluppo economico endogeno e sostenibile, in equilibrio con l'ambiente e il tessuto sociale circostante. Uno sviluppo, dunque, che non può essere interpretato solo come crescita di addetti e fatturato e che deriva da un approccio integrato di politiche diverse (sociali, ambientali, urbanistiche ed economiche), raramente usate in modo sinergico, a livello locale e centrale.

Punto di partenza del progetto è stata la scelta del Comune di Roma di utilizzare a tale scopo una delle leve principali a disposizione dell'ente locale per la promozione di impresa: gli incentivi finanziari collegati ai fondi stanziati dal Ministero delle Attività Produttive in attuazione dell'art. 14 della legge 266/1997⁷. Si tratta di un caso positivo e virtuoso di interazione tra livelli di governo nazionale e locale, come dimostrano anche gran parte delle esperienze nelle altre città coinvolte⁸.

Dal 1999 a fine 2006 la città di Roma ha gestito quasi un terzo del totale stanziato a livello nazionale: circa **72 milioni di euro, dunque, sui 216 totali**. Di questi, il 39% è stato dedicato alle attività di servizio alle imprese e la restante parte ai contributi a fondo perduto: un comportamento poco distante dalla media nazionale, che ha distribuito rispettivamente il 30% e il 70% sulle due misure.

Sono più di 4 mila le piccole imprese che, in risposta ai bandi pubblici, si sono messe in gioco dal 1999 con nuovi progetti. Il 70% è rappresentato da realtà giovani, costituite da meno di 18 mesi. In tutto - a fine 2006 - sono state selezionate circa 800 imprese, di cui 380 hanno concluso l'investimento, con un'aspettativa a regime di circa 3700 nuovi posti di lavoro. La media è di 4,5 posti di lavoro per impresa.

⁷ Legge molto ampia in materia di interventi straordinari per lo sviluppo e l'occupazione, proposta dall'allora Ministro dell'Industria Pierluigi Bersani. L'art. 14 prevede di finanziare interventi di sostegno all'imprenditorialità promossi nelle aree metropolitane al fine di "superare situazioni di degrado urbano e sociale".

⁸ Sono le 10 grandi città italiane. Oltre Roma, vi sono Bari, Bologna, Cagliari, Firenze, Genova, Milano, Napoli, Torino, Venezia. Riunitesi in rete, queste amministrazioni hanno anche cercato negli ultimi anni di coordinarsi e di scambiare pratiche e soluzioni.

Tabella 1 Un quadro di sintesi della attività del Comune del Roma a sostegno della piccola imprenditorialità in aree periferiche.

Bando	Proposte presentate	Imprese selezionate	Totale investimenti proposti in c/capitale*	Totale contributi riconosciuti*	Incremento occupazionale programmato
1999	250	47	6.584	1.879	414
2000	294	97	8.840	4.250	255
2001	527	85	8.969	4.631	541
2002 (a)	693	120	10.776	7.111	592
2002 (b)	689	110	14.504	7.489	566
2003 (a)	469	143	14.481	8.967	626
2003 (b)	652	68	8.472	4.597	326
Altri bandi	459	142	9.689	5.329	379
Totale	4.033	812	82.315	44.253	3.699

* Importi in migliaia di euro

Nell'attuazione di questi programmi di sostegno alle piccole imprese è andata via via manifestandosi l'esigenza di dare maggiore solidità all'efficacia dell'intervento di pura matrice economica. E' emersa la necessità, per un'azione di sviluppo locale efficace e coerente con lo spirito della legge nazionale (che mira a contrastare "il degrado urbano e sociale"), di sviluppare alcuni fattori critici di successo: la presenza sul territorio, le relazioni attive con i cittadini e con il tessuto di potenziali e attuali imprenditori, la rivitalizzazione del rapporto fiduciario tra amministrazione e abitanti.

L'obiettivo è far nascere o consolidare piccole imprese in grado, con la loro presenza, di riqualificare un territorio; si è immaginato un modello di relazioni molecolare, di rete, in cui l'impresa diventa tessera di un mosaico sociale e territoriale, che va costruito giorno per giorno. E' nato così un sistema complesso di interventi visti non semplicemente come erogazione di contributi alle imprese, ma come "ecosistema", rete di rapporti, relazioni, informazioni che aiutino la crescita del tessuto sociale prima ed economico poi.

Sono otto gli assi che oggi possono essere identificati all'interno di questa strategia:

(i) l'animazione sociale, intesa come attività propedeutica all'iniezione di incentivi economici. Non c'è sviluppo economico senza tessuto sociale. Non si potrà mai diventare imprenditori se non si ha fiducia nella comunità in cui questo progetto si dovrà realizzare. Tutto ciò è più che mai vero in una grande città, con i rischi di frantumazione sociale, dispersione di reti, distanza dell'istituzione dai cittadini. Per questo - in alcune aree pilota (Corviale, Laurentino, Quartaccio, Acilia, San Basilio, Tor Bella Monaca) - sono stati attivati percorsi di inclusione sociale con attività ricreative, educative, formative, di partecipazione alle decisioni pubbliche. Tali iniziative possono facilitare la riattivazione di rapporti fiduciosi con l'amministrazione pubblica e avviare percorsi di *empowerment* e di sollecitazione all'intraprendenza, prima ancora che all'imprenditorialità, individuale;

(ii) le politiche integrate, tese a valorizzare le sinergie tra diversi strumenti di intervento pubblico, dalla riqualificazione delle strade, alle politiche abitative, dal verde pubblico ai trasporti. E' cresciuta nel tempo la consapevolezza che maggiore probabilità di successo hanno interventi in campo economico strettamente integrati ad ampie azioni su specifiche aree della città, che abbiano ad oggetto la riqualificazione urbana, sociale o ambientale. E' da queste considerazioni che l'intervento di Autopromozione sociale si è associato spesso con i Contratti di quartiere o con la riqualificazione delle piazze urbane (programma "100 piazze"), attraverso forme di intervento urbanistico locale, spesso progettato insieme agli abitanti;

(iii) gli strumenti tecnico-economici, quali le forme di assistenza alla progettazione, il tutoring per il neo-imprenditore, la formazione adattata ai tempi di chi avvia un'iniziativa imprenditoriale. Tra gli strumenti tecnico-economici attivati per la promozione d'impresa sono stati promossi due Centri servizi, uno a nord (San Basilio) e uno a sud (Garbatella) della città, per fornire assistenza tecnica, orientamento, formazione, tutoraggio alle imprese e agli imprenditori (anche solo aspiranti tali) che desiderano accedere alle agevolazioni. Con l'intento specifico di sollecitare l'intraprendenza e l'imprenditorialità dei migranti è stato poi aperto uno sportello operativo presso la sede della Caritas di Roma (via delle Zoccolette) e si è sperimentata una costante collaborazione con la Consulta dei cittadini stranieri del Comune di Roma⁹;

(iv) i presidi territoriali, intesi come luoghi fisici di raccordo tra questo quadro di politiche pubbliche e il territorio, ma anche come accumulatori di progettualità, troppo spesso dispersa, che il tessuto sociale di un determinato quartiere è in grado di esprimere (questo è il caso degli incubatori di impresa ma anche dei laboratori di quartiere);

(v) il credito e la legalità, con i fondi di garanzia, gli sportelli antiusura, il servizio di accompagnamento in banca. Per quanto concerne il primo aspetto sono stati attivati fondi di garanzia per favorire l'accesso al credito delle piccole imprese beneficiarie delle agevolazioni, coinvolgendo in questa operazione due banche di cui il Comune di Roma è socio e dalla forte connotazione territoriale e responsabile, Banca di Credito Cooperativo di Roma e Banca Popolare Etica¹⁰;

(vi) le filiere privilegiate, perchè a forte contenuto implicito di "esternalità positive". E' quanto è accaduto nel tempo con i bandi per artigiani del centro storico (finanziati 50 progetti) con l'obiettivo di contrastare il duplice fenomeno dell'abbandono delle botteghe artigiane e il loro concentrarsi nel centro della città. Oppure con i bandi per nuove librerie, con la finalità di far nascere nuove librerie, purché ubicate nelle periferie. Oggi il risultato è che ne sono nate 16, che hanno permesso a 120 mila abitanti di avvicinarsi ad una libreria: ora la sfida è rendere sostenibile questo progetto, continuando a garantire assistenza e promozione a delle imprese che operano nel settore difficile della vendita al dettaglio di prodotti editoriali, schiacciato tra edicola e grandi catene commerciali. Altre filiere privilegiate sono state le imprese dell'intrattenimento (19 progetti che vanno dal teatro di quartiere alla sala da ballo, dal centro ricreativo multiculturale alle aree giochi per i bambini), le imprese verdi, in coerenza tanto con il disegno di un recupero eco-compatibile delle periferie quanto con l'approccio alla responsabilità d'impresa. Sono state avviate 17 imprese operanti in ambiti quali le energie rinnovabili, i trasporti sostenibili, il riuso e il riciclo dei materiali, la consulenza in materia energetica al riuso di componenti elettronici. Infine vi è stata una forte spinta al commercio equo e solidale (5 nuove botteghe del mondo in città), alla distribuzione di prodotti biologici, alle imprese sociali;

⁹ Va evidenziato in proposito il forte impatto che tale rapporto ha avuto quando si è trattato di penetrare le comunità di migranti per favorirne l'accesso alle agevolazioni. Partendo infatti da una pressoché totale assenza di relazione (fino alla fine del 2004 erano meno dello 0,7% le domande inoltrate da cittadini immigrati per le agevolazioni comunali), si è riusciti con un bando ad hoc, basato anche su intervento di microcredito, a rompere il muro della comunicazione etnica. A fine 2006 le domande pervenute da cittadini immigrati sui nuovi bandi erano circa il 22% del totale, molto più coerenti con il forte contributo che questi cittadini danno al tessuto imprenditoriale cittadino.

¹⁰ Il primo fondo di garanzia è stato attivato nel 2003 presso la Banca di Credito Cooperativo di Roma, per un ammontare di 500 mila euro (moltiplicatore pari a 15). L'obiettivo del fondo è garantire l'accesso al credito per quelle imprese che, ricevendo agevolazioni comunque mai superiori al 50% dell'investimento previsto, necessitano di un mutuo per poterlo completare. Serve inoltre per favorire l'accesso ad una liquidità necessaria allo start-up. A fine 2006 ne hanno beneficiato 99 imprese per poco più di 4 milioni di finanziamenti.

Alla fine del 2004 si è poi aggiunto un altro fondo, presso la Banca Popolare Etica. In questo caso l'importo è di 250 mila euro, il moltiplicatore sempre 15. L'obiettivo di questo specifico fondo è la creazione di uno strumento maggiormente orientato alle imprese sociali, alle cooperative e in generale a tutte quelle imprese che si orientino su una filiera di impresa responsabile. Per tutto il 2005 e 2006, alla gestione del fondo, Banca Popolare Etica ha associato un'attività di assistenza alle imprese sociali per la definizione del fabbisogno finanziario e delle migliori scelte di reperimento risorse.

(vii) l'orientamento alla responsabilità di impresa, intesa soprattutto come nuova cultura manageriale per i piccoli imprenditori, come leva strategica per la sopravvivenza di queste piccole imprese. Una scelta chiara della Giunta del Comune di Roma è l'utilizzo dello strumento agevolativo per ri-orientare verso comportamenti virtuosi le pratiche delle imprese cittadine¹¹. Questo obiettivo viene perseguito attraverso un insieme di azioni, diverse per tipologia e livello di impatto: requisiti preferenziali per l'accesso alle agevolazioni; strutture di servizio, informazione e formazione; sensibilizzazione nei confronti dei cittadini; lancio di progetti specifici in grado di incidere sui processi produttivi, economici e finanziari. Si è arrivati così ad un 15% di piccole imprese (tra le agevolate) che si impegnano a valutare l'impatto socio-ambientale della propria attività. Ciò significa che vi è un numero crescente di operatori a Roma che inizia a cimentarsi con la cultura della responsabilità d'impresa e degli strumenti per gestirla. Anche per questo, per rafforzare e dare sostegno nel tempo a un simile incentivo, si è pensato di costruire uno strumento che accompagni le imprese in questo nuovo percorso di "responsabilizzazione" socio-ambientale. E' stato quindi attivato a inizio 2005 RespEt, il Centro per l'impresa etica e responsabile (www.respet.org), che ha il compito di sollecitare, formare, assistere il tessuto produttivo romano in questo percorso;

(viii) l'approccio di prossimità dell'intera amministrazione, con uno sforzo nuovo per la trasparenza dei processi, lo snellimento delle procedure, il rapporto costante e non solo formale con i destinatari degli incentivi¹².

Alcuni già consolidati, altri in fase di test, altri in avvio, questi otto assi - a volte intersecati e sovrapposti - riassumono bene la vasta gamma di interventi realizzata e progettata.

Di rilievo per il presente articolo è l'esperienza realizzata con gli incubatori di impresa. Tali spazi, come detto, sono stati concepiti come strutture fisiche, localizzate sul territorio, ma anche come veri e propri accumulatori di progettualità, nodi di rete, e punti di partenza per progetti locali.

Gli incubatori, uniti ai centri servizio (due), ai poli di animazione sociale (sei), allo sportello per migranti (uno), allo sportello per la prevenzione dell'usura, costituiscono una rete di 16 strutture sul territorio cittadino in grado di esprimere anche fisicamente quella strategia di rete e di relazioni che si intende perseguire.

Sono sei gli incubatori attivati dal Comune di Roma:

- ✍ incubatore di Corviale (Incipit): opera dal 2002, ha vocazione territoriale - nel senso che mira allo sviluppo locale del quartiere - ed ospita fino a 10 imprese attive, associandone fino a 15, in diversi settori economici¹³;
- ✍ incubatore dell'audiovisivo (Start): partito nel 2003, unico in Europa, Start è un incubatore a vocazione dedicato ad imprese attive nel settore della produzione audio-video - settore di punta dell'economia romana - e del multimediale;
- ✍ incubatore imprese sociali (InVerso): ospita fino a 15 imprese e ne associa 20. Anch'esso a vocazione, è dedicato esclusivamente alle imprese non profit della città: cooperative, cooperative sociali, altre forme imprenditoriali purché prive di scopo di lucro;

¹¹ Cfr. Deliberazione di Giunta Comunale n. 89/2005.

¹² Così l'ufficio che gestisce i fondi ha ritenuto opportuno pubblicare on-line tutte le determinazioni dirigenziali, tutti i verbali delle commissioni di valutazione, operare una forte semplificazione e oggettivazione del linguaggio dei bandi e dei criteri di selezione. Fondamentale è stato a tal scopo avviare la procedura telematica di predisposizione e invio delle domande. Va rilevato come - a seguito del cambio di dirigenza - parte di queste innovazioni, ormai attive da tre anni, siano state cancellate: è il caso dell'accesso alle determinazioni dirigenziali, non più presenti sul sito web dell'ufficio (www.autopromozionesociale.it).

¹³ Un'impresa può formalizzare la propria relazione con l'incubatore in due modi: optando per l'insediamento, ossia l'uso di uno spazio definito per un tempo che varia dai 18 ai 36 mesi; oppure scegliendo la via dell'associazione, cioè restando in rete con le altre imprese, usufruendo dei servizi immateriali, ma ubicando la propria sede altrove, in spazi propri. Il percorso naturale è quello che prevede la pre-incubazione, al massimo 6 mesi finalizzati all'elaborazione dell'idea imprenditoriale, poi l'incubazione - con una media di 30 mesi di insediamento - e poi, se l'impresa riesce a trovare la sua autonomia nei tempi previsti, l'associazione, per altri 24 mesi circa. Come si vede, una piccola impresa, riceve accompagnamento, in varie forme e intensità (e a costi crescenti) per un periodo complessivo di circa 5 anni.

- ✍ incubatore per imprese dello spettacolo (Play): ancora un incubatore a vocazione, dedicato esclusivamente ad imprese operanti nella filiera della produzione di eventi culturali e ricreativi (teatro, cinema, danza, musica ecc.). Ospita 8 imprese e ne associa 10;
- ✍ incubatore per imprese ICT Open Source: ospita 8 giovani piccole imprese in grado di lavorare su piattaforme Linux e in generale con l'uso e l'implementazione di software libero. L'obiettivo è favorire a Roma la nascita di un polo di eccellenza del software libero, che possa proporsi come riferimento - anche di mercato - per pubblica amministrazione, imprese e cittadini. Recentemente l'incubatore ha collaborato insieme al CNR per definire lo studio di fattibilità per il passaggio ad Open Source del Ministero della solidarietà sociale;
- ✍ Città dell'altra economia: incubatore anomalo, si tratta di uno spazio permanente a metà tra centro servizio e incubatore di impresa, collocato all'interno dell'ex mattatoio di Roma. L'obiettivo del progetto, partito alla fine del 2007, è dare vita ad un fondamentale punto di promozione, messa in rete e consolidamento delle esperienze dell'altra economia cittadina: con questo termine la giunta capitolina ha inteso definire: " ... l'insieme di iniziative che includono commercio equo e solidale, finanza etica, agricoltura biologica, consumo critico, turismo responsabile, pratiche di riuso e riciclo dei materiali, energie rinnovabili, sistemi di scambio non monetario, sistemi di informazione aperta come il libero software" , *un'esperienza che nasce dal lavoro* "delle cooperative e delle associazioni che da tempo a Roma costruiscono dal basso un'economia diversa, che valorizzi le relazioni prima che il capitale, che riconosca un'equa ripartizione delle risorse tra tutti, che garantisca il rispetto dell'ambiente e l'arricchimento di quello sociale"¹⁴.

Tavola 2 Gli incubatori di impresa del Comune di Roma

Incubatore	Quartiere	Disponibilità di imprese associate.	Imprese seguite da inizio ad oggi	Imprese insediate attuali
Totali		76	50	31
Corviale	Corviale	20	12	12
Start	Cinecittà	10	15	4
Play!	Garbatella	20	7	3
InVerso	Garbatella	16	16	12
Software Libero	S. Basilio	8	12	8
Città dell'altra economia	Testaccio - ex mattatoio	10	10	10

L'esperienza del Comune di Roma, con il programma gestito dall'unità Autopromozione sociale, appena descritto per sommi capi, è stato premiato dalla Commissione europea nel dicembre 2006 con lo *European Enterprise Award*, come migliore pratica a sostegno dell'imprenditoria responsabile¹⁵.

Ora si apre la sfida della continuità e del consolidamento per un programma che: (i) è stato finora realizzato quasi esclusivamente con fondi statali (che paiono in via di forte riduzione); (ii) è partito grazie ad una visione politica chiara e determinata, che però pare annacquarsi col tempo e con

¹⁴ Dalla *Deliberazione di Giunta Comunale n. 554 del 5 agosto 2004*.

¹⁵ Cfr. il sito della Unione europea: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/06/465&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.

l'avvicinarsi di nuovi amministratori locali; (iii) necessita di una macchina amministrativa che continui a fare dell'innovazione di processo la propria principale missione.

4. Incubatori d'impresa e imprenditoria sociale. Linee evolutive e scelta del target

Incubatori d'impresa per accrescere il successo imprenditoriale e le opportunità individuali; incubatori di impresa come "creatori" di lavoro; incubatori d'impresa come strumento di *policy*; incubatori di impresa per promuovere il cambiamento sociale ed economico nei territori.

La N.B.I.A. (National Business Incubation Association), l'associazione degli incubatori americani, definisce l'attività di incubazione come: "*un processo dinamico di creazione e sviluppo d'impresa attraverso il quale gli incubatori forniscono risorse a giovani imprese, aiutandole a sopravvivere e crescere durante il periodo di start-up, in cui sono maggiormente vulnerabili*".¹⁶

L'incubatore di impresa è una struttura di supporto alla fase di avvio delle nuove iniziative imprenditoriali particolarmente utile nelle aree di operatività dei c.d. BIC (Business Innovation centres) o CISI (Centri per l'Innovazione e lo Sviluppo d'Impresa), laddove la creazione di nuove imprese è sentita come leva per la crescita economica del territorio. Ad oggi, il concetto di incubatore di impresa è stato recepito e promosso dalla Direzione Generale per le Politiche Regionali XVI della Commissione dell'Unione Europea come efficace strumento di supporto allo sviluppo imprenditoriale nelle aree in ritardo di sviluppo ed a declino industriale: per la migliore attuazione e gestione di tale strumento la Commissione UE ha individuato nei BIC - i Business and Innovation Centres - i soggetti gestori ideali di tali strutture.

Il primo incubatore di impresa ha avuto origine in Batavia, New York nel 1959. Era il BIC (Batavia Industrial Centre, un *for profit business incubator*), ed uno delle sue prime realtà "incubate" si dice fosse un'azienda di pollame; da qui il termine "incubatore" (Eshun, 2004).

Nel tempo diverse Istituzioni hanno riconosciuto nel modello di incubazione di impresa e, quindi, nello strumento incubatore, un mezzo per avviare la rivitalizzazione economica e sociale dei territori, per accelerare il processo che va dalla *business idea* alla creazione d'impresa, riducendo così il *time to market* delle future e potenziali imprese ed accompagnando loro durante il periodo di incubazione.

Grandi imprese e multinazionali hanno attivato partenariati con altre istituzioni (università, politecnici, parchi scientifici, amministrazioni pubbliche locali ed agenzie pubbliche) promuovendo la nascita di propri incubatori (*in house*), al fine di sviluppare specifiche aree e funzioni¹⁷. Questi supportano le proprie *start-ups* (in particolare nei settori delle biotecnologie e nell'industria farmaceutica) attraverso lo sviluppo di piani d'impresa, assicurandosi gli *assets* derivanti della proprietà intellettuale delle innovazioni create (di prodotto e di processo), fornendo la disponibilità di spazi fisici, strumentazione all'avanguardia e laboratori per la ricerca e sperimentazione. Nella quasi totalità dei casi si sono create *partnership* pubblico-privato tra centri di ricerca e imprese così da incentivare programmi di ricerca per i primi e garantire ritorni economici dagli investimenti nelle *start-ups* per le seconde.

Le istituzioni finanziarie invece, hanno guardato all'incubatore di impresa come opportunità per accrescere e rafforzare qualitativamente investimenti in *venture capital*, promuovendosi essi stessi come *business accelerator*, *mentor capitalists*, *business angels*.

L'incubatore di impresa si presenta quindi come strumento complesso e "camaleontico".

Complesso quanto a:

- natura istituzionale (pubblica, privata for profit, privata non profit);

¹⁶ www.nbia.org

¹⁷ Nel 1980, solo dodici incubatori di imprese erano presenti negli USA. Dal 1990, sono in attività più di 400. Israele, Cina, Regno Unito e Australia presentano un importante ricorso al modello incubatore, in particolare nei settori delle ICT e R&D. Lo United Nations Development Program ha promosso uno studio di circa 200 incubatori in sette paesi in via di industrializzazione. (www.wtec.org)

- settore economico di attività (*high tech*, biotecnologie, agricoltura, dei servizi, dei servizi alla persona e sociali, etc.);
- natura dei servizi, divisi questi in tangibili ed immateriali (sono presenti diversi “incubatori virtuali” che non si configurano come spazi fisici dedicati alle imprese bensì concentrano la propria azione sull’*empowerment* delle *skills* dei potenziali imprenditori valorizzando al tempo stesso il valore creato dalla rete esterna ed interna all’incubatore per mezzo di piattaforme informatiche, offerta formativa *e-learning*, consulenze e *tutoring on-line*).

Può definirsi “camaleontico” in quanto assorbe e riflette missioni, valori e caratteristiche distintive della comunità e del territorio cui si rivolge ed in cui ha sede. E’ un’entità in continua evoluzione che segue le traiettorie economiche e sociali dettate dai suoi portatori d’interessi a vario livello: *policy makers*, istituzioni economiche, comunità formali ed informali.

In tal senso, come evidenziato da alcuni autori (Eshun, 2004), la classificazione per tipologie di incubatori è stata caratterizzata da misure inconsistenti di parametri non rappresentativi convenzionali, tali da rendere la differenziazione in oggetto problematica¹⁸. A tal fine, come correttamente evidenziato da Totterman and Sten (2005), negli ultimi anni è emerso l’interesse di stabilire misure che permettano un *benchmarking* tra il grande numero di incubatori e la classificazione degli stessi con modalità differenziate¹⁹.

Il presente lavoro non ha l’obiettivo di investigare le origini, le definizioni o contribuire al dibattito accademico sul concetto di incubazione, bensì partendo da un velato richiamo ai concetti suddetti, con la figura 3, si vuole presentare una proposta ed uno schema sintetico che riassume i contributi offerti sul tema da parte di alcuni autori (Eshun, 2004; Totterman and Sten 2005; Boschetti et al., 2005) e da indagini ufficiali (European Commission Enterprise D.G., 2002).

Essa può presentarsi come utile mappa topografica all’interno della quale collocare l’incubatore d’impresa sociale, oggetto del presente lavoro, in uno scenario in continuo cambiamento.

Ci sono diversi *drivers* per differenziare gli incubatori di impresa e descrivere la loro evoluzione quanto a struttura ed organizzazione, servizi offerti, *target*, natura istituzionale, specifici settori economici di attività nei quali operano. La Fig. 3 mette in evidenza la loro natura istituzionale operando distinzioni tra natura istituzionale (distinguendola in pubblica, privata *non profit* e privata *for profit*), combinata con la evoluzione nel tempo.

Tutte le fasi sono caratterizzate dalla presenza di differenti tipologie e modelli di incubatori: incubatore familiare (il primo incubatore in Batavia fu avviato da una facoltosa famiglia locale e dedicato ad attività artigiane ed agricole), parchi scientifici, programmi pubblici per piccole e medie imprese. Infine, gli ultimi anni si caratterizzano per forme ibride e sistemi emergenti di *network* di incubatori multi-scopo.

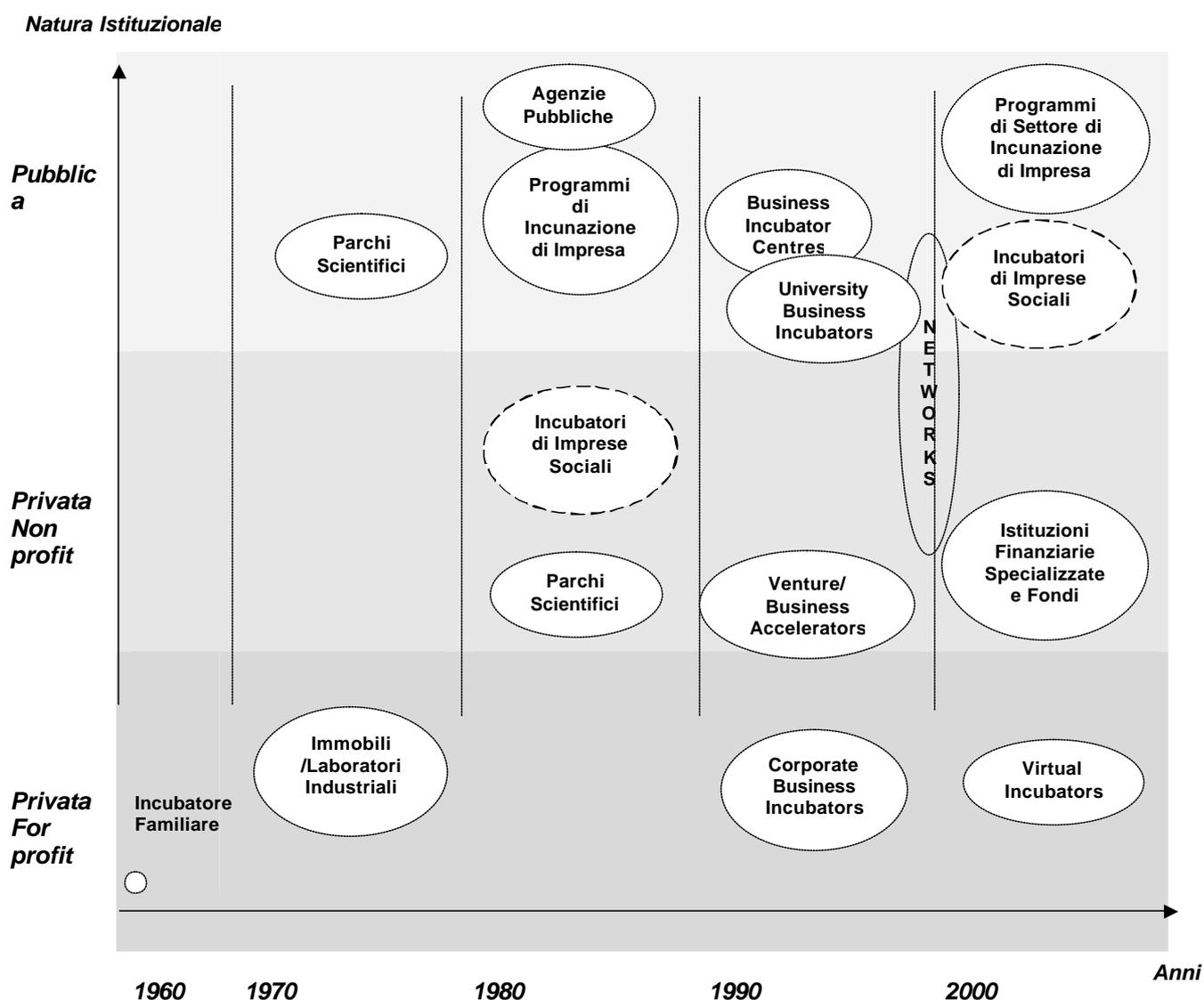
La NBIA propone lo sviluppo degli incubatori negli Stati Uniti seguendo tre movimenti distinti. Il primo recuperava vecchie fabbriche e immobili abbandonati in aree depresse del “Northeast” e del “Midwest” affidandole alle nuove imprese che avrebbero contribuito alla riqualificazione sociale ed economica dell’area. Il secondo fu avviato dalla National Science Foundation per promuovere percorsi di innovazione di impresa nelle università. Il terzo ed ultimo fu originato da investitori privati (*venture capitalists*) in settori dinamici e ad alto contenuto innovativo (ICT, telecomunicazioni, dello spettacolo, dell’*entertainment*, etc.).

Sono diversi gli altri *network* che meritano di essere menzionati: AABI (Asian Association of Business Incubation), ASPA (Asian Science Park Association), BASTIC (Baltic Association of Science & Technology Parks and Innovation Centres), CABIN (Central Asian Business Incubators Network), IASP (International Association of Science Parks, Spagna), EBN (European Business and Innovation Centre Network).

¹⁸ Eshun, J.P., (2004), p.182

¹⁹ Totterman, H. and Sten J. (2005), p.487

Fig. 3, Incubatori di impresa: fasi di sviluppo



Focalizzando l'attenzione sugli incubatori di impresa sociale è interessante notare quanto il settore pubblico abbia posto interesse verso tale strumento, in particolare negli ultimi anni in cui si assiste al progressivo costituirsi di unità operative *ad hoc* ed azioni dedicate specificatamente alla promozione e supporto di imprese sociali²⁰.

Fasi evolutive e tipologie degli incubatori

Eshun (2004), nella sua ricerca prende in esame un campione di 130 incubatori di impresa presenti in New York, New Jersey e Pennsylvania. Egli identifica quattro fasi evolutive e sette tipi di incubatori.²¹

I. Nella prima fase, "Introduction or Genesis Stages"(1959-1979), avviene la creazione del primo prototipo in New York (1959). Il primo incubatore "fisico" viene creato per fornire servizi

²⁰ Esempi in questo senso sono offerti dalla Comunità Europea con le Iniziative Comunitarie Equal (http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfme); dal governo britannico con la "Social Enterprise Unit" della Small Business Service, a capo del "Department of Trade and Industry", (www.sbs.gov.uk); da "Autopromozione Sociale", con i programmi di incentivo per le micro e piccole imprese e per le imprese sociali locali (www.autopromozionesociale.it).

²¹ Eshun, J.P., (2004), p.115-189

materiali e piccole consulenze alle nuove *start-ups* in cambio di canoni di affitto. Nascono inoltre le prime alleanze con le istituzioni accademiche e di ricerca.

II. Nella “Early Growth Stage” (1980-1989), si consolida il coinvolgimento con le amministrazioni pubbliche locali che supportano le piccole imprese con incentivi monetari e fiscali. Secondo l’autore è di questa fase il primo incubatore dedicato alle imprese sociali (come potevano essere classificate allora: mero approccio assistenziale e caritativo). La chiesa ed i movimenti religiosi cooperano con il settore pubblico e con le imprese locali per rivitalizzare il tessuto sociale dell’area, provvedendo a bisogni quali servizi alla persona, *social housing*, educazione.

III. La fase “adolescenziale” (1990-1999), è dominata da progresso tecnologico e crescita costante di *venture capitalism*. Il rapido sviluppo di settori emergenti favorisce il crescente grado di specializzazione degli incubatori e delle loro alleanze con le istituzioni finanziarie e la creazione di *spin-off* con altri attori (istituzionali e non) attivi in specifici mercati (trasferimento tecnologico, ricerca e sviluppo).

IV. Infine la fase della “maturità”, sembra essere sempre più caratterizzata da tipologie di incubazione come ricerca e sviluppo, consulenza finanziaria e nella gestione delle risorse umane, servizi materiali (sede operativa). Questi incubatori, per via del processo di “ibridazione”, divengono multi-scopo, operano alleanze, si adattano al cambiamento.

Come richiamato in precedenza, una significativa e puntuale classificazione e successiva azione di *benchmarking* appare oggi, ancora più complicata di quella formulata negli anni Novanta.

In tal senso il lavoro si concentra sugli incubatori di imprese sociali, loro caratteristiche e azioni con delle rilevanze empiriche espresse dalle esperienze avviate da tre amministrazioni locali ed aventi sede a Bari, Roma e Perugia.

5. L’incubatore d’imprese sociali

L’incubatore d’impresa sociale, pertanto, può essere considerato come uno strumento in grado di supportare sia lo *start-up* delle nuove iniziative di imprenditorialità sociale che il consolidamento e lo sviluppo di quelle esistenti offrendo servizi di consulenza, attività formative e strumenti di conoscenza del territorio.

L’ incubatore di imprese sociali è lo strumento di sostegno e di sviluppo del terzo settore, sede di servizi e attività per lo sviluppo di un’economia solidale e può rappresentare la formula per la promozione e lo sviluppo di imprese non profit fornendo una pluralità di servizi integrati di supporto all’ideazione, alla nascita e allo sviluppo.

Box 1 Finalità dell’incubatore di imprese sociali	
Generali	<ul style="list-style-type: none"> i. sperimentare modalità innovative di promozione di sviluppo locale e di favorire l’integrazione sociale delle persone attraverso l’accompagnamento alla creazione di attività autonome d’impresa; ii. diffondere una cultura d’impresa orientata allo sviluppo sostenibile e all’affermazione di nuove soggettività produttive; iii. rafforzare il sistema territoriale attraverso la valorizzazione dell’identità e delle vocazioni locali, delle istituzioni, della cultura e delle tradizioni, delle forze produttive locali, delle risorse umane, dell’ambiente; iv. promuovere reti virtuose tra imprese sociali e piccole imprese responsabili, filiere, ecosistemi produttivi in grado di generare esternalità positive per i territori di riferimento.

Specifiche	<ul style="list-style-type: none"> v. accrescere il livello di competenze dei neo-imprenditori sociali e degli operatori delle imprese sociali incubate; vi. accrescere il livello di competenze degli operatori dell'incubatore; vii. sistematicizzare ed organizzare la raccolta di dati ed informazioni sul terzo settore locale per una piena conoscenza del territorio da parte delle incubate e dei promotori dell'incubatore (es.: enti locali); viii. facilitare l'accesso al credito e ad altre forme di finanziamento - anche di tipo mutualistico - da parte delle imprese sociali (ad es. tramite convenzioni con intermediari finanziari etici o coerenti con la mission della struttura e delle imprese beneficiarie o con l'avvio di modelli di auto-gestione del denaro); ix. diffondere il concetto di impresa sociale e il modello di incubatore presso diverse categorie di soggetti del territorio
------------	---

Il ciclo di vita degli incubatori di imprese sociali

Come anticipato, le due dimensioni della governance pubblica e delle relazioni P.A.-terzo settore costituiscono il punto di partenza per la definizione di un modello interpretativo sulle diverse esperienze di incubatori di impresa sociale promossi in Italia o direttamente dai governi locali o in *partnership* tra i diversi soggetti presenti sul territorio. In prospettiva questo modello potrà essere utilizzato per alcune esperienze di *spin-off* di imprese sociali da parte delle imprese for profit. Esperienze che vedono per ora solo iniziative separate autonome, non riconducibili ad un vero e proprio incubatore, in assenza di un ruolo di governo e coordinamento strategico della pubblica amministrazione.

Le diverse esperienze di incubatori di impresa sociale possono essere analizzate attraverso un modello del ciclo di vita o, meglio, delle fasi di sviluppo organizzativo; molto utile è a questo proposito il riferimento alle riflessioni sui modelli di “*organizational growth*” elaborati per le organizzazioni non profit (Connors, 1998). In questo modello vengono identificate quattro principali fasi, rappresentate da *birth, growth staff, growth board, and maturity* a cui può seguire o una fase di *rebirth / recycle* o la fase di declino.

L’inserimento delle organizzazioni non profit analizzate nelle diverse fasi viene effettuato partendo da alcuni variabili utilizzate come “indicatori di posizionamento”; queste sono i ruoli direzionali, la struttura organizzativa adottata e la presenza di logiche di *project management*, le modalità di gestione del personale e le diverse tipologie di risorse umane (volontari, personale dipendente, soci, ecc), la funzione finanza e l’attività di *fund raising*, le politiche di marketing e comunicazione istituzionale.

Nella figura 4 si propone un modello riferito agli stadi di sviluppo organizzativo per gli incubatori di impresa sociale che si basa su un set di specifiche variabili, che possono essere in prospettiva utilizzate per la valutazione, in un’ottica multidimensionale e di impatto sul capitale sociale del territorio (Meneguzzo, 2006). Queste variabili possono essere distinte in :

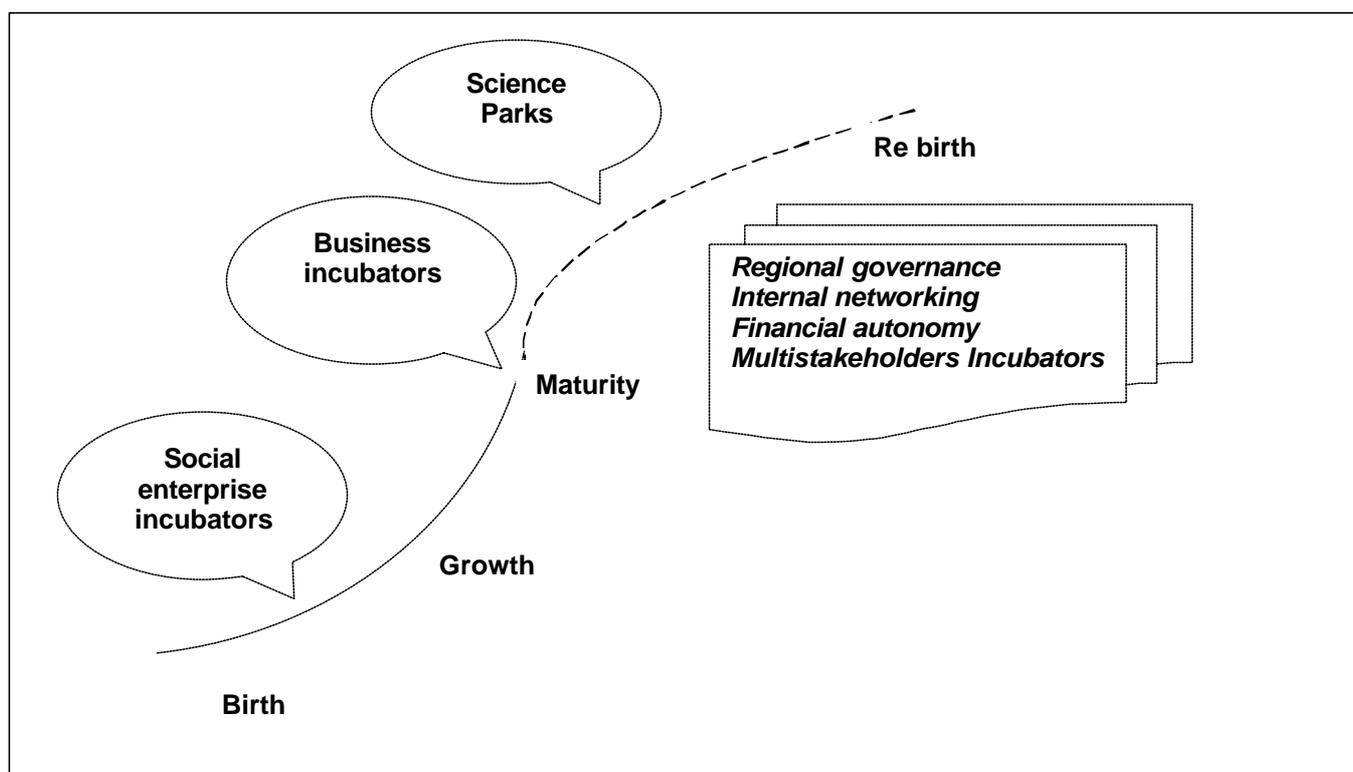
- *networking*, ossia la capacità dell’incubatore di legarsi ad altre esperienze di incubatori di impresa sociale e di *new business creation* e di diventare di conseguenza centro di coordinamento di un *network* formato da diversi poli di sviluppo di iniziative;
- *governance* relazionale, l’orientamento dell’incubatore ad interagire con una pluralità di *stakeholders*, pubblici, privati for profit e privati non profit e riducendo progressivamente il ruolo giocato dall’operatore pubblico come promotore ed attore chiave della iniziativa;
- autofinanziamento, ovvero l’abilità dell’incubatore a diversificare le fonti di entrata, attraverso *fund raising* diretto sul mercato, *fund raising* istituzionale, presso agenzie ed

amministrazioni pubbliche e soprattutto entrate proprie (offerta di servizi ad altri incubatori ed alle imprese sociali);

- *atelier* della conoscenza (Bryan Joyce, 2005); l'attenzione dell'incubatore non solo alla promozione di imprese sociali o ad altre iniziative nel settore del non profit ma anche allo sviluppo di logiche di *knowledge management* all'interno del proprio *network* di imprese sociali, e tra questo e le organizzazioni non profit operanti all'esterno.

Le diverse esperienze di incubatori di impresa sociale possono così essere ricondotte a questo modello generale e sono in gran parte riconducibili alla fase di nascita/avvio, che si caratterizza per debole capacità di autofinanziamento, per una centralità del ruolo svolto dal governo regionale/locale, per una debolezza strutturale dei sistemi di gestione della conoscenza verso l'esterno e soprattutto per una limitata capacità di *networking*.

Fig. 4, Ciclo di vita degli incubatori di impresa



Le esperienze di incubazione di impresa sociale ed i relativi processi per favorire le *start-up*, sono generalmente riferibili al modello suddetto. In cui ad una fase iniziale caratterizzata da scarsa capacità di autofinanziamento, dovuta alla centralità del ruolo del settore pubblico come promotore delle iniziative, seguono debolezze strutturali riguardo a competenze del *management* e bassa propensione al *networking* (interno ed esterno)²².

²² Le esperienze italiane, in particolare i progetti pilota avviati dal Comune di Roma con l'Unità Operativa Autopromozione Sociale con la "rete" di incubatori presenti sul territorio romano, possono essere inseriti nella fase di transizione tra nascita e la successiva fase di sviluppo.

Incubatori di impresa sociale in Italia: alcune esperienze

Gli incubatori di impresa sociale, in virtù della propria accezione “camaleontica” richiamata in precedenza, assumono differenti significati, forme e “missioni” in funzione del concetto di impresa sociale assunto dai suoi promotori e dagli *stakeholder* nel territorio. Il contesto economico, culturale e soprattutto politico influisce sulla natura stessa dello strumento incubatore e sul suo grado di efficacia nel rivitalizzare o ripensare il tessuto e le relazioni economiche e sociali del territorio in cui opera.

L’idealizzazione sposata dagli autori identifica un modello tipo di incubatore in un luogo fisico, una organizzazione multi-servizio, che offre servizi e beni per accelerare e accompagnare il processo d’avvio d’impresa per mezzo di: sede fisica, accesso tecnologico, formazione, *empowerment* delle *skill* professionali, capacità di rete per lo sviluppo di preziose sinergie interne, così da incrementare il proprio potere contrattuale verso il mercato da una parte, ed attenuare le fisiologiche asimmetrie informative dall’altra (quanto ad es. a procedure burocratiche, indagini di mercato, normativa di riferimento, ecc.). A questo si aggiunge la possibilità di attivazione di *network* esterni, così da permettere alle imprese incubate di misurarsi con le istituzioni (pubbliche e private) operanti nel mercato cui queste si riferiranno al termine del periodo d’incubazione: l’appartenenza all’incubatore è in grado di dare loro credenziali e visibilità.

Ancor più importante è il *target* al quale l’incubatore di imprese sociali si riferisce: cooperative, cooperative sociali, associazioni “a rilevanza economica” (orientate al mercato), altre organizzazioni non profit.

Ciascun incubatore di impresa sociale promuove e supporta forme istituzionali e nuovi settori economici di attività coerenti con le specificità espresse dal territorio di riferimento, all’interno del quale nuove professionalità possono emergere e legittimarsi. In questo senso l’incubatore può identificarsi quale uno degli strumenti di *policy* per contribuire nel medio periodo ai processi di riqualificazione dei territori.

Il lavoro si è voluto concentrare sulle esperienze degli incubatori di imprese sociali che alcune pubbliche amministrazioni italiane locali hanno promosso al fine di supportare il “lancio” di imprese sociali nei propri ambiti territoriali. Le pratiche oggetto di indagine sono quelle relative all’”Incubatore Sociale” di Perugia”, all’incubatore di imprese sociali “InVerso” di Roma ed infine ad “Oisis-Osservatorio e Incubatore di Imprese Sociali”, di Bari.

Nelle tavole che seguono (Tav. 3 e Tav. 4), è possibile mettere in luce i dati nazionali relativi a tasso di crescita del prodotto interno lordo e tasso di “sopravvivenza” delle imprese nei territori suddetti. La sintetica tabella viene offerta al fine di evidenziare il contesto all’interno del quale ciascun progetto d’incubazione di imprese sociali ha operato (e/o sta operando)

TAV. 3, Crescita del Pil in Umbria, Lazio e Puglia. Dati in percentuale

	2004	2005	2006	2007
Umbria	2,8	- 0,6	1,0	1,2
Lazio	3,8	0,4	1,3	1,4
Puglia	0,3	0,2	1,4	1,6
Italy	1,2	0,0	1,3	1,4

Source: Unioncamere - Prometeia

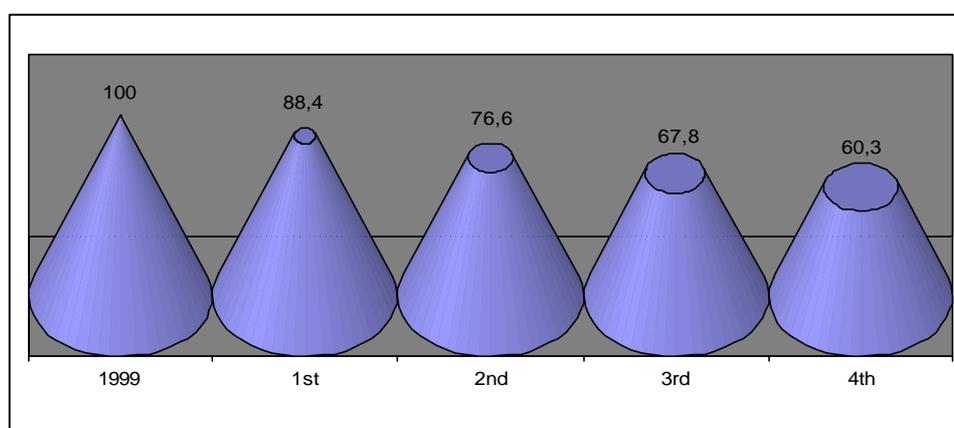
TAV. 4, Number of Italian enterprises in the first three months of 2006

	Registered	Working	Registered 2006	Closet down 2006
Rome	400,461	231,141	9,677	8,047
Bari	161,156	135,882	2,882	2,950
Perugia	71,907	62,816	1,557	1,627
Italy	6,068,953	5,109,053	137,156	141,902

Source: Movimprese (2006)

Quanto a quest'ultimo aspetto, l'indagine ISTAT del 2005 (relativa agli anni 1999-2002) segnala che in Italia poco più del 60% risulta ancora "in vita" dopo quattro anni dalla sua costituzione (60,3% per la precisione).

TAV. 5, Percentage of Italian enterprises still in business after four years (1999 - 2002)



Source: ISTAT, 2003

Il fenomeno della *enterprise creation* in Italia pare non essere particolarmente brillante né dei più "in auge"; lo testimoniano le fisiologiche e innumerevoli "barriere all'ingresso" (burocrazia, accesso al credito ed alle tecnologie, logistica) cui una impresa neonata va incontro, specialmente nella fase di *start-up*²³.

²³ Secondo il rapporto *Doing Business 2006* curato dalla banca mondiale, l'Italia è al numero 70 per "facilità di costituzione di un'impresa" tra 155 paesi. Tra le tipicità italiane che caratterizzano questa performance vi è il malfunzionamento della pubblica amministrazione. «La burocrazia grava sui bilanci delle piccole e medie imprese per 11,5 miliardi di euro all'anno, circa 1.226 euro in media per addetto tra pratiche fiscali e di contabilità, adempimenti per la sicurezza ecc. Sono costi alti, che se non accompagnati da una completa trasparenza e dall'efficienza della pubblica

In tal senso il ruolo giocato dall'attore pubblico a livello locale - se correttamente interpretato - può considerarsi strategico. Questo può, allo stesso tempo, identificarsi come promotore (in via esclusiva o attivando *partnership* pubblico-private) e regolatore delle iniziative di promozione all'imprenditoria sociale nel territorio, così da incidere nella sensibilizzazione delle tematiche di uno sviluppo locale, caratterizzato a sua volta da esperienze d'impresa "marchiate" da processi produttivi responsabili e sostenibili (dal punto di vista economico ma anche sociale ed ambientale). Terminato il processo di incubazione, sarà il mercato - con le sue logiche "darwiniane" - a emettere le "sentenze" finali riguardo al buon esito delle iniziative intraprese. Il successo di queste è in funzione:

- della capacità di perseguire obiettivi coerenti con le aspettative del territorio;
- della corretta individuazione delle aree di "social business";
- della proposta di servizi adeguati per conferire al neo-imprenditore sociale piena autonomia d'azione nella gestione della propria iniziativa al di fuori dell'incubatore;
- della efficacia delle relazioni e delle reti avviate con intermediari finanziari e altre realtà imprenditoriali per dar vita a percorsi di "collaborazione-competitiva".

Gli elementi espressi, se tradotti in indicatori di performance, possono consentire al *management* dell'incubatore di operare valutazioni necessarie per misurare l'efficacia del proprio operato ed impatto sul territorio in termini di creazione di nuova occupazione e qualità delle imprese "lanciate".

Al termine del periodo di incubazione, se le *start-up* saranno *still in business* e reggeranno sulle "proprie gambe" l'impatto con il mercato, legitimeranno esse stesse, con la propria permanenza e sostenibilità, le azioni promosse dall'ente locale.

L'esperienza di Bari: l'Osservatorio e Incubatore di Imprese Sociali

OSIS-Osservatorio e Incubatore di Imprese Sociali, è un progetto promosso dalla Iniziativa Comunitaria "Equal"²⁴, all'interno del progetto WISBA (Welfare Integrato nella Società metropolitana di Bari), avviato nel 2004 con il fine di identificare opportunità di integrazione tra attori pubblici, privati for profit ed imprese sociali, incrementando le competenze del *management* espresso da queste. *Partners* del progetto sono infatti enti di formazione, Camera di commercio, Comune di Bari, consorzi di cooperative sociali, con il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- identificazione di opportunità di integrazione e di rete delle imprese sociali, con la P.A. e le imprese profit;
- sviluppo delle competenze professionali dei responsabili delle imprese sociali;
- individuazione e diffusione di esperienze e strumenti innovativi per la gestione delle imprese sociali;
- individuazione di nuovi spazi di mercato;
- organizzazione di seminari e workshop di approfondimento;
- realizzazione di un percorso formativo in line per lo sviluppo di idee di impresa nel sociale;
- progettazione di un Master nel non profit.

Il costo dell'investimento per struttura (1.000 mq) e *management* (sei figure coinvolte) ammonta a 150mila euro (80% Fondo Sociale Europeo e 20% privati). Il periodo di incubazione dedicato agli imprenditori sociali la cui idea d'impresa ha superato la fase di selezione, è stato di otto mesi.

L'incubatore ha prodotto 7 *start-ups* e 33 occupati. Settori di attività sono: cooperazione sociale e servizi alla persona, riuso e riciclo di componenti per *computers*, tutela dell'ambiente, turismo sociale.

amministrazione, facilmente inducono all'evasione fiscale, all'irregolarità del lavoro, ad atteggiamenti di complicità con le pratiche della corruzione». Cfr. Messina (2006).

²⁴ Per maggiori informazioni http://ec.europa.eu/employment_social/equal/index_en.cfm

L'esperienza di Roma: InVerso, incubatore di imprese sociali

InVerso è il primo incubatore dedicato alle imprese sociali presente sul territorio di Roma in grado di supportare sia lo startup delle nuove iniziative di imprenditorialità sociale sia il consolidamento di quelle già esistenti, offrendo spazi logistici, servizi di consulenza, attività formative e strumenti di conoscenza del territorio. È un luogo fisico, uno spazio di circa 1.000 mq attrezzato per l'insediamento di imprese sociali con 28 postazioni lavorative dotate di tecnologie informatiche, spazi comuni, segreteria organizzativa. InVerso è parte della "rete di incubatori" attivata dal Comune di Roma nel territorio della città, secondo quanto già presentato nel terzo paragrafo²⁵.

Lo staff è composto da 7 figure, l'investimento dedicato al progetto incubatore ammonta a circa 1,2 milioni di euro, con una buona metà per la ristrutturazione e l'arredo dei locali e il resto per la gestione del primo biennio. Si tratta del 30% delle risorse che l'amministrazione locale ha dedicato alla rete di incubatori di impresa nell'area romana.

Avviato nel marzo 2006, InVerso presenta (dati 2007) 15 imprese sociali incubate nei settori della finanza etica, cooperazione sociale, *trash-ware* e riuso e riciclo, commercio equo e solidale, turismo responsabile, cultura e teatro, energie alternative.

Il periodo di incubazione è di 18 mesi prorogabili a 24.

Tra i punti di forza dell'incubatore - che in tal modo favorisce lo sviluppo di una concreta sperimentazione di partnership pubblico-privato - vi è la consuetudine a dare in affidamento ad imprese del terzo settore (e quando possibile alle imprese incubate) i servizi strumentali al funzionamento della struttura (dalle pulizie alla manutenzione, dalla gestione informatica all'organizzazione di eventi). InVerso è stata la prima struttura del Comune di Roma ad utilizzare, fin dalla sua costituzione, il software libero, dandone la gestione proprio ad una delle imprese ospitate²⁶.

L'esperienza di Perugia: l'Incubatore Sociale

La costituzione dell'Incubatore Sociale a Perugia è stata finanziato da "Emporio Lavoro" nell'ambito dell'Iniziativa Comunitaria Equal sul tema "Iniziativa locali per lo sviluppo dell'occupazione" e l'esperienza dell'Incubatore Impresadonna di Sviluppumbria ha supportato il processo di trasferimento, di replicabilità e della disseminazione verso la pluralità degli attori ed interlocutori attivi nei sistemi produttivi locali, così come in quelli educativi, formativi e del *welfare*.

In questo senso, l'operazione di formalizzazione, di Sviluppumbria, dei principali contenuti costituenti la 'formula Incubatore', vuole fornire una sorta di segnalibro di un processo di apprendimento costantemente in evoluzione.

L'Incubatore Sociale ha rivolto la propria esperienza e professionalità sia verso la sensibilizzazione territoriale di imprese non profit, che verso l'inserimento lavorativo di fasce "deboli" in imprese di nuova costituzione.

Il progetto si è posto l'obiettivo primario di promuovere la sperimentazione e l'elaborazione di *business plan* per la costituzione di iniziative locali a sostegno dell'economia sociale che contribuissero alla nascita, crescita, sostenibilità e qualità delle imprese e dei servizi già esistenti sul territorio.

Gli indicatori previsionali, così come da progetto, prevedono l'offerta di servizi a 30 neoimprenditori e la costituzione di 10 imprese. Le imprese/cooperative promosse fino allo *start-up* risultano essere 16. Di queste 11 hanno usufruito del servizio di incubazione per servizi e per localizzazione.

I luoghi, messi a disposizione per le imprese incubate, sono piccoli locali attrezzati utili a sviluppare le proprie competenze formative e professionali, a riflettere sulle conoscenze acquisite nella fase di formazione, e a determinare l'ingresso o meno nel mondo imprenditoriale. Il periodo d' incubazione varia dai tre mesi ad un anno.

²⁵ Per approfondire: www.autopromozionesociale.it.

²⁶ www.inversoroma.it

I fondi comunitari per il progetto complessivo Equal Emporio Lavoro, che include anche l'Incubatore, sono stati pari a 840.000 euro: il 30-35% delle risorse totali è destinato al personale ed alla formazione; i costi di struttura del progetto, per tutta la durata di 18 mesi sono ammontati a 140.000 euro.

Sviluppumbria ha, inoltre, stipulato una convenzione con la finanziaria regionale Gepafin Spa, partecipata, per offrire al neo-imprenditore fino al 70% - del totale investimento - di garanzia per lo *start-up* d'impresa.

I dati complessivi di progetto sono: 326 persone che si sono presentate all'Incubatore, di cui 256 donne e 70 uomini. Il numero totale degli utenti di nazionalità straniera è pari a 23, di cui 20 donne e 3 uomini. I settori economici di attività si sono concentrati in attività artigianali (48%) e di servizi (22%). Il Progetto Incubatore Sociale ha avuto la durata di 12 mesi.

TAV. 6, Gli incubatori di impresa sociale di Bari, Roma, Perugia

	OISIS_BARI 2004	INVERSO_ROMA 2006	INCUBAT.SOCIALE. PERUGIA 2003
Periodo di incubazione (in mesi)	8	18-24	3-12
Costo di investimento dell'incubatore (immobile e personale)	150,000 euro 80% pubblico 20% privato	1,200,000 euro 100% pubblico	420,000 euro 100% pubblico
Start-ups	7	(15 incubate)	16
Canone d'incubazione	0 euro	4,200 euro per 24 mesi	0 euro
Staff (numero)	6	7	9

Conclusioni

Lo sviluppo locale è fortemente legato alla creazione di nuova occupazione, di “nuovi lavori” tali da incidere nei processi di riqualificazione e rivitalizzazione dei territori, disegnando nuove architetture istituzionali. Politiche a supporto dell’imprenditoria sociale possono incoraggiare percorsi di “autoimprenditorialità” in settori nuovi, da creare *ex novo* o, meglio, da riconoscere e valorizzare.

Il processo di evoluzione che investe le politiche di sviluppo locale è sempre più caratterizzato da azioni, strategie e pratiche che si riconoscono in modelli di reti e partnership “inclusive” messe in campo da tutte le parti in gioco. Soggetti pubblici e privati (for profit e non profit), capaci di proiettare le relazioni verso un disegno ed un progetto comune, in particolare a livello locale, consolidano sistemi multicentrici e partenariati interistituzionali.

La tanto auspicata *community* si compone di “nuovi” protagonisti, di costruttori di pratiche ed “intraprendenze”, capaci di offrire opportunità e condividere bisogni.

Le relazioni pubblico-privato, ed in particolare pubblico-privato non profit, si sostanziano in legami originali ed originari in cui l’ente locale non solo accoglie gli impulsi provenienti da realtà formali ed informali del terzo settore, ma si fa da propulsore per lo sviluppo delle stesse nel territorio.

Le esperienze degli “Incubatori di impresa sociale” propongono strumenti orientati al c.d. *empowerment sociale* ed un modello pubblico-privato attivatore di buone prassi ed azioni di rete.

Non vi sono dubbi sul ruolo incisivo ed oramai istituzionalmente riconosciuto che il terzo settore “locale” gioca nelle trasformazioni sociali. Lo sviluppo locale è fortemente legato alla creazione di nuove opportunità occupazionali (e di inclusione nel mercato del lavoro), di “altre” formule imprenditoriali che contribuiscono allo sviluppo del proprio territorio. In particolare, ciò è rilevante per le aree economicamente depresse, caratterizzate da degrado sociale, economico, da bassa “qualità urbana”.

Le recenti politiche di promozione della “imprenditoria sociale” concretizzano tutto questo. Promuovono l’ingresso nel mercato del lavoro di soggetti svantaggiati e l’avvio di proprie idee di impresa sociale. Non sempre però la relazione ente locale-terzo settore si sostanzia di contenuti e di pratiche tali da produrre effetti sul territorio. Troppe volte, in realtà, questa si riduce a iniziative evanescenti: giornate dedicate, campagne informative, seminari e convegni più orientati a “marketizzare” le “buone intenzioni” della giunta locale che non a promuoverne le azioni. In aggiunta, la visione “a raggio corto” di amministratori locali o *manager* pubblici con profili professionali e *background* “distanti” dalle logiche legate alla visione di un terzo settore-impresa, si rivelano elementi “ritardanti” – se non proprio ostativi – del percorso virtuoso che in questa sede si è disegnato.

Il modello offerto dagli incubatori di impresa sociale potrebbe, al contrario, risultare vincente. L’ente locale è sì promotore delle iniziative ma anche formatore e guida. In partnership con altri attori locali (ma anche transnazionali, vedi le iniziative comunitarie) accompagna le future imprese sociali nel loro divenire “impresa” e nell’identificarsi come realtà strutturalmente orientata a recuperare, gestire e distribuire democraticamente risorse in modo stabile, efficiente ed innovativo in funzione del bene comune.

Una volta stabilizzate nell’economia locale, le stesse imprese sociali hanno la possibilità di offrire un apporto significativo alla creazione di *network* esterni, incoraggiando un effetto moltiplicatore ed incrementando, nello stesso tempo, il *turnover* delle imprese incubate.

Se c’è un canale diretto tra reti fiduciarie costituite dai diversi attori e competenze interiorizzate, il capitale sociale prodotto potrà autoalimentarsi e permettere la valorizzazione delle azioni, con le proprie risorse umane e finanziarie, con le proprie vocazioni e tradizioni, sperimentando nuovi sentieri di auto-imprenditorialità per soggetti e settori fino ad oggi “non tradizionali”.

Il sintetico confronto delle esperienze di Bari, Perugia e Roma stimola le seguenti considerazioni sul “modello” di incubatore di imprese sociali:

- è fondamentale il ruolo della pubblica amministrazione nella promozione di simili iniziative, che hanno costi di avvio significativi e tempi di realizzazione medio-lunghi;

- è critica la scelta manageriale relativa al tempo massimo di incubazione da proporre alle imprese: periodi di incubazione eccessivamente ampi rischiano di deformare in senso assistenziale l'intervento;

- analogamente va sollecitata la scelta di prevedere dei canoni di locazione - seppur al di sotto dei valori di mercato - per i servizi d'incubazione (si veda il caso di InVerso di Roma); un'utile pratica "psicologica" e "comportamentale" per coinvolgere il potenziale imprenditore in un circuito di responsabilità ed interpretare il supporto pubblico non come sussidio ma come strumento, e per preparare alla prossima uscita (è buona prassi, infatti, che i canoni siano crescenti e tendano ai valori di mercato negli ultimi mesi di permanenza);

- il coinvolgimento dello staff e la sua identificazione con l'organizzazione e le realtà incubate nel percorso di incubazione è determinante; le specificità delle imprese sociali presuppongono competenze tecniche legate a elementi valoriali - su cui l'imprenditore sociale è particolarmente sensibile e che rientrano nel set di *skills* che danno o tolgono autorevolezza ai suoi interlocutori - non sempre presenti in altre organizzazioni.

L'incubatore si candida come uno strumento d'incentivo all'occupazione, come una delle soluzioni istituzionali nell'offerta di pubblici servizi, come promotore di processi partecipativi ed inclusivi per attori pubblici e privati.

Le esperienze degli Incubatori d'impresa sociale proposte da alcune amministrazioni pubbliche possono essere una reale opportunità per la costruzione di veri, circoscritti, ecosistemi di sviluppo, poli attrattivi per tutti gli attori locali che mirino all'innalzamento della qualità della vita nel proprio territorio.

Riferimenti bibliografici

- Andreasen A.R., Kotler P., (2002) *Strategic marketing for non-profit organization* 6th edition Prentice Hall.
- Boschetti, Grandi and Grimaldi (2005), "Risorse, competenze a incubatori di impresa", *Sinergie*, n. 61-62
- Cobelli V., editor, (2004), *Sviluppo locale partecipato. Diritti e ambiente al centro di un'altra economia*, Atti del convegno internazionale del 7 settembre 2004, Comune di Roma.
- Cobelli V., Naletto Grazia, eds., (2005), *Atlante di un'altra economia. Politiche e pratiche del cambiamento*, Manifestolibri.
- Connors T.D., (1988) *The non-profit handbook* 2nd Jhon Wiley & sons.
- D'Autilia Maria Letizia e Zamaro Nereo (2005), *Le esternalizzazioni nelle amministrazioni pubbliche. Indagine sulla diffusione delle pratiche di outsourcing*, Edizioni scientifiche italiane.
- Eshun, J.P., (2004), *Where Do Business Incubators Come From? The Origins, Evolutions, and Institutionalization of Business Incubators: Evaluating Performance and Assessing Outcome*, PhD thesis, Columbia University.
- Laville J.L., Magnen J. P., de Franca Filho G.C., Medeirso A., editors, (2005), *Action publique et économie solidaire. Une perspective internationale*, Editions érés, Ramonville Saint-Agne.
- Kickert W., Klijn E.H., Koppenjan J.F.M., (edited of) (1997), *Managing Complex Networks, Strategies for the Public Sector*, London, SAGE.
- Kooiman J., (1993), (ed. by), *Modern governance: New government-society interactions*, London, Sage.
- Kooiman J., (2003), *Governing as Governance*, London, Sage.
- Mazzoli E. e Zamagni S. (a cura di), (2005), *Verso una nuova teoria economica della cooperazione*, il Mulino, Bologna.
- Meneguzzo M., (2006) *Creazione di valore e sviluppo del capitale sociale: la sfida per il sistema della Pubblica Amministrazione italiana* in Rivista italiana di Ragioneria ed Economia aziendale n.1 2006
- Messina A., (2001), Small business development in Italy, in *Planners Network. The publication of progressive planning*, no. 149, Sep./Dec. 2001.
- Messina A., (2003), *Denaro senza lucro. Manuale di gestione finanziaria per il terzo settore*, Carocci.
- Messina A., (2004), *Politiche di sostegno alle imprese e sviluppo locale. Il caso Roma*, in Cobelli (2004).
- Messina A., (2005a), *La responsabilità sociale delle imprese per un'altra economia*, in Cobelli V., Naletto G., (2005).
- Messina A., (2005b) with Cimini C., La respuesta de las finanzas eticas en el mundo, in Alberto Federico Sabaté, Roth Muñoz y Sabina Ozomek, compiladores, *Finanzas y Economía Social. Modalidades en el manejo de los recursos solidarios*, Buenos Aires, Altamira.
- Messina A., (2006), La corruzione, problema italiano, in *Lo straniero*, numero 70, aprile 2006.
- Messina A. e Siclari B. (2008), *Verso l'impresa sociale*, in corso di pubblicazione su Impresa sociale, Trento.
- OECD/PUMA (2002), *Distributed Public Governance. Agencies, Authorities and other Autonomous Bodies*. OECD, Paris.
- Ospina S., (2005), *Un protagonista invisible en la gobernanza en Estados Unidos: el Public Administrationpel de las organizaciones de la sociedad civil en la creacion de liderazgo Public Administrationra el cambio social* Research center for leadership in action Wagner School of public service New York University
- Pearce J., (2005), *Social Enterprise in Anytown*, London, Calouste Gulbenkian Foundation.
- Peruzzi, M., Trovati, G., *E'italiano il fisco piu' caro per le imprese*, Il Sole-24 Ore, n.250, 12 settembre 2005.

- Rhodes R.A.W. (1997), *Understanding governance, policy networks, governance, reflexivity and accountability*, Open University Press, Buckingham.
- Sapelli G. (2006), *Coop. Il futuro dell'impresa cooperativa*, Einaudi, Torino.
- Totterman, H. and Sten J., (2005), "Business Incubation and Social Capital", *International Small Business Journal*, vol. 23, n. 5
- Unioncamere - Prometeia, "Scenari di sviluppo delle economie locali italiane 2006-2009", maggio 2006.
- Zamagni S., (2000), (a cura di), *Il non-profit italiano ad un bivio*, EGEA.