

GLI INCUBATORI SOCIALI IN ITALIA



Filippo Giordano

è ricercatore di Economia Aziendale all'Università LUMSA Roma e professor di Public Management and Policy alla SDA Bocconi.
filippo.giordano@unibocconi.it

Possono essere una risposta ai problemi di sostenibilità sociale e ambientale delle società moderne. Sono gli incubatori sociali, un fenomeno recente, soprattutto in Italia. Cosa li distingue dagli incubatori d'impresa tradizionali, come operano e cosa offrono.



Laura Micheli

è professore associato di Economia e Gestione delle Imprese all'Università LUMSA Roma.
l.micheli@lumsa.it

Introduzione

Gli incubatori sociali, fenomeno recente in Italia, hanno iniziato ad assumere una particolare rilevanza in virtù del crescente peso dell'economia sociale e della sempre maggiore consapevolezza che l'imprenditorialità sociale possa essere una leva efficace per riformare il sistema di welfare e costruire un nuovo modello di sviluppo sostenibile. L'incubazione sociale nasce in Italia agli inizi del Duemila, prima della legge del 2006 sull'impresa sociale, su spinta delle istituzioni pubbliche, come strumento per supportare e favorire la managerializzazione del terzo settore (Carrera et al. 2009). Ma è dal 2010 che iniziano a nascere e svilupparsi nel nostro paese gli incubatori sociali, intesi come organizzazioni finalizzate al sostegno di progetti, startup e imprenditori per il cambiamento sociale.



Francesco Perrini

è professore ordinario di Economia e Gestione delle Imprese e Sif Chair of Social Entrepreneurship all'Università Bocconi.
francesco.perrini@unibocconi.it

La letteratura internazionale conta pochissimi lavori su questo tema. Gli studi fino a oggi realizzati si sono focalizzati sulle specificità degli incubatori sociali (Aernoudt 2004) e sui differenti programmi di sostegno alle startup sociali (Nesta 2014; Casasnovas e Bruno 2013). Sebbene tali lavori abbiano fatto chiarezza sui principali modelli e programmi di incubazione sociale, ed evidenziato alcune specificità, non esistono studi che approfondiscano nel dettaglio i modelli di business di queste organizzazioni. Inoltre, il fenomeno dell'incubazione sociale è allo stadio iniziale. Risulta quindi necessario comprenderne gli aspetti e la sostenibilità del modello imprenditoriale nel medio-lungo periodo anche al fine di indirizzare i policy maker nel supportare "l'ecosistema d'incubazione" (Nesta 2014).



Giuliana Baldassarre

è SDA Assistant Professor di Public Management and Policy e direttore del Master NPCoop della SDA Bocconi.
giuliana.baldassarre@sdbocconi.it

Nel contesto italiano le prime ricerche esplorative hanno indagato le finalità di questi particolari incubatori, il ciclo di vita e il ruolo nel sostenere processi di innovazione e cambiamento sociale (Carrera et al. 2006 e 2009). Ma, a oggi, non è stata ancora fatta una mappatura e una prima analisi del fenomeno che, sebbene recente, sta iniziando ad assumere dimensioni significative.

L'articolo presenta i primi risultati di una ricerca sugli incubatori sociali. L'obiettivo è contribuire alla nascente letteratura sul tema attraverso una concettualizzazione del fenomeno e fornire una prima mappatura e analisi del contesto italiano.

■ Che cos'è un incubatore d'impresa

Il termine incubazione è mutuato dall'ambito medico. L'incubatore è infatti il luogo in cui i neonati prematuri vengono curati affinché possano sopravvivere. Analogamente, gli incubatori d'impresa supportano la nascita e la crescita di startup, aiutandole a strutturarsi e a sopravvivere nel periodo di avvio e di massima vulnerabilità.

È difficile dare una definizione di incubatore valida nella generalità dei casi. Queste organizzazioni sono molto eterogenee tra loro e si differenziano per profili istituzionali, obiettivi, servizi offerti (Von Zedwitz e Grimaldi 2006). In generale, sono iniziative volte a stimolare e supportare l'imprenditorialità e accelerare la nascita e lo sviluppo di nuove imprese (Grimaldi e Grandi 2005).

In senso generico, comunque, il termine "incubatore d'impresa" è spesso utilizzato per descrivere un più ampio range di organizzazioni che, pur con modalità diverse, aiutano gli imprenditori a sviluppare le loro iniziative. Proprio per questo motivo il termine incubatore è stato definito un *umbrella word* (Aernoudt 2004). Una più ampia definizione del termine abbraccia anche parchi scientifici/tecnologici, poli d'innovazione e spazi di co-working. Tutte queste strutture condividono la caratteristica di essere strumenti di supporto all'imprenditorialità. I parchi scientifici/tecnologici e i poli d'innovazione si differenziano dagli incubatori prevalentemente per la fase in cui supportano l'azienda. L'incubatore, infatti, supporta l'iniziativa imprenditoriale nell'*early stage*, mentre le altre forme sono più focalizzate sulle fasi successive (Aernoudt 2004; Grimaldi e Grandi 2005; Hackett e Dilts 2004).

Gli spazi di co-working sono invece infrastrutture fisiche dove piccole imprese e aspiranti imprenditori si riuniscono e lavorano in uno spazio comune, condividendo risorse. L'interazione consente la nascita di sinergie e progetti in collaborazione. Questi, a differenza degli incubatori, spesso non prevedono l'offerta regolare di servizi né meccanismi di selezione. Sebbene il supporto alle aziende nella fase di lancio non sia parte del *core* dell'offerta, tali strutture spesso affiancano programmi d'incubazione.

Gli incubatori si sono evoluti nel tempo, adattando e aggiornando il loro set di servizi e risorse ai bisogni delle nuove aziende (Bruneel et al. 2012). Mentre inizialmente il loro obiettivo era prevalentemente quello di fornire l'infrastruttura fisica e logistica alle startup, successivamente il focus è stato spostato verso servizi intangibili e

a più alto valore aggiunto, come le attività di tutoring, mentoring e networking e quelle volte a favorire l'accesso alle fonti di finanziamento.

■ Gli incubatori sociali: definizioni, modelli e specificità

I primi studi orientati a evidenziare la prospettiva sociale nei processi d'incubazione si riscontrano a fine anni Novanta nel più tradizionale contesto non profit, quando vengono svolte le prime ricerche che analizzano come i modelli di incubazione tradizionali possano supportare la nascita, lo sviluppo e la sopravvivenza delle organizzazioni non profit negli Stati Uniti (Vinokur-Kaplan e Connor 1998).

Aernoudt (2004) definisce l'incubatore sociale come un attore orientato a stimolare e sostenere lo sviluppo, la crescita e la sopravvivenza delle aziende che impiegano risorse con capacità lavorative limitate. L'obiettivo dell'incubatore è quindi quello di colmare il divario sociale, migliorando le possibilità di occupazione per le persone con scarse possibilità – come i disabili, i beneficiari di reddito minimo garantito, i lavoratori poco qualificati, i disoccupati di lunga durata, gli immigrati, i rifugiati politici ecc. – attraverso l'offerta di servizi di supporto per lo sviluppo del business, l'attività ricettiva e di supporto logistico per i principianti o le giovani imprese.

L'evoluzione del contesto generale del terzo settore e il sempre maggiore orientamento all'imprenditorialità sociale hanno determinato anche un'evoluzione e uno sviluppo degli incubatori, che hanno iniziato a "specializzarsi" nel settore delle imprese sociali.

Di conseguenza, le definizioni e le caratteristiche degli incubatori di imprese sociali iniziano a essere molto più vicine a quelle degli incubatori tradizionali. L'incubatore d'impresa sociale è dunque considerato come uno strumento in grado di supportare sia lo startup delle nuove iniziative di imprenditorialità sociale sia il consolidamento e lo sviluppo di quelle esistenti offrendo servizi di consulenza, attività formative e strumenti di conoscenza del territorio (Carrera et al. 2009)¹.

Nell'ambito del più ampio concetto di incubazione delle imprese sociali è possibile distinguere i modelli in base

1. Si distinguono programmi di incubazione sociale, focalizzati su startup nella fase iniziale di costituzione e di sviluppo, e programmi di accelerazione che supportano il processo di crescita di un'organizzazione (Casasnovas e Bruno 2013).

al tipo di supporto offerto. Per cui abbiamo: gli acceleratori di impatto, i *social venture co-working space*, le *social venture academy*, gli *impact angel network* e i *social innovation prize* (Nesta 2014).

Dall'analisi della letteratura sul tema (Carrera et al. 2009; Casasnovas e Bruno 2013; Nesta 2014) emerge come gli incubatori sociali, a differenza di quelli tradizionali, svolgano molteplici attività (formazione, tutoring e mentoring, consulenza per imprese e istituzioni pubbliche, networking, accesso a finanziamenti e *facilities* per startup) e i programmi d'incubazione raramente rappresentino il core business, ma si integrino con servizi collaterali o di diversa natura. Gli incubatori sociali sono delle *organizzazioni che promuovono e sostengono progetti e iniziative imprenditoriali innovative ad alto impatto sociale e ambientale attraverso un ampio range di attività e servizi*. Per questo si preferisce utilizzare il termine incubatore sociale, ponendo l'enfasi sulla missione e l'obiettivo comune a tutte queste organizzazioni di generare un impatto positivo sulla società, e non di incubatori di imprese sociali, che restringerebbe invece il campo a un determinato target di organizzazioni, sul quale oltretutto non c'è una condivisione dal punto di vista definitorio.

■ Un framework per lo studio degli incubatori sociali

Come accennato, la letteratura sugli incubatori sociali è ancora molto povera. Nell'ambito di quella sul tema generale dell'incubazione d'impresa si identificano tre principali ambiti di approfondimento: gli studi volti a operare una classificazione degli incubatori; le ricerche che analizzano le caratteristiche degli incubatori e la relativa attività di incubazione; gli studi focalizzati prevalentemente sul processo di incubazione.

Aernoudt (2004) classifica gli incubatori con riferimento a missione, obiettivi e settori coinvolti, identificando quindi: incubatori misti, per lo sviluppo economico, tecnologici, sociali e orientati alla ricerca di base. Carayannis e Von Zedtwitz (2005) individuano cinque classi di incubatori (regionali, universitari, virtuali, indipendenti, corporate), distinguendoli in base alla tipologia di servizi offerti, canali di attrazione delle iniziative imprenditoriali, settore di riferimento, circoscrizione geografica e obiettivo ultimo da perseguire (for profit/no profit).

Per quanto concerne gli studi che approfondiscono sia le caratteristiche degli incubatori che il relativo processo di

incubazione, uno dei primi framework elaborati evidenzia le dimensioni rilevanti del processo, ossia: la tipologia di incubatore, i sistemi di supporto e l'impatto sulle imprese incubate (Smilor 1987). Sebbene il modello non approfondisca le caratteristiche specifiche dei processi interni, ha il merito di essere stato tra i primi ad aver identificato e spiegato le componenti del sistema di incubazione (Hackett e Dilts 2004).

Per comprendere come gli incubatori d'impresa possano differenziarsi nel processo di creazione di valore, Vanderstraeten e Matthyssens (2012) hanno condotto un'analisi considerando: il processo di incubazione, le risorse, le conoscenze, la capacità e la cultura.

Alcune ricerche più recenti si sono infine focalizzate esclusivamente sulle componenti del modello di incubazione: processo di selezione, infrastrutture, supporto, mediazione, politiche di exit (Peters et al. 2004; Bergek e Norrman 2008) con l'obiettivo di individuare i fattori di successo o le aree di creazione di valore.

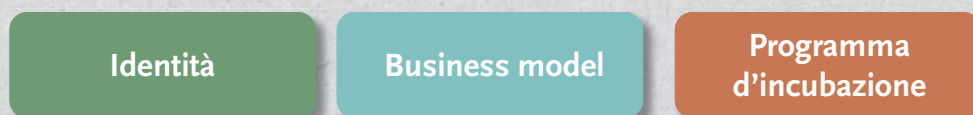
Tra le indagini più ampie nel contesto europeo si colloca la ricerca di benchmarking svolta nel 2002 dal Center for Strategy and Evaluation Services per la Commissione Europea con l'obiettivo di identificare le best practice nel settore, definire i fattori critici di successo, misurare le performance degli incubatori rispetto alle best practice e suggerire linee di intervento per lo sviluppo. Il framework teorico impiegato si basa sul modello input-processo-output. Tra gli input si collocano il profilo del management, i progetti, l'apporto finanziario degli stakeholder. L'output è invece costituito dalle imprese incubate con successo.

Nell'analisi del processo d'incubazione – caratterizzato dalle fasi di target, criteri di selezione, incubazione, criteri di exit e graduation – si inseriscono le dimensioni operative relative ai servizi offerti: formazione, consulenza, supporto finanziario, supporto tecnologico, *facilities* e networking (dalle attività di pre-incubazione fino all'*after care*).

Nel contesto italiano, una prima ricerca aveva mappato gli incubatori secondo cinque *incubator archetypes* – *university*, *regional business*, *company-internal*, *independent commercial*, *virtual incubators* – al fine di identificare i servizi chiave e la loro erogazione (Von Zedtwitz, Grimaldi 2006).

Più di recente, uno studio di Banca d'Italia (2014) ha mappato gli incubatori d'impresa operanti sul territorio

FIGURA 1 | INCUBATORI SOCIALI: UN FRAMEWORK DI ANALISI



FONTE: ELABORAZIONE DEGLI AUTORI

nazionale (61 enti, di cui 58 hanno collaborato all'indagine) descrivendone i tratti più rilevanti secondo le seguenti dimensioni d'indagine: obiettivi istituzionali, costi, indicatori di performance, servizi offerti, processo di selezione delle startup da incubare, processo di incubazione. Lo stesso studio indaga anche la prospettiva delle imprese incubate analizzando le caratteristiche delle aziende incubate, il ruolo svolto dall'incubatore, le fonti di finanziamento e gli ostacoli alla crescita.

Come si evince da questa analisi, le ricerche hanno indagato il profilo di queste organizzazioni (es. missione, profilo istituzionale, settore, servizi e attività offerti, tipologia di organizzazioni incubate ecc.) e le caratteristiche dei programmi e del processo di incubazione.

Considerando l'obiettivo di fornire una prima mappatura e una panoramica del fenomeno dell'incubazione sociale in Italia, conformemente a quanto emerge dalla letteratura si è scelto di adottare un framework costituito da tre macro dimensioni di analisi: identità, business model, caratteristiche dei programmi di incubazione (figura 1).

Per quanto riguarda l'identità dell'organizzazione, abbiamo osservato tre elementi: il profilo istituzionale (forma giuridica e soggetti proponenti), la missione dell'incubatore sociale, il background professionale del team. L'analisi del modello di business è stata condotta sul modello del Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur 2010) per evidenziare le specificità di questa tipologia di organizzazioni. Per quanto riguarda il programma d'incubazione, sono state raccolte informazioni sul processo di selezione, struttura e gestione del processo di incubazione e post-incubazione.

■ Il metodo

La ricerca è stata condotta con il metodo del *multiple case study analysis* (Yin 2003). Le fasi dello studio sono state le seguenti: selezione dei casi, definizione del protocollo di analisi, raccolta delle informazioni, analisi dei dati,

configurazione delle ipotesi, confronto con la letteratura e conclusioni (Eisenhardt 1989). Come unità di analisi è stato considerato il singolo incubatore sociale.

L'impossibilità di disporre di un elenco ufficiale di imprese ha richiesto in primo luogo di pervenire a una mappatura il più possibile esaustiva delle imprese che, nel contesto italiano, potessero essere ricondotte alla tipologia di organizzazione oggetto dell'indagine.

A tal fine si è proceduto alla consultazione di un'ampia varietà di fonti secondarie esterne (rapporti di ricerca, white paper, pubblicazioni di settore, siti web di settore) e all'attivazione di network professionali e accademici che ci hanno consentito di individuare anche realtà poco visibili sul mercato perché in fase di lancio. Complessivamente sono stati individuati 18 incubatori attivi a maggio 2015 (tabella 1). Di questi, 16 nascono come incubatori sociali mentre 2 sono incubatori universitari tradizionali che stanno iniziando a lavorare anche con startup sociali. Dei 16 incubatori sociali, 6 sono nati tra il 2010 e il 2012, 4 hanno iniziato a operare dal 2013 e 6 dal 2014. Le informazioni sono state raccolte utilizzando fonti interne ed esterne. È stata inoltre condotta un'intervista in profondità con il fondatore dell'incubatore.

Al fine di accrescere il livello di validità dei risultati (Riège 2003), si è proceduto ad analizzare i casi secondo una griglia di analisi al fine di garantire omogeneità delle informazioni e la validità interna della ricerca (Miles e Huberman 1994). Ciascun caso è stato quindi elaborato strutturando le informazioni sulla base delle aree e delle relative componenti incluse nel framework teorico degli incubatori sociali precedentemente descritto.

L'identità

Dall'analisi del profilo istituzionale emergono aspetti di notevole interesse. La ricerca 2014 di Banca d'Italia aveva evidenziato come nel nostro paese circa due terzi degli incubatori d'impresa tradizionali avesse natura pub-

TABELLA 1 GLI INCUBATORI SOCIALI IN ITALIA

NOME	CITTÀ	SOGGETTO GIURIDICO	ANNO	DESCRIZIONE
Impact Hub Milano	Milano	Impact Hub Srl e Associazione Impact Hub	2010	È il primo nodo italiano della rete Impact Hub dedicato all'innovazione e all'imprenditoria sociale. Offre servizi di consulenza, co-working, networking e programmi di incubazione
Impact Hub Trentino	Trento e Rovereto	Cooperativa The Hub Trentino - Suedtirol	2010	Fa parte della rete Impact Hub. Gestisce spazi di co-working a Trento e Rovereto e supporta le aziende con percorsi di accompagnamento personalizzati
Impact Hub Roma	Roma	The Hub Roma Srl	2011	Fa parte della rete Impact Hub ed è uno spazio di co-working dedicato all'innovazione sociale. Offre prevalentemente servizi di consulenza a start-up, piccole imprese e non profit, e svolge attività di networking
Make a Cube	Milano	Make a Cube Srl	2011	È un incubatore di startup ad alto valore ambientale, sociale e culturale. È il frutto di una joint venture tra Avanzi e Make a Change
Fab	Pordenone	Cooperativa Sociale Itaca	2012	Nasce dall'esperienza della Cooperativa Sociale Itaca. È un incubatore d'impresa rivolto al sistema della cooperazione (A e B) e alla comunità nel suo insieme con servizi di co-working, formazione e facilitazione
Impact Hub Bari	Bari	The Hub Bari Srl	2012	È un spazio di co-working per innovatori sociali
Fabriq	Milano	Comune di Milano	2013	Gestito da Impact Hub Milano e Fondazione Giacomo Brodolini, opera sui temi dell'imprenditoria e dell'innovazione sociali sia sul territorio milanese che su quello nazionale e internazionale
Kilowatt	Bologna	Kilowatt Soc. Coop., Kilowatt Srls, Associazione Kilowatt	2013	Kilowatt è un progetto di co-working e un acceleratore di idee. Si rivolge a microimprese e professionisti attivi nei settori della progettazione, sviluppo sostenibile, comunicazione digitale e creatività
Social Fare	Torino	Social Fare Srl Impresa Sociale	2013	È un centro di innovazione sociale. La missione è quella di sviluppare e implementare idee, soluzioni e reti per il bene comune con un approccio multidisciplinare
Sol.Co.	Catania	Consorzio Sol.co Reti di imprese sociali siciliane	2013	Consorzio di cooperative sociali nato nel 1994; dal 2013 attività di incubazione sociale
Coopup	Firenze	Confcooperative Firenze	2014	È un progetto di Confcooperative finalizzato al co-working e all'incubazione di nuove idee imprenditoriali con l'obiettivo di promuovere e avvicinare all'economia cooperativa giovani e neoimprenditori in settori d'impresa meno tradizionali
Impact Hub Firenze	Firenze	The Hub Firenze Srl	2014	Fa parte della rete Impact Hub, pone particolare attenzione al tema dell'economia circolare. Offre servizi di co-working, formazione e ha un programma di fellowship
Impact Hub Siracusa	Siracusa	Cooperativa Hub Sicilia	2014	Nasce nel 2011 come associazione di promozione sociale sui temi dell'innovazione sociale, dal 2013 entra nella rete di Impact Hub. Eroga un'ampia offerta di servizi a supporto di startup
Impact Hub Trieste	Trieste	The Hub Trieste Group Srl	2014	Fa parte della rete Impact Hub. Offre spazi co-working e un network di professionisti e innovatori sociali
Social Hub Genova	Genova	Consorzio Progetto Liguria Lavoro	2014	Percorso iniziato nel 1988 da un gruppo di operatori del sociale, imprenditori privati e sindacalisti, nasce nel 2014 con l'intento di esplorare nuovi impieghi per le cooperative sociali
Trentino Social Tank	Trento	Con.Solida e Centro Servizi di Volontariato di Trento	2014	È uno dei vincitori del bando Seed Money promosso da Trentino Sviluppo SpA ed è un incubatore specialistico sui temi del welfare-benessere, dei servizi alla persona e dell'economia sociale
Polihub*	Milano	PoliHub Servizi Srl	2000	Promosso dalla Fondazione Politecnico di Milano, la missione di PoliHub è supportare startup altamente innovative con modelli di business scalabili e favorire processi di cross-fertilizzazione
Speed MI Up*	Milano	Consorzio paritetico costituito da Camera di Commercio di Milano e Università Bocconi	2013	Incubatore acceleratore promosso da Università Bocconi, Camera di Commercio di Milano e Comune di Milano. Pone grande attenzione alla parte di tutoring, networking e creazione di sinergie, privilegiando gli spazi di collaborazione virtuale

* INCUBATORI UNIVERSITARI TRADIZIONALI CHE HANNO PARTECIPATO ALLA RICERCA. POLIHUB NEL 2015 STA GESTENDO IL PROGETTO THINK FOR SOCIAL DI FONDAZIONE VODAFONE PER IL SOSTEGNO A STARTUP TECNOLOGICHE AD ALTO IMPATTO SOCIALE. SPEED MI UP OSPITA ANCHE STARTUP A VOCAZIONE SOCIALE.

FONTE: ELABORAZIONE DEGLI AUTORI

blica e circa tre quarti una forma giuridica non profit. La natura pubblica e quella non profit sostanzialmente coincidono, mentre gli incubatori privati si suddividono in misura pressoché uguale tra profit e non profit (Banca d'Italia 2014). Quindi, il fenomeno dell'incubazione d'impresa tradizionale in Italia, come negli altri paesi occidentali, è sostenuto prevalentemente dall'iniziativa di istituzioni pubbliche, enti locali e università, per favorire imprenditorialità e sviluppo economico nei diversi territori.

Per l'incubazione sociale si delinea uno scenario diverso. Al netto dei due incubatori universitari coinvolti nello studio (Polihub e Speed MI Up), solo un incubatore sociale, Fabriq del Comune di Milano, è pubblico. Gli altri 15 nascono su iniziativa privata. Dal punto di vista giuridico, 7 sono società a responsabilità limitata (Srl), 8 cooperative e 1 è una Srl impresa sociale *ex lege*. Gli incubatori sociali in Italia sono dunque in prevalenza iniziative di imprenditorialità sociale, ovvero iniziative imprenditoriali che, a prescindere dallo status giuridico, nascono col fine di generare impatto sociale attraverso un modello market-based innovativo e sostenibile (Nicholls 2006; Perrini 2007). Altro elemento d'interesse è la presenza di soluzioni organizzative ibride, cioè formule organizzative che prevedono la compresenza di più soggetti giuridici profit e/o non profit (Kickul e Lyons 2012). Questo fenomeno è molto ricorrente nell'imprenditorialità sociale. Gli imprenditori sociali in questo modo cercano di massimizzare le opportunità offerte dalle diverse forme legali per favorire sia la sostenibilità economica sia la massimizzazione dell'impatto sociale delle loro organizzazioni. Una Srl per esempio garantisce massima flessibilità nell'attività commerciale ma spesso non permette di accedere a bandi e finanziamenti pubblici. Un'associazione invece può accedere più facilmente a finanziamenti pubblici e ricevere donazioni private. Esempi di formule organizzative ibride sono Impact Hub Milano e Kilo-watt di Bologna.

Due incubatori sociali sono iniziative di cooperative già esistenti. È il caso di Solco Catania e Fab Pordenone. CopUp invece è un progetto di Confcooperative nato per promuovere e avvicinare all'economia cooperativa giovani e neoimprenditori in settori d'impresa meno tradizionali. Avviato a Firenze per la Toscana nel novembre del 2014, adesso è in fase di replicazione a Bologna e Bari. Queste iniziative, anche se nate primariamente per for-

nire servizi e assistenza a cooperative sia in fase di startup che di sviluppo, si stanno aprendo a tutte le forme di imprenditorialità.

Dall'analisi della missione sono emersi alcuni elementi distintivi e comuni. Seppur con sfumature diverse legate al contesto e alla storia delle organizzazioni, la missione degli incubatori sociali è riconducibile a tre aree:

- ▶ generare cambiamento sociale e impatto positivo nella comunità di riferimento;
- ▶ promuovere uno sviluppo economico sostenibile attraverso il sostegno a iniziative imprenditoriali ad alto impatto sociale e ambientale;
- ▶ costruire una community di innovatori sociali.

Nelle interviste e nei documenti letti è molto forte l'enfasi sul rapporto con il territorio e la comunità in cui gli incubatori sociali operano e sulla tensione al cambiamento che queste organizzazioni vogliono stimolare. C'è la volontà di essere agenti positivi di cambiamento sociale, aspetto tipico dell'imprenditorialità sociale. L'attività di sostegno all'imprenditorialità ad alto impatto sociale e ambientale è dunque lo strumento attraverso cui si vuole promuovere uno sviluppo economico sostenibile e si genera impatto sul territorio. Inoltre, attraverso l'organizzazione di eventi e lo sviluppo di partnership pubblico-privato, gli incubatori sociali si fanno promotori di innovazione sociale nei diversi territori.

Centrale nella loro missione è l'obiettivo di creare un network di innovatori sociali, una community di *change makers*. L'attività di networking è fondamentale anche negli incubatori tradizionali per favorire il successo delle startup. È un servizio di supporto. Per networking si intende infatti la capacità di mettere in contatto le startup con i potenziali clienti, fornitori, partner strategici ma soprattutto investitori (Scillitoe e Chakrabarti 2010).

Nel contesto dell'incubazione sociale il network assume anche un elemento valoriale e identitario per cui la collaborazione, lo scambio di esperienze, la condivisione di valori sono fondamentali per generare idee, innovazione e cambiamento sociale.

Il contesto influisce poi sul background dei team promotori e gestori. I fondatori hanno in prevalenza un'età compresa tra i 25 e i 40 anni e la composizione dei team è molto eterogenea dal punto di vista della formazione e delle competenze. La maggior parte proviene da esperienze professionali nel sociale, molti dal mondo della

cooperazione sociale e allo sviluppo. Alcuni sono professionisti (architetti, ingegneri, creativi, avvocati, giornalisti, project manager ecc.) con un forte orientamento al sociale, altri hanno studi umanistici alle spalle. Un numero ridotto ha una formazione economica ed esperienze lavorative nel mondo dell'impresa. Si tratta sicuramente di un elemento di criticità. Infatti, si riscontra che gli incubatori sociali che propongono un pacchetto strutturato di servizi e di programmi di incubazione e accelerazione per startup sono gestiti da team con all'interno persone con una formazione economica ed esperienze lavorative nella finanza, nell'impresa e nella consulenza manageriale.

Il business model

Il modello di business è l'insieme delle soluzioni organizzative e strategiche attraverso le quali l'impresa acquisisce vantaggio competitivo. In letteratura esistono differenti concettualizzazioni che descrivono il business model d'impresa. Al fine di rappresentare le specificità del modello di business degli incubatori sociali abbiamo utilizzato le dimensioni del Business Model Canvas (Osterwalder e Pigneur 2010) per evidenziare le specificità di questa tipologia di organizzazioni.

In particolare le interviste si sono focalizzate su: proposta di valore, attività chiave e fonti di finanziamento.

Con proposta di valore si intende il motivo per il quale il cliente sceglie di rivolgersi a un'azienda piuttosto che a un'altra.

Gli incubatori nascono come strumenti di supporto alle nuove aziende, con l'obiettivo di colmare il gap spesso esistente tra le risorse chiave necessarie per la sopravvivenza delle startup e le risorse che si hanno a disposizione. Alla luce dell'ampiezza della missione degli incubatori sociali, che non si giustifica nell'esclusiva attività di incubazione, ma piuttosto come promozione e sostegno diffuso all'innovazione e all'imprenditorialità sociale, la proposta di valore si articola in quanto segue:

- ▶ disponibilità di spazi attrezzati e di *facilities* per il co-working;
- ▶ possibilità di usufruire di assistenza e servizi knowledge-based;
- ▶ coinvolgimento degli imprenditori sociali all'interno di un network dove non solo attingere e scambiare competenze ma anche condividere valori;
- ▶ accesso a fonti di finanziamento.

Analogamente agli incubatori tradizionali (Bruneel et al. 2011) le realtà che gestiscono programmi di incubazione sociale hanno una value proposition che contiene tutti questi elementi. Altri presentano specificità coerenti con la loro missione e con lo stadio di maturità dell'organizzazione. L'elemento comune a tutti gli incubatori sociali è nascere come spazi di co-working e luoghi di aggregazione e interazione per innovatori sociali.

Sono infatti questi due aspetti, il co-working e il network, a rappresentare l'elemento di differenziazione degli incubatori sociali da quelli di imprese tradizionali. Gli spazi infatti non sono concepiti come mere infrastrutture bensì come luoghi *inspiring* dove innovatori sociali possono scambiarsi idee, competenze e sviluppare relazioni utili per il successo del loro progetto imprenditoriale.

È nota la rilevanza dell'attività di networking degli incubatori d'impresa per aumentare la probabilità di crescita, sviluppo e permanenza nel mercato delle aziende incubate. Negli incubatori sociali l'efficacia di tale attività dipende in maniera considerevole dal contesto, dallo stadio di sviluppo dell'organizzazione e dall'identità dell'incubatore in termini di expertise, network, background e know-how del management e dei soggetti promotori. In ogni caso, la disponibilità di un network e di una community per favorire collaborazioni, scambi di conoscenze e di risorse è parte della value proposition degli incubatori sociali. Questo è per esempio un elemento distintivo della rete degli Impact Hub.

Con riferimento alle fonti di finanziamento le attività che permettono agli incubatori sociali di generare redditività sono le seguenti:

- ▶ affitto di spazi a startup, organizzazioni non profit e professionisti;
- ▶ pacchetti di servizi knowledge-based a startup e imprenditori sociali (quali formazione, supporto al business, assistenza amministrativa e legale);
- ▶ progetti di consulenza per imprese o amministrazioni pubbliche;
- ▶ organizzazione di eventi;
- ▶ programmi strutturati di pre-incubazione, incubazione e accelerazione finanziati prevalentemente da terzi.

Il mix di queste attività varia significativamente da un'organizzazione all'altra. L'affitto di spazi rappresenta la principale fonte di entrata per la generalità degli incubatori (la percentuale oscilla tra il 30 e il 60%) con la qua-

le spesso si riescono a coprire i costi fissi. A questa fonte di entrata si affianca l'attività di consulenza e progettazione per imprese e istituzioni pubbliche sui temi dell'innovazione, imprenditorialità sociale e sostenibilità (es. organizzazione di contest ed eventi, progetti di CSR, organizzazione e gestione di premi a sostegno dell'imprenditorialità, riqualificazione di spazi pubblici, elaborazione di politiche pubbliche a sostegno di innovazione sociale). Il rapporto con le istituzioni pubbliche è spesso legato all'aggiudicazione di bandi o gare da parte dell'organizzazione. Marginali sono invece le entrate generate da servizi knowledge-based on demand per startup anche se molti incubatori, tipicamente gli spazi di co-working, li offrono.

Poche realtà si finanziano invece stabilmente attraverso l'organizzazione e la gestione di programmi di incubazione e/o accelerazione strutturati. I programmi di incubazione vengono nella generalità dei casi finanziati da terzi (quali imprese, fondazioni corporate, fondazioni bancarie, enti locali e camere di commercio) e non dalle startup. Dei casi analizzati solo in Speed MI Up, l'incubatore d'imprese dell'Università Bocconi, le startup selezionate pagano una fee mensile per usufruire, oltreché degli spazi di co-working, anche di un programma d'incubazione (con formazione, mentoring e networking) della durata di 12-24 mesi.

Per quanto riguarda gli incubatori sociali, solo tre offro-

celerazione finanziato dalla Fondazione Cariplo. Impact Hub Firenze ha invece gestito un programma di fellowship finanziato da Unicoop Firenze. Polihub collabora con la Fondazione Vodafone nel suo primo programma di accelerazione per startup sociali.

Solo per Fabriq e Make a Cube l'organizzazione dei programmi di incubazione è l'unica fonte di entrata.

Il programma d'incubazione sociale

Poco è stato scritto riguardo ai diversi modelli d'incubazione e in che modo gli incubatori forniscano il loro supporto alle startup (Bergek e Norrman 2008). In ogni caso la review della letteratura individua come principali elementi di un modello d'incubazione:

- ▶ la *selezione*, cioè il processo decisionale di ammissione a un programma;
- ▶ il *processo d'incubazione*, durata e business support, ovvero il contenuto del programma e i servizi di supporto ai progetti imprenditoriali;
- ▶ la *graduation*, che definisce le modalità di uscita della startup dal programma di incubazione e eventuali follow-up o servizi di post-incubazione.

Rimandando a un lavoro successivo l'approfondita analisi delle differenze con i programmi d'incubazione tradizionale, è possibile sicuramente evidenziare alcuni elementi distintivi dei programmi d'incubazione sociale studiati.

Come già accennato, ancora pochi incubatori sociali in Italia offrono programmi di supporto strutturati e pensati per specifici target.

I risultati della ricerca rivelano inoltre come tutti i programmi d'incubazione attivi negli incubatori sociali italiani siano finanziati da terzi.

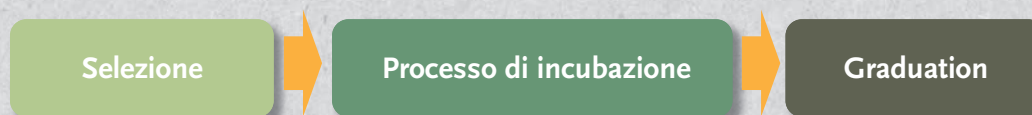
Infatti, anche se alcuni incubatori sociali offrono pacchetti di servizi di business support e programmi per startup con call aperte tut-

to l'anno – Impact Hub Milano offre per esempio un bel programma di accelerazione –, sono ancora poche le richieste da parte di imprenditori sociali e l'offerta di questi servizi rappresenta pertanto una fonte di entrata marginale per gli incubatori. Possono essere date diverse interpretazioni a questa evidenza, che sicuramente rappresenta una criticità per la sostenibilità economica degli in-

Sono ancora pochi gli incubatori sociali in Italia che offrono programmi di supporto strutturati e pensati per specifici target

no programmi di incubazione strutturati o pacchetti di servizi e percorsi di accompagnamento pensati per specifici target. Queste organizzazioni sono Impact Hub Milano, Fabriq e Make a Cube. Le altre realtà hanno cominciato da poco a gestire programmi di incubazione e fellowship o stanno considerando di espandere la propria linea di attività. Delle prime, Impact Hub Rovereto è attualmente impegnato a gestire un programma di ac-

FIGURA 2 | IL PROGRAMMA D'INCUBAZIONE SOCIALE



FONTE: ELABORAZIONE DEGLI AUTORI

cubatori e richiede ulteriore approfondimento e studio. Dal lato della domanda si può ipotizzare che la disponibilità a pagare da parte di startup sociali per servizi ad alto valore aggiunto è attualmente bassa, l'attività e il ruolo degli incubatori in ambito sociali non è ancora ben conosciuto e forse il programma d'incubazione non è ancora percepito dagli imprenditori sociali come un investimento utile per il successo delle startup.

I programmi d'incubazione, attualmente sviluppati dagli incubatori sociali, sono fellowship finanziate da uno o più soggetti, pubblici e/o privati. Le fellowship sono programmi d'incubazione destinati a specifici target (es. idee innovative, giovani imprenditori, startup, imprese sociali già avviate) e spesso finalizzati a sostenere progetti in un ambito specifico di intervento definito dal soggetto promotore (es. cultura, spreco alimentare, economia circolare, inclusione sociale ecc.). Il soggetto ricoprirà il ruolo di finanziatore dei programmi d'incubazione nonché di erogatore di un premio in denaro alle startup vincitrici della competizione.

Le startup che si candidano per un programma di fellowship vengono valutate attraverso criteri condivisi con il soggetto finanziatore e in linea con gli obiettivi della call (quali sostenibilità economica del business model e sua coerenza con gli obiettivi della call, impatto sociale, potenziale di mercato dell'idea, team, scalabilità ecc.). L'innovazione è spesso un fattore distintivo nella valutazione della startup così come la qualità e il commitment del team.

Il processo di selezione può essere strutturato in più fasi successive di screening e può prevedere, oltre alla valutazione documentale delle application, un colloquio per la valutazione del team e un pitch di presentazione dei progetti imprenditoriali.

Il contenuto del programma, la durata, la struttura sono molto vari e vengono definiti d'intesa con il partner fi-

nanziatore, che partecipa attivamente anche al processo di selezione. Possiamo distinguere tre tipologie di programmi:

- ▶ *programmi di pre-incubazione*, in cui l'attività di supporto è finalizzata a passare dall'idea imprenditoriale al business plan attraverso la verifica della fattibilità tecnica, economica e finanziaria del progetto d'impresa (durata 3-6 mesi);
- ▶ *programmi di incubazione*, in cui l'erogazione di formazione, il mentoring, il networking e tutti i servizi sono finalizzati a supportare l'avvio della startup (durata 12-24 mesi);
- ▶ *programmi di accelerazione e post-incubazione*, in cui il focus è sul consolidamento e la strategia di crescita delle startup (durata 6-12 mesi).

Un esempio di fellowship è il progetto Impact Hub Fellowship on e-Health di Impact Hub Milano e AXA, giunto alla seconda edizione nel 2015. Il programma seleziona in una prima fase tre iniziative che vengono incubate per tre mesi presso Impact Hub Milano per il rafforzamento del loro business plan. Durante questo periodo ricevono un *seed money* di 2.250 euro ciascuno e al termine viene individuato un vincitore. Il fellow selezionato, oltre a ricevere un premio complessivo in denaro di 20.000 euro, ha la possibilità di proseguire per altri nove mesi il periodo d'incubazione presso l'incubatore.

L'incubatore sociale Make a Cube opera esclusivamente per fellowship: nel 2012 ha realizzato Change Makers for Expo, supportato da Telecom Italia; tra il 2013 e il 2014 ha lanciato il primo programma di fellowship sull'innovazione culturale assieme a Fondazione Cariplo; nel 2014 ha organizzato una fellowship per Unipol, Unipol Ideas, che ha finanziato un percorso di pre-incubazione e incubazione a 8 progetti, e relativi team,

sull'innovazione sociale; nel 2015 sta lanciando la prima fellowship autofinanziata, Ready To Impact, con l'obiettivo di individuare startup in cui investire in equity e a cui erogare un percorso completo di incubazione, accelerazione ed exit.

Nel 2014 Impact Hub Firenze ha organizzato per Unicoop Firenze una fellowship per selezionare e sostenere un'idea imprenditoriale sul tema della riduzione dello spreco alimentare. Fab, l'incubatore sociale della cooperativa Itaca di Pordenone, ha scelto invece di specializzarsi nella pre-incubazione. In particolare in Fab le idee selezionate (6-7 progetti con i loro team) seguono un percorso di formazione e mentoring di 3 mesi, chiamato Academy, in cui dall'idea si arriva a un progetto. La prima metà del percorso è dedicata alle competenze personali al fine di rafforzare e verificare le capacità imprenditoriali delle persone. La seconda parte è dedicata alla redazione del business plan. Il programma è gratuito e autofinanziato dalla cooperativa Itaca.

Per quanto riguarda la graduation, che come detto definisce la modalità di uscita della startup dal programma di incubazione ed eventuali servizi di post-incubazione, alcuni programmi di fellowship possono prevedere una fase di follow-up finanziata dal programma stesso. Per esempio, nei programmi di Make a Cube con Fondazione Cariplo su innovazione culturale e Unipol il follow-up è rappresentato da un percorso di accelerazione, da due a sei mesi in base alle esigenze. L'obiettivo in questo caso è di consolidare ulteriormente i progetti, di verificarne l'effettiva sostenibilità e implementazione.

In Impact Hub Milano invece, le startup rimangono legate all'incubatore attraverso un programma di membership che permette alle startup e imprenditori sociali di continuare a scambiare valore all'interno della rete anche a scadenza del contratto, che sia di co-working, d'incubazione o di accelerazione. In ogni caso anche in assenza di follow-up strutturati gli incubatori sociali tendono a mantenere il contatto con le loro startup supportandole in particolare nella ricerca di opportunità di finanziamento e di potenziali investitori e partner per lo sviluppo del social business.

■ Conclusioni

L'evoluzione del contesto generale del terzo settore e un sempre maggiore orientamento all'imprenditorialità sociale hanno determinando negli ultimi anni lo sviluppo

degli incubatori sociali, un fenomeno che sta iniziando ad assumere dimensioni significative. Nonostante la rilevanza del tema, la letteratura accademica e le ricerche empiriche sono ancora molto esigue.

L'obiettivo di questo primo studio è stato quello di evidenziare le specificità degli incubatori sociali in Italia. L'analisi della letteratura ha consentito in primo luogo di far emergere come il fenomeno potesse essere analizzato considerando tre dimensioni rilevanti: l'identità, il modello di business e il programma d'incubazione. L'analisi di tali dimensioni permette un confronto con gli incubatori d'impresa tradizionali (tabella 2).

Per quanto concerne l'identità, emerge come gli incubatori sociali si differenzino per la natura sostanzialmente privata; inoltre alcuni presentano soluzioni organizzative ibride. Al contrario, l'incubazione d'impresa tradizionale in Italia è sostenuta prevalentemente dall'iniziativa di istituzioni pubbliche. Con riferimento alla missione, sebbene l'obiettivo comune sia lo sviluppo economico del territorio, nel caso degli incubatori sociali questo si declina con una maggiore vocazione verso il cambiamento sociale e la sostenibilità.

Relativamente al modello di business, al pari degli incubatori d'impresa tradizionali, quelli sociali offrono spazi per il co-working, servizi di supporto al business, attività di networking, programmi d'incubazione e/o accelerazione. Gli incubatori sociali sono quindi organizzazioni che promuovono e sostengono progetti e iniziative imprenditoriali innovative e ad alto impatto sociale e ambientale attraverso un ampio range di attività e servizi.

Lo studio ha tuttavia evidenziato che in queste organizzazioni i programmi d'incubazione raramente rappresentano il core business, ma si integrano con altre attività collaterali o di diversa natura: sviluppano progetti per imprese e istituzioni pubbliche sui temi dell'innovazione sociale e della sostenibilità, organizzano eventi, sono poli di aggregazione per innovatori e imprenditori sociali.

È opportuno evidenziare come il limite principale dello studio sia rappresentato dall'oggetto stesso dell'indagine. L'incubazione sociale è un fenomeno nascente e in forte evoluzione. Considerando che i primi due incubatori sociali in Italia sono nati nel 2010, le loro caratteristiche saranno maggiormente delineate e delineabili nel medio termine. Lo studio ha coinvolto dunque 18 organizzazioni di recente costituzione di cui 11 costituite a partire dal 2013 – e operanti in Italia a maggio 2015.

TABELLA 2 | INCUBATORI SOCIALI E D'IMPRESA A CONFRONTO

		INCUBATORI SOCIALI	INCUBATORI D'IMPRESA*
IDENTITÀ	Natura	Prevalentemente privata e soluzioni organizzative ibride	Prevalentemente pubblica e non profit
	Mission	Generare cambiamento sociale e promuovere uno sviluppo economico sostenibile sul territorio	Creare lavoro e generare crescita industriale a livello locale
BUSINESS MODEL	Value proposition e attività chiave	Forte focalizzazione sul co-working e il networking	Prevalentemente offerta di spazi, facilities, assistenza e servizi knowledge-based. Minore rilevanza ai servizi di networking e accesso ai finanziamenti
	Fonti di finanziamento	Prevalentemente affitto spazi e servizi knowledge-based. Meno rilevanti i programmi di incubazione strutturati	Spazi, facilities e servizi knowledge-based nell'ambito di programmi di incubazione strutturati
PROGRAMMA DI INCUBAZIONE	Processo di incubazione	Programmi di fellowship finanziati da uno o più soggetti, pubblici e/o privati. Si caratterizzano per le seguenti fasi: ► selezione ► processo e business support ► graduation	Fase di inception Fase di avvio della startup Fase di esecuzione Fase di supporto allo sviluppo commerciale Fase di raccolta capitali

* ELABORAZIONE DEGLI AUTORI SU FONTE BANCA D'ITALIA (2014).
FONTE: BANCA D'ITALIA (2014)

Tale limite rappresenta anche l'elemento di forza e originalità dello studio, che ha consentito di far emergere l'identità e i modelli di business che tali attori stanno adottando. Future attività di ricerca potranno evidenziare se tali modelli saranno economicamente e socialmente sostenibili e/o quali evoluzioni subiranno nonché porre in evidenza le specificità dei programmi di incubazione sociale.

In conclusione, è possibile evidenziare come gli incubatori sociali siano organizzazioni molto eterogenee. Nascono su iniziativa privata e sono esse stesse iniziative imprenditoriali che si propongono come motore di cambiamento sociale e driver di sviluppo economico sostenibile per la società e il territorio in cui operano. Per questo, al fine di inquadrare queste organizzazioni, è necessario adottare una prospettiva ampia. Il termine incubatore sociale è un "concetto ombrello" al quale è possibile ricondurre varie iniziative e organizzazioni (promosse da singoli individui, attori pubblici e/o privati) finalizzate a supportare progetti, imprenditori e imprese per il cambiamento sociale e promuovere uno sviluppo economico sostenibile.

A partire dalla fine degli anni Settanta lo sviluppo degli incubatori d'impresa tradizionale è stato sostenuto da importanti politiche pubbliche nei paesi industrializzati occidentali. La crisi dell'industria tradizionale e i fallimenti d'impresa dovuti alle crisi energetiche avevano innalzato i tassi di disoccupazione e, in particolar modo negli Stati Uniti, si giunse alla consapevolezza di dover elaborare nuove strategie di supporto a comunità e stati in crisi. Così, che da un approccio top-down, basato su sforzi statali nel trasferire capitale e lavori dalle aree sviluppate alle regioni in crisi, si è passati a un approccio bottom-up con il finanziamento e l'implementazione di programmi d'incubazione per sostenere lo sviluppo economico puntando sul potenziale locale (European Commission 2002). Oggi i paesi occidentali sono chiamati a dare risposte ai problemi di sostenibilità sociale e ambientale generati dal nostro modello di sviluppo: crisi dei sistemi di welfare, concentrazione della ricchezza associata a fenomeni crescenti di esclusione sociale, cambiamento climatico generato dall'impatto dei modelli di produzione e consumo. Gli incubatori sociali al pari di trent'anni fa possono

rappresentare oggi una risposta ai problemi di sostenibilità sociale e ambientale delle società moderne. In un contesto caratterizzato da scarsità di risorse e di interventi pubblici, prevalentemente di natura assistenziale e top-down non sostenibili nel lungo periodo, politiche pubbliche di sostegno a programmi d'incubazione sociale possono essere un'opzione ad alto impatto. È ne-

cessario infatti promuovere imprenditorialità in grado di combinare creazione di valore economico, sociale e ambientale e sostenere progetti innovativi che diano risposte sostenibili alle sfide sociali e ambientali delle società moderne. Ma lo sviluppo e la diffusione di queste organizzazioni dipende in larga parte da un forte sostegno e investimento pubblico. ■

■ Riferimenti bibliografici

- Aernoudt R. (2004), "Incubators: Tool for entrepreneurship?", *Small Business Economics*, 23(2), pp. 127-135.
- Banca d'Italia (2014), "Gli incubatori d'impresa in Italia", Occasional Paper, n. 216, aprile. Disponibile all'indirizzo www.bancaditalia.it/pubblicazioni/qef/2014-0216/QEF_216.pdf. Visitato il 21/05/2015.
- Bergek A., Norrman C. (2008), "Incubator best practice: A framework", *Technovation*, 28(1), pp. 20-28.
- Bruneel J., Ratinho T., Clarysse B., Groen A. (2011), "An assessment of evolving business incubators' value proposition", *Are They Helping? An Examination of Business Incubators' Impact on Tenant Firms*, 37.
- Bruneel J., Ratinho T., Clarysse B., Groen A. (2012), "The evolution of business incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations", *Technovation*, 32(2), pp. 110-121.
- Carayannis E.G., Von Zedtwitz M. (2005), "Architecting glocal (global-local), real-virtual incubator networks (G-RVINS) as catalysts and accelerators of entrepreneurship in transitioning and developing economies: Lessons learned and best practices from current development and business incubation practices", *Technovation*, 25(2), pp. 95-110.
- Carrera D., Granelli A., Masetti-Zannini A. (2009), "From emergent idea to social enterprise: The experience of the hub as a network for social innovation", Working Paper, International Social Innovation Research Conference, Oxford.
- Carrera D., Meneguzzo M., Messina A. (2006), "Social enterprise incubators: The Italian experiences", Third Annual UK Social Enterprise Research Conference, London South Bank University, England.
- Casasnovas G., Bruno A.V. (2013), "Scaling social ventures", *Journal of Management for Global Sustainability*, 1(2).
- Eisenhardt K. (1989), "Building theories from case study research", *Academy of Management Review*, n. 4.
- European Commission (2002), "Benchmarking of business incubators", Centre for Strategy and Evaluation Services, Brussels.
- Grimaldi R., Grandi A. (2005), "Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models", *Technovation*, 25(2), pp. 111-121.
- Hackett S., Dilts D. (2004), "A Systematic review of business incubation research", *Journal of Technology Transfer*, 29, pp. 55-82.
- Kickul J., Lyons T. (2012), *Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World*, Routledge.
- Miles M., Huberman A. (1994), *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, 2nd edition, Newbury Park.
- Nesta (2014), "Good incubation: the craft of supporting new social ventures", Nesta, London. Disponibile all'indirizzo www.nesta.org.uk/event/good-incubation-craft-supporting-new-social-ventures.
- Nicholls A. (Ed.) (2006), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change*, Oxford University Press.
- Osterwalder A., Pigneur Y. (2010), *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, John Wiley & Sons.
- Perrini F. (a cura di) (2007), *Social Entrepreneurship. Imprese innovative per il cambiamento sociale*, Egea, Milano.
- Peters L., Rice M., Sundararajan M. (2004), "The role of incubators in the entrepreneurial process", *Journal of Technology Transfer*, 29 (1), pp. 83-91.
- Riege A.M. (2003), "Validity and reliability tests in case study research: A literature review with 'hands-on' applications for each research phase", *Qualitative Market Research: An international Journal*, 6(2), pp. 75-86.
- Rowley J. (2002), "Using case studies in research", *Management Research News*, 25(1), pp. 16-27.
- Scillitoe J.L., Chakrabarti A.K. (2010), "The role of incubator interactions in assisting new ventures", *Technovation*, 30(3), pp. 155-167.
- Smilor R.W. (1987), "Managing the incubator system: Critical success factors to accelerate new company development", *Engineering Management, IEEE Transactions on*, (3), pp. 146-155.
- Vanderstraeten J., Matthyssens P. (2012), "Service-based differentiation strategies for business incubators: Exploring external and internal alignment", *Technovation*, 32(12), pp. 656-670.
- Vinokur-Kaplan D., Connor J.A. (1998), "Nonprofit incubators: Comparative models for nurturing new third sector organizations", International Society for the Study of Third Sector Research, Geneva, Switzerland.
- Von Zedtwitz M., Grimaldi R. (2006), "Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy", *The Journal of Technology Transfer*, 31(4), pp. 459-468.
- Woodside A., Wilson E. (2003), "Case study research methods for theory building", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 6/7, pp. 493-508.
- Yin R. (2003), *Case Study Research*, Sage Publications, 3rd Edition, Newbury Park.