



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale  
In Sviluppo Economico e  
dell'Impresa

Tesi di Laurea

# **Analisi e progettazione di un incubatore d'impresa a Ca' Foscari**

**Relatore**

Ch. Prof. Giancarlo Coró

**Laureando**

Matteo Vianello  
Matricola 821486

**Anno Accademico**

2016 / 2017

<b>Indice</b>	i
<b>Elenco delle Figure</b>	iii
<b>Elenco delle Tabelle</b>	iii
<b>Introduzione</b>	1
<b>Capitolo 1. Incubatori d’impresa, imprenditorialità e università</b>	3
1.1 Incubatori: definizione, origine e inquadramento	3
1.2 Criteri di selezione	9
1.3 Imprenditorialità e start-up	14
1.4 Imprenditorialità e innovazione	15
1.5 Importanza economica e sociale dell’imprenditorialità	18
1.6 Educazione come cultura imprenditoriale	22
1.7 <i>Brain hub e innovation cluster</i>	23
1.8 Il ruolo dell’Università	24
<b>Capitolo 2. Analisi degli incubatori d’impresa e trasferimento tecnologico in Italia</b>	24
2.1 L’origine degli incubatori in Italia	24
2.2 Distinzione tra incubatori, parchi scientifici e tecnologici, centri di innovazione, <i>cluster</i> e acceleratori	28
2.3 Incubatori italiani	30
2.4 (Ri)valutazione della ricerca e <i>Research Impact</i>	63
2.5 L’impatto del trasferimento tecnologico	65
2.6 Correlazione tra “ <i>education</i> ” e “ <i>incubation</i> ” e un esempio pratico: H-Farm	67

<b>Capitolo 3. Incubatore universitario: analisi e sviluppo di un modello</b>	68
3.1 Decreto crescita 2.0: vantaggi per gli incubatori d'impresa	68
3.2 Il ruolo di un incubatore d'impresa universitario	71
3.3 Definizione di un modello di incubatore d'impresa universitario	72
3.4 Effetti positivi di un incubatore per l'ecosistema universitario	77
3.5 Modelli di <i>governance</i> e strategia finanziaria	78
<b>Capitolo 4. Un incubatore per l'Università Ca' Foscari</b>	79
4.1 Analisi delle iniziative innovative a Ca' Foscari	79
4.2 Spin-off dell'Università	84
4.3 Uffici di supporto allo sviluppo d'impresa e <i>network</i> cafoscarini	91
4.4 Valutazioni in merito ai settori operativi dell'incubatore universitario	93
4.5 Valutazione in merito alla fattibilità economico-finanziaria	96
<b>Conclusioni</b>	98
<b>Bibliografia</b>	101
<b>Sitografia</b>	105

## **Elenco delle Figure**

Figura 1.1, Schema di classificazione delle tipologie di incubatore	9
---	---

## **Elenco delle Tabelle**

Tabella 1.1, Sintesi sulle macrofasi di sviluppo degli incubatori d'impresa	7
Tabella 1.2, Classifica dei paesi “ <i>entrepreneurial friendly</i> ” nel Mondo	21
Tabella 2.1, Riepilogo per Regione delle società iscritte alla sezione degli incubatori	26
Tabella 2.2, Riepilogo delle società iscritte alla sezione speciale degli incubatori certificati	26
Tabella 2.3, Riepilogo per Regione degli incubatori d'impresa italiani	60
Tabella 2.4, Riepilogo degli incubatori d'impresa italiani	61

## **Introduzione**

Trasferimento tecnologico, *network*, start-up, incubatori d'impresa. Sono alcuni dei termini che sempre più spesso si sentono dire quando si parla di imprenditorialità e innovazione. Spesso vengono utilizzati in modo inappropriato, rischiando di alterarne il significato. Ma queste quattro parole sono e saranno sempre considerate come i tasselli fondamentali di ogni strategia che voglia creare un'impresa innovativa di successo; a tal proposito è importante capirne il reale significato.

Nel seguente elaborato si vuole far luce su questi argomenti al fine di riuscire a progettare un incubatore universitario per l'Università Ca' Foscari di Venezia.

L'idea nasce dall'esperienza personale dello scrivente, vissuta all'interno dell'Università, in cui vengono a verificarsi due situazioni così spiegate: in primo luogo gli studenti, in particolare quelli di aree non economiche, non dispongono di competenze sufficienti a sviluppare un'attività imprenditoriale in maniera autonoma; in secondo luogo l'incontro tra chi ha l'idea e chi è in grado di svilupparla è limitato a causa dalle numerose sedi dell'Ateneo spesso divise per dipartimento. Si riducono così le possibilità di conoscenze alla cerchia personale. Inoltre gli stessi studenti "inventori" possono essere intimoriti dal pensiero che diffondendo la loro idea, questa venga loro sottratta, finendo così per

abbandonarla o metterla in disparte a favore di obiettivi “più concreti” come, ad esempio, un’opportunità di lavoro.

In questo momento a Ca’ Foscari non esistono né programmi che diano un incentivo allo sviluppo di idee imprenditoriali di uno studente o *team* di studenti né un supporto nell’avvio dell’attività d’impresa.

A tal proposito è bene sottolineare come sia bassa la possibilità di successo nelle prime fasi d’impresa da parte delle nuove iniziative imprenditoriali. Inoltre, da considerarsi come una possibile problematica che incide negativamente sia sulla cultura imprenditoriale comune che sui tassi di natalità e sopravvivenza aziendale, è la scarsa competenza del singolo o del *team* imprenditoriale. Esistono tuttavia altri fattori, contestualmente legati al precedente, da considerarsi come vere e proprie minacce per la costituzione e lo sviluppo di un’entità con potenziale di riuscita, la cui attività potrebbe apportare benefici sia di natura economica che sociale o generare un vantaggio competitivo per il sistema locale e nazione. A tal proposito è necessario che l’Università disponga un particolare strumento di intervento: l’incubatore d’impresa.

L’incubatore d’impresa trova la propria ragion d’essere nelle difficoltà, quali: la gestione aziendale o di natura ambientale, che solitamente si frappongono tra la volontà individuale di intraprendere un progetto di *business* e la sua effettiva implementazione. Gli incubatori d’impresa mirano a stimolare e sostenere l’iniziativa imprenditoriale, mettendo a disposizione una serie di servizi di supporto che permettono agli imprenditori di concentrarsi sullo sviluppo della propria *business idea*, favorendo in particolar modo entità altamente innovative e con potenziale di sviluppo.

L’attribuzione data al fenomeno dell’auto-imprenditorialità di motore dello sviluppo economico è la base sulla quale si fonda il presente elaborato ed è il motivo per cui nella seguente dissertazione sarà definita l’attività di incubazione aziendale e il suo funzionamento.

I termini “imprenditore” ed “imprenditorialità” fanno parte del vocabolario comune, tuttavia appare utile e necessario approfondire nel primo capitolo della presente dissertazione il significato di questi concetti, al fine di fornire una descrizione della figura dell’imprenditore e delle determinanti alla base del comportamento imprenditoriale, analizzando il ruolo che rivestono per queste figure l’educazione, il territorio e l’università.

Nel secondo capitolo si procederà con l’analisi in merito alla situazione italiana delle strutture di incubazione d’impresa al fine di identificarne le *best practice* e gli strumenti

di successo così come gli aspetti negativi o da migliorare.

Nel terzo capitolo viene esplicitato lo scopo di sviluppare un modello di incubatore universitario, facendo particolare attenzione al paragone col capitolo precedente in cui si è cercato di sottolineare l'importanza del trasferimento tecnologico e di trovare un metodo comprovato per valorizzare al meglio la ricerca accademica.

Nel quarto e ultimo capitolo l'analisi è focalizzata sull'Università Ca' Foscari di Venezia al fine di valutarne le *performance* e l'esperienza, nonché gli uffici attivi che offrirebbero un punto di partenza per lo sviluppo di un incubatore per la stessa Università.

Al termine della trattazione sarà valutata la fattibilità di questa struttura e sarà proposto un progetto su come debba essere l'incubatore universitario dell'Università Ca' Foscari di Venezia.

## **Capitolo 1. Incubatori d'impresa, imprenditorialità e università**

### **1.1 Incubatori: definizione, origine e inquadramento**

Non esiste una definizione oggettiva e comunemente accettata di incubatore d'impresa o incubazione di impresa. Esistono oltre una decina di definizioni nella letteratura accademica e ciascuna è stata utilizzata da imprese o istituzioni pubbliche di diverse nazioni perché rispecchiava al meglio la cultura locale o le leggi nazionali.

È estremamente importante comprendere come sia impossibile avere una definizione comune di questo concetto a causa dei seguenti motivi: in primo luogo è un fenomeno in costante evoluzione (come si vedrà in seguito si possono contare almeno 3 stadi evolutivi), per di più ogni nazione, economia e società percepisce questo concetto diversamente; inoltre, il significato semantico attribuito a incubazione d'impresa può distorcere quello di incubatore d'impresa (ad esempio, se si confonde una collaborazione di una start-up con un'azienda di maggiori dimensioni per una incubazione d'impresa, si potrebbe attribuire erroneamente a quest'ultima lo *status* di incubatore d'impresa); infine in base al punto di vista, alla tipologia, agli obiettivi, alla forma e dimensione della struttura il significato può essere interpretato in maniera differente. Un incubatore può essere a scopo di lucro o *non-profit*, pubblico o privato, ecc.

Per definire al meglio il concetto è opportuno comprendere come questo si sia sviluppato nel tempo.

Tutto ha inizio nel 1959, quando Joseph Mancuso, una volta acquistato il più grande stabilimento industriale della città di Batavia, New York, non riuscì a concludere un contratto d'affitto con una singola impresa, date le enormi dimensioni dell'edificio e decise quindi di affittarlo a tante piccole imprese fornendo in condivisione alcuni servizi base di assistenza. Nacque così il Batavia Industrial Center (BIC), il primo incubatore d'impresa al mondo.

Il fenomeno degli incubatori non fu di particolare rilievo se non verso la fine degli anni Settanta, quando altri incubatori d'impresa vennero fondati in diverse città degli Stati Uniti. Agli inizi degli anni Ottanta se ne contavano una dozzina in tutto il paese. Solo venticinque anni dopo il numero complessivo era salito a circa un migliaio e mezzo nei soli Stati Uniti d'America.

Progetti simili si svilupparono anche all'interno dell'Unione Europea, con particolare enfasi all'importanza che tali strumenti potevano avere nello sviluppo economico regionale. Le istituzioni pubbliche svolsero un ruolo estremamente importante in questa fase. Nel tempo si svilupparono due differenti approcci teorici sugli incubatori d'impresa, influenzati dalle differenze culturali tra nuovo e vecchio continente. Infatti è possibile individuare due modelli concettuali contrapposti: il primo, detto "anglo-sassone", che mantiene in buona parte l'architettura originale, si concentra sugli investimenti in start-up tecnologiche col fine di trarne un guadagno, il secondo, detto "europeo", si riferisce a quegli incubatori finanziati in prevalenza dalla pubblica amministrazione e orientati a fini sociali per il benessere del territorio.

Sin dalla nascita del primo incubatore nel 1959 la dottrina accademica ha dimostrato uno spiccato interesse per la materia che comunque, come già evidenziato, non ha portato ad una definizione universalmente accettata. Di seguito alcune definizioni a dimostrazione dell'eterogeneità e dello sviluppo nel tempo del concetto.

*Allen, (1990). "A facility that provides affordable rent to new and small firms, shared office and logistical services, and arranges business management and financial assistance."*

*Sherman and Chappell (1998). "An economic development tool primarily designed to help create new businesses in a community. Business incubators help emerging businesses by providing various support services, such as assistance in developing business and marketing plans, building management teams, obtaining capital, and access to a range*

*of more specialized professional services. They also provide flexible space, shared equipment, and administrative services.”*

Gonzalez & Lucea (2001). *“A controlled environment, physical or virtual, that cares and helps new ventures at an early stage until they are able to self-sustain through traditional means...”*

Aernoudt (2004). *“An interactive development process where the aim is to encourage people to start their own business and to support start-up companies in the development of innovative products. (...) Besides accommodation, an incubator should offer services such as hands-on management, access to finance (mainly through links with seed capital funds or business angels), legal advice, operational know-how and access to new markets.”*

Grimaldi, Grandi (2005). *“The incubation concept seeks an effective means to link technology, capital and know-how in order to leverage entrepreneurial talent, accelerate the development of new companies, and thus speed the exploitation of technology. Incubators assist emerging businesses by providing a variety of support services such as assistance in developing business and marketing plans, building management teams, obtaining capital, and access to a range of other more specialized professional services.”*

Soetanto, Jack (2011). *“Intermediary organizations that support firms by helping them establish and develop networks with a broad range of economic actors. In doing so, business incubators continue to play a fundamental support role because they provide a facility where the personnel of incubator firms can come together, interact and mobilise resources.”*

National Business Incubation Association (NBIA) (2017). *“Business incubation is a business support process that accelerates the successful development of start-up and fledgling companies by providing entrepreneurs with an array of targeted resources and services. These services are usually developed or orchestrated by incubator management and offered both in the business incubator and through its network of contacts. A business incubator’s main goal is to produce successful firms that will leave the program financially viable and freestanding. These incubator graduates have the potential to*

*create jobs, revitalize neighbourhoods, commercialize new technologies, and strengthen local and national economies.”*

Il concetto di incubatore d’impresa ha continuato a modificarsi sin dalla fondazione del primo di questi. Al mutare di periodi storici gli incubatori hanno seguito un percorso evolutivo di adattamento, aggiornando i servizi offerti e le risorse fornite alle imprese incubate. Le macrofasi di sviluppo degli incubatori sono tre (Bruneel, Ratinho, Clarysse e Groen, 2012) e ciascuna è dovuta all’approccio teorico che le contraddistingue: economie di scala, economie di apprendimento e teorie del *networking*.

Incubatori di prima generazione: economie di scala

Dalla loro nascita, a fine anni cinquanta, fino agli anni ottanta, gli incubatori si limitavano a fornire infrastrutture fisiche e servizi condivisi. Con infrastrutture fisiche si intendono spazi da adibire a uffici, sale conferenza, sale riunioni o laboratori di ricerca e piccoli impianti di produzione da condividere tra le imprese incubate. I servizi consistevano in reception, utenze (luce, acqua, gas e telecomunicazioni) e pulizie. Questo permetteva un triplice guadagno, in termini monetari e non, per le imprese incubate: in primo luogo potevano sfruttare le economie di scala dell’incubatore in cui risiedevano; inoltre, avevano accesso a quell’insieme di servizi a cui probabilmente non avrebbero avuto accesso normalmente in fase iniziale d’impresa; infine, non dovevano regolare i rapporti (ordini, pagamenti) per i vari servizi con una pluralità di soggetti, ma unicamente con l’incubatore permettendo loro di concentrarsi unicamente sul *core business*.

Incubatori di seconda generazione: economie di apprendimento

Alla fine degli anni ottanta divenne chiaro per i governi europei e quello statunitense che l’innovazione e le nuove tecnologie rappresentavano il nuovo pilastro per la crescita economica ed erano necessarie nuove strategie per revitalizzare un’economia basata sui settori automobilistico e dell’industria pesante. Gli incubatori d’impresa divennero strumenti popolari per promuovere la creazione di compagnie *technology-intensive*. Queste compagnie oltre a spazi e servizi condivisi, tipicamente avevano bisogno di capacità imprenditoriali ed esperienze di *marketing*. La seconda generazione di incubatori reagì alle mutate necessità includendo tra i suoi servizi delle attività “*knowledge-based*”, principalmente implementate con un processo di “*learning-by-doing*”. Le imprese incubate venivano guidate nella creazione di regole, procedure e strategie in cui operare,

mentre il *management team* (solitamente i fondatori) beneficiava di una formazione addizionale che rendeva loro possibile una notevole riduzione del processo di *trial and error* (apprendere dai propri errori), scalando più rapidamente la curva di apprendimento. Il risultato fu una accresciuta cultura aziendale all'interno delle nuove imprese e migliori *performance*.

Incubatori di terza generazione: teorie del *networking*

A partire dalla metà degli anni novanta gli incubatori realizzarono l'importanza di sviluppare un *network* come strumento per aumentare le possibilità di successo delle aziende incubate. Lo sfruttamento di un *network* consentì l'accesso preferenziale a nuovi potenziali clienti, fornitori, innovatori e investitori. In sostanza, mantenendo l'impianto generale della prima e seconda generazione e facilitando l'accesso a *network* esterni, gli incubatori d'impresa semplificarono l'acquisizione di risorse e la creazione di opportunità, rendendo le start-up indipendenti in tempi sempre minori. Fattore abilitante di questa terza generazione di incubatori fu internet e la sempre maggior diffusione di *New Technology-Based Firms* (NTBF), cioè quelle imprese con un particolare interesse per le attività imprenditoriali basate sulle nuove tecnologie.

Tabella 1.1, Sintesi sulle macrofasi di sviluppo degli incubatori d'impresa

	Fondamento teorico	Servizi offerti	Periodo di riferimento
Incubatori di 1 <sup>a</sup> generazione	Economie di scala	uffici, spazi e risorse condivise	dal 1959 agli anni '80
Incubatori di 2 <sup>a</sup> generazione	Economie di apprendimento	formazione e <i>coaching</i> individuale e d'impresa	dagli anni '80 alla prima metà degli anni '90
Incubatori di 3 <sup>a</sup> generazione	Teorie del <i>networking</i>	accesso a risorse e conoscenze esterne	dalla seconda metà degli anni '90 ad oggi

Fonte: Rielaborazione da Bruneel, Ratinho, Clarysse e Groen, (2012).

Per completare questa analisi preliminare sugli incubatori d'impresa è necessario effettuare un'ulteriore classificazione come suggerito da Grimaldi e Grandi (2005). Col loro lavoro vengono identificate quattro categorie di incubatori:

#### *Business Innovation Center (BIC)*

La loro origine risale al 1984 quando il primo BIC fu realizzato per iniziativa della Commissione Europea. L'attività di incubazione dei BIC consisteva nell'offrire un insieme di servizi fondamentali come spazi, infrastrutture, canali di comunicazione, opportunità di finanziamenti esterni, visibilità, ecc., a chiunque fosse riuscito a superare la selezione per intraprendere il percorso di incubazione, grazie al suo progetto di impresa innovativo.

#### *University Business Incubator (UBI)*

Questi incubatori nascono dalla volontà delle università di assumere un ruolo imprenditoriale diretto generando e diffondendo conoscenze scientifiche e tecnologiche. Gli UBI sono istituzioni che forniscono servizi e supporto alle imprese *knowledge-based*. Seppure molto simili ai BIC tradizionali, pongono maggiore enfasi nel trasferimento scientifico e tecnologico dalle università alle imprese. Il vero potenziale di questa tipologia di incubatori risiede nella capacità di collegare al loro interno tecnologie, capitali e conoscenze a favore delle imprese. Gli UBI sono soliti fornire due principali categorie di servizi: oltre ai tipici servizi di incubazione offerti dai BIC analizzati in precedenza, offrono in più dei servizi di consulenza, tirocini o impiego in diversa forma da parte degli studenti. Quest'ultimo punto è da considerarsi un rafforzamento dell'immagine complessiva dell'impresa incubata grazie alla collaborazione tra università e numerose attività a carattere sociale.

#### *Corporate Private Incubator (CPI)*

Sono quegli incubatori realizzati e di proprietà di grandi imprese, con lo scopo di supportare la nascita di nuovi *business (corporate spin-off)*. Questi spesso sono frutto di *spill-over* e vengono sfruttati per diversificazioni strategiche d'impresa. Infatti è abbastanza comune che l'azienda "madre" detenga quote di controllo di queste spin-off.

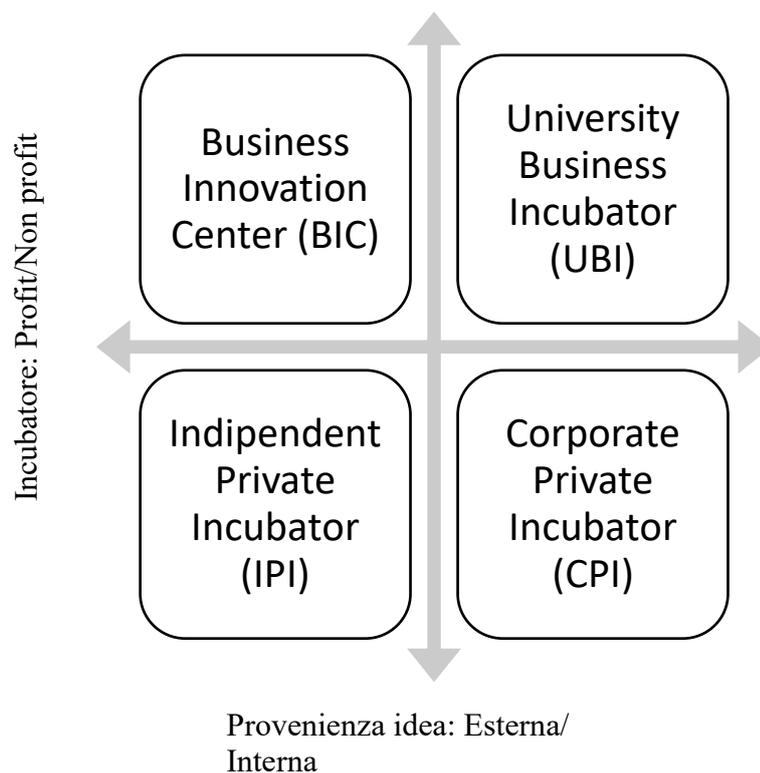
#### *Independent Private Incubator (IPI)*

Realizzati da privati (persone o imprese) per aiutare lo sviluppo imprenditoriale di terze

parti, investendo capitale proprio in cambio di quote di proprietà. Solitamente non intervengono durante la definizione del *business* d'impresa, ma nella fase in cui queste necessitano di capitali o *know-how* specifici e per questo più che incubatori, sono spesso configurati come acceleratori d'impresa.

In sintesi si può affermare che la classificazione di Grimaldi e Grandi sia basata su due variabili identificabili nella strategia dell'incubatore: *profit* o *non-profit* e nell'origine dell'idea dell'impresa incubata, cioè che provenga dall'interno (singoli o imprese interne al *network* dell'incubatore) o dall'esterno.

Figura 1.1, Schema di classificazione delle tipologie di incubatore



Fonte: Rielaborazione da Grimaldi e Grandi (2005)

## 1.2 Criteri di selezione

La *business idea* da incubare può essere frutto di *scouting* diretto o indiretto da parte degli

incubatori. Spesso quest'ultimi indicano concorsi e/o *contest*, online o presso di loro, ai quali ognuno può partecipare con la sua idea di *business*. Con queste cosiddette “*call for idea*” gli incubatori invitano chiunque a proporre la propria idea su temi liberi, su settori o ambiti specifici e a presentarla alla struttura.

I partecipanti non devono necessariamente essere imprenditori o aspiranti tali, ma possono essere anche liberi pensatori che con la loro idea si riscoprono imprenditori. L'incubatore svolgendo queste attività è uno stimolo diretto all'imprenditorialità.

Quando un'idea viene scelta, il suo ideatore inizia un percorso con la struttura incubatrice e può, in alcuni casi, utilizzare un servizio di pre-incubazione o altrimenti iniziare l'incubazione con la sua start-up, presentando richiesta formale di incubazione o pre-incubazione. Non tutti gli incubatori, siano essi pubblici o privati, forniscono un servizio di pre-incubazione, nonostante l'assistenza nella stesura del *business plan*, precedente al periodo di incubazione, sia un servizio estremamente diffuso.

La pre-incubazione differisce dall'incubazione per le sue finalità: definizione del *business* e risoluzione dei problemi iniziali. Generalmente quest'ultimi sono dovuti alla mancanza di esperienza imprenditoriale da parte degli aspiranti imprenditori. Solitamente il servizio di pre-incubazione si concretizza in servizi di consulenza in merito alla fattibilità dell'idea di *business*, alla sostenibilità economica e alla profittabilità futura, tuttavia può anche riguardare temi come l'analisi di mercato, dei *competitor* e informazione su fiscalità, adempimenti burocratici e accesso al credito. Uno dei primi servizi offerti nella fase di pre-incubazione è infatti il supporto nelle procedure di registrazione formale dell'azienda. Ulteriori servizi offerti possono anche essere il supporto nella selezione delle risorse umane, consulenze specialistiche e servizi di orientamento e formazione professionale.

Il periodo di pre-incubazione ha una durata solitamente stabilita dalle politiche dell'incubatore e varia dai 3 mesi a un massimo di 12.

L'incubatore, tra i criteri generalmente utilizzati per la valutazione dell'ammissione alla pre-incubazione, valuta l'innovatività dell'idea, il rispetto di un vincolo massimo di fatturato o di tempo dalla costituzione dell'azienda, la congruenza tra l'attività innovativa e il settore prevalente di incubazione e infine, il potenziale di sviluppo dell'idea e le capacità del *team* fondatore.

Il documento principale redatto durante la pre-incubazione è il *business plan*, che consiste nella formalizzazione dell'idea di *business*, talvolta il servizio di pre-incubazione può essere fruito anche da aziende già dotate di tale documento per perfezionarlo.

Nello specifico, il *business plan* si compone di due parti: la prima, iniziale e descrittiva,

talvolta definita qualitativa, fornisce un'analisi tecnica dell'offerta che l'azienda intende proporre, della domanda che mira a soddisfare, delle strategie da attuare, dell'organizzazione e del *management team*; una seconda parte, più analitica, contenente dati economico-finanziari, definita anche quantitativa, esamina gli investimenti previsti, la struttura economica e situazione finanziaria.

Lo sviluppo della proposta di *business* attraverso la stesura di un *business plan*, è un passaggio importantissimo per svariate ragioni. Innanzitutto, esso permette a chi non è direttamente coinvolto nello sviluppo della start-up, di capire al meglio di cosa si tratta e le sue potenzialità. Inoltre, questo documento consente di verificare la plausibilità dello sviluppo industriale dell'idea. Infine, il *business plan* fornisce al *team* di comando un riferimento per le *performance* aziendali su cui basare le scelte strategiche e valutare se gli obiettivi siano stati raggiunti o meno.

L'affiancamento alla costruzione del *business plan* e i servizi di pre-incubazione rivestono un'importanza particolare nei casi in cui gli imprenditori non abbiano esperienze pregresse nel mondo imprenditoriale. Sovente gli innovatori sono scienziati, tecnici o informatici con una scarsa preparazione in materie economico-aziendalistiche. In questi casi, il ruolo dell'incubatore nell'affiancare il potenziale imprenditore può rivelarsi non soltanto utile, ma anche decisivo per la costituzione aziendale.

In definitiva, l'attività di pre-incubazione è rivolta sia a quelle persone o start-up in costruzione che possiedono un'idea innovativa ancora da sviluppare ed implementare, sia a coloro che cercano un supporto nella stesura o perfezionamento del *business plan*. L'attività di incubazione, d'altra parte, è dedicata a supportare quelle imprese con un *business plan* definito, ma ancora prive di infrastrutture fisiche o in cerca di finanziamenti e consulenze.

La divisione formale tra la fase di pre-incubazione e incubazione è, in ogni caso, a discrezione del singolo incubatore. Capita che alcuni incubatori non distinguano le due fasi fornendo ai loro clienti un supporto completo a partire dallo sviluppo dell'idea fino all'uscita nei mercati, altri incubatori che invece distinguono le due fasi solitamente prevedono servizi differenti (e relativi costi) per ciascuna. Sia che un incubatore preferisca la distinzione delle due fasi o meno, i criteri sulla quale si basano le valutazioni per le richieste di ammissione sono stabiliti a priori. Per un incubatore effettuare un'attenta analisi di valutazione su quali saranno le start-up di maggior successo è un investimento sia in valore che in credibilità.

L'obiettivo degli incubatori è quello di supportare le aziende nella fase di start-up, in cui

sono più in difficoltà, aiutandole nello sviluppo e nella trasformazione in vere e proprie aziende autonome e di successo.

Le strutture di incubazione, però, non intendono sostenere qualsiasi attività, ma solamente o prevalentemente quelle con elevato valore potenziale. In tal modo essi contribuiscono non solo all'aumento di attività imprenditoriali, ma, come si vedrà meglio in seguito, anche a un'imprenditorialità di successo, ovvero un'imprenditorialità che contribuisce allo sviluppo del territorio, all'occupazione e alla diffusione dell'innovazione. L'impiego di criteri prestabiliti dall'incubatore può facilitare il processo di selezione. Questi possono essere più o meno rigidi e concentrarsi maggiormente su dati qualitativi o quantitativi, ma in ogni caso si possono distinguere due principali modalità di selezione delle domande di ammissione all'incubatore, ciascuna con differenti approcci (Bergek e Norrman, 2008). Innanzitutto, nel processo di selezione, gli incubatori possono focalizzarsi principalmente o sull'idea di *business* (“*idea-focus approach*”) o sugli startupper che l'hanno ideata (“*entrepreneur-focus approach*”). Per la prima tipologia l'incubatore deve possedere elevate conoscenze negli ambiti specifici di rilevanza dell'idea da esaminare, per la seconda è necessaria una particolare abilità nel giudicare le persone così come nell'individuare le competenze e le conoscenze necessarie ad essere un imprenditore di successo. La selezione non si basa unicamente su questi criteri, ma anche sulla rigidità o flessibilità degli approcci impiegati e anche in questo caso se ne possono identificare due. Col primo approccio, identificato con l'espressione “*picking the winners*”, i selezionatori dell'incubatore cercano di identificare e ammettere solo poche aziende con elevato potenziale di successo; nel secondo, definito “*survival of the fittest*”, l'incubatore applica criteri di selezione meno rigidi e procede incubando un numero consistente di imprese, lasciando, in futuro, al mercato la possibilità di scegliere le imprese migliori. Appare evidente come la selezione possa essere orientata in misura maggiore verso un approccio o l'altro a seconda degli obiettivi della struttura e degli *stakeholders*, del tipo di orientamento al profitto e degli spazi disponibili.

Combinando le diverse modalità di selezione, Bergek e Norrman hanno identificato quattro strategie di selezione:

- “*Survival of the fittest & idea*”, nasce dalla combinazione dell'approccio “*survival of the fittest*” e dalla maggiore attenzione nei confronti dell'idea (*idea-focus approach*). Questa strategia consiste nello scegliere un numero piuttosto elevato di idee, e relativi aspiranti imprenditori, con potenziale di crescita;

- “*Survival of the fittest & entrepreneur*”, come nel precedente punto, anche questa strategia seleziona un ampio numero di start-up, ma con maggiore attenzione rivolta ai *team* che le compongono rispetto alle idee di *business*;
- “*Picking the winners & idea*”, con questa strategia l’incubatore seleziona poche idee, spesso risultato di ricerche avanzate e di un settore specifico, di competenza di settori attinenti a quelli in cui già solitamente opera l’incubatore.
- “*Picking the winners & entrepreneur*”, quest’ultimo criterio di ammissione prevede la selezione di un ristretto gruppo di imprenditori o aspiranti tali dalle elevate capacità e fortemente motivati.

Lumpkin e Ireland (1988), hanno evidenziato il ruolo degli incubatori nella scelta di aziende meritevoli di assistenza, minimizzando in questo modo le probabilità di fallimento delle aziende che usufruiscono di programmi di incubazione. Gli autori hanno distinto tre dimensioni nell’analisi dei fattori di successo dell’attività, in base ai quali viene valutata la selezione. La prima dimensione riguarda l’esperienza del *management team*, inteso come capacità e competenze tecniche, manageriali, di *marketing* e finanziarie. La seconda dimensione di successo dipende dalla solidità finanziaria della start-up, in termini di redditività, liquidità e indebitamento. La terza ed ultima dimensione riguarda i fattori personali e le caratteristiche del mercato e si riferisce alla presenza di un *business plan* redatto per iscritto che analizzi questi fattori.

L’associazione Statunitense degli incubatori d’impresa (NBIA) propone un sistema *online*<sup>1</sup> attraverso il quale i *team* dirigenti di incubatori d’impresa possono valutare l’attività della propria struttura rispetto alle *best practices* riconosciute dall’associazione. Tra le dieci aree di valutazione, la NBIA riporta le *best practices* anche per quanto riguarda la selezione dei candidati. L’associazione riporta, ad esempio, casi in cui la valutazione si basa sulla compatibilità tra la *mission* aziendale e quella della start-up. Ad esempio, se la *mission* dell’incubatore è quella di rivitalizzare un’area depressa, allora la selezione andrà a concentrarsi su aziende provenienti dalla stessa zona.

La scelta dei programmi con i risultati migliori, ovvero la selezione delle start-up da incubare, è basata principalmente: sul potenziale di successo, sulla definizione dei loro bisogni al momento dell’ammissione, sulla disponibilità dei *founders* della start-up a partecipare attivamente allo sviluppo dell’ecosistema interno all’incubatore, sulla potenzialità di creare posti di lavoro e sviluppo economico e infine sull’assenza di

---

<sup>1</sup> Per maggiori informazioni [http://www2.nbia.org/resource\\_library/best\\_practices/index.php](http://www2.nbia.org/resource_library/best_practices/index.php)

competizione tra l'azienda candidata e le incubate.

Una volta che i progetti sono stati valutati e la direzione della struttura ha selezionato i più promettenti, le start-up possono essere invitate a partecipare a colloqui formali con la direzione o un comitato di ammissione. I partecipanti dipendono dalla tipologia di attività svolta. Se si tratta di un'azienda che opera nel settore informatico, ad esempio, saranno invitati a partecipare i fondatori, il programmatore informatico, un esperto del settore e un investitore privato. Nel corso del colloquio appare fondamentale chiarire i bisogni della start-up candidata e la capacità del programma di incubazione di soddisfare gli stessi. Inoltre, nel corso del colloquio saranno discusse le condizioni riguardanti le commissioni spettanti all'incubatore, i servizi che saranno forniti, inclusi eventuali servizi speciali di cui l'azienda potrebbe necessitare ed eventuali partecipazioni dell'incubatore al patrimonio dell'incubata. In questa sede, inoltre, devono essere spiegati i criteri di uscita dall'incubatore, le possibili cause che potrebbero invalidare il contratto di incubazione, gli obiettivi che il *management* della struttura si aspetta che la start-up raggiunga nel tempo e le cadenze dell'attività di monitoraggio a riguardo.

Secondo la NBIA, un importante vantaggio offerto dalla struttura di incubazione è la possibilità di far conoscere alla comunità e a possibili finanziatori le nuove start-up incubate, creando fin dall'inizio del programma un terreno fertile per la nascita di *network*.

### 1.3 Imprenditorialità e start-up

Generalmente, quando si pensa a sviluppare un'attività, si ritiene innanzitutto indispensabile il reperimento di capitali. In realtà la vera chiave di volta per la nascita di una start-up di successo è la *business idea*. Quest'ultima nasce dalla creatività di un imprenditore, dalle sue passioni, dai suoi desideri, intuizioni e competenze con lo scopo di creare dal nulla del valore. Solo un imprenditore infatti, può trovare un'opportunità di *business* per la sua idea che altrimenti resterebbe solo un progetto o un'invenzione fine a sé stessa, senza generare risultati economicamente rilevanti.

Una start-up si sviluppa attorno a questa *business idea*, con lo scopo di identificare un bisogno non soddisfatto e proporre una soluzione funzionale che lo risolva. L'idea di *business* è quindi il presupposto a tutte le scelte sulla strategia d'impresa.

Sia che si voglia realizzare una nuova attività, sia nel caso in cui la si voglia diversificare creando un nuovo business all'interno di imprese già avviate, si dovranno prendere delle

decisioni riguardanti tre aree principali:

- Il prodotto (cosa si offre)
- Il *target* a cui è rivolto (a chi è rivolto)
- L'insieme di processi (come si realizza)

Il primo punto non è semplicistico come potrebbe sembrare, ma in esso sono comprese tutte le motivazioni per cui un cliente dovrebbe scegliere un'impresa piuttosto che un'altra. Consiste in un insieme di prodotti e/o servizi che vengono rivolti ad uno specifico *target* e la metodologia per raggiungerlo (canali distributivi, *marketing*). L'identificazione di questa prima area, come verrà esaminato in seguito, può svilupparsi sulla base delle necessità dei clienti potenziali o sull'offerta di un'innovazione tecnologica.

Il secondo punto oltre a identificare il *target*, si concretizza con l'analisi della concorrenza. Infatti, il successo nei mercati di un'iniziativa economica non si basa unicamente sulla sua novità, ma piuttosto alla sua superiorità in termini monetari, funzionali o altro, rispetto a tutti i prodotti/servizi offerti dai concorrenti diretti o sostituti.

La terza area concerne la struttura aziendale e si definisce "a cascata" dall'analisi dei precedenti due punti: la strategia sarà tanto più performante quanto maggiore sarà il "fit" tra prodotto, *target* e come questi vengono raggiunti.

La *business idea* è estremamente importante per la nascita di una start-up, ma il suo sviluppo richiede persone all'altezza. Queste ultime dovranno essere in possesso di tutte quelle qualità che comunemente vengono associate all'imprenditore: intraprendenza, capacità di *management e leadership*, attitudine al rischio e la capacità di pensare al futuro.

#### 1.4 Imprenditorialità e innovazione

La nascita di nuove attività imprenditoriali così come il modificarsi di quelle già in essere per adattarsi al mutare dei tempi, sono causa di cambiamenti nei mercati e in un certo senso possono considerarsi innovazioni. Anche il clima di incertezza nella quale si svolge il lavoro di un imprenditore è una spinta ad innovare. Ma cosa vuol dire veramente innovare?

È grazie al contributo di Schumpeter che si sono distinti i concetti di invenzione, innovazione e diffusione, ampiamente utilizzati nell'analisi economica e sociale del secolo scorso.

Schumpeter definisce l'innovazione come la prima introduzione in un sistema economico e sociale di un nuovo prodotto, processo o strategia. Tali tipologie di innovazione sono così distinte:

- Innovazioni di prodotto (o servizio), sono indicate come la creazione di nuovi prodotti o servizi, l'introduzione di qualità o fruizioni di questi differenti da quelle preesistenti.
- Innovazioni di processo, sono i cambiamenti che migliorano i processi produttivi o di erogazione dei servizi o ne introducono di nuovi. Spesso questo tipo di innovazioni sono legate a tematiche di efficacia ed efficienza. Talvolta innovazione di prodotto e di processo sono strettamente legate poiché un'innovazione di processo può generare un nuovo prodotto e viceversa;
- Innovazioni strategiche, si verificano quando si accede a nuovi mercati non sfruttati o si ottengono nuove fonti di approvvigionamento.

Schumpeter negli anni trenta definì imprenditori quei soggetti economici la cui funzione consisteva nell'introdurre nuove combinazioni; infatti l'innovazione trovava riscontro diretto nelle azioni dell'imprenditore. Anche se nella letteratura accademica odierna, il termine "innovazione" viene impiegato come sinonimo di nuovo prodotto, per Schumpeter è da intendersi come il processo innovativo nella sua interezza.

Le innovazioni che hanno successo danno origine a un processo di diffusione, in cui l'innovazione originaria viene imitata e adottata da altre imprese e da altri utilizzatori.

È intuitivo comprendere come sia proprio questo processo di diffusione ad aumentare la produttività e conseguentemente incentivare lo sviluppo economico e l'incremento del reddito pro capite. Infatti, se le singole innovazioni originarie sono di per sé causa di limitati mutamenti del sistema macroeconomico, la loro diffusione su larga scala produce effetti sostanziali.

La valutazione dell'importanza economica per effetto della diffusione delle innovazioni, rende necessaria una tassonomia capace di distinguere fra innovazione radicale e incrementale:

- Innovazioni radicali, sono quelle che avvengono in modo discontinuo e ultimamente sono per lo più il risultato di un'attività programmata di ricerca e sviluppo nelle imprese e nei laboratori universitari e governativi. Non è possibile quindi considerarle come il risultato cumulativo di piccoli cambiamenti e modifiche di prodotti e processi già in essere. Le innovazioni radicali sono distribuite irregolarmente nei vari settori e nel tempo, ma al loro realizzarsi sono

sempre importanti come possibili punti di partenza per lo sviluppo di nuovi mercati o per sensibili miglieorie della qualità e riduzioni del costo dei prodotti esistenti. Spesso esse implicano un mutamento contemporaneo del prodotto, del processo produttivo e del sistema organizzativo. Un'innovazione radicale può avere effetti rilevanti nel breve periodo, ma il suo influsso economico rimane limitato e localizzato, a meno che un insieme interconnesso di queste innovazioni non sia capace di dar vita a industrie e servizi del tutto nuovi.

- Innovazioni incrementali: sono quelle che si verificano costantemente in tutte le attività industriali e terziarie, anche se in misura diversa nei vari settori, a seconda del modo in cui si combinano le pressioni da parte della domanda, le capacità inventive e le possibilità tecnologiche. Di recente, come avviene per le innovazioni radicali, molte innovazioni incrementali sono frutto di programmi organizzati di ricerca e sviluppo; talvolta sono, più che il risultato di un'attività intenzionale di questo tipo, la conseguenza di invenzioni e perfezionamenti suggeriti da tecnici o da altre persone direttamente impegnate nel processo produttivo, oppure derivano da iniziative e proposte degli utilizzatori. Numerosi studi empirici hanno confermato la grande importanza delle innovazioni incrementali nell'accrescere l'efficienza d'impiego di tutti i fattori produttivi. Esse sono particolarmente utili e rilevanti nel periodo di sviluppo successivo a un'innovazione rivoluzionaria e spesso sono associate alla progressiva espansione degli impianti e delle attrezzature, nonché ai miglioramenti qualitativi di prodotti e servizi destinati a varie applicazioni specifiche. Benché l'effetto combinato di più innovazioni incrementali crei notevoli sinergie per l'aumento della produttività, una singola innovazione di questo tipo non produce mai effetti particolarmente significativi e talvolta può passare addirittura inosservata.

Ad ogni modo gli effetti di queste innovazioni manifestano la loro reale efficacia nella crescita costante della produttività. Alla categoria delle innovazioni incrementali sono riferibili la maggior parte delle invenzioni e delle innovazioni indotte dalla domanda e la grande maggioranza dei brevetti. L'esperienza del *reverse engineering*, della riprogettazione dei sistemi produttivi e del coinvolgimento dei lavoratori nel miglioramento della qualità ha aperto ampie prospettive a questo tipo d'innovazione.

Per molti anni il problema riguardante quali fossero i fattori che determinano l'innovazione nelle società industrializzate è continuato ad essere oggetto di dibattito,

anche se in modo piuttosto confuso, tra gli economisti e tra gli storici della scienza e della tecnologia. Alcuni tra questi sostengono che sono soprattutto i mercati e altri fattori economici e sociali a determinare l'estensione, l'intensità, l'orientamento delle attività inventive e innovative, e talvolta, della stessa ricerca scientifica; altri invece hanno conferito maggiore importanza allo sviluppo autonomo della tecnologia e all'importanza sempre più forte della scienza su di essa e di entrambe sull'innovazione.

Può risultare scontato come gli studi promossi dagli enti orientati verso il mercato tendono a convalidare la tesi della trazione della domanda (innovazioni *demand/market pull*), mentre gli studi promossi dagli enti che organizzano la ricerca scientifica di base pervengono a conclusioni che confermano la tesi della spinta scientifica e tecnologica (innovazioni *technology push*).

Le innovazioni *market pull* hanno prevalentemente origine nell'ambito degli studi di mercato e dell'analisi dei *customer needs* (bisogni dei clienti), osservando e analizzando come gli utenti fruiscono dei servizi o i consumatori impiegano i prodotti. In altre parole, si parte dallo studio di un ipotetico problema e si ricerca la soluzione tecnologica che ne consente il superamento. Spesso questa tipologia di innovazione ha una connotazione di tipo incrementale, in quanto realizza miglioramenti di prodotti o servizi esistenti in termini di prestazioni o prezzo.

Le innovazioni *technology push* sono generalmente di tipo radicale, come effetto di scoperte tecnologiche che creano nuove possibili applicazioni sul mercato dell'invenzione stessa. Quest'ottica vede i clienti e consumatori come figure passive che subiscono le offerte di nuovi prodotti e servizi, i quali puntano a bisogni che non sapevano di avere, latenti o molto più semplicemente ne generano di nuovi.

Questi risultati corrispondono all'ipotesi schumpeteriana di una stretta interdipendenza tra lo sviluppo tecnologico, quello scientifico e quello del mercato. Risulta però che negli stadi iniziali predomina spesso l'influsso esogeno della scienza e delle nuove tecnologie, mentre nella fase della maturità prevalgono la domanda di mercato, le innovazioni di processo e le invenzioni secondarie.

## 1.5 Importanza economica e sociale dell'imprenditorialità

Valutata l'importanza di un imprenditore è facilmente comprensibile come tale figura sia considerata un "*asset*" per le economie nazionali da sviluppare, motivare e remunerare

quanto più possibile. Gli imprenditori hanno le capacità di cambiare il modo in cui viviamo e lavoriamo: un'innovazione di successo può migliorare i nostri standard di vita. In sintesi, volendo analizzare i benefici dell'imprenditorialità, si possono trovare le seguenti motivazioni:

- Nascita di nuovi *business*;
- Crescita della produzione interna di un paese;
- Creazione di posti di lavoro;
- Cambiamenti sociali.

#### Nascita di nuovi *business*

L'offerta di un nuovo prodotto o servizio produce un effetto "a cascata" positivo su una molteplicità di *business* difficilmente calcolabile. Innanzitutto un prodotto/servizio di successo stimolerà la nascita di nuovi competitor per soddisfare le richieste dei mercati; le start-up così nate necessiteranno personale adeguatamente istruito e formato attraverso nuovi percorsi educativi; il tutto avrà bisogno di infrastrutture in cui svilupparsi. A ciò si aggiungono i finanziamenti, strumento abilitante per queste attività e la logistica per collegare produttori e erogatori di servizi coi mercati.

#### Crescita della produzione interna di un paese

Nel medio-lungo periodo le imprese si limitano a "lottare" per le quote di mercato esistenti: se una guadagna molto probabilmente un'altra sta perdendo in maniera proporzionale, mantenendo la ricchezza nazionale inalterata e come conseguente risultato un'economia stagnante. L'imprenditorialità e le start-up generano letteralmente nuova ricchezza. Ciò è facilmente comprensibile pensando all'effetto "a cascata" precedentemente citato, tutti fattori che contribuiscono alla creazione di ricchezza.

#### Creazione di posti di lavoro

L'imprenditorialità può essere considerata uno strumento per crearsi da soli un lavoro. Applicando questo pensiero alla nascita dei nuovi *business* annessi e connessi è facilmente comprensibile come la portata sia ben superiore alla semplice auto-occupazione.

#### Cambiamenti sociali

Attraverso l'offerta di nuovi beni o servizi, gli imprenditori modificano le abitudini degli

utenti e indirettamente li liberano dalla dipendenza da sistemi e tecnologie obsoleti. Il mutamento non è limitato ai clienti, ma si estende anche ai lavoratori ed educatori che dovranno configurare il loro operato con queste innovazioni. Non c'è quindi da stupirsi se già nel 2013 in un *report*<sup>2</sup> del Dipartimento del Lavoro Statunitense si poteva leggere “65 percent of today's schoolchildren will eventually be employed in jobs that have yet to be created”.

Data la sua importanza, la regolamentazione ricopre un aspetto cruciale per l'imprenditorialità. Il “Doing business 2017: Equal opportunity for All” è un *report* annuale della World Bank il cui scopo è controllare e monitorare la situazione di 190 paesi sulla base delle regolamentazioni e normative che facilitano la nascita del fenomeno imprenditoriale. Il *report* utilizza 11 indicatori con i quali produce una classifica dei paesi oggetto di studio. Gli indicatori compresi nel *report* riguardano sia aspetti burocratici per un'impresa, come tempi e costi per avere un permesso a costruire, il trasferimento della proprietà e la soluzione delle controversie, sia aspetti fiscali, come i pagamenti delle tasse e i costi per esportare o importare, sia aspetti pratici, come la facilità con cui si può avviare un'impresa e avere accesso alle utenze o finanziari come la semplicità nell'accesso al credito. Scopo principale degli indicatori è valutare la facilità di avviamento di una nuova attività imprenditoriale, non tenendo conto di aspetti di stabilità macroeconomica, di sviluppo del sistema finanziario, dell'ampiezza dei mercati o di qualità del lavoro, che per quanto affini possano essere alla materia studiata, non la riguardano direttamente.

Nel periodo d'esame per questo *report*, che va da giugno 2015 a giugno 2016, 137 paesi hanno implementato 283 riforme nell'ambito degli 11 indicatori con un aumento superiore al 20% rispetto all'anno precedente.

Se per i primi 20 posti il *ranking* proposto dal Doing Business propone una classifica senza grosse variazioni rispetto a quella osservabile per i paesi sviluppati delle Nazioni Unite, lo stesso non può dirsi per l'Italia che passa dal ventiseiesimo posto di quest'ultima classifica al cinquantesimo della prima.

---

<sup>2</sup> Futurework - Trends and Challenges for Work in the 21st Century,  
<https://www.dol.gov/oasam/programs/history/herman/reports/futurework/report.htm>

Tabella 1.2, Classifica dei paesi “*entrepreneurial friendly*” nel Mondo

Rank	Economy
1	New Zeland
2	Singapore
3	Denmark
4	Hong Kong SAR, China
5	Korea, Rep.
6	Norway
7	United Kingdom
8	United States
9	Sweden
10	Macedonia, FYR
11	Taiwan, China
12	Estonia
13	Finland
14	Latvia
15	Australia
16	Georgia
17	Germany
18	Ireland
19	Austria
20	Iceland
...	...
50	Italy

Fonte: “Doing business 2017: Equal opportunity for All”, *report* annuale della World Bank

## 1.6 Educazione come cultura imprenditoriale

Tra le molte circostanze e *input* che contribuiscono al successo di un'attività imprenditoriale, è di particolare rilevanza possedere le giuste capacità e competenze. Persone motivate hanno bisogno di adeguate abilità per identificare le opportunità e trasformarle in progetti imprenditoriali di successo. È estremamente importante iniziare il prima possibile ad avere familiarità col concetto e per avviare una propria attività che fornisce opportunità di lavoro. In tutto ciò l'educazione svolge un ruolo chiave. È largamente riconosciuto che avviare e sviluppare una nuova attività o qualsiasi forma di organizzazione richiede un considerevole processo di apprendimento.

L'imprenditorialità e le competenze ad essa associate sono da considerarsi elementi fondamentali di sostenibilità, necessari per risolvere elementi strutturali della crisi economica come la disoccupazione giovanile e il *mismatch* tra ciò che il mercato chiede e l'istruzione ricevuta dalle nuove generazioni. Di grande importanza inoltre è diffondere l'innovazione e aiutare la creazione di una nuova società in cui tutti possano avere la possibilità di sviluppare la loro creatività.

Questi obiettivi sono stati favorevolmente accolti dall'agenda comunitaria attraverso il piano d'azione "Imprenditorialità 2020, rilanciare lo spirito imprenditoriale in Europa" e la comunicazione "Ripensare l'Istruzione, investire nelle abilità in vista di migliori risultati socioeconomici". Con questi la Commissione Europea ha ribadito l'importanza e la necessità di introdurre l'educazione all'imprenditorialità in tutti i settori dell'istruzione, compreso l'apprendimento non formale (ad esempio il volontariato).

Per il piano d'azione sviluppato dalla Commissione, ciò significa creare le condizioni per formare un *mindset* indispensabile a tutta la popolazione, siano essi lavoratori autonomi o dipendenti.

Educatori, esperti, istituzioni pubbliche e Comunitarie concordano sulla necessità di iniziare dalla scuola per promuovere e formare lo "spirito di iniziativa e di imprenditorialità", una delle otto competenze chiave per l'apprendimento permanente secondo la «Raccomandazione del Consiglio Europeo» del 18 dicembre 2006.

A livello nazionale, la Legge 107/2015 di riforma del sistema di istruzione e formazione riconosce fra gli obiettivi formativi prioritari all'art.7 comma 4, il "potenziamento delle conoscenze in materia giuridica ed economico-finanziaria e di educazione all'autoimprenditorialità".

## 1.7 *Brain hub e innovation cluster*

Alcuni posti o città particolari sono sempre stati più prosperi di altri, ma questa differenza è aumentata molto più rapidamente negli ultimi trent'anni così come la produzione interna e i brevetti si sono concentrati in particolari aree. Enrico Moretti, in "The New Geography of Jobs", identifica queste aree col nome di "*brain hub*" o "*innovation cluster*". Moretti afferma che in questi *cluster* i lavoratori altamente specializzati nell'innovazione, rendono possibile la creazione di posti di lavoro per addetti ai servizi in generale, come dottori, commessi o impiegati, in quantità tre volte superiore alla media.

Ma come nascono e si sviluppano questi *cluster*? Questa è ancora materia di una ricerca molto attiva, tant'è che in Europa questi *cluster* faticano a nascere spontaneamente come invece avviene negli Stati Uniti (si pensi alla Silicon Valley), e quando vengono realizzati "artificialmente", spesso si limitano ad essere configurabili solamente come aree con uno specifico vantaggio competitivo in un determinato settore ad esempio Londra per i servizi finanziari, Anversa per il petrolchimico e l'area di confine tra Danimarca e Svezia per il farmaceutico<sup>3</sup>.

In ogni caso è comunque possibile identificare tre fattori che accomunano l'originarsi di questi *cluster*. Il primo è un ricco mercato del lavoro: personale altamente qualificato cercherà prevalentemente impiego dove figure come loro hanno maggiore opportunità di trovare lavoro e i datori cercheranno lavoratori laddove ritengono sia più facile trovare personale altamente qualificato. L'incontro perfetto tra le necessità di lavoratori e datori di lavoro tende ad essere più produttivo, più creativo e innovativo proprio in questi casi. Il secondo fattore si delinea in maniera analoga al precedente, ma riguarda venditori, fornitori e intermediari. Ad esempio, un'impresa vicina ai suoi fornitori godrà di numerosi vantaggi come la riduzione dei tempi, costi e rischi di trasporto e similmente sarà vantaggioso per un venditore essere in prossimità dell'impresa che lo rifornisce. Il terzo fattore è quello che in economia viene definito "*human capital spillover*". Le persone imparano dai colleghi o in incontri casuali. Semplici scambi di informazioni che possono trasformarsi in idee di valore, sono estremamente importanti, come si può immaginare, nei settori ad alto contenuto innovativo e nella ricerca e sviluppo.

Questi tre fattori sono estremamente importanti e stanno a indicare come i posti che già possiedono un'alta concentrazione di imprese innovative tendono ad attrarre sempre più

---

<sup>3</sup> Informazioni dell'European Cluster Observatory, <http://www.clusterobservatory.eu/>

lavoratori e più imprese.

## 1.8 Il ruolo dell'Università

Il ruolo tradizionale dell'Università è sempre stato quello di educare e fare ricerca, ma negli ultimi decenni ha sviluppato nuove funzioni: il trasferimento tecnologico, la commercializzazione delle conoscenze e un ruolo più attivo sia nel sistema di innovazione regionale (Asheim e Gertler, 2005) che nazionale. L'Università ha assunto quindi un ruolo chiave nel generare e diffondere la conoscenza diventando un crocevia di conoscenze locali e esterne, essendo spesso parte di *network* internazionali; infatti svolge un ruolo di collegamento tra conoscenze teoriche e pratiche del mondo dell'industria, grazie a scambi informali di conoscenze, contratti di collaborazione o ricerca e sviluppo, *partnership* e fonte di lavoratori altamente qualificati. Si tratta di uno dei più efficienti meccanismi di diffusione della conoscenza alle imprese e fattore chiave nello sviluppo di *cluster* ad alta tecnologia. Analizzato ciò e visto che la presenza di un'Università è associata a stipendi più elevati (Moretti, 2012) e maggior richiesta di lavoratori specializzati, fattore abilitante la nascita degli *innovation cluster* e *brain hub* come visto prima, si può dedurre come le aree circostanti alle Università siano le più idonee allo sviluppo di questi *hub* e *cluster*, ma anche più in generale di ecosistemi dell'innovazione.

## Capitolo 2. Analisi degli incubatori d'impresa e trasferimento tecnologico in Italia

### 2.1 L'origine degli incubatori in Italia

In Italia i primi incubatori d'impresa nascono negli anni ottanta per volontà del settore pubblico, con lo scopo di favorire l'imprenditorialità e promuovere lo sviluppo economico in particolare nei territori economicamente più svantaggiati del paese. All'epoca, un ruolo fondamentale è stato svolto dalla Società per la Promozione e Sviluppo Imprenditoriale (SPI), ora divenuta Invitalia - Agenzia nazionale per l'attrazione degli investimenti e lo sviluppo d'impresa S.p.A., una società per azioni italiana partecipata al 100% dal Ministero dell'Economia. Questo ente partecipò alla creazione dei primi incubatori d'impresa nella forma dei *Business Innovation Center*

(BIC), basati sul modello proposto dalla Commissione Europea e specializzati prevalentemente nei settori del manifatturiero ad alto contenuto tecnologico.

Verso la fine degli anni ottanta in Italia, anche i Parchi Scientifici e Tecnologici (PST) iniziano a strutturare percorsi di incubazione al loro interno per favorire la nascita e lo sviluppo di attività imprenditoriali innovative. Anche questo tipo di incubatori è stato realizzato ed è tuttora gestito con risorse in prevalenza pubbliche.

Un decennio dopo, verso la fine degli anni novanta, iniziarono a diffondersi anche i primi incubatori universitari. Queste nuove strutture offrono solitamente gli stessi servizi proposti da BIC e PST, ma con un maggior focus sul trasferimento di conoscenze scientifiche e tecnologiche dal mondo universitario.

Gli ultimi a comparire nel nostro paese, nei primi anni di questo millennio, sono gli incubatori di natura privata. Solitamente specializzati nei settori di Internet e nuove tecnologie, spesso configurano la loro attività di incubazione assumendo il ruolo di *venture capital*. Attualmente, secondo i dati ufficiali delle Camere di Commercio, le società iscritte alla sezione degli incubatori certificati sono 38<sup>4</sup> con un'elevatissima concentrazione nel nord del paese.

Tabella 2.1, Riepilogo per Regione delle società iscritte alla sezione degli incubatori certificati.

Regione	Numero società
EMILIA-ROMAGNA	3
FRIULI-VENEZIA GIULIA	4
LAZIO	4
LIGURIA	1
LOMBARDIA	12
MARCHE	3
PIEMONTE	3
SARDEGNA	1
TOSCANA	2
TRENTINO-ALTO ADIGE	1
VENETO	4
<b>ITALIA</b>	<b>38</b>

Fonte: InfoCamere

<sup>4</sup> Dati ufficiali delle Camere di Commercio aggiornati al 05/06/2017

Tabella 2.2, Riepilogo delle società iscritte alla sezione speciale degli incubatori certificati

denominazione	ragioneria	codice fiscale	pv	comune	data iscrizione alla sezione degli incubatori	data iscrizione al Registro Imprese	data inizio dell'esercizio effettivo dell'attività
MECCANO - S.P.A.	SOCIETA' CONSORTILE PER AZIONI	01146570427	AN	FABRIANO	01/06/2017	19/02/1996	24/04/1989
FVB S.R.L.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	02520850427	AN	ANCONA	31/01/2014	08/09/2011	13/05/2013
SCUBE SRL	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	02572810428	AN	YESI	28/11/2013	11/01/2013	11/01/2013
PARCO SCIENTIFICO TECNOLOGICO	SOCIETA' PER AZIONI	02801580164	BG	BERGAMO	29/10/2015	19/07/2000	29/09/2000
ALMACUBE S.R.L.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	03277281206	BO	BOLZONA	08/08/2014	07/03/2013	11/03/2013
DYNAMIC S.R.L.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	02689860989	BS	SAN ZENO NAVIGLIO	04/11/2013	10/10/2005	10/10/2005
THE NET VALUE S.R.L.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	03219010827	CA	CAGLIARI	14/10/2013	14/01/2009	20/01/2009
SVILUPPO COMO - COMONET S.P.A.	SOCIETA' PER AZIONI	02946280139	CO	COMO	01/02/2017	18/07/2006	28/08/2006
TIGULLIO DIGITAL SOCIETA' A RESPONSABILITA'	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	06291340484	FI	FIRENZE	08/10/2014	04/10/2012	01/01/2013
PARCO TECNOLOGICO PADANO S.R.L. - SOCIO	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	02343220998	GE	CHIAVARI	28/04/2017	13/07/2015	23/07/2015
TELECOM ITALIA SPA O TM S.P.A.	SOCIETA' PER AZIONI	03575650989	LO	LODI	10/09/2015	25/08/2002	01/01/2003
DIGITAL MAGIC S.P.A.	SOCIETA' PER AZIONI	00488410010	MI	MILANO	15/05/2014	25/08/2002	04/08/2003
FLARETE SERVIZI S.R.L.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	04096730963	MI	MILANO	18/10/2013	30/09/2003	18/09/2003
IMPACT HUB SRL	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	06289270980	MI	MILANO	25/02/2015	18/07/2008	18/07/2008
MAKE A CUBE S.R.L.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	06608980986	MI	MILANO	07/08/2014	21/05/2009	16/11/2009
TALENT GARDEN MILANO S.R.L.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	07811700989	MI	MILANO	02/11/2015	15/11/2011	15/11/2011
POLIHUB SERVIZI S.R.L.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	03248921202	MI	MILANO	10/03/2015	29/04/2013	03/12/2012
INCUBATORE COOPERATIVA SOCIALE - ON.L.U.S.	SOCIETA' CONSORTILE A	06235820989	MI	MILANO	28/03/2014	29/04/2013	15/06/2013
M31 ITALIA S.R.L.	SOCIETA' CONSORTILE A	02167450038	NO	NOVARA	27/10/2014	08/11/2008	01/04/2009
POLO NAVACCHIO S.P.A.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	00991180332	PC	PIACENZA	18/03/2016	19/02/1996	22/08/1991
POLO TECNOLOGICO DI PORDENONE SOCIETA'	SOCIETA' CONSORTILE PER AZIONI	04447620289	PD	PADOVA	27/01/2014	27/01/2010	08/01/2010
REGGIO EMILIA INNOVAZIONE SOC. CONS. A.R.L.	SOCIETA' CONSORTILE A	01482520607	PI	CASCINA	18/08/2014	01/04/1999	01/08/2005
BIC LAZIO - SOCIETA PER AZIONI	SOCIETA' PER AZIONI	01472410833	PN	PORDENONE	17/02/2014	04/07/2002	01/09/2002
INNOVA S.R.L.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	01146540352	RE	REGGIO EMILIA	08/08/2014	19/02/1996	23/12/1993
LEVENTURE GROUP - SOCIETA PER AZIONI	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	01745990804	RM	ROMA	11/10/2013	18/02/1996	01/12/1993
PI CAMPUS S.R.L.	SOCIETA' PER AZIONI	06701860634	RM	ROMA	03/06/2015	21/03/1996	14/01/1997
TRENTINO SVILUPPO S.P.A.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	81020000022	RM	ROMA	24/01/2017	07/01/2013	13/01/2010
INCUBATORE DEL POLITECNICO - S.C.P.A.	SOCIETA' CONSORTILE PER AZIONI	13929921008	RM	ROMA	08/07/2016	08/07/2016	15/08/2016
BIC INCUBATORI FVG S.R.L.	SOCIETA' CONSORTILE PER AZIONI	00123240228	TN	ROVERETO	27/01/2016	19/02/1996	01/12/1996
INNOVATION FACTORY S.R.L.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	07793080016	TO	TORINO	18/07/2013	21/08/1999	18/08/1999
HAFARM S.P.A.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	08701850011	TO	TORINO	29/11/2014	03/10/2003	22/05/2006
IZI - TRASFERIMENTO TECNOLOGICO E	SOCIETA' CONSORTILE A	00686200320	TS	TRIESTE	10/06/2015	19/02/1998	01/03/1998
FRULLI INNOVAZIONE, CENTRO DI RICERCA E DI	SOCIETA' CONSORTILE A	01103880322	TS	TRIESTE	09/10/2013	21/02/2006	03/04/2006
TECHINNOVA S.R.L.	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	03944860265	TV	RONCADE	03/07/2015	31/01/2005	04/02/2005
VEGA - PARCO SCIENTIFICO - TECNOLOGICO	SOCIETA' CONSORTILE A	04639360267	TV	TREVISO	21/12/2016	02/01/2014	02/01/2014
	SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA	94070140309	UD	UDINE	31/07/2013	18/12/2000	01/08/2000
	SOCIETA' CONSORTILE A	03015970126	VA	VIGEVANO	03/12/2015	08/12/2007	09/01/2008
	SOCIETA' CONSORTILE A	02718390270	VE	VENEZIA	18/12/2013	19/02/1996	01/07/1996

Fonte: InfoCamere

Purtroppo il *report* delle Camere di Commercio non è esaustivo e non descrive con precisione la situazione e il numero esatto di incubatori in Italia, problema a cui in seguito si cercherà di rimediare. Le cause di errore in questo elenco sono molteplici, innanzitutto la mancanza di una netta distinzione tra incubatori, acceleratori e parchi scientifici e tecnologici che ha reso possibile la commistione tra le tre categorie all'interno del registro. In secondo luogo sono stati inseriti anche quegli incubatori d'impresa che tali non sono, poiché è prevalente, se non dominante, la gestione immobiliare sul supporto alle imprese o non possiedono quasi nessuna caratteristica tipica di un incubatore d'impresa. La Legge 221 del 17 dicembre 2012, Articolo 25, comma 5, riconosce ad un incubatore la possibilità di certificarsi come tale se "è una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una *Societas Europaea*, residente in Italia ai sensi dell'articolo 73 del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, che offre servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di start-up innovative ed è in possesso dei seguenti requisiti:

- a) dispone di strutture, anche immobiliari, adeguate ad accogliere start-up innovative, quali spazi riservati per poter installare attrezzature di prova, test, verifica o ricerca;
- b) dispone di attrezzature adeguate all'attività delle start-up innovative, quali sistemi di accesso in banda ultralarga alla rete internet, sale riunioni, macchinari per test, prove o prototipi;
- c) è amministrato o diretto da persone di riconosciuta competenza in materia di impresa e innovazione e ha a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente;
- d) ha regolari rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti collegati a start-up innovative;
- e) ha adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a start-up innovative...".

Come stabilito dai commi 6 e 7 della stessa Legge, il possesso dei requisiti di cui alle lettere dalla "a" alla "e" sono autocertificati dall'incubatore.

Un esempio di questo fenomeno di errata qualificazione è l'incubatore del Vega, parco scientifico e tecnologico di Venezia, denominato Vega In Cube. Nasce come iniziativa di recupero del territorio, promosso dal Comune di Venezia, per la riqualificazione dell'area di Porto Marghera che era stata abbandonata in seguito al declino industriale e si

costituisce in forma di Scarl (Società consortile a responsabilità limitata). L'attività di questo incubatore si limita però ad affittare gli spazi e a gestire e fornire i servizi (prevalentemente le utenze) alle imprese, senza garantire loro un supporto reale alla crescita e allo sviluppo. Il problema divenne presto strutturale: l'incubatore perdeva 2 milioni di Euro all'anno a causa di una politica immobiliare in cui i costi erano più alti dei ricavi e dove le start-up diventavano imprese consolidate senza lasciare l'incubatore e bloccandone di conseguenza il *turnover*. A fine 2013 il Tribunale di Venezia ha accolto la richiesta di concordato preventivo, poi presentata nel 2014. Il 14 febbraio 2017 è stato pubblicato il bando di vendita del Vega<sup>5</sup>.

Ottenere la qualifica di incubatore d'impresa dal Ministero dello Sviluppo Economico risulta essere molto allettante per tutte quelle aziende, che pur non essendo realmente incubatori d'impresa, sono in possesso dei requisiti richiesti dalla Legge 221/2012, poiché ottenere la qualifica di incubatore certificato dal Mise consente alle società di poter usufruire di molte delle agevolazioni destinate alle start-up innovative. Tra queste, come si vedrà meglio in seguito, vi sono l'accesso gratuito e preferenziale al fondo di garanzia, la possibilità di poter pagare i dipendenti e collaboratori esterni in *equity* e una riduzione delle procedure per ottenere lo "Startup Visa", il visto d'ingresso per imprenditori e dipendenti non comunitari.

## 2.2 Distinzione tra incubatori, parchi scientifici e tecnologici, centri di innovazione, cluster e acceleratori

Prima di proseguire nell'analisi degli incubatori aziendali ed in particolare di quelli italiani, è opportuno distinguere le caratteristiche e il ruolo di questi rispetto alle altre realtà.

Vista la similarità degli obiettivi di parchi scientifici e tecnologici (PST) ed incubatori, il ruolo di questi due tipi di organizzazione è spesso confuso o parificato.

Vi sono numerose ricerche in merito agli stimoli all'imprenditoria che prendono in considerazione i contributi di entrambe le strutture. Secondo alcuni studiosi (Phan, Siegel, Wright, 2005), incubatori e PST sono strutture il cui scopo è l'accelerazione d'impresa

---

<sup>5</sup> Bando di vendita del Vega sul sito del Comune di Venezia, <http://live.comune.venezia.it/it/article/bando-di-vendita-vega-12017-parco-scientifico-tecnologico-di-veneziascarl>

attraverso la concentrazione di conoscenze e la condivisione di risorse. Secondo altre opinioni (Chan, Lau, 2005), l'obiettivo dei PST è quello di fornire infrastrutture di sostegno tecnico, logistico e amministrativo a ricercatori e start-up che cercano di lanciarsi sul mercato. Molti parchi scientifici e tecnologici offrono anche servizi di incubazione in supporto allo sviluppo delle start-up, contribuendo alla loro crescita.

Gli obiettivi degli incubatori presentano notevoli somiglianze con quelli dei PST e dei centri di innovazione. Tuttavia una delle principali differenze consiste nell'obiettivo strategico. Per un incubatore d'impresa è lo sviluppo di start-up con un basso utilizzo dell'attività di ricerca, contrariamente i PST non offrono programmi completi di assistenza alle imprese, ma favoriscono le attività di ricerca. I servizi forniti da un incubatore saranno, quindi, volti al supporto e allo sviluppo nella definizione del concetto di *business* e del piano operativo, nella direzione aziendale, nelle attività di amministrazione, nella ricerca di finanziamenti e contatti utili.

Gli incubatori svolgono una funzione più complessa in spazi mediamente più circoscritti rispetto ai parchi scientifici e tecnologici che solitamente operano su aree di grandi dimensioni.

L'obiettivo strategico di un PST è lo sviluppo della ricerca, con un minore interesse per lo sviluppo aziendale. I parchi scientifici e tecnologici puntano ad attrarre le unità di ricerca e sviluppo di imprese ad alto contenuto tecnologico e di conoscenze, facilitando la nascita di economie esterne da agglomerazione di conoscenza e l'origine di distretti tecnologici (Balconi, Passannanti, 2006).

L'obiettivo dei PST è la produzione di conoscenza utile nel breve termine, ospitando centri di ricerca e progettazione, ma anche in maniera diretta attraverso i propri laboratori. I PST offrono infrastrutture e attrezzature di ricerca e sviluppo per aziende *high-tech* e scientifiche. La conoscenza è trasferita e diffusa grazie anche al ruolo di intermediazione tra università, centri di ricerca pubblici ed imprese interne ed esterne al parco.

I parchi scientifici e tecnologici si possono definire come organizzazioni volte alla formazione e allo sviluppo di attività *knowledge-based*, assicurando il trasferimento tecnologico e di competenze tra le aziende e le università o i centri di ricerca, consentendo ai ricercatori universitari di commercializzare i risultati delle proprie ricerche, alle start-up di sfruttare contatti per attività di ricerca e ad aziende consolidate di usufruire di laboratori, spazi, visibilità e tecnologie.

Nei centri di innovazione, invece, l'obiettivo strategico non è esclusivamente l'erogazione di servizi tradizionali di consulenza all'impresa, ma soprattutto la

catalizzazione di risorse e forze locali che rappresentano gli enti e le società interessate allo sviluppo di un'area o di una regione.

I centri per l'innovazione, spesso, sono unità aziendali dedicate ad attività di ricerca.

Molti autori differenziano anche gli incubatori dal concetto di *cluster* (Barbero, Casillas, Ramos, Guitart, 2012). Un *cluster* si configura come una concentrazione geografica di aziende interconnesse tra loro, fornitori specializzati, prestatori di servizi e aziende operanti in altri settori differenti che allo stesso tempo cooperano e competono tra loro.

Secondo la definizione di Porter (1998), il *cluster* comprende un insieme di realtà che si distaccano dal concetto di distretto industriale limitato ad un territorio circoscritto, ma si possono identificare anche cluster regionali o nazionali. I *cluster* per Porter sono luoghi in possesso di specifici vantaggi competitivi in cui risulta più facile innovare e sviluppare nuove strategie. Mentre i vantaggi competitivi nei *cluster* intesi come distretti industriali, consistono in economie esterne locali derivanti dalla presenza nel territorio di una forza lavoro e di fornitori specializzati, di rendimenti di scala crescenti, dalla riduzione dei costi di transazione e di apprendimento legati al *learning by imitation* e *by using*, e dalla specializzazione iniziale del cosiddetto *first mover*.

Ultima distinzione da effettuare è tra incubatori e acceleratori d'impresa. Lo scopo di quest'ultimi non è, come nel caso dei primi, di creare e sviluppare nuove imprese, ma piuttosto quello di potenziare aziende, anche giovani, già stabilite nel mercato e che vogliono crescere, aiutandole a trovare un *management team* adeguato e competente, ottenere nuovi finanziamenti (non *seed capital* per start-up) e potenziare *brand* e *network* aziendali. In questa maniera, le aziende sottoposte ad "accelerazione" possono concentrare i propri sforzi sulla crescita.

Spesso, però, soprattutto nel linguaggio comune, il termine acceleratore d'impresa è usato quale sinonimo di incubatore, probabilmente a causa del fatto che gli incubatori stessi sono soliti offrire anche servizi di accelerazione.

### 2.3 Incubatori italiani

Per proseguire al meglio l'analisi della struttura dell'incubatore di seguito si presenta un elenco, diviso per regione, di quelli che in Italia si possono definire realmente tali.

Di ogni incubatore si è cercato di analizzare punti di forza e principali settori e aree in cui operano.

VENETO



**trasferimento tecnologico e innovazione**

Costituita a fine 2013 e diventata operativa dai primi giorni del 2014, t2i Trasferimento Tecnologico e Innovazione è una società consortile promossa dalle Camere di Commercio di Treviso-Belluno e Venezia Rovigo Delta Lagunare; dal 2016 è entrata a far parte della compagine sociale anche la Camera di Commercio di Verona. L'incubatore d'impresa di t2i con due sedi fisiche nella città di Rovigo è rivolto a tutte le tipologie di imprese, accompagnando sia neo imprenditori nella definizione e nascita di un'impresa innovativa, sia supportando grandi aziende o multinazionali in progetti di ricerca, a livello internazionale. Oltre ad un duplice servizio di incubazione reale e virtuale per rispondere alle esigenze delle imprese che non necessitano di spazi fisici, t2i offre servizi formativi accreditati presso la Regione Veneto per i settori di formazione continua, formazione superiore e orientamento.



Costituita nel 2007, la Fondazione la Fornace dell'Innovazione di Asolo nasce dall'unione degli sforzi dei Comuni, delle Associazioni Artigiani e Confartigianati delle zone limitrofe con anche minori contributi di privati. La forte denotazione locale convoglia le energie di questo incubatore a concentrarsi principalmente sulle imprese che portano maggiore innovazione nel territorio con l'obiettivo di connettere il sistema locale alle dinamiche dell'economia.



**H-FARM**

H-Farm nasce nel 2005 dall'esperienza di Riccardo Donadon, fondatore di E-Tree, una tra le prime *web company* italiane. La *mission* dell'incubatore di H-Farm si basa sull'idea di semplificare la tecnologia in ambito digitale per favorirne l'applicazione sul mercato, motivo per cui la quasi totalità delle imprese incubate opera nei settori dell'*hi-tech* e del digitale. L'obiettivo principale è realizzare una piattaforma internazionale che contribuisca alla nascita di un *hub* di start-up basate su modelli di *business* innovativi nell'ambito del *web*, del digitale e dei nuovi media. Gli investimenti, quindi, non hanno carattere ingegneristico poiché l'intento è introdurre sul mercato tecnologie già disponibili. Questo perché, l'elemento vincente della proposta di valore non risiede nell'architettura o nella piattaforma tecnologica sviluppata, ma nelle potenzialità che essa assume in termini di semplicità di servizio e utilità per l'utente.

La sede di Roncade, nel cuore della campagna trevigiana, offre l'opportunità di coniugare la produttività lavorativa con il benessere fisico di chi vi lavora. A questa si aggiungono tre filiali internazionali (Londra, Seattle e Mumbai) volte ad aumentare l'autorevolezza del progetto e al tempo stesso garantirne la visibilità internazionale fornendo accesso a mercati maggiormente sviluppati rispetto a quello italiano e garantendo l'accesso a nuovi *network* internazionali.

L'azienda si pone sul mercato come *venture incubator*, ossia una combinazione tra un investitore (*venture capital*) ed un incubatore d'impresa, poiché fornisce i capitali di rischio necessari alla costituzione delle società nella fase iniziale del loro percorso per colmare il cosiddetto *funding gap*, assieme a servizi di incubazione ed accelerazione.

H-Farm riceve mediamente 1000 proposte di incubazione all'anno, finanziandone circa l'1% del totale in seguito alle selezioni.



Nel 2006, Ruggero Frezza, lasciata la cattedra di controlli automatici e visione computazionale dell'Università di Padova, assieme ad un gruppo di colleghi, collaboratori e imprenditori fonda M31. Questo incubatore ha come scopo la valorizzazione delle iniziative imprenditoriali che nascono dalla ricerca universitaria.

Il modello adottato da M31 è tanto singolare quanto efficiente: opera come una *holding* con due tipi di partecipazioni. Un primo tipo riguarda le partecipazioni di controllo in imprese che svolgono un ruolo strategico e complementare a M31 e un secondo tipo di partecipazioni prevede l'acquisto di quote delle imprese incubate. Il modello di *business* prevede di realizzare gli investimenti nelle partecipate tramite la cessione delle quote possedute una volta che le start-up incubate hanno acquistato valore e consolidare i risultati nelle imprese controllate.

La sede principale dell'incubatore è a Padova, ma grazie all'intreccio di partecipazioni ha costituito una rete molto ampia e dinamica anche a livello fisico con uffici in varie zone del pianeta. Il fondatore Ruggero Frezza afferma: “Se necessario apriamo sedi dove servono”<sup>6</sup>.



L'incubatore universitario d'impresa Start Cube nasce nel 2004 dall'iniziativa e col supporto economico e finanziario della Fondazione Cassa di Risparmio di Padova e Rovigo in collaborazione con l'Università degli Studi di Padova. Tale incubatore si sviluppa per ampliare l'insieme di servizi offerti dal Parco Scientifico e Tecnologico Galileo che è intestatario della struttura fisica dell'incubatore stesso.

Start Cube dà la possibilità di usufruire di una incubazione reale o virtuale, offrendo un insieme di servizi che comprendono spazi fisici per uffici e svariati servizi di supporto alla crescita e allo sviluppo imprenditoriale, con l'obiettivo di sostenere studenti, ex

---

<sup>6</sup> Affermazione avvenuta durante l'intervista di Paolo Fiore per StartupItalia del 7 giugno 2016

studenti e personale docente e tecnico-amministrativo dell'Università di Padova a creare nuove realtà d'impresa, valorizzando la ricerca scientifica e l'innovazione tecnologica. I servizi offerti da Start Cube non sono limitati alle sole categorie sopra citate ma sono dedicati anche a soggetti non legati all'Università, purché abbiano proposte imprenditoriali innovative.



Infinite Area nasce nel 2015 per iniziativa dell'imprenditore Patrizio Bof e dai suoi soci nel borgo di San Gaetano a Montebelluna. Nonostante attualmente non possa considerarsi un incubatore, ma piuttosto un acceleratore d'impresa dalle caratteristiche peculiari, si è deciso di inserirlo comunque in questo elenco in virtù di come ha operato inizialmente e poiché risulta utile al fine di questo elaborato.

I giornalisti, nei primi articoli dedicati alla struttura, lo hanno definito “l'incubatore al contrario” perché rovesciava il paradigma classico degli incubatori: non supportava lo sviluppo di un'idea innovativa di una start-up per trasformarla in un'azienda, ma creava start-up partendo dalle richieste di innovazione delle imprese, che così diventavano anche le prime acquirenti della neonata start-up. Il meccanismo così generato garantiva finanziamenti certi ai *team* imprenditoriali selezionati per lo sviluppo del progetto e *exit* rapide dalla struttura poiché, se le start-up non riuscivano ad assumere la forma di aziende autonome, venivano inglobate dalle committenti.

## LOMBARDIA



L'incubatore d'impresa all'interno del parco scientifico e tecnologico Bergamo Sviluppo viene avviato nel 2001 dalla Camera di Commercio di Bergamo per favorire la creazione d'impresa soprattutto da parte di giovani. L'incubatore si compone di due sezioni principali: la prima dedicata al supporto di iniziative a carattere innovativo operanti nel settore terziario, la seconda dedicata invece a sostenere iniziative del manifatturiero grazie a spazi ad uso produttivo.



Il Parco Scientifico e Tecnologico ComoNExT viene inaugurato nel 2010 su iniziativa della Camera di Commercio di Como ed è tuttora in fase di espansione. Nel 2013 viene aperto l'incubatore a cui sono dedicati 2.000,00 metri quadri di superficie della struttura (88 postazioni nell'area di *co-working*).

L'accesso alla fase di incubazione è consentito, previa partecipazione al bando dell'incubatore, ad aspiranti imprenditori con un'idea innovativa e a microimprese o PMI iscritte al Registro Imprese da non oltre 12 mesi.



Digital Magics è un incubatore privato fondato nel 2008 da un gruppo di imprenditori italiani (Enrico Gasperini, Alberto Fioravanti, Gabriele Ronchini e Bibop Gresta) costituito in forma di società per azioni con sede principale a Milano e uffici di collegamento in varie zone d'Italia.

Digital Magics supporta lo sviluppo di progetti digitali trasformandoli in imprese di successo che accompagna dall'ideazione fino all'IPO. Oltre ai servizi di supporto strategico e trasformazione digitale, questo incubatore progetta e sviluppa programmi di

*open innovation*, creando un “ponte strategico” tra l’ecosistema di start-up e imprese affermate.

Operando da quasi dieci anni, Digital Magics ha costituito numerosi rapporti e partnership consolidate con *business angel*, fondi di *venture capital* e *private equity* e gruppi industriali italiani e internazionali che definisce “*asset strategici*” di un *business incubator*.



FabriQ, nato nel 2014, è l’incubatore di innovazione sociale del comune di Milano. Gestito operativamente dalla Fondazione Giacomo Brodolini e da Impact Hub Milano, supporta aspiranti imprenditori nella realizzazione di progetti a valore sociale, ambientale e culturale perseguendo un duplice obiettivo: contribuire allo sviluppo di modelli di *business* innovativi e sostenibili e lavorare per lo sviluppo locale e la rigenerazione urbana. Per perseguire i suoi scopi FabriQ compie azioni di *scouting* attraverso delle *call for ideas* a tema che cambiano periodicamente a seconda delle necessità del territorio.



La Fondazione Filarete, costituita nel 2008, nasce dalla volontà dell’Università degli Studi di Milano, Fondazione Cariplo e Intesa Sanpaolo di sfruttare al meglio le risorse intellettuali e finanziarie in Italia e in particolare della Lombardia nel campo della biofarmacologia e della biomedicina. Perciò la Fondazione Filarete supporta nello sviluppo imprese *hi-tech* operanti nei settori delle scienze della vita e della salute, siano esse spin-off universitari o start-up.

Peculiarità della Fondazione è che al tradizionale sistema di incubazione ne affianca uno di “*soft incubation*”<sup>7</sup>. Pensata per aziende con sede fuori da Milano o all’estero, ma che vogliono essere comunque presenti anche fisicamente nel *network* della Fondazione Filarete, la *soft incubation* permette l’accesso a postazioni di lavoro e sale riunioni della struttura per un periodo massimo di 5 giorni al mese ad un prezzo vantaggioso.



Key Capital è un incubatore privato nato nel 2012 per volontà di Giorgio Di Stefano il cui obiettivo è realizzare investimenti in ambito digitale e mobile con orientato prevalentemente al B2B (*business to business*). Questo *venture incubator* ha sede a Milano, ma è aperto a incubare imprese internazionali il cui progetto sia coerente con la *mission* di Key Capital. I *target* principali di questo incubatore sono le start-up operanti nei settori del digitale, *mobile* e *hi-tech*.



Kilometro Rosso, nato nel 2003, è un parco scientifico tecnologico che sorge alle porte di Bergamo e ospita numerose aziende, laboratori, centri di ricerca, attività di produzione high-tech e servizi all’innovazione, tra cui un incubatore d’impresa. Orientato alla multisettorialità e alla interdisciplinarietà vuole favorire la *cross-fertilization*, cioè la contaminazione tra attività, idee ed esperienze tra gruppi eterogenei di persone per creare un distretto della conoscenza e dell’innovazione ad alto tasso tecnologico. In questo caso la costituzione dell’incubatore risulta essere una naturale conseguenza nel conseguimento degli scopi del parco.

---

<sup>7</sup> Per maggiori informazioni sulla *soft incubation* della Fondazione Filarete, <http://www.fondazionefilarete.com/it/startup/filarete-soft-incubation>



Make a Cube<sup>3</sup> è un incubatore d'impresa che ha origine, nel 2011, da uno spin-off di Avanzi, una società di consulenza per le grandi corporate. Situato nei pressi del Politecnico di Milano, Make a Cube<sup>3</sup> aiuta aspiranti imprenditori e PMI a sviluppare progetti che non escludono il profitto, ma lo subordinano a un obiettivo di sostenibilità economica, ambientale e sociale. Le start-up incubate operano esclusivamente nei settori tradizionali del *welfare* (istruzione, cultura, assistenza sanitaria e sostenibilità).

Il funzionamento di Make a Cube<sup>3</sup> si basa su *call for idea* finanziate da soggetti terzi, generalmente imprese private, rivolte a tutti e a cui chiunque può partecipare con la sua idea di *social innovation*.



PoliHub è l'incubatore del Politecnico di Milano, gestito dalla Fondazione Politecnico di Milano, con il contributo del Comune di Milano. Nato come acceleratore d'impresa nel 2000, in breve sfrutta la propria esperienza per ampliare i servizi offerti anche all'incubazione.

I settori in cui opera PoliHub sono (ma non si limitano a) *hi-tech*, design, *gaming*, *social network*, meccanica, sicurezza informatica, dispositivi medicali ed energia, collaborando e aiutando start-up, spin-off e imprese consolidate ad alto contenuto tecnologico.

Uno degli strumenti più efficaci di questo incubatore, tra i migliori in Europa e al Mondo, è l'*advisory* offerto alle aziende incubate: questo è un servizio offerto alle start-up di PoliHub con la finalità di supportarle nelle attività di raccolta di fondi privati e pubblici. PoliHub opera in accordo con i principali fondi di *venture capital* italiani ed esteri, con reti di *business angel* e importanti *corporate venture*. Inoltre, partecipa direttamente in Ban-Up SpA, una *holding* di partecipazioni, creata specificamente per favorire il

finanziamento di start-up.

Ulteriore strumento vincente di PoliHub è il costante supporto nella preparazione dei team delle imprese incubate alle start-up *competition*. In questo modo permettono, a quelle che vi partecipano, di acquisire molto più rapidamente visibilità, ampliare il proprio *network* e raccogliere capitali in caso di vittoria grazie ai premi in palio.



Speed MI Up nasce nel 2013 per iniziativa congiunta della Camera di Commercio di Milano e dell'Università Bocconi con il contributo del Comune di Milano. È un incubatore d'impresa aperto ad aspiranti imprenditori di qualsiasi nazionalità con idee innovative. Prerequisito degli startupper per l'ammissione al percorso di incubazione è la dichiarata intenzione di realizzare la propria sede strategica a Milano.

Come si può immaginare, la *mission* di questo incubatore consiste nella creazione di valore per il territorio milanese.

## FRIULI VENEZIA-GIULIA



Incubatori FVG bic, società costituita nel 1986, inizialmente con la denominazione di "BIC Trieste SpA", è una società controllata al 100% dalla Regione Friuli Venezia-Giulia tramite la società per azioni Friulia.

Nonostante venga considerato uno tra i primi incubatori d'impresa in Italia e siano presenti servizi di consulenza, *tutoring*, formazione e *network* di collegamento al suo interno, l'attività prevalente è quella immobiliare: l'incubazione di numerose imprese eterogenee e non necessariamente innovative, le consulenze e i supporti alle imprese forniti in *outsourcing* da professionisti e gli 8.500,00 mq di fabbricato su cui si sviluppa vicino a Trieste, collocano questo incubatore al limite della categoria.



Innovation Factory è l'incubatore d'impresa di AREA Science Park, il più grande parco scientifico e tecnologico d'Italia. Nasce nel 2006 a Trieste ed è stato sviluppato per supportare le imprese in tutte le loro fasi, dal *pre-seed*, l'idea senza *business plan* o piani operativi, fino all'indipendenza e la conseguente *exit*. L'incubatore è rivolto a giovani con un'idea d'impresa innovativa, ricercatori che vogliono costituire uno spin-off, start-up già costituite che necessitano aiuto e imprenditori interessati a creare una nuova impresa nella Regione.

Punto di forza di Innovation Factory è operare all'interno dei tre Campus di AREA, a Padriciano, Basovizza e Gorizia dove in totale ha 94.000 metri quadri di spazi a disposizione delle start-up e numerose infrastrutture di ricerca e prototipazione.



Techno Seed è l'incubatore d'impresa del Parco Scientifico e Tecnologico Luigi Danielli di Udine. Il progetto di questo incubatore nasce nel 2004, grazie anche a un contributo del Ministero dello Sviluppo Economico, con l'obiettivo di rafforzare il sistema economico regionale creando nuove imprese e stimolando la diffusione della cultura imprenditoriale.

Techno Seed fornisce un servizio sia di pre-incubazione che di incubazione e seleziona

idee innovative da supportare in soli quattro settori: *extended-ICT* (ovvero le tecnologie dell'informazione e della comunicazione), metallurgia, biotecnologie ed energia e ambiente.

Peculiarità del servizio di incubazione offerto da questo incubatore è che può durare fino ad un massimo di 4 anni.

## TRENTINO ALTO ADIGE



Industrio è un *venture incubator* nato nel 2013 e situato a Rovereto in provincia di Trento, specializzato nel lavorare con “*hardware start-up*” cioè quelle imprese che producono prodotti concreti, siano essi dispositivi consumer o B2B, nei settori dell'automazione e meccatronica, robotica, *biohacking*, energia e ambiente, applicativi per la domotica, IoT, *automotive*, *agritech* e *medtech*.

Il servizio di incubazione è standardizzato: una volta che la start-up vince la selezione di Industrio e accetta formalmente di essere incubata, riceve fino 50.000,00 Euro in cambio del 15% della sua *equity*, suddivisi in un massimo di 15.000,00 Euro cash e i restanti erogati sotto forma di servizi di supporto. Ogni start-up incubata dovrà affrontare un percorso di incubazione di 24 settimane sviluppato col metodo della “*lean startup*” a seguito del quale dovrà presentare un prototipo del prodotto finito.

## EMILIA ROMAGNA



AlmaCube, incubatore universitario dell'Università di Bologna, viene fondato da quest'ultima insieme a Unindustria Bologna nel 2013. Nasce con lo scopo di aiutare lo

sviluppo di attività imprenditoriali sia di ricercatori universitari tramite spin-off, che di aspiranti imprenditori e start-up innovative. In base alle necessità dell'incubato, fornisce servizi di incubazione, ma anche di pre-incubazione.

AlmaCube enfatizza l'importanza della cultura imprenditoriale tanto da strutturare corsi dedicati a tale materia per tutti gli aspiranti imprenditori ed erogati sotto forma di pacchetti formativi denominati "Pillole d'Imprenditorialità"<sup>8</sup>.



---

B-ventures nasce a Parma, nel 2013, dall'esperienza nel mondo digitale di Buongiorno, oggi DOCOMO in seguito all'acquisizione da parte del gigante delle telecomunicazioni nipponiche NTT DOCOMO.

Il punto di forza di b-ventures risiede nell'utilizzo delle risorse, fisiche, finanziarie e umane di NTT DOCOMO, il principale operatore telefonico nel campo della telefonia mobile in Giappone, per supportare le start-up incubate nei settori del *mobile payment*, *mobile content* e *mobile advertising*.

Questo incubatore offre spazi di *co-working* in Italia e in sedi internazionali come Spagna, Regno Unito e Stati Uniti, finanziamenti e co-finanziamenti personalizzati, un programma di *mentoring*, *coaching* multidisciplinare e assistenza al *fundraising*.

L'origine di B-ventures e i settori in cui opera lo rendono il *Corporate Private Incubator* italiano per eccellenza.

---

<sup>8</sup> Per maggiori informazioni sulle Pillole d'Imprenditorialità di AlmaCube, <https://www.almacube.com/pillole-dimprenditorialita/>



Cesenalab è un progetto nato nel 2013 dall'Università di Bologna-Campus di Cesena, Comune di Cesena e Fondazione Cassa di Risparmio di Cesena.

Cesenalab è un incubatore universitario che opera, ma non è limitato, al settore *dell'Information Technology* e su questo occupa due fronti: da un lato aiuta aspiranti imprenditori e start-up nello sviluppo dei loro *business*, dall'altro valorizza queste iniziative imprenditoriali e conoscenze del mondo *digital* per supportare, tramite un programma denominato "PSD Pronto Soccorso Digitale"<sup>9</sup> imprese consolidate e professionisti nella *digital transformation*.



Promosso dall'Unione dei Comuni della Bassa Romagna dal 2003, U-Start (Incubatore di Impresa del Comune di Lugo), gestito da Centuria, Centro per l'Innovazione della Rete Alta Tecnologia dalla Regione Emilia Romagna, questo incubatore supporta la creazione di imprese nel settore del terziario avanzato con particolare attenzione allo sviluppo economico del territorio.

Nonostante U-Start possa definirsi in tutto e per tutto un incubatore d'impresa, non potrà mai riceverne la qualifica dal Ministero dello Sviluppo Economico in seguito alla recente e contestata modifica dei requisiti necessari secondo cui un incubatore deve disporre di una superficie di almeno 500 metri quadri; U- Start dispone di solo la metà dello spazio richiesto (ca. 250 mq).

---

<sup>9</sup> Per maggiori informazioni sul Pronto Soccorso Digitale di Cesenalab, <http://www.cesenalab.it/cosa-offriamo/>



Innovami è un incubatore costituito in forma di associazione senza scopo di lucro con sede a Imola con l'obiettivo di semplificare i rapporti di collaborazione fra impresa e ricerca; nasce nel 2015 per iniziativa del Con.Ami, Consorzio Azienda Multiservizi Intercomunale di Imola. L'orientamento prevalente nella scelta delle start-up di Innovami è per i settori dell'automazione industriale, informatica, elettronica e telecomunicazioni, ambiente e energia.

Essendo costituito in forma di associazione questo incubatore garantisce lo status di soci di merito alle start-up ammesse che ottengono, conseguentemente, diritto di voto consultivo alle assemblee dei soci e il diritto di eleggere cumulativamente tra tutti i soci della stessa categoria un membro del Consiglio Direttivo.



Knowbel è un progetto della Fondazione DemoCenter-Sipe con la collaborazione del Tecnopolo di Modena e ha sede a Spilamberto (MO). Questo incubatore nasce a fine 2012 con già all'interno 10 start-up incubate e un Fab-Lab.

L'elevata qualità dei servizi di incubazione offerti da Knowbel lo ha spinto a stipulare accordi “*success fee based*” con le start-up: quest'ultime si troveranno a pagare *fee* più alte all'incubatore in caso di successo e viceversa.



VZ19 è una società cooperativa di comunità ad azionariato diffuso, con sede a Pieve di Cento (BO); nasce nel 2014 per iniziativa di professionisti ed imprenditori locali che condividono il desiderio di creare un luogo di incontro delle idee più brillanti e talentuose del territorio delle province di Bologna, Ferrara e Modena.

I clienti *target* di VZ19 sono neolaureati, aspiranti imprenditori, esperti d'impresa e aziende consolidate in ambito territoriale: l'incubatore infatti si pone come strumento di sostegno per lo sviluppo e la diffusione dell'imprenditorialità a 360°.

Il modello di *business* di VZ19 si costituisce di tre parti: con la prima fornisce servizi di consulenza a imprese esterne, nella seconda ottiene *fee* dalle imprese incubate e nella terza eroga servizi di formazione come *workshop* e incontri tematici.

## PIEMONTE



2i3T è una società costituita nel 2007 dall'Università degli Studi di Torino assieme a *partner* istituzionali quali Città di Torino, Provincia di Torino e Finpiemonte SpA per la gestione dell'incubatore di imprese e per il trasferimento tecnologico dell'Università. L'obiettivo di 2i3T è valorizzare in chiave economica i risultati della ricerca scientifica in ambito accademico e sviluppare l'economia del territorio promuovendo e sostenendo la creazione di nuove imprese ad alto contenuto di conoscenza.

2i3T viene definito una "*bridging institution*" poiché è un'istituzione che svolge una funzione di "ponte" tra la ricerca accademica dell'Università degli Studi di Torino e le

attività imprenditoriali del territorio, supportando e semplificando l'incontro tra le conoscenze sviluppate in ambito accademico e le competenze manageriali degli imprenditori.

Il servizio di incubazione è interamente dedicato a docenti, ricercatori, studenti e dottorandi dell'Università per il supporto allo sviluppo di idee negli ambiti dell'agroalimentare, digitale, energia e ambiente, innovazione sociale e scienze della salute.

Un'ulteriore servizio offerto da 2i3T è una sistematica attività informativa di bandi e concorsi sull'innovazione promossi da Enti pubblici e privati e supporta gli studenti interessati nelle proposte di candidatura.

Uno dei prossimi obiettivi dichiarati da questo incubatore universitario sarà interfacciarsi con gli studenti delle scuole superiori al fine di presentare la creazione d'impresa come un'opportunità significativa da intraprendere al termine della carriera universitaria.



L'Incubatore di Novara, costituito come società ad ottobre 2008 e avviato dall'inizio 2009, è strutturato in forma di società consortile a responsabilità limitata tra enti e attori del territorio piemontese quali: l'Università del Piemonte Orientale, Provincia di Novara, Comune di Novara, Associazione Industriali di Novara, Camera di Commercio di Novara e Finpiemonte SpA. Lo scopo di Enne3 è di rispondere alle esigenze riscontrate nei territori del novarese e vercellese di supportare la nascita e lo sviluppo di imprese innovative di origine prevalentemente accademica: temi dell'innovazione che nascono da ricerche in campo medico e biotecnologico, chimico, energia e nuovi materiali, farmacologico, gestione del territorio e comunicazione. È intenzione dell'incubatore estendere le proprie attività, in termini settoriali, anche al settore umanistico che, integrato con competenze e tecnologie dalla multimedialità alla diagnostica, possa portare sviluppo al tessuto imprenditoriale e al territorio.

Oltre a un'area destinata ad ospitare le start-up incubate, Enne3 ha messo a disposizione un'altra area di oltre 300 metri quadri dove prevede di ospitare realtà in post-incubazione

strategiche per mantenere una forte collaborazione tra imprese completamente operative, l'incubatore e l'università in una logica di sviluppo sul modello dei parchi scientifici e tecnologici più dinamici. L'incubatore opera in sinergia con l'Ufficio Ricerca Scientifica dell'Università del Piemonte Orientale, che fino ad oggi ha svolto le attività di *scouting*, di orientamento dei ricercatori per attivare spin-off accademici, per la gestione e l'organizzazione di progetti finanziati a sostegno della nuova imprenditorialità e la Start Cup a livello regionale.



I3P è la società consortile per azioni senza fini di lucro che gestisce l'incubatore d'impresa del Politecnico di Torino. Fondata nel 1999 da Politecnico di Torino assieme a Provincia di Torino, Camera di Commercio di Torino, Finpiemonte, Città di Torino e Fondazione Torino Wireless, I3P si è fatta promotrice di importanti iniziative per il trasferimento tecnologico, l'incubazione e la crescita di impresa. I3P è uno dei principali incubatori universitari italiani e tra i maggiori a livello europeo. La sua attività si inquadra nelle strategie globali del territorio piemontese volte a sostenere la ricerca, l'innovazione tecnologica e la nuova imprenditoria. Ha sede nella Cittadella Politecnica e lavora con start-up di diversi settori: *Information Technology*, elettronica, energia e ambiente, meccanica e aerospaziale.

Con la convinzione che “esperienza, varietà e dimensione del *network*” sono fattori critici di successo per un incubatore, la mission di I3P è:

- fornire servizi di consulenza specializzati durante il processo che conduce dall'idea all'impresa;
- gestire una rete e un *marketplace* di alto profilo che coinvolge imprenditori, professionisti, *manager* e investitori;
- offrire spazi attrezzati per ospitare le imprese, creando sinergie e stimolo reciproco.

Possono accedere all'incubatore:

- studenti, ricercatori e docenti del Politecnico di Torino o degli Enti Pubblici di

ricerca;

- aziende interessate a creare spin-off per la valorizzazione di progetti di ricerca;
- chiunque sia interessato alla creazione di un'impresa ad elevato contenuto di conoscenza e possa trarre vantaggio dalla vicinanza con i laboratori del Politecnico di Torino.



L'incubatore del Parco Scientifico e Tecnologico Tecnogrande SpA con sede a Dronero in Provincia di Cuneo all'interno del PST, oltre ad aziende in fase di start-up, ospita e supporta anche lo sviluppo competitivo di imprese già avviate che portano avanti progetti d'innovazione in vari ambiti di attività.

La duplice valenza che caratterizza Tecnogrande in quanto Parco Scientifico Tecnologico e Polo Agroalimentare, rende l'incubatore capace di fornire servizi di ricerca, sviluppo e innovazione, di consulenze tecnico-scientifiche, di ricerca di partner per progetti e/o accordi commerciali e di finanza agevolata o *fund raising*.



Univer è un consorzio senza fini di lucro che opera nel Piemonte Nord-orientale per promuovere la sinergia tra gli attori locali e sfruttare le competenze specialistiche come stimolo all'innovazione e alla crescita del territorio. In particolare, il Consorzio opera come strumento operativo per attuare iniziative e strategie congiunte tra Atenei suoi *partner* (Politecnico e Università del Piemonte Orientale) e mondo della produzione e dei servizi.

Dal 2001 Univer gestisce un incubatore di impresa la cui peculiarità risiede nelle modalità in cui effettua lo *scouting*: le imprese possono accedere all'incubatore solo tramite la

partecipazione al concorso “Start Cup Piemonte Valle d’Aosta”.

## TOSCANA



Abitare l’Arte è un incubatore d’impresa nato nel 2014 e con sede nel Comune di Quarrata in provincia di Pistoia, gestito dal Centro Sperimentale del Mobile e dell’Arredamento di Poggibonsi. Il posizionamento della sua sede, in questo specifico posto, lo rende un cardine del contensto socio-economico del territorio.

È un incubatore specializzato di terza generazione, dove possono essere accolte imprese che operano solamente nei settori del *design*, progettazione 3D e logistica. Questi ambiti operativi sono stati appositamente scelti considerando le specificità del territorio.



CERFITT Centro Ricerca e Formazione sull’Innovazione Tecnologica e il Trasferimento della Tecnologia, gestito dal Comune di Pontedera (PI), risente notevolmente della vicinanza degli stabilimenti Piaggio e come politica interna ha deciso di dedicarsi all’incubazione delle sole start-up e spin-off operanti nel settore dell’*hi-tech*.

Oltre ai servizi di incubazione CERFITT offre numerosi corsi di formazione accreditati dalla Regione Toscana.



Garfagnana innovazione, con sede a Gramolazzo in provincia di Lucca, ma gestito e nato nel 2011 dal limitrofo Comune di Minucciano, è situato nel cuore del polo tecnologico della lavorazione marmo e attorno a questo ruota il suo servizio di incubatore: requisito prioritario per essere incubati è quello di operare nel settore lapideo, delle energie rinnovabili o delle tecnologie per l'edilizia sostenibile.



**GROSSETO  
SVILUPPO**

Grosseto Sviluppo è una società nata nel 1994 da un'intesa tra istituzioni pubbliche e soggetti privati (Camera di Commercio, Provincia di Grosseto, amministrazioni comunali, associazioni di categoria e alcuni istituti di credito) per valorizzare il territorio della Maremma e rafforzarne la crescita economica. Per questo ha aperto tre sedi di incubazione, Grosseto, Scarlino e Massa Marittima.

Dal 2007 Grosseto Sviluppo per soddisfare le necessità delle imprese incubate, ma anche delle numerose aziende della provincia di Grosseto, offre corsi di formazione erogati in collaborazione con istituti e centri di formazione certificati. Le tematiche di questi corsi vengono decise in seguito a rilevamenti periodici sui fabbisogni formativi.



Il Polo Tecnologico di Navacchio nasce nel 2000 a Navacchio, nei pressi di Pisa e nel

2003 costituisce il primo incubatore d'impresa all'interno del polo tecnologico. Ora dispone di altre due sedi dedicate allo sviluppo d'impresa a Rosignano e Cecina. Per sfruttare al meglio le sinergie col polo, l'Incubatore di Navacchio opera principalmente in settori specifici quali: ICT, robotica, servizi, microelettronica, biomedicale e energia e ambiente.



Obiettivo principale del Polo Tecnologico Lucchese è di affermarsi come “*Innovation Hub*” e per questo all'interno del Polo, dal 2011 ha stabilito un incubatore d'impresa. Le selezioni, per le start-up che vogliono essere incubate, richiedono che queste operino in uno dei seguenti settori: *Information Technologies*, edilizia sostenibile o tecnologie energetiche.



L'Incubatore Universitario Fiorentino (IUF), intitolato ad Antonio Meucci, fa parte di un progetto avviato nel 2010 dall'Ateneo insieme alla Provincia, al Comune e alla Camera di Commercio di Firenze e finanziato dalla Provincia di Firenze e dalla Regione Toscana. IUF ha una vocazione generalista, tesa a promuovere la valorizzazione dei risultati della

ricerca anche oltre i tradizionali campi tecnologici e biomedici.

Questo incubatore lavora sia con spin-off universitarie che con start-up esterne; ma in questo secondo caso le aziende devono avere rapporti in corso o in sviluppo con gruppi di ricerca accademici per progetti d'innovazione oppure rapporti di partecipazione al capitale sociale da parte del personale strutturato dell'Università.



Nana Bianca nasce nel 2012 dall'esperienza di tre imprenditori italiani (Alessandro Sordi, Paolo Barberis e Jacopo Marelli) che preferiscono definire il loro incubatore come uno "start-up studio". A differenza della maggior parte degli incubatori italiani che accolgono un progetto e lo supportano nella crescita, Nana Bianca non guarda solo all'idea, ma soprattutto al *team*.

Questo incubatore opera in ambito digitale favorendo lo sviluppo di start-up basate su modelli di *business* innovativi, i settori di interesse prevalente sono le tecnologie collegate all'*advertising* e al *marketing* digitale, i servizi e le applicazioni mobile e l'*e-commerce*. I *team*, per essere accolti nelle due sedi fiorentine, devono dimostrare di essere in possesso di progetti scalabili e di una versione Beta del prodotto già visibile.



Toscana Life Sciences (TLS) è una fondazione *no-profit* costituita nel 2005 e controllata dalla Regione Toscana con sede a Siena. Si definisce un "Bio-incubatore" poiché si dedica a far nascere e sviluppare attività di ricerca e servizi in ambito *biotech*, diagnostico, nutraceutico, cosmoceutico e su tutte le nuove tecnologie applicate alle scienze della vita.

Possono fare richiesta di incubazione presso la struttura sia start-up che spin-off accademici e corporate, ma anche fondazioni e gruppi di ricerca *no profit*.

Una delle *mission* di questo incubatore è concorrere allo sviluppo del Distretto Toscano Scienze della Vita, un *cluster* regionale che unisce enti pubblici e privati operanti nei settori delle *life science* e dell'ICT applicato.

LAZIO



BIC Lazio SpA è una società controllata al 100% dalla Regione Lazio, costituita per sostenere lo sviluppo nel territorio attraverso la nascita di nuove imprese e il potenziamento di quelle esistenti.

Nata da una modesta iniziativa nel 1990, attualmente BIC Lazio dispone di 6 strutture adibite a incubatori nelle sedi di Roma presso il Tecnopolo Tiburtino, Bracciano, Colleferro, Ferentino, Rieti e Viterbo, ciascuna delle quali con una specializzazione prevalente: industrie culturali e creative; applicazioni delle tecnologie spaziali; sistemi *agrifood* e forestali; efficienza energetica, elettronica e sostenibilità ambientale; meccanica e sistemi di automazione; scienze della vita ed economie del mare. Uno dei principali punti di forza di questo *network* laziale di incubatori risiede nel servizio denominato “BIC Mentoring”<sup>10</sup>, col quale gli incubatori affiancano ai team di aspiranti imprenditori dei mentori. I “*Mentor*” di BIC Lazio sono professionisti di alto profilo che partecipano proattivamente allo sviluppo di una idea di impresa o di una start-up, mettendo a disposizione la propria conoscenza e l’esperienza maturata nel corso della propria attività.

---

<sup>10</sup> Per maggiori informazioni sul servizio di mentoring di BIC Lazio, <http://www.biclazio.it/it/canali/incubazione-2/bic-mentoring.bic>

MARCHE



BPCube nasce nel 2013 per iniziativa di Enrico Battistelli e Alessandro Paolini, due imprenditori di Pesaro e si afferma come società di consulenza per start-up e primo incubatore della Provincia di Pesaro e Urbino.

BPCube è rivolto a neolaureati, aspiranti imprenditori ed esperti che operino in start-up o realtà corporate in ambito territoriale.

L'obiettivo di questo incubatore consiste non tanto nel fornire competenze tecniche allo sviluppo delle idee imprenditoriali, ma piuttosto nel porsi come interfaccia tra l'imprenditore stesso e tutti gli enti interessati all'impresa organizzando la gestione aziendale e operativa.



Hub 21 è il Polo Scientifico Tecnologico e Culturale di Ascoli Piceno. Dal 2014, grazie all'incubatore d'impresa al suo interno, sostiene la nascita e lo sviluppo di nuove imprese con un potenziale di crescita "interessante".

Il percorso di incubazione viene progettato ad hoc dalla "Divisione Start-up" per ogni singola impresa: se la start-up non ha bisogno di spazi fisici, Hub21 offre un'incubazione di tipo virtuale oltre ai tipici servizi di *coaching* e *mentoring*. Tutto ciò è rafforzato dall'impiego di consulenti e professionisti della rete dell'incubatore coinvolti attivamente con degli eventi periodici.

Il principale sistema di finanziamento delle start-up incubate in Hub 21 consiste

nell'acquisizione da parte del Polo di partecipazioni in *equity*.

L'accesso al programma di incubazione è aperto a soggetti imprenditoriali costituiti o costituendi nell'ambito di tre *cluster* tematici prioritari, ma non esclusivi: automazione industriale, design e *green economy*.



JCube nasce come incubatore d'impresa a Jesi in provincia di Ancona, nel 2013, per favorire la crescita di un ecosistema dell'innovazione nell'ottica di diventare un vero e proprio parco d'innovazione marchigiano. Nel 2015 FabCube inaugura un "Fab Space" (laboratorio dedicato alla manifattura additiva e al *3D printing*) e dei laboratori di test e prototipazione. Nello stesso anno realizza un programma di accelerazione d'impresa per le start-up non incubate e sviluppa dei progetti di *Open Innovation* per favorire la contaminazione di competenze nell'ambito della ricerca e sviluppo per il mondo corporate. Tramite l'innovazione aperta l'azienda migliora l'efficienza, il *time to market*, la *brand reputation*, incrementa la creatività e l'*empowerment* dei *manager*.

JCube è specializzato nel fornire servizi di incubazione nei settori del *biotech*, *food*, *cleantech*, *nanotech*, *3D printing* e robotica e perciò predilige l'incubazione di start-up operanti in questi settori.



The Hive, che apre la prima sede ad Ancona nel 2013, ora dispone di altre strutture di incubazione anche a Roma, Milano, Bologna, Bari, Fabriano e Fermo che gli permettono di incubare fino a una trentina di aziende contemporaneamente (23 sono quelle attualmente insediate nell'incubatore).

The Hive dispone di un *network* composto da consulenti e *manager* esperti che supportano gli startupper nella realizzazione della *business idea* fino all'avvio del progetto sul mercato, fornendo competenze in tema di ricerca, strategia, *marketing*, finanza e gestione. Mentre servizi come *naming* e *branding*, *service design* e analisi di mercato, *social community*, piattaforme software, *equity crowdfunding* in una pura logica di *co-working*, vengono erogati da alcune delle start-up stesse incubate in The Hive.

## ABRUZZO



L'incubatore Digital Borgo viene fondato dallo staff di Digital Borgo, precedentemente solo società di consulenza, nel 2013. Il servizio di incubazione è offerto unitamente a formazione, *co-working* e *web marketing*.

Digital Borgo, in quanto realtà privata, cerca di concretizzare il suo modello di *business* oltre che con le *fee* derivanti dal servizio di incubazione anche in un'ottica da *venture capital* investendo eventualmente una quota minoritaria nelle start-up per cui ha un particolare interesse.

I principali settori di riferimento dell'incubatore sono: *digital*, *e-commerce*, *food*, B2B *software development* e turismo.

Digital Borgo, grazie anche a seminari e *workshop* preparati in collaborazione con le istituzioni pubbliche locali, organizza percorsi formativi elaborati *ad hoc* per aziende, enti, imprenditori e liberi professionisti sui temi del *web marketing*, *e-commerce*, comunicazione e visibilità on line e tecnologie informatiche applicate ai processi aziendali.

## SARDEGNA



The Net Value è un *venture incubator* con sede a Cagliari, fondato dall'imprenditore Mario Mariani nel 2008. Questo incubatore è una struttura che supporta le start-up del settore ICT e *New Media* nel processo di sviluppo e contemporaneamente collabora con le imprese tradizionali nel processo di digitalizzazione. In quanto *venture incubator*, The Net Value, investe direttamente nelle imprese in cui crede, ma non utilizza standard particolari sulla quantità di investimenti: maggiori sono le potenzialità di crescita che intravede in una start-up, più alto sarà l'investimento che effettuerà.

## SICILIA



Il Consorzio ARCA, per l'Applicazione della Ricerca e la Creazione di Aziende innovative, attivo dal 2003, è un partenariato tra l'Università di Palermo e un gruppo imprenditoriale privato impegnato nel campo della ricerca industriale e del trasferimento tecnologico.

Il consorzio ha avviato, nel 2005, l'incubatore d'impresa ARCA per promuovere ed assistere la nascita di iniziative imprenditoriali innovative.

L'incubatore con sede all'interno del campus universitario di Palermo, si articola attorno a un sistema di spazi comuni, moduli per le imprese, uffici dello staff, sale di incontro, aule di formazione e laboratori dedicati.

In maniera complementare ed integrata con le attività dell'incubatore, vengono promossi programmi di ricerca industriale e trasferimento tecnologico destinati a piccole e medie

imprese, reti e distretti produttivi.

ARCA sviluppa programmi di cooperazione transnazionale e conduce iniziative di innovazione sociale in collaborazione con altri attori dello sviluppo locale.

I principali settori tecnologici in cui questo incubatore opera sono connessi alla produzione scientifica e alle competenze del territorio regionale e sono: energie rinnovabili ed edilizia sostenibile, meccatronica, ambiente, tecnologie digitali, valorizzazione dei beni culturali, biotecnologie e scienze della vita.

In quanto a servizi di formazione, ARCA, oltre a *workshop* e seminari, ospita in collaborazione con l'Università di Palermo il corso universitario "Imprenditorialità e lavoro nell'economia della conoscenza" destinato a tutti gli studenti dell'Ateneo, che si propone di presentare agli allievi prospettive di inserimento nel mondo del lavoro attraverso percorsi di creazione d'impresa.

## LIGURIA



Wylab viene lanciato a inizio 2016 dal gruppo Wyscout, una piattaforma dedicata allo scouting calcistico, e ha sede a Chiavari in provincia di Genova. Wylab è il primo e unico incubatore in Italia focalizzato sulle tecnologie applicate al mondo dello sport.

Il servizio di incubazione di Wylab si compone di due fasi: nella prima, di durata prestabilita di 4 mesi, la start-up, che può usufruire gratuitamente degli spazi offerti dall'incubatore, viene supportata nello sviluppo preliminare e alla fine sottoposta ad un esame, che, se superato, permette di accedere alla seconda fase di incubazione della durata di 12 mesi e di ricevere finanziamenti fino a 100.000,00 Euro. Al termine dei 12 mesi la start-up presenterà il proprio lavoro al "Demo Day" e inizierà il processo di "exit" dall'incubatore.

Anche per Wylab uno degli aspetti di maggiore importanza è l'educazione: a start-up e *co-worker* vengono offerti seminari e corsi tenuti da esperti del settore e da professionisti locali.

## CALABRIA



L'incubatore TechNest dell'Università della Calabria, con sede all'interno del campus ad Arcavacata di Rende (CS), è stato costituito nel 2010 nell'ambito del progetto C.R.E.S.C.I.T.A. (Conoscenza Ricerca E Sviluppo per l'avvio in Calabria di Imprese a Tecnologia Avanzata), finanziato dal Ministero dello Sviluppo Economico con l'obiettivo di supportare la nascita, l'avvio e lo sviluppo competitivo di nuove imprese ad alto contenuto di conoscenze e contribuire allo sviluppo sociale ed economico della Regione Calabria.

Tra le attività in cui TechNest pone maggiore enfasi si trova il *networking*: l'incubatore lavora per ampliare e consolidare la sua rete di investitori e di *partnership* tecnologiche, operative e commerciali, oltre a progetti di collaborazione con altri atenei o laboratori di ricerca.

## ITALIA



Impact Hub è una rete globale di spazi fisici, in parte laboratori d'innovazione, in parte incubatori d'impresa e in parte *community centre*, dove imprenditori, creativi e

professionisti possono accedere a risorse, lasciarsi ispirare dal lavoro di altri, condividere idee innovative, sviluppare relazioni utili e individuare opportunità di mercato. Gli Impact Hub sono società votate al supporto di idee e progetti di innovazione sociale.

Impact Hub è una realtà che prende forma per la prima volta a Londra nel 2005 e non senza problemi è arrivata oggi ad avere oltre 80 sedi in tutto il mondo, di cui nove in Italia (Trieste, Trento, Milano, Torino, Reggio Emilia, Firenze, Roma, Bari e Siracusa).

Ogni Impact Hub è attivato e mantenuto da un “*host*”, solitamente un imprenditore o un gruppo di privati, che fornisce strutture e servizi di incubazione a idee innovative e start-up operanti nel settore della *social innovation*.

Il vero punto di forza di queste strutture risiede nelle potenzialità quasi illimitate del loro network: ogni Hub dispone di un *network* locale, o esterno all’Hub, composto da professionisti, imprenditori, istituzioni pubbliche e private del territorio; e di un *network* interno tra tutti gli Hub sparsi per il mondo, che, possedendo a loro volta una rete di contatti esterna, possono permettere a realtà fisicamente lontanissime tra loro di interfacciarsi come in un modello “*hub and spoke*”.

Tabella 2.3, Riepilogo per Regione degli incubatori d’impresa italiani

<b>Regione</b>	<b>Numero Incubatori</b>
Veneto	5
Lombardia	11
Friuli Venezia-Giulia	4
Trentino Alto Adige	2
Emilia Romagna	8
Piemonte	6
Toscana	10
Lazio	2
Marche	4
Abruzzo	1
Sardegna	1
Sicilia	2
Liguria	1
Calabria	1

Puglia	1
Italia	59

Fonte: Elaborazione personale

Tabella 2.4, Riepilogo degli incubatori d'impresa italiani

<b>Denominazione</b>	<b>Comune</b>	<b>Regione</b>	<b>Anno di costituzione</b>
T2i-Trasferimento Tecnologico e Innovazione	Rovigo	Veneto	2013
Fondazione la Fornace dell'Innovazione	Asolo (TV)	Veneto	2007
H-Farm	Roncade (TV)	Veneto	2005
M31	Padova	Veneto	2006
StartCube	Padova	Veneto	2004
Impact Hub Milano	Milano	Lombardia	2009
Bergamo Sviluppo	Bergamo	Lombardia	2001
Como NEXT	Como	Lombardia	2013
Digital Magics	Milano	Lombardia	2008
FabriQ	Milano	Lombardia	2014
Fondazione Filarete	Milano	Lombardia	2008
Key Capital	Milano	Lombardia	2012
Kilometro Rosso	Bergamo	Lombardia	2003
Make a Cube <sup>3</sup>	Milano	Lombardia	2011
PoliHub	Milano	Lombardia	2000
Speed MI Up	Milano	Lombardia	2013
Incubatori FVG bic	Trieste	Friuli Venezia-Giulia	1986
Impact Hub Trieste	Trieste	Friuli Venezia-Giulia	2011
Innovation Factory	Trieste	Friuli Venezia-Giulia	2006
Techno Seed	Udine	Friuli Venezia-Giulia	2004
Impact Hub Trentino	Trento	Trentino Alto Adige	2015

Industrio	Rovereto (TN)	Trentino Alto Adige	2013
AlmaCube	Bologna	Emilia Romagna	2013
Impact Hub Reggio Emilia	Reggio Emilia	Emilia Romagna	2015
B-Ventures	Parma	Emilia Romagna	2013
Cesenalab	Cesena (FC)	Emilia Romagna	2013
U-Start	Lugo (RA)	Emilia Romagna	2003
Innovami	Imola (BO)	Emilia Romagna	2015
Knowbel	Spilamberto (MO)	Emilia Romagna	2012
VZ19	Pieve di Centro (BO)	Emilia Romagna	2014
2i3t	Torino	Piemonte	2007
Impact Hub Torino	Torino	Piemonte	2014
Enne3	Novara	Piemonte	2008
I3P	Torino	Piemonte	1999
Incubatore del PST Tecnogrande	Dronero (CN)	Piemonte	2006
Univer	Vercelli	Piemonte	2001
Impact Hub Firenze	Firenze	Toscana	2013
Abitare l'Arte	Quarrata (PI)	Toscana	2014
CERFITT	Pontedera (PI)	Toscana	1996
Garfagnana Innovazione	Gramolazzo (LU)	Toscana	2011
Grosseto Sviluppo	Grosseto	Toscana	1994
Incubatore del Polo Tecnologico di Navacchio	Cascina (PI)	Toscana	2003
Incubatore del Polo Tecnologico Lucchese	Lucca	Toscana	2011
Incubatore Universitario Fiorentino	Firenze	Toscana	2010
Nana Bianca	Firenze	Toscana	2012
Toscana Life Sciences	Siena	Toscana	2005
BIC Lazio	Roma	Lazio	1990
Impact Hub Roma	Roma	Lazio	2012
BPCube	Pesaro (PU)	Marche	2013

Hub 21	Ascoli Piceno	Marche	2014
JCube	Jesi (AN)	Marche	2013
The Hive	Ancona	Marche	2013
Digital Borgo	Pescara	Abruzzo	2013
The Net Value	Cagliari	Sardegna	2008
ARCA	Palermo	Sicilia	2005
Impact Hub Siracusa	Siracusa	Sicilia	2010
Wylab	Chiavari (GE)	Liguria	2016
TechNest	Arcavacata di Rende (CS)	Calabria	2010
Impact Hub Bari	Bari	Puglia	2012

Fonte: Elaborazione personale

#### 2.4 (Ri)valutazione della ricerca e *Research Impact*

La quantità e l'importanza delle nuove conoscenze e tecnologie che emergono dalla ricerca universitaria assegna a queste istituzioni un ruolo unico nel miglioramento dello sviluppo economico e sociale. Accrescere questo potenziale non è un processo lineare, ma richiede individui intraprendenti e un'ambiente che consenta il trasferimento, applicazione e scambio di conoscenze e tecnologie col mondo esterno.

Molti economisti in Europa affrontano la sfida su come rendere accessibile e rilevante la ricerca accademica (Perkmann et al. 2013). Trasformare i risultati della ricerca in prodotti e servizi richiede che le università siano aperte e ricettive ai problemi del mondo reale per coinvolgere ricercatori e studenti nello sviluppo di soluzioni innovative e nella loro diffusione. Ciò implica uno spostamento dell'attenzione, fino ad ora limitata al trasferimento tecnologico, verso un approccio di scambio di conoscenze basato su un *network*.

La rivoluzione globale nel settore dell'ICT non ha segnato per le università solo un cambiamento nei sistemi di istruzione e apprendimento, ma anche il modo in cui il mondo accademico raggiunge il suo pubblico e ottiene reputazione. Esistono costanti pressioni, sia dal settore pubblico che da quello privato, nei confronti della ricerca perché questa sia

disponibile più rapidamente e in maniera più leggibile ad esempio attraverso piattaforme *free-access* su Internet. Ciò ha comportato negli ultimi anni un aumento di riviste accademiche on-line e di chi pubblicava autonomamente i propri lavori in Internet. Questi atteggiamenti hanno profondamente modificato le valutazioni e l'importanza delle produzioni scientifiche nonché l'utilità di queste.

In buona parte del mondo, per l'analisi della scienza e delle produzioni scientifiche, in sintesi la scientometria, dell'editoria accademica, vengono utilizzati degli indici bibliometrici (Wesel 2016).

L'analisi bibliometrica parte dal presupposto che una produzione di un ricercatore ha valore solo quando è sottoposta al giudizio di un comitato dei pari aventi merito scientifico (*peer review*). L'opportunità è quindi quella di riuscire a misurare il sapere scientifico grazie al numero di pubblicazioni su riviste scientifiche di alta qualità calcolato grazie all'utilizzo di indicatori bibliometrici. L'analisi bibliometrica punta all'analisi quantitativa di una qualsiasi unità della comunicazione scientifica (sia essa un articolo, un capitolo di un volume, un *paper* o una produzione di ricerca) ed è basata sulla convinzione che una ricerca, dopo essere stata pubblicata in una rivista di alta qualità ed essere stata sottoposta a una *peer review*, sarà in seguito citata da altri ricercatori che svolgono un lavoro nel medesimo ambito e che la utilizzeranno come fonte per le loro produzioni originali. Di conseguenza, secondo questo modello, maggiore è il numero di citazioni di una produzione, maggiore sono la sua qualità e il suo prestigio.

L'indicatore bibliometrico più conosciuto è il fattore d'impatto (*impact factor* o IF in inglese).

L'IF è una misura che si applica a una rivista scientifica: il fattore di impatto è dato dal rapporto fra il numero di citazioni ricevute in un dato anno dagli articoli pubblicati in una rivista nei due anni precedenti, e il totale degli articoli pubblicati nella rivista nei due anni presi in considerazione.

L'*Impact Factor*, nonostante sia stato adottato negli anni come principale elemento di misurazione dell'importanza delle riviste scientifiche, presenta diversi aspetti critici. Sicuramente il maggiore riguarda un aspetto sopracitato: pubblicazioni autonome e su riviste online. Il fatto che non siano riconoscibili come "di valore" poiché esulano dai canoni di valutazione degli indici bibliometrici rappresenta un ostacolo.

L'Università di Limerick in Irlanda ha proposto una soluzione tanto semplice quanto

innovativa a tale problema grazie al programma “*Research Impact*”<sup>11</sup>.

Questo metodo di valorizzazione della ricerca si basa sul “premiare” coloro i quali producono delle comunicazioni scientifiche che abbiano un impatto diretto sull’industria, sulla società e in generale sulla comunità. La cosa più importante è che la valutazione di impatto viene stilata direttamente dai beneficiari della ricerca che vengono coinvolti nel processo di diffusione.

L’Università di Limerick promuove la collaborazione nella soluzione dei problemi per favorire lo sviluppo e la crescita di tutta la sua rete di *stakeholder*. Il *Research Impact* non è rivolto solo a docenti o ricercatori, ma anche a tutto il personale tecnico amministrativo, dottorandi e studenti.

Questo programma, all’Università di Limerick, trova più ampio sfogo e impiego diretto al Nexus Innovation Centre, l’incubatore universitario dove le conoscenze e i contributi della ricerca possono concretizzarsi e assumere valore sia per chi li produce, che per chi li utilizza, impiegando risorse (umane e intellettuali) che gli altri incubatori universitari nel mondo sfruttano solo di riflesso.

## 2.5 L’impatto del trasferimento tecnologico

La valutazione della ricerca, come si è visto, assume un ruolo centrale poiché, attraverso la scelta di metodologie di analisi, indicatori e criteri condivisi a livello locale e internazionale, permette di rendere chiari gli esiti e i benefici economici e sociali raggiunti. In Italia, l’Agenzia Nazionale di Valutazione del sistema Universitario e della Ricerca (ANVUR) svolge proprio questo compito di valutazione, oggettiva e certificata, a posteriori, i cui esiti sono utilizzati per ottimizzare la divisione delle risorse tra le varie strutture secondo un principio di meritocrazia. Per questo motivo questa valutazione è da considerarsi come una leva per il miglioramento della qualità e la semplificazione del funzionamento del sistema scientifico italiano.

L’ANVUR ha quindi lo scopo di sottoporre l’attività di ricerca a una valutazione di profilo sia puramente tecnico-scientifico, ma anche di tipo socio-economico, sia nel breve che nel lungo periodo.

Tramite questo sistema di valutazione, la ricerca italiana viene controllata in maniera analitica e il merito trova un riconoscimento istituzionale.

---

<sup>11</sup> Per maggiori dettagli sul *Research Impact* impiegato all’Università di Limerick, (<http://www.ul.ie/research/content/research-impact>)

Tra le attività oggetto di valutazione da parte dell'ANVUR vi sono anche quelle legate alla "Terza Missione", cioè quell'insieme di attività che favoriscono l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della comunità. Ad oggi quasi tutte le istituzioni pubbliche di ricerca sono impegnate in questa missione che genera un impatto sulla società sia grazie alla valorizzazione economica dei risultati della ricerca, che attraverso la produzione di beni pubblici in ambito sociale e culturale. Ciò dimostra la necessità di far incontrare la ricerca scientifica con la comunità.

L'analisi dell'impatto della ricerca risulta essere, quindi, un tema estremamente complesso e non senza criticità, per lo più legate alla difficoltà di valutarne l'effetto se non attraverso strumenti presenti all'interno della comunità accademica. In questo contesto assume maggiore rilevanza in termini di valutazione non tanto la *peer review* precedentemente citata e che coinvolge la comunità scientifica, ma si prevede il coinvolgimento di altri soggetti, gli *stakeholder*, interessati allo sviluppo della ricerca, ovvero coinvolti direttamente in quanto beneficiari della ricerca stessa.

Per questo motivo gli *stakeholder* dovrebbero essere coinvolti nei processi decisionali di valutazione della ricerca stessa (come avviene invece all'Università di Limerick e al Nexus Innovation Centre in Irlanda grazie al *Research Impact*).

Quando si parla di "impatto", avviene un passaggio dalla logica dell'*output* a quella dell'*outcome* ovvero a quella del risultato, del conseguimento di obiettivi con una "ricaduta positiva" sugli *stakeholder* esterni ovvero sulla soddisfazione di quei bisogni della collettività. Tutto questo trasla la valutazione dei risultati nell'ottica dei portatori di interessi. L'accettazione da parte della comunità delle scelte tecnologiche e quindi dell'innovazione è "*condicio sine qua non*" per il suo successo, perseguibile anche attraverso un'adeguata comunicazione con la popolazione e il suo coinvolgimento. In questo contesto tutti gli *stakeholder* possono considerarsi attori corresponsabili del processo di innovazione.

La definizione di impatto quindi include, ma non si limita, a un cambiamento o miglioramento in termini di attività svolte, atteggiamento, consapevolezza, capacità di svolgimento di qualsiasi attività, opportunità e miglioramento del processo di apprendimento non solo del singolo, ma anche di una intera comunità di qualsiasi tipo, di una qualsiasi organizzazione o gruppo di interesse, e ad ogni livello geografico, dal locale, al regionale, nazionale o internazionale.

## 2.6 Correlazione tra “*education*” e “*incubation*” e un esempio pratico: H-Farm

Oggi più che mai gli istituti universitari sono giudicati in base a come rispondono alle necessità economiche e sociali della gente e sono costretti ad affrontare le crescenti sfide generate dalla complessità del mondo. In modo analogo anche gli incubatori d’impresa si trovano a dover affrontare le medesime sfide.

L’esperienza di entrambe le strutture sembra portare alla luce la stessa soluzione: educare ed in modo particolare all’imprenditorialità. Ciò trova ampio riscontro negli atteggiamenti degli incubatori che investono ingenti risorse nei progetti formativi da erogare ai team delle aziende incubate sia in maniera diretta tramite corsi, seminari o *workshop* all’interno dell’incubatore stesso, ma anche col supporto di *partnership* con istituti riconosciuti come università e centri di formazione.

Forniti internamente o da enti esterni all’incubatore, uno degli obiettivi principali è sempre educare alla cultura imprenditoriale.

Tra gli incubatori d’impresa privati in Italia, in quest’ambito, uno dei più performanti è sicuramente H-Farm.

H-Campus, la divisione di H-Farm dedicata alla formazione prevede un percorso didattico che va dalla scuola dell’infanzia alla laurea specialistica e si compone di H-International School, H-Digital Transformation School of business e H-Digital Design School<sup>12</sup>.

H-International School propone un programma formativo internazionale che comprende un *Primary Years Programme* per bambini dai 3 ai 10 anni, scuola media e un percorso di formazione superiore.

H-Digital Transformation School of business offre una Laurea Triennale in *Digital Management* in collaborazione con l’Università Ca’ Foscari di Venezia che verrà attivata per l’anno accademico 2017/2018, una serie di Master di primo livello in *Digital Entrepreneurship*, *Multimedia Content Design* e *Web Development* e due *workshop* di durata semestrale in *Public Administration Design and Transformation e Digital Innovation*.

H-Digital Design School realizza percorsi di formazione incentrati sul *design* e un Master Biennale di primo livello in *Interaction Design* in partenza per la prima volta a ottobre

---

<sup>12</sup> Per maggiori informazioni sull’offerta di H-Campus, <https://h-campus.com/le-nostre-scuole/>

2017.

Il servizio di formazione è rafforzato da un elevatissimo numero di eventi e seminari che vedono ospiti della struttura esperti nazionali e internazionali dei più svariati settori.

Questo programma formativo ha per H-Farm molteplici effetti positivi: il più facile e immediato da calcolare è l'aspetto economico. L'istruzione privata è un *business*, tanto più quando riguarda una scuola internazionale che può potenzialmente fornire ogni anno istruzione a migliaia di persone dai 3 anni di età in su. Si stima che nei 15 anni stipulati nell'accordo tra l'Università Ca' Foscari di Venezia e H-Farm, solamente per il corso di laurea triennale in *Digital Management*, quest'ultima riceverà 14 milioni di euro al lordo delle spese.

In secondo luogo questo programma educativo rafforza il *brand* di H-Farm. Fornire educazione all'avanguardia e basata sulle necessità del mercato del lavoro contribuisce senza dubbio a identificare chi le fornisce come struttura innovativa, competente e potenziale polo di riferimento per l'innovazione nel territorio.

Come ultimo effetto, ma non di certo meno importante, ciò costituisce il primo passo verso la costituzione di quelli che, come esaminato in precedenza, vengono chiamati "*Innovation Cluster*" o "*Brain Hub*".

Per un incubatore e di conseguenza per le start-up al suo interno, è quindi estremamente importante l'ecosistema generato da una struttura dedicata alla formazione avanzata e specifica in grado di generare cultura imprenditoriale. Non di meno è l'interesse di un territorio per ecosistemi con un potenziale così elevato.

### **Capitolo 3. Incubatore universitario: analisi e sviluppo di un modello**

#### **3.1 Decreto crescita 2.0: vantaggi per gli incubatori d'impresa**

Negli ultimi anni il Governo Italiano si è prodigato per promuovere la crescita sostenibile, lo sviluppo tecnologico e occupazionale, la nascita di ecosistemi imprenditoriali innovativi, così come per favorire una maggiore mobilità sociale, rafforzare i legami tra università e imprese e attrarre talenti e capitali esteri nel Paese.

Per il conseguimento di questi obiettivi il primo passo concreto è avvenuto nel 2012 col Decreto Legge 179/2012, denominato anche "Decreto Crescita 2.0", recante "ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese" e convertito dal Parlamento in Legge n.221 del

18 dicembre 2012.

Accogliendo i suggerimenti formulati nel Rapporto della Task Force sulle start-up istituita dal Ministero dello Sviluppo Economico “Restart, Italia!” e emersi dalla consultazione con i principali attori dell’ecosistema imprenditoriale nazionale, il Decreto Crescita 2.0 ha introdotto nell’ordinamento giuridico italiano la definizione di nuova impresa innovativa ad alto valore tecnologico, la cosiddetta start-up innovativa e gli incubatori di impresa certificati.

Edificando un’impalcatura normativa conforme alle esigenze di tutti gli attori dell’ecosistema delle start-up, il Decreto Crescita 2.0, va oltre il mero esercizio di *law making* e assume la valenza di una *policy* organica e coerente che identifica nel sostegno pubblico all’imprenditoria innovativa un nuovo approccio alla politica industriale.

Tra le misure introdotte dal Decreto Crescita 2.0 ve ne sono alcune di grande importanza non solo per le start-up innovative, ma anche per gli incubatori certificati:

Riduzione degli oneri d’avvio.

A decorrere dall’iscrizione nella sezione speciale del Registro delle Imprese, le start-up innovative e gli incubatori certificati “sono esonerati dal pagamento dell’imposta di bollo e dei diritti di segreteria dovuti per gli adempimenti relativi alle iscrizioni nel Registro delle Imprese, nonché dal pagamento del diritto annuale dovuto in favore delle Camere di Commercio” (art. 26, comma 8 del Decreto-Legge 179/2012).

Accesso gratuito e diretto al Fondo di Garanzia per le PMI (FGPMI).

Il Decreto Crescita 2.0 ha previsto in favore di start-up innovative e incubatori certificati un accesso semplificato, gratuito e diretto al Fondo di Garanzia per le Piccole e Medie Imprese, un fondo governativo che facilita l’accesso al credito attraverso la concessione di garanzie sui prestiti bancari. Nello specifico, la garanzia copre fino all’80% del prestito erogato dall’istituto di credito alla start-up innovativa o all’incubatore certificato, per un importo massimo garantito di 2,5 milioni di euro, ed è concessa sulla base di criteri di accesso estremamente semplificati, con un’istruttoria che ha diritto ad un canale prioritario. Infatti, il MedioCredito Centrale, l’ente gestore del Fondo, non opera alcuna *due diligence* ulteriore rispetto a quella già effettuata dalla banca.

Al 30 giugno 2016 sono 6 gli incubatori certificati<sup>13</sup> ad avere fatto ricorso al Fondo di

---

<sup>13</sup> Dati di MedioCredito Centrale, presentati nella Relazione annuale al Parlamento del Ministero dello Sviluppo Economico, Edizione 2016

Garanzia richiedendo finanziamenti per circa 11 milioni di euro (di cui 130 mila a breve termine) con un importo garantito di poco più di 8 milioni di euro. La durata media dei finanziamenti facilitati dal FGPMI si attesta sui 55,6 mesi. Rispetto al totale delle operazioni di finanziamento facilitate dal FGPMI, il 91,7% risulta in regolare ammortamento. Si rileva un'operazione di finanziamento non perfezionata. Non si registrano, infine, richieste di attivazione della garanzia, dato che fa pensare ad un'alta solvibilità degli incubatori d'impresa.

Credito d'imposta per l'assunzione di personale altamente qualificato (CIPAQ).

Il credito d'imposta per l'assunzione di personale altamente qualificato è un'agevolazione fiscale pari al 35% del costo sostenuto da un'azienda per le assunzioni di personale in possesso di dottorato di ricerca universitario o laurea magistrale in ambito tecnico-scientifico, se impiegato in attività di ricerca di base, ricerca industriale o sviluppo sperimentale. L'agevolazione copre i costi affrontati nel corso del primo anno dalla data di assunzione e può estendersi fino a un massimo di 200 mila euro a impresa.

L'agevolazione è applicabile a tutti i titolari di reddito di impresa e vale per le assunzioni a tempo indeterminato, anche in caso di trasformazione di contratti a tempo determinato in contratti a tempo indeterminato. Ai fini dell'agevolazione viene tenuto conto del costo salariale complessivo sostenuto dall'impresa: retribuzione lorda ante imposte, contributi obbligatori e assistenziali per figli e familiari. La fruizione dell'agevolazione non è libera, ma sottoposta ad alcuni vincoli: il rapporto di lavoro soggetto ad agevolazione va mantenuto per un periodo non inferiore a due anni, e, nello stesso lasso di tempo, il numero di occupati complessivo dell'impresa beneficiaria non può diminuire o rimanere costante, ma deve aumentare. Start-up e incubatori possono portare in agevolazione anche i costi sostenuti relativamente alle assunzioni a tempo indeterminato effettuate mediante contratto di apprendistato; inoltre, queste tipologie d'impresa redigono la domanda di accesso all'incentivo in forma semplificata e le loro istanze vengono valutate in via prioritaria.

Incentivi fiscali all'investimento in *equity*.

Il *private equity* e il *venture capital* rappresentano una delle principali alternative al debito bancario come forma di finanziamento delle imprese. Il segmento meno sviluppato del mercato italiano degli investimenti in capitale è quello del *venture capital*, che ha a oggetto il capitale di rischio di imprese in fase di avvio o di consolidamento che operano

in settori a elevato potenziale di sviluppo; basti pensare che tra i fondi di *venture capital* più attivi in Italia il primo è ben oltre il centesimo posto in Europa<sup>14</sup>.

Altra prospettiva di particolare interesse in questo ambito è rappresentata dall'*angel investing*, che spesso rappresenta il primo finanziamento in capitale di rischio. I *business angel* sono persone fisiche che investono direttamente una parte del proprio patrimonio nelle fasi di avvio di un progetto imprenditoriale in cui credono, assumendo anche una responsabilità di gestione a fianco dei fondatori. Rispetto agli operatori di *early stage* e *venture capital*, i *business angel* investono cifre minori ma più celermente, intervenendo nelle primissime fasi di impresa.

Alle persone fisiche che investono, mediante conferimento in denaro, in start-up innovative o incubatori certificati è riconosciuta una detrazione dall'imposta lorda sui redditi pari al 19% della somma investita, fino ad un importo massimo pari a 500 mila euro. Alle società viene invece riconosciuta una deduzione dal reddito imponibile pari al 20% della somma investita nel capitale sociale, nei limiti di un importo massimo pari a 1,8 milioni di euro. Per investimenti in start-up innovative a vocazione sociale, o che sviluppano e commercializzano esclusivamente prodotti o servizi innovativi ad alto valore tecnologico in ambito energetico, l'aliquota di detrazione per le persone fisiche è aumentata al 25% e l'aliquota di deduzione per le società è aumentata al 27%. È fissato un limite sugli investimenti agevolabili per la singola impresa *target*: il nuovo decreto del 25 febbraio 2016 specifica che l'ammontare complessivo dei conferimenti rilevanti effettuati non deve superare 15 milioni di euro per singola startup innovativa nell'arco di 5 anni. I benefici non sono concessi alle start-up innovative e agli incubatori certificati, nonché agli OICR e alle altre società di capitali che investono prevalentemente in start-up innovative, per evitare di incentivare duplicazioni fittizie di investimenti e di garantire, al contempo, l'immissione di nuovi capitali nelle start-up innovative.

### 3.2 Il ruolo di un incubatore d'impresa universitario

Gli incubatori universitari (UBI) sono uno speciale tipo di incubatori d'impresa localizzati all'interno delle università. Simili agli altri incubatori, possiedono alcune

---

<sup>14</sup> Dati AIFI, Associazione Italiana del Private Equity, Venture Capital e Private Debt relativi al 2016. Per approfondimenti <http://www.aifi.it/studi-ricerche/>

caratteristiche uniche: coinvolgono sia il settore privato che quello pubblico e gli imprenditori che ne beneficiano sono spesso laureati della stessa università. Come si può immaginare, gli incubatori universitari, forniscono possibilità di effettuare esperienze agli studenti e possono essere utilizzati come sbocco di mercato per le ricerche accademiche. Per meglio comprendere come gli incubatori universitari siano diventati così popolari, è opportuno osservare l'attuale sistema in cui operano le università.

Il principale obiettivo per ogni istituto universitario è quello di essere un punto di riferimento per l'istruzione avanzata in diversi settori, ma le università sono anche sottoposte a pressioni da parte del governo e delle industrie che ad esse richiedono un supporto allo sviluppo economico e alla crescita. Ad esempio, capita che le autorità pubbliche richiedano all'università di fornire risorse, laboratori e talenti per lo sviluppo economico (Grimaldi, Grandi, 2005). Queste rivestono anche un ruolo rilevante nello stabilire legami con le industrie, anche per aiutare gli studenti a trovare un lavoro. Proprio per cercare di adempiere a tutte queste richieste le università sviluppano progetti di incubazione per supportare gli studenti nello sviluppo della loro idea imprenditoriale e per incoraggiare le imprese ad innovarsi grazie alla ricerca e al trasferimento tecnologico facilitato dagli incubatori universitari.

Gli UBI nascono per fornire supporto alla nascita di start-up *knowledge-based*, come fanno anche i tradizionali incubatori, ma il loro obiettivo principale resta quello di generare e trasferire le conoscenze scientifiche e tecnologiche dal mondo accademico a quello economico (Grimaldi, Grandi, 2005).

Gli UBI possiedono risorse che possono risultare troppo costose o non facilmente ottenibili da piccole imprese o singole persone, come l'accesso a tecnologie all'avanguardia, capitali e *know-how* che però le start-up, una volta entrate in possesso, possono migliorare e commercializzare molto rapidamente.

Inoltre, come si vedrà in seguito, gli incubatori universitari forniscono due tipi principali di servizi: quelli relativi all'incubazione d'impresa e quelli tipici di un istituto universitario, creando sinergie tra i due che aumentano il valore del servizio complessivamente erogato.

### 3.3 Definizione di un modello di incubatore d'impresa universitario

È estremamente difficile definire una struttura generale e l'insieme di servizi di un

incubatore d'impresa universitario, perché tra tutte le categorie precedentemente analizzate (*Business Innovation Center, University Business Incubator, Corporate Private Incubator e Independent Private Incubator*), questa è sicuramente quella meno uniforme nelle sue caratteristiche.

Infatti gli UBI non possono essere creati partendo da zero, ma devono essere “disegnati” attorno alle loro università di riferimento e per questo hanno un legame estremamente forte con il mondo accademico e il territorio in cui risiedono. Per questo motivo tutti i servizi devono essere calibrati in base alla realtà in cui si sviluppano. Non esiste quindi una gerarchia univoca secondo cui alcuni servizi possono ritenersi più importanti di altri; ma con la seguente analisi si vuole provare a delineare l'insieme di quelli che contribuiscono alla realizzazione di un incubatore funzionale al suo ruolo e possibilmente di successo.

Pre-incubazione.

La pre-incubazione è un servizio da offrire a chi non ha ancora fondato la propria start-up, ma è in possesso di un'idea che ritiene avere un alto potenziale. In questa fase viene effettuata un'analisi preliminare da parte di esperti: si valuta la maturità del progetto e vengono analizzati il suo contesto, mercato e settore. Se necessario si avvia un procedimento per la tutela della proprietà intellettuale. Al termine avviene la stesura del *business plan* e si può procedere con la costituzione della start-up.

Questo servizio assume un particolare rilievo negli incubatori universitari perché permettere agli aspiranti imprenditori, in particolare a ricercatori e studenti, di esporre liberamente la propria *business idea* senza temere che questa venga loro “rubata” (alcuni incubatori propongono degli accordi di riservatezza ai potenziali clienti più timorosi), inoltre garantisce in brevissimo tempo una prima validazione.

Servizio immobiliare, incubazione virtuale e *soft incubation*.

Il servizio immobiliare spesso, ma erroneamente, viene individuato come il più rilevante tra quelli offerti dagli incubatori e, come si può immaginare, consiste nella fornitura di uffici attrezzati, sale conferenze e spazi di *co-working*. A questo sono generalmente accoppiati dei servizi base come reception e segreteria.

Non va dimenticato che esiste la possibilità in cui una start-up necessiti di supporto nella crescita, ma non di spazi fisici; è il caso di molte attività che operano nel settore dell'ICT o IoT. In questo caso si può optare per un servizio di incubazione virtuale in cui è possibile

usufruire di tutti gli altri servizi che verranno esaminati ad eccezione di quello immobiliare. A tal proposito va ricordato il caso di Y-Combinator, un incubatore della Silicon Valley con un *portfolio* di oltre 1.000 start-up incubate che ad oggi hanno un valore complessivo di circa 60 miliardi di dollari, tra cui le più famose in Italia sono AirBnB e Dropbox. Y-Combinator specifica a tutte le start-up che volessero essere incubate: “*Y-Combinator doesn't supply office spaces*”<sup>15</sup>; è offerta la possibilità di usare degli spazi, ma è specificatamente indicato di lavorare al proprio domicilio spiegando che “*It is no coincidence that so many successful startups have started this way; it's the ideal setup for the initial phase*”.

Caso ibrido tra incubazione fisica e virtuale è, invece, la *soft-incubation* che si verifica nell'ipotesi in cui una start-up incubata virtualmente necessiti di spazi fisici per un periodo limitato di tempo<sup>16</sup>.

Servizi di supporto e assistenza.

Questo insieme di servizi è quello che si può definire il *core business* di un incubatore e si compone di:

- consulenza legale e contrattuale;
- tutela della proprietà intellettuale;
- organizzazione aziendale;
- consulenza fiscale;
- *project management*;
- predisposizione del *business plan*;
- preparazione a *business plan/start-up competition*;
- supporto nelle selezioni delle risorse umane;
- *team building*;
- accesso alla finanza;
- supporto all'internazionalizzazione e alla digitalizzazione.

Se alcuni di questi servizi sono auto esplicativi nella loro definizione è opportuno chiarirne alcuni nell'ottica di un incubatore universitario.

L'esempio di Polihub, l'incubatore del Politecnico di Milano ha dimostrato come la preparazione alle *competition* garantisca, a start-up e aspiranti imprenditori che vi partecipano, numerosi vantaggi: velocizzazione del processo di apprendimento e

---

<sup>15</sup> Per maggiori dettagli, <http://www.ycombinator.com/apply/>

<sup>16</sup> Per approfondimenti si rimanda al Capitolo 2.3, Fondazione Filarete

validazione grazie alle commissioni di esperti che valutano i progetti per stabilire i migliori; ampliamento del *network* e possibilità di ricevere sovvenzioni per via della visibilità e prestigio ottenuti partecipando a tali eventi e una eventuale possibilità che si verifichino *cross-fertilization* generate dall'incontro tra numerosi progetti innovativi e differenti tra loro che aderiscono a queste iniziative.

Ulteriore punto da chiarire è il supporto nelle selezioni delle risorse umane. Questo all'interno di un incubatore universitario diventa un servizio mutualmente conveniente: alle start-up, l'università fornisce personale altamente specializzato e qualificato selezionato tra i propri studenti o laureati e per l'università questo comporta una riduzione del numero di disoccupati tra quest'ultimi aumentandone il prestigio.

Formazione.

La formazione è un servizio inderogabile per un incubatore universitario e si costituisce di seminari, corsi e *workshop* sia su aspetti generali d'impresa, che specifici secondo le necessità; ma anche di *coaching* individuali rivolti ai singoli membri dei *team* imprenditoriali per rafforzare determinate competenze. Buona parte di questi servizi è solitamente già erogato anche da università sprovviste di incubatore e perciò sono quelli di più semplice implementazione.

Costituzione di *network*.

La creazione di *network* è stata identificata come uno degli aspetti più importanti del processo di incubazione (Aernoudt, 2004) e gli incubatori devono facilitare la creazione di queste reti per le start-up incubate (Scillitoe e Chakrabarti, 2005; Hansen et al., 2000). I migliori incubatori offrono la possibilità di costituire sia *network* per lo sviluppo di mercato della start-up che relazioni *knowledge/technology-based* per accrescere le competenze e conoscenze del *team* imprenditoriali.

In questo secondo caso è l'università stessa, che a prescindere dalla qualità del servizio di incubazione offerto, è al centro di (o persino essa stessa) un *network* di conoscenze e tecnologie.

Le relazioni in un *network* sono importanti dal momento che aumentano significativamente il numero di contatti di una start-up nelle sue prime fasi e forniscono una notevole fonte di nuove conoscenze e collaborazioni.

Le interazioni in un *network* possono essere descritte come il tentativo di un incubatore di fornire alle start-up al suo interno tutte quelle risorse e conoscenze di cui non dispone.

Ad esempio un incubatore che non è solito investire o erogare finanziamenti alle imprese incubate, metterà quest'ultime in contatto con istituti di credito e fondi di investimento. Gli incubatori non sono semplicemente istituti che offrono un insieme di servizi, ma essendo composti da persone consentono di creare legami anche esterni alla struttura. Gli incubatori universitari godono di un vantaggio iniziale nei confronti di tutti gli altri perché nascono integrati nei *network* istituzionali dell'università in cui hanno sede e per lo stesso motivo hanno un notevole numero di individui che gravita loro intorno. Oltre che con l'università e le istituzioni pubbliche, i *network* possono svilupparsi con altre università o incubatori, istituti di ricerca, imprese e professionisti. Va ricordato inoltre che i *manager* di un incubatore solitamente provengono da *background* differenti, ciascuno con la propria esperienza personale e ciascuno di loro una volta assunto porta con sé il proprio *network* di contatti. Si può quindi immaginare l'estensione di un *network* nel caso in cui un incubatore universitario coinvolga docenti e ricercatori.

L'accesso a un gran numero di *network* rende possibile a un'impresa raccogliere molti contatti che possono offrire nuove informazioni e opportunità. Queste nuove relazioni forniscono un insieme di benefici come la scoperta di potenziali nuovi mercati, affari, innovazioni e fonti di capitale che non sarebbero raggiungibili altrimenti, rafforzando le imprese incubate e di conseguenza il successo dell'incubatore.

Servizi di “*mentoring*”.

Il servizio di *mentoring* consiste nel trovare dei professionisti di alto profilo (*mentor*) da affiancare ai *team* delle start-up incubate che partecipino proattivamente allo sviluppo imprenditoriale.

In Italia questo sistema è stato adottato da BIC Lazio<sup>17</sup> con esito positivo. Il *mentoring* è da considerarsi come attività trasversale, complementare e non sostitutiva rispetto a quelle dell'incubatore.

Anche in questo caso gli UBI si trovano in vantaggio rispetto agli altri incubatori, in quanto possono ricercare i *mentor* tra i docenti e gli ex-studenti (*alumni*) di successo o con particolari esperienze.

Come ultima nota alla definizione del modello di incubatore universitario è opportuno delinearne gli ambiti operativi. Per identificarli è necessario comprendere se

---

<sup>17</sup> Per approfondimenti si rimanda al Capitolo 2.3, BIC Lazio

l'orientamento prevalente debba essere rivolto alla multisetorialità o a pochi e specifici settori. La precedente analisi dei casi italiani indica una tendenza maggiore alla multisetorialità con incubatori che accolgono start-up e aspirati imprenditori con idee e progetti appartenenti ai più disparati ambiti.

Va ricordata però l'importanza degli UBI per gli spin-off universitari: questi si contraddistinguono per l'elevato grado di conoscenze tecnico-scientifiche e tecnologie derivanti dalla ricerca accademica che ha spesso luogo all'interno di laboratori dedicati. Si può quindi dedurre come, la presenza o meno di una particolare facoltà e relativi laboratori di ricerca, nell'università di riferimento dell'UBI, tenda a fornire una predisposizione ad operare in determinati settori piuttosto che ad altri.

### 3.4 Effetti positivi di un incubatore per l'ecosistema universitario

Il crescente numero di incubatori universitari e progetti imprenditoriali sviluppati dalle università in Italia è la dimostrazione di come queste abbiano forti motivazioni alla realizzazione di un proprio incubatore. Innanzitutto queste strutture permettono di introdurre una mentalità imprenditoriale all'interno dell'ambiente accademico, intensificare il trasferimento tecnologico e le relazioni industriali, sviluppare collaborazioni con aziende e incrementare le proprie entrate grazie a sovvenzioni e fondi statali ed eventuali ritorni dalle imprese avviate. Oltre a questi benefici più istituzionali, va citata la capacità degli incubatori di partecipare attivamente allo sviluppo locale e sociale. Tutto ciò contribuisce a migliorare l'immagine dell'università che ospita l'incubatore, allo scopo di attrarre un numero maggiore di studenti oltre che a ricercatori e docenti qualificati.

Alle università è sempre più richiesto di preparare gli studenti a crearsi delle carriere di successo: a questi non basta più solamente il titolo accademico, ma aspirano ad avviare proprie attività, sviluppare nuovi prodotti e nuovi servizi. Perciò le università avviano dei programmi di incubazione per essere competitive e mantenere prestigio.

Gli incubatori al giorno d'oggi devono ritenersi una parte vitale del panorama accademico perché promuovono la crescita di un *mindset* imprenditoriale e permettono agli studenti di sviluppare in prima persona le “*entrepreneurial skills*” necessarie ad affrontare i mercati.

Le università devono sforzarsi nel promuovere l'autoimprenditorialità perché spesso le

sole lezioni in aula non sono sufficienti.

### 3.5 Modelli di *governance* e strategia finanziaria

In Europa, circa due terzi delle entrate degli istituti universitari provengono direttamente da finanziamenti pubblici<sup>18</sup>. E siccome questi finanziamenti tendono ad essere sempre più limitati, le università sono costrette a cercare nuove risorse e tagliare i costi. Le rette universitarie restano la principale fonte per aumentare i propri finanziamenti, ma la loro suddivisione all'interno dei vari settori dell'università è complicata e questo ha un impatto sulle decisioni strategiche e sulla capacità di attrarre risorse in futuro. Si pensi ad esempio al caso in cui un laboratorio venga ampliato e rinnovato, ma sia sotto organico e quindi non in grado di generare *output* proporzionali all'investimento effettuato.

Perciò le università potrebbero reperire, presso privati o altre figure, una molteplicità di piccoli finanziamenti per integrare il loro *budget*, ma gestire numerose fonti di capitale richiede lavoro e quindi un'ulteriore spesa.

Queste ristrettezze economiche hanno quindi spinto le università ad agire come imprenditori: per iniziare la gestione delle nuove entrate richiedono un capitale iniziale. Questo fenomeno si ripercuote sulla nascita degli incubatori d'impresa universitari: la "Relazione Annuale al Parlamento del Ministero dello Sviluppo Economico" del 2016 ha evidenziato come in Italia le *performance* finanziarie degli incubatori siano generalmente difficili con perdite complessive a livello nazionale nell'ordine di alcuni milioni di euro, ma anche come questo *trend* non influisca sugli incubatori universitari, mediamente in attivo e con un risultato di esercizio sempre vicino al pareggio di bilancio. Quindi se gli incubatori producono numerosi vantaggi per le università, ma pochi di economicamente rilevanti è intuitivo comprendere come i fondi per la realizzazione di un incubatore non possano essere interamente versati da un istituto universitario con l'obiettivo che gli utili futuri vengano impiegati a copertura del debito. Nella precedente analisi degli incubatori italiani si è visto come questi siano sempre frutto di rapporti dell'università con soggetti terzi e non prendano forma con le sole risorse degli istituti accademici. I principali *partner* in questi progetti sono gli istituti di credito e le loro fondazioni, le Camere di Commercio,

---

<sup>18</sup> Per approfondimenti si rimanda a European University Association, Public Funding Observatory, report ottobre 2016, <http://www.eua.be/Libraries/governance-autonomy-funding/public-funding-observatory-2016.pdf?sfvrsn=4>

i Comuni, Provincie e Regioni e Unindustria; tutti soggetti in possesso di una discreta disponibilità economica e della lungimiranza necessaria per comprendere come un investimento in un incubatore, nel corso degli anni, si trasformi in un ritorno indiretto nei loro confronti.

Gli incubatori universitari sono solitamente costituiti in forma di società consortile a responsabilità limitata o per azioni e gestiti dai vari *partner* (che mantengono quindi un controllo della gestione nel tempo) o in forma di società a responsabilità limitata e gestiti dalle fondazioni delle rispettive università.

Le risorse finanziarie che consentono il funzionamento di un incubatore possono provenire da svariati ambiti come:

- dal pagamento dei servizi da parte delle imprese incubate;
- dall'erogazione di servizi all'esterno dell'incubatore;
- dall'organizzazione di servizi di formazione come seminari tematici e *workshop*;
- dall'organizzazione di eventi;
- da sovvenzioni pubbliche;
- da sponsorizzazioni;
- da *royalties* e partecipazioni acquisite nei confronti delle aziende incubate.

E nel caso degli incubatori universitari queste sono anche le risorse che permettono le coperture complessive dei costi sostenuti.

Da ciò si può facilmente evincere come, con l'aiuto iniziale di uno degli enti pubblici e territoriali precedentemente citati e un piccolo sforzo economico dell'università, un incubatore non sia un'opera impossibile da realizzare e mantenere per un'università.

## **Capitolo 4. Un incubatore per l'Università Ca' Foscari**

### **4.1 Analisi delle iniziative innovative a Ca' Foscari**

L'Università Ca' Foscari di Venezia ha dimostrato crescente attenzione negli ultimi anni, a temi quali innovazione e imprenditorialità con un particolare riguardo per l'autoimprenditorialità. Il primo passo compiuto in questa direzione risale all'anno accademico 2010/2011 quando venne avviato il corso di "Imprenditorialità, start-up e sviluppo d'impresa" dal professor Facciopieri Sergio. Da allora oltre ai corsi, si sono sviluppate numerose iniziative a disposizione degli studenti per prepararli su tematiche

relative all'imprenditorialità e all'innovazione. Di seguito si cerca di dimostrare quanto le attività avviate e proposte dall'Università non si discostino eccessivamente dai servizi offerti da un incubatore d'impresa. Come si vedrà, queste iniziative possono peccare di costanza in quanto offerte gratuitamente (o comunque in perdita) dall'Ateneo e quindi strettamente vincolate alla presenza di fondi per il loro mantenimento.

#### Laboratorio di Business Planning

Navigando sul sito dell'ateneo è ancora possibile trovare informazioni su un laboratorio specifico a tema imprenditorialità organizzato dal Settore Placement: il Laboratorio di Business Planning<sup>19</sup>.

Alla sua prima e ultima edizione nel 2014, questo laboratorio di formazione gratuito era organizzato dal Settore Placement in collaborazione con il Servizio Nuova impresa dell'Azienda Speciale della Camera di Commercio di Venezia e con il Comitato per l'Imprenditoria Femminile di Venezia. Era rivolto a studenti e neolaureati dell'Università Ca' Foscari di Venezia con un'idea di impresa e si proponeva di accompagnarli in un percorso di accelerazione finalizzato alla definizione e alla stesura di un *business plan* della loro idea.

Questo laboratorio si configurava, probabilmente in maniera inconscia come un primo embrione di un servizio di pre-incubazione offerto dall'Università: preparava gli aspiranti imprenditori alla stesura del loro *business plan*, permetteva di esaminare la fattibilità di un progetto d'impresa e rendeva i partecipanti in grado di effettuare su sé stessi una prima valutazione e quindi un miglioramento delle capacità imprenditoriali.

#### Active Learning Lab (ALL)

Gli ALL<sup>20</sup> sono dei laboratori didattici innovativi e multidisciplinari per l'accelerazione di idee. Il loro funzionamento può definirsi *multi-sided* poiché da un lato questo laboratorio è rivolto a 40 studenti provenienti da tutti i corsi di laurea magistrale dell'Ateneo e quindi con *background* differenti, dall'altro è rivolto a "aziende di qualsiasi dimensione, settore e fatturato che siano alla ricerca di nuove prospettive per la risoluzione e lo sviluppo di sfide attuali e future; che vogliano entrare in contatto con talenti cafoscarini dotati, non solo di competenze verticali, ma anche trasversali; che

---

<sup>19</sup> Per maggiori informazioni su Laboratorio di Business Planning, [http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a\\_id=148536](http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=148536)

<sup>20</sup> Per ulteriori dettagli sugli ALL, <https://www.unive.it/pag/20872/>

abbiano voglia di mettersi in gioco per vivere un'esperienza totalizzante riducendo le distanze con i giovani e consentendo ai propri collaboratori di trasformare il proprio approccio al lavoro e ridurre le resistenze al cambiamento. Le aziende partecipanti assumono così il ruolo di Innovatori”<sup>21</sup>.

La prima edizione di un Active Learning Lab è stata avviata a settembre 2016 con l'obiettivo, finora rispettato, di svilupparne almeno tre/quattro per anno accademico, ognuno su differenti tematiche proposte direttamente dalle aziende o organizzazioni partecipanti.

Dal 18 giugno 2017 si aggiungerà ai tre ALL avviati per l'anno accademico 2016/2017 l'Active Learning Lab – Urban Innovation (ex Urban Innovation BootCamp) che si svolgerà nel Campus di Treviso dell'Università Ca' Foscari. L'ALL – Urban Innovation si contraddistingue dagli altri laboratori per il suo alto impatto sociale: i progetti selezionati per l'accelerazione riguardano tematiche quali la rigenerazione urbana, l'inserimento lavorativo di disabili e rifugiati e un nuovo *welfare*.

Ogni ALL segue un percorso standardizzato articolato in 6 settimane, in cui i giovani talenti “innovatori”, seguiti e aiutati da docenti e mentori, utilizzano metodologie innovative per lo sviluppo di soluzioni, come ad esempio *Design Thinking*, *Lean Startup* e *Business Model Canvas* (*Social Business Model Canvas* nel caso dell'ALL – Urban Innovation). Si ricorda che queste tre metodologie sono le stesse impiegate da quasi tutti gli incubatori d'impresa del Mondo nei loro percorsi di incubazione e inoltre, in queste ultime righe, si ritrovano alcune figure chiave di un incubatore universitario: docenti, quindi professionisti esperti e mentori.

In questi laboratori la componente di “*incubation*” è molto elevata in quanto comprendono quasi tutti i servizi di supporto e assistenza tipici di un incubatore. Gli ALL vengono definiti giustamente “laboratori per l'accelerazione”, poiché attribuirgli la qualifica di incubazione quando si svolgono in un periodo di sole 6 settimane e senza una struttura permanente potrebbe fuorviare e sminuire la loro importanza.

Lo sviluppo di una sede fisica o comunque la creazione di una continuità nel tempo di questi progetti rappresenterebbe sicuramente un prototipo di incubatore per spin-off universitari e spill-over aziendali.

---

<sup>21</sup> Citazione dal sito dell'Università Ca' Foscari di Venezia, [http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a\\_id=202381](http://www.unive.it/nqcontent.cfm?a_id=202381)

## Contamination Lab

I Contamination Lab (CLab) nascono da una proposta contenuta nel rapporto “Restart, Italia!”. La *policy*, elaborata a inizio 2013 da Ministero dello Sviluppo Economico e dal Ministero dell’Istruzione, dell’Università e della Ricerca (MIUR) ha il fine di valorizzare la creatività degli studenti universitari, sia di facoltà tecniche che umanistiche, e accelerare idee innovative e sostenibili sia attraverso la creazione di nuove imprese, sia attraverso la proposta di innovazione in organizzazioni esistenti. Il percorso didattico, basato sul *learning by doing* e coadiuvato dall’ecosistema dell’innovazione del territorio, mira a far sviluppare agli studenti un *mindset* imprenditoriale che li renda efficaci agenti del cambiamento.

I CLab si presentano come spazi fisici “interstiziali” tra didattica e innovazione: individui con interessi comuni ma provenienti da *background* disciplinari differenti entrano temporaneamente e informalmente in contatto, lavorando insieme su un progetto d’impresa innovativa. Il processo di ibridazione o, appunto, contaminazione che ne risulta permette la diversificazione e il rafforzamento delle competenze dei partecipanti, alimentando un bacino di competenze favorevole alla creazione di nuove imprese innovative ad alta intensità di capitale umano.

Lo scambio di *know-how*, elemento chiave del progetto, non riguarda solo gli studenti provenienti da percorsi diversi, ma tocca anche gli stessi docenti, che possono trovare nel confronto con altri colleghi e studenti di altre aree disciplinari una fonte di arricchimento. La partecipazione alle attività di insegnamento di attori provenienti dal mondo produttivo, dalle istituzioni e del terzo settore aggiunge un ulteriore, fondamentale elemento di ibridazione delle competenze, portando questi mondi all’interno dell’università.

In seguito alla pubblicazione del “Bando Startup” del MIUR il 13 marzo 2013, è stato disposto un *budget* di un milione di euro per la realizzazione di Contamination Lab nelle Università delle Regioni Convergenza (sono le Regioni che rientrano nell’ Obiettivo Convergenza dell’Unione Europea perché hanno un PIL pro capite inferiore al 75% della media comunitaria. Le Regioni dell’Obiettivo Convergenza in Italia sono Campania, Calabria, Sicilia e Puglia). Vincitrici del bando sono risultate l’Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria, l’Università della Calabria a Cosenza, l’Università degli Studi di Catania e l’Università degli Studi di Napoli “Federico II”. I quattro CLab hanno iniziato le attività nel 2014, terminando l’ultimo ciclo entro il 30 giugno 2016, data di conclusione del programma.

Il Programma Nazionale per la Ricerca 2015-2020<sup>22</sup>, pubblicato dal MIUR il 2 maggio 2016, prevede, nella sezione 2.2, l'estensione dell'iniziativa Contamination Lab.

La volontà di riproporre questo progetto didattico sperimentale è stata pubblicamente evidenziata nel corso della giornata Contamination Lab Italia, ospitata dal CLab di Napoli il 24 maggio 2016: il 2 dicembre 2016 il MIUR ha dato seguito a tale intento con la pubblicazione del nuovo bando sui Contamination Lab. A questo bando l'Università Ca' Foscari di Venezia ha presentato un proprio progetto di Contamination Lab attualmente<sup>23</sup> ancora in corso di approvazione da parte del MIUR.

Il Ca' Foscari Contamination Lab secondo il progetto proposto, sostituirebbe gli Active Learning Lab per garantire una sostenibilità economica una volta esauriti i fondi ottenuti dal MIUR.

#### Competence Center

I Competence Center sono stati previsti dal Piano Nazionale Industria 4.0, l'intervento del Governo avente come direttrici chiave il sostegno all'investimento in ricerca e innovazione da parte delle imprese, e lo sviluppo di competenze presso le università e i centri di ricerca. Questi avrebbero lo scopo di promuovere e sostenere la ricerca applicata, il trasferimento tecnologico e la formazione su tecnologie avanzate. La costituzione e la gestione di questi centri prevede il coinvolgimento delle università, centri di ricerca e aziende private sotto forma di partnership pubblico-privato.

La completa attuazione dei Competence Center attende ancora un decreto del Ministero dello Sviluppo Economico a cui seguirebbe il relativo bando nazionale in cui sarebbero previsti stanziamenti complessivi per un importo di circa 30 milioni di euro.

Anche l'Università Ca' Foscari di Venezia, in accordo con le altre 8 Università del Triveneto, ha preparato un progetto per un suo Competence Center che integrato agli altri, distribuiti nel territorio italiano, creerebbe i cosiddetti "Digital Innovation Hub".

Secondo questo progetto, elaborato per Ca' Foscari dal professor Bagnoli Carlo, il centro cafoscarino sarà basato sullo sviluppo dell'intelligenza artificiale per aumentare la qualità della produzione e l'elaborazione dei "big data" (big data sono quegli insiemi di *dataset* la cui mole di dati è misurata nell'ordine degli Zettabyte e la cui analisi richiede metodi e tecnologie specifiche) per garantire la sicurezza informatica.

---

<sup>22</sup> L'intero Programma Nazionale per la Ricerca 2015-2020 è disponibile al link [http://www.istruzione.it/allegati/2016/PNR\\_2015-2020.pdf](http://www.istruzione.it/allegati/2016/PNR_2015-2020.pdf)

<sup>23</sup> Affermazione verificata l'ultima volta in data 19/05/2017

Il rischio più grande per il Competence Center di Ca' Foscari è che vada in contro alla stessa sorte del suo predecessore, il Venice Innovaton Hub: obiettivi eccessivamente ambiziosi e richieste di fondi ingenti che hanno portato ad un nulla di fatto.

#### 4.2 Spin-off dell'Università

Ca' Foscari supporta gli spin-off costituiti dai suoi ricercatori e docenti perché questi sono il principale punto di contatto tra le strutture di ricerca universitarie e il mondo produttivo. L'Università "prevede servizi di incubazione e di supporto, in misura variabile in funzione della tipologia di spin-off. I servizi possono riguardare:

- a. messa a disposizione di spazi e attrezzature, a tariffe di affitto agevolate da parte dell'Ateneo o delle proprie strutture. La messa a disposizione degli spazi e delle attrezzature non deve in alcun modo inficiare il regolare svolgimento delle attività istituzionali dell'Ateneo e in tal senso le strutture che mettono a disposizione gli spazi devono opportunamente deliberare, nel rispetto delle autonomie previste;
- b. promozione delle società a livello di Ateneo attraverso canali Web istituzionali;
- c. coinvolgimento degli spin-off in *network* a livello nazionale e internazionale;
- d. informativa e supporto delle società nell'accesso a finanziamenti di progetti di ricerca in *partnership* con l'Ateneo;
- e. stipulazione di contratti di licenza su titoli di proprietà intellettuale o *know-how* dell'Ateneo a condizioni economiche agevolate;
- f. accesso delle società a banche dati brevettuali;
- g. promozione nei confronti di soggetti finanziatori esterni (*business angels, venture capital, ecc*).

Le attività e i servizi potranno essere attivati e gestiti in coordinamento e complementarietà tra Area Ricerca dell'Ateneo, Fondazione Ca' Foscari e altri soggetti impegnati in iniziative di supporto all'imprenditorialità. Per quanto riguarda l'Ateneo eventuali margini derivanti dai servizi erogati andranno versati al Fondo di supporto alle attività di ricerca e internazionalizzazione per il finanziamento e l'incentivazione di attività di trasferimento tecnologico.

La permanenza all'interno delle Strutture dell'Università dello spin-off non potrà eccedere i 3 anni. Detto periodo potrà essere prorogato, ricorrendo particolari ragioni di conve-

nienza o opportunità” (Art. 7, Commi 2, 3 e 4 del Regolamento di Ateneo per la costituzione di spin-off<sup>24</sup>).

Il regolamento prevede che lo spin-off deve “sottoscrivere un contratto di licenza non esclusiva, di durata quinquennale, per l'utilizzo del nome e del logo a tal fine predisposto dall'Università. Il contratto di licenza potrà prevedere corrispettivi, a partire dal secondo anno di attività, per un importo definito in misura fissa, o variabile in ragione del fatturato annuo” (Art. 6 Punti 1 e 2 del Regolamento di Ateneo per la costituzione di spin-off). L'Università, anche per tramite della Fondazione Ca' Foscari, può valutare l'opportunità di ingresso nel capitale sociale delle società e proporre una partecipazione, per regolamento, non superiore al 25% del capitale sociale (salvo specifici casi e previa approvazione degli organi preposti) di durata non superiore a 5 anni<sup>25</sup>.

Ciò che emerge è che l'Università già dispone di un proto-incubatore in cui sono definiti tutti i rapporti con le imprese che decidono di avvalersi dei servizi che l'Ateneo mette a loro disposizione, inclusi quelli economico-finanziari. Unico limite è che la fruizione dei servizi è riservata alle sole spin-off di Ateneo costituite da professori, ricercatori, dottorandi di ricerca e titolari di assegni di ricerca; sono esclusi studenti dell'Università e ovviamente membri esterni.

Le aziende che attualmente sono in possesso della qualifica di “Spin-off dell'Università Ca' Foscari di Venezia” secondo il Regolamento di Ateneo per la costituzione di spin-off sono 10. Di seguito si presenta una breve analisi di queste.

## HEADUP



Spin-off del Dipartimento di Scienze ambientali, Informatica e Statistica, viene costituita nel 2016. HeadUp si occupa di studi e ricerche, trasferimento tecnologico e scientifico, consulenze, formazione e divulgazione, supporto a pubbliche istituzioni, enti, aziende ed

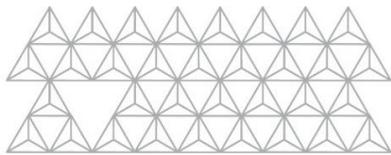
---

<sup>24</sup> Regolamento completo al link <https://www.unive.it/pag/8262/>

<sup>25</sup> Per maggiori informazioni si rimanda all'art.5 del Regolamento di Ateneo per la costituzione di spin-off

associazioni nazionali ed internazionali nei settori della scienza e delle tecniche della prevenzione e della sicurezza, protezione ambientale, prevenzione incendi, soccorso tecnico e sanitario, igiene alimentare, prevenzione incendi, soccorso tecnico e sanitario, igiene alimentare, organizzazione e gestione aziendale, metodologie e processi produttivi e correlati, energia ed altre aree disciplinari collegate.

## STRATEGY INNOVATION



### Strategy Innovation



Spin-off del Dipartimento di Management, viene costituita nel 2015.

Strategy Innovation svolge attività di ricerca e sviluppo di una metodologia innovativa per l'analisi strategica con l'utilizzo di un *software* appositamente realizzato. La specifica tecnologia innovativa di questo *software* è in grado di supportare le PMI nello sviluppo strategico e prepararle ad affrontare nuove sfide competitive grazie a processi d'innovazione specificamente strutturati sul proprio modello di *business* o su modelli innovativi che traggono origine dallo stesso modello.

Strategy Innovation, grazie al suo *software*, fornisce alle aziende analisi e studi di fattibilità, progettazioni ed implementazioni di nuove strategie e/o soluzioni per nuovi processi produttivi e le supporta nei processi di acquisizione e cessione di azienda o rami di esse.

## GREENDECISION



Green Decision (GD) è uno spin-off del Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica costituita nel 2015.

GD fornisce servizi B2B di consulenza flessibili per l'ottimizzazione e la validazione di nuove tecnologie e materiali attraverso l'analisi di rischio per la salute umana e l'ambiente, l'analisi del ciclo di vita, la valutazione della sostenibilità mediante l'analisi di indicatori come *water footprint* e *carbon footprint*.

## ARIES



Aries s.r.l. è uno spin-off del Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi costituita nel 2015 che sviluppa prodotti basati sulle applicazioni della biologia molecolare applicata ai materiali. Aries produce *marker* di sicurezza basati su DNA sintetico per l'identificazione univoca di diverse tipologie di opere d'arte. Fornisce anche un'ampia gamma di servizi alla ricerca nel campo della biologia molecolare applicata ai materiali e della microbiologia: dalla ricerca di base allo sviluppo di prodotto, dallo *scouting* tecnologico alla caratterizzazione di materiali. Aries è in grado di fornire servizi di ricerca applicata orientati verso il trasferimento tecnologico e l'industrializzazione.

## CROSSING



Crossing è uno spin-off del Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi fondato nel 2014 che produce composti organici per modificare e migliorare i prodotti industriali in modo ecocompatibile ed economico. Questi composti sono in grado di reticolare tra loro una molteplicità di materiali di origine naturale e/o sintetica senza lasciare traccia nel

prodotto finito. In questo modo si possono ottenere prodotti e processi di produzione ad alta sostenibilità. Crossing sta sviluppando una molteplicità di tecniche d'impiego per questi composti nella produzione di cuoio atossico, imballaggi, conservanti, vernici antivegetative e materiali per l'edilizia sanificati senza effetti allergici.

Crossing è l'esempio dell'utilità della figura di un *mentor* nelle prime fasi di un'azienda: grazie al *network* dell'Università la sviluppatrice del *know-how* di Crossing, la professoressa Beghetto Valentina, è stata affiancata ad una figura esterna al mondo accademico, esperta in start-up, economia, finanza e *management*, il dottor Samiolo Riccardo.

## ANTEO



Anteo è uno spin-off del Dipartimento di Management, costituito nel 2014.

Anteo nasce per fornire servizi specialistici nell'ambito della sostenibilità, considerata nelle sue componenti ambientale, economica e sociale e nelle loro interazioni o come viene definito in Anteo il metodo delle 3P: *Planet, Profit e People*, in grado di progettare per i propri clienti soluzioni su misura, spaziando da servizi ad elevato contenuto tecnico ad attività di accompagnamento strategico, a sostegno di una sostenibilità vera e certificata.

## BLUEFARM



Bluefarm è uno spin-off del Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica fondato nel 2014. L'azienda si occupa di acquacoltura sostenibile e di gestione di ecosistemi marini e costieri, con una particolare attenzione sull'area Mediterranea, inclusi

i Paesi Nord Africani. I servizi offerti spaziano dalla predizione della biomassa prodotta da specie allevate, alla valutazione dell'impatto ambientale di allevamenti di varie specie (molluschi del Mediterraneo, vongole, branzini e orate), dalla selezione dei siti fino alla fornitura di informazioni sulla qualità delle acque. Bluefarm si avvale di strumenti matematici e predittivi, quali modelli biogeochimici ed ecologici, per le simulazioni delle interazioni dell'acquacoltura con l'ambiente.

Attualmente Bluefarm è coinvolta principalmente in due progetti, AquaSpace e SMART. Aquaspace è un progetto Horizon 2020 che coinvolge 22 partner il cui scopo principale è quello di sviluppare metodologie e strumenti per aumentare lo spazio di acqua ad alta qualità per l'acquacoltura. SMART (*Sustainable Management of Aquaculture through Remote sensing Technology*), è un progetto finanziato dall'Agenzia Spaziale Europea che mira a fornire immagini satellitari utili all'industria dell'acquacoltura per la scelta del sito, il monitoraggio in tempo reale e l'ottimizzazione delle pratiche di allevamento.

## CRYPTOSENSE



Cryptosense è uno spin-off legato al Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica, fondato nel 2013.

Cryptosense ha sviluppato un *software* in grado di individuare automaticamente potenziali vulnerabilità crittografiche nelle applicazioni e suggerisce agli sviluppatori le soluzioni da adottare per aumentare gli standard delle proprie applicazioni crittografiche. Per ogni vulnerabilità individuata, il software indica un livello di criticità e fornisce documentazione dettagliata sui possibili attacchi e soluzioni al problema.

## VEASYT



VEASYT srl è uno spin-off nato nel 2012 dal Dipartimento di Studi Linguistici e Culturali Comparati nell'ambito dell'accessibilità linguistica e sensoriale. L'azienda propone

servizi digitali per una completa accessibilità ai contenuti e alle informazioni, seguendo le linee guida della Convenzione ONU sui diritti delle persone con disabilità (2006). VEASYT si rivolge a enti pubblici e privati, aziende e liberi professionisti che desiderano offrire servizi accessibili per una piena inclusione sociale di tutti i cittadini, superando le barriere sensoriali o linguistiche. Le competenze scientifiche e linguistiche a disposizione dell'azienda rappresentano un patrimonio di elevata specializzazione che si innesta in innovative soluzioni digitali. Attualmente Veasyt offre tre tipologie di servizio: Veasyt Tour, Veasyt Live e Veasyt Translate. Veasyt Tour è la guida multimediale accessibile, che permette a tutti i visitatori (anche con disabilità sensoriali o linguistiche) di accedere in modo completo e autonomo a contenuti culturali o informativi su città d'arte, musei, ville, parchi, percorsi enogastronomici o naturalistici. I contenuti sono consultabili in modalità testuale, audio e video in lingua dei segni. La guida multimediale è realizzata per essere utilizzata direttamente sul luogo di visita dai propri dispositivi portatili (*smartphone* e *tablet*) da *web application* o da app native iOS e Android, ma può essere consultata anche da casa da computer. Veasyt Tour si propone come la "reinterpretazione" accessibile delle tradizionali guide cartacee. Veasyt Live è il primo servizio di video-interpretariato professionale a distanza in Italia fruibile via *web* da computer e *tablet*, in modo facile e a costi contenuti. Nelle lingue verbali e nelle lingue dei segni. Veasyt Translate è un servizio di traduzione multimediale. I contenuti testuali sono tradotti in lingua dei segni da professionisti sordi e udenti e proposti in modalità video. Il servizio Veasyt Translate garantisce la completa accessibilità a contenuti informativi complessi da parte dei cittadini sordi che usano la lingua dei segni, per una piena inclusione sociale.

Va menzionato che VEASYT ha partecipato come spin-off al processo di accelerazione dell'Active Learning Lab – Urban Innovation (all'epoca ancora Urban Innovation BootCamp) nell'edizione del 2016 proprio in virtù del suo elevato valore sociale.

## DIGITALVIEWS



Digital Views è uno spin-off del Dipartimento di Scienze ambientali, Informatica e

Statistica costituito nel 2013 che si occupa principalmente di consulenze e della creazione di iniziative di trasferimento tecnologico in ambito industriale attraverso progetti nei seguenti ambiti: *Computer Vision, Pattern Recognition, Human-machine Interaction*.

#### 4.3 Uffici di supporto allo sviluppo d'impresa e *network* cafoscarini

Ca' Foscari riconosce al trasferimento di conoscenze e tecnologie un ruolo fondamentale. Valorizzare la ricerca attraverso l'applicazione diretta, la promozione e lo sfruttamento dei risultati rende l'Università un importante attore di sviluppo sociale, culturale ed economico del territorio e della società. L'Università ha sviluppato degli uffici con lo specifico intento di perseguire questi obiettivi, anche se questi sforzi, come esposto in precedenza, sono rivolti unicamente a professori, ricercatori, dottorandi di ricerca e titolari di assegni di ricerca, tralasciando invece gli studenti (oltre 20 mila studenti iscritti di cui più di 6 mila nuove matricole all'anno). Gli uffici realizzati per lo scopo di cui sopra sono:

##### Area ricerca (ARic)

Quest'Area si occupa delle attività legate alla ricerca ed alla valorizzazione del *know-how*, in ambito sia nazionale che internazionale, presiedendo lo sviluppo dei progetti di ricerca ai quali fornisce un supporto amministrativo completo, dalla fase di presentazione fino alla valorizzazione dei risultati ottenuti. I processi in capo a quest'Area non prevedono esclusivamente attività di consulenza e supporto alla redazione dei progetti, ma anche una partecipazione attiva nell'ambito della modellistica per la gestione dei finanziamenti ottenuti e nel presidio dei flussi informativi derivanti dall'attività della ricerca; svolgendo il ruolo di mediatore tra enti finanziatori e committenti, provvede alla rendicontazione dei progetti finanziati.

##### PINK e CeNTRuM

PINK (Promoting INnovation and Knowledge) e CeNTRuM (Ca' Foscari kNowledge TRansfer Manager) sono due progetti di Ca' Foscari cofinanziati dal Ministero dello Sviluppo Economico per lo sviluppo di attività focalizzate sulla protezione, il trasferimento e la valorizzazione di titoli di proprietà industriale e iniziative volte a favorire il trasferimento tecnologico.

PINK offre servizi di supporto alle attività di trasferimento tecnologico fornendo: consulenza e formazione relativamente alla nuova imprenditorialità e alla tutela, gestione e sfruttamento della proprietà intellettuale; assistenza al deposito di una domanda di brevetto a nome dell'Università; *networking* con aziende e *stakeholder* del territorio e promozione di progettualità congiunte e supporto nelle fasi di negoziazione e stipula di contratti di licenza e/o cessione. PINK collabora anche con gli spin-off universitari, aiutandoli nella stesura di progetti imprenditoriali, gestendo le procedure di accreditamento e supportandoli nelle fasi di “incubazione” citate nel precedente capitolo “Spin-off dell'Università”.

CeNTRuM svolge una collaborazione complementare a quella di PINK favorendo una diffusione nell'Ateneo di una cultura orientata alla protezione dei risultati della ricerca; attivando collaborazioni e *network* con enti e associazioni del territorio e supportando chi e faccia domanda, nella richiesta di deposito presso gli organi dell'Ateneo.

#### Ca' Foscari Alumni

Negli anni l'Università ha stipulato numerose convenzioni e contratti di collaborazione con privati o altri enti pubblici creando attorno a sé una enorme rete di collegamenti. Va ricordato che per un incubatore d'impresa maggiori interazioni e con il suo *network* si traducono in benefici per le imprese assistite: oltre al supporto economico-finanziario i diversi contatti di un *network* sono una delle principali fonti di supporto tecnico per una start-up nello sviluppo e perfezionamento della loro “componente tecnologica innovativa”. Il *network* più capillare e dimostratosi nel tempo più efficace ed efficiente per Ca' Foscari è rappresentato da Ca' Foscari Alumni. Alumni si sviluppa tra il 2011 e il 2012 e nasce da uno degli obiettivi prefissati nello Statuto di Ateneo: “(L'Università) promuove le relazioni con i propri ex studenti (alumni) per creare un'ampia comunità Cafoscarina che favorisca la crescita dell'Ateneo e la valorizzazione del suo nome in tutto il mondo e che ne rafforzi i legami con l'Università” (Art. 2, comma 12 dello Statuto di Ateneo).

In soli 5 anni di attività Ca' Foscari Alumni ha creato 7 *chapter* territoriali nel mondo a Milano, Bruxelles, Londra, Dublino, Shangai, San Francisco e Tokyo e raccolto circa 100.000 contatti (di cui oltre 50.000 sono contatti personali) e più di 8.000 membri regolarmente iscritti.

Alcuni alumni vengono frequentemente invitati come *guest* o *speaker* a seminari e conferenze dell'Università, selezionati in base alle necessità consultando il *database*, si

sono dimostrati disponibili a partecipare anche in maniera attiva: in seguito ad alcuni esperimenti in cui un alunno, esperto di uno specifico settore, affiancava studenti in progetti d'impresa o ricercatori e docenti in spin-off (si ricorda l'esempio del dott. Samiolo Riccardo per lo spin-off Crossing).

Ca' Foscari Alumni sta progettando di realizzare all'interno della comunità di ex-studenti dei *team* specializzati per settore da utilizzare *ad hoc*, una sorta di gruppi di mentori in supporto alle necessità di studenti, dottorandi, ricercatori e docenti intenzionati ad avviare un progetto d'impresa.

#### 4.4 Valutazioni in merito ai settori operativi dell'incubatore universitario

Considerando che l'Università Ca' Foscari di Venezia dispone solamente (e detto ciò non se ne sminuisce l'utilità e importanza) di laboratori chimici e informatici e non ha altri dipartimenti strettamente scientifici, oltre a quelli che operano in queste strutture (Dipartimento di Scienze Ambientali, Informatica e Statistica e di Scienze Molecolari e Nanosistemi), è difficile, anche se non impossibile, immaginare che in un incubatore dell'Università si candidino progetti d'impresa operanti in settori come meccanica o medicina, attratti piuttosto dalla consolidata esperienza in questi ambiti degli incubatori padovani. Detto ciò non va comunque abbandonata l'idea di un incubatore universitario operante in una pluralità di settori, poiché citando quanto scritto in precedenza, l'obiettivo degli incubatori “è lo sviluppo di start-up con un basso utilizzo dell'attività di ricerca..., i servizi forniti... saranno, quindi, volti al supporto e allo sviluppo nella definizione del concetto di *business* e del piano operativo, nella direzione aziendale, nelle attività di amministrazione, nella ricerca di finanziamenti e contatti utili”<sup>26</sup>; quindi un incubatore può essere funzionale al suo ruolo anche senza strutture di ricerca o laboratori.

Sorge spontaneo domandarsi se l'incubatore universitario di Ca' Foscari debba accettare le candidature di incubazione di ogni progetto che ritenga avere un possibile valore futuro. Una possibile risposta a questa domanda può essere fornita da una delle attività già in essere a Ca' Foscari: l'Active Learning Lab – Urban Innovation. Questo laboratorio si propone di lavorare su progetti ad alto impatto sociale.

L'impatto sociale viene definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo,

---

<sup>26</sup> Per approfondimenti si rimanda al Capitolo 2.2 “Distinzione tra incubatori, parchi scientifici e tecnologici, centri di innovazione, cluster e acceleratori”

positivo o negativo, nelle condizioni della società o nell'ambiente che l'intervento ha contribuito parzialmente a realizzare, poiché influenzato anche da altre variabili esogene (direttamente o indirettamente). L'impatto viene determinato tenendo in considerazione anche gli esiti di quella che in ambito scientifico viene chiamata "analisi controfattuale", ovvero quella valutazione che permette di verificare cosa sarebbe successo in ipotesi di assenza dell'attività implementata dall'organizzazione e, di conseguenza, la causalità tra l'operato dell'organizzazione e l'impatto generato (Commissione Europea, 2013).

Il tema dell'impatto sociale nasce dalla fase di passaggio che il terzo settore italiano sta attraversando e che si lega inevitabilmente alla transizione da un modello di *welfare state* ad uno di *welfare society*, due sistemi che si basano su altrettanti principi. Da una parte, il principio di redistribuzione, in cui lo Stato preleva dai cittadini risorse tramite la tassazione e le redistribuisce attraverso il sistema di *welfare*; dall'altra, il principio di sussidiarietà circolare in cui i cittadini sono coinvolti nel processo di pianificazione e di produzione dei servizi (co-produzione), che supera la separazione pubblico-privato aggiungendovi una terza dimensione, quella del civile.

Anche il terzo settore subisce una metamorfosi, passando dall'essere redistributivo a produttivo. Nel primo modello le risorse erano di natura per lo più pubblica e pertanto lo Stato rimaneva titolare della progettazione dei servizi sociali. Negli ultimi decenni, tuttavia, ha avuto inizio un mutamento in tal senso che incide sia sulle fonti delle risorse per il terzo settore (sempre più orientato al mercato e con crescenti rapporti con gli istituti di credito), sia sulla conseguente necessità di implementare metodologie e strumenti per la valutazione dell'impatto sociale del loro operato sulle comunità di riferimento, superando le difficoltà tipiche di questi soggetti nell'individuare risorse umane ed economiche da dedicare a tal fine (OECD, 2015). Un concreto esempio di questo fenomeno sono le Società Benefit (*Benefit Corporation* o *B-Corp* in inglese) introdotte nell'ordinamento italiano dalla "Legge di Stabilità 2016" in vigore dal primo gennaio 2016. Queste società si contraddistinguono perché oltre a perseguire lo scopo di lucro, si pone come obiettivo quello di facilitare ed incrementare le ricadute sociali positive.

Il terzo settore, le imprese sociali, in un'accezione sicuramente più ampia rispetto agli attuali confini giuridici<sup>27</sup> e le Società Benefit, rappresentano un settore vitale, dinamico, che tiene insieme esperienze diverse, per storie e culture di provenienza, ma che hanno

---

<sup>27</sup> Con "attuali confini giuridici" ci si riferisce alla Legge 6 giugno 2016, n. 106, Delega al Governo per la riforma del Terzo settore, dell'impresa sociale e per la disciplina del servizio civile universale, in vigore dal 3 luglio 2016

una ragione in comune: migliorare la vita delle comunità.

Le grandi sfide sociali quali la disuguaglianza crescente, il ritmo accelerato dell'urbanizzazione e la pressione esercitata sull'ambiente dalla crescita della popolazione richiedono una ridefinizione del concetto stesso di "sociale" che si identifica, secondo l'attuale normativa, unicamente con iniziative *non-profit*. Ad esempio le piattaforme *web* della *sharing economy* rappresentano un valido modello in cui l'utilità sociale viene perseguita mantenendo modelli dei *business profit-oriented*, così come anche la maggior parte delle spin-off di Ca' Foscari ha saputo creare valore sociale ed economico.

In seguito alla crisi del 2008 la questione dell'impatto sociale prodotto si sta facendo strada, accanto al rischio e al rendimento, nelle scelte d'investimento: l'accesso al capitale privato sta mutando anche in virtù del fatto che operatori *profit-oriented* prestano maggiore attenzione all'impatto sociale delle proprie azioni. Così ha origine la finanza a impatto sociale (in inglese *impact investing*), cioè quella finanza che sostiene investimenti legati ad obiettivi sociali misurabili in grado, allo stesso tempo, di generare un ritorno economico per gli investitori. Nell'unione tra obiettivo sociale e ritorno economico, e nella qualificazione del relativo *trade-off*, si rintraccia, pertanto, la specificità di questo nuovo segmento di *business*. La finanza ad impatto sociale si genera dall'intenzionalità di collocare attivamente risorse finanziarie in progetti, imprese e fondi di investimento che generano benefici sociali compatibili con il rendimento economico da assicurare all'investitore. Nella finanza ad impatto sociale, il *driver* è costituito dall'obiettivo sociale mentre le architetture finanziarie sono implementate al fine di rendere quell'obiettivo sostenibile e remunerativo.

Il fenomeno si declina nel contesto italiano come l'allocazione di capitale, prevalentemente con un approccio filantropico e con strumenti tradizionali, in organizzazioni che operano nel settore dell'economia sociale italiana.

L'*impact investing* rende i progetti ad impatto sociale un'allettante prospettiva per il futuro: il centro Tiresia (Technology and Innovation REsearch for Social ImpAct, il centro di competenza sull'innovazione, l'imprenditorialità e la finanza sociale del Politecnico di Milano) stima una crescita degli *asset* gestiti nell'*impact investing* tra i 2 e 3 miliardi al 2020<sup>28</sup> e il GIIN (Global Impact Investing Network) nel suo *report* annuale degli *Impact Investor* del 2017 segnala il fenomeno con un crescita stimata a

---

<sup>28</sup> Per maggiori dettagli si rimanda al *report* del Centro Tiresia " *Social Impact Investing in Italy: A First Outlook*", <http://www.tiresia.polimi.it/social-impact-investing-in-italy-a-first-outlook/>

livello globale del 17%<sup>29</sup>.

Questa tipologia di investimenti potrebbe colmare il *gap* creato dalla scarsa presenza e importanza dei venture capital in Italia, contribuendo a rafforzare l'operato di un incubatore e il suo successo come tale.

Tornando quindi alla questione se l'incubatore universitario dell'Università Ca' Foscari debba accettare o meno tutte le candidature di incubazione di progetti ad elevato potenziale operando in una pluralità di settori, la risposta può essere positiva, a patto che al valore economico generato sia affiancato un impatto sociale.

#### 4.5 Valutazione in merito alla fattibilità economico-finanziaria

Vista l'idea di sviluppare un incubatore ad impatto sociale per l'Università Ca' Foscari, un primo modello di riferimento potrebbe essere quello degli Impact Hub. Anche se nati da iniziative prevalentemente private, queste strutture hanno dimostrato di essere economicamente sostenibili e, nel tempo, di arrivare a produrre un profitto senza richiedere investimenti iniziali particolarmente rilevanti (si parla di qualche centinaio di migliaia di euro contro i milioni necessari per un incubatore tradizionale). Ad esempio i primi due Impact Hub in Italia, quello di Roma e di Milano, hanno un utile rispettivamente di 146 Euro e 9.160 Euro nel bilancio d'esercizio 2015, il pareggio di bilancio è stato raggiunto in pochissimi anni e in quanto a costi di gestione sono notevolmente sotto la media rispetto a quelli sostenuti da altri incubatori italiani.

In gran parte questi costi riflettono le dimensioni delle strutture, ma, anche se per la normativa italiana un incubatore per ottenere la qualifica di "incubatore certificato" deve superare i 500 metri quadri, le dimensioni non influiscono sulle potenzialità di un incubatore d'impresa e quindi per contenere i costi senza eseguire opere faraoniche e inefficienti, delle dimensioni contenute, perlomeno inizialmente, sono la chiave per la sostenibilità di questi progetti.

L'Università dispone di numerose infrastrutture da poter adibire ad incubatore senza dover affrontare ulteriori spese, al personale attualmente in essere non sarebbero richiesti sforzi particolari rispetto a quelli che già effettuano per sviluppare le numerose iniziative dell'Ateneo. L'eventuale assunzione di ulteriori risorse umane, in supporto all'incubatore

---

<sup>29</sup> Per maggiori informazioni si rimanda al *report* annuale degli *Impact Investor* del GIIN, [https://thegiin.org/assets/GIIN\\_AnnualImpactInvestorSurvey\\_2017\\_Web\\_Final.pdf](https://thegiin.org/assets/GIIN_AnnualImpactInvestorSurvey_2017_Web_Final.pdf)

universitario, sarebbe correlato alla mole di lavoro e quindi al successo del progetto stesso senza ricadute economiche sul bilancio di Ca' Foscari.

Data la valenza sociale di questo incubatore universitario, i candidati ideali per lo sviluppo di *partnership* a favore dell'incubatore stesso e delle future imprese incubate, sono il sistema bancario e postale, per la loro articolazione territoriale capillare e per la dimensione del risparmio privato che gestiscono. Accanto alle banche è presente un insieme di istituzioni ed intermediari finanziari in grado di poter avere un ruolo importante nello sviluppo del mercato della finanza d'impatto; tra questi, in particolare quattro categorie di possibili finanziatori assumono rilievo: le fondazioni bancarie, le fondazioni d'impresa, i fondi pensione e le assicurazioni. Dato che queste istituzioni gestiscono significative disponibilità finanziarie che allo stato attuale risultano, anche per ragioni di vigilanza, relativamente concentrate su tipologie di investimento tradizionali, la giusta combinazione di metriche di misurazione dell'impatto sociale generato, di possibili vantaggi fiscali, insieme ad un'azione di persuasione morale rafforzata dal rapporto con una università, potrebbe creare le condizioni per favorire uno spostamento di parte delle risorse investite da questi soggetti verso una tipologia di investimenti ad impatto sociale. In particolare, le tipologie di investimenti effettuati dalle fondazioni bancarie sono spesso finalizzati proprio all'ottenimento di un impatto sociale.

In effetti, queste fondazioni possono essere considerate i più naturali investitori, in virtù del loro fine non speculativo e del loro impegno per lo sviluppo di una società sostenibile ed equa.

Convincere le fondazioni bancarie della validità di un incubatore universitario a Ca' Foscari potrebbe favorire la diversificazione del portafoglio di queste istituzioni, oggi concentrate prevalentemente su titoli di debito e azioni e comporterebbe un duplice vantaggio: innanzitutto si disporrebbe dell'investimento iniziale per avviare l'incubatore universitario e in secondo luogo, una volta costituito, la fondazione sostituirebbe i carenti *venture capital* italiani con forme di *venture philatropy* e *impact investing* a supporto delle start-up incubate. Allo stesso modo, anche le fondazioni d'impresa potrebbero promuovere l'imprenditoria sociale, sia attraverso investimenti diretti, sia sviluppando connessioni ed opportunità con le imprese da cui traggono origine, creando un *network* polivalente in un'ottica finanziaria, di collegamento e trasferimento tecnologico.

I fondi pensione e le assicurazioni rappresentano invece una vera sfida per l'offerta di *impact finance*, poiché, oltre ad un cambio culturale degli orizzonti gestionali, diviene indispensabile aspettare una nuova normativa di vigilanza ed un cambiamento dei vincoli

alle forme di investimento che oggi tali investitori istituzionali devono rispettare. Questi cambiamenti potrebbero non essere così lontani dall'essere realizzati; il Governo italiano ha dimostrato particolare interesse in materia con la sopracitata Legge 221/2012; tale normativa ha reso gli incubatori (certificati) e le start-up a vocazione sociale estremamente appetibili agli occhi degli investitori grazie a condizioni fiscali agevolate per gli investimenti e i veicoli di investimento.

In ogni caso, se per fondi pensione e assicurazioni il canale dei finanziamenti a finalità sociali risulta più complicato, ma non impossibile, restano comunque i classici canali di investimento: infatti secondo uno studio condotto dal Global Impact Investing Network e JP Morgan<sup>30</sup>, i rendimenti dell'*impact investing* nel 2015 sono risultati nell'89% dei casi in linea con gli investimenti tradizionali e il 19% ha persino sovraperformato la media.

## Conclusioni

L'obiettivo di questo elaborato voleva essere la progettazione di un incubatore per l'Università Ca' Foscari di Venezia e per svolgerlo al meglio, oltre a consultare contributi letterari, ho discusso con dei docenti, ricercatori, personale tecnico e amministrativo dell'Università, studenti di differenti corsi di laurea e anche imprenditori, personale di incubatori d'impresa, acceleratori e persone esterne al mondo accademico; e ciascuno di loro, oltre a preziose informazioni, mi ha fornito un suo parere in merito ad un possibile incubatore per l'Università Ca' Foscari di Venezia. Le opinioni sono state estremamente diverse tra loro: chi entusiasta mi ha esortato a proseguire il lavoro e chi, potremo definire eufemisticamente, meno interessato, mi ha invitato a modificare l'oggetto di questa trattazione e ovviamente non sono mancate numerose sfaccettature intermedie tra queste due.

A seguito delle analisi e valutazioni effettuate in questa dissertazione, il progetto di un incubatore d'impresa per l'Università Ca' Foscari di Venezia risulta, a parere dello scrivente, realizzabile, ma almeno in un primo periodo, sotto determinate condizioni.

L'incubatore universitario non disporrà di una struttura fisica dedicata per evitare costi eccessivi nella fase di avviamento, ma funzionerà grazie al sistema di incubazione virtuale e *soft-incubation*. Le imprese incubate riceveranno spazi creati *ad hoc* e temporanei in

---

<sup>30</sup> L'intero studio del GIIN e JP Morgan è consultabile all'indirizzo <https://thegiin.org/knowledge/publication/annualsurvey2016>

base alle necessità: ad esempio per una start-up operante nel settore della chimica si potrà decidere se posizionarla strategicamente vicino al Dipartimento di Scienze Molecolari e Nanosistemi per un maggior supporto tecnico-scientifico o al Dipartimento di Management per ricevere assistenza amministrativa.

Il servizio di incubazione dovrà essere disponibile per tutti i membri dell'Università, dai docenti agli studenti. Ogni percorso di incubazione dovrebbe passare per il servizio di pre-incubazione e questo servizio funzionerebbe anche da filtro di selezione. Il criterio dovrebbe seguire la strategia “*survival of the fittest & idea*” secondo il pensiero di Bergek e Norrman (2008) identificato nel precedente capitolo “Criteri di selezione”. In questa fase si dovrebbe procedere con la stesura dei *business plan* e la preparazione a bandi, concorsi e *competition* sia di enti pubblici che privati, in questo modo tutti avrebbero la possibilità di ricevere le nozioni base e il primo supporto per continuare a perseguire la propria idea imprenditoriale anche se non selezionati per il successivo percorso di incubazione.

Superata questa fase e intrapreso il percorso di incubazione, si dovrebbe disporre l'affiancamento di un *mentor* o un *team di mentor* alla start-up/spin-off grazie al *network* dell'Università e in particolare con il coinvolgimento di Ca' Foscari Alumni. Questo sistema fornisce una figura costante di riferimento e dalla comprovata esperienza nonché rete di relazioni personali, elementi estremamente importanti nelle prime fasi di un'impresa. La dimensione del *network* dell'incubatore è fondamentale per il suo successo.

Durante l'incubazione è estremamente importante il coinvolgimento di docenti, ricercatori e studenti. Volendo sviluppare un incubatore sociale, l'adozione da parte di Ca' Foscari di un criterio di valutazione della ricerca analogo al “*Research Impact*” dell'Università di Limerick, garantirebbe un maggior successo dell'incubatore senza ridurre il prestigio dell'Università o la qualità della sua ricerca. Infatti tra le attività oggetto di valutazione da parte dell'ANVUR, come precedentemente evidenziato, vi sono anche quelle legate alla “Terza Missione”, cioè a quelle attività che favoriscono l'applicazione diretta, la valorizzazione e l'impiego della conoscenza per contribuire allo sviluppo sociale, culturale ed economico della comunità.

I percorsi di incubazione dovranno essere strutturati seguendo due sistemi principali: quello dell'incubatore tradizionale secondo cui da un'idea astratta si creerà un'impresa e quello dell'“incubatore capovolto” utilizzato inizialmente da Infinite Area, secondo cui delle imprese *corporate* proporranno delle idee da sviluppare all'Università basate sulle

loro necessità di crescita. In questo modo sarà possibile aumentare il trasferimento tecnologico e i rapporti esterni all'Università, valorizzare la ricerca accademica e fornire un primo cliente e investitore alle start-up così generate. In ogni caso se anche in seguito al percorso di incubazione le start-up/spin-off non riuscissero a “decollare”, l'ultimo servizio offerto dall'incubatore dovrà essere quello di supporto e assistenza nella vendita della start-up/spin-off a realtà interessate ad incorporarle.

L'Università e il suo incubatore dovranno diventare la più volte menzionata “*bridging institution*”, un ponte di collegamento tra mondo accademico e attività imprenditoriali a favore del territorio e della comunità.

Si vuole concludere questo elaborato citando una frase dell'imprenditore americano Henry Ford che alla luce di quanto studiato nel corso di questa trattazione risulta estremamente carica di significato.

"Avere un'idea, è un'ottima cosa. Ma è ancora meglio sapere come portarla avanti".

## Bibliografia

- Aernoudt, R., (2004). “Incubators: Tool for Entrepreneurship?”, *Small Business Economics*, 23, pp. 127-135.
- Allen, D., McCluskey, R., (1990), “Structure, Policy, Services, and Performance in the Business Incubator Industry”, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(2), pp. 61-77.
- Asheim, B., Gertler, M., (2005), “The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems”, in J., Fagerberg, D., Mowery, R., Nelson (a cura di), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, pp. 291-317.
- Bakkali, C., Messeghem, K., Sammut, S., (2014), “Toward a typology of incubators based on HRM”, *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3:3.
- Balconi, M., Passannanti, A., (2006), “*I parchi scientifici e tecnologici nel Nord Italia*”, FrancoAngeli, Milano.
- Barbero, J., Casillas, J., Ramos, A., Guitar, S., (2012), “Revisiting incubation performance How incubator typology affects results”, *Technological Forecasting & Social Change*, 79, pp. 888–902.
- Baumol, W., Litan, R., Schramm, C., (2009), “*Good Capitalism, Bad Capitalism and the Economics of Growth and Prosperity*”, Yale University Press, New Heaven e Londra.
- Bergek, A., Norrman, C., (2008), “Incubator best practice: A framework”, *Technovation*, 28, pp. 20-28.
- Boyd, K., (2006), “*Developing a business incubation program: Insights and advice for communities*”, National Business Incubation Association, Athens, Ohio.

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, n° 2, pp. 110-121.

Cassella, M., Bozzarelli, O., (2011) “Nuovi scenari per la valutazione della ricerca tra indicatori bibliometrici citazionali e metriche alternative nel contesto digitale”, *Biblioteche Oggi*, 29, n° 2, pp. 66-78.

Chan, K., Lau, T., (2005), “Assessing technology incubator programs in the science park: the good, the bad and the ugly”, *Technovation*, 25, pp. 1215–1228.

Colombo, M., Delmastro, M., (2002), “How effective are technology incubators?: Evidence from Italy”, *Research Policy*, 31, n° 7, pp. 1103-1122.

Commissione Europea (2013), *EVALSED The resource for the evaluation of Socio-Economic Development. Evaluation guide*, Bruxelles, disponibile a <http://bit.ly/1PpGGTa>.

Gonzalez, M., Lucea, R., (2000), *The State of the Incubator Industry in the Pittsburgh Region*, Regional Technology Working Paper Series, Center for Economic Development, Carnegie Mellon University, Pittsburgh.

Grimaldi, R., Grandi, A., (2005), “Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models”, *Technovation*, 25, pp. 111-121.

Hackett, S., Dilts, D., (2004), “A systematic review of business incubation research”, *Journal of Technology Transfer*, 29, n° 1, pp. 55–82.

Hansen, M., Chesbrough, H., Nohria, N., Sull, D., (2000), “Networked incubators: Hothouses of the new economy”, *Harvard Business Review*, settembre ottobre, pp. 74–83.

Lumpkin, J., Ireland, R., (1988), “Screening Practices of New Business Incubators: The Evaluation of Critical Success Factors”, *American Journal of Small*

*business*, 12, n° 4, pp. 59-81.

Moretti, E., (2013), *The New Geography of Jobs*, Mariner Books, New York.

OECD (2015), *Policy Brief on Social Impact Measurement for Social Enterprises. Policies for Social Entrepreneurship*, disponibile a [https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web\\_FINAL.pdf](https://www.oecd.org/social/PB-SIM-Web_FINAL.pdf).

Perkman, M., Tartari, V., McKelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., Fini, R., Geuna, A., (2013), "Academic engagement and commercialisation: A review of the literature", *Research Policy*, 43, pp. 423-442.

Phan P., Siegel, D., Wright M., (2005), "Science parks and incubators: observations, synthesis and future research", *Journal of Business Venturing*, 20, n°2, pp. 165–182.

Porter, M., (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York.

Porter, M., (1998), *On Competition*, Harvard Business School Press, Boston.

Rothaermel, F., Thursby, M., (2005), "Incubator firm failure or graduation? The role of university linkages", *Research Policy*, 34, pp. 1076-1090.

Scillitoe, J., Chakrabarti, A., (2010), "The role of incubator interactions in assisting new ventures", *Technovation*, 30, pp. 155-167.

Scillitoe, J., Chakrabarti, A., (2005), "The sources of social capital within technology incubators: the roles of historical ties and organizational facilitation", *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 2, n° 4, pp. 327–345.

Sherman, H., Chappell, D., (1998), "Methodological challenges in evaluating business incubator outcomes", *Economic Development Quarterly*, 12, n° 4, pp. 313–321.

Social Impact Investment Task Force (2014), *La finanza che include: gli investimenti ad impatto sociale per una nuova economia*, disponibile a <http://www.socialimpactinvestment.org/reports/Rapporto%20Italiano%20Ultima%20versione.pdf>.

Soetanto, D., (2004), *Research of the role of the incubation policy in helping the growth of new technology based firm*. Globelics Academy 2004, Lisbon.

Soetanto, D., Jack, S., (2013), “Business incubators and the networks of technology-based firms” *The Journal of Technology Transfer*, 38 n° 4, pp. 432–453.

Soetanto, D., Jack, S., (2011), “Networks and networking activities of innovative firms in incubators: an exploratory study”, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 12, n°2, pp. 127–136.

Trento, S., Faggioni, F., (2016), *Imprenditori Cercasi*, il Mulino, Bologna.

Wesel, M., (2016), "Evaluation by Citation: Trends in Publication Behavior, Evaluation Criteria, and the Strive for High Impact Publications", *Science and Engineering Ethics*, 22, pp. 199-225.

## Sitografia

Fondazione Kauffman, <http://www.kauffman.org>  
Università di Stanford, <http://www.gsb.stanford.edu>  
Ministero dello Sviluppo Economico, <http://www.sviluppoeconomico.gov.it>  
Eton Digital, <http://www.etondigital.com>  
Doing Business, The World Bank, <http://www.doingbusiness.org>  
Investopedia, <http://www.investopedia.com>  
Y-Combinator, <http://www.ycombinator.com>  
National Business Incubation Association, <http://www2.nbia.org>  
Dipartimento del Lavoro Statunitense, <https://www.dol.gov>  
Commissione Europea, <https://ec.europa.eu>  
European Cluster Observatory, <http://www.clusterobservatory.eu>  
StartupItalia!, <http://startupitalia.eu>  
Università di Limerick, <http://www.ul.ie>  
Nexus Innovation Centre, <http://www.nexusinnovation.ie>  
H-Campus, <https://h-campus.com>  
Università Ca' Foscari di Venezia, <http://www.unive.it>  
Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca, <http://www.istruzione.it>  
Global Impact Investing Network, <https://thegiin.org>  
T2i – Trasferimento Tecnologico e Innovazione, <http://www.t2i.it>  
Fondazione la Fornace dell'Innovazione, <http://www.fondazionefornace.org>  
H-Farm, <http://www.h-farm.com>  
M31, <https://www.m31.com>  
StartCube, <http://www.startcube.it>  
Impact Hub Network, <http://www.impacthub.net>  
Bergamo Sviluppo, <https://www.bergamosviluppo.it>  
Como NExT, <http://comonext.it>  
Digital Magics, <http://www.digitalmagics.com>  
FabriQ, <http://www.fabriq.eu>  
Fondazione Filarete, <http://www.fondazionefilarete.com>  
Key Capital, <http://www.keycapital.it>  
Kilometro Rosso, <http://www.kilometrorosso.com>  
Make a Cube<sup>3</sup>, <http://makeacube.com>

PoliHub, <http://www.polihub.it>  
Speed MI Up, <http://www.speedmiup.it>  
Incubatori FVG bic, <http://www.incubatori.fvg.it>  
Innovation Facctory, <http://if.areasciencepark.it>  
Techno Seed, <http://technoseed.it>  
Industrio, <http://industrio.co>  
AlmaCube, <https://www.almacube.com>  
B-Ventures, <http://b-ventures.it>  
Cesenalab, <http://www.cesenalab.it>  
U-Start, <http://www.ustart.it>  
Innovami, <http://www.innovami.it>  
Knowbel, <http://www.knowbel.org>  
VZ19, <http://vz19.it>  
2i3t, <http://www.2i3t.it>  
Enne 3, <http://www.enne3.it>  
I3P, <https://www.i3p.it>  
Incubatore del PST Tecnogranda, <http://www.tecnogranda.it>  
Univer, <http://www.consorziouniver.it>  
Abitare l'Arte, <http://www.incubatoreabitarelarte.it>  
CERFITT, <http://www.pont-tech.it>  
Garfagnana Innovazione, <http://www.garfagnanainnovazione.it>  
Grosseto Sviluppo, <http://www.grossetosviluppo.it>  
Incubatore Navacchio, <http://www.polotecnologico.it>  
Incubatore Lucchese, <http://www.polotecnologicolucchese.it>  
Università degli studi Firenze, <http://www.unifi.it>  
Nana Bianca, <http://nanabianca.it>  
Toscana Life Sciences, <http://www.toscanalifesciences.org>  
BIC Lazio, <http://www.biclazio.it>  
BPCube, <http://www.bpcube.com>  
Hub 21, <http://hub21.it>  
JCube, <http://www.jcube.org>  
The Hive, <http://www.the-hive.it>  
Digital Borgo, <http://www.digitalborgo.com>  
The Net Value, <http://www.thenetvalue.com>

ARCA, <http://www.consorzioarca.it>  
Wylab, <https://www.wylab.net>  
Università della Calabria, <http://www.unical.it>  
Strategy Innovation, <http://www.strategyinnovation.it>  
HeadUp, <http://www.headup.it>  
Green Decision, <http://www.greendecision.eu>  
Aries, <http://www.aries.tech>  
Crossing, <http://crossing-srl.com>  
Anteo, <http://anteo.to>  
BlueFarm, <http://bluefarmenvironment.com>  
Cryptosense, <https://cryptosense.com>  
Veasyt, <http://www.veasyt.com>  
DigitalViews, <http://www.digitalviews.it>