

POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale

Corso di Laurea Magistrale

in Ingegneria Gestionale

Tesi di Laurea Magistrale

L'evoluzione degli incubatori ed acceleratori d'impresa: evidenze dall'Italia.



Relatori

Prof. Paolo Landoni

Candidato

Mariano Oliva

A.A. 2018/2019

Ringraziamenti

Vorrei innanzitutto ringraziare il professor Landoni, relatore di questa tesi di laurea, per l'opportunità che mi ha dato nel seguire questo progetto, per la guida preziosa durante tutto il periodo di ricerca, nonché per la sua disponibilità ed umanità. Colgo altresì l'occasione per ringraziare Giuliano, sostegno fondamentale nella conduzione del lavoro ed Elia per la collaborazione dimostrata.

Gratitudine alla mia famiglia, a mia madre e mio padre per essere sempre così presenti nella mia vita, per l'amore che mi dimostrano ogni giorno e per tutti i sacrifici fatti per farmi arrivare fin qui, punto di fine e inizio di un nuovo capitolo della mia vita.

Un forte abbraccio ad Alessia, Mariano, Zia Anna e Mathias. Colonne portanti del mio benessere e della mia felicità.

Ringrazio i miei compagni di avventura Giuseppe, Antonio e Costanza e i miei amici Rodolfo, Raffo, Fabrizio, Checco, Davide, Ernesto, Domenico e Viky che in questi anni sono sempre stati pronti ad ascoltarmi, a darmi forza e regalarmi dei momenti di spensieratezza.

Infine voglio ringraziare me, per la determinazione e la forza che ho avuto nell'affrontare questo percorso.

Non so cosa ne sarà del mio futuro e dei miei sogni, ma sono felice e orgoglioso di quello che sono oggi e di condividere questa gioia con voi, vi voglio bene.

Indice

<i>Ringraziamenti</i>	1
<i>Indice</i>	3
<i>Abstract</i>	9
<i>Introduzione</i>	10
<i>Analisi della letteratura</i>	14
1. Il settore dell'incubazione d'impresa	14
1.1. <i>Le origini e cenni storici del settore</i>	14
1.2. <i>Servizi offerti alle organizzazioni incubate</i>	16
1.3. <i>L'importanza del network</i>	18
1.4. <i>Classificazione degli incubatori</i>	21
1.5. <i>Fonti di ricavo</i>	25
1.6. <i>L'incubazione d'impresa all'estero</i>	25
2. L'innovazione sociale	28
2.1. <i>Origine e definizione dell'incubazione sociale</i>	28
2.2. <i>Il Processo dell'innovazione sociale</i>	31
2.3. <i>La misurazione dell'impatto sociale</i>	33
2.4. <i>Proposte per la misurazione dell'impatto sociale</i>	35
2.5. <i>Le barriere</i>	38
2.6. <i>Benefit corporation e startup a vocazione sociale</i>	41
3. Metodologia	43
3.1 <i>L'aggiornamento dell'elenco degli incubatori italiani</i>	44

3.2 L'aggiornamento del database	44
3.3 La creazione del questionario.....	45
3.4 L'invio della survey.....	45
4. Risultati	46
4.1. Analisi dei dati e risultati della ricerca	46
4.1.1. Diffusione geografica	46
4.1.2. Classificazione degli incubatori	48
4.1.3. Il fatturato	50
4.1.4. Anno di costituzione degli incubatori.....	53
4.1.5. Numero di dipendenti degli incubatori	56
4.1.6. Numero di richieste di incubazione ricevute	59
4.1.7. Numero di organizzazioni incubate.....	61
4.1.8. Team imprenditoriali.....	63
4.1.9. Analisi dei servizi.....	64
4.1.10. Tipologia di organizzazioni incubate.....	68
4.1.13. Suddivisione dei costi operativi	79
4.1.14. Suddivisione dei ricavi operativi	81
4.1.16. Difficoltà nell'incubazione di imprese a impatto sociale	84
4.1.17. Tempo medio di incubazione	86
4.2. Analisi delle startup incubate	87
4.2.1. Stima delle startup e team imprenditoriali	87
4.2.3. Anno di costituzione e settore Ateco.....	90
4.2.4. Numero dipendenti e fatturato	91
4.2.6. Confronto tra startup incubate a significativo impatto sociale e startup tradizionali	95
4.3 Approfondimento su incubatori Corporate.....	97

4.3.1. Introduzione.....	97
4.3.2. Differenze tra incubatori tradizionali e incubatori corporate.....	100
4.3.3. Diffusione geografica, anno di costituzione e natura giuridica.....	101
4.3.4. Settore Ateco e fatturato	103
4.4. Approfondimenti su incubatori che investono in startup innovative.....	104
4.4.1. Introduzione.....	104
4.4.2. Mappatura e caratteristiche degli investimenti	106
4.4.3. Distribuzione settoriale	107
Punti salienti della ricerca e conclusioni.....	109
Bibliografia.....	119
Appendice	1

Indice delle figure

<i>Figura 1 Modello di incubazione tratto da Grimaldi & Grandi (2005) con alcune modifiche</i>	<i>21</i>
<i>Figura 2 Triangolazione del modello Triple Helix</i>	<i>26</i>
<i>Figura 3 Murray & Mulgan model (2010)</i>	<i>31</i>
<i>Figura 4 Diffusione regionale degli incubatori</i>	<i>47</i>
<i>Figura 5 Fatturato degli incubatori suddivisi per tipologia</i>	<i>51</i>
<i>Figura 6 Fatturato degli incubatori suddivisi per natura</i>	<i>52</i>
<i>Figura 7 Anno di costituzione degli incubatori</i>	<i>53</i>
<i>Figura 8 Anno di costituzione degli incubatori suddivisi per tipologia</i>	<i>54</i>
<i>Figura 9 Anno di costituzione degli incubatori suddivisi per natura</i>	<i>55</i>
<i>Figura 10 Anno di costituzione degli incubatori suddivisi per tipologia</i>	<i>55</i>
<i>Figura 11 Anno di costituzione degli incubatori suddivisi per natura</i>	<i>56</i>
<i>Figura 12 Numero di dipendenti degli incubatori nel 2017</i>	<i>57</i>
<i>Figura 13 Numero di dipendenti suddivisi per tipologia</i>	<i>57</i>
<i>Figura 14 Numero dipendenti suddivisi per natura</i>	<i>58</i>
<i>Figura 15 Stima del numero di dipendenti degli incubatori italiani</i>	<i>58</i>
<i>Figura 16 Numero di richieste di incubazione ricevute</i>	<i>59</i>
<i>Figura 17 Numero di richieste di incubazione ricevute suddivise per tipologia</i>	<i>60</i>
<i>Figura 18 Numero di richieste di incubazione ricevute suddivise per natura</i>	<i>61</i>
<i>Figura 19 Numero di organizzazioni incubate</i>	<i>61</i>
<i>Figura 20 Numero di organizzazioni incubate suddivise per tipologia</i>	<i>62</i>
<i>Figura 21 Numero di organizzazioni incubate suddivise per natura</i>	<i>62</i>
<i>Figura 22 Numero team imprenditoriali che non hanno ancora costituito una entità giuridica ..</i>	<i>63</i>
<i>Figura 23 Team imprenditoriali che non hanno ancora costituito una entità giuridica</i>	<i>63</i>
<i>Figura 24 Servizi offerti dagli incubatori</i>	<i>65</i>
<i>Figura 25 Servizi offerti dagli incubatori suddivisi per tipologia</i>	<i>66</i>
<i>Figura 26 Servizi offerti dagli incubatori suddivisi per natura</i>	<i>66</i>
<i>Figura 27 Confronto rilevanza servizi offerti dagli incubatori e dalle startup</i>	<i>67</i>
<i>Figura 28 Confronto rilevanza de servizi offerti dal punto di vista degli incubatori e delle startup non incubate</i>	<i>68</i>
<i>Figura 29 Tipologia di Organizzazioni incubate suddivise per tipologia</i>	<i>69</i>
<i>Figura 30 Tipologia di Organizzazioni incubate suddivise per natura</i>	<i>70</i>
<i>Figura 31 Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate</i>	<i>70</i>
<i>Figura 32 Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate suddivisi per tipologia</i>	<i>71</i>
<i>Figura 33 Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate suddivisi per natura</i>	<i>72</i>
<i>Figura 34 Quote societarie detenute dagli incubatori</i>	<i>73</i>
<i>Figura 35 Quote societarie detenute dagli incubatori suddivisi per tipologia</i>	<i>73</i>
<i>Figura 36 Quote societarie detenute dagli incubatori suddivisi per natura</i>	<i>74</i>
<i>Figura 37 Incubatori che investono attraverso capitale di rischio</i>	<i>74</i>
<i>Figura 38 Incubatori che investono attraverso work for equity</i>	<i>75</i>
<i>Figura 39 Incubatori che investono con capitale di rischio suddivisi per tipologia</i>	<i>75</i>
<i>Figura 40 Incubatori che investono con capitale di rischio suddivisi per natura</i>	<i>76</i>
<i>Figura 41 Incubatori che investono con work for equity suddivisi per tipologia</i>	<i>76</i>
<i>Figura 42 Incubatori che investono con work for equity suddivisi per natura</i>	<i>77</i>

<i>Figura 43 Confronto servizi offerti tra incubatori che hanno investito nelle organizzazioni incubate e incubatori che non hanno investito</i>	<i>77</i>
<i>Figura 44 Sforzi effettuati dagli incubatori per creare una community suddivisi per tipologia</i>	<i>78</i>
<i>Figura 45 Sforzi effettuati dagli incubatori per creare una community suddivisi per natura</i>	<i>79</i>
<i>Figura 46 Suddivisione dei costi operativi</i>	<i>79</i>
<i>Figura 47 Suddivisione dei costi operativi suddivisi per tipologia</i>	<i>80</i>
<i>Figura 48 Suddivisione dei costi operativi suddivisi per natura</i>	<i>81</i>
<i>Figura 49 Suddivisione dei ricavi operativi</i>	<i>82</i>
<i>Figura 50 Suddivisione dei ricavi operativi suddivisi per tipologia</i>	<i>82</i>
<i>Figura 51 Suddivisione dei ricavi operativi suddivisi per natura</i>	<i>83</i>
<i>Figura 52 Settori delle organizzazioni incubate</i>	<i>84</i>
<i>Figura 53 Difficoltà nell'incubazione di imprese a significativo impatto sociale suddivisi per tipologia</i>	<i>85</i>
<i>Figura 54 Ragioni della decisione di non incubare nel 2017 organizzazioni a significativo impatto sociale.</i>	<i>86</i>
<i>Figura 55 Tempo medio di incubazione.....</i>	<i>87</i>
<i>Figura 56 Stima delle startup e team imprenditoriali.....</i>	<i>88</i>
<i>Figura 57 Anno di costituzione startup incubate</i>	<i>90</i>
<i>Figura 58 Settore Ateco startup incubate</i>	<i>91</i>
<i>Figura 59 Numero dipendenti startup incubate.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 60 Fatturato startup incubate.....</i>	<i>92</i>
<i>Figura 61 Dettaglio dei fatturati sopra i 500 mila euro</i>	<i>93</i>
<i>Figura 62 Attivo delle startup incubate.....</i>	<i>93</i>
<i>Figura 63 Dettaglio dell'attivo delle startup incubate</i>	<i>94</i>
<i>Figura 64 Capitale sociale delle startup incubate</i>	<i>94</i>
<i>Figura 65 Confronto del fatturato delle startup incubate a significativo impatto sociale e startup tradizionali</i>	<i>96</i>
<i>Figura 66 Incubatori corporate con partnership e senza partnership</i>	<i>99</i>
<i>Figura 67 Diffusione regionale incubatori corporate</i>	<i>102</i>
<i>Figura 68 Anno di costituzione degli incubatori Corporate.....</i>	<i>103</i>
<i>Figura 69 Settore Ateco degli incubatori corporate</i>	<i>103</i>
<i>Figura 70 Fatturato delle corporation incubanti.....</i>	<i>104</i>
<i>Figura 71 Mappatura investimenti di incubatori che investono in startup innovative</i>	<i>106</i>
<i>Figura 72 Caratteristiche investimenti di incubatori che investono in startup innovative</i>	<i>107</i>
<i>Figura 73. Distribuzione settoriale delle startup innovative</i>	<i>108</i>

Indice delle tabelle

<i>Tabella 1. Diffusione regionale degli incubatori.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabella 2. Classificazione per tipologia degli incubatori</i>	<i>48</i>
<i>Tabella 3. Classificazione per natura degli incubatori</i>	<i>49</i>
<i>Tabella 4. Fatturato degli incubatori.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabella 5. Diffusione geografica startup incubate.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabella 6. Confronto tra incubatori corporate e incubatori non corporate.....</i>	<i>100</i>
<i>Tabella 7. Diffusione regionale degli incubatori corporate.....</i>	<i>101</i>
<i>Tabella 8. Natura giuridica incubatori Corporate</i>	<i>102</i>

Abstract

Negli ultimi anni sempre più attenzione è dedicata all'imprenditorialità come motore di sviluppo economico e sociale (Zahra & Wright, 2016) e di conseguenza alle attività di supporto ad essa connesse (Aernoudt, 2004; Peters, 2004).

Un ambito particolarmente importante in questo senso è quello delle attività di incubazione e accelerazione d'impresa (Gonzalez-Uribe & Leatherbee, 2017).

Un settore in crescita e in evoluzione, in particolare con l'ingresso di soggetti con nuovi modelli di business e soggetti attenti all'impatto sociale e ambientale delle imprese (Lall et al., 2013; Miller & Stacey, 2014).

In modo da monitorare tali attività è stata svolta per il secondo anno consecutivo una ricerca dal Social Innovation Monitor (SIM), un team di ricercatori e professori di diverse università uniti dall'interesse per l'innovazione e l'imprenditorialità a significativo impatto sociale.

Gli obiettivi di tale ricerca in parte riassunti nella seguente tesi magistrale sono:

- realizzare una mappatura aggiornata a livello nazionale delle attività di incubazione e accelerazione, oltre che dello sviluppo delle organizzazioni che svolgono tali attività;*
- analizzare i modelli di business, i servizi offerti e le differenze tra le diverse tipologie di incubatori;*
- evidenziare le peculiarità e le sfide affrontate dagli incubatori che supportano imprese a significativo impatto sociale;*
- effettuare una prima verifica dell'efficacia del supporto dato dagli incubatori ed acceleratori alle imprese.*
- avere un quadro evolutivo dell'economia e dell'innovazione emergente del paese storicizzando i risultati dello scorso anno.*

Introduzione

Il ruolo dell'incubatore d'impresa si è notevolmente evoluto se si compara quella che viene considerata la sua prima forma, risalente agli anni 50 negli Stati Uniti, come mezzo per rivitalizzare le aree manifatturiere in declino, ai più recenti sviluppi, che vedono l'incubatore come parte integrante del prototipo di città del futuro, come mostra, ad esempio, il progetto "Quayside", una smart city sul lungo lago di Toronto ideata dalla società di tecnologia urbana Sidewalk Labs, la cui vision è:

"A new type of place that combines the best in urban design with the latest in digital technology to address some of the biggest challenges facing cities, including energy use, housing affordability, and transportation. A place that encourages innovation around energy, waste, and other environmental challenges to protect the planet (Sidewalk Toronto, 2019) "

Innovazione e imprenditorialità acquistano, quindi, una nuova centralità per rispondere e proporre soluzioni in un'epoca caratterizzata da forti squilibri nazionali/internazionali e dove sono crescenti da un lato la consapevolezza e dall'altro le preoccupazioni per la condizione umana.

In questo contesto un numero sempre crescente di imprese si pone l'obiettivo di contrastare tali problematiche al fine di creare un impatto positivo sulla società. Queste rientrano nell'ambito della Corporate Social Responsibility (CSR) ossia l'impegno da parte dell'impresa a comportarsi in modo etico e corretto, andando oltre il semplice rispetto della legge e arricchendo le scelte gestionali con considerazioni etiche, sociali e ambientali. In particolare, la CSR può svilupparsi lungo l'asse interno all'azienda nella gestione delle risorse umane, delle risorse naturali e degli impatti sull'ambiente o quello esterno, con riguardo alle comunità locali, i partner economici, i fornitori, i clienti, i consumatori. Questa nuova consapevolezza ha trasformato

profondamente la stessa domanda di beni e servizi e, di conseguenza, l'indirizzo di fondi di investimento. Per le imprese agire in questa direzione è diventata quindi anche una necessità per attrarre consumatori, sempre più attenti e informati su ciò che acquistano in termini di qualità e provenienza. Di pari passo si è sviluppato il fenomeno dell'“Impact Investing”, ovvero sono sempre più numerosi i fondi che investono solo in aziende che mostrano una elevata responsabilità sociale, documentata con il bilancio sociale, pubblicato alla fine di ogni esercizio contabile. Vengono delineate, quindi, le misure per costruire una nuova economia basata sull'innovazione e, una di queste misure, è la creazione di incubatori di imprese per alimentare le nascenti iniziative imprenditoriali, fornendo consulenza mirata e servizi di facilitazione insieme a uno spazio di lavoro intelligente e un ufficio condiviso (Lalkaka, 2002).

L'incubatore svolge prevalentemente 3 funzioni. La prima è quella di fornire una consulenza strategica alle startup, la seconda è quella di essere un piccolo distretto industriale, in cui lavorano specialisti che si travasano esperienze e suggerimenti. La terza è quella di creare una piattaforma bilaterale ovvero attrarre da una parte le startup e dall'altra coloro i quali hanno intenzione di trafficare con esse come finanziatori e collaboratori. Quest'ultima è efficiente solo se l'incubatore ha una massa critica su entrambi i lati e le altre solo se c'è esperienza e si è in grado di creare una community valida. Gli incubatori, come le startup, nascono piccoli per avere poi un processo evolutivo in mancanza del quale, per non passare da motore ad ostacolo dello sviluppo, dovranno aggregarsi ad un altro incubatore oppure cessare l'attività. L'incubatore è inoltre una fondamentale infrastruttura a supporto dello sviluppo economico dell'area in cui si trova e non può quindi vivere da solo, ma in relazione ad altre strutture interconnesse, come l'università, dove vi è la possibilità di confrontarsi con

esperti in momenti di criticità. Esso deve avere la capacità di muovere il mondo della finanza e deve essere integrato in una business community per svolgere un lavoro ottimale. In definitiva esso non funziona se non inserito in un ecosistema dinamico con un forte network. È in questo scenario che un importante ruolo deve essere svolto dall' amministrazione pubblica, che ha il compito di favorire l'evoluzione e il giusto funzionamento di un ecosistema in grado di costruire una rete locale e internazionale.

Particolare interesse destano gli incubatori a significativo impatto sociale ovvero quegli incubatori che, per definizione, incubano principalmente startup di questo tipo. La loro funzione acquista centralità per le numerose startup a significativo impatto sociale, che, a differenza di aziende già sviluppate e che hanno saputo darsi una nuova veste in chiave di CSR, hanno considerevoli difficoltà a trovare fondi. I loro obiettivi e l'impatto sociale generato sono di difficile misurazione e richiedono un arco temporale più lungo per poter essere validati.

Nonostante la letteratura affronti abbondantemente questo tema, non sono numerosi gli studi, che affrontano il fenomeno dell'incubazione sociale soprattutto sul territorio italiano. Per questo motivo per il secondo anno consecutivo il team "Social Innovation Monitor" formato da ricercatori e professori di diverse università uniti dall'interesse per l'innovazione e l'imprenditorialità a significativo impatto sociale, effettua una mappatura degli incubatori ed acceleratori italiani focalizzata su un'analisi comparativa tra incubatori che sostengono startup a significativo impatto sociale e incubatori che sostengono startup tradizionali. Inoltre, storicizzando i risultati dello scorso anno, è stato possibile studiare i trend ed avere un quadro evolutivo dell'economia e dell'innovazione emergente del paese. I dati necessari per questo studio sono stati raccolti tra Giugno e Ottobre 2018

tramite l'invio di un questionario a 171 incubatori e ottenendo 77 risposte, quindi, un tasso di partecipazione del 45%.

Il lavoro di seguito presentato si articola in diverse sezioni.

Viene presentata un'analisi della letteratura suddivisa in due capitoli riguardanti il settore dell'incubazione e il fenomeno dell'innovazione sociale. Il terzo capitolo è dedicato alla metodologia utilizzata per la raccolta e l'analisi dei dati. L'ultimo capitolo è dedicato ai risultati della ricerca con un approfondimento sugli incubatori corporate e incubatori che investono in startup innovative, seguito dai punti salienti della ricerca con le conclusioni finali.

Analisi della letteratura

1. Il settore dell'incubazione d'impresa

1.1. Le origini e cenni storici del settore

Potrebbe sembrare superfluo iniziare questo lavoro spiegando cos'è un incubatore, termine oramai diventato parte del vocabolario comune ma come per qualsiasi concetto che viene improvvisamente usato spesso, le incomprensioni sono dietro l'angolo e inoltre, quando un concetto diventa "fashionable", i candidati cercano di appropriarsene per usarlo come un brand anche se il riferimento sottostante è lontano molte miglia dal reale concetto (Aernoudt, 2004). Partendo dall'origine, nei tempi antichi per avere una visione divina su come superare ad esempio una malattia, le persone si recavano nei templi Greci o Romani per sdraiarsi sulla pelle di animali appena sacrificati e questa pratica si chiamava "incubatio" (Aernoudt, 2004). Questo rito avveniva principalmente nel tempio di Esculapio, il dio della medicina. Da qui il termine è passato al mondo medico e gradualmente un incubatore è diventato il posto in cui venivano posti i bambini prematuramente nati per essere nutriti e curati infatti il principio del' incubatore è che i neonati prematuri richiedono un tempo e una cura rara in condizioni controllate (Aernoudt, 2004). Allo stesso modo gli incubatori alimentano le giovani imprese aiutandole a sopravvivere e crescere durante la fase di start-up in cui sono più vulnerabili (Aernoudt, 2004).

Il primo incubatore d'impresa fu creato nel 1959 negli Stati Uniti: il *Batavia Industrial Center* nacque in un magazzino dismesso da una grande azienda manifatturiera in un'area di quasi 80.000 m² al cui interno furono ospitate nuove organizzazioni con l'obiettivo di fornire uno spazio di lavoro condiviso affiancato all'accompagnamento nelle prime fasi di nascita e

sviluppo d'impresa quindi con la funzione di rivitalizzare le aree in disuso e come strumento per la riconversione (Vinokur-Kaplan & Connor, 1998; Aernoudt, 2004; Hackett & Dilts, 2004).

I programmi di incubazione nacquero alla fine degli anni '70, per la maggior parte a uso misto e fino agli anni '80 quella dell'incubazione non era ancora considerata un'industria. In Europa uno dei primi incubatori è stato istituito nel Regno Unito nel 1975, quando l'acciaio britannico ha costituito una consociata denominata British Steel Industry (BSI) per creare posti di lavoro nelle aree di chiusura del settore dell'acciaio. Sia negli Stati Uniti che in Europa, pian piano il concetto si è evoluto. L'incubatore di imprese è diventato innanzitutto uno strumento per promuovere una base più diversificata delle economie regionali e in seguito è diventato uno strumento per migliorare la competitività e favorire l'emergere di nuove tecnologie e a tal proposito ha iniziato a creare connessioni con l'istruzione superiore, istituti di ricerca e il settore pubblico. Ad esempio, in Germania l'Università di Berlino ha istituito il primo incubatore nel 1983, volto a facilitare il trasferimento dei risultati della ricerca all'industria e la Francia ha seguito nel 1985 creando un incubatore all'interno del Parco tecnologico di Antipolis (Aernoudt, 2004). Tra gli anni '70 e '80, l'economia è passata da essere trainata da grandi imprese a organizzazioni dalle dimensioni più ridotte, soprattutto per quanto riguarda i settori ad impronta tecnologica (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005). Nel 1984 è avvenuta l'istituzione dell'European Business Innovation Network da parte della Commissione Europea, per agevolare la creazione di nuove imprese con l'obiettivo di rilanciare regioni europee economicamente depresse e furono così creati i Business Innovation Centre (BIC) e i parchi scientifico-tecnologici. Successivamente con la rivoluzione nel settore del' IT (Information Technology) a metà degli anni 90, gli incubatori si sono aperti a nuovi obiettivi come quello di accedere al mercato

dei capitali e al network di imprese e investitori (Grimaldi & Grandi, 2005). In questi anni comincia una nuova fase ovvero avviene una forte privatizzazione degli incubatori storicamente appartenenti al settore pubblico che iniziano ad agire in una logica for-profit. Un'importante svolta è avvenuta nel 2004 a Dublino quando la conferenza della Carta europea per le piccole imprese avviò una politica a sostegno delle piccole imprese innovative. A questa conferenza sono seguite una serie di campagne politiche come il "Programma quadro per la competitività e l'innovazione" (2007-2013) che avevano come obiettivo la correzione dei fallimenti di mercato e la sopravvivenza delle nuove imprese e i relativi servizi di supporto per esse come gli incubatori. All'inizio degli anni 2000 si contavano circa 3.500 organizzazioni attive in tutto il mondo (Lalkaka, 2000), di cui 900 operanti in territorio europeo. Attualmente il numero è incrementato in modo rilevante difatti si contano circa 7.000 incubatori su scala mondiale.

1.2. Servizi offerti alle organizzazioni incubate

Negli ultimi venti anni gli incubatori sono stati considerati un meccanismo per favorire lo sviluppo economico e tecnologico dei paesi. Molte agenzie regionali, governi e altre istituzioni pubbliche hanno utilizzato gli incubatori come strumento per ridurre la probabilità di fallimento e per velocizzare il processo di generazione di nuove imprese (Boschetti et al., 2015). Come suggeriscono Boschetti et al., (2015) i servizi che gli incubatori possono offrire alle organizzazioni incubate sono di diverso tipo tra cui:

-Accesso a risorse fisiche: gli incubatori mettono a disposizione alle nuove organizzazioni risorse tangibili come uffici, locali, arredamenti, accesso a infrastrutture, a internet e a laboratori informatici.

-Accesso a risorse finanziarie: gli incubatori connettono le organizzazioni al modo dei venture capital, sia attraverso propri fondi sia attraverso risorse di investitori esterni. Normalmente gli incubatori incubano startup che hanno bisogno di fondi soprattutto nelle prime fasi (seed capital).

I competitor in questa attività sono business angels, venture capitalist specializzati nella fornitura di seed capital e società di investimento.

-Supporto amministrativo: gli incubatori offrono anche servizi di tipo amministrativo come segreteria, posta, reception. Anche se questo tipo di servizi non sono di gran valore sono però preziosi perché permettono agli imprenditori di risparmiare tempo soprattutto nelle fasi iniziali per potersi dedicare al core business e all'originalità della loro startup.

-Supporto strategico-gestionale: questo tipo di attività è particolarmente importante in quanto con questo tipo di servizi, gli incubatori aiutano gli imprenditori, spesso giovani e inesperti, a sviluppare le skills imprenditoriali dando un supporto strategico frutto di esperienza. Inoltre, aiutano le organizzazioni a sviluppare i loro business plan con un ulteriore supporto di tipo legale, contabile e fiscale. A volte quando queste competenze non sono presenti all'interno di un incubatore le organizzazioni devono ricercarle presso società esterne di consulenza che comportano costi elevati.

-Accesso ai network: un'attività di grande valore, che è stata approfondita nel paragrafo successivo, è quella di identificare all'esterno attori chiave per il successo delle imprese incubate ovvero costruire e inserirsi in un network valido. I neoimprenditori raramente hanno conoscenze e relazioni esterne per supportare lo sviluppo delle loro idee di business. Questa lacuna viene appunto colmata dagli incubatori che invece sono inseriti in un network costruito negli anni. L'accesso a questi network strategici può essere offerto anche da imprese di consulenza, business angels, o networking organizations (Boschetti et al., 2015).

Negli ultimi anni, gli incubatori in particolare quelli social ovvero che per definizione incubano principalmente startup a significativo impatto sociale, forniscono ulteriori servizi come:

-Valutazione dell'impatto sociale: gli incubatori effettuano la misurazione dei benefici creati nei confronti della società e dell'ambiente da parte delle startup. Questo è un aspetto importante per consentire agli investitori interessati ad investire in organizzazioni a significativo impatto sociale di valutare il loro operato in questi termini.

-Formazione e consulenza su *Corporate Social Responsibility* (CSR): nel corso degli anni la crescente consapevolezza su questioni sociali e ambientali ha portato alla nascita di concetti come la CSR, l'etica e l'imprenditoria sociale, settore che coniuga la creazione di profitti e la creazione di un impatto positivo per la società.

1.3. L'importanza del network

L'importanza del network è stata sottovalutata da molti incubatori mentre recenti ricerche mostrano come l'accesso a network organizzati di attori esterni sia un fattore chiave per gli incubatori che ne potrebbe determinare il successo (Shih & Aaboen, 2017). Il punto di partenza è che le relazioni sono un tipo di risorsa particolarmente importante per un incubatore perché consentono alle startup di completare il processo di incubazione, cioè, trasformarsi in un'impresa vitale e indipendente. La capacità di un incubatore di mediare le relazioni con le startup è influenzata dal suo orizzonte di rete il quale fornisce informazioni su quali relazioni l'incubatore è in grado di mediare e quali sono le relazioni di cui la startup ha bisogno (Shih & Aaboen, 2017). L'obiettivo finale del ruolo da mediatore dell'incubatore è che la startup venga inserita a sua volta nella rete. Come evidenziato in precedenza gli incubatori facilitano lo sviluppo del business delle startup in genere

fornendo servizi generici che tuttavia non rappresentano un reale vantaggio competitivo rappresentato invece dalle relazioni di rete. Tuttavia, è anche responsabilità delle startup incubate fare un buon uso dei servizi e delle relazioni offerte in modo da essere avvantaggiate (Soetanto & Jack, 2013). Roig-Tierno et al., (2015) sostengono che per crescere e avere successo, le start-up devono combinare l'aiuto di diverse strutture di rete tra cui quella interna all'incubatore tra di esse (microrete) e quella esterna sviluppata dall'incubatore (macro-rete). Quindi non è tanto la presenza nell'incubatore di per sé che aiuterà le startup a diventare aziende redditizie, ma le interazioni a cui partecipano mentre sono lì e il loro collegamento in rete anche con attori che non sono strettamente affiliati all'incubatore o che si trovano all'interno (Rubin et al., 2015). Ruolo fondamentale dell'incubatore è quindi quello di operare come intermediario tra le startup e una rete di potenziali partner esterni come clienti e fornitori, fornitori di servizi specializzati, strutture di ricerca o istituzioni finanziarie e di finanziamento. Le reti dovrebbero fornire risorse che supportino la crescita del business, oltre ad aumentare la credibilità, facilitare lo scambio di conoscenze e generare apprendimento collettivo (Shih & Aaboen, 2017). Precedenti studi sugli incubatori hanno riconosciuto che le loro start-up possono avere esigenze diverse durante le diverse fasi di sviluppo (McAdam & McAdam, 2008). Soetanto & Jack (2016) sostengono che è importante che l'incubatore sia in grado di progettare un supporto flessibile per le esigenze individuali delle imprese. Inoltre Hannon & Chaplin (2003) suggeriscono che le startup dovrebbero essere segmentate in modo tale che la progettazione e l'offerta di servizi possano essere abbinate ai bisogni di diversi tipi di imprese in diversi punti di transizione nel loro sviluppo. Tuttavia, è ancora argomento di discussione il modo in cui gli incubatori possano agire in questa direzione. In definitiva le startup incubate hanno bisogno di risorse provenienti da una

rete eterogenea per svilupparsi. Da questa prospettiva, il background e l'esperienza degli imprenditori sono di rilevante importanza. Albort-Morant & Oghazi (2016) scoprono che gli imprenditori che forniscono le valutazioni più positive dell'incubatore in cui si trovano tendono ad essere ben istruiti, ad avere un'esperienza professionale e/o a venire da una famiglia di imprenditori. Pertanto, questi imprenditori possono, per integrare il supporto fornito dall'incubatore, sollecitare l'aiuto della loro rete professionale esterna e delle loro famiglie. L'incubatore quindi è in grado di facilitare direttamente e indirettamente l'avvio e lo sviluppo delle relazioni tra gli attori del supporto all'innovazione e le imprese incubatrici. I fondatori/imprenditori di start up sono inoltre persone che viaggiano molto e si spostano facilmente da un paese all'altro ovvero si recano dove le condizioni sono più favorevoli ed ospitali. Il rapporto "The interconnected startup" (Kösters & Umeh, 2018) dimostra come l'interconnessione delle nuove aziende innovative possa rappresentare la soluzione alle difficoltà che gli imprenditori hanno nel reperire risorse. Sempre dal rapporto emerge che l'accesso ad altri ecosistemi locali e costruire una rete rappresenti uno dei più grandi ostacoli per i fondatori di start up. Mentre gli imprenditori europei mostrano una volontà sempre crescente di andare oltre le frontiere del proprio paese di origine, hanno però anche bisogno del sostegno di una rete che ne faciliti l'accesso (Petricciuolo, 2018). Dal rapporto emerge che Monaco, Berlino, Londra e Parigi, insieme con Helsinki, Stoccolma, Tallin, Barcellona e Lisbona siano le città ad avere una fitta rete di interconnessioni. L'Italia, e Milano, appaiono in secondo piano in questo panorama. Non servono infatti grandi connessioni autostradali o ferroviarie per raggiungere questo obiettivo ma ci vuole un paese che sia ospitale, efficiente, aperto alle novità per stimolare una crescita sana e inclusiva, senza essere tagliati fuori dalle dinamiche innovative che stanno attraversando il pianeta (Petricciuolo, 2018).

1.4. Classificazione degli incubatori

Sono state effettuate nella letteratura numerose classificazioni utilizzando diversi criteri, tra queste è interessante citarne due ovvero una basata sulla natura istituzionale degli incubatori e una basata sull'obiettivo perseguito dagli incubatori. Un importante contributo per la classificazione basata sulla natura istituzionale è stato dato da Grimaldi & Grandi (2005) che identificano un nuovo modello di incubazione frutto di un'analisi della dinamica dell'industria degli incubatori. Essi notano che mentre inizialmente l'obiettivo degli incubatori era per lo più fornire servizi logistici per ridurre i costi delle startup, ora il focus è quello di ridurre il time-to-market, fornire servizi più specializzati e come evidenziato nel paragrafo precedente l'accesso a un network di grandi attori commerciali e tecnologici. Questo mutamento ha portato alla nascita di un nuovo modello di incubazione rappresentato in (figura 1) (Abburrà et al., 2003).

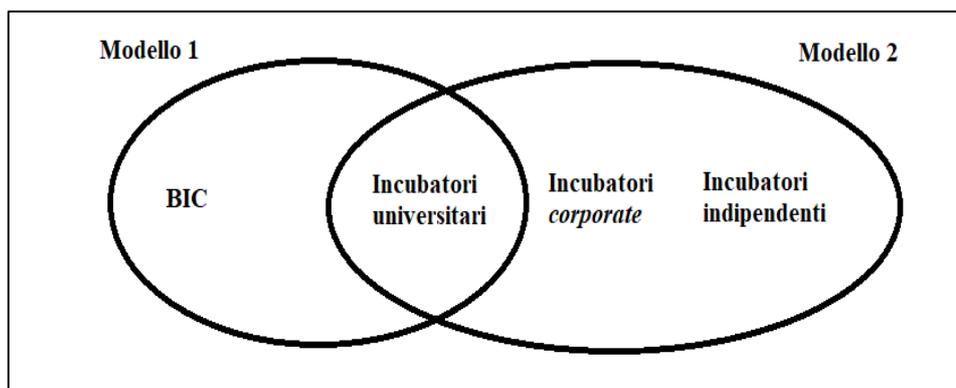


Figura 1 Modello di incubazione tratto da Grimaldi & Grandi (2005) con alcune modifiche

Essi pongono sull'estrema sinistra le organizzazioni pubbliche, dall'altro quelle private e nel mezzo quelle universitarie.

È possibile suddividere i pubblici in BIC e incubatori regionali pubblici, entrambi *non profit*, che si concentrano principalmente sull'offerta di risorse

tangibili, asset fisici e servizi logistici a prezzi inferiori rispetto a quelli di mercato perlopiù per imprese che operano nei settori tradizionali. Alcuni di essi forniscono anche l'accesso a risorse esterne di finanziamento attraverso un network principalmente di enti pubblici (Abburà et al., 2003). Questo tipo di incubatori basano le loro entrate su sussidi governativi e affitti di spazi fisici (Lalkaka, 2002). Passando invece agli incubatori privati essi si suddividono in due tipologie ovvero i corporate e gli indipendenti (CPI e IPI). I programmi di corporate (CPI) sono posti in essere da specifiche unità aziendali incaricate di individuare e supportare nuove opportunità imprenditoriali per possibili acquisizioni o sinergie e per sviluppare una cultura imprenditoriale all'interno dell'impresa stessa (Hansen et al., 2000; Colombo & Delmastro, 2002; Becker & Gassmann, 2006). A tal proposito le grandi aziende spesso organizzano incubatori ed acceleratori per spingere innovazioni di tipo disruptive, e quindi acquisire leadership nei mercati futuri, attraverso una strategia startup-driven. I secondi (IPI), invece, mirano ad ottenere profitti ottenuti mediante investimenti nelle startup incubate, ma operano, a differenza degli incubatori *corporate*, un approccio definito *outward-oriented*, cioè sostengono startup indipendenti dall'organizzazione che gestisce l'incubatore. Gli incubatori privati offrono capitali e accesso a fonti di conoscenza tecnologica e manageriale, ma anche accesso a competenze e conoscenze professionali proprie o di partner esterni ma soprattutto mirano a selezionare un ampio numero di connessioni esterne con una forte propensione al networking sia interno che esterno (Abburà et al., 2003). Un'altra caratteristica è rappresentata da un forte coinvolgimento del *team* dell'incubatore negli aspetti operativi delle startup supportate durante tutte le fasi. Questo perché gli incubatori privati acquisiscono equity nelle startup incubate e sono quindi interessati particolarmente al loro successo e ai futuri profitti. L'ultima tipologia rimasta si riferisce agli

incubatori universitari che accomunano caratteristiche provenienti sia dai privati che dai pubblici. Essi hanno un modello di business simile ai Bic ovvero la loro principale fonte di finanziamento proviene dal pubblico e dai servizi offerti alle incubate ma offrono competenze tecnologiche e un network esteso di relazioni umane e istituzionali (Abburà et al., 2003). Inoltre, essi aiutano a superare delle debolezze tipiche delle strutture a stampo tradizionale attraverso la fornitura di alcuni benefici come accesso a laboratori e attrezzature scientifiche (Grimaldi & Grandi, 2001). A questi servizi si aggiunge anche un valore aggiunto come la reputazione dell'ateneo e la collaborazione di accademici e studenti.

Per quanto riguarda la classificazione basata sugli obiettivi perseguiti è possibile individuare: incubatori di sviluppo economico, incubatori tecnologici, incubatori sociali, incubatori misti. Gli incubatori di sviluppo economico cercano di accrescere la competitività e lo status sociale ed economico di una specifica regione. Il loro obiettivo principale è lo sviluppo regionale mentre quello secondario è la creazione di imprese che creano occupazione e ricchezza. Il primo obiettivo è probabilmente uno dei più vecchi e più popolari: i primi incubatori infatti sono nati per recuperare aree depresse dove le grandi fabbriche hanno chiuso (Hackett & Dilts, 2004; Meneguzzo et al., 2008; Mian et al., 2016). L'incubatore di imprese è anche riconosciuto come uno strumento per lo sviluppo sociale ed economico a livello accademico e istituzionale (Hackett & Dilts, 2004; Auricchio et al., 2014; Van Weele Marijn et al., 2017) e la maggior parte degli incubatori attuali ha anche questo obiettivo o per lo meno è consapevole dell'effetto che le loro attività hanno sul territorio (Aernoudt, 2004; Hackett & Dilts, 2004; Von Zedtwitz & Grimaldi, 2006; Auricchio et al., 2014). L'incubatore tecnologico ha come obiettivo quello di promuovere l'imprenditorialità e stimolare la creazione e lo sfruttamento di nuove tecnologie. Ovviamente, si

concentra su tecnologie come IT e biotecnologie. Un'altra tipologia di particolare interesse è l'"incubatore sociale" che si occupa di colmare un "gap sociale". L'obiettivo è la creazione di occupazione, o meglio la creazione di occupazione per alcune categorie sociali svantaggiate e quindi la promozione dell'integrazione nella società, trasformando ciò che in molti casi è un costo per lo Stato e la società in una risorsa produttiva. L'ultima tipologia è l'"incubatore misto" che, come suggerisce il nome, è una combinazione degli altri: in gran parte non focalizzato, il suo obiettivo principale è quello di aiutare a creare ogni tipo di business.

Indipendentemente dalla tipologia, così come per le startup innovative, anche per gli incubatori esistono dei **requisiti** da soddisfare per entrare a far parte della sezione speciale del Registro delle Imprese ed essere riconosciuti come **incubatori certificati**. Si deve precisare che lo svolgimento, anche in modo professionale e sistematico, dell'attività di incubazione di startup non è un'attività riservata agli "incubatori certificati" e può, dunque, essere esercitata da qualsiasi soggetto. Infatti, la "certificazione" dell'incubatore costituisce esclusivamente condizione per l'iscrizione nella relativa sezione del Registro delle Imprese e per accedere alle agevolazioni societarie e fiscali. I requisiti per ottenere lo status di incubatore certificato sono stati fissati dal Decreto Crescita 2.0 nel 2012 insieme ai requisiti per le startup innovative, ma il Decreto del 22 Dicembre 2016 del Ministero dello Sviluppo economico ha introdotto alcune modifiche.

I requisiti sono qui di seguito riassunti:

- essere una **società di capitali**, anche in forma cooperativa, di **diritto italiano**;
- i servizi offerti dall'incubatore devono rispettare una serie di valori minimi indicati in due specifiche tabelle (A e B) allegate al decreto,

raggiungendo un punteggio complessivo minimo di almeno 35 punti nella tabella A e di almeno 50 punti nella tabella B.

1.5. Fonti di ricavo

Anche da un punto di vista delle fonti di ricavo come nei servizi, gli incubatori hanno un'ampia varietà di modalità per sostenere le proprie attività tra cui:

- affitti di spazi fisici;
- ricavi legati all'erogazione di servizi;
- organizzazione di eventi, *workshop* o seminari;
- percentuali del valore di contratti stipulati dalle startup con consulenti, investitori o *partner* esterni appartenenti al *network* dell'incubatore;
- sussidi governativi e bandi nazionali o internazionali;
- donazioni private;
- ricavi determinati da investimenti nelle incubate. In particolare, gli incubatori possono usufruire dei cosiddetti *liquidity event* per vendere le proprie quote dell'incubata nel momento in cui quest'ultima viene acquistata da un terzo o realizza un'offerta pubblica iniziale (IPO).

1.6. L'incubazione d'impresa all'estero

In questo paragrafo attraverso lo studio della letteratura è stato analizzato il diverso approccio al fenomeno dell'incubazione e i diversi motivi che hanno portato allo sviluppo di questo settore in differenti aree del mondo. Sono stati considerati il Brasile e l'India come paesi in via di sviluppo e dall'altra Israele e Australia come potenze economiche. In Brasile il fenomeno dell'incubazione è sorto sulla scia del crollo del regime militare nel 1980 e l'assenza di un progetto centralizzato ha permesso una notevole flessibilità

nell'applicazione del concetto d'incubatore permettendo al paese di creare un modello di sviluppo meno costoso sfruttando l'esperienza accademica esistente, risorse industriali e governative (Etzkowitz et al., 2005). Il Brasile ha subito una transizione da un sistema nazionale di innovazione di tipo top-down a un modello a tripla elica (Triple Helix) rappresentato in una versione leggermente modificata in (figura 2).

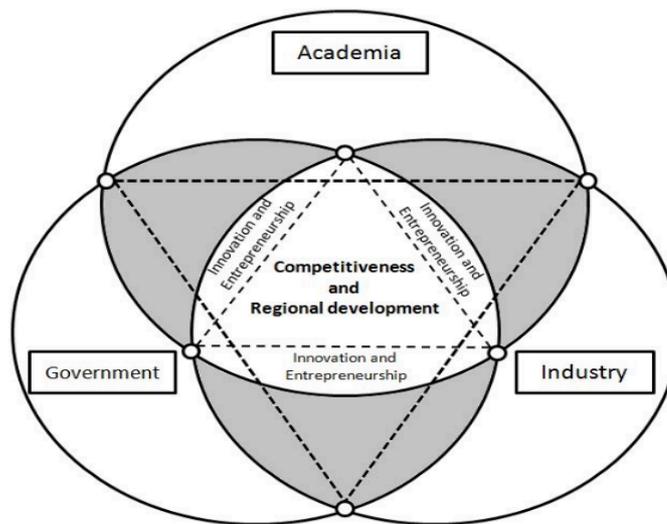


Figura 2 Triangolazione del modello Triple Helix

Questo modello riconducibile scientificamente ad Etzkowitz-Leydersdorff e successivamente modificato da altri studiosi, è incentrato sul sistema di relazioni che si sviluppano tra università, settore privato e pubblica amministrazione che operano tutte sullo stesso piano ed è capace di far emergere organizzazioni ibride che sviluppano l'innovazione grazie alla interazione dei diversi bisogni, delle conoscenze e competenze possedute dalle diverse realtà rientranti nei tre comparti fondamentali che compongono il modello (Piattaforma osservatorio regionale Abruzzo, 2019). In questo modo gruppi di ricerca composti da scienziati sono sorti come una sorta di imprese (Etzkowitz, 2003) e hanno combinato risorse eterogenee comportandosi come imprenditori. Questo modello è stato integrato nelle politiche sociali per la povertà e disoccupazione nelle città del terzo mondo

e regioni più povere dei paesi industrializzati per insegnare capacità organizzative creando occupazione e opportunità per le popolazioni marginali (Pereira, 1998; Guimaraes, 2000; Bocayuva, 2001; Lewis, 2001). Il concetto di incubatore è stato in tal caso applicato a una vasta gamma di problemi industriali e sociali (Cervantes, 2002; Erlich, 2002). Rimanendo sul tema del sociale, in India l'innovazione inclusiva attraverso l'imprenditoria sociale promossa dagli incubatori è in piena espansione. Tuttavia, i finanziamenti, sebbene vitali per l'imprenditorialità sono molto limitati e rappresentano un problema reale per gli imprenditori indiani (Sonne, 2012). Sono però in atto una serie di iniziative di micro finanza e stanno sorgendo organizzazioni di supporto per colmare questo gap creando un ecosistema di supporto alternativo all'innovazione poiché il sistema tradizionale bancario non ha intenzione di finanziare l'innovazione inclusiva (Sonne, 2012). Nonostante le dimensioni ancora non rilevanti, questo settore alternativo si sta espandendo velocemente perché attenua da una parte le asimmetrie informative e i rischi percepiti sugli investimenti e dall'altra attira finanziatori esterni. Passando invece in aree geografiche economicamente più fiorenti, è possibile effettuare un confronto tra i Business Incubator israeliani e australiani, paesi che entrambi mirano a mercati più grandi per le vendite e l'esportazione e entrambi effettuano forti investimenti in R & D, ma che hanno politiche e modelli diversi per promuovere i loro incubatori (Tzameret & Rubin, 2015). In Australia alla fine degli anni 90 gli stati estesero la tecnologia "Park Model" per riqualificare le zone urbane trasformando i vecchi siti industriali in parchi tecnologici. Nella maggior parte dei casi gli incubatori di imprese tecnologiche australiane hanno un modello privato in cui vengono offerti servizi alle incubate e detengono raramente equity (Tzameret & Rubin, 2015). Nel 1999 il governo federale australiano ha stanziato 158 milioni di

dollari in 5 anni per promuovere l'innovazione nel settore dell'informazione e successivamente a partire dal 2004 altri 36 milioni di dollari. In Israele invece negli anni 90 lo sviluppo del settore dell'incubazione tecnologica è stato guidato dall'offerta di lavoro poiché anche se vi era una crescente industria high-tech, non si riusciva a dare lavoro al sempre maggior numero di scienziati e ingegneri istruiti (Tzameret & Rubin, 2015). Quindi il primo obiettivo di questi programmi di incubazione era quello di dare lavoro a persone competenti in un ambiente in cui la loro conoscenza poteva essere sfruttata (Avnimelech et al., 2007). Anche se quasi la totalità degli incubatori è privata, il governo è la maggiore fonte di finanziamento ma non detiene equity per cui il management dell'incubatore lo divide con gli imprenditori delle incubate. Da quando il programma è stato istituito nel 1991 sono stati investiti oltre 600 milioni di dollari. Dopo oltre 20 anni di attività tecnologica questo programma di incubazione è posizionato tra i primi produttori di start-up (Avnimelech & Teubalb, 2006).

2. L'innovazione sociale

2.1. Origine e definizione dell'incubazione sociale

L'imprenditoria sociale nasce quando aziende, organizzazioni benefiche e governi falliscono nei loro tentativi di correggere le disfunzioni sociali.

Questo è il caso di numerosi problemi globali di tipo ambientale come il cambiamento climatico, la deforestazione e l'accesso all'acqua o di tipo sociale come la povertà estrema che colpisce ancora miliardi di persone e la disoccupazione, tematica molto sentita nei paesi in via di sviluppo in cui le condizioni di lavoro sono ancora molto precarie (Casasnovas & Bruno, 2013). Come affermato dalla commissione Europea del 2013, l'innovazione

sociale è nata per fornire soluzioni a questo tipo di sfide sociali, sviluppando e migliorando concetti, strategie, prodotti e servizi esistenti e trasformando in opportunità problemi che rappresentano vincoli per la crescita economica e per il benessere degli individui. In questo contesto anche gli incubatori che rappresentano uno dei principali strumenti dell'imprenditoria odierna, si stanno evolvendo (Hannon, 2005; Bruneel & Ratinho, 2012; Pauwels et al., 2016) e la ricerca su questa evoluzione è ancora necessaria (Pauwels et al., 2016) soprattutto in termini di servizi (Mian et al., 2016) e impatto sulle organizzazioni incubate (Barbero et al., 2012). Sempre un maggior numero di incubatori si sta concentrando quindi sul sostegno delle startup che mirano a introdurre un impatto sociale positivo (Sonne, 2012; Nicolopoulou et al., 2017; Pandey et al., 2017). Questi programmi di incubazione hanno visto un boom significativo negli ultimi 15 anni sviluppandosi in tutto il mondo in differenti forme (Casasnovas & Bruno, 2013) attirando sempre una maggiore attenzione da parte dei governi (Vansandt Sud, 2009; Nicholls, 2010), grandi imprese (Prahalad, 2006), accademici (Short et al., 2009; Dacin et al., 2010) e scuole di business. Anche se la letteratura ha analizzato diversi tipi di incubatori solo pochi studi tra cui Sonne (2012), Nicolopoulou et al., (2017) e Pandey et al., (2017) hanno analizzato le caratteristiche degli incubatori sociali e, poiché questa tipologia di incubatore è abbastanza nuova, la letteratura non presenta ancora una definizione chiara. Un gran numero di studiosi ha cercato di sviluppare una definizione generalmente accettata di imprenditoria sociale o di stabilire i confini del campo. Ad esempio, diversi libri pubblicati sull'argomento nel 2006 tra cui quelli di Austin et al., Mosher-Williams, Mair & Nobao, Nyssens e Perrini, hanno offerto diversi quadri concettuali. Aernoudt (2004) che è stato il primo a introdurre il concetto di incubatori sociali, afferma che essi offrono gli stessi servizi di altri incubatori ma con una missione diversa. Più in dettaglio, l'autore spiega che il loro

obiettivo "è stimolare e sostenere lo sviluppo, la crescita e la continuità delle imprese che impiegano persone con basse capacità lavorative" (p.195).

Zahra et al., (2009) sostengono che: "L'imprenditoria sociale comprende le attività e i processi intrapresi per scoprire e sfruttare opportunità al fine di accrescere il benessere sociale creando nuove iniziative o gestendo organizzazioni esistenti in modo innovativo".

Sonne (2012) definisce gli incubatori sociali come quelli che supportano le startup che mirano a introdurre un impatto sociale positivo. Sulla stessa linea, Pandey et al., (2017) definiscono generalmente l'obiettivo degli incubatori sociali come supporto alle imprese sociali.

Alcuni autori tra cui Dees (1998), sottolineano come per un'impresa sociale sia di fondamentale importanza il soddisfacimento di una *mission* di tipo sociale, mentre i ricavi dall'offerta di prodotti e servizi, seppur importanti per garantire la sostenibilità finanziaria necessaria per sopravvivere sul mercato, sono secondari e strumentali alla creazione di impatto sociale.

Una delle principali aree di dibattito tra studiosi e professionisti riguarda infatti l'aspetto profittevole dell'imprenditoria sociale ovvero un gran numero di ricercatori considerano sociali solo le organizzazioni non profit, altri invece considerano sociali tutte le organizzazioni con una *mission* sociale. In generale, la maggior parte degli studiosi non guarda tanto alla forma organizzativa ma se la missione sociale è un aspetto centrale per l'organizzazione (Casasnovas & Bruno, 2013).

Nella concezione anglosassone, in particolare per quanto concerne gli Stati Uniti, questo tipo di organizzazione opera al confine tra il settore *for-profit* e *non profit*, e include organizzazioni che operano in un *continuum* che varia dalle imprese a scopo di lucro attive nel creare benefici per la società, a quelle *non profit* che utilizzano i proventi generati da un'attività commerciale per sviluppare la propria *mission* sociale (Kerlin, 2006). E' tuttavia interessante

notare che recenti studi segnalano uno spostamento di messa a fuoco dall'innovazione sociale all'imprenditoria sociale (Shaw & Carter, 2007) ovvero mentre prima il focus era sulla guida individuale al cambiamento sociale ora la ricerca è concentrata sui processi e i risultati che cambiano le routine di base, i comportamenti e le strutture organizzative di ogni sistema sociale con l'obiettivo di giungere ad una "open innovation" (Chalmers, 2012).

2.2. Il Processo dell'innovazione sociale

Diversi autori hanno proposto le varie fasi che compongono il processo di innovazione sociale, tra questi è interessante citare il modello sviluppato da Murray & Mulgan 2010 rappresentato in (figura 3) (Murray & Mulgan, 2010; Caulier-Grice, 2012).

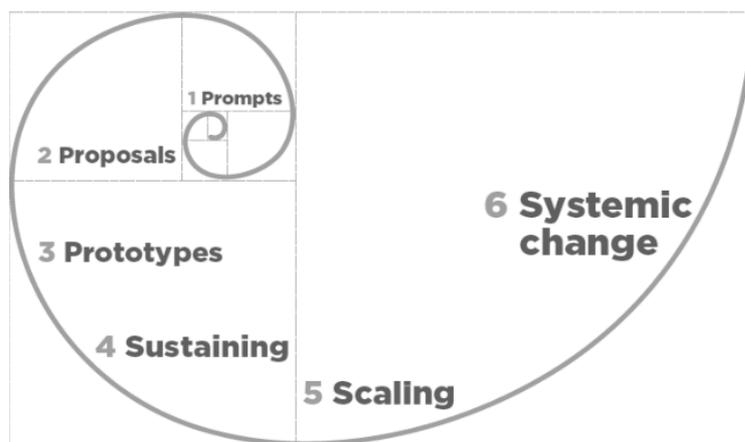


Figura 3 Murray & Mulgan model (2010)

Secondo questo modello le fasi sono:

-Identificazione: nella prima fase è necessario individuare e definire il problema che si intende risolvere sia esso un nuovo bisogno sociale o anche un bisogno che non è stato appagato in modo adeguato. È necessario studiare a fondo il problema con tutte le limitazioni, i vincoli e il contesto prima di passare alla fase successiva. I motivi che scatenano questo nuovo bisogno possono essere di varia natura come ad esempio un improvviso mutamento

dell'ambiente esterno, una catastrofe ambientale, l'inizio o il peggioramento di una crisi politica.

-Proposta: questa è la fase creativa in cui vengono generate le idee e per fare ciò è necessario porsi le domande giuste. Ci sono diversi metodi per riuscire in tale obiettivo come competizioni a premi, piattaforme online ed è importante la partecipazione e il coinvolgimento di un'ampia varietà di interessati (Murray & Mulgan, 2010).

-Prototipazione: come ogni nuovo progetto è necessaria una fase di sperimentazione che porta alla prototipazione. Questa fase è ancora più complessa in ambito di innovazione sociale poiché mancano alla base dei modelli scientifici comprovati e vi è quindi una grande incertezza colmabile solo con un processo di "trial and error". Per questo motivo vengono sviluppati dei progetti pilota per testare le innovazioni a livello prima locale come suggerisce anche la tecnica "social policy experimentation" ideata negli anni 70.

-Sostenibilità: come ogni idea imprenditoriale anche un'innovazione sociale deve avere alla base un "modello di business" sostenibile. Per sostenibilità si intende non solo l'aspetto finanziario ma anche la necessità di un sostegno politico, partner, strategie, network e misurazione. Quest'ultimo è un punto critico per l'innovazione sociale perché spesso sono necessari dei tempi lunghi per comprovare l'effettiva sostenibilità e qualora ci fosse sono necessarie metriche e standard per valutare l'effettivo valore sociale creato, argomento approfondito nei paragrafi successivi.

-Scalabilità: uno dei principali obiettivi di un'innovazione sociale è quello di replicarla su scala mondiale per ampliare il suo impatto positivo sulla società. Questo è un argomento che ha interessato un gran numero di studiosi che scrivono sull'imprenditoria sociale ed è interessante notare che tra essi con il concetto di "scaling" non si fa riferimento tanto alla grandezza dell'organizzazione ma alla portata e all'ampiezza dell'impatto (Casasnovas & Bruno, 2013). Siccome le sfide affrontate dalle imprese sociali sono solitamente grandi e complesse, la scalata diventa una questione di estrema importanza (Dorado & Ventresca, 2013).

-Cambiamento sistematico: l'ultimo stadio del processo di innovazione sociale è quello di ottenere effettivamente un cambiamento in positivo ma come affrontato nei paragrafi successivi, ci sono ancora numerose barriere che ostacolano l'innovazione sociale.

2.3. La misurazione dell'impatto sociale

Ogni organizzazione ha un impatto sociale e ambientale (Hunt & Auster, 1990; Boiral, 2006). Questa regola vale anche per gli incubatori e per le organizzazioni incubate che devono avere degli strumenti per valutare le loro prestazioni in termini di sostenibilità in modo da migliorare la gestione dell'organizzazione e guidare le azioni future (Fonseca et al., 2012). Misurare le prestazioni organizzative è difficile, soprattutto quando si continua a cambiare ciò che deve essere misurato. I concetti di sostenibilità hanno ampliato drasticamente la portata delle opzioni di misurazione e le principali organizzazioni sono alle prese con i report di sostenibilità, ma non vi è alcun segno di consenso su uno standard di reporting comune e le opzioni di valutazione attualmente proposte sono incredibilmente complesse (Hubbard, 2006). Vi è quindi una crescente necessità sia per il settore

pubblico che quello privato di migliorare gli strumenti per misurare il valore sociale, economico ed ambientale prodotto da un'attività (Nicholls et al., 2012). Questo infatti è un bisogno che accomuna un gran numero di attori che vanno dalle organizzazioni civili che lavorano per creare occupazione ai governi che commissionano ed investono in attività volte alla creazione di valore sociale ma anche dagli investitori di fondi “green” alle aziende private che riconoscono i rischi e le opportunità legate ai più ampi effetti delle proprie operazioni (Nicholls et al., 2012).

Prima di tutto bisogna sottolineare l'ampiezza del concetto di redditività sociale poiché con il termine redditività si fa solitamente riferimento alla capacità di produrre una utilità durante un dato periodo mentre con il termine “redditività sociale” si fa riferimento a qualcosa che è in grado di produrre un beneficio per la società (Gonzàles et al., 2017).

Grinols & Mustard (2001) hanno identificato la redditività sociale nell'idea corrispondente al miglioramento del benessere di tutti i consumatori.

Stoforos et al., (2000) basandosi su uno studio delle prestazioni agricole, definiscono la redditività sociale come la differenza tra il valore dei beni prodotti e le risorse investite, stimate sulla base della loro utilità sociale.

Burke & Logsdon (1996) sostengono che non dovremmo cercare i benefici della redditività sociale nel breve termine, poiché per avere benefici strategici, sono necessari solitamente tempi più lunghi e questo approccio si adatterebbe in modo più appropriato agli incubatori di imprese, il cui operato genera conseguenze a medio e lungo termine. In questo contesto si è sviluppato anche il fenomeno dell'”Impact Investing” ovvero un tipo di investimento che comporta il collocamento di capitali in imprese o progetti destinati a produrre ritorni sociali, ambientali e finanziari (Jackson, 2013). Negli ultimi anni, sono stati mobilitati circa \$ 30 miliardi da parte di proprietari e gestori di beni, (inclusi individui con un patrimonio netto

elevato, venture fondi, banche, fondi pensione, istituzioni finanziarie per lo sviluppo della comunità, fondazioni, e senza scopo di lucro) che hanno creato una serie diversificata di prodotti finanziari, nuovi fondi, servizi di valutazione e una rete industriale costituendo l'ecosistema iniziale di questa industria emergente (Bugg-Levine & Emerson , 2011).

Nonostante ancora i numerosi limiti, gli investimenti ad impatto offrono una nuova strategia utile per mobilitare il capitale pubblico e privato a fini sociali in un periodo di grandi cambiamenti nell'economia globale (Gates, 2011).

2.4. Proposte per la misurazione dell'impatto sociale

In tale ambito, nonostante la mancanza di uno standard, sono in corso numerosi sforzi e iniziative per valutare l'impatto sociale tra cui è interessante citare: il "Social Return on Investment" (SROI), il "Triple Bottom Line" (TBL) e il "The Impact Reporting and Investment Standards initiative" (IRIS). La metodologia SROI, creata da George R. Roberts all'interno della "Roberts Enterprise Development found organization" in San Francisco nel 1997, aveva inizialmente l'obiettivo di valutare le iniziative imprenditoriali con lo scopo di inserire nel mondo del lavoro gruppi a rischio di esclusione (Bugg-Levine & Emerson, 2011) ed è stata poi revisionata nel 2000 dal NEF (New Economics Foundation) con la collaborazione delle pubbliche amministrazioni del Regno Unito (Gonzàles et al., 2017). Studi più moderni, come quello di Nicholls et al., (2009) introducono il concetto di "ritorno sociale sugli investimenti" (SROI) identificato come variabile che cerca di misurare gli elementi delle disuguaglianze a vari livelli (sociale, ambientale, economico, ecc.), incorporando sia i costi che i benefici sociali delle attività (Gonzàles et al., 2017). L'analisi SROI rappresenta uno strumento per prendere decisioni basate sull'ottimizzazione dell'impatto sociale evidenziando come un'organizzazione, un programma, un progetto,

un'iniziativa, ecc., creino valore e producano un coefficiente che indichi la proporzione del valore totale in euro creato per ogni euro investito (Gonzàles et al., 2017). La procedura di calcolo dello SROI (= Valore Attuale / Valore degli input) prevede la valutazione in termini monetari dei costi, dei benefici e delle eventuali conseguenze negative di un'attività, accompagnata da un resoconto degli effetti del progetto. Esso è uno strumento utilizzabile anche dagli investitori nel processo di decision-making per effettuare una comparazione di diverse possibilità di investimento fornendo un'analisi dettagliata di come il valore viene creato e quantificando economicamente il valore sociale generato (Zamagni et al., 2018). Come indica la Guida al ritorno sociale sull'investimento (2012) ci sono due tipi di SROI, uno valutativo condotto ex-post e basato sugli "outcome" già ottenuti e uno previsionale per prevedere quanto valore sociale sarà creato se le attività raggiungono gli "outcome" previsti (Nicholls et al., 2012). Uno dei problemi più rilevanti di questo indice risiede nell'attualizzazione del VAN che incoraggia una visione di breve termine e ciò è particolarmente problematico per quanto riguarda "outcome" ambientali, il cui valore può addirittura aumentare nel tempo (Nicholls et al., 2012). Questo problema è dovuto anche alla varietà dei tassi di sconto tra i quali il Ministro dell'Economia e delle Finanze (UK) propone il 3,5%. Tuttavia il rapporto "STERN" sull'economia del cambiamento climatico non è d'accordo con l'utilizzo di questo tasso in quanto da un punto di vista etico non è possibile difendere una preferenza temporale pura al calcolo dei costi-benefici quando questi comportano significativi trasferimenti di denaro dal futuro al presente per cui il Ministero (UK) ha emesso delle raccomandazioni che sottolineano come un tasso di sconto del 3% potrebbe rimuovere l'elemento di preferenza temporale (Gonzàles et al., 2017). Rimane tuttavia un problema ancora in fase di studio. Nella seconda metà degli anni '90 John Elkington, esperto di fama

internazionale di corporate social responsibility, con il termine TBL per segnalare alle aziende la necessità di fornire un rendiconto sulle tre principali dimensioni della propria performance ovvero quella sociale, ambientale e finanziaria attraverso un unico documento destinato ad investitori, clienti e stakeholder con l'utilizzo di indicatori e target ambientali (Manetti, 2006). Con la comunicazione n. 347 del 2 Luglio 2002, la Commissione Europea ha sollecitato le grandi imprese quotate a pubblicare ogni anno il TBL reporting, una forma di bilancio finalizzata a tenere informati gli azionisti sul proprio impegno nel bilanciamento di questi 3 elementi che vengono anche detti le 3P (people, planet and profits) (RSI forum Responsabilità Sociale dell'impresa, 2016). Con questo approccio, l'imprenditore è sollecitato ad agire nell'ottica di non ottenere nell'immediato il maggior profitto possibile in quanto è nel lungo periodo che attraverso un bilanciamento ottimale, l'impresa potrà ottenere un consenso sociale. L'adesione a questo approccio rappresenta il passaggio ad una nuova economia incentrata sul benessere della collettività e dell'ambiente più che al mero profitto e quando l'impresa sarà in grado di soddisfare allo stesso modo le 3 dimensioni, riuscirà a sintetizzare il vero concetto di sostenibilità che non mette a rischio le condizioni di vita per le future generazioni (RSI forum Responsabilità Sociale dell'impresa, 2016). Tuttavia il limite di questo approccio è che non esiste una unità di misura comune a tutte le dimensioni in quanto quella sociale e ambientale difficilmente sono traducibili in termini monetari, come invece è possibile farlo per il profitto aziendale. Alcuni sostengono di monetizzare tutte le dimensioni del TBL, compreso il benessere sociale o il danno ambientale mentre altri propongono di calcolare il TBL in termini di indice in modo da eliminare la questione di unità incompatibili e avere un metodo universalmente accettato ma anche in tal caso vi è il problema di come ponderare i pesi dell'indice e i componenti

secondari all'interno di ciascuna "P" (Timothy et al., 2011). L' IRIS (Impact Reporting and Investment Standards) è invece uno strumento sviluppato da GIIN (Global Impact Investing Network), organizzazione non profit avente come obiettivo principale l'aumento in termini di ampiezza e efficacia dell' "impact investing" e si compone di una lista di indicatori utilizzati per la misurazione dell'impatto sociale, ambientale ed economico per sviluppare un tipo di reporting simile ai report finanziari tradizionali ma con ulteriori informazioni sulle prestazioni sociali e ambientali e che permetta la comparabilità tra i vari enti (Zamagni et al., 2018). Sono stati sviluppati indicatori di prestazione IRIS standardizzati per una vasta gamma di settori tra cui: agricoltura, istruzione, energia, ambiente finanziario, servizi, salute e sanità, risorse idriche, alloggio e inoltre nei settori in cui non sono presenti indicatori comunemente accettati, il team di ricercatori collabora con gli esperti del settore per lo sviluppo di nuovi indicatori (Impact Reporting and Investment Standards - IRIS , 2011). Per adottare gli standard IRIS sono previste 3 fasi:

- Nella prima bisogna individuare le aree di impatto per determinare gli impatti sociali e ambientali delle attività dell'impresa
- Nella seconda fase consultando la lista prevista bisogna definire gli indicatori e le metriche IRIS da utilizzare per ciascuna delle aree di impatto
- Nell'ultima fase vanno definiti le modalità di reporting ovvero le metodologie di raccolta dati e la frequenza con cui verranno segnalati.

(Impact Reporting and Investment Standards - IRIS , 2011)

2.5. Le barriere

Nonostante la buona volontà da parte del mondo accademico e politico, alcuni critici sostengono che l'innovazione sociale non riesce a mantenere al

momento la sua promessa (Jankel, 2011) a causa di numerose barriere che limitano e disincentivano tali attività (Chalmers, 2012). Come sottolineano Jankel (2011) e Christensen (2006), c'è una disconnessione tra le risorse incanalate verso il settore sociale negli ultimi dieci anni e il volume delle innovazioni disruptive che sono seguite.

Alcune barriere interessanti da citare sono:

-Finanziamento: le imprese sociali oltre ad avere i problemi che accomunano tutte le startup tradizionali, sono caratterizzate anche da fattori specifici. Meneguzzo et al., (2008) sostengono che la carenza di finanziamenti è dovuta sia all'ideologia di un terzo settore non produttivo, sia alla scarsità di strumenti finanziari specifici per questo tipo di imprese che dovrebbero invece avere incentivi dedicati. Banche e venture capitalist diffidano di questo tipo di innovazioni anche perché vi sono problemi di misurazione del valore creato e un alto rischio legato agli investimenti con tempi solitamente lunghi.

-Protezionismo: l'idea forse ingenua alla base dell'innovazione sociale è che tutti gli individui e le organizzazioni condividano un comune desiderio di sviluppare soluzioni efficaci per problemi sociali ma in molti paesi come il Regno Unito dove questo settore è sempre più privatizzato, questo concetto non si sposa a pieno con l'evoluzione del fenomeno (Chalmers, 2012).

Jankel (2011) sottolinea come organizzazioni private for-profit, che spesso sono proprio quelle con maggiori fondi, tendano a mantenere "in-house" le innovazioni impedendo quindi una rivoluzione nel campo (Chalmers, 2012). Questo protezionismo di mercato, che sposa una cultura conservatrice dei governi, limita quindi la diffusione e la scalata dell'innovazione sociale (Chalmers, 2012).

-Network: nei paragrafi precedenti è stata già sottolineata l'importanza delle reti e secondo diversi studi, gli imprenditori sociali hanno difficoltà ad individuare e quindi accedere alle reti giuste. Lettice & Parekh (2010) nel loro studio evidenziano come il fallimento di connettersi alle giuste reti ha effetti negativi sul morale dell'innovatore, sull'accesso alle finanze e sulle altre forme di supporto. Sempre Lettice & Parekh (2010) sottolineano che gli innovatori hanno difficoltà a identificare le reti con cui allinearsi perché spesso le innovazioni si estendono su diversi confini. Un grande supporto per lo sviluppo delle reti dovrebbe essere dato dal settore pubblico che rappresenta l'attore più adatto per implementare un cambiamento sistematico in quanto ha risorse finanziarie, umane e organizzative ma soprattutto ha forti strumenti come il potere di cambiare ed emanare leggi.

-Misurazione: come è stato approfondito nei paragrafi precedenti, misurare le prestazioni organizzative è complesso, soprattutto quando si continua a cambiare ciò che deve essere misurato. I concetti di sostenibilità hanno ampliato drasticamente la portata delle opzioni di misurazione e le principali organizzazioni sono alle prese con i report di sostenibilità, ma non vi è alcun segno di consenso su uno standard di reporting comune e le strutture concorrenti sono incredibilmente complesse (Hubbard, 2006).

-Cultura: un ulteriore tipo di barriera è la mancanza di una vera cultura sul tema e il riconoscimento dell'innovazione sociale, vista spesso come la soluzione ad un problema anziché come una grande opportunità da cogliere. Questo si evince anche dalla letteratura dove ancora manca una definizione comunemente accettata. Inoltre, il settore sociale è ancora visto in molte comunità come qualcosa legato ad enti di beneficenza o al terzo settore. Spesso l'adozione di pratiche in abito CSR (Corporate Social

Responsibility) da parte delle organizzazioni non sono qualcosa di veramente sentito ma solo strumentalizzato per avere un consenso pubblico.

2.6. Benefit corporation e startup a vocazione sociale

Nel contesto del' impatto sociale generato, è interessante parlare di due nuovi fenomeni che sono le **Benefit Corporation** e le start-up a vocazione sociale (**SIAVS**). Le Benefit Corporation sono aziende la cui attività economica genera un impatto positivo sull'ambiente, sulle persone e sulla comunità mentre generano profitto (B Lab Europe, 2019) . Questa è una giovane realtà nata negli Stati Uniti precisamente nel Maryland che è stato il primo paese a dare una definizione ufficiale nel 2010. Interessante sottolineare come l'Italia si sia dimostrata in tal caso all'avanguardia infatti è stato il secondo paese nel 2015 e definire una Benefit Corporation con una norma inserita nella legge di stabilità (**legge 28 dicembre 2015, n. 208**) nella quale si legge: *“Le società benefit sono quelle che nell’esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse”*. Ogni anno le benefit corporation sulla base di una serie di metriche stabilite dalla legge, devono chiarire tramite una relazione da allegare al bilancio, quali obiettivi si sono poste, cos'hanno fatto per raggiungerli (e, eventualmente, perché non ci sono riuscite) e cosa hanno in programma per il prossimo anno (Neri, 2017). Da non confondere però le Benefit Corporation con le B Corp ovvero aziende di qualsiasi forma giuridica che su scelta volontaria richiedono una certificazione rilasciata da B-Lab, un ente no profit statunitense. Per poter ottenere tale certificazione, devono essere valutate le loro politiche ambientali e sociali sulla base di una serie di metriche e

raggiungere la sufficienza compilando il questionario del Benefit impact assesment (Neri, 2017). Attualmente esistono oltre 2000 B corp situate in 50 diversi paesi dislocate su 130 differenti settori e 40 di esse si trovano in Italia. Passando invece all'altro fenomeno citato, dal 2012 con il Decreto-Legge 179/2012 convertito con Legge 221/2012, è stata introdotta nell'ordinamento italiano la nozione di start-up innovativa ovvero una forma di impresa ad alto valore tecnologico per la quale sono previsti una serie di vantaggi come agevolazioni di tipo fiscale, un ordinamento ad hoc per la gestione e i rapporti di lavoro, strumenti di finanziamento e raccolta di capitali dedicati ecc. (Ministero dello sviluppo economico, 2015). Sempre dallo stesso decreto è stata introdotta anche la nozione di start-up innovativa "a vocazione sociale" (SIAVS) la quale possiede gli stessi requisiti della start-up innovativa ma agisce in determinati settori di particolare valore sociale tra cui, come suggerito dalla guida di descrizione del documento di impatto sociale del Ministero, troviamo (Ministero dello sviluppo economico, 2015): assistenza sociale, assistenza sanitaria, educazione, istruzione e formazione, tutela dell'ambiente e dell'ecosistema, valorizzazione del patrimonio culturale, turismo sociale, formazione universitaria e post-universitaria, ricerca ed erogazione di servizi culturali, formazione extra-scolastica finalizzata alla prevenzione della dispersione scolastica e al successo scolastico e formativo, servizi strumentali alle imprese sociali. Poiché questa categoria di startup potrebbe sembrare meno "attraente" per i finanziatori poiché hanno solitamente dei modelli di business più complessi che richiedono tempi di validazione maggiore, l'art. 29 del Decreto-Legge 179/2012 ha stabilito degli ulteriori benefici fiscali a favore di coloro che investono in questo tipo di startup ovvero alle persone fisiche e giuridiche che investono in SIAVS sono riconosciute rispettivamente detrazioni IRPEF del 25% e deduzioni IRES del 27%,

mentre queste aliquote si attestano al 19% e al 20% per gli investimenti nelle altre startup innovative (Ministero dello sviluppo economico, 2015). Come specificato dalla guida del Ministero, per poter essere riconosciuta tale bisogna:

1. Dichiarare di operare in via esclusiva in uno o più dei settori elencati all'articolo 2, comma 1, del decreto legislativo 24 marzo 2006, n. 155;
2. Indicare tale/i settore/i;
3. Dichiarare di perseguire, operando in tale/i settori, una finalità d'interesse generale;
4. Si impegna a dare evidenza dell'impatto sociale così prodotto.

Una volta riconosciuta start-up a vocazione sociale, attraverso un'autocertificazione, deve dare prova dell'impatto sociale generato depositando una volta l'anno un documento di descrizione di impatto sociale redatto seguendo le direttive stabilite dalla norma. L'obiettivo di questa nuova categoria è superare una barriera culturale dimostrando che anche imprese ad alto valore tecnologico possono avere un impatto positivo sulla società.

3. Metodologia

La metodologia seguita si compone di 4 fasi principali ed essendo il secondo anno di ricerca si è data una particolare attenzione alla "pulizia" e accuratezza dei dati. Nella prima fase è stata effettuata una ricerca di tutti gli incubatori attivi sul territorio italiano per poter aggiornare il database. Successivamente è avvenuta la creazione di un questionario da sottoporre agli incubatori che sono stati contattati via e-mail e telefonicamente per poi effettuare la raccolta dati ed infine l'analisi con i relativi risultati.

3.1 L'aggiornamento dell'elenco degli incubatori italiani

In questa fase si è partiti dal database creato l'anno precedente andando a verificare se tutti gli incubatori presenti nell'elenco fossero ancora attivi. È stato controllato attentamente ogni incubatore partendo dalla relativa pagina web e social. In caso di dubbio sono stati contattati in modo diretto via e-mail o telefonicamente. Sono stati esclusi gli incubatori che svolgono essenzialmente la funzione di spazio co-working ovvero che propongono principalmente l'affitto di una postazione di lavoro e i parchi scientifico-tecnologici che non ospitano un incubatore al loro interno. Sono stati poi esclusi dalla lista tutti gli incubatori in fallimento o in liquidazione.

Conclusa la fase di pulizia del vecchio database, sono stati aggiunti nuovi incubatori emersi dal periodo di ricerca. A tal proposito sono stati utilizzati articoli di riviste accademiche e diversi database di organizzazioni legate all'ambito dell'incubazione e delle startup, tra cui le associazioni PNI Cube e Italia Startup. Per gli ultimi nati, invece, è stata effettuata un'indagine territoriale mirata utilizzando i principali motori di ricerca e si è preferito aggiungerli in una lista che sarà considerata il prossimo anno.

3.2 L'aggiornamento del database

Successivamente all'aggiornamento dell'elenco degli incubatori italiani, sono state aggiornate e raccolte una varietà di informazioni per ogni incubatore. In primis è stata aggiunta la ragione sociale, la partita iva, i contatti telefonici e l'e-mail.

In un secondo momento una serie di dati finanziari necessari per l'analisi utilizzando principalmente il database AIDA.

Sono stati infatti aggiunti tutti i nuovi dati relativi all'anno 2017 tra cui il numero di dipendenti e il fatturato. Inoltre, per ogni incubatore è stato

segnalato se rientrante o meno in determinate categorie come ad esempio quella “Corporate” o “Universitaria”.

3.3 La creazione del questionario

Per la creazione del questionario, si è partiti dall'analisi dei feedback e delle domande relative alla vecchia survey in modo da migliorarle e ne sono state aggiunte nuove per avere un maggior numero di dati da elaborare ai fini dell'analisi. Per la creazione e compilazione del questionario è stato utilizzato il software on-line Survey Monkey.

L'indagine è stata suddivisa in 5 sezioni ovvero:

1. Informazioni anagrafiche
2. Dati finanziari
3. Attività
4. Imprese
5. Finanziamento e Community

Nella pagina conclusiva è stato chiesto di inviare l'elenco delle start-up incubate nell'anno 2017 con la relativa partita iva.

Dal monitoraggio dei risultati, è emerso che la sezione su cui gli incubatori hanno trovato maggiori difficoltà è stata quella relativa ai dati finanziari poiché venivano richieste voci di costo in percentuali specifiche e il compilatore non sempre era a conoscenza di tali dati che invece richiedevano il confronto con altre aree interne.

3.4 L'invio della survey

Il questionario è stato inviato utilizzando l'e-mail istituzionale impattosociale@polito.it tra il 19 e il 20 luglio a 171 incubatori. Successivamente sono state inviate delle e-mail di sollecito tra agosto e settembre in base all'evoluzione dei risultati ottenuti a cui è stato allegato

anche il questionario in formato word. Nell'ultimo periodo di ricerca dati sono stati contattati telefonicamente gli incubatori dando precedenza a quelli che avevano iniziato il questionario ma non terminato cercando di convincerli a concluderlo. Ci sono state poi sollecitazioni telefoniche verso coloro che non avevano ancora cominciato il questionario.

Questa fase si è protratta fino alla conclusione di settembre monitorando i risultati e ricontattando gli incubatori per avere un campione quanto più rappresentativo.

4. Risultati

4.1. Analisi dei dati e risultati della ricerca

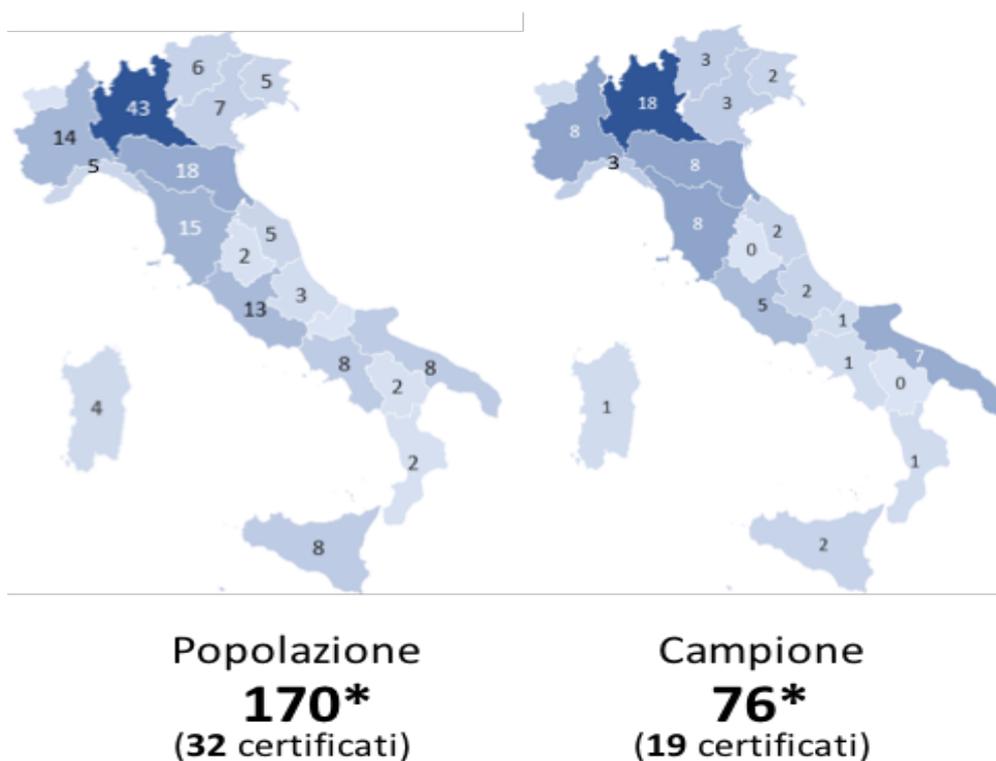
4.1.1. Diffusione geografica

In seguito alla chiusura della raccolta dati, gli incubatori individuati sul territorio italiano sono stati 171, i questionari ricevuti 77 ovvero il 45% mentre gli elenchi di startup inviati 21 che rappresenta il 27% del campione. Possiamo notare come quasi il 60% della popolazione di incubatori si trova in Italia settentrionale. La Lombardia è la regione che ospita il maggior numero di incubatori, con il 25,3% del totale, seguita dall'Emilia Romagna, con il 10,6%, e la Toscana con l'8,8%.

L'area meridionale, quella insulare ed i territori del Nord-Est rappresentano le zone in cui vi è il minor numero di incubatori.

Area	% popolazione	% campione
Nord-Ovest	38,3%	40,8%
Nord-Est	19,4%	19,7%
Centro	22,9%	21,1%
Sud e isole	19,4%	18,4%

Tabella 1 Diffusione regionale degli incubatori



* Uno degli incubatori considerati non ha la sede fisica in Italia pur operando anche per imprese in Italia

Figura 4 Diffusione regionale degli incubatori

Rispetto al 2016, nel 2017 si è verificato un aumento del numero di incubatori individuati in Italia, passando da 162 a 171* (una crescita del 5,3%). In particolare, è cresciuto il numero di incubatori individuati nelle

regioni meridionali ed in quelle insulari con una crescita annua rispetto al 2016 del 13,8%.

4.1.2. Classificazione degli incubatori

Come nel report del 2017, anche nel presente studio è stata elaborata una classificazione delle tipologie degli incubatori al fine di comprendere se e quanto gli incubatori italiani stiano sostenendo organizzazioni a significativo impatto sociale.

Ciò ha permesso di analizzare il fenomeno dei social incubator e di confrontare i servizi adottati dai diversi incubatori.

Le tipologie identificate sono le seguenti:

- **Business incubator** – **0%** di organizzazioni incubate a significativo impatto sociale rispetto al totale.
- **Mixed incubator** – **da una al 50%** di organizzazioni incubate a significativo impatto sociale rispetto al totale.
- **Social incubator** – **più del 50%** di organizzazioni incubate a significativo impatto sociale rispetto al totale.

All'interno del campione utilizzato, 36 risultano essere incubatori business (50%), 23 mixed (31,9%) e 13 social (18,1%).

N = 72 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

	N°	%
Business incubator	36	50,0%
Mixed incubator	23	31,9%
Social incubator	13	18,1%

Tabella 2 Classificazione per tipologia degli incubatori

Quindi circa la metà degli incubatori del campione (31,9% + 18,1%) incubano organizzazioni a significativo impatto sociale.

Un'ulteriore classificazione è stata quella per natura giuridica suddividendoli in 3 classi ovvero pubblici, pubblico-privati e privati.

- **Incubatori pubblici:** sono organizzazioni gestite esclusivamente da amministrazioni o enti pubblici, spesso tramite la creazione di società «in-house».

- **Incubatori pubblico-privati:** sono organizzazioni la cui compagine sociale include sia soggetti pubblici, sia soggetti privati.

- **Incubatori privati:** sono organizzazioni gestite esclusivamente da soggetti privati.

Npopolazione = 165 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018
Ncampione = 76 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

	Popolazione	%	Campione	%
Pubblici	23	14,0%	19	25,0%
Pubblico-privati	36	21,8%	17	22,4%
Privati	106	64,2%	40	52,6%

Tabella 3 Classificazione per natura degli incubatori

I dati mostrano come più del 60% degli incubatori italiani abbia natura privata. Solo una piccola percentuale (meno di un quinto del totale) ha natura pubblica. Nella popolazione sono presenti anche 24 incubatori universitari e più della metà di questi (13) sono presenti nel campione analizzato. Unendo le due riclassificazioni si ha che il 77% dei social incubators ha natura privata mentre solo il 7,7% dei social incubators ha natura pubblica. Anche i mixed incubators hanno prevalentemente natura privata (56,5%), mentre i business

incubators sono quasi equamente suddivisi tra natura pubblica (34,3%), pubblico-privata (25,7%) e privata (40%). Rispetto al campione del 2016, quest'anno è presente una maggiore percentuale di social incubators (% campione 2016 = 12,05%), bilanciata da una minore percentuale di mixed incubators (% campione 2016 = 39,76%).

È interessante quindi notare come ci sia stato un cambio di tendenza ovvero il pubblico è intervenuto quando il privato non lo faceva mentre ora gli attori sono principalmente privati.

Il pubblico quindi dovrebbe evitare di bloccare quest'ultimi attivandosi in ambienti più mirati come quelli social che hanno bisogno di un diverso tipo di sostegno oltre a quello classico.

4.1.3. Il fatturato

Per l'analisi del fatturato è stato utilizzato il database AIDA contenente i bilanci depositati nelle Camere di Commercio italiane.

Sono stati considerati per l'analisi solo gli incubatori con fatturato derivante prevalentemente da attività di incubazione.

Tutti gli incubatori sono stati analizzati attentamente per determinare la composizione del fatturato e la rilevanza delle attività di incubazione.

Ad esempio sono stati esclusi:

- gli incubatori corporate quando questi non avevano un fatturato separato dal fatturato dell'impresa corporate di riferimento;
- gli incubatori universitari quando questi non avevano un fatturato separato dal fatturato dell'università di riferimento.

Questa selezione ha portato a identificare un campione di incubatori in Italia per l'analisi del fatturato 2017 composta da 98 incubatori sui 171 incubatori totali.

Npopolazione = 98 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

Ncampione = 45 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

Fatturato (2017)	Popolazione	Campione
Media	1,30 M€	1,82 M€
Mediana	0,25 M€	0,23 M€

Tabella 4 Fatturato degli incubatori

In termini di fatturato, il campione rispecchia la popolazione degli incubatori italiani. La media dei fatturati della popolazione è superiore al milione di euro, ma essa è incrementata da un piccolo numero di incubatori di grandi dimensioni. Infatti, la mediana, notevolmente inferiore, si aggira intorno ai 250 mila € di fatturato. Rispetto al 2016 (fatturato medio della popolazione pari a 1,13 M€), nel 2017 c'è stato un incremento del fatturato medio per incubatore (crescita del 15%). Analizzando il fatturato seguendo la riclassificazione per tipologia di incubatore è possibile notare come i mixed abbiano un fatturato (4,69 M€) nettamente superiore rispetto ai social (0,23 M€) e ai business incubators (0,69 M€).

N = 42 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

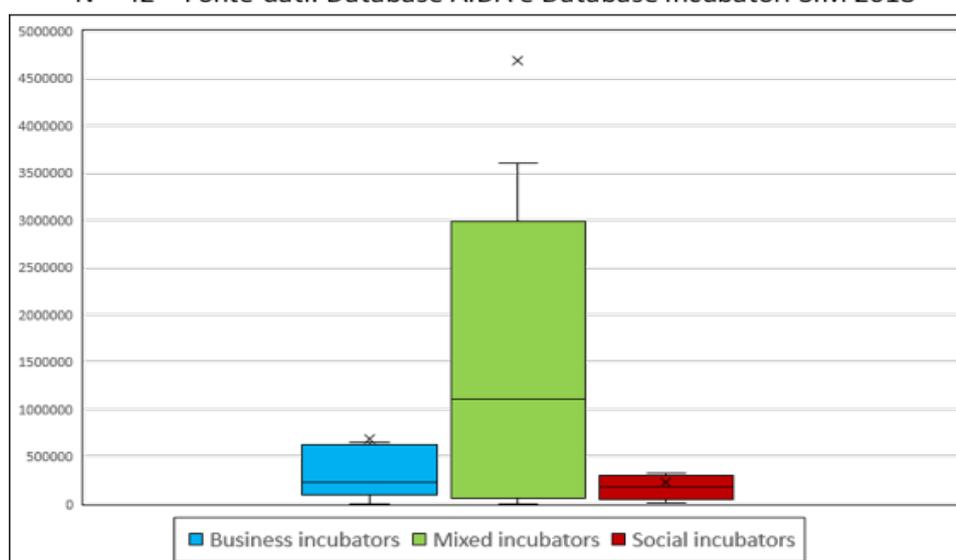


Figura 5 Fatturato degli incubatori suddivisi per tipologia

Le mediane dei social e dei business sono invece molto simili (0,18 e 0,22 M€ rispettivamente), mentre anche in questo caso la mediana dei mixed (1,10 M€) è superiore. Riclassificando per natura istituzionale si ha che gli incubatori pubblici mostrano un fatturato medio (1,77 M€) superiore rispetto ai pubblico-privati (0,72 M€) e privati (1,41 M€).

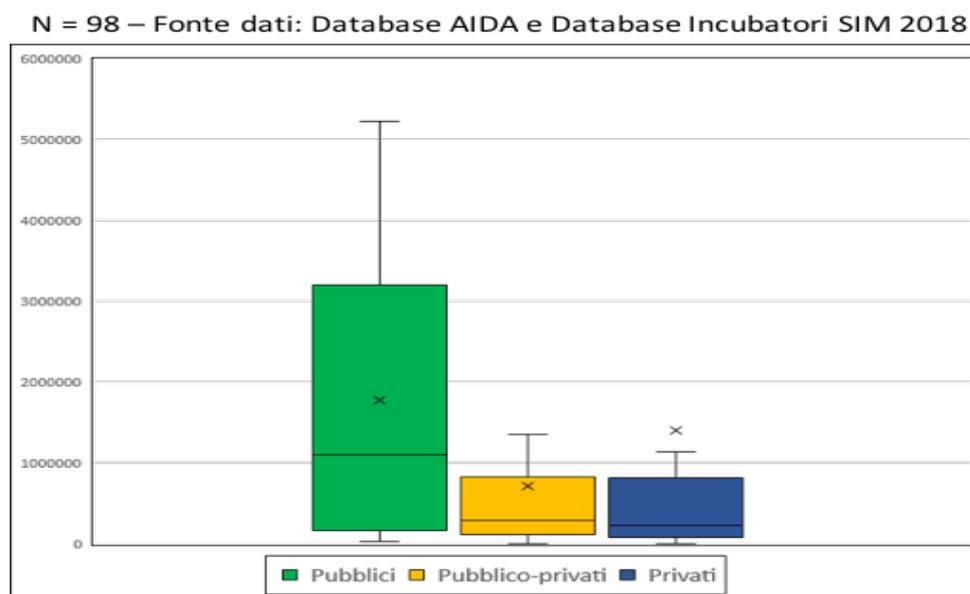
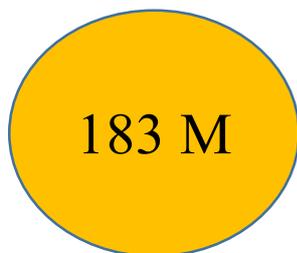


Figura 6 Fatturato degli incubatori suddivisi per natura

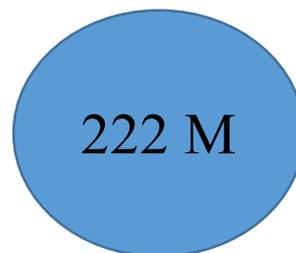
La variabilità in termini di fatturato dei pubblici è nettamente superiore rispetto agli incubatori di altra natura istituzionale.

I privati sono invece caratterizzati da una mediana (0,23 M€) inferiore rispetto ai pubblici (1,10 M€) e poco inferiore rispetto ai pubblico-privati (0,29 M€). È stata effettuata a tal proposito una proiezione del fatturato di tutti gli incubatori italiani nel 2017.



183 M

**Stima fatturato totale
degli incubatori italiani nel 2016**



222 M

**Stima fatturato totale
degli incubatori italiani nel 2017**

La proiezione media del fatturato del 2016 è stata effettuata su una popolazione di 162 incubatori mentre quella del 2017 su una popolazione di 171 incubatori. Quindi la stima del 2017 di circa 220 milioni è superiore anche a causa dell'aumento del numero di incubatori individuati sul territorio italiano.

4.1.4. Anno di costituzione degli incubatori

Per l'analisi dell'anno di costituzione è stato utilizzato un campione comprensivo dei dati raccolti da entrambi i questionari SIM 2017 e 2018, togliendo gli incubatori che nel corso del 2017 hanno cessato l'attività. I dati raccolti dai questionari 2017 e 2018 sono stati integrati anche dai dati ricavati attraverso il database AIDA e il Registro Imprese.

Dove possibile sono stati usati i dati dei questionari SIM perché gli incubatori potrebbero aver avviato le proprie attività di incubazioni anche qualche anno dopo la fondazione della loro impresa riportato nei dati ufficiali del Registro Imprese.

Il campione ottenuto risulta così composto da 155 incubatori su un totale di 171.

N = 155 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018, Database Incubatori SIM 2017, Database AIDA e Registro Imprese

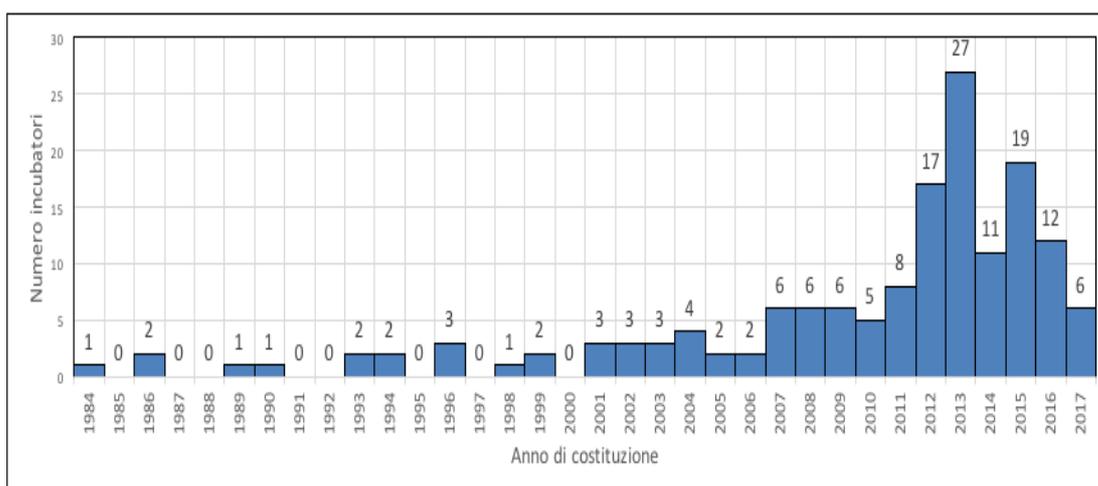


Figura 7 Anno di costituzione degli incubatori

E' possibile notare che più della metà degli incubatori (**59,3%**) sono stati costituiti a partire dal **2012** quindi il fenomeno dell'incubazione in Italia risulta in crescita e recente.

Nel 2017 sono stati fondati 6 nuovi incubatori e alcuni nati negli anni precedenti sono andati in liquidazione cessando quindi la loro attività.

Si ha un picco nel 2013 dovuto probabilmente al Decreto Crescita 2.0 che, incentivando le startup innovative, ha favorito la nascita di servizi rivolti a queste dalla consulenza, ai software, agli incubatori.

Analizzando l'età degli incubatori riclassificandoli per tipologia emerge che gli incubatori social sono caratterizzati da un'età inferiore rispetto alle altre due tipologie sia in termini di media che di mediana. Questo indica quindi che sono un fenomeno recente.

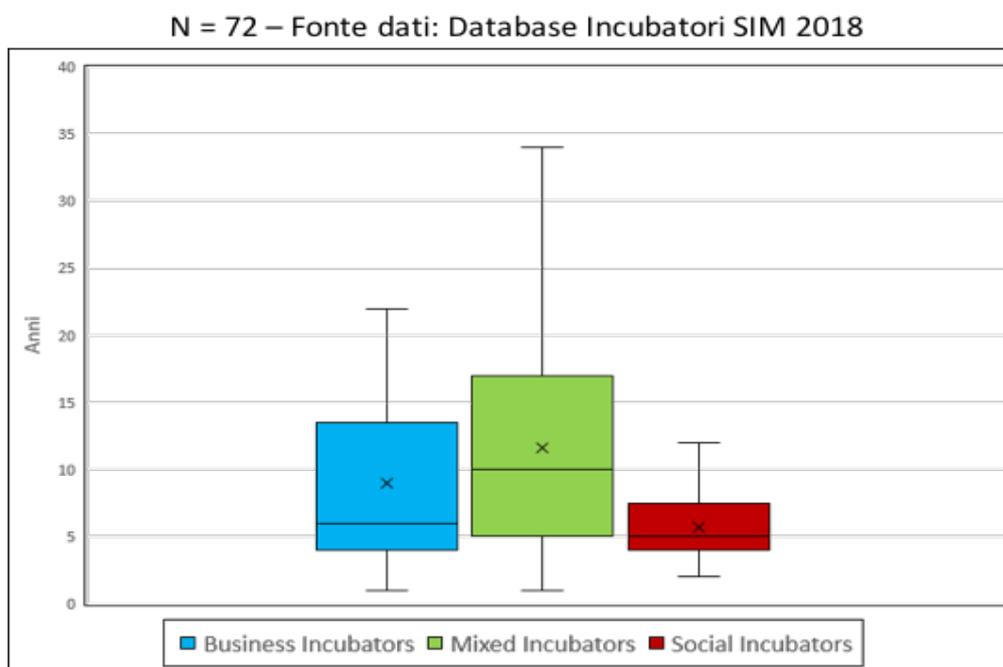


Figura 8 Anno di costituzione degli incubatori suddivisi per tipologia

(I dati del boxplot relativo ai social incubators indicano: Età minima: 2 anni; 1° quartile: 4 anni; Mediana: 5 anni; 3° quartile: 7,5 anni; Età massima: 12 anni; Media (indicata dalla x): 5,69 anni)

Mentre riclassificandoli per natura istituzionale si nota che gli incubatori pubblici mostrano un'età media superiore.

La variabilità in termini di età degli incubatori pubblici è molto elevata rispetto ai pubblico-privati e ai privati. I privati sono caratterizzati da media (5,8 anni) e mediana (5 anni) notevolmente inferiori in termini di età.

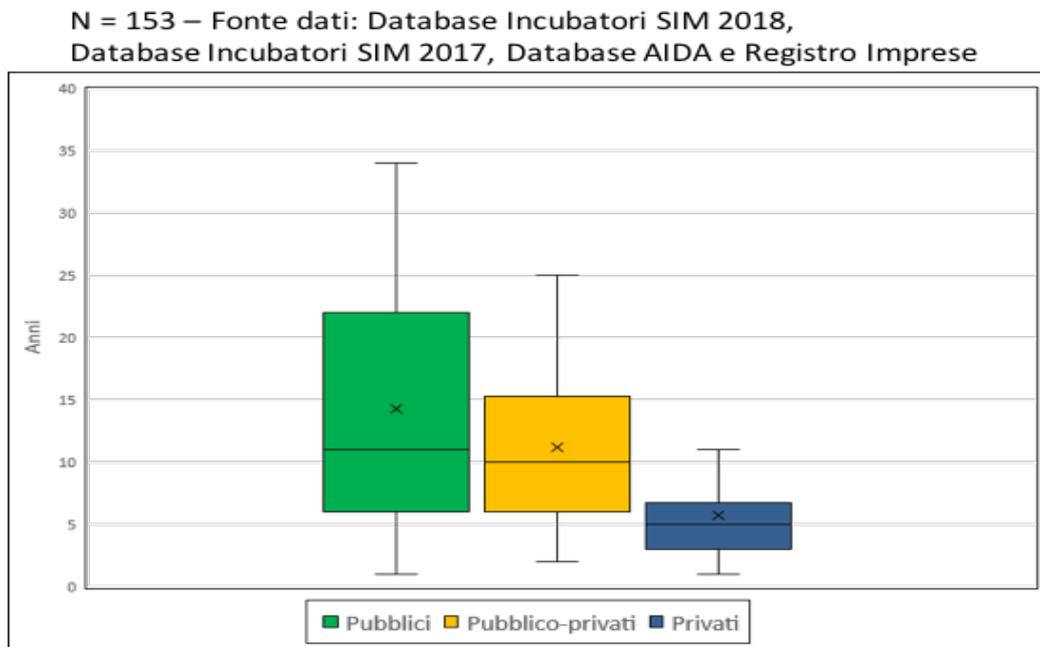


Figura 9 Anno di costituzione degli incubatori suddivisi per natura

Suddividendoli per tipologia si nota come i Social siano i più giovani anche se dal 2012 sono nati molti business incubator.

Suddivisione per **tipologia di incubatore** N = 72* – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

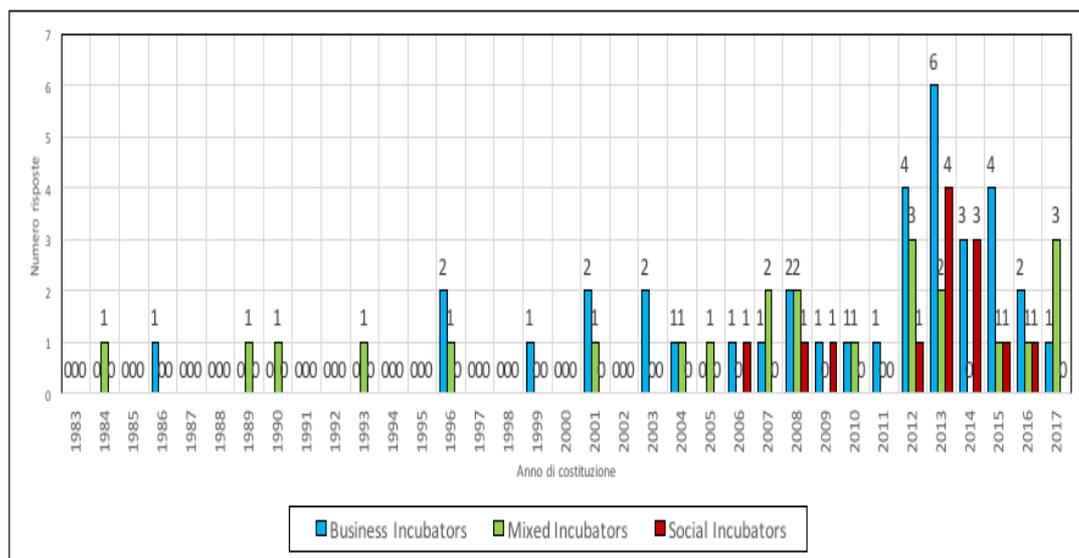


Figura 10 Anno di costituzione degli incubatori suddivisi per tipologia

Suddividendoli invece per natura istituzionale si evince che gli incubatori nati prima del 1990 sono tutti pubblici e come mostrato nel grafico, gli incubatori più giovani sono quelli privati stimolati come già evidenziato dal Decreto Crescita 2.0.

Suddivisione per **natura istituzionale** N = 153* – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018, Database Incubatori SIM 2017, Database AIDA e Registro Imprese

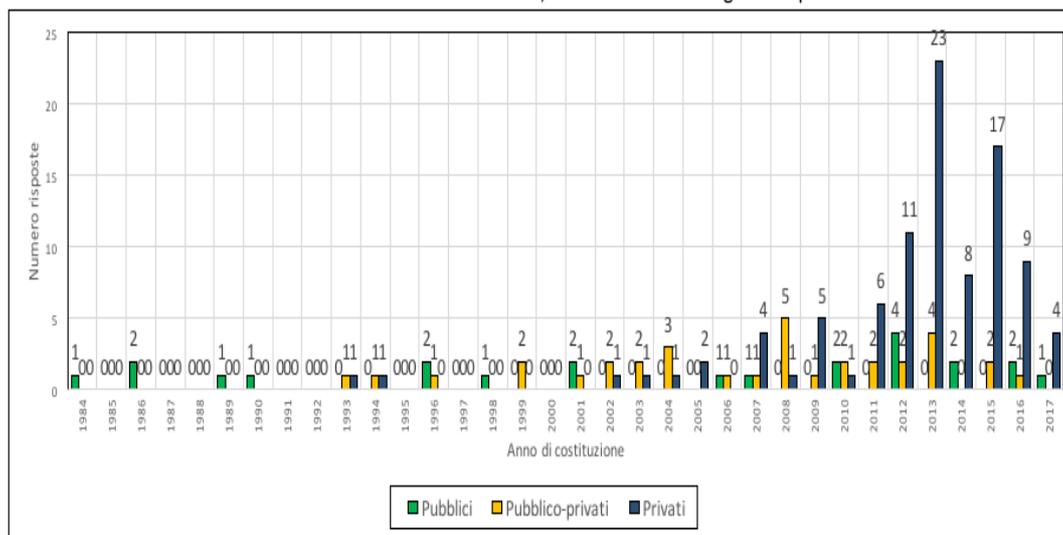


Figura 11 Anno di costituzione degli incubatori suddivisi per natura

4.1.5. Numero di dipendenti degli incubatori

Analizzando il numero medio di dipendenti degli incubatori si evince che essi sono di dimensioni medio-piccole in questi termini infatti circa l'80 % ne possiede meno di 8. Alcuni hanno un numero di dipendenti pari a 0 e in questi casi le risorse sono apportate direttamente dai soci.

Rispetto al 2016 (numero medio dei dipendenti uguale a 4,8), nel 2017 si è verificato un leggero aumento (12,5%) anche se la mediana è rimasta invariata.

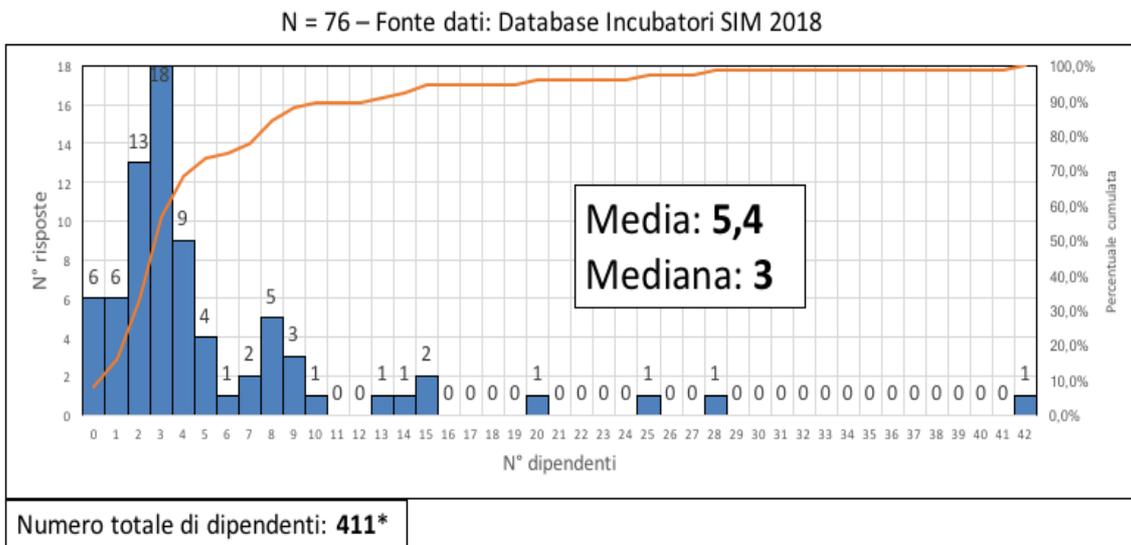


Figura 12 Numero di dipendenti degli incubatori nel 2017

Riclassificando per tipologia di incubatore si nota che i mixed presentano una **media più alta** rispetto ai business ed ai social incubators, anche se abbinata ad **una maggiore variabilità** del numero di dipendenti.

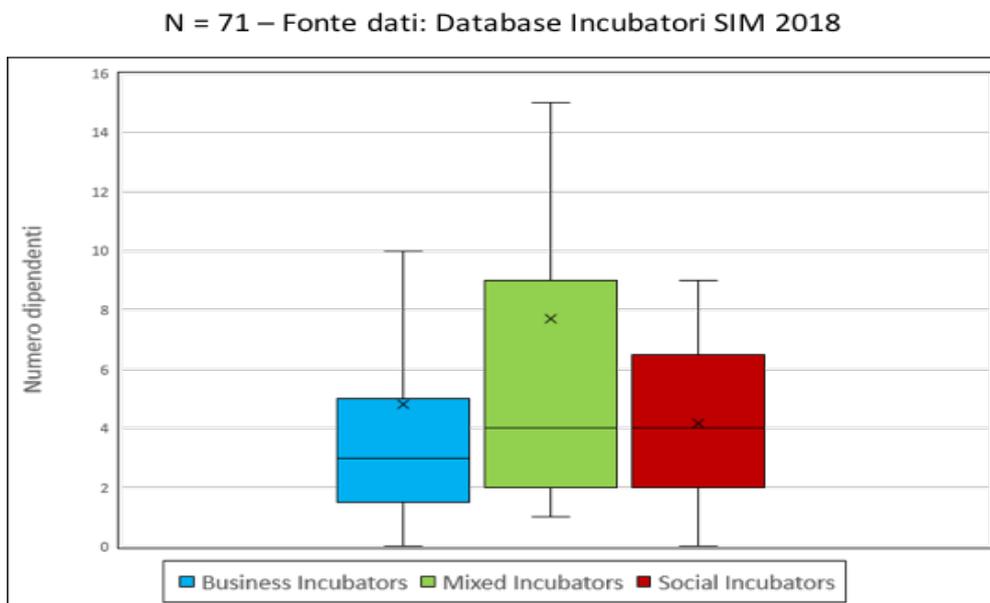


Figura 13 Numero di dipendenti suddivisi per tipologia

Una delle possibili motivazioni per il maggior numero di dipendenti nei mixed è la variabilità nella natura delle organizzazioni incubate che potrebbe richiedere la presenza di esperti di ambiti differenti.

Suddividendoli invece per natura istituzionale emerge che i privati e pubblico-privati sono caratterizzati da una maggiore variabilità in termini di numero di dipendenti rispetto ai pubblici mentre tutti e 3 hanno la stessa mediana.

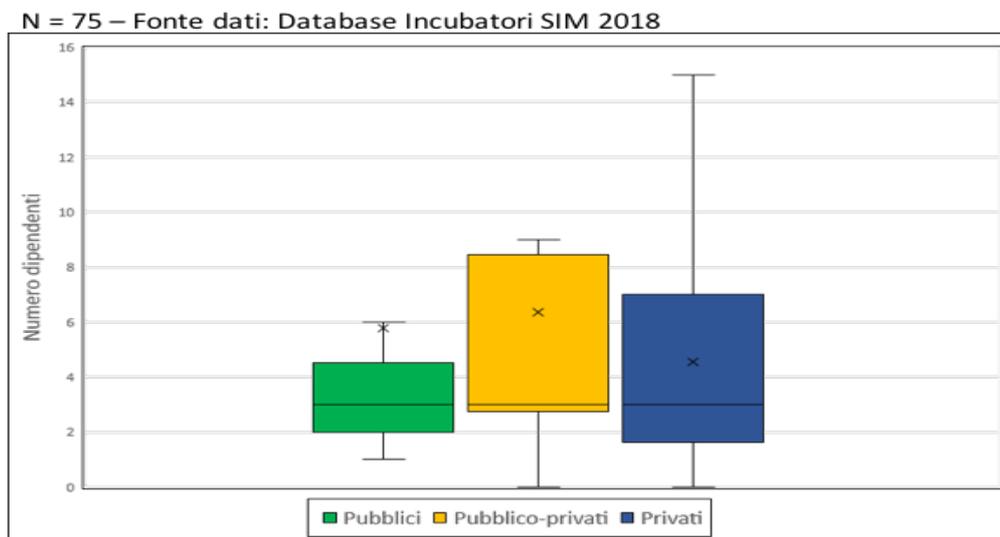


Figura 14 Numero dipendenti suddivisi per natura

Fra le medie del numero di dipendenti, quella dei pubblico-privati risulta invece essere leggermente maggiore delle altre.

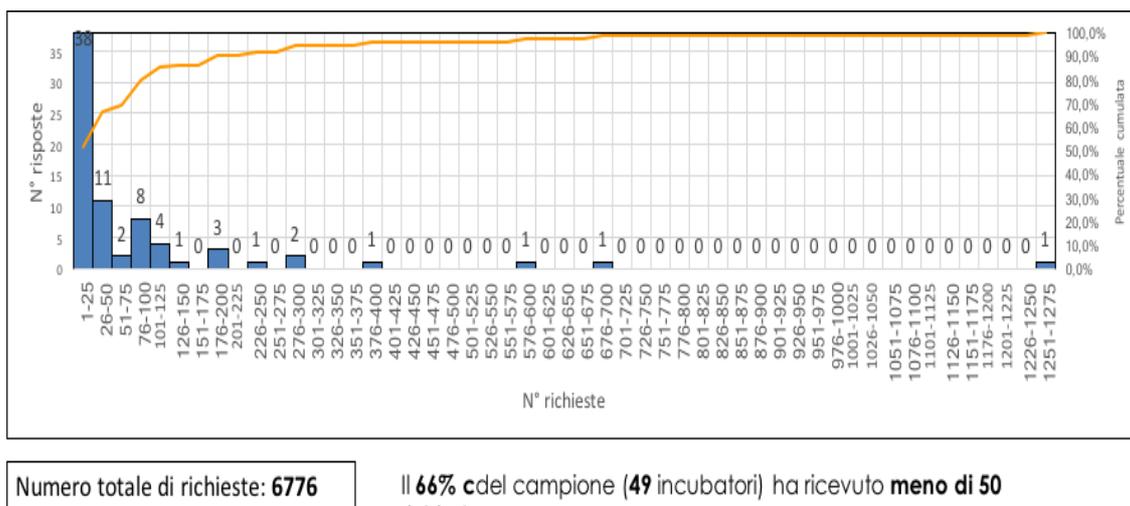
Effettuando anche in questo una proiezione si può notare come l'ecosistema degli incubatori italiani si sia consolidato in termini di dipendenti.



Figura 15 Stima del numero di dipendenti degli incubatori italiani

4.1.6. Numero di richieste di incubazione ricevute

Per quanto riguarda il numero totale di richieste di incubazione ricevute, esso è stato stimato a 6776 domande e il **66%** del campione (**49 incubatori**) ha ricevuto **meno di 50** richieste.



Numero totale di richieste: **6776**

Il **66%** del campione (**49 incubatori**) ha ricevuto **meno di 50** richieste

Figura 16 Numero di richieste di incubazione ricevute

Emerge che gli incubatori pubblici hanno ricevuto in media meno richieste rispetto ai privati e ai pubblico-privati.

Rispetto al 2016 (media uguale a 150,6 e mediana uguale a 30), nel 2017 si è però verificata una diminuzione del numero medio e della mediana di richieste.

Probabilmente le spiegazioni per questo fenomeno sono due ovvero:

- una crescita della capacità di autovalutazione delle organizzazioni che richiedono di essere incubate
- la nascita di intermediari che cercano di intercettare la domanda di accelerazione e incubazione indirizzando poi le imprese e i team selezionati verso incubatori partner

L'aspetto interessante è che nonostante il numero di richieste sia inferiore, il numero medio di incubate è aumentato. Riclassificando per tipologia di incubatore si ha che **i mixed incubators** sono caratterizzati sia da una media che una mediana superiori del numero di richieste di incubazione ricevute nel 2017 rispetto ai business e ai social incubators.

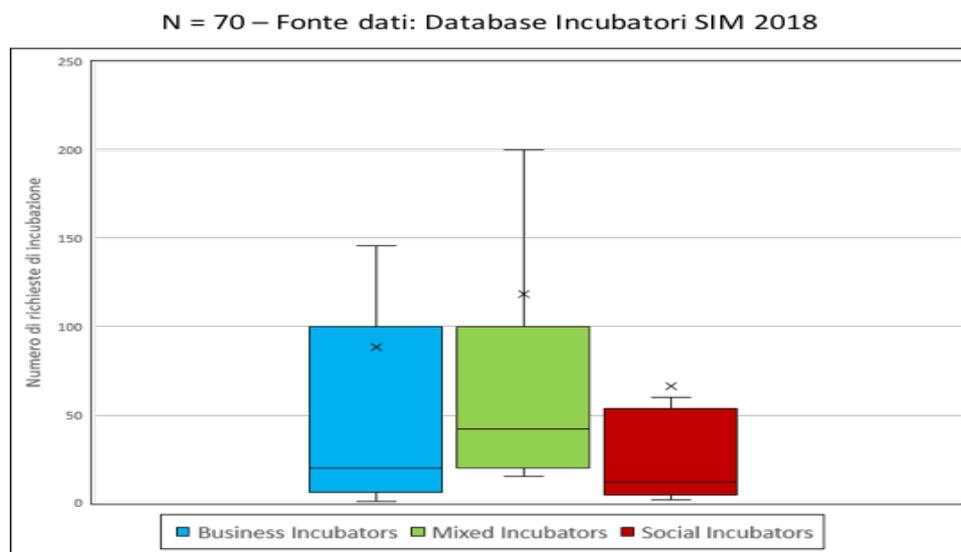


Figura 17 Numero di richieste di incubazione ricevute suddivise per tipologia

Questo può essere dovuto al fatto che i mixed supportano sia organizzazioni a significativo impatto sociale che non.

I social risultano essere la tipologia che riceve **meno richieste di incubazione**, sia considerando la media che la mediana, rispetto alle altre tipologie. Questo può essere dovuto al fatto che questi supportano prevalentemente organizzazioni a significativo impatto sociale.

Riclassificandoli invece per natura istituzione si ha che quelli di **natura pubblica** ricevono in media **meno richieste di incubazione** rispetto ai privati e pubblici-privati. Gli incubatori **pubblico-privati** sono caratterizzati da una **media** del numero di richieste di incubazione ricevute **maggiore** rispetto agli incubatori di altra natura istituzionale, anche se la **mediana** risulta **più elevata negli incubatori privati**.

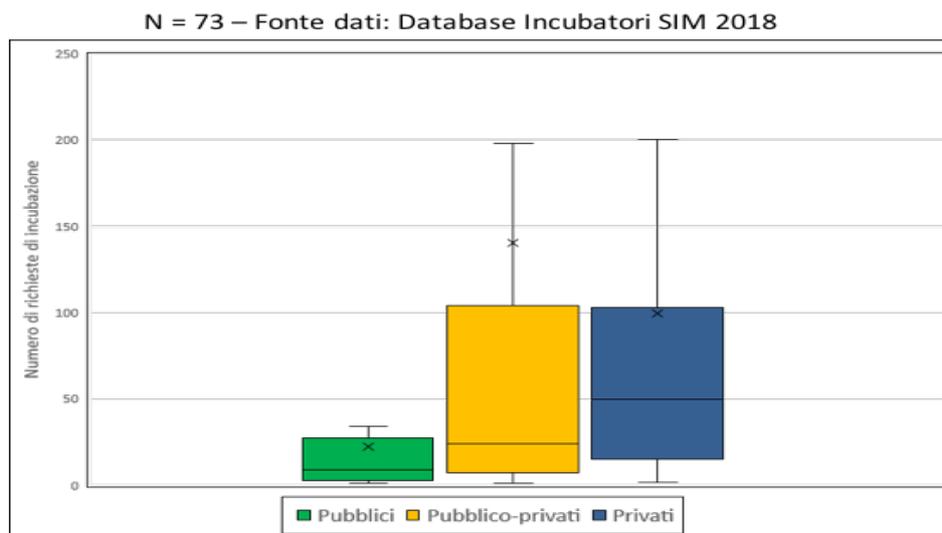


Figura 18 Numero di richieste di incubazione ricevute suddivise per natura

4.1.7. Numero di organizzazioni incubate

Le organizzazioni incubate nel 2017 sono 1348, tale numero ingloba sia eventuali organizzazioni già presenti e ancora supportate nel 2017 sia i nuovi ingressi nel 2017. Circa l'**80%** degli incubatori ha supportato al **massimo 20** organizzazioni nel 2017.

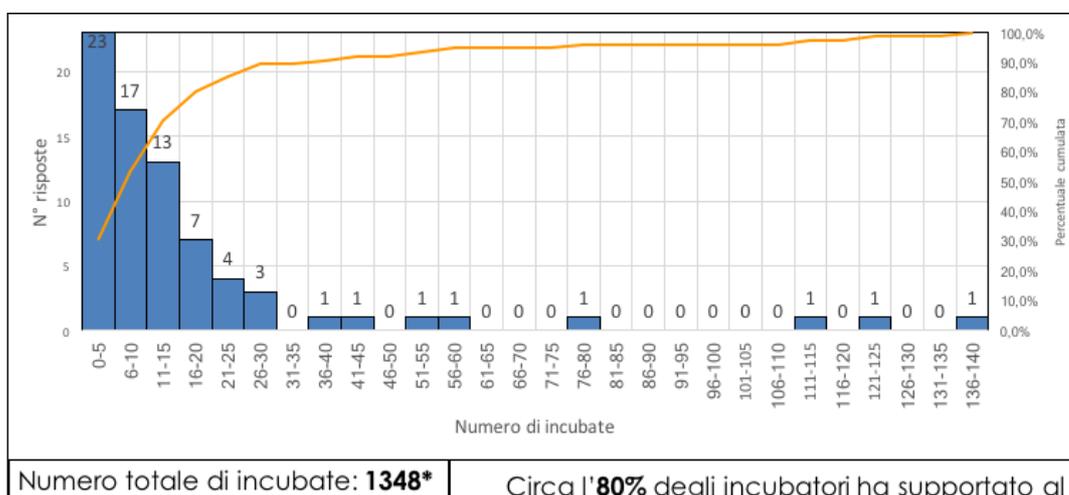


Figura 19 Numero di organizzazioni incubate

Riclassificando per tipologia si ha che i mixed sono caratterizzati da una maggiore variabilità in termini di numero di organizzazioni incubate e

presentano anche una media e una mediana maggiori rispetto ai business e ai social incubators. Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che essi incubano differenti tipologie di organizzazioni. Rispetto al 2016, nel 2017 i business incubators sono cresciuti in termini di media e mediana.

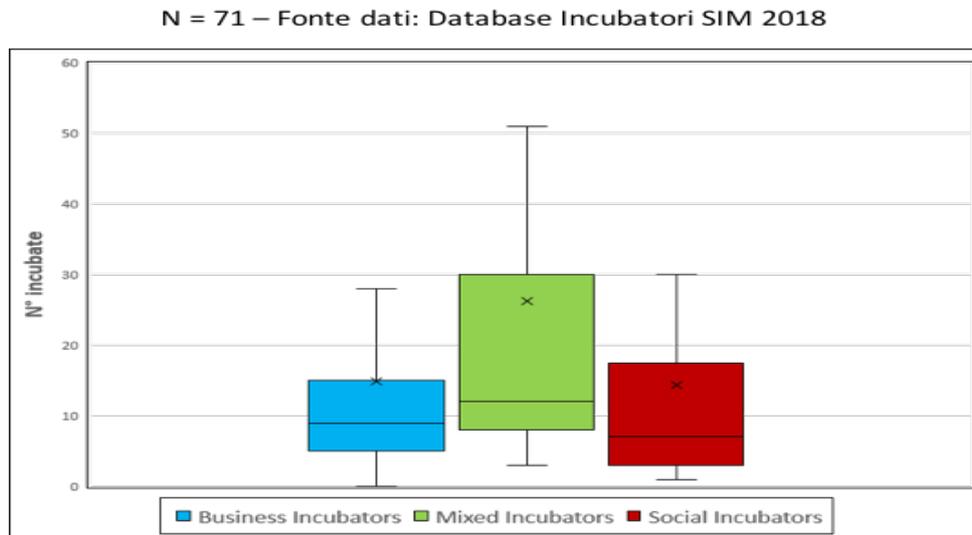


Figura 20 Numero di organizzazioni incubate suddivise per tipologia

Riclassificando per natura istituzionale si ha che i **pubblico-privati** hanno, in media, incubato un numero di organizzazioni superiore rispetto alle altre tipologie di incubatore. Le mediane nel 2017 risultano essere simili per tutti e tre le nature giuridiche degli incubatori.

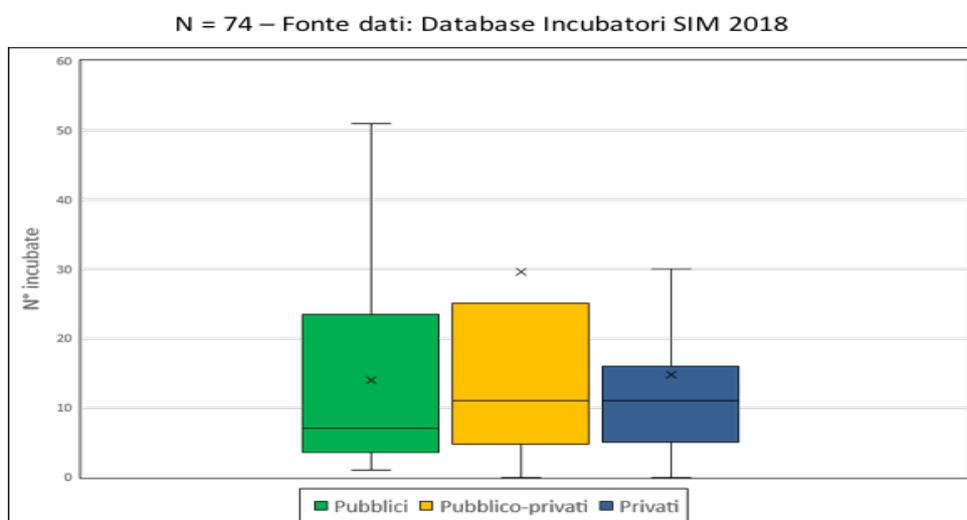


Figura 21 Numero di organizzazioni incubate suddivise per natura

4.1.8. Team imprenditoriali

È stata effettuata un'analisi anche sui team imprenditoriali che non hanno ancora costituito un'entità giuridica.

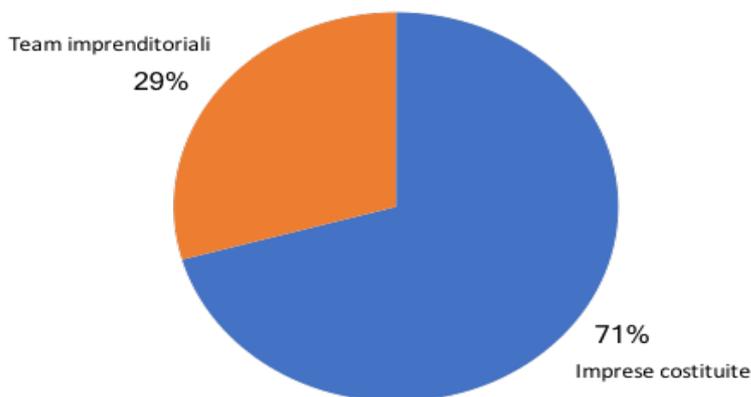


Figura 22 Numero team imprenditoriali che non hanno ancora costituito una entità giuridica

Emerge che dei 1348 soggetti incubati nel 2017 dagli incubatori presenti nel campione, 396 non hanno ancora formato un'entità giuridica quindi in altre parole, in media circa 3 su 10 soggetti incubati sono team imprenditoriali che ancora non hanno costituito un'entità giuridica.

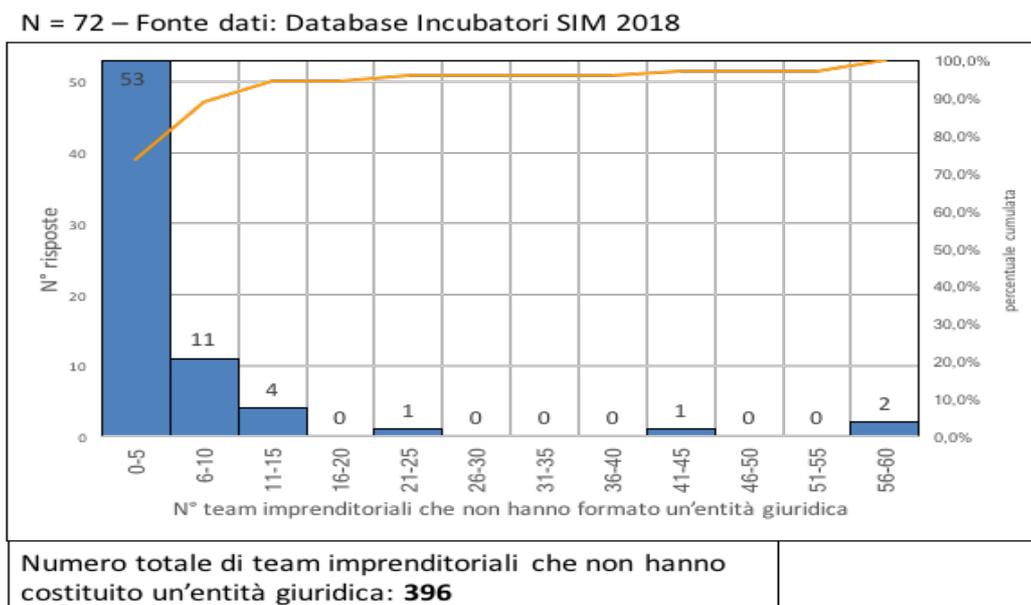


Figura 23 Team imprenditoriali che non hanno ancora costituito una entità giuridica

È da notare che circa l'88% degli incubatori supporta meno di 11 team imprenditoriali che non hanno ancora costituito un'entità giuridica. Questo dimostra come gli incubatori italiani sono propensi a supportare anche soggetti imprenditoriali in uno stadio molto iniziale.

4.1.9. Analisi dei servizi

L'obiettivo di questa parte di ricerca è stato quello di capire quali servizi gli incubatori ritenessero più importanti.

Per fare questo sono state isolate una serie di macro-categorie che sono:

-Accompagnamento manageriale (es: redazione di business plan, costituzione societaria, sviluppo modello di business, mentoring, marketing e supporto alle vendite, internazionalizzazione)

-Spazi fisici (inclusi servizi condivisi)

-Formazione imprenditoriale e manageriale

-Supporto alla ricerca di finanziamenti (incluso aiuto nel dialogo con gli investitori)

-Servizi amministrativi, legali e giuridici

-Supporto nella gestione della proprietà intellettuale

-Supporto nello sviluppo di relazioni - networking (ad esempio con centri di ricerca, università, enti statali, aziende ed altre imprese incubate)

-Supporto allo sviluppo e allo scouting di tecnologie

-Servizi di valutazione dell'impatto sociale

-Formazione/consulenza su Business Ethic e Corporate Social

Responsibility (CSR)

Dalle analisi emerge che gli incubatori considerano **molto** rilevante offrire: accompagnamento manageriale; spazi fisici; supporto alla ricerca di finanziamenti; supporto nello sviluppo di relazioni; formazione imprenditoriale e manageriale. Considerano invece **abbastanza** rilevante offrire: servizi amministrativi, legali e giuridici; supporto nella gestione della proprietà intellettuale; supporto allo sviluppo e allo scouting di tecnologie. Infine, considerano **poco** rilevante offrire servizi di valutazione dell'impatto sociale; formazione e consulenza su CSR ed etica aziendale.

N = 77 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

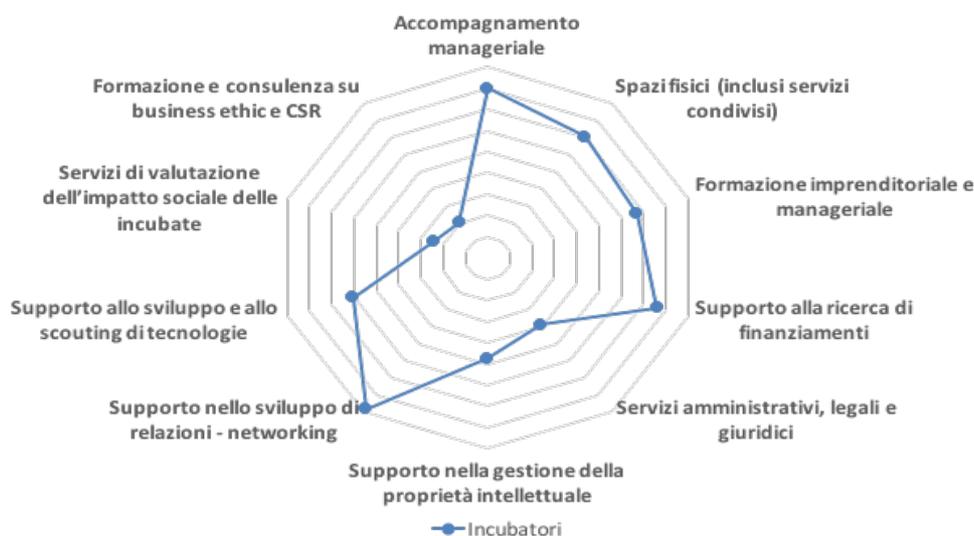


Figura 24 Servizi offerti dagli incubatori

Andando a riclassificare per tipologia di incubatore, come immaginabile, i Social considerano più rilevante sia rispetto ai business, sia rispetto ai mixed, l'offerta di servizi di **valutazione dell'impatto sociale** e di **formazione e consulenza su CSR ed etica aziendale**.

La **Formazione imprenditoriale e manageriale** è il servizio considerato più rilevante per coloro che incubano organizzazioni a significativo impatto sociale (incubatori mixed e social).

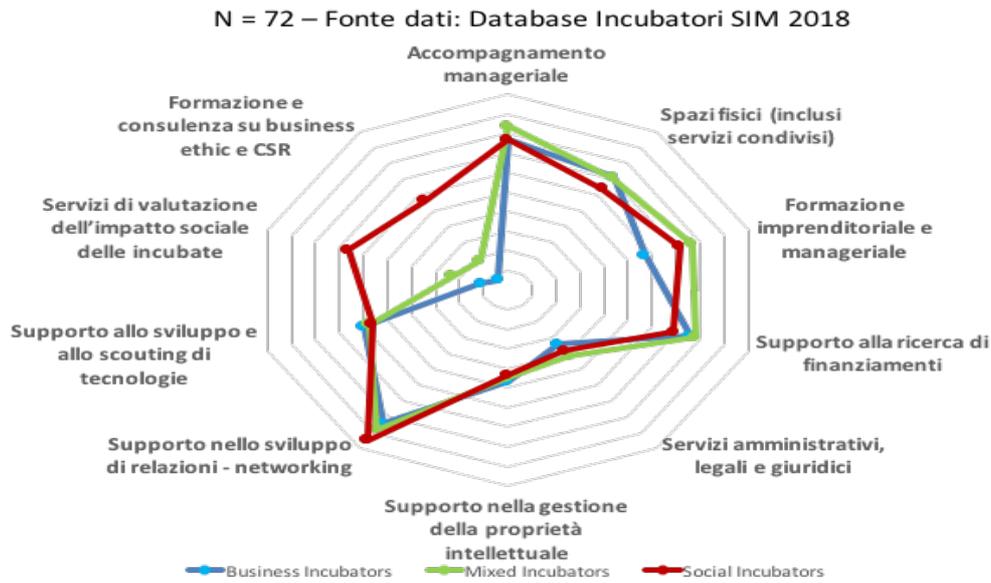


Figura 25 Servizi offerti dagli incubatori suddivisi per tipologia

Analizzando invece per natura istituzionale si nota come gli incubatori privati considerano più rilevante rispetto ai pubblici e ai pubblico-privati l'offerta di **servizi di valutazione dell'impatto sociale e formazione e consulenza su CSR ed etica aziendale** mentre quelli pubblici ritengono più rilevante l'offerta di spazi fisici e servizi condivisi. Al contrario considerano meno importanti i servizi amministrativi, legali e giuridici.

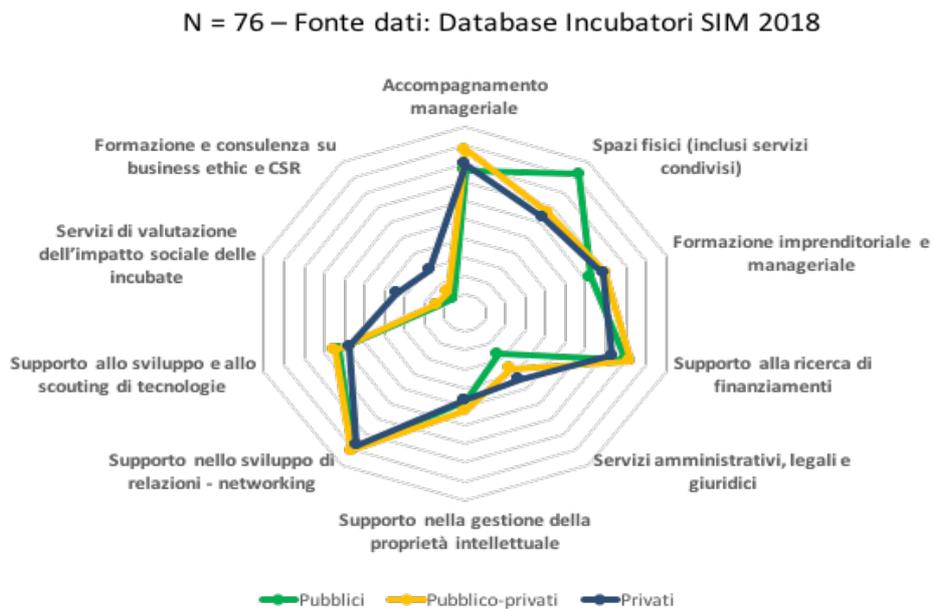


Figura 26 Servizi offerti dagli incubatori suddivisi per natura

Rispetto al 2016, nel 2017 si rileva che:

-diminuisce l'importanza assegnata ai **servizi amministrativi, legali e giuridici** da parte **degli incubatori private**

-gli **incubatori pubblici** assegnano un ruolo più importante **all'accompagnamento manageriale e al supporto alla ricerca di finanziamenti.**

È stato poi effettuato un confronto della rilevanza dei servizi offerti dal punto di vista delle start-up e degli incubatori per capire se ci fosse una sorta di “mismatch”. Dal confronto si nota che gli interessi sembrano piuttosto allineati. Per le startup sono meno rilevanti gli **spazi fisici (inclusi i servizi condivisi), il supporto nello sviluppo di relazioni e il supporto allo sviluppo e scouting di tecnologie** rispetto all'offerta degli incubatori. Al contrario per le startup sono più rilevanti **servizi amministrativi e legali, formazione e consulenza su CSR ed etica aziendale, valutazione dell'impatto sociale e supporto alla ricerca di finanziamenti** rispetto all'offerta degli incubatori. In questo caso non ci sono significative differenze rispetto a quanto emerso dal confronto nel 2016.

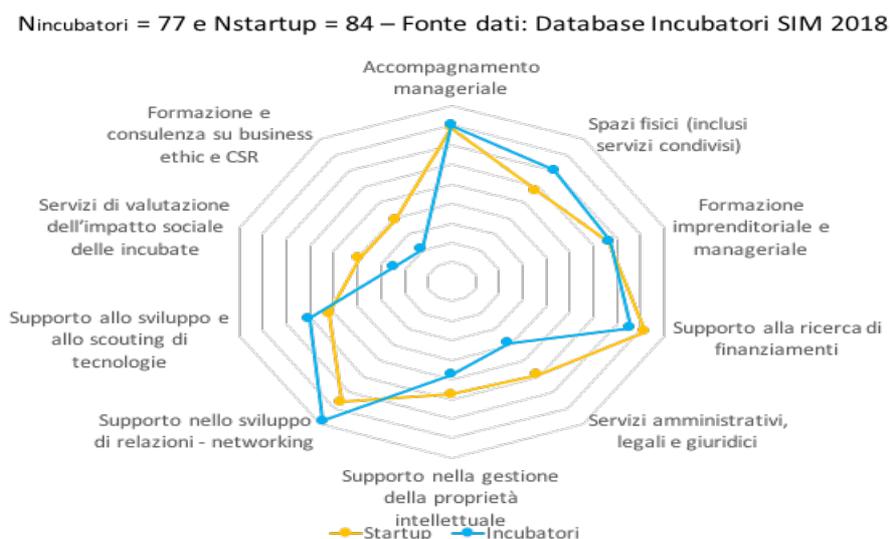


Figura 27 Confronto rilevanza servizi offerti dagli incubatori e dalle startup

Andando in profondità nell'analisi e confrontando invece le startup non incubate e incubatori emerge che le non incubate ritengono meno importante l'offerta di spazi fisici e servizi condivisi.

N incubatori = 77 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

N startup incubate = 47 N startup non incubate = 26 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

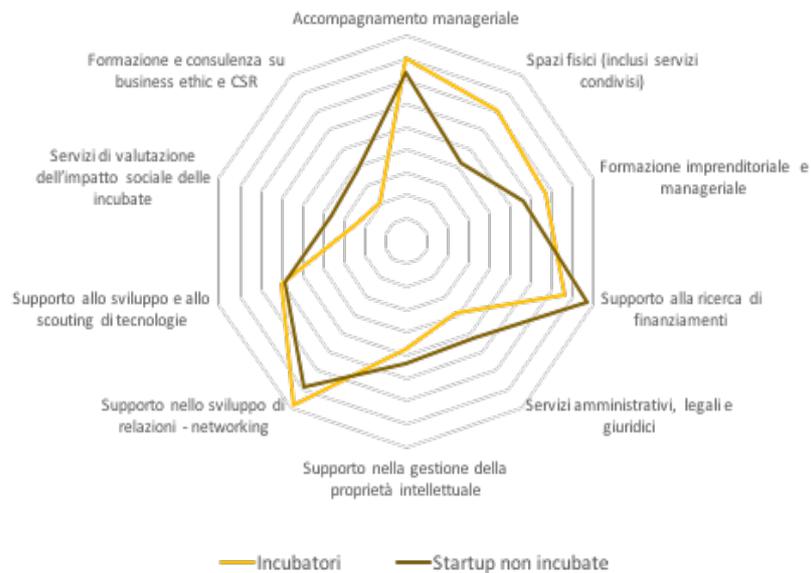


Figura 28 Confronto rilevanza de servizi offerti dal punto di vista degli incubatori e delle startup non incubate

4.1.10. Tipologia di organizzazioni incubate

Si è cercato di capire che tipologia di startup vengono incubate e emerge che la principale tipologia incubata nel 2017 è quella for-profit seguita poi dalle imprese ibride.

Per **imprese ibride** si intendono le imprese che, pur essendo for-profit, destinano parte degli utili a scopi sociali o hanno esplicitamente tra i propri fini degli obiettivi sociali (es: imprese innovative a vocazione sociale – SIAV, benefit corporation).

Un dato rilevante in questo caso è che **rispetto al 2016, in aggregato, nel 2017 si evidenzia una leggera crescita percentuale delle organizzazioni incubate ibride e non-profit.**

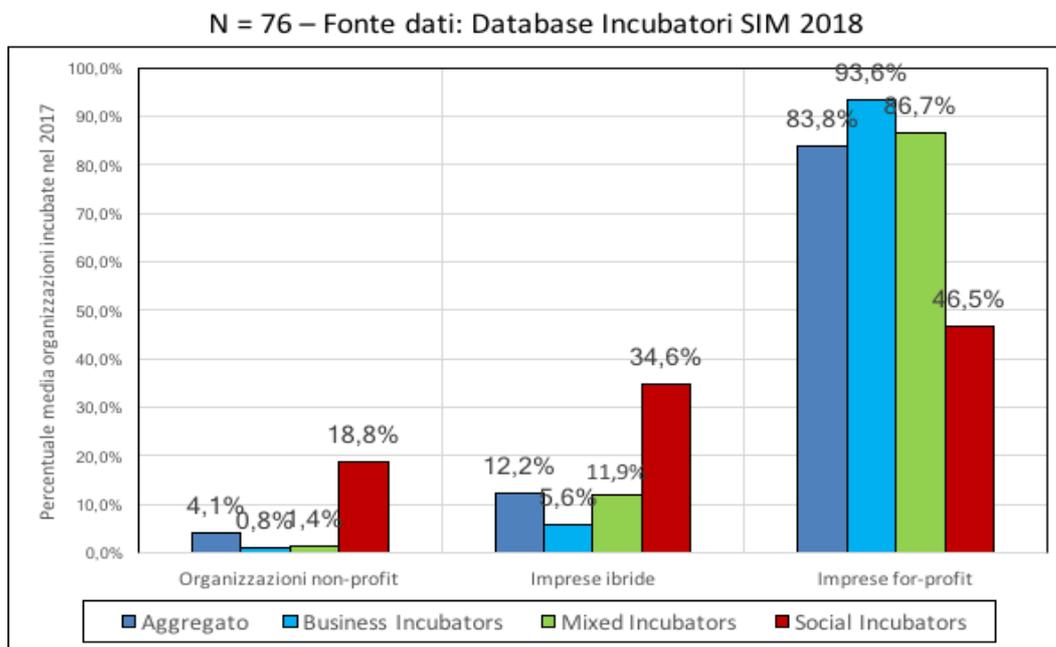


Figura 29 Tipologia di Organizzazioni incubate suddivise per tipologia

Suddividendo per natura istituzionale **si nota che gli incubatori privati** sono caratterizzati da una **maggiore variabilità** nella tipologia delle organizzazioni incubate rispetto alle altre tipologie di incubatori, infatti oltre alle imprese **for-profit (75,1%)**, quasi una incubata su quattro è un'impresa **ibrida (18,2%)** e una piccola ma non trascurabile percentuale (6,7%) è un'organizzazione **non-profit**.

Quasi la totalità delle organizzazioni incubate dagli incubatori pubblici e pubblico-privati sono imprese for-profit (rispettivamente il 93,1% e il 96,6%).

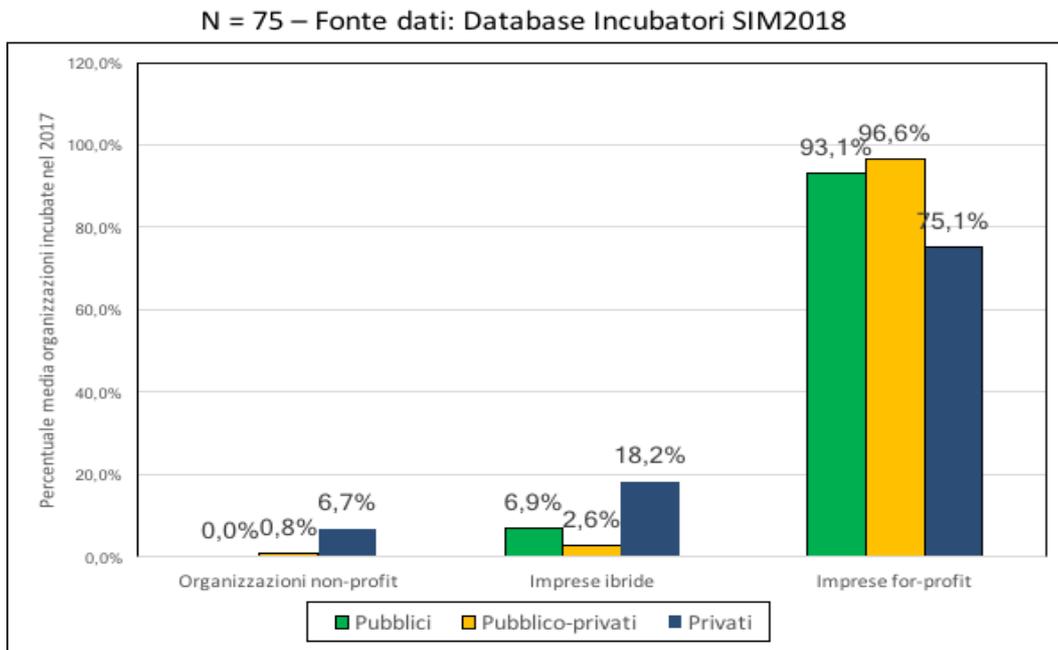


Figura 30 Tipologia di Organizzazioni incubate suddivise per natura

4.1.11. Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate

Per quanto riguarda i finanziamenti ricevuti rispetto al 2016, la media nel 2017 ha subito una leggera contrazione passando dagli 1,46 M€ del 2016 agli 1,18 M€ del 2017.

N = 68 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

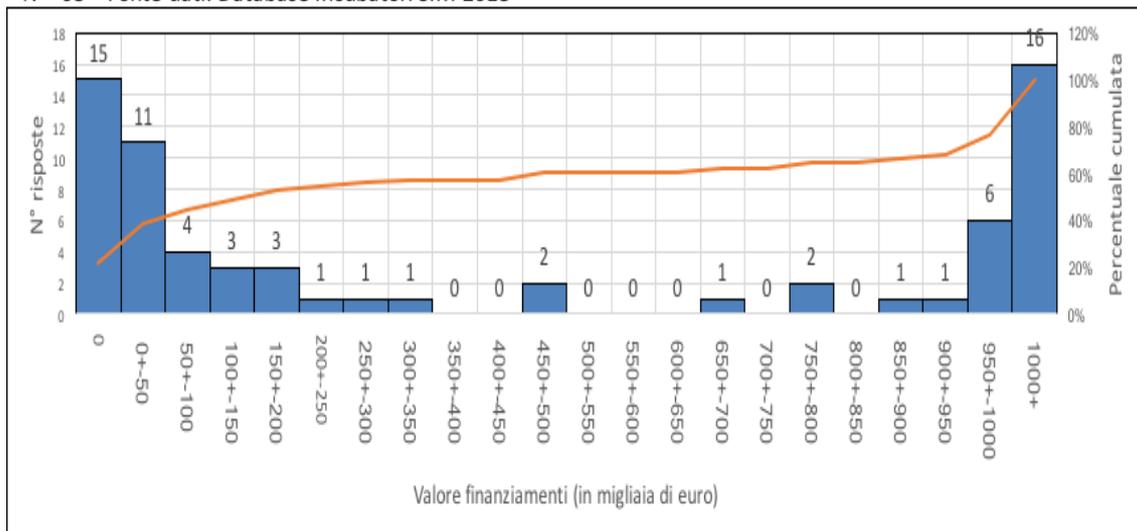


Figura 31 Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate

Tuttavia, vi è un alto numero di organizzazioni che ricevono finanziamenti molto alti e altre che non ricevono nessun finanziamento. La distribuzione è quindi asimmetrica e per questo vi è una media differente dalla mediana. Questo fenomeno probabilmente è dovuto al fatto che la realtà dei finanziatori spazia tra il mondo dei business Angel che investe fino a 100 mila euro a quello dei Venture Capital che investe dai 700 mila euro in poi. Quindi è facile trovare i primi finanziamenti ma intorno ai 500 mila euro sono cifre troppo grandi per i Business e troppo basse per i VC creando così una sorte di “valle della morte”.

Suddividendo per tipologia di incubatore si ha che le organizzazioni incubate **dai social ricevono, in media, meno finanziamenti** rispetto alle organizzazioni incubate dai business e dai mixed. Inoltre, per essi la variabilità è più contenuta soprattutto rispetto ai business.

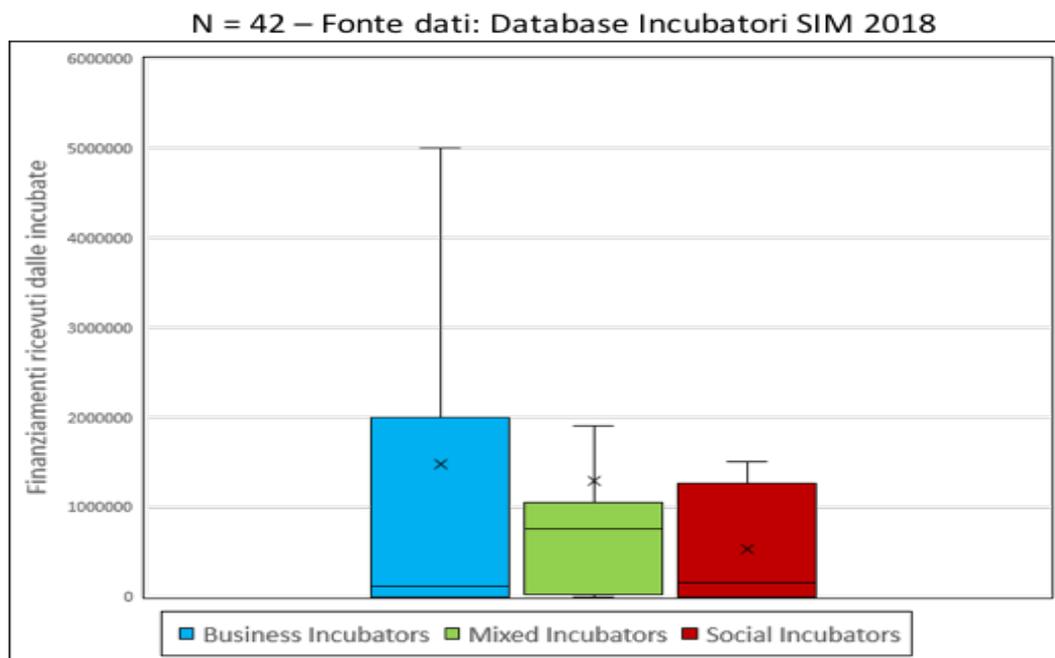


Figura 32 Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate suddivisi per tipologia

Suddividendo per natura istituzionale si ha che le organizzazioni incubate **dai pubblici** ricevono, sia in riferimento alla media sia alla mediana, **meno**

finanziamenti rispetto alle organizzazioni incubate **dai privati e pubblico-privati**. Negli incubatori pubblico-privati, la media molto più elevata della mediana è causata da un numero ristretto di incubatori, nei quali le incubate hanno ricevuto finanziamenti molto più grandi che nelle incubate dagli altri incubatori.

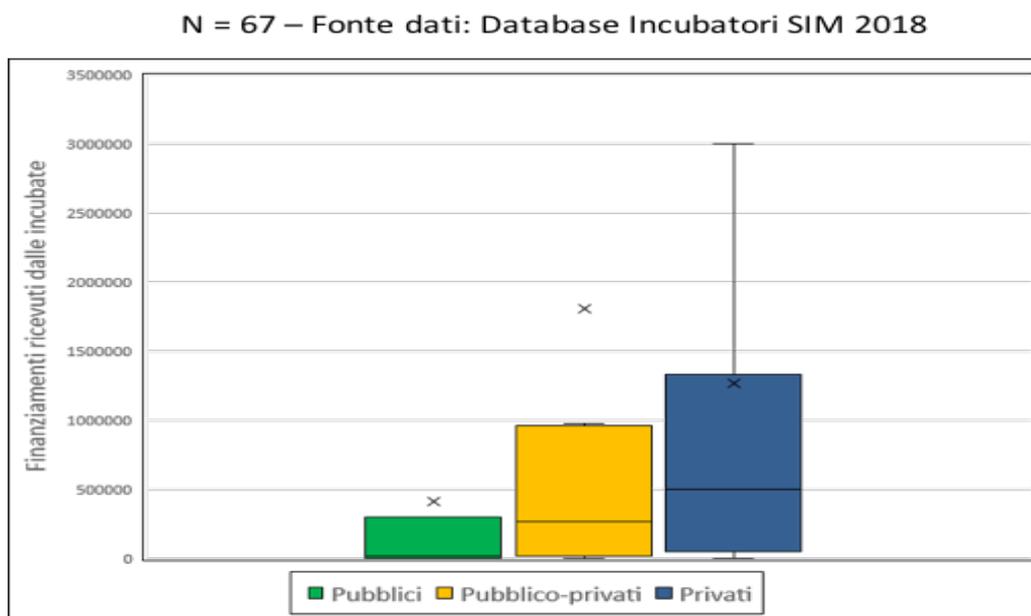


Figura 33 Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate suddivisi per natura

4.1.12. Quote societarie nelle organizzazioni incubate

Gli incubatori possono acquisire quote societarie nelle organizzazioni da loro incubate in due diversi modi:

1. facendo un investimento monetario
2. in cambio di prestazioni e servizi (work for equity).

Una soluzione non esclude l'altra e nel seguito sono illustrati sia i dati complessivi sugli incubatori che detengono quote societarie nelle organizzazioni da loro incubate, sia le modalità con cui hanno ottenuto queste quote. Dalle analisi emerge che più di un terzo degli incubatori ha investito nelle proprie organizzazioni incubate nel 2017. Rispetto al 2016,

nel 2017 si è registrato un incremento infatti la percentuale degli incubatori che possiede quote societarie nelle organizzazioni incubate è passata dal 23,5% al 36,8%.

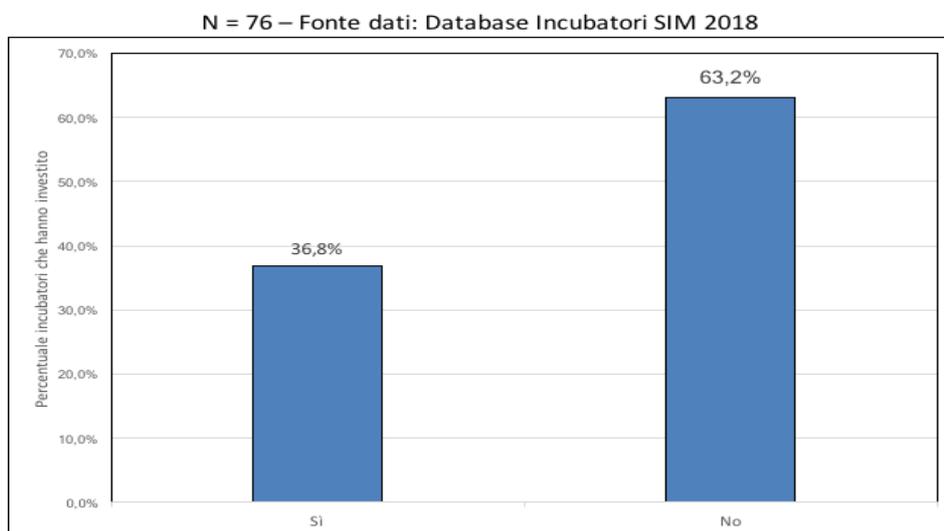


Figura 34 Quote societarie detenute dagli incubatori

In questa analisi un dato rilevante è che nessun incubatore pubblico ha quote societarie nelle incubate. L'ingresso nell'equity avviene infatti soprattutto da parte degli incubatori privati. Per quanto riguarda invece la classificazione in tipologia rispetto al 2016, nel 2017 tutte e tre le tipologie di incubatori (business, mixed e social) hanno investito di più nelle proprie organizzazioni incubate.

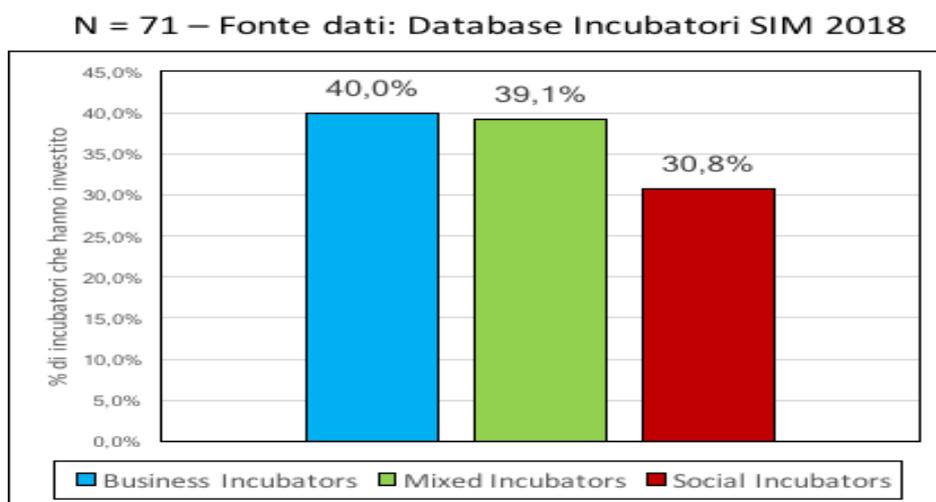


Figura 35 Quote societarie detenute dagli incubatori suddivisi per tipologia

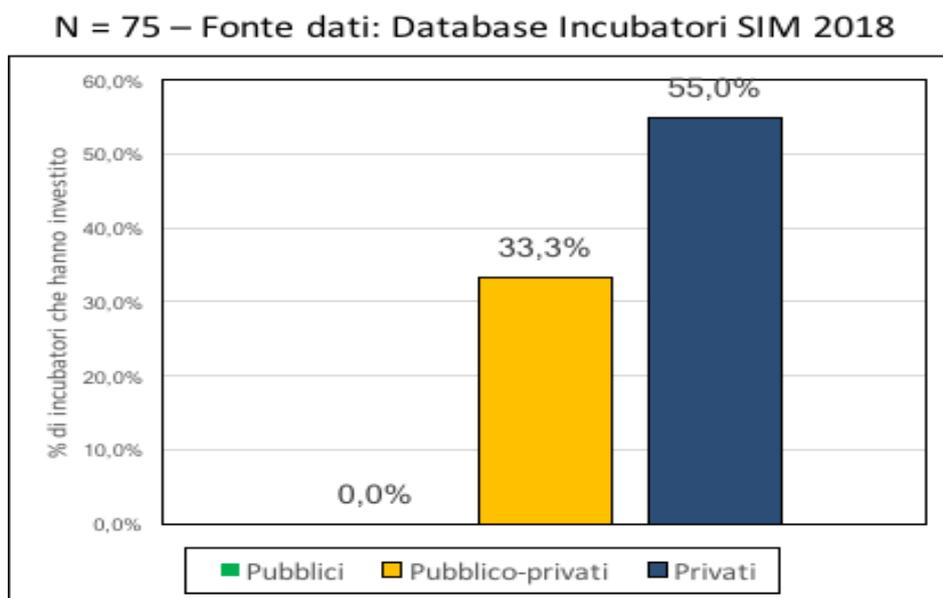


Figura 36 Quote societarie detenute dagli incubatori suddivisi per natura

L'investimento in capitale di rischio è la forma più diffusa infatti quasi la totalità (35,5% su 36,8%) degli incubatori che possiede quote societarie nelle incubate fa investimenti monetari in capitale di rischio. Questo vuol dire che più di 3 incubatori su 10 investono in capitale di rischio.

Il work for equity è praticato invece da circa la metà (18,4% su 36,8%) e quindi solo 1 incubatore su 5 assume quote societarie in cambio di prestazioni e servizi alle organizzazioni incubate.

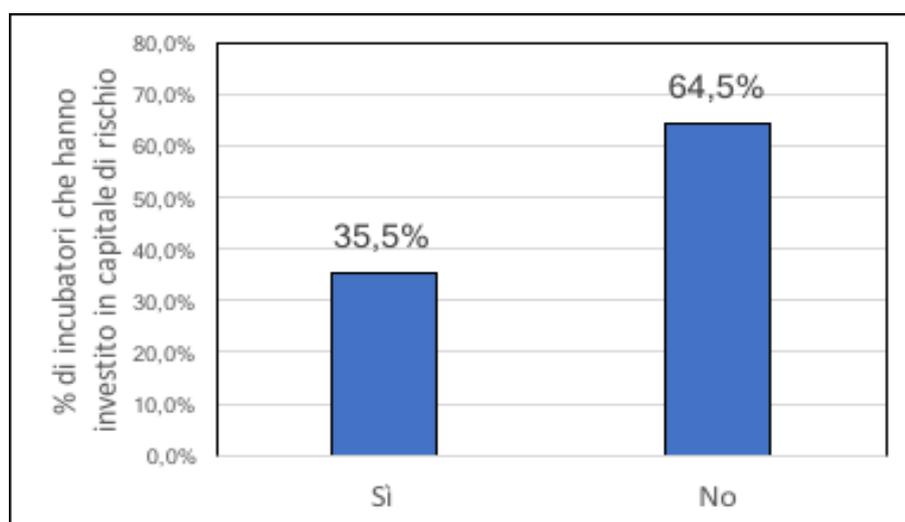


Figura 37 Incubatori che investono attraverso capitale di rischio

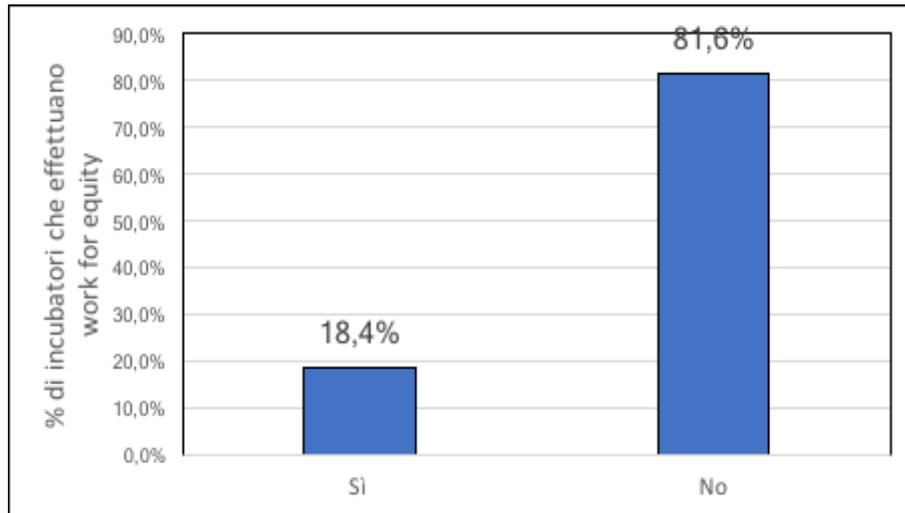
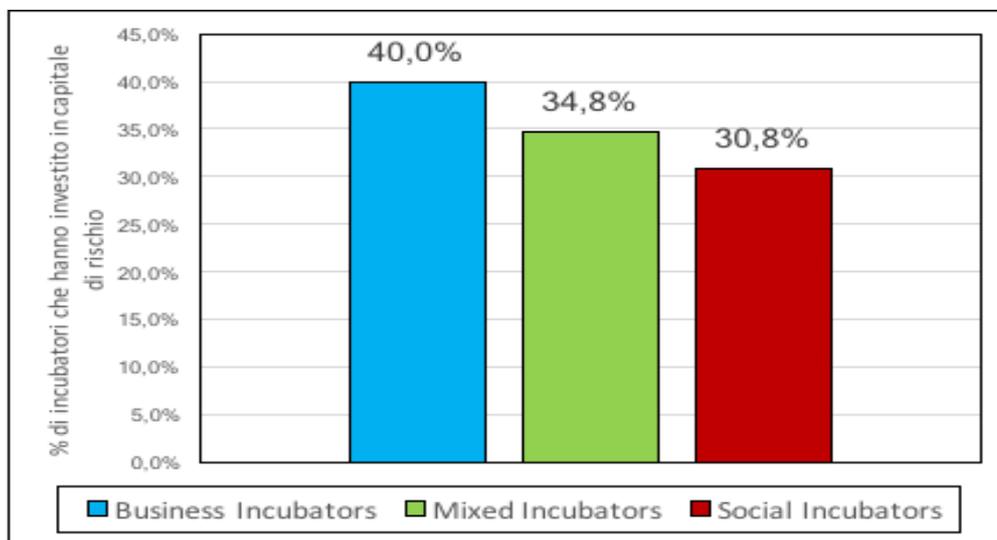


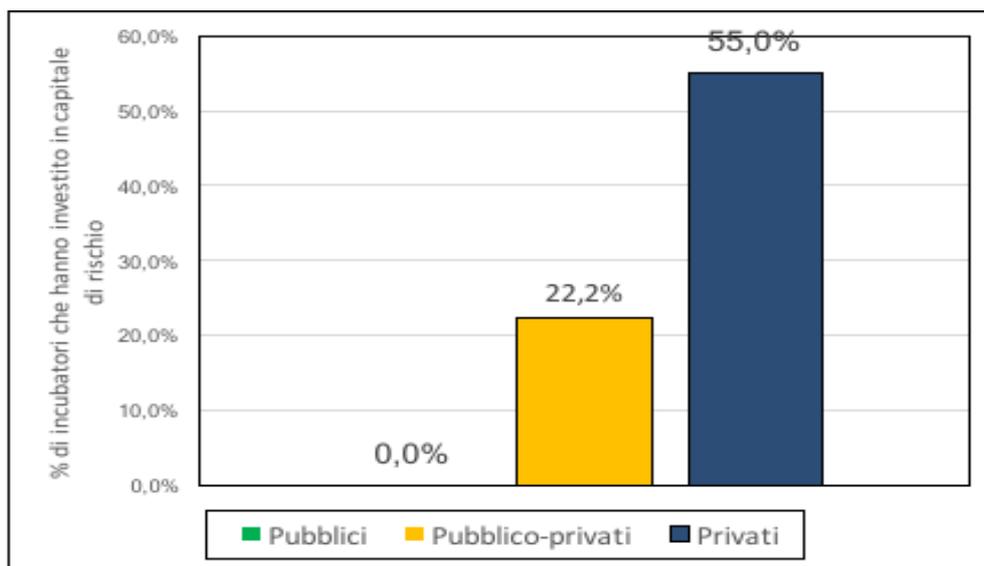
Figura 38 Incubatori che investono attraverso work for equity

Andando poi ad analizzare nello specifico gli incubatori che investono in capitale di rischio e considerandoli nelle due classiche suddivisioni si ha, a conferma del dato precedente, che gli investimenti di capitale di rischio effettuati nelle incubate sono compiuti quasi esclusivamente da incubatori privati.



N = 71 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

Figura 39 Incubatori che investono con capitale di rischio suddivisi per tipologia

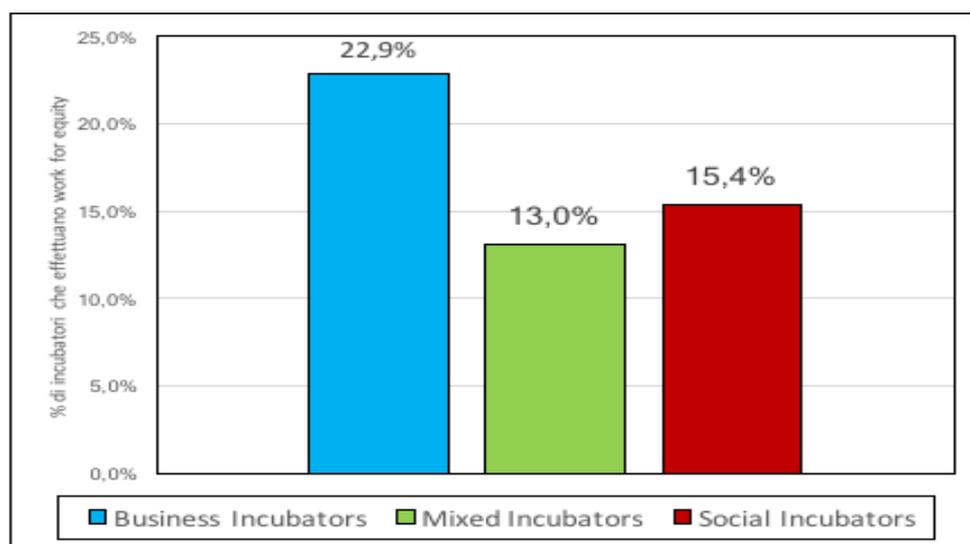


N = 75 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

Figura 40 Incubatori che investono con capitale di rischio suddivisi per natura

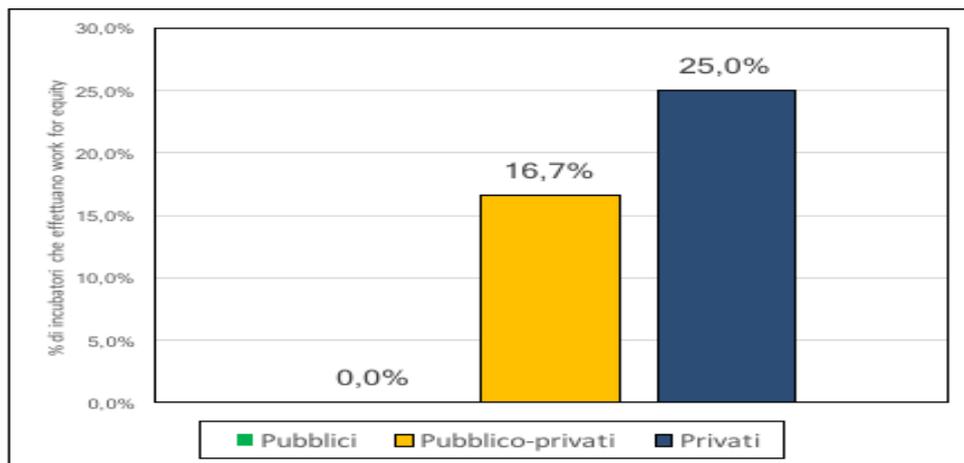
I business tuttavia sono leggermente più propensi a investire in capitale di rischio rispetto ai mixed e ai social.

Considerando invece quelli che investono attraverso work for equity abbiamo che tale pratica è effettuata prevalentemente dai business incubators e dai privati.



N = 71 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

Figura 41 Incubatori che investono con work for equity suddivisi per tipologia



N = 75 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

Figura 42 Incubatori che investono con work for equity suddivisi per natura

Confrontando poi la rilevanza dei servizi offerti dagli incubatori che investono e quelli che non investono si nota che gli incubatori che non investono ritengono più rilevante l'offerta di **spazi fisici e servizi condivisi**. È stata effettuata un'analisi per capire come cambia l'importanza dei servizi offerti dagli incubatori quando questi detengono equity. Ci sono in tal caso delle differenze infatti gli incubatori ritengono molto più rilevante l'offerta di **servizi amministrativi, legali e giuridici e la formazione imprenditoriale e manageriale**.

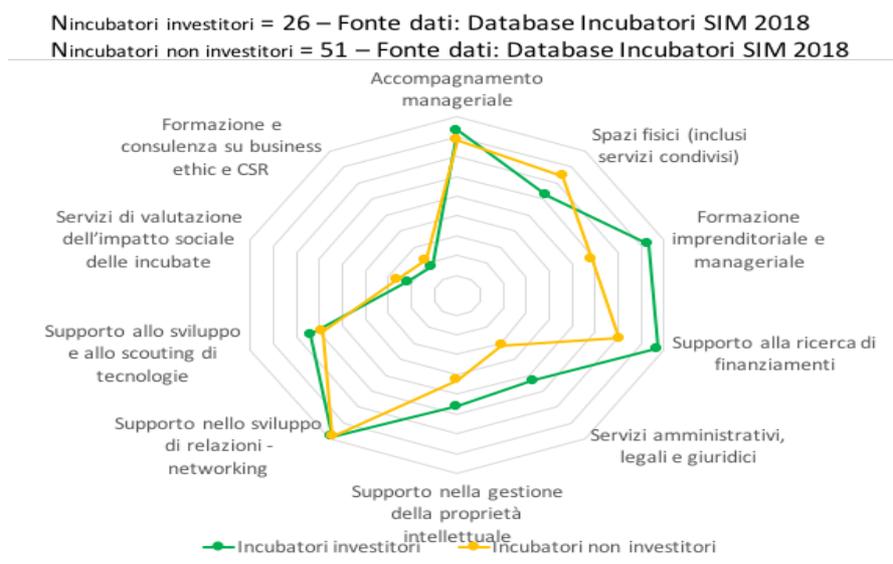


Figura 43 Confronto servizi offerti tra incubatori che hanno investito nelle organizzazioni incubate e incubatori che non hanno investito

In generale uno dei servizi principali che tutti gli incubatori offrono è quello di creare una rete di networking infatti la maggioranza (84,2%) fa sforzi specifici per la creazione di **una community**.

Questo avviene per la quasi totalità dei mixed incubators (95,7%) e la quasi totalità degli incubatori pubblici (94,1%). Quasi la totalità degli incubatori ha dichiarato, come nel 2016, di avere organizzato eventi, workshop e seminari aperti anche alle organizzazioni non incubate.

Questa è un'attività essenziale poiché gli incubatori affinché funzionino in maniera efficiente e in quanto rete multi-sided devono effettuare sforzi per avere tante startup incubate da una parte quanti clienti interessati a investire dall'altra.

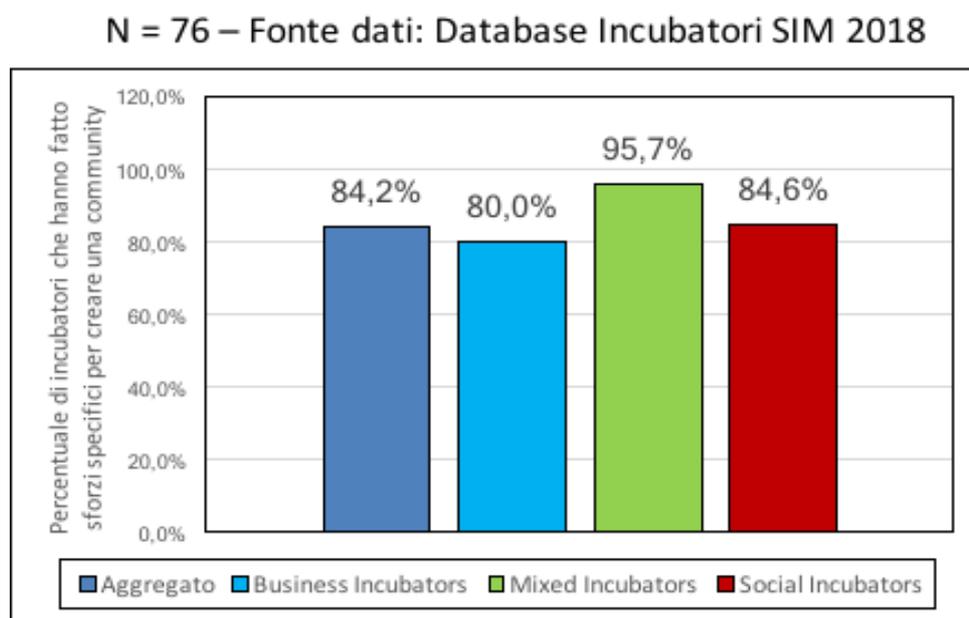


Figura 44 Sforzi effettuati dagli incubatori per creare una community suddivisi per tipologia

N = 76 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

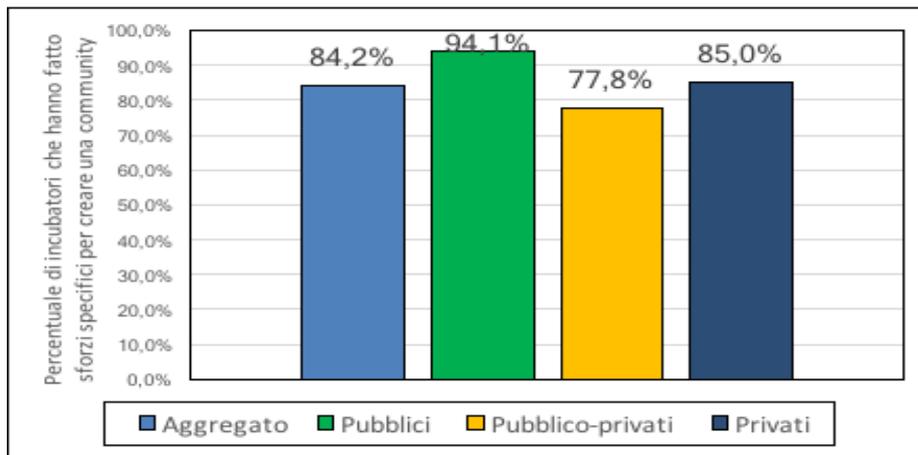


Figura 45 Sforzi effettuati dagli incubatori per creare una community suddivisi per natura

4.1.13. Suddivisione dei costi operativi

È stata effettuata un'analisi per capire le voci di costo più rilevanti all'interno di tali strutture. Le due voci di costo maggiore sono quelle **per la gestione della struttura e servizi generici** e i costi relativi ai **servizi di accompagnamento imprenditoriale e tecnici**, come ad esempio assistenza legale, amministrativa o contabile (32,7% e 32,6% rispettivamente) mentre i costi di formazione alle organizzazioni incubate incidono per circa il 18%. Non vi sono differenze statisticamente significative rispetto al 2016.

N = 74 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

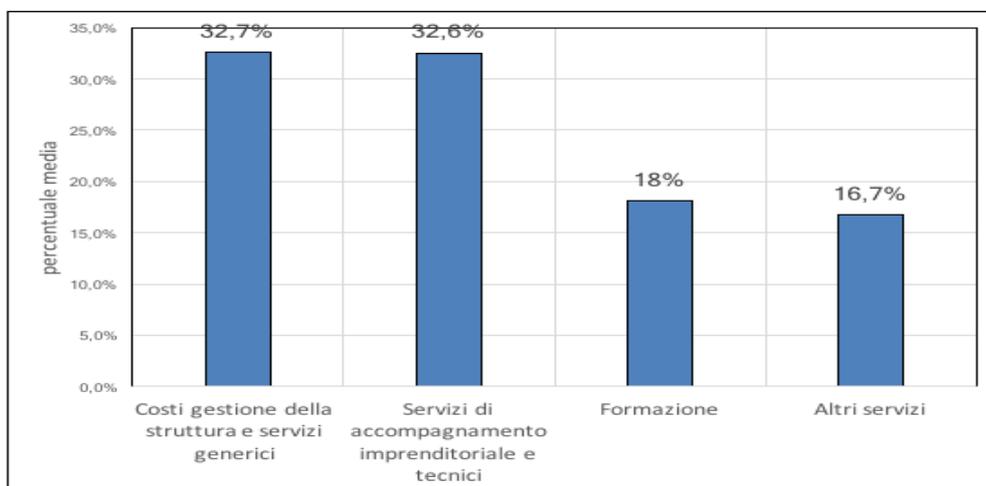


Figura 46 Suddivisione dei costi operativi

Suddividendoli per tipologia, per i mixed sono presenti in media maggiori costi relativi alla gestione della struttura e dei servizi generici. I social sostengono in media maggiori costi relativi alla formazione imprenditoriale rispetto alle altre tipologie di incubatori.

Suddivisione per **tipologia di incubatore** N = 70 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

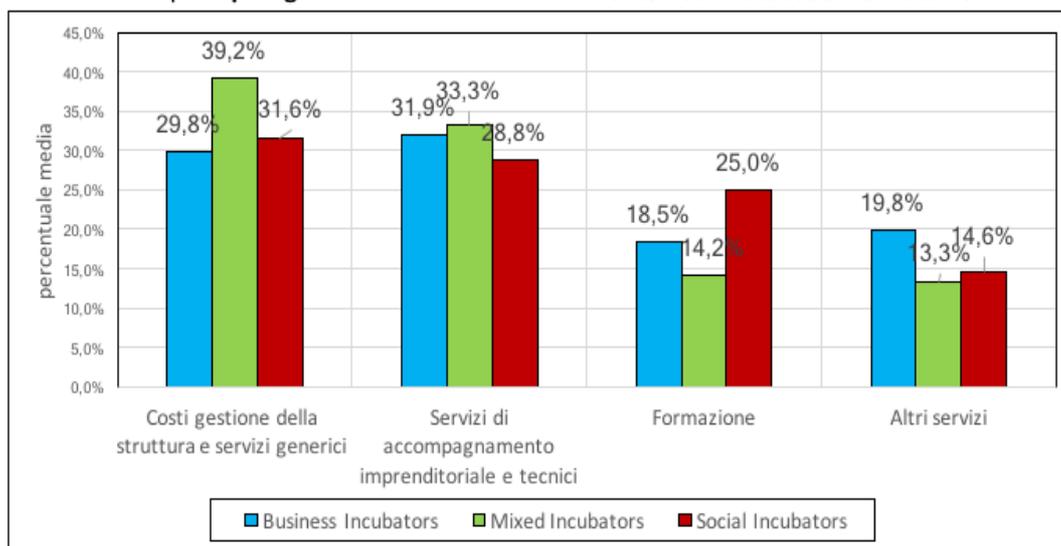


Figura 47 Suddivisione dei costi operativi suddivisi per tipologia

Effettuando un confronto con l'anno precedente nel 2017 i Social hanno sostenuto maggiori costi di gestione per i servizi generici e per la formazione imprenditoriale, investendo meno risorse nei servizi di accompagnamento. I business nel 2017 hanno sostenuto minori costi di gestione e di servizi generici e per i mixed incubators non ci sono state variazioni significative. Suddividendoli invece per natura, i pubblico-privati sono caratterizzati da maggiori costi relativi ai **servizi di accompagnamento** e i privati sostengono, in media, maggiori costi **di formazione imprenditoriale e di «altri servizi»**.

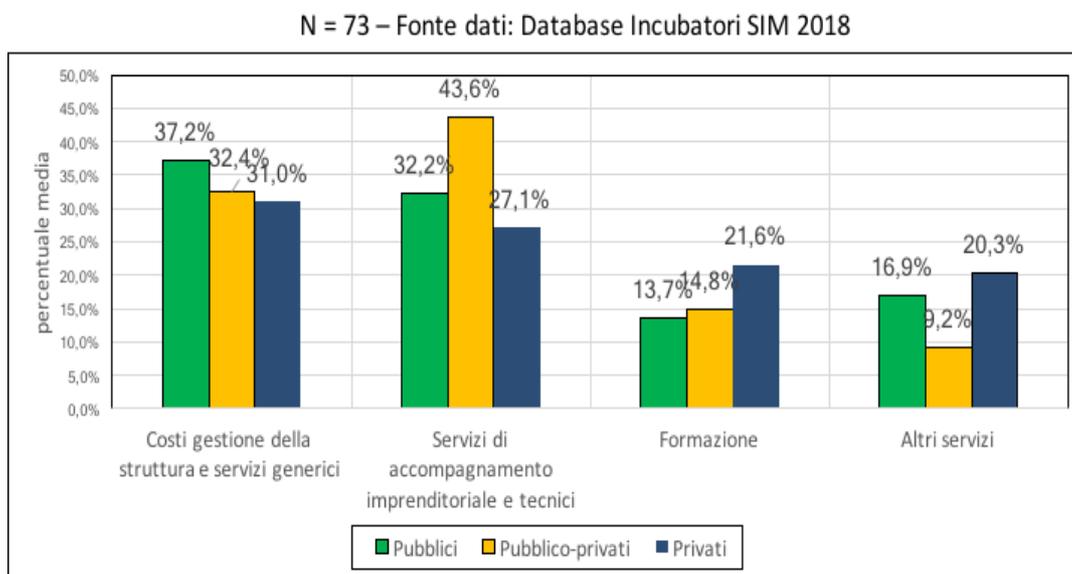


Figura 48 Suddivisione dei costi operativi suddivisi per natura

Confrontando anche in questo caso con l'anno precedente, per gli incubatori pubblici e pubblico-privati nel 2017 sono diminuiti i costi di gestione e di servizi generici mentre sono aumentati i costi connessi ai servizi di accompagnamento manageriale.

Per i privati nel 2017 sono diminuiti i costi connessi ai servizi di accompagnamento, mentre sono aumentati i costi di formazione imprenditoriale e i costi necessari per gli altri servizi.

4.1.14. Suddivisione dei ricavi operativi

Questa parte di analisi è servita a capire quali sono le principali fonti di ricavo per gli incubatori. Dalle analisi si evince che gli **affitti** rappresentano, in media, la fonte di entrata maggiore per gli incubatori (29% rispetto al totale) mentre i ricavi dall'erogazione di servizi alle incubate costituiscono circa un quinto delle entrate totali (22,5%).

I ricavi ottenuti dagli investimenti sono meno rilevanti (5,9%) per gli incubatori.

N = 74 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

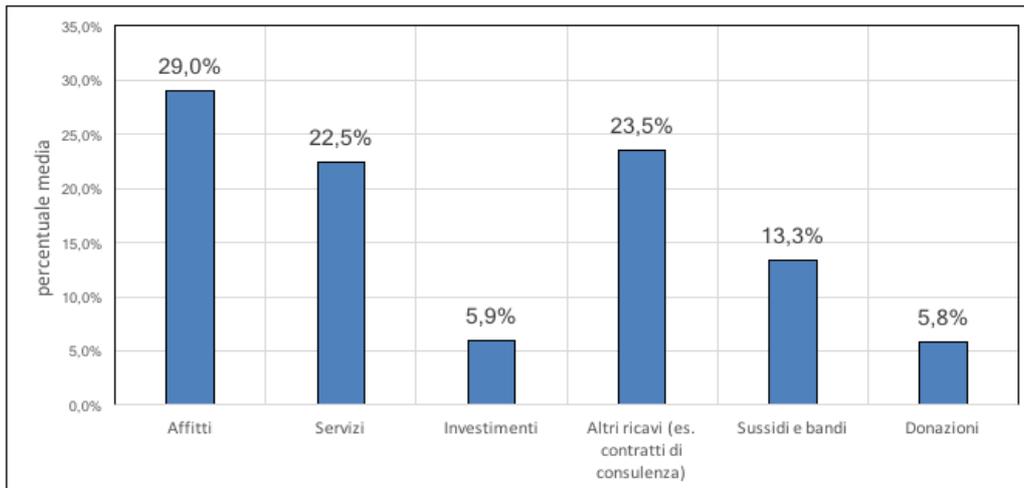


Figura 49 Suddivisione dei ricavi operativi

Sotto questo aspetto nei confronti del 2016, non sono avvenuti cambiamenti statisticamente significativi nella suddivisione dei ricavi. Suddividendo per tipologia è possibile notare che **gli affitti (36,1%) e gli investimenti (10,1%)** rappresentano **una più importante fonte di guadagno** per i business incubator che per le altre tipologie di incubatore. **È interessante notare che quasi un quinto dei ricavi degli incubatori social deriva da donazioni (17,3%)**, valore più elevato rispetto ai business e mixed incubators (1,6% e 6,8% rispettivamente).

N = 73 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

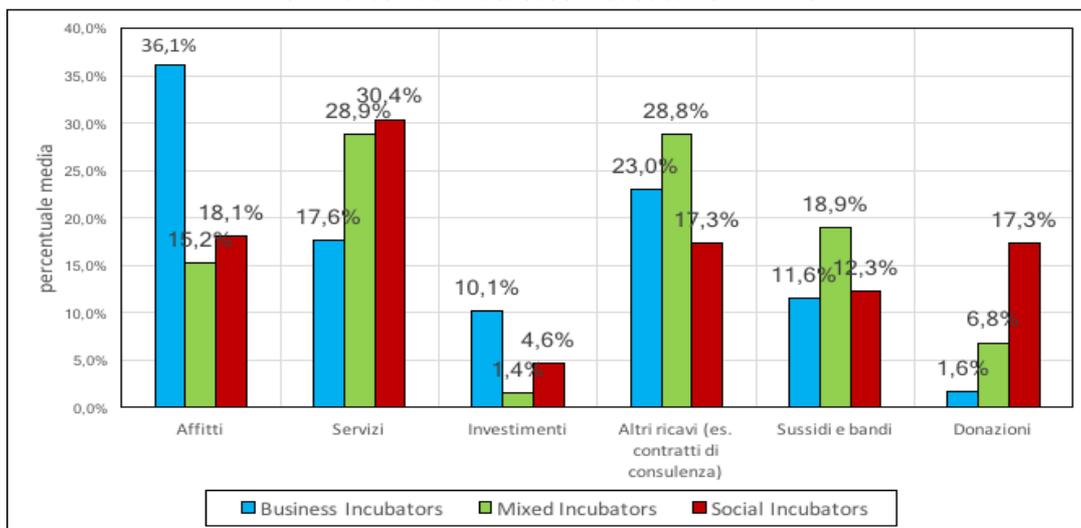


Figura 50 Suddivisione dei ricavi operativi suddivisi per tipologia

Nella suddivisione per natura, **gli affitti** rappresentano **una più importante fonte di guadagno** per gli incubatori pubblici (46,6%) rispetto agli altri incubatori.

Rispetto ai **pubblici e pubblico-privati**, i ricavi connessi **agli investimenti e alle donazioni sono più cospicui** per gli incubatori privati (9,9% e 7,3% rispettivamente) e i ricavi connessi ai **sussidi e bandi** sono meno rilevanti per i **privati** rispetto agli incubatori di altra natura istituzionale.

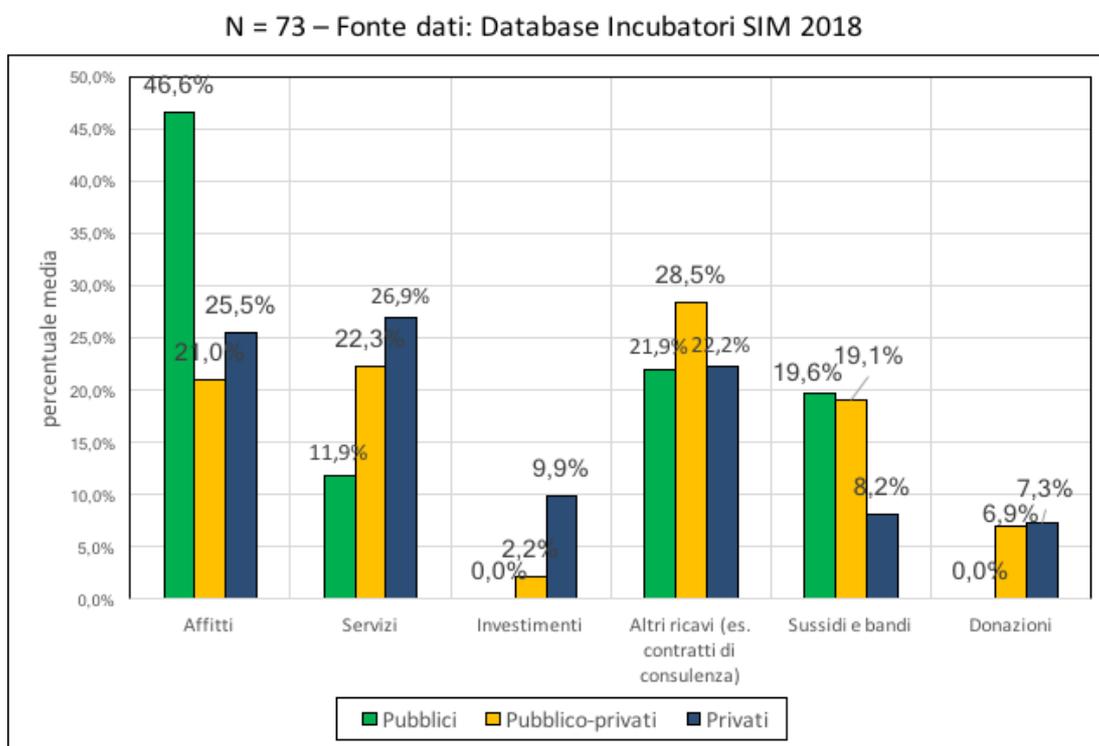


Figura 51 Suddivisione dei ricavi operativi suddivisi per natura

4.1.15. Settori delle organizzazioni incubate

Si è cercato di capire quali sono i principali settori di sbocco delle startup incubate e i risultati sono allineati con quella che è la tradizione italiana infatti al primo posto troviamo la salute e benessere (il 21,4% delle organizzazioni a significativo impatto sociale opera in quest'area) e al secondo posto troviamo il settore che ingloba la cultura, le arti e l'artigianato

(19,8%). I settori meno rappresentati sono quelli della «finanza sostenibile e protezione dei consumatori» (1,3%) e della pace e giustizia (una sola impresa).

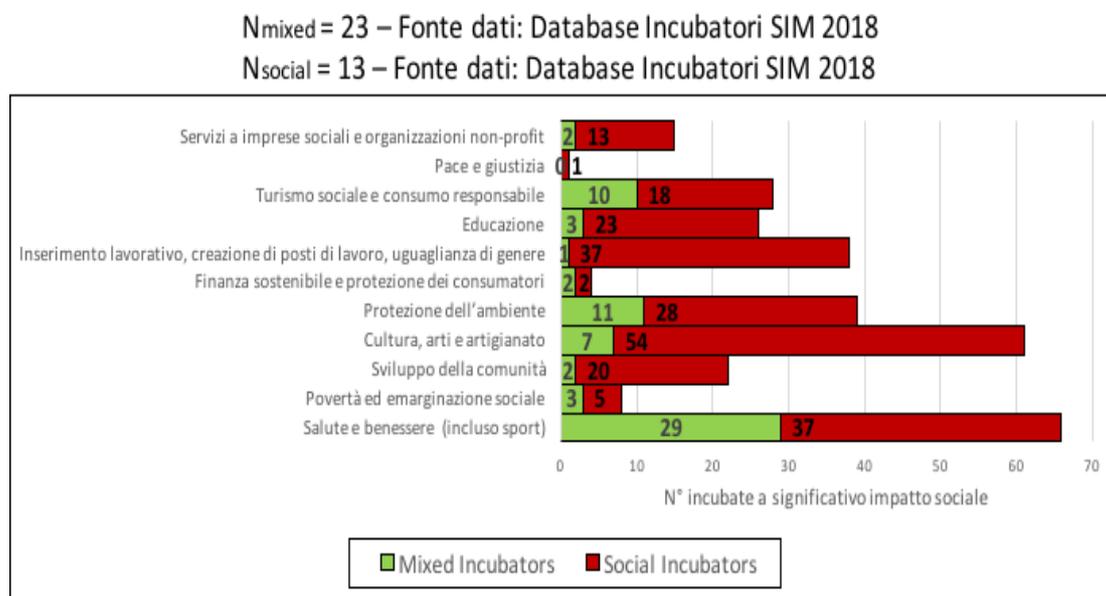


Figura 52 Settori delle organizzazioni incubate

Rispetto al 2016, per i mixed incubators si è registrato un aumento del numero di incubate nel settore della salute e benessere mentre per i **social** si è registrato **un aumento generale** del numero di incubate **in quasi tutti i settori a significativo impatto sociale** tranne che per il settore **Sviluppo della comunità e Finanza sostenibile**.

4.1.16. Difficoltà nell'incubazione di imprese a impatto sociale

Un'importante fase dell'analisi è stata quella di capire quali fossero le difficoltà incontrate nell'incubare imprese a significativo impatto sociale. Dall'analisi emerge che circa il 40% dei mixed incubators dichiara che nell'incubazione di imprese a significativo impatto sociale, ha difficoltà a causa di obiettivi e linguaggi differenti e nel trovare finanziamenti.

La maggiore difficoltà per i social è rappresentata dai minori ritorni finanziari attesi e il 30% dichiara di non trovare nessuna difficoltà

nell'incubazione di imprese a significativo impatto sociale, contro il 13% dei mixed incubators.

Per quanto riguarda la misurazione dell'impatto sociale delle incubate, **più della metà dei social** dichiara di possedere metriche per la misurazione dell'impatto sociale, mentre solo **un quarto dei mixed** dichiara di possedere tali metriche. **Rispetto alle analisi del 2016 è aumentata la percentuale di entrambi gli incubatori, mixed e social, che dichiarano di utilizzare metriche per la misurazione dell'impatto sociale delle incubate, passando rispettivamente dal 15,2% al 26,1% e dal 44,4% al 61,5%.**

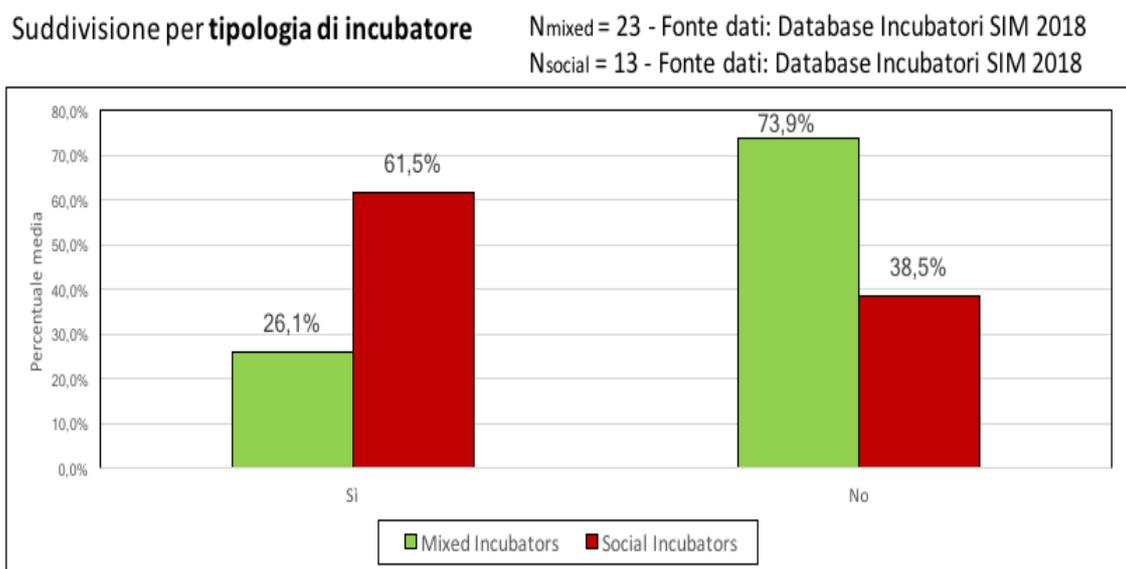


Figura 53 Difficoltà nell'incubazione di imprese a significativo impatto sociale suddivisi per tipologia

Le due ragioni principali della decisione di non incubare organizzazioni a significativo impatto sociale risultano essere:

- nessuna organizzazione a significativo impatto sociale ha presentato richiesta di incubazione,
- incompatibilità con la mission dell'incubatore.

È da sottolineare come solo una quota minoritaria ovvero il 5,6% degli incubatori ha inserito tra le motivazioni i minori ritorni finanziari attesi per questo tipo di organizzazioni.

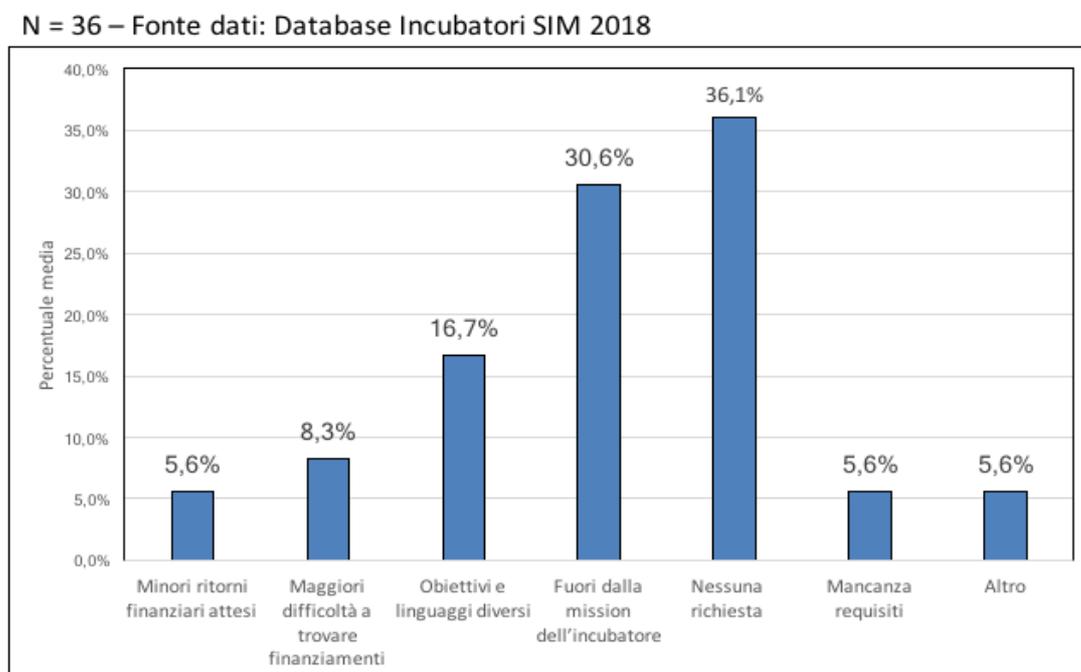


Figura 54 Ragioni della decisione di non incubare nel 2017 organizzazioni a significativo impatto sociale.

4.1.17. Tempo medio di incubazione

La durata media di incubazione nel 2017 corrisponde a 24 mesi (2 anni). È interessante notare che tra le tipologie di incubatore, i social sono gli incubatori che hanno il tempo medio più basso (15 mesi), contro i 28 mesi dei business incubators e i 23 mesi dei mixed incubators.

Differenziando gli incubatori per natura istituzionale, agli incubatori privati è associato il tempo medio di incubazione minore (20 mesi).

N = 73 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

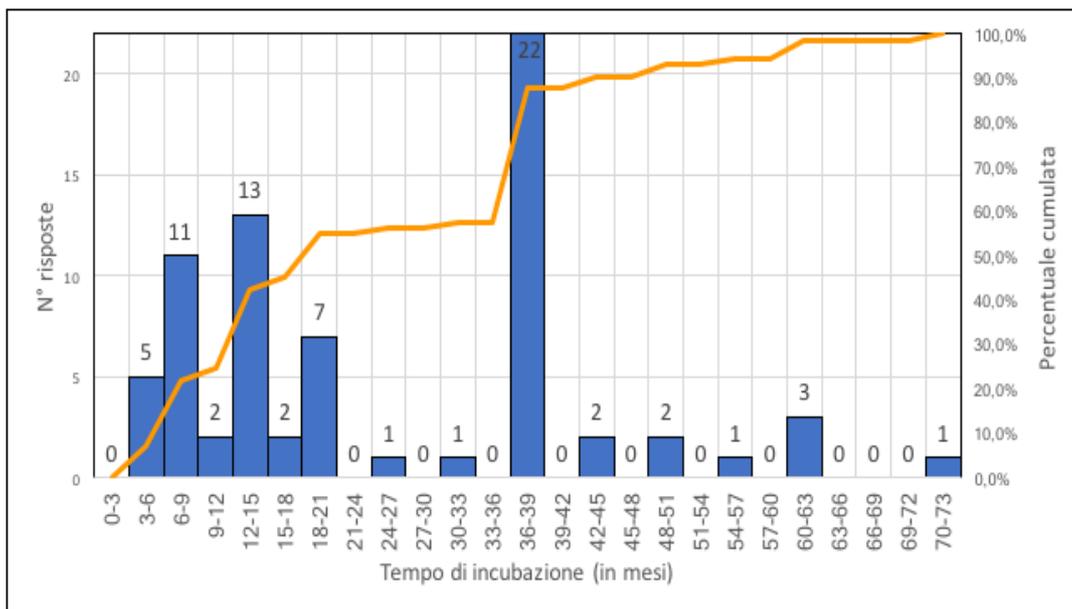


Figura 55 Tempo medio di incubazione

È inoltre interessante notare il picco dei 36-39 mesi e 22 incubatori dei 73 che hanno risposto a questa domanda ha un tempo medio di incubazione di circa 3 anni mentre 40 incubatori dei 73 che hanno risposto a questa domanda ha un tempo medio di incubazione che varia fra i 3 mesi e i 2 anni.

4.2. Analisi delle startup incubate

4.2.1. Stima delle startup e team imprenditoriali

In questa fase sono state analizzate le startup e i team imprenditoriali incubati. A tal proposito è stato chiesto agli incubatori di inviare l'elenco delle startup incubate nel 2017. Come già evidenziato nei paragrafi precedenti in seguito alla chiusura della raccolta dati su 171 incubatori individuati, i questionari ricevuti sono stati 77 ovvero il 45% mentre gli elenchi di startup inviati 21 che rappresenta invece il 27% del campione.

È stato questo un risultato leggermente deludente in quanto è venuta a mancare una trasparenza da parte degli incubatori che probabilmente non

volevano diffondere de dati ritenuti sensibili. Tuttavia, capire quali startup si internazionalizzano e quindi una maggiore trasparenza è ciò che servirebbe per migliorare l'ecosistema. Il campione analizzato è risultato tuttavia rappresentativo dai test statistici effettuati su fatturato e dipendenti (t-test al 95% di confidenza) e anche in termini di natura giuridica (pubblici, pubblico-privati e privati), tipologia (business, mixed e social) e distribuzione geografica. Nel 2017 sono state incubate dai 21 incubatori analizzati 464 organizzazioni suddivise in 165 team e 299 startup.



Figura 56 Stima delle startup e team imprenditoriali

Proiettando questi numeri sulla popolazione italiana è stato possibile stimare che nel 2017 sono stati incubati in Italia 1344 team e 2435 startup. Questi sono numeri importanti poiché ci permettono di affermare che queste ultime hanno offerto lavoro a più di 6500 dipendenti realizzando un fatturato di 556 milioni di euro. Rispetto al 2016, nel 2017 sono aumentate tutte le proiezioni. Il numero delle startup in Italia è aumentato da 1934 a 2435 (crescita del

25,9%), il numero di dipendenti da 4583 a 6574 (crescita del 43,4%) e il fatturato da 294 M€ a 556 M€ (crescita dell'89,1%).

Un fattore connesso alla crescita del numero delle startup incubate è anche l'aumento, rispetto al 2016, del numero di incubatori presenti in Italia (162 nel 2016, 171 nel 2017). Inoltre, un numero maggiore di startup incubate ha influenzato la stima del numero di dipendenti e del fatturato.

4.2.2. Diffusione geografica

Per quanto riguarda la diffusione geografica è possibile notare che i risultati sono abbastanza allineati con quelli degli incubatori infatti più del 70% delle startup incubate si trova in Italia settentrionale, in particolare circa il 55% nelle regioni del Nord-Ovest.

La Lombardia è la regione in cui si è costituito il maggior numero di startup incubate, il 30,2% del totale, seguita dal Piemonte (23,2%) e dalla Toscana (10,7%). L'area meridionale e insulare anche in questo caso rappresenta la zona con il minor numero di startup incubate

È rilevante notare che rispetto al 2016, nel 2017 si riscontra una minore rappresentatività del Sud e isole (percentuale 2016 uguale a 12,6%), nonostante l'aumento degli incubatori in quest'area ci fa ben sperare per un'inversione di trend già a partire dall'anno prossimo.

Area	N°	%
Nord-Ovest	166	55,7%
Nord-Est	58	19,4%
Centro	61	20,5%
Sud e isole	13	4,4%

Tabella 5 Diffusione geografica startup incubate

4.2.3. Anno di costituzione e settore Ateco

Gran parte delle startup sono relativamente giovani infatti circa la metà delle incubate nel 2017 sono state costituite o l'anno stesso o quello precedente mentre le restanti precedentemente. Il 90% delle startup sono state costituite sotto forma di S.r.l. con una crescita costante dal 2012 al 2016 e circa una startup su cinque, incubata nel 2017, ha più di 3 anni. Da sottolineare che con startup indichiamo solo organizzazioni costitutesi a partire dal 2012 (5 anni al massimo).

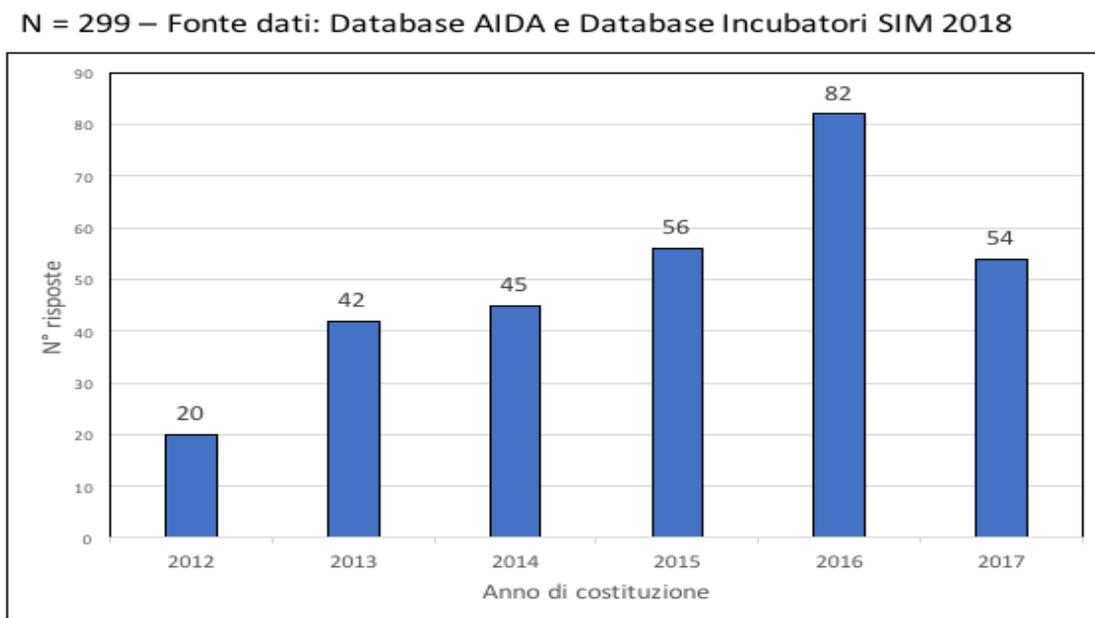


Figura 57 Anno di costituzione startup incubate

Per quanto riguarda invece i settori di business circa il 41% delle incubate opera nel ICT ovvero nel settore dei servizi di informazione e comunicazione. Il secondo settore più rappresentato riguarda le attività professionali, scientifiche e tecniche (26,4%) seguito da quello manifatturiero con il 19,9%. Non ci sono in tal caso differenze statisticamente rilevanti rispetto al 2016.

N = 292 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

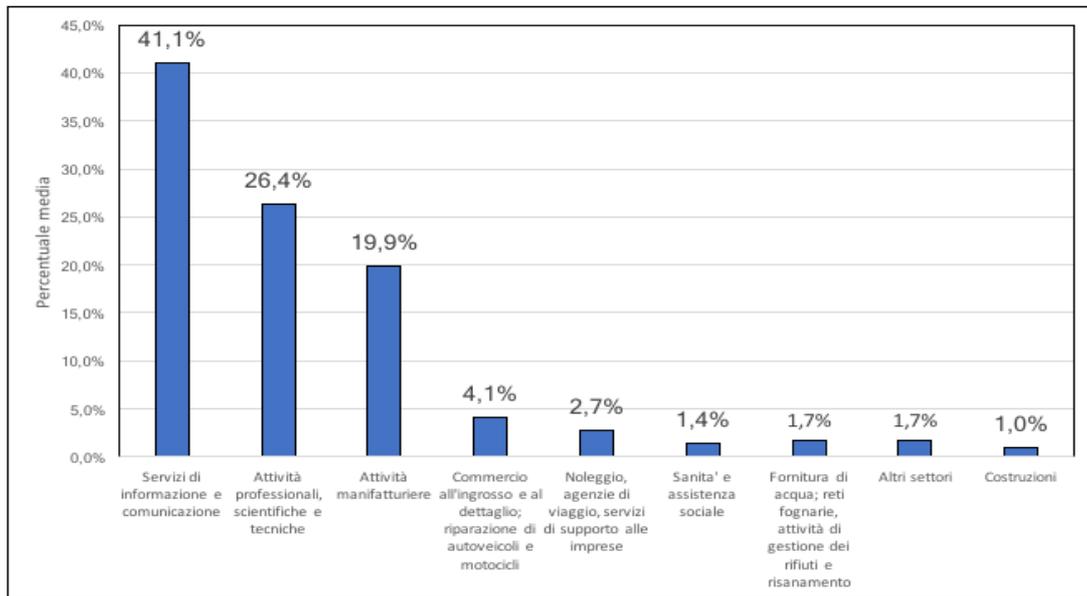


Figura 58 Settore Ateco startup incubate

4.2.4. Numero dipendenti e fatturato

Come per gli incubatori, per valutare la performance delle startup sono state utilizzate due variabili ovvero il numero di dipendenti e il fatturato. Le startup danno lavoro in media a 2,6 dipendenti, dato in crescita rispetto al 2016. Il numero è tendenzialmente basso e spesso i dipendenti coincidono proprio con i fondatori. La mediana è più bassa della media perché la distribuzione dei dipendenti è asimmetrica.

In circa l'85% delle startup incubate, il numero di dipendenti è inferiore a 5 e nel 3,6% dei casi è superiore a 20.

N = 227 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

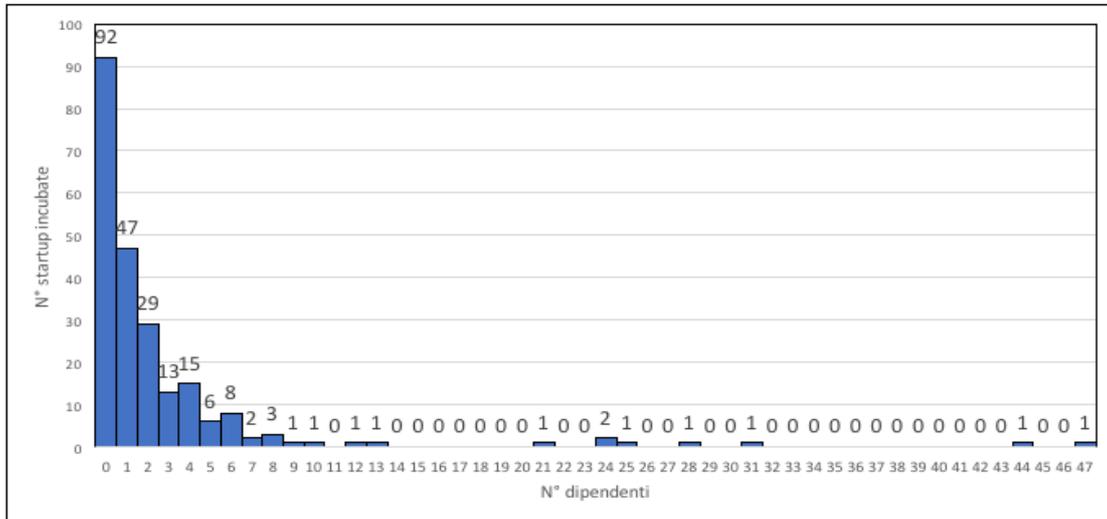


Figura 59 Numero dipendenti startup incubate

Per quanto riguarda il fatturato, esso risulta essere in forte crescita e in media si aggira intorno ai 228 mila euro, anche quello mediano è in aumento. Come per l'analisi del numero di dipendenti, anche in questo caso è possibile notare come un limitato numero di startup abbia un fatturato notevolmente più elevato rispetto alle altre organizzazioni. Difatti, la mediana è molto più bassa della media. Il 44,3% delle startup incubate non supera i 25 mila euro e per circa il 68% esso non supera i 100 mila euro.

N = 236 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

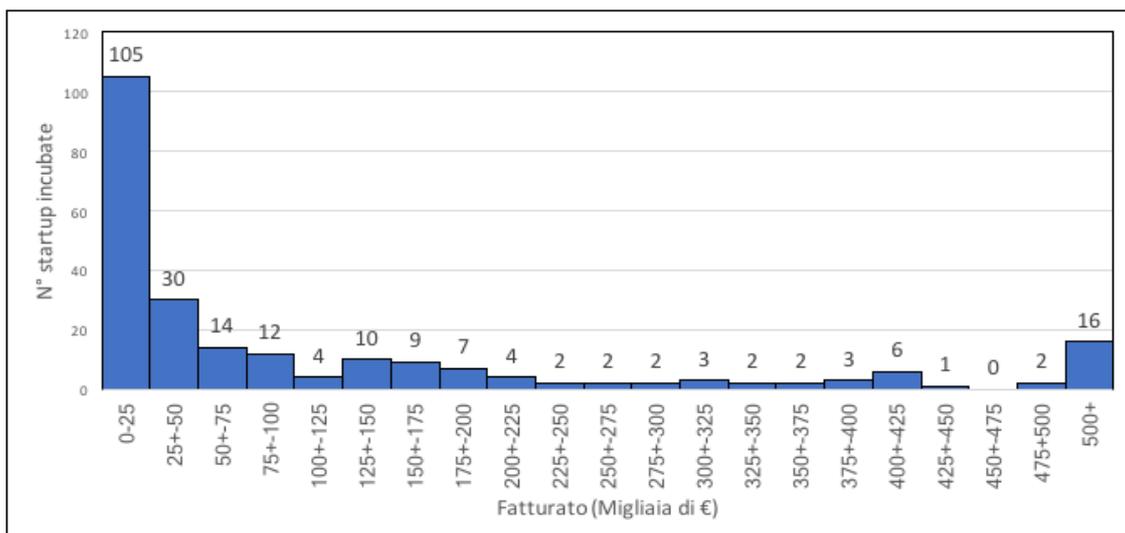


Figura 60 Fatturato startup incubate

Andando ad analizzare nel dettaglio i fatturati sopra i 500 mila euro emerge che in più del 50% dei casi esso è minore di 2 milioni. Solo in 2 casi il fatturato è superiore ai 6 milioni di euro.

N = 16 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

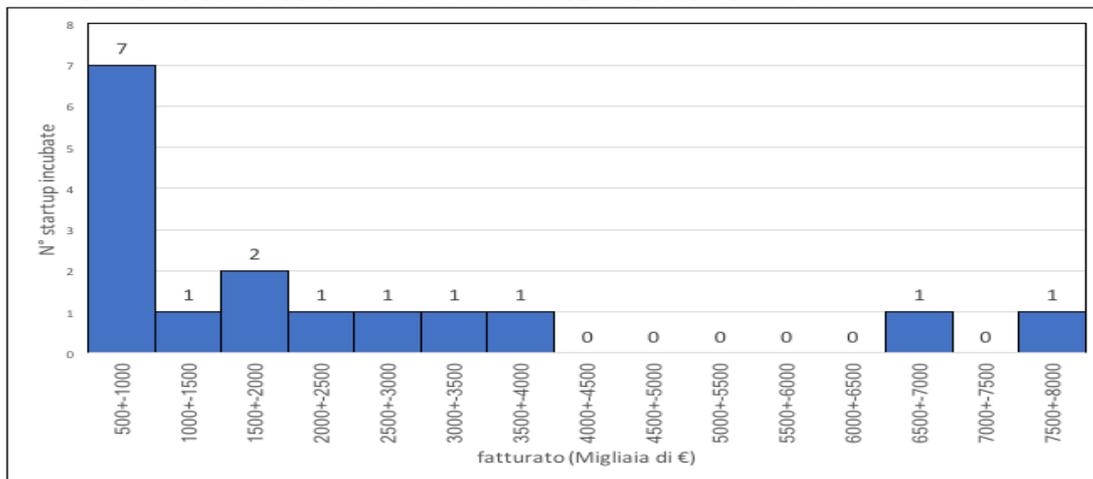


Figura 61 Dettaglio dei fatturati sopra i 500 mila euro

4.2.5. Attivo e capitale sociale

Per quanto riguarda l'attivo in circa il 59% delle startup esso non supera i 200 mila euro e anche in questo caso la media molto più elevata della mediana indica la presenza di un numero limitato di startup con un attivo molto più grande delle altre incubate.

N = 234 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

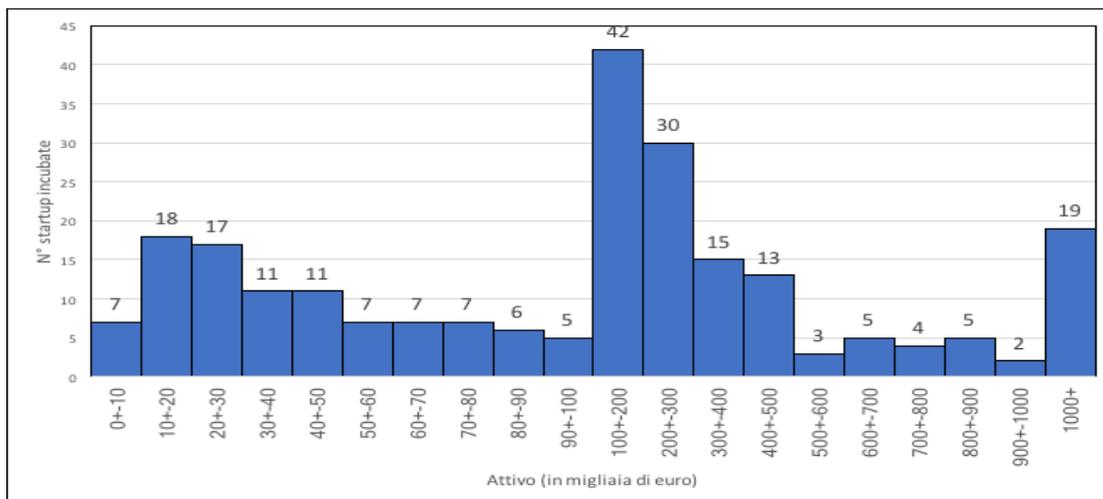


Figura 62 Attivo delle startup incubate

Andando nel dettaglio dell'attivo sopra il milione di euro solo una startup ha un attivo con un valore maggiore di 6 milioni di euro e 11 startup su 19 hanno un attivo inferiore ai 2 milioni di euro.

N = 19 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

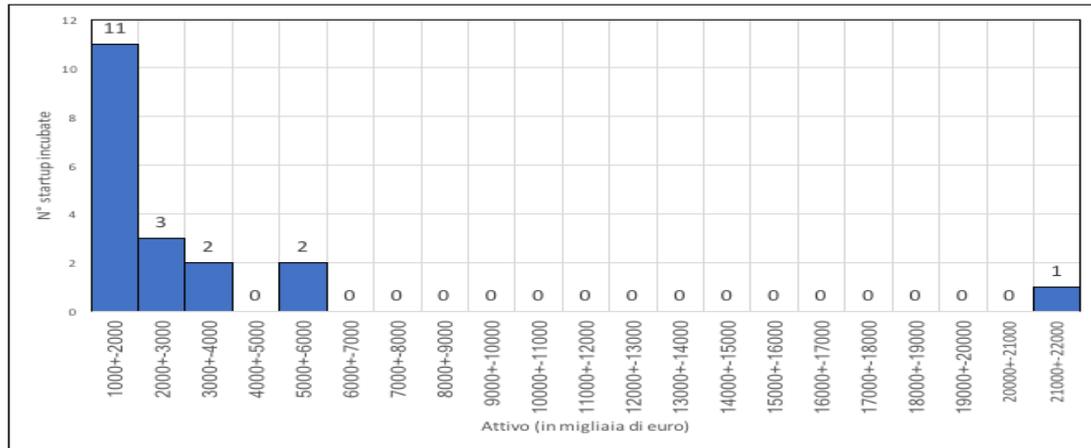


Figura 63 Dettaglio dell'attivo delle startup incubate

Analizzando il capitale sociale in circa il 75% delle startup incubate esso non supera i 20 mila euro e per circa il 92% delle startup si aggira intorno ai 60 mila euro. Come negli altri casi la media più elevata della mediana indica la presenza di un numero limitato di startup con un capitale sociale molto più grande delle altre incubate.

N = 236 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

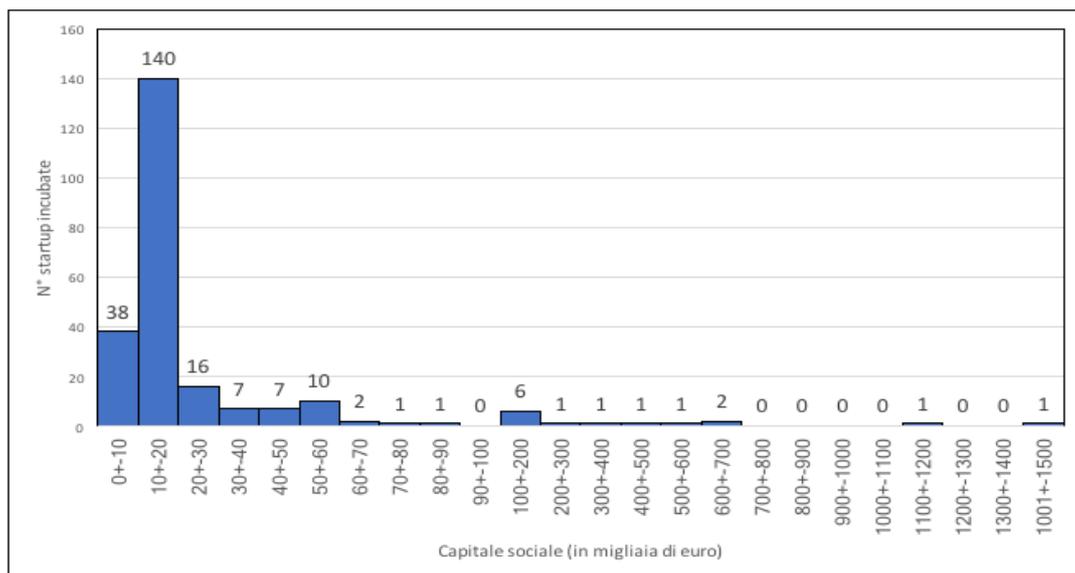


Figura 64 Capitale sociale delle startup incubate

4.2.6. Confronto tra startup incubate a significativo impatto sociale e startup tradizionali

Per questa analisi è stato necessario verificare ogni startup del nostro campione per identificare le imprese a significativo impatto sociale.

A tal fine:

-Tutte le startup incubate dai business incubators sono state considerate non a significativo impatto sociale in quanto, per definizione, come da loro dichiarato, i business incubators non supportano organizzazioni a significativo impatto sociale;

-Tutte le startup incubate dai social e dai mixed incubators sono state analizzate e considerate a significativo impatto sociale se si è verificata almeno una delle seguenti condizioni:

1. La startup è costituita come benefit corporation,
2. La startup è certificata B Corp (certified B Corporation),
3. La startup è costituita come startup innovativa a vocazione sociale,
4. La startup, dall'analisi del suo sito web, di altro materiale informativo o da intervista, risulta focalizzata sull'introduzione di un'innovazione sociale cioè, come da definizione già presentata, "a novel solution to a social problem that is more effective, efficient, sustainable, or just than existing solutions and for which the value created accrues primarily to society as a whole rather than private individuals" (Phills et al., 2008)

Da questa analisi sono emersi dei risultati interessanti infatti in termini di fatturato, la media delle startup incubate a significativo impatto sociale è leggermente superiore di circa 30 mila euro, la mediana invece risulta minore. Questo evidenzia che l'aver un significativo impatto sociale non

rappresenta una barriera per la profittabilità delle organizzazioni incubate, aspetto che è stato evidenziato anche dagli incubatori in quanto la maggior parte di essi non cita i minori ritorni finanziari come un motivo per non incubare questo tipo di startup.

Tra le startup incubate a significativo impatto sociale, ne esiste un piccolo numero dalle dimensioni più grandi che contribuiscono ad aumentare il valore medio del fatturato.

In termini di dipendenti, invece, la media e la mediana delle due tipologie di startup sono quasi analoghe. Rispetto al 2016, nel 2017 si riscontra un aumento generale del fatturato e del numero di dipendenti sia per le startup a significativo impatto sociale sia per le startup non a significativo impatto sociale.

Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

		Startup incubate non a significativo impatto sociale	Startup incubate a significativo impatto sociale
Fatturato (2017)	Media	223,7 k€	253,7 k€
	Mediana	36,1 k€	19,9 k€
N° dipendenti (2017)	Media	2,7	2,8
	Mediana	1	1

Figura 65 Confronto del fatturato delle startup incubate a significativo impatto sociale e startup tradizionali

4.3 Approfondimento su incubatori Corporate

4.3.1. Introduzione

Uno degli approcci più efficaci per innovare la propria impresa consiste nell'aprirsi a processi di innovazione collaborativa o Open innovation (Chesbrough, 2006). L'open innovation è definita come “the use of purposive inflows and outflows of knowledge to accelerate internal innovation, and expand the markets for external use of innovation, respectively” (Chesbrough, 2006; Gassmann, 2010).

Uno degli strumenti di open innovation è la corporate incubation, fenomeno che si sta diffondendo sempre più anche in Italia.

I programmi di corporate incubation sono un passo in più rispetto alle attività di scouting, agli hackathon, alle call for ideas e alle competition per startup. Questi sono posti in essere da specifiche unità aziendali incaricate di individuare e supportare nuove opportunità imprenditoriali per possibili acquisizioni o sinergie e per sviluppare una cultura imprenditoriale all'interno dell'impresa stessa (Hansen et al., 2000; Colombo & Delmastro, 2002; Becker & Gassmann, 2006). A tal proposito le grandi aziende spesso organizzano incubatori (es. Samsung e General Electric) ed acceleratori (es. BMW, Orange) per spingere le generazioni di innovazioni disruptive, e quindi acquisire leadership nei mercati futuri, attraverso una strategia startup-driven. Le aziende sviluppano questi programmi di corporate incubation in modo indipendente, o in partnership ovvero frutto della collaborazione tra un'azienda ed altre organizzazioni pubbliche o private. È da sottolineare che i termini “incubatore corporate” e “acceleratore corporate”, spesso confusi l'uno con l'altro, indicano formati differenti tra loro: il primo, l'incubatore corporate, è sviluppato in sezioni interne di grandi aziende e ha come obiettivo quello di apprendere e innovare attraverso la

creazione di startup in modo veloce, senza sprechi di risorse con un approccio sperimentale. Il secondo, acceleratore corporate, ha sempre come obiettivo quello di innovare con le startup ma selezionando team esterni e sostenendoli nella validazione della propria idea di business in cambio di equity. La corporate incubation è in grado di stimolare l'innovazione e l'imprenditorialità di un'azienda ma necessita di un supporto costante e strategico. Difatti, questi programmi possono essere molto onerosi in termini di acquisizione di competenze ed immobilizzazione di risorse. Queste difficoltà possono essere in parte superate grazie ad un programma di corporate incubation in partnership con incubatori o altri soggetti con le competenze adatte (es: università).

Questa strategia permette all'impresa di avere:

- minori costi di gestione,
- una minore immobilizzazione di proprie risorse in un programma di corporate incubation
- la possibilità di sfruttare un know-how già consolidato.

In Italia, una buona percentuale (27,27%) dei programmi di corporate incubation svolti nel 2017 risultano con partnership.

Comunque, la maggioranza (72,73%) dei programmi è svolta in assenza di partnership.

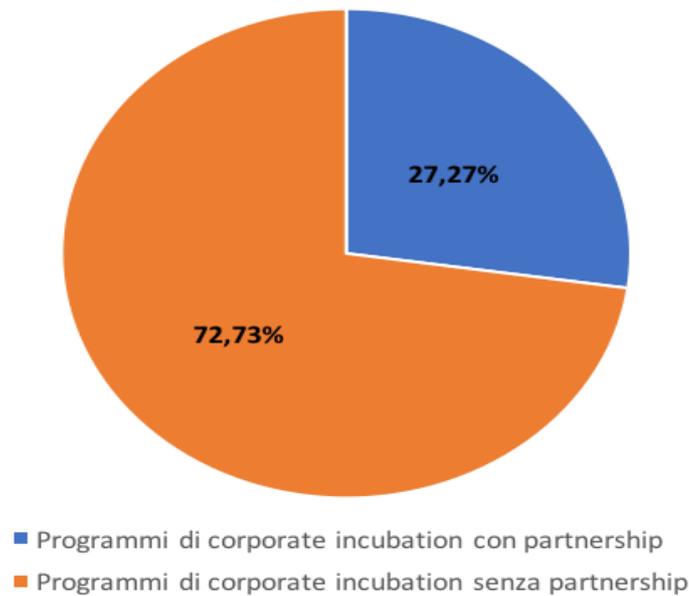


Figura 66 Incubatori corporate con partnership e senza partnership

Definiamo invece come programmi di Corporate Social Incubation i programmi di Corporate Incubation aventi più del 50% di imprese incubate a significativo impatto sociale rispetto al totale.

I programmi di Corporate Social Incubation possono essere sviluppati sia mediante le risorse interne della corporation incubante, sia mediante partnership. In particolare, quest'ultima scelta prevede una collaborazione tra una corporation incubante ed altre organizzazioni pubbliche o private. Così come per i programmi di Corporate Incubation con partnership, anche nei programmi di Corporate Social Incubation con partnership si ha una diminuzione dei costi di gestione, una minore immobilizzazione di proprie risorse e la possibilità di sfruttare un know-how già consolidato nell'incubazione e nel supporto di startup. I programmi di Corporate Social Incubation permettono alla corporation incubante di unire la propria strategia di Open Innovation a quella di Corporate Social Responsibility (CSR). In tal modo, la corporation incubante può perseguire contemporaneamente obiettivi, da un lato, di innovazione e sviluppo di vantaggi competitivi e, dall'altro, di impatto sociale e ambientale.

4.3.2. Differenze tra incubatori tradizionali e incubatori corporate

	Incubatori non-corporate	Corporate incubator
Spazi	Autonomi o collegati ad istituzioni pubbliche quali comuni, università e parchi scientifici	Sia interni sia esterni alla corporation che gestisce il programma
Imprese incubate	Normalmente di ogni settore e tipologia, ma esistono incubatori focalizzati e specializzati	Normalmente focalizzate su settori e tecnologie di interesse per la corporation
Servizi forniti	Servizi di incubazione tipici come accompagnamento manageriale, formazione ecc. normalmente forniti in autonomia dall'incubatore	<ul style="list-style-type: none"> - Servizi di incubazione tipici come accompagnamento manageriale, formazione ecc. forniti con personale interno e/o con partnership - Servizi ad hoc (es: supporto allo sviluppo tecnico) legati alle competenze presenti in impresa
Finanziamenti alle imprese incubate	Prevalentemente esterni, ma alcuni incubatori investono e altri hanno creato o hanno partnership con veicoli di investimento	<ul style="list-style-type: none"> - Sia interni, spesso focalizzati sullo sviluppo di tecnologie o know-how integrabile nel business della corporation incubante - Sia esterni, anche perché non sempre le corporation investono nelle startup da loro incubate
Obiettivi principali	Far crescere le imprese incubate	<ul style="list-style-type: none"> - Far crescere le imprese incubate, anche al fine di acquisizioni o dello sviluppo di sinergie con il business della corporation - Fare in modo che le imprese incubate sviluppino cultura imprenditoriale all'interno della corporation

Tabella 6 Confronto tra incubatori corporate e incubatori non corporate

4.3.3. Diffusione geografica, anno di costituzione e natura giuridica

Per studiare il fenomeno dei programmi di corporate incubation in Italia è stata analizzata l'intera popolazione pari a 171 incubatori e utilizzando la definizione di corporate incubation già mostrata, sono stati individuati 11 programmi di questo tipo ovvero il 6,4% della popolazione.

Successivamente sono state utilizzate le seguenti fonti per le analisi dati:

- il Database AIDA di Bureau Van Dijk
- il Registro Imprese,
- i database incubatori SIM 2017 e 2018.

Come per l'intera popolazione anche in questo caso circa il 70% dei programmi di corporate incubation operano nelle regioni del nord-ovest. La Lombardia è la regione che ospita più programmi di corporate incubation (54,6%), seguita dal Piemonte (18,2%).

Nell'area meridionale e insulare non è presente nessun programma di corporate incubation.

Area	% incubatori italiani	% programmi corporate incubation
Nord-Ovest	38,3%	72,7%
Nord-Est	19,4%	9,1%
Centro	22,9%	18,2%
Sud e isole	19,4%	0,0%

Tabella 7 Diffusione regionale degli incubatori corporate

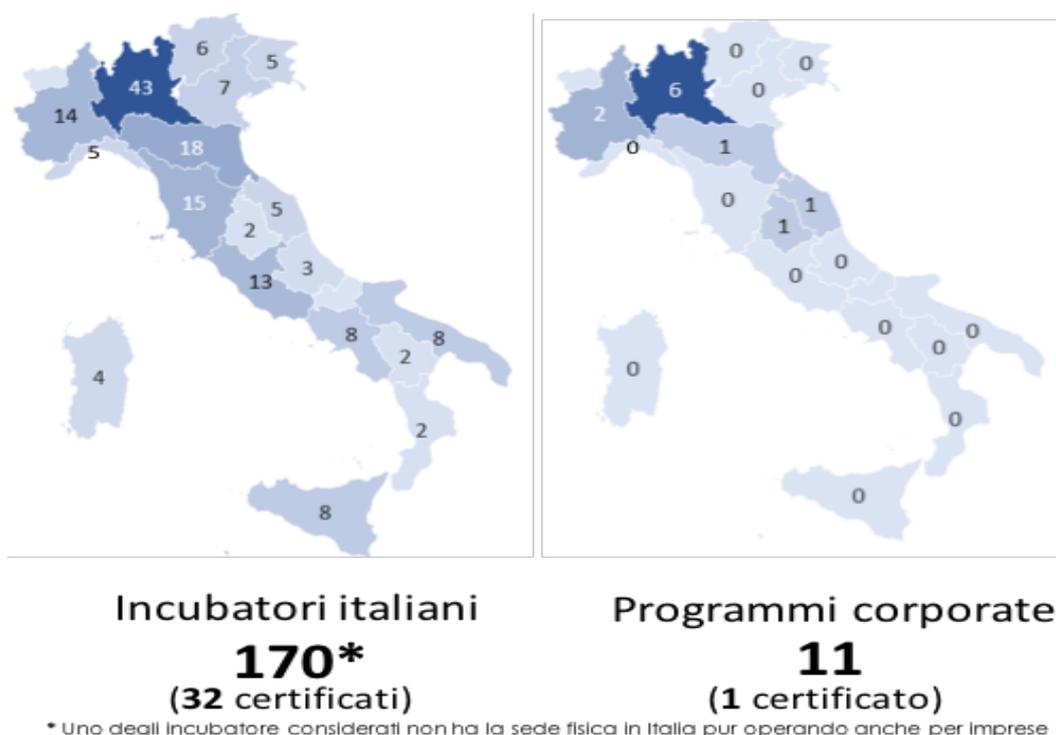


Figura 67 Diffusione regionale incubatori corporate

Per quanto riguarda l'anno di incubazione, quello della corporate incubation è un fenomeno di più recente sviluppo (media età uguale a 5,6 anni) rispetto agli incubatori italiani (media età uguale a 8,2 anni).

Infatti, solo un programma di corporate incubation è nato prima del 2010 mentre i restanti si sono costituiti negli anni successivi al 2012.

	Incubatori italiani	%	Programmi di corporate incubation	%
Publici	23	14,0%	0	0,0%
Publico-privati	36	21,8%	0	0,0%
Privati	106	64,2%	11	100,0%

Tabella 8 Natura giuridica incubatori corporate

N_{incubatori italiani} = 155 – Fonte dati: Database SIM 2018, Database SIM 2017, Database AIDA e Registro Imprese
 N_{corporate incubation} = 11 – Fonte dati: Database SIM 2018, Database SIM 2017, Database AIDA e Registro Imprese

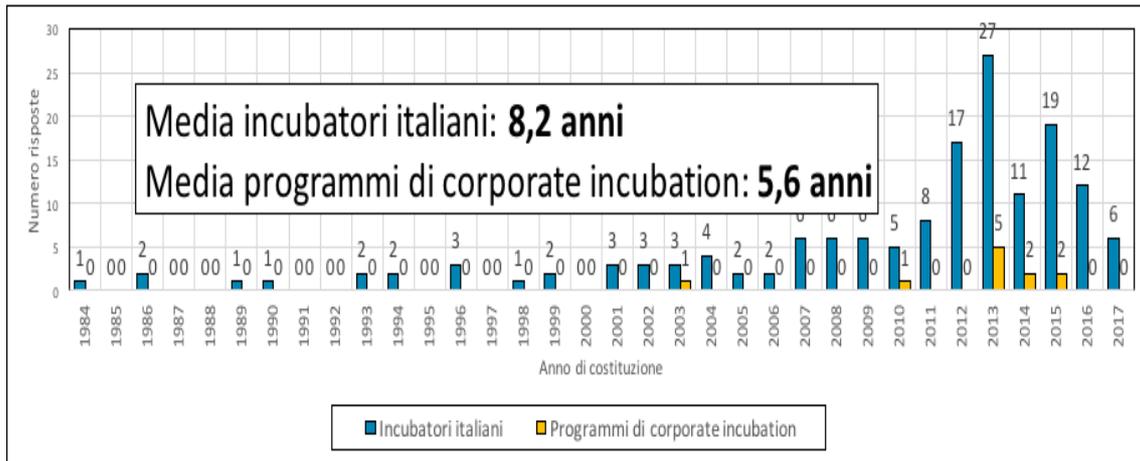


Figura 68 Anno di costituzione degli incubatori Corporate

Per quanto riguarda la natura giuridica, tutti i corporate incubation sono di natura privata, rispetto a circa il 64% degli incubatori italiani.

4.3.4. Settore Ateco e fatturato

I due settori con la percentuale maggiore delle corporation incubanti sono le attività professionali, scientifiche e tecniche e le attività finanziarie e assicurative. Quasi il 20% delle corporation incubanti operano nel settore dei servizi di informazione e comunicazione.

N_{programmi di corporate incubation} = 11 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

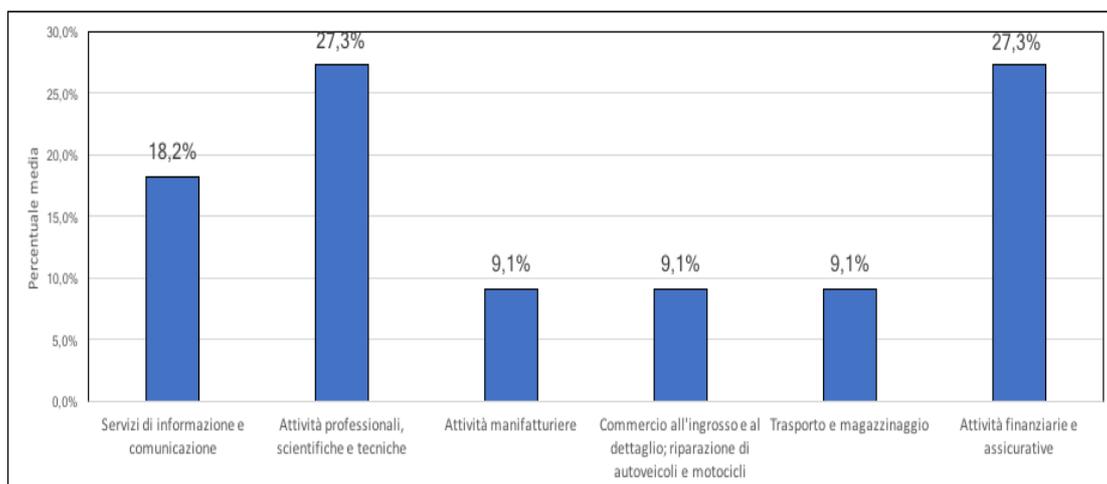


Figura 69 Settore Ateco degli incubatori corporate

Mentre per il fatturato in media le corporation incubanti sono di grandi dimensioni (media fatturato superiore ai 3 miliardi di euro), anche se la media del fatturato è alzata da un piccolo numero di organizzazioni molto grandi, infatti la mediana si aggira intorno agli 80 milioni di euro.

N programmi di corporate incubation = 11 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

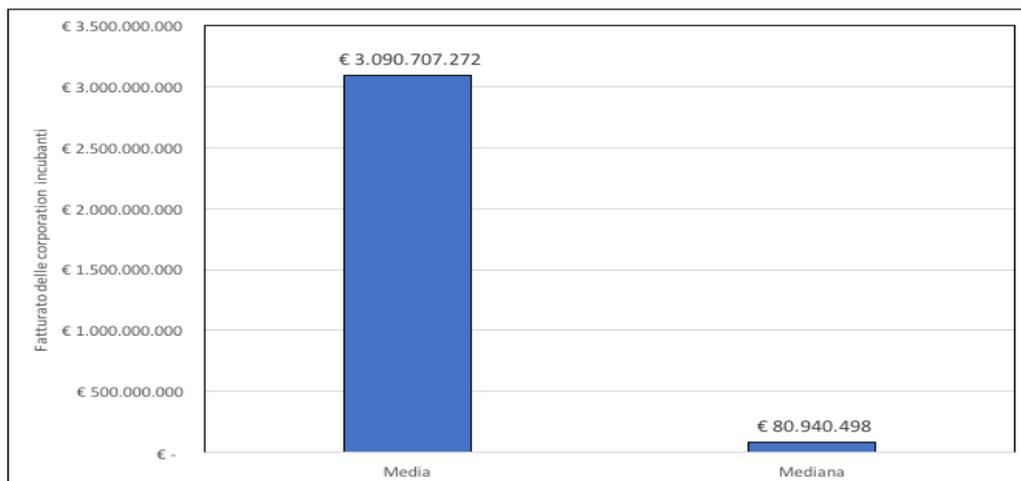


Figura 70 Fatturato delle corporation incubanti

4.4. Approfondimenti su incubatori che investono in startup innovative

4.4.1. Introduzione

Questa sezione studia il coinvolgimento degli incubatori italiani presenti nel report SIM 2018 nel capitale delle startup innovative italiane (startup innovative come definite dalla Legge 221 del 17 dicembre 2012) tra il 2012 e il 31/12/2017. Le fonti dati utilizzate per studiare il fenomeno delle partecipazioni azionarie degli incubatori nelle startup innovative (Ex. Legge 221/12) sono state:

- l'elenco degli incubatori del Rapporto sugli Incubatori Italiani SIM 2018,
- la sezione speciale del registro delle imprese (fonte MISE) per l'elenco delle startup innovative attive in Italia (iscritte a registro tra il 2012 e la fine del 2017),

-il database AIDA di Bureau Van Dijk per la compagine azionaria e i bilanci delle startup.

Dalle analisi emerge che questo è un **fenomeno recente** infatti più del 70% delle partecipazioni è stato acquistato dagli incubatori tra il 2015 e il 2017, in linea con il trend crescente del settore dell'incubazione in Italia registrato dal rapporto SIM 2018. Si può dedurre che **le startup sono giovani** infatti oltre il 70% degli investimenti da parte degli incubatori sono stati compiuti entro un anno dall'iscrizione della startup al registro delle imprese. Questo dato sottolinea la fiducia degli incubatori Italiani nelle startup innovative e li pone come uno dei principali attori degli investimenti seed nel nostro Paese. Per avere un quadro più chiaro del fenomeno sono stati individuati alcuni numeri rappresentativi:

-**317** sono gli investimenti totali effettuati da incubatori italiani nel capitale di rischio delle startup innovative tra il 2012 e il 2017, tramite l'acquisto di partecipazioni azionarie.

-**275** è il totale delle startup, iscritte al registro delle imprese entro e non oltre il 31/12/2017, per le quali risulta una partecipazione azionaria da parte di incubatori (su un totale di 9111 startup innovative iscritte alla sezione speciali del registro entro e non oltre il 31/12/2017 esse rappresentano il 3%).

-**205** è il numero delle partecipazioni detenute da incubatori al momento dell'iscrizione a registro della startup. In questi casi è possibile annoverare l'incubatore tra i *founder* della startup.

-**56** è il totale degli incubatori che risultano essere, o essere stati, detentori di quote di una startup innovativa (per una media di quasi 6 investimenti per incubatore) tra il 2012 e la fine del 2017.

4.4.2. Mappatura e caratteristiche degli investimenti

Per quanto riguarda la mappatura è stato studiato il fenomeno considerando **gli Investitori e gli Investimenti**.

Gli Investitori principali si trovano in Lombardia, Lazio e Veneto che sono le regioni dove risiede la più alta percentuale di incubatori (31%, 19% e 14% rispettivamente) che detengono o hanno detenuto almeno una partecipazione in una startup innovativa (cartina di sinistra).

Analogamente gli investimenti principali sono avvenuti in Lombardia, Lazio e Veneto che rappresentano le regioni dove sono localizzate la maggior parte delle startup (27%, 17% e 10% rispettivamente) che risultano avere almeno un incubatore nella compagine azionaria (cartina di destra).

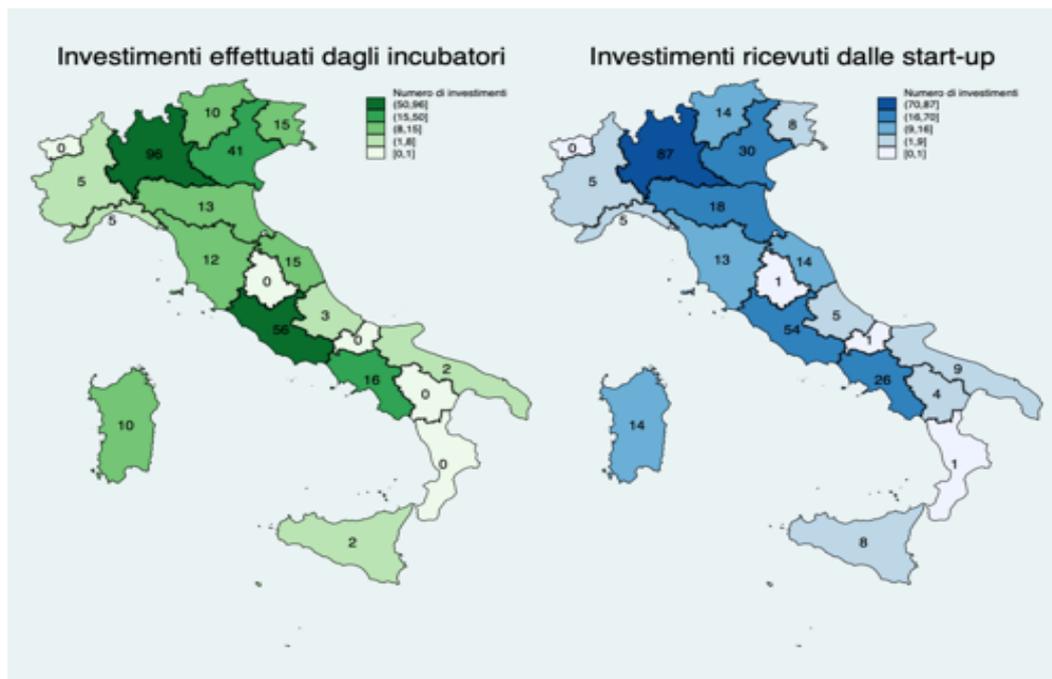


Figura 71 Mappatura investimenti di incubatori che investono in startup innovative

È interessante notare che questo risulta essere **un fenomeno locale** poiché nel 70% degli investimenti effettuati la startup è localizzata entro i 100 km

dalla sede dell'incubatore che ne detiene parte delle quote, segno che gli incubatori possano rappresentare un volano importante per l'ecosistema imprenditoriale locale.

Si tratta tuttavia di **piccoli investimenti** poiché in più del 60% dei casi la partecipazione acquisita dall'incubatore non supera il 15% del capitale, dimostrando una funzione di sostegno e accompagnamento da parte degli incubatori.

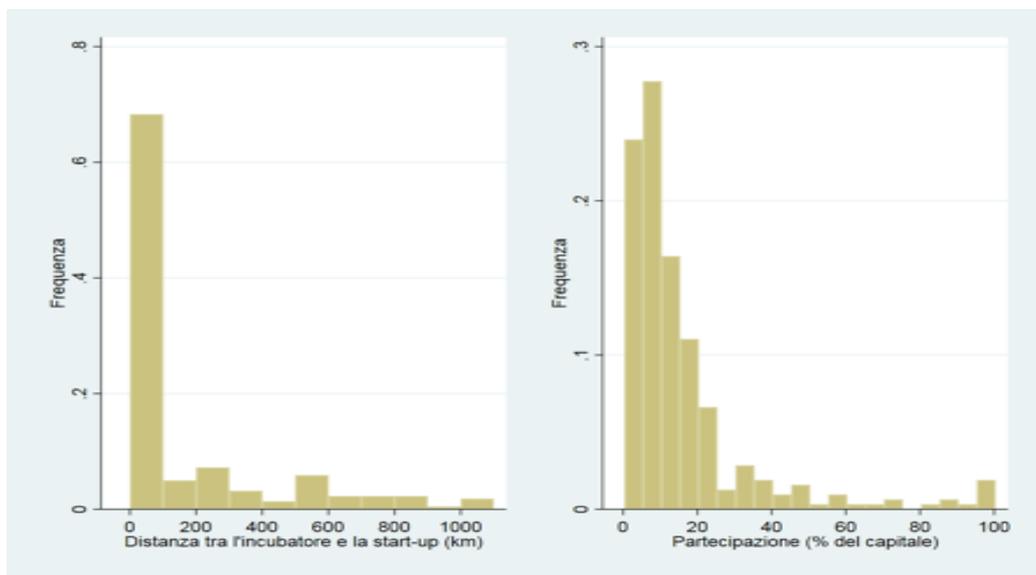


Figura 72 Caratteristiche investimenti di incubatori che investono in startup innovative

4.4.3. Distribuzione settoriale

Il 60% delle startup che hanno un incubatore nella propria compagine sociale opera in ICT, il 18% in ricerca scientifica e sviluppo, mentre solo l'11% opera nel manifatturiero che è il settore prototipico del made in Italy più classico. È interessante notare che in tal caso gli incubatori sembrano preferire partecipazioni in startup che si occupano di fornitura di servizi più che di beni, connessi con l'economia digitale.

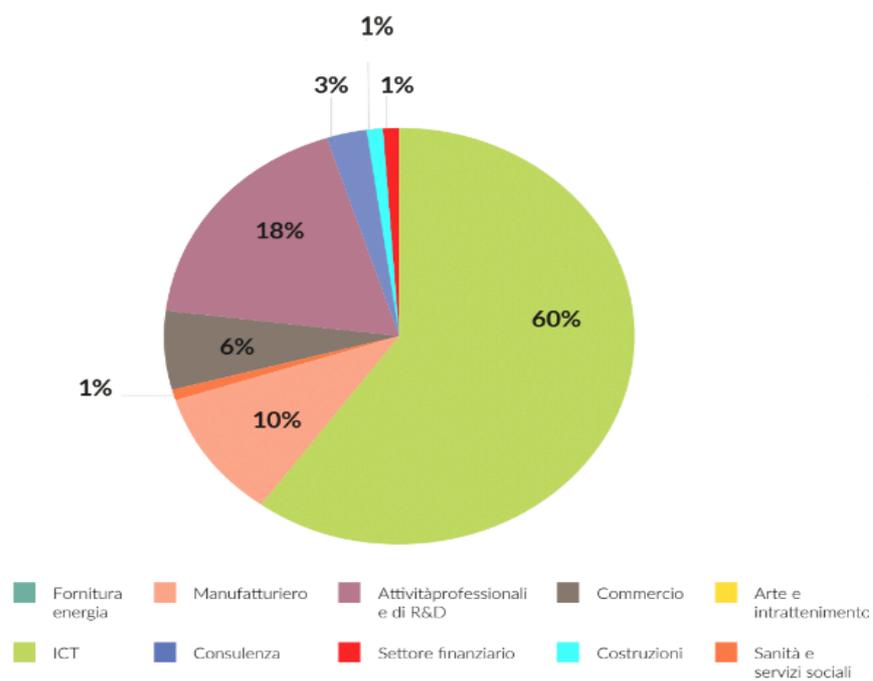


Figura 73. Distribuzione settoriale delle startup innovative

Punti salienti della ricerca e conclusioni

In seguito alla chiusura della raccolta dati, gli incubatori individuati sul territorio italiano sono stati 171, i questionari ricevuti 77 ovvero il 45% mentre gli elenchi di startup inviati 21 che rappresenta il 27% del campione. Quasi il 60% della popolazione degli incubatori si trova in Italia settentrionale dove la Lombardia è la regione che ospita il maggior numero di incubatori, in gran parte situati a Milano. L'area meridionale, quella insulare ed i territori del Nord-Est rappresentano le zone in cui vi è il minor numero di incubatori. Rispetto al 2016, nel 2017 si è verificato un aumento del numero di incubatori individuati in Italia, passando da 162 a 171 (una crescita del 5,3%). In particolare, è cresciuto il numero di incubatori individuati nelle regioni meridionali ed in quelle insulari con una crescita annua rispetto al 2016 del 13,8%. Suddividendo gli incubatori per tipologia e per natura si ha che all'interno del campione utilizzato, 36 risultano essere incubatori business (50%), 23 mixed (31,9%) e 13 social (18,1%).

Quindi circa la metà degli incubatori del campione (31,9% + 18,1%) incuba organizzazioni a significativo impatto sociale a conferma della crescita del fenomeno dell'incubazione sociale. Per quanto riguarda la classificazione per natura, i dati mostrano come più del 60% degli incubatori italiani abbia natura privata e solo una piccola percentuale (meno di un quinto del totale) ha natura pubblica. È interessante osservare come ci sia stato un cambio di tendenza ovvero il pubblico è intervenuto quando il privato non lo faceva mentre ora gli attori sono principalmente privati.

Il pubblico quindi dovrebbe evitare di bloccare quest'ultimi attivandosi in ambienti più mirati come quelli social che hanno bisogno di un diverso tipo di sostegno oltre a quello classico. Questo conferma il fenomeno di una forte privatizzazione del settore che tuttavia implica anche degli effetti negativi

infatti come evidenziato da (Jankel, 2011) le organizzazioni private for-profit, che spesso sono proprio quelle con maggiori fondi, tendano a mantenere “in-house” le innovazioni di tipo sociale impedendo quindi una rivoluzione nel campo (Chalmers, 2012). Questo protezionismo di mercato, che sposa una cultura conservatrice dei governi, limita in parte la diffusione e la scalata dell'innovazione (Chalmers, 2012).

Rispetto al campione del 2016, quest'anno è presente anche una maggiore percentuale di social incubators (% campione 2016 = 12,05%), bilanciata da una minore percentuale di mixed incubators (% campione 2016 = 39,76%). Anche i dati relativi al fatturato fanno ben sperare infatti rispetto al 2016 (fatturato medio della popolazione pari a 1,13 M€), nel 2017 c'è stato un incremento del fatturato medio per incubatore (crescita del 15%).

Più della metà degli incubatori (**59,3%**) sono stati costituiti a partire dal **2012** quindi il fenomeno dell'incubazione in Italia risulta recente e in crescita. Nel 2017 sono stati fondati 6 nuovi incubatori e alcuni nati negli anni precedenti sono andati in liquidazione cessando quindi la loro attività.

Riclassificandoli per tipologia emerge che gli incubatori social sono caratterizzati da un'età inferiore rispetto alle altre due tipologie sia in termini di media che di mediana suggerendo quindi che si tratta di un fenomeno recente. Per quanto riguarda le richieste di incubazione, emerge che gli incubatori pubblici hanno ricevuto in media meno richieste rispetto ai privati e ai pubblico-privati. Le spiegazioni per questo fenomeno sono due ovvero:

- una crescita della capacità di autovalutazione delle organizzazioni che richiedono di essere incubate
- la nascita di intermediari che cercano di intercettare la domanda di accelerazione e incubazione indirizzando poi le imprese e i team selezionati verso incubatori partner

L'aspetto interessante è che nonostante il numero di richieste sia inferiore, il numero medio di incubate è aumentato.

Le organizzazioni incubate nel 2017 sono 1348, tale numero ingloba sia eventuali organizzazioni già presenti e ancora supportate nel 2017 sia i nuovi ingressi nel 2017 mentre per i team imprenditoriali l'88% degli incubatori supporta meno di 11 team che non hanno ancora costituito un'entità giuridica. Questo dimostra come gli incubatori italiani siano propensi a supportare anche soggetti imprenditoriali in uno stadio molto iniziale.

Passando all'analisi dei servizi offerti dagli incubatori, emerge che essi considerano molto rilevante offrire: accompagnamento manageriale; spazi fisici; supporto alla ricerca di finanziamenti; supporto nello sviluppo di relazioni; formazione imprenditoriale e manageriale.

Considerano invece abbastanza rilevante offrire: servizi amministrativi, legali e giuridici; supporto nella gestione della proprietà intellettuale; supporto allo sviluppo e allo scouting di tecnologie.

Infine, considerano poco rilevante offrire servizi di valutazione dell'impatto sociale; formazione e consulenza su CSR ed etica aziendale.

Andando a riclassificare per tipologia di incubatore, come atteso, i Social considerano più rilevante sia rispetto ai business, sia rispetto ai mixed, l'offerta di servizi di valutazione dell'impatto sociale e di formazione e consulenza su CSR ed etica aziendale.

Quello della valutazione dell'impatto sociale è un tema molto attuale, i concetti di sostenibilità hanno ampliato drasticamente la portata delle opzioni di misurazione e le principali organizzazioni sono alle prese con i report di sostenibilità, ma non vi è alcun segno di consenso su uno standard di reporting comune e le opzioni di valutazione attualmente proposte sono incredibilmente complesse (Hubbard, 2006).

Vi è quindi una crescente necessità sia per il settore pubblico che quello privato di migliorare gli strumenti per misurare il valore sociale, economico ed ambientale prodotto da un'attività (Nicholls, Lawlor, & Neitzert, 2012).

In tale ambito, nonostante la mancanza di uno standard, sono in corso numerosi sforzi e iniziative per valutare l'impatto sociale tra cui come approfondito nei paragrafi precedenti è interessante citare: lo SROI, il TBL e l'IRIS

È stato poi effettuato un confronto della rilevanza dei servizi offerti dal punto di vista delle start-up e degli incubatori per capire se ci fosse una sorta di "mismatch". Dal confronto si nota che gli interessi sembrano piuttosto allineati. Si è cercato di capire la tipologia delle startup incubate e, come atteso, la principale tipologia incubata nel 2017 è quella for-profit seguita poi dalle imprese ibride. Per imprese ibride si intendono le imprese che, pur essendo for-profit, destinano parte degli utili a scopi sociali o hanno esplicitamente tra i propri fini degli obiettivi sociali (es: imprese innovative a vocazione sociale – SIAV, benefit corporation). Un dato rilevante in questo caso è che rispetto al 2016, in aggregato, nel 2017 si evidenzia una leggera crescita percentuale delle organizzazioni incubate ibride e non-profit.

Per quanto riguarda i finanziamenti ricevuti, rispetto al 2016, la media nel 2017 ha subito una leggera contrazione passando dagli 1,46 M€ del 2016 agli 1,18 M€ del 2017. Questo fenomeno probabilmente è dovuto al fatto che la realtà dei finanziatori spazia tra il mondo dei business Angel che investe fino a 100 mila euro a quello dei Venture Capital che investe dai 700 mila euro in poi. Per cui è facile trovare i primi finanziamenti ma quelle intorno ai 500 mila euro sono cifre eccessive per i Business e troppo basse per i VC creando così una sorta di "valle della morte". Suddividendo per tipologia di incubatore si ha che le organizzazioni incubate dai social ricevono, in media, meno finanziamenti rispetto alle organizzazioni incubate dai business e dai

mixed. Inoltre, per essi la variabilità è più contenuta soprattutto rispetto ai business. Suddividendo per natura istituzionale si ha che le organizzazioni incubate dai pubblici ricevono, sia in riferimento alla media sia alla mediana, meno finanziamenti rispetto alle organizzazioni incubate dai privati e pubblico-privati. Passando all'equity delle incubate, più di un terzo degli incubatori ha investito nelle proprie organizzazioni e rispetto al 2016 si è registrato un incremento infatti la percentuale degli incubatori che possiede quote societarie nelle organizzazioni incubate è passata dal 23,5% al 36,8%. In questo contesto un dato rilevante è che nessun incubatore pubblico ha quote societarie nelle incubate. L'ingresso nell'equity avviene infatti quasi esclusivamente da parte degli incubatori privati.

L'investimento in capitale di rischio è la forma più diffusa infatti quasi la totalità (35,5% su 36,8%) degli incubatori che possiede quote societarie nelle incubate fa investimenti monetari in capitale di rischio. Questo vuol dire che più di 3 incubatori su 10 investono in capitale di rischio.

Analizzando i servizi offerti dagli incubatori, uno dei principali è rappresentato dalla creazione di una rete di network infatti la maggioranza (84,2%) fa sforzi specifici per la creazione di una community, aspetto molto interessante poiché l'obiettivo finale del ruolo da mediatore dell'incubatore è che la startup venga inserita a sua volta nella rete. Infatti, non è tanto la presenza nell'incubatore di per sé che aiuterà le startup a diventare un'azienda redditizia, ma le interazioni a cui partecipa mentre il collegamento in rete anche con attori che non sono strettamente affiliati all'incubatore o che si trovano all'interno (Rubin et al., 2015).

Inoltre, creare una community è un'attività essenziale poiché gli incubatori, affinché funzionino in maniera efficiente e in quanto rete multi-sided, devono effettuare sforzi per avere tante startup incubate da una parte quanti clienti interessati a investire dall'altra. Passando all'aspetto finanziario

interno, è stata effettuata un'analisi per capire le voci di costo più rilevanti e le voci di costo maggiore sono quelle per la gestione della struttura e servizi generici e i costi relativi ai servizi di accompagnamento imprenditoriale e tecnici. Questa parte di analisi è servita inoltre a capire quali sono le principali fonti di ricavo e si evince che gli affitti rappresentano, in media, la fonte di entrata maggiore per gli incubatori (29% rispetto al totale) mentre i ricavi dall'erogazione di servizi alle incubate costituiscono circa un quinto delle entrate totali (22,5%).

Guardando ai settori di sbocco delle incubate, i risultati sono allineati con quella che è la tradizione italiana infatti al primo posto troviamo la salute e benessere (il 21,4% delle organizzazioni a significativo impatto sociale opera in quest'area) e al secondo posto troviamo il settore che ingloba la cultura, le arti e l'artigianato (19,8%). I settori meno rappresentati sono quelli della «finanza sostenibile e protezione dei consumatori» (1,3%) e della pace e giustizia (una sola impresa).

Un'importante fase dell'analisi è stata quella di capire quali fossero le difficoltà incontrate nell'incubare imprese a significativo impatto sociale.

Le due ragioni principali della decisione di non incubare organizzazioni a significativo impatto sociale risultano essere: la mancanza di richiesta di incubazione e l'incompatibilità con la mission dell'incubatore.

È da sottolineare come solo una quota minoritaria ovvero il 5,6% degli incubatori ha inserito tra le motivazioni i minori ritorni finanziari attesi per questo tipo di organizzazioni. I tempi di incubazione delle startup sono relativamente brevi infatti la durata media di incubazione nel 2017 corrisponde a 24 mesi (2 anni). È interessante notare che tra le tipologie di incubatore, i social sono gli incubatori che hanno il tempo medio più basso (15 mesi), contro i 28 mesi dei business incubators e i 23 mesi dei mixed incubators. Si è passati poi ad analizzare le startup e i team imprenditoriali

incubati. A tal proposito è stato chiesto agli incubatori di inviare l'elenco delle startup incubate nel 2017. Su 171 incubatori individuati, i questionari ricevuti sono stati 77 ovvero il 45% mentre gli elenchi di startup inviati solo 21 che rappresenta invece il 27% del campione. È stato questo un risultato leggermente deludente in quanto è venuta a mancare una trasparenza da parte degli incubatori che probabilmente non volevano diffondere dati ritenuti sensibili. Tuttavia, capire quali startup si internazionalizzano e quindi una maggiore trasparenza è ciò che servirebbe per migliorare l'ecosistema. Il campione analizzato è risultato tuttavia rappresentativo dai test statistici effettuati su fatturato e dipendenti (t-test al 95% di confidenza) e anche in termini di natura giuridica (pubblici, pubblico-privati e privati), tipologia (business, mixed e social) e distribuzione geografica. Nel 2017 sono state incubate dai 21 incubatori analizzati 464 organizzazioni suddivise in 165 team e 299 startup. Proiettando questi numeri sulla popolazione italiana è stato possibile stimare che nel 2017 sono stati incubati in Italia 1344 team e 2435 startup. Questi sono numeri importanti poiché ci permettono di affermare che queste ultime hanno offerto lavoro a più di 6500 dipendenti realizzando un fatturato di 556 milioni di euro. Rispetto al 2016, nel 2017 sono aumentate tutte le proiezioni. Il numero delle startup in Italia è aumentato da 1934 a 2435 (crescita del 25,9%), il numero di dipendenti da 4583 a 6574 (crescita del 43,4%) e il fatturato da 294 M€ a 556 M€ (crescita dell'89,1%). Un fattore connesso alla crescita del numero delle startup incubate è anche l'aumento, rispetto al 2016, del numero di incubatori presenti in Italia (162 nel 2016, 171 nel 2017). Inoltre, un numero maggiore di startup incubate ha influenzato la stima del numero di dipendenti e del fatturato. Dal confronto tra startup incubate a significativo impatto sociale e startup tradizionali, la media di quelle a significativo impatto sociale è leggermente superiore di circa 30 mila euro, la mediana invece risulta

minore. Questo evidenzia che l'aver un significativo impatto sociale non rappresenta una barriera per la profittabilità delle organizzazioni incubate, aspetto che è stato evidenziato anche dagli incubatori in quanto la maggior parte di essi non cita i minori ritorni finanziari come un motivo per non incubare questo tipo di startup.

In conclusione, gli incubatori e gli acceleratori possono e devono garantire la crescita trasferendo più cultura d'impresa e l'Italia, in particolare, deve puntare ad un programma che sensibilizzi la cultura d'impresa e dell'investimento. Quando si prendono decisioni economiche, gli individui sono assorbiti dalle regole culturali della loro società e un forte elemento frenante in Italia è rappresentato da una bassa avversione al rischio. Il capitale di rischio investito pro capite in Italia è pari a 5 dollari rispetto alla media europea di 36 dollari (Misciagna, 2018).

Oltre al capitale di rischio, un rapporto indipendente Startup Heatmap Europe 2016, attraverso un sondaggio condotto tra 700 imprenditori europei interrogati su quale location avrebbero scelto se avessero potuto ricominciare d'accapo, registra quali fattori significativi la disponibilità di talenti e l'ecosistema innovativo in generale (Startup Heatmap Europe, 2016).

Lo stesso rapporto riporta un tasso di emigrazione, meglio "fuga", delle startup dall'Italia pari al 29%. I fondatori/imprenditori di start-up infatti sono persone che si spostano facilmente da un paese all'altro e si recano dove le condizioni sono più favorevoli ed ospitali trasportando con loro innovazione e rappresentando calamite per finanziatori quindi ricchezza per il paese.

Tuttavia, sembra esserci una nuova consapevolezza da parte di chi amministra in particolare rivolta alla creazione di un ambiente più favorevole per le startup innovative. L'Italia è stato il primo paese al mondo, nel 2012, a regolamentare la raccolta di capitale a rischio per le startup innovative su portali online (equity crowdfunding), con l'ampliamento nel 2017 anche alle

PMI non innovative (DL 50/2017) (Misciagna, 2018). Per la startup innovativa è stato predisposto un quadro di riferimento a livello nazionale che interviene su materie differenti come la semplificazione amministrativa, il mercato del lavoro, le agevolazioni fiscali, il diritto fallimentare e di recente istituzione è il Fondo Nazionale Innovazione (FNI), un soggetto giuridico multi fondo che opera esclusivamente attraverso metodologie di *cd Venture Capital*. Si tratta dello strumento finanziario elettivo per investimenti diretti o indiretti allo scopo di acquisire minoranze qualificate del capitale di startup, scaleup e PMI innovative (Ministero dello sviluppo economico, 2019), avendo come obiettivo quello di accelerare la maturazione del nostro sistema dell'innovazione.

Come più volte sottolineato, una grande importanza è rappresentata dalle reti, a tal proposito il rapporto "The interconnected startup" (Kösters & Umeh, 2018) dimostra come l'interconnessione delle nuove aziende innovative possa rappresentare la soluzione alle difficoltà che gli imprenditori hanno nel reperire risorse. Sempre dal rapporto emerge che l'accesso ad altri ecosistemi locali e costruire una rete rappresenti uno dei più grandi ostacoli per i fondatori di start up. Mentre gli imprenditori europei mostrano una volontà sempre crescente di andare oltre le frontiere del proprio paese di origine, hanno però anche bisogno del sostegno di una rete che ne faciliti l'accesso (Petricciuolo, 2018). Dal rapporto emerge che Monaco, Berlino, Londra e Parigi, insieme con Helsinki, Stoccolma, Tallin, Barcellona e Lisbona siano le città ad avere una fitta rete di interconnessioni. L'Italia, e Milano, appaiono in secondo piano in questo panorama. Non servono infatti grandi connessioni autostradali o ferroviarie per raggiungere questo obiettivo ma ci vuole un paese che sia ospitale, efficiente, aperto alle novità per stimolare una crescita sana e inclusiva, senza essere tagliati fuori dalle dinamiche innovative che stanno attraversando il pianeta (Petricciuolo,

2018). In conclusione, serve maggiore sostegno all'open innovation da parte di PMI, università, enti di ricerca e consulenti con una maggiore educazione all'investimento introducendo sul mercato più investitori istituzionali.

Bibliografia

- Abburrà, L., Grandi, A., & Grimaldi, R. (2003). Il ruolo degli incubatori nella creazione di nuove imprese. Bologna: Rosenberg & Sellier.
- Aernoudt, R. (2004). Incubators: Tool for Entrepreneurship? *Small Business Economics*, 1-10.
- Albort-Morant, G., & Oghazi, P. (2016). How useful are incubators for new entrepreneurs?. *Journal of Business Research*, 69(6), 2125-2129.
- Auricchio, M., Cantamessa, M., Colombelli, A., Cullino, R., Orame, A., & Paolucci, E. (2014). Gli Incubatori D'Impresa in Italia (Business Incubators in Italy). Bank of Italy Occasional Paper, (216).
- Austin, J. E., Gutierrez, R., Ogliastri, E., Reficco, E., & Fischer, R. M. (2006). Effective management of social enterprises: lessons from businesses and civil society organizations in Iberoamerica; a collaborative research project of the Social Enterprise Knowledge Network.
- Avnimelech, G., & Teubal, M. (2006). Creating venture capital industries that co-evolve with high tech: Insights from an extended industry life cycle perspective of the Israeli experience. Elsevier, 1477-1498.
- Avnimelech, G., Schwartz, D., & Bar-El, R. (2007). Entrepreneurial high-tech cluster development: Israel's experience with venture capital and technological incubators. *European Planning Studies*.
- B Lab Europe. (2019). Tratto da <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/italy>
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Ramos, A., & Guitar, S. (2012). Revisiting incubation performance: How incubator typology affects results. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(5), 888-902.
- Becker, B., & Gassmann, O. (2006). Corporate Incubators: Industrial R&D and What Universities can Learn from them. *The Journal of Technology Transfer*, 469-483.
- Bocayuva. (2001). Incubadora tecnologica de cooperativas populares. In Camarotti, I., Spink, P. (Eds.), *Redução da Pobreza e Dinâmicas Locais*. Editora FGV, Rio de Janeiro (p. 235-261).
- Boiral, O. (2006). Global warming: should companies adopt a proactive strategy? *Long Range Planning*, 315-330.
- Bøllingtoft, A., & Ulhøi, J. P. (2005). The networked business incubator—leveraging entrepreneurial agency?. *Journal of business venturing*, 20(2), 265-290.
- Boschetti, C., Grandi, A., & Grimaldi, R. (2011). Risorse, competenze e incubatori di impresa. *Sinergie Rivista di studi e ricerche*, (61-62).
- Bruneel, J., & T. Ratinho, B. C. (2012). The evolution of Business Incubators: Comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations. *Technovation*, 110-121.

- Bugg-Levine, A., & Emerson, J. (2011). Impact investing: Transforming how we make money while making a difference. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 9-18.
- Burke, L., & Logsdon, J. M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long range planning*, 29(4), 495-502.
- Casanovas, G., & Bruno, A. V. (2013). Scaling social ventures and exploratory study of social incubators and accelerators. *Journal of Management for Global Sustainability*, 173-197.
- Caulier-Grice, J. A. (2012). "Social innovation overview: a deliverable of the project: 'the theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in europe' (tepsie), european commission 7th framework programme." European Commission, DG Research, Brussels. .
- Cervantes, M. (2002). The role of governments in promoting start-ups in science based incubators. *Best Practices in Science Based Incubators*, The Hague, the Netherlands (December).
- Chalmers, D. (2012). Social innovation: An exploration of the barriers faced by innovating organizations in the social economy. *Local Economy*, 18-29.
- Chesbrough, H., Vanhaverbeke, W., & West, J. (Eds.). (2006). *Open innovation: Researching a new paradigm*. Oxford University Press on Demand.
- Christensen C, B. H. (2006). Disruptive innovation for social change. *Harvard Business Review*, 94-191.
- Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2002). How effective are technology incubators?: Evidence from Italy. *Research policy*, 31(7), 1103-1122.
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *Academy of management perspectives*, 24(3), 37-57.
- Dees, J. G. (1998). *The Meaning of Social Entrepreneurship*. Stanford University: Draft Report for the Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.
- Dorado, S., & Ventresca, M. J. (2013). Crescive entrepreneurship in complex social problems: Institutional conditions for entrepreneurial engagement. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 69-82.
- Erlich, Y. (2002). Return on public investment in Israeli incubators programs. In *Best Practices in Science Based Incubators Conference*, The Hague, the Netherlands (December).
- Etzkowitz, H. (2003). Research groups as 'quasi-firms': the invention of the entrepreneurial university. *Research policy*, 32(1), 109-121.
- Etzkowitz, H., de Mello, J. M. C., & Almeida, M. (2005). Towards "meta-innovation" in Brazil: The evolution of the incubator and the emergence of a triple helix. *Research policy*, 34(4), 411-424.
- Fonseca, S. A., & Jabbour, C. J. C. (2012). Assessment of business incubators' green performance: A framework and its application to Brazilian cases. *Technovation*, 32(2), 122-132.
- Gassmann, O., Enkel, E., & Chesbrough, H. (2010). The future of open innovation. *R&d Management*, 40(3), 213-221.
- Gates, B. (2011). Innovation with impact: Financing 21st century development. Speech presented to the G-20 Summit, Cannes. Tratto da

- <http://www.thegatesnotes.com/Topics/Development/G20-Report-Innovation-with-Impact/>
- Gonzàles, R., Sentana, E., & Lopis, J. G. (2017). The social profitability of business incubators: a measurement proposal. *An International Journal, Small business and entrepreneurship: thei role in economin and socil development*, 116-136.
 - Gonzalez-Uribe, J., & Leatherbee, M. (2017). The effects of business accelerators on venture performance: Evidence from start-up chile. *The Review of Financial Studies*, 31(4), 1566-1603.
 - Grimaldi & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assesment of incubating models. *Technovation*, 111-121.
 - Grimaldi, R., & Grandi, A. (2001). The contribution of university business incubators to new knowledge-based ventures: Evidence from Italy. *Industry and higher education*, 15(4), 239-250.
 - Grinols, E. L., & Mustard, D. B. (2001). Business profitability versus social profitability: Evaluating industries with externalities, the case of casinos. *Managerial and Decision Economics*, 22(1-3), 143-162.
 - Guimarães, G. (2000). Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares: contribuição para um modelo alternativo de geração de trabalho e renda. *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 111-122.
 - Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.
 - Hannon, P. (2005). Incubation policy and practice: building practitioner and professional capability. *Journal of of Small Business and Enterprise Development*, 57-75.
 - Hannon, P. D., & Chaplin, P. (2003). Are incubators good for business? Understanding incubation practice—the challenges for policy. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 21(6), 861-881.
 - Hansen, M. T., Chesbrough, H. W., Nohria, N., & Sull, D. N. (2000). Networked incubators. *Harvard business review*, 78(5), 74-84.
 - <http://www.birtt.abruzzo.it/p/il-modello-della-tripla-elica.html>
 - Hubbard, Graham. "Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line." *Business strategy and the environment* 18.3 (2009): 177-191.
 - Hunt, C., & Auster, E. (1990). Proactive environmental management: avoiding the toxic trap. *MIT Sloan Management Review*, 7-18.
 - Il modello della tripla elica (2019). *Tratto da Piattaforma dell'osservatorio regionale dell'economia della conoscenza e dello sviluppo imprenditoriale in Abruzzo*
 - Impact Reporting and Investment Standards – IRIS (2011) . International trade center.
 - Jackson, E. T. (2013). Evaluating social impact bonds: question, challenges, innovations and possibilities in measuring outcomes in impact investing. *Community development*, 608-616.
 - Jankel. (2011). (Re)invention. <http://jbcetm.files.wordpress.-com/2011/05/radicalreinvention.pdf>.

- Kerlin, J. A. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 247-263.
- Kösters, T., & Umeh, A. T. (2018). The rise of the interconnected startup. *Startup heatmpam Europe 2018*
- Lalkaka, R. (2000). *Manual on technology business incubators*. Paris: United Nations Educational, Scientific & Cultural Organization.
- Lalkaka, R. (2002). Technology business incubators to help build an innovation-based economy. *Journal of change management*, 3(2), 167-176.
- Lall, S., Bowles, L., & Baird, R. (2013). Bridging the “Pioneer Gap”: The role of accelerators in launching high-impact enterprises. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), 105-137.
- Lettice, F., & Parekh, M. (2010). The social innovation process: Themes, challenges and implications for practice. *International Journal of Technology Management*, 139-158.
- Lewis. (2001) Does technology incubation work? *Reviews of Economic Development Literature and Practice*. U.S. Economic Development, 48.
- Mair, J., & Noboa, E. (2006). Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed. In *Social entrepreneurship* (pp. 121-135). Palgrave Macmillan, London.
- Manetti, G. (2006). Il triple bottom line reporting. Dal coinvolgimento degli stakeholder alle verifiche esterne.
- McAdam, M., & McAdam, R. (2008). High tech start-ups in University Science Park incubators: The relationship between the start-up's lifecycle progression and use of the incubator's resources. *Technovation*, 28(5), 277-290.
- Meneguzzo, M., Carrera, D., & Messina, A. (2008). Incubatori di impresa sociale, volano di sviluppo locale.
- Mian, S., Lamine, W., & Fayolle, A. (2016). Technology Business Incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50, 1-12.
- Miller, P., & Stacey, J. (2014). *Good Incubation. The craft of supporting early-stage social ventures*. London: NESTA. Retrieved from <http://www.nesta.org.uk>.
- Ministero dello sviluppo economico (2019). *Tratto da Startup innovative*: <https://www.mise.gov.it/index.php/it/impresa/competitivita-e-nuove-impreses/start-up-innovative>
- Ministero dello sviluppo economico (2015). *Guida per startup innovative a vocazione sociale alla redazione del “Documento di Descrizione dell’Impatto Sociale”*. Tratto da Ministero dello sviluppo economico Segreteria tecnica del Ministro:
https://www.mise.gov.it/images/stories/documenti/Guida_Startup_Innovative_Vocazione_Sociale_21_01_2015.pdf
- Misciagna, M. M. (2018). L'Italia non è ancora una startup nation e non basterà un fondo pubblico. Tratto da *il sole 24 ore*:
https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/10/03/italia-startup-fondo-pubblico/?refresh_ce=1

- Mosher-Williams, R. (2006). Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field (Vol. 1, No. 3). Aspen Institute.
- Murray, R., & Mulgan, J. C.-G. (2010). Section 1: the process of social innovation. In *The open book of Social Innovation*. The young foundation.
- Neri, V. (2017). Lifegate. Tratto da <https://www.lifegate.it/persone/news/benefit-corporation-cosa-sono>
- Nicholls, A. (2010). Institutionalizing social entrepreneurship in regulatory space: Reporting and disclosure by community interest companies. *Accounting, Organizations & Society*, 394–415.
- Nicholls, J., Lawlor, E., & Neitzert, E. (2012). Guida al ritorno sociale sull'investimento. Cabinet Office.
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2009). A guide to social return on investment. Office of the Third Sector, Cabinet Office.
- Nicolopoulou, K., Karataş-Özkan, M., Vas, C., & Nouman, M. (2017). An incubation perspective on social innovation: the London Hub—a social incubator. *R&D Management*, 47(3), 368-384.
- Nyssens, M. (Ed.). (2006). *Social enterprise: At the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge.
- Pandey, S., Lall, S., Pandey, S. K., & Ahlawat, S. (2017). The appeal of social accelerators: what do social entrepreneurs value?. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(1), 88-109.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50, 13-24.
- Pereira, R. S. (1998). A criação de Cooperativas como instrumento de geração de trabalho e renda: o caso da Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares da Coppe/UFRJ. VIII Seminário Nacional De Parques Tecnológicos E Incubadoras De Empresas, Belo Horizonte, *Annals Brasilia: ANPROTEC/Associação Nacional de Incubadoras de Empresas e Parques Tecnológicos*, 265-277.
- Perrini, F. (Ed.). (2006). *The new social entrepreneurship: what awaits social entrepreneurial ventures?*. Edward Elgar Publishing.
- Peters, L. R. (2004). The Role of Incubators in the Entrepreneurial Process. *Journal of Technology Transfer*. *Journal of Technology Transfer*, 83-91.
- Petricciuolo, V. (2018, 11). La rete superconnessa delle Start-Up Europee: l'Italia ancora off. Tratto da Il blog di Valentina Petricciuolo: <http://valentinapetricciuolo.it/>
- Prahalad, C. K. (2006). *Fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Dorling Kindersley.
- Roig-Tierno, N., Alcazar, J., & Ribeiro-Navarrete, S. (2015). Use of infrastructures to support innovative entrepreneurship and business growth. *Journal of Business Research*, 68(11), 2290-2294.
- RSI forum Responsabilità Sociale dell'impresa. (2016). Tratto da <http://rsiforum.forumattivo.com/t152-l-approccio-triple-bottom-line>
- Rubin, T. H., Aas, T. H., & Stead, A. (2015). Knowledge flow in technological business incubators: evidence from Australia and Israel. *Technovation*, 41, 11-24.

- Rubin, T. H., Aas, T. H., & Stead, A. (2015). Knowledge flow in technological business incubators: evidence from Australia and Israel. *Technovation*, 41, 11-24.
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of small business and enterprise development*, 14(3), 418-434.
- Shih, T., & Aaboen, L. (2017). The network mediation of an incubator: How does it enable or constrain the development of incubator firms' business networks?. *Industrial Marketing Management*.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), 161-194.
- Sidewalk Toronto. (2019). Tratto da <https://sidewalktoronto.ca>
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4-8.
- Soetanto, D. P., & Jack, S. L. (2013). Business incubators and the networks of technology-based firms. *The Journal of Technology Transfer*, 38(4), 432-453.
- Soetanto, D., & Jack, S. (2016). The impact of university-based incubation support on the innovation strategy of academic spin-offs. *Technovation*, 50, 25-40.
- Sonne, L. (2012). Innovative initiatives supporting inclusive innovation in India: Social business incubation and micro venture capital. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(4), 638-647
- Startup Heatmap Europe 2016 report: https://www.startupheatmap.eu/assets/pdf/report_startupheatmap_europe_public_h.pdf
- Stoforos, C., Kavcic, S., Erjavec, E., & Mergos, G. (2000). Agricultural policy analysis model for Slovenian agriculture. *Selective readings on economies in transition. Cahier Options Mediterraneennes*, 44, 91-102.
- Sud, M., VanSandt, C. V., & Baugous, A. M. (2009). Social entrepreneurship: The role of institutions. *Journal of business ethics*, 85(1), 201-216.
- Timothy F. Slaper, P., & Hall, T. J. (2011). The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work? *Indiana*, 1-9.
- Tzameret H. Rubin a, n. T. (2015). Knowledge flow in Technological Business Incubators: Evidence from Australia and Israel. 11-24.
- Van Weele, M., van Rijnsoever, F. J., & Nauta, F. (2017). You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness. *Technovation*, 59, 18-33.
- Vansandt Sud M., . C. (2009). Social entrepreneurship: The role of institutions. *Journal of Business Ethics*, 201-216.
- Vinokur-Kaplan, D., & Connor, J. A. (1998). Nonprofit incubators: Comparative models for nurturing new third sector organizations. *International Society for the Study of Third Sector Research*, Geneva, Switzerland.
- Von Zedtwitz, M., & Grimaldi, R. (2006). Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy. *The Journal of Technology Transfer*, 31(4), 459-468.

- Yunus, M. (2009). *Creating a world without poverty: Social business and the future of capitalism*. reprint. PublicAffairs.
- Zahra, S. A., & Wright, M. (2016). Understanding the social role of entrepreneurship. *Journal of Management Studies*, 53(4), 610-629.
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.
- Zamagni, S., Venturi, P., & Rago, S. (2018). *Impresa sociale*. Tratto da <http://rivistaimpresasociale.it/rivista/item/141/141.html?start=2>

Appendice

L'impatto degli Incubatori e Acceleratori italiani – Questionario 2018

Istruzioni: Per tutte le risposte considerare i dati del 2017. Se nella vostra organizzazione sono svolte anche altre attività, per favore riferirsi solo all'attività di incubazione/accelerazione.

Informazioni anagrafiche

Qual è il nome e la ragione sociale dell'incubatore/acceleratore?	
Nella vostra organizzazione sono svolte anche altre attività non riconducibili alle attività di incubazione/accelerazione¹	si / no
Qual è l'anno di costituzione dell'incubatore/acceleratore?	
Qual è stato il numero medio di dipendenti (FTE) nel 2017? (fare riferimento in tutto il questionario solo alle attività di incubazione/accelerazione)	

Dati finanziari

Come si dividono in percentuale i costi operativi dell'incubatore? Per favore ripartire i costi del personale proporzionalmente all'impegno sulle seguenti attività		
	Voce di costo	%
a	Costi per la gestione della struttura e costi relativi a servizi generici (es: bollette, attrezzature, cancelleria)	
b	Servizi di accompagnamento imprenditoriale e tecnici (es: assistenza legale, amministrativa, contabile, marketing, proprietà intellettuale, trasferimento tecnologico)	
c	Formazione alle imprese incubate/accelerate	
d	Altri servizi agli incubati	

Quali sono le entrate dell'incubatore in percentuale?		
	Voce di costo	%
a	Affitti	
b	Ricavi dall'erogazione di servizi agli incubati	
c	Ricavi da investimenti nelle imprese incubate (es: derivanti dall'avere equity – dividendi – o dal vendere equity – exit -)	
d	Altri ricavi (es: contratti di consulenza)	
e	Sussidi e bandi nazionali e internazionali (compresi cofinanziamenti)	
f	Donazioni	

Quante richieste di incubazione/accelerazione avete ricevuto in totale nel 2017?	
---	--

¹ Ad esempio un Parco Scientifico risponderà "SI" se ospita al suo interno anche imprese consolidate e centri di ricerca. Come indicato nelle "istruzioni" subito sopra, queste attività "altre" non devono essere considerate nelle risposte al questionario.

Quanti team imprenditoriali o organizzazioni avete incubato/accelerato nel 2017? (considerando eventuali team e organizzazioni già presenti e nuovi ingressi)	
Quanti team imprenditoriali non hanno ancora costituito un'organizzazione (non hanno ancora creato un'entità giuridica)?	

Attività

Offrite (direttamente o indirettamente) questi servizi alle organizzazioni incubate/accelerate?				
	No	Solo ad alcune	A molte	A tutte
a				
Accompagnamento manageriale (es: redazione di business plan, costituzione societaria, sviluppo modello di business, mentoring, marketing e supporto alle vendite, internazionalizzazione)				
b				
Spazi fisici (inclusi servizi condivisi)				
c				
Formazione imprenditoriale e manageriale				
d				
Supporto alla ricerca di finanziamenti (incluso aiuto nel dialogo con gli investitori)				
e				
Servizi amministrativi, legali e giuridici				
f				
Supporto nella gestione della proprietà intellettuale				
g				
Supporto nello sviluppo di relazioni - networking (ad esempio con centri di ricerca, università, enti statali, aziende ed altre imprese incubate)				
h				
Supporto allo sviluppo e allo scouting di tecnologie				
i				
Servizi di valutazione dell'impatto sociale alle vostre imprese				
l				
Formazione/consulenza su Business Ethics e Corporate Social Responsibility				

Imprese

Quante organizzazioni avete incubato/accelerato per ciascuna delle seguenti tipologie in percentuale nel 2017?	
a	Organizzazioni non-profit
b	Imprese ibride (es: Srl innovativa a vocazione sociale, B-corp, impresa sociale) ²
c	Imprese for-profit

² Per **imprese ibride** si intendono le imprese che, pur essendo for-profit, destinano parte degli utili a scopi sociali o hanno *esplicitamente* tra i propri obiettivi degli obiettivi sociali e/o ambientali.

Supportate imprese a significativo impatto sociale? ³	Si	No
---	----	----

SEZIONE SOLO PER CHI SUPPORTA imprese a significativo impatto sociale:

Quante imprese a significativo impatto sociale avete incubato/accelerato nel 2017? (considerando eventuali imprese già presenti e nuovi ingressi)	
--	--

Utilizzate delle metriche o dei criteri per valutare l'impatto sociale potenziale delle imprese che incubate	Si	No
---	----	----

In quali settori operano/operavano? (indicare il numero di imprese per ciascun settore, alcune imprese possono appartenere a più settori)

a	Salute e benessere (incluso sport)	
b	Povertà ed emarginazione sociale	
c	Sviluppo della comunità	
d	Cultura, arti e artigianato	
e	Protezione dell'ambiente	
f	Finanza sostenibile e protezione dei consumatori	
g	Inserimento lavorativo, creazione di posti di lavoro, uguaglianza di genere	
h	Educazione	
i	Turismo sociale e consumo responsabile	
l	Pace e giustizia	
m	Servizi a imprese sociali e organizzazioni non-profit	

Offrite servizi specifici per questo tipo di imprese come ad esempio strumenti finanziari ad hoc?	Si	No
--	----	----

Quali difficoltà avete riscontrato supportando imprese a significativo impatto sociale? (risposta multipla)

a	Minori ritorni finanziari attesi	
b	Maggiori difficoltà a trovare finanziamenti	
c	Obiettivi e linguaggi diversi	
d	Nessuna difficoltà	
e	Altro	

³ Sono organizzazioni che introducono **innovazione sociale** cioè “una nuova soluzione ad un problema sociale che è più efficace, efficiente, sostenibile o giusta delle soluzioni esistenti e per la quale il valore creato matura”. primariamente per la società tutta, piuttosto che per individui privati”. Possono essere tali imprese profit, non-profit e ibride. Ad esempio può essere considerata tale un'impresa for-profit con un significativo impatto sociale positivo perché produce e commercializza prodotti per categorie svantaggiate o perché ha un impatto ambientale positivo introducendo tecnologie più pulite di quelle esistenti.

SEZIONE SOLO PER CHI NON SUPPORTA imprese a significativo impatto sociale:

Avete mai ricevuto richieste di incubazione da imprese a significativo impatto sociale?	Sì	No
--	-----------	-----------

Perché non avete supportato o non supportereste imprese a significativo impatto sociale? (risposta multipla)		
a	Minori ritorni finanziari attesi	
b	Maggiori difficoltà a trovare finanziamenti	
c	Obiettivi e linguaggi diversi	
d	Fuori dalla mission dell'incubatore	
e	Altro	

Finanziamento e Community

A quanto ammontano in totale i finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni che avete incubato/accelerato nel 2017?		
Avete preso quote societarie – equity - delle organizzazioni incubate nel 2017?	Sì	No
Se sì (risposta multipla)		
	per investimenti di capitale di rischio?	Sì No
	in cambio di prestazioni e servizi? (work for equity)	Sì No
Avete organizzato eventi/workshops/seminari aperti anche ai non incubati?	Sì	No
Avete fatto altri sforzi specifici per creare una community?	Sì	No

Come selezionavate nel 2017 le candidature dei team imprenditoriali e delle organizzazioni interessate ai vostri servizi di incubazione/accelerazione? (risposta multipla)

a	a “Sportello” aperto (le candidature possono essere inviate in qualsiasi momento)	
b	con una o più Call / Competizioni all'anno (le candidature possono essere inviate in un periodo di tempo limitato)	

Per quanto tempo le organizzazioni/team selezionati usufruiscono dei vostri servizi di incubazione/accelerazione in media? (es: 6 mesi, un anno, tre anni)	
---	--

Vi chiediamo per favore di inviarci l'elenco dei nomi e le partite IVA dei team imprenditoriali e delle organizzazioni incubate/accelerate nel 2017 (considerando eventuali imprese già presenti e nuovi ingressi) a questo indirizzo email: impattosociale@polito.it

Grazie per la partecipazione