

# POLITECNICO DI TORINO

Collegio di Ingegneria Gestionale

**Corso di Laurea Magistrale  
in Ingegneria Gestionale**

Tesi di Laurea Magistrale

## **La relazione tra gli incubatori d'impresa e le startup da essi incubate: analisi delle organizzazioni italiane**



**Relatori**

Prof. Paolo Landoni

**Candidato**

Elia Bianco

A.A. 2018/2019



*Esprimo i più sentiti ringraziamenti a tutto il team di ricerca senza il quale questo lavoro non sarebbe stato possibile: al Professore Paolo Landoni per l'opportunità offertami e per la grande professionalità, al dottorando DIGEP Giuliano Sansone per i consigli e il costante aiuto fornito, al ricercatore DIGEP Davide Viglialoro per la preziosa collaborazione, al laureando Mariano Oliva per aver condiviso con me il lavoro che ci ha portato alla redazione della presente ricerca, ai membri di Italia Startup e al supporto di Banca Etica, Compagnia di San Paolo, Impact Hub Milano, Instilla, IREN, Make a Cube<sup>3</sup> e SocialFare che hanno contribuito alla ricerca.*

*Ringrazio inoltre i miei amici, fondamentale fonte di spensieratezza.*

*La mia più profonda gratitudine va infine alla mia famiglia per avermi supportato durante tutte le tappe da me vissute fino ad ora, esprimere il valore del vostro supporto a parole è utopistico.*

*Elia*

<b>Executive summary .....</b>	<b>i</b>
INTRODUZIONE .....	I
ANALISI DELLA LETTERATURA .....	II
METODOLOGIA .....	VII
ANALISI DEGLI INCUBATORI ITALIANI E CERTIFICATI.....	VIII
ANALISI DELLE STARTUP INCUBATE .....	XV
INCUBATORI QUOTATI .....	XVII
CONCLUSIONI .....	XX
<b>1. Introduzione.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Analisi della letteratura .....</b>	<b>3</b>
2.1 RADICI DEL CONCETTO DI INCUBAZIONE .....	3
2.2 DEFINIZIONE DI INCUBATORE .....	3
2.3 I SERVIZI OFFERTI DAGLI INCUBATORI .....	5
2.4 FONTI DI RICAVO E DI COSTI DEGLI INCUBATORI.....	7
2.5 TIPOLOGIE DI INCUBATORE .....	7
2.6 INCUBATORI SOCIALI .....	11
2.7 SETTORI SOCIALI.....	12
2.8 TRENDS NELL'INCUBAZIONE SOCIALE .....	13
2.9 IL VALORE CREATO DAGLI INCUBATORI .....	14
2.10 NASCITA E SVILUPPO DEGLI INCUBATORI.....	17
2.11 GLI INCUBATORI IN ITALIA .....	20
2.12 DATI SUGLI INCUBATORI IN ITALIA.....	23
2.13 L'ACCELERATORE DI IMPRESA E COWORKING .....	25
2.14 OPEN INNOVATION.....	28
<b>3. Metodologia .....</b>	<b>32</b>
3.1 L'AGGIORNAMENTO DELL'ELENCO DEGLI INCUBATORI .....	32
3.2 L'AGGIORNAMENTO DEL DATABASE.....	33
3.3 LA CREAZIONE DEL QUESTIONARIO .....	33
3.4 L'INVIO DELLA SURVEY .....	34
3.5 ANALISI DATI .....	35
<b>4. Analisi.....</b>	<b>36</b>
4.1 ANALISI DEGLI INCUBATORI ITALIANI .....	36
4.1.1 <i>Tipologia degli incubatori</i> .....	36

4.1.2	<i>Natura giuridica degli incubatori</i> .....	36
4.1.3	<i>Distribuzione geografica degli incubatori</i> .....	37
4.1.4	<i>Età degli incubatori</i> .....	39
4.1.5	<i>Numero di dipendenti nel 2017</i> .....	40
4.1.6	<i>Il fatturato degli incubatori italiani nel 2017</i> .....	41
4.1.7	<i>Numero di richieste di incubazione</i> .....	42
4.1.8	<i>Numero di organizzazioni incubate</i> .....	43
4.1.9	<i>Numero team imprenditoriali incubati che non hanno ancora costituito un'entità giuridica</i> .....	45
4.1.10	<i>Servizi offerti</i> .....	45
4.1.11	<i>Confronto della rilevanza dei servizi offerti dal punto di vista degli incubatori e delle startup</i> .....	48
4.1.12	<i>Tipologia di organizzazioni incubate nel 2017</i> .....	49
4.1.13	<i>Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate nel 2017</i> .....	50
4.1.14	<i>Quote societarie nelle organizzazioni incubate</i> .....	52
4.1.15	<i>Confronto dei servizi offerti tra incubatori che hanno investito nelle organizzazioni incubate e incubatori che non hanno investito</i> .....	54
4.1.16	<i>Sforzi specifici fatti dagli incubatori per creare una community</i> .....	55
4.1.17	<i>Divisione dei costi operativi</i> .....	56
4.1.18	<i>Divisione dei ricavi</i> .....	57
4.1.19	<i>Settori delle organizzazioni incubate a significativo impatto sociale</i> .....	60
4.1.20	<i>Difficoltà nell'incubazione di imprese a significativo impatto sociale</i> .....	60
4.1.21	<i>Misurazione dell'impatto sociale delle incubate</i> .....	61
4.1.22	<i>Ragioni della decisione di non incubare organizzazioni a significativo impatto sociale</i> .....	61
4.1.23	<i>Altre attività non riconducibili alle attività di incubazione/accelerazione</i> .....	62
4.1.24	<i>Selezione delle candidature dei team imprenditoriali e delle organizzazioni interessate ai servizi di incubazione/accelerazione</i> .....	63
4.1.25	<i>Tempo medio di incubazione</i> .....	63
4.2	<b>ANALISI DELLE STARTUP INCUBATE</b> .....	71
4.2.1	<i>Diffusione geografica delle startup</i> .....	71
4.2.2	<i>Anno di costituzione delle startup</i> .....	72
4.2.3	<i>Settore ATECO delle startup</i> .....	73
4.2.4	<i>Numero di dipendenti delle startup incubate</i> .....	74
4.2.5	<i>Fatturato delle startup incubate</i> .....	75
4.2.6	<i>Attivo delle startup incubate</i> .....	76
4.2.7	<i>Capitale sociale delle startup incubate</i> .....	77
4.2.8	<i>Confronto tra startup incubate a significativo impatto sociale e startup incubate non a significativo impatto sociale</i> .....	78
4.3	<b>INCUBATORI CERTIFICATI</b> .....	80
4.3.1	<i>Metodologia incubatori certificati</i> .....	80
4.3.2	<i>Requisiti per lo status di incubatore certificato</i> .....	80

4.3.3	<i>Lista 32 incubatori certificati al 31 Dicembre 2017</i> .....	82
4.3.4	<i>Analisi dati incubatori certificati</i> .....	83
4.3.5	<i>Distribuzione geografica incubatori certificati</i> .....	83
4.3.6	<i>Tipologia e natura giuridica degli incubatori certificati</i> .....	84
4.3.7	<i>Il fatturato degli incubatori certificati</i> .....	85
4.3.8	<i>Anno di costituzione degli incubatori certificati</i> .....	86
4.3.9	<i>Numero di dipendenti degli incubatori certificati</i> .....	86
4.3.10	<i>Numero di richieste di incubazione ricevute dagli incubatori certificati</i> .....	87
4.3.11	<i>Numero di organizzazioni incubate dagli incubatori certificati</i> .....	88
4.3.12	<i>Numero team imprenditoriali, incubati dagli incubatori certificati, che non hanno ancora costituito un'entità giuridica</i> .....	88
4.3.13	<i>Servizi offerti dagli incubatori certificati</i> .....	89
4.3.14	<i>Tipologia di organizzazioni incubate dagli incubatori certificati</i> .....	90
4.3.15	<i>Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate dagli incubatori certificati</i> .....	91
4.3.16	<i>Dettaglio dei finanziamenti ricevuti sopra il milione di euro per gli incubatori certificati</i> .....	92
4.3.17	<i>Incubatori certificati che detengono quote societarie nelle organizzazioni incubate</i> .....	93
4.3.18	<i>Sforzi specifici fatti dagli incubatori certificati nel 2017 per creare una community</i> .....	94
4.3.19	<i>Divisione dei costi operativi degli incubatori certificati</i> .....	94
4.3.20	<i>Divisione dei ricavi degli incubatori certificati</i> .....	95
4.3.21	<i>Altre attività non riconducibili alle attività di incubazione/accelerazione negli incubatori certificati</i> ....	95
4.3.22	<i>Selezione delle candidature dei team imprenditoriali e delle organizzazioni interessate ai servizi di incubazione/accelerazione negli incubatori certificati</i> .....	96
4.3.23	<i>Tempo medio di incubazione negli incubatori certificati</i> .....	97
4.4	<b>INCUBATORI QUOTATI</b> .....	100
4.4.1	<i>Breve descrizione di Digital Magics</i> .....	100
4.4.2	<i>Breve descrizione di H-Farm</i> .....	101
4.4.3	<i>Breve descrizione di Lventure Group</i> .....	101
4.4.4	<i>Distribuzione geografica e natura istituzionale degli incubatori quotati</i> .....	102
4.4.5	<i>Andamento azionario degli incubatori quotati nel 2017</i> .....	102
4.4.6	<i>Anno di costituzione e capitalizzazione di borsa degli incubatori quotati</i> .....	103
4.4.7	<i>Ricavi degli incubatori quotati</i> .....	103
4.4.8	<i>Dipendenti degli incubatori quotati</i> .....	104
4.4.9	<i>Altre attività degli incubatori quotati</i> .....	105
4.4.10	<i>Exit degli incubatori quotati nel 2017</i> .....	105

**5. Conclusioni..... 107**

**Bibliografia..... 117**

## Indice grafici

Grafico 1: Numero di dipendenti .....	x
Grafico 2: Numero di organizzazioni incubate .....	xi
Grafico 3: Finanziamenti ricevuti dalle incubate .....	xiii
Grafico 4: Anno di costituzione delle startup.....	xvi
Grafico 5: Numero di dipendenti delle startup.....	xvi
Grafico 6: Età degli incubatori italiani.....	39
Grafico 7: Età degli incubatori italiani (suddivisione per natura istituzionale) .....	40
Grafico 8: Numero di dipendenti .....	41
Grafico 9: Numero di richieste di incubazione (suddivisione per natura istituzionale) .....	43
Grafico 10: Numero di organizzazioni incubate .....	44
Grafico 11: Numero di organizzazioni incubate (suddivisione per tipologia) .....	44
Grafico 12: Servizi offerti .....	46
Grafico 13: Servizi offerti (suddivisione per tipologia).....	47
Grafico 14: Servizi offerti (suddivisione per natura istituzionale).....	48
Grafico 15: Servizi offerti (confronto tra incubatori e startup).....	49
Grafico 16: Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate .....	51
Grafico 17: Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate .....	51
Grafico 18: Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate (suddivisione per tipologia) .....	52
Grafico 19: Quote societarie nelle organizzazioni incubate (suddivisione per tipologia e per natura istituzionale) .....	53
Grafico 20: Investimenti in capitale di rischio (suddivisione per tipologia e per natura istituzionale).....	54
Grafico 21: Work for equity (suddivisione per tipologia e per natura istituzionale) .....	54
Grafico 22: servizi offerti (suddivisione per incubatori che hanno investito e incubatori che non hanno investito).....	55
Grafico 23: Sforzi specifici fatti dagli incubatori per creare una community (suddivisione per tipologia e per natura istituzionale) .....	56
Grafico 24: Costi operativi (suddivisione per tipologia).....	57
Grafico 25: Costi operativi (suddivisione per natura istituzionale) .....	57
Grafico 26: ricavi .....	58
Grafico 27: ricavi (suddivisione per tipologia) .....	59
Grafico 28: ricavi (suddivisione per natura istituzionale) .....	59
Grafico 29: Settori delle organizzazioni incubate a significativo impatto sociale .....	60

Grafico 30: Difficoltà nell'incubazione di organizzazioni a significativo impatto sociale.....	61
Grafico 31: Ragioni della decisione di non incubare organizzazioni a significativo impatto sociale.....	62
Grafico 32: Tempo medio di incubazione.....	64
Grafico 33: Anno di costituzione delle startup.....	73
Grafico 34: Settore ATECO delle startup .....	74
Grafico 35: Numero di dipendenti delle startup.....	75
Grafico 36: Fatturato delle startup .....	76
Grafico 37: Attivo delle startup.....	77
Grafico 38: Capitale sociale delle startup .....	77
Grafico 39: Anno di costituzione degli incubatori certificati.....	86
Grafico 40: Numero di dipendenti degli incubatori certificati .....	87
Grafico 41: Numero di richieste di incubazione ricevute dagli incubatori certificati .....	87
Grafico 42: Numero di organizzazioni incubate dagli incubatori certificati.....	88
Grafico 43: Numero team imprenditoriale, incubati dagli incubatori certificati, che non hanno ancora costituito un'entità giuridica.....	89
Grafico 44: Servizi offerti dagli incubatori certificati.....	90
Grafico 45: Tipologia di organizzazioni incubate dagli incubatori certificati .....	91
Grafico 46: Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate dagli incubatori certificati .....	92
Grafico 47: Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate dagli incubatori certificati (dettaglio sopra il milione di euro).....	93
Grafico 48: Costi operativi degli incubatori certificati .....	94
Grafico 49: Ricavi degli incubatori certificati.....	95
Grafico 50: Selezione delle candidature dei team imprenditoriali negli incubatori certificati.....	96
Grafico 51: Tempo medio di incubazione negli incubatori certificati .....	97

## Indice figure

Figura 1: Andamento azionario degli incubatori quotati nel 2017.....	xviii
Figura 2: Modelli di incubazione. Tratta da Grimaldi & Grandi (2005).....	8
Figura 3: relazione tra imprenditorialità, incubatori, networks di business angels e la crescita di aziende tecnologiche (Aernoudt, 2004).....	17
Figura 4: distribuzione geografica degli incubatori italiani e del campione utilizzato per le analisi.....	38
Figura 5: Distribuzione geografica delle startup.....	72
Figura 6: Distribuzione geografica degli incubatori certificati.....	84

Figura 7: Andamento azionario degli incubatori quotati .....	102
--	-----

## Indice tabelle

Tabella 1: Anno di costituzione e capitalizzazione di borsa degli incubatori quotati .....	xix
Tabella 2: Ricavi degli incubatori quotati.....	xix
Tabella 3: Tipologie di business incubators (Aernoudt, 2004).....	9
Tabella 4: Settori sociali e finalità delle soluzioni innovative .....	13
Tabella 5: Servizi offerti dagli incubatori italiani (Auricchio et al, 2014).....	24
Tabella 6: Natura giuridica degli incubatori italiani e del campione utilizzato per le analisi.....	37
Tabella 7: distribuzione geografica degli incubatori italiani .....	37
Tabella 8: Distribuzione geografica delle startup .....	72
Tabella 9: confronto fatturato e dipendenti tra startup a significativo impatto sociale e startup non a significativo impatto sociale.....	79
Tabella 10: lista 32 incubatori certificati a Dicembre 2017.....	83
Tabella 11: Distribuzione geografica degli incubatori certificati .....	84
Tabella 12: Natura istituzionale degli incubatori certificati.....	85
Tabella 13: Tipologia degli incubatori certificati .....	85
Tabella 14: Anno di costituzione e capitalizzazione di borsa degli incubatori quotati.....	103
Tabella 15: Ricavi degli incubatori quotati.....	104
Tabella 16: Dipendenti degli incubatori quotati .....	104

# Executive summary

## Introduzione

Nella sfida della globalizzazione dei mercati, le economie che stanno dimostrando un maggior dinamismo e resistenza agli shock derivanti dalle svalutazioni e crisi dei mercati sono quelle che mantengono nel tempo alti profili tecnologici ed innovativi. Per questo le politiche economiche dei governi sono sempre più mirate a incentivare lo sviluppo di settori industriali ed imprese che fanno di innovazione, R&D e avanguardie tecnologiche il loro punto di forza.

In questo contesto si inserisce l'incubatore d'impresa, in quanto numerose ricerche testimoniano come esso sia un promotore di innovazione e come i governi lo utilizzino come strumento per aiutare le giovani imprese ad alto contenuto tecnologico a crescere e svilupparsi.

In Italia, negli ultimi anni l'incubatore d'impresa ha assunto un ruolo chiave, soprattutto grazie ai provvedimenti normativi in materia di crescita introdotti dal Decreto Legge n. 179/2012 n. 179 (Convertito con la Legge n. 221 del 17 dicembre 2012 e recante "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese", cosiddetto decreto crescita 2.0), con il quale è stato introdotto nel nostro ordinamento un quadro sistematico volto a favorire la nascita e la crescita delle cosiddette "startup innovative" (di seguito, le "Startup"). Inoltre, il decreto crescita 2.0 del 2012 e il Decreto del 22 Dicembre 2016 del Ministero dello Sviluppo economico definiscono i requisiti che un incubatore deve soddisfare per entrare a far parte della sezione speciale del Registro delle Imprese ed essere riconosciuto come incubatore certificato.

Seppur in letteratura si trovano numerose analisi riguardo agli incubatori e ai loro effetti economici, gli studi riguardo alla situazione italiana sono pochi e concentrati sull'analisi dei vari modelli di incubazione (Grimaldi & Grandi, 2005; Von Zedtwitz & Grimaldi, 2006) e sull'efficacia degli incubatori nel favorire la nascita e la crescita di startup tecnologiche (Colombo & Delmastro, 2002). Più recentemente sono state svolte delle mappature del contesto italiano (Giordano et al., 2015; Social Innovation Monitor, 2017), ciò nonostante la conoscenza delle realtà di incubazione italiana risulta ancora superficiale e non completa. Inoltre, non sono presenti lavori che operino un'analisi comparativa tra gli incubatori italiani e gli incubatori italiani certificati e tra gli incubatori italiani e altri sottoinsiemi di incubatori (come gli incubatori quotati, gli incubatori corporate o gli incubatori che investono in startup innovative).

Il presente lavoro si pone innanzitutto l'obiettivo di aggiornare il lavoro del Social Innovation Monitor (2017) e di effettuare analisi differenziali tra i risultati raggiunti dagli incubatori italiani nel 2017 e quelli del 2016. In secondo luogo, si propone di effettuare una mappatura degli incubatori

certificati e degli incubatori quotati sul territorio italiano. Inoltre, si sono svolte analisi comparative tra gli incubatori italiani, gli incubatori italiani certificati e gli incubatori quotati. Infine, si sono analizzate le performance delle startup italiane incubate nel corso del 2017 e si sono comparati i loro risultati con quelli del 2016.

A tal fine si sono raccolte le informazioni necessarie all'analisi tramite l'invio di un questionario tra Luglio e Ottobre 2018 a tutti i 171 incubatori italiani, riscontrando un tasso di risposta del 45% (77 incubatori considerati nel campione per l'analisi).

Il lavoro è strutturato come segue: inizialmente saranno presentate le caratteristiche degli incubatori d'impresa, approfondendo i servizi offerti e i benefici generati. Successivamente si fornirà una descrizione della realtà italiana e dell'evoluzione del concetto di incubatore avvenuto in Italia nel corso degli anni. L'analisi della letteratura sarà seguita dalla descrizione degli *step* principali che hanno caratterizzato la creazione del questionario e la raccolta dei dati. In seguito, saranno presentati i risultati della ricerca tramite le seguenti analisi: analisi della popolazione degli incubatori italiani, analisi delle startup, analisi degli incubatori certificati e analisi degli incubatori quotati. Si terminerà con i commenti conclusivi.

## **Analisi della letteratura**

### **Radici del concetto di incubazione**

Le radici etimologiche del concetto di incubazione giacciono in Europa. Nei tempi antichi, le persone andavano nei templi romani o greci coricandosi e avvolgendosi con la pelle di animali appena sacrificati. Questa pratica era chiamata incubazione. L'incubazione era effettuata con il fine di ottenere una visione per sconfiggere una malattia. Gradualmente l'incubatore divenne il posto dove i bambini nati prematuramente venivano seguiti e aiutati a crescere.

Il principio dell'incubazione è proprio questo: aiutare i bambini nati prematuramente a crescere in condizioni controllate (Aernoudt, 2004). Queste condizioni dovrebbero aiutarli a sopravvivere, crescere e svilupparsi. I business incubators fanno lo stesso con le giovani aziende, supportandole e aiutandole a sopravvivere e crescere durante il periodo di startup quando sono più vulnerabili.

### **Definizione di incubatore**

La letteratura fornisce diverse definizioni di business incubators, che possono essere utili per ricavare i componenti principali del concetto stesso. Per esempio: “organizations that supply joint location, services, business support and networks to early stage ventures” (Bergek & Norman, 2008), “a value-adding intervention system” that “...controls and links resources with the objective of facilitating the successful new venture development” (Hackett & Dilts, 2004) o “a place where specific professional

resources are organized to help the emergence and first development of new companies (Albert & Gaynor, 2006). Quindi, il luogo, le risorse, i servizi, il controllo e il tempo appaiono come temi comuni nella letteratura connessa agli incubatori (Baraldi & Havenvid, 2015). Oltre a questi cinque componenti, Hackett & Dilts (2004) hanno proposto di aggiungere “origins of incubated ideas” che corrisponde alle fonti che sostengono un processo di incubazione. Inoltre, un ultimo componente corrisponde agli outcomes (Baraldi & Havenvid, 2015).

Il luogo, il tempo, le fonti, le risorse, il controllo (o governance), i servizi (o attività) e gli outcomes corrispondono quindi ai 7 componenti chiave dell’incubazione essendo i temi più ricorrenti nella letteratura su questo fenomeno (Baraldi & Havenvid, 2015).

Inoltre, da queste definizioni emerge che il concetto di incubatore copre una realtà eterogenea che è composta da diversi modelli di incubazione e da diverse tipologie di incubatori. Tuttavia, dalle varie definizioni che si trovano in letteratura si può scorgere un obiettivo comune, e cioè produrre aziende di successo che alla fine della fase di incubazione saranno finanziariamente autosufficienti e di ottenere questo risultato in un periodo di tempo ragionevole (Aernoudt, 2004). Per raggiungere questo obiettivo ogni incubatore offre un mix di servizi alle aziende incubate.

### **Tipologie di incubatori**

Nella nostra analisi utilizzeremo una classificazione basata sulla natura istituzionale degli incubatori operata da Grimaldi and Grandi (2005). Grimaldi e Grandi identificano due principali categorie di incubatori:

- Incubatori pubblici: sono incubatori finanziati per lo più da risorse pubbliche e gestiti da enti o istituzioni pubbliche, aventi sia obiettivi macroeconomici quali il supporto alla crescita tecnologica ed economica e all’occupazione, sia obiettivi a livello di impresa, quali la riduzione dei costi di costituzione di una nuova attività imprenditoriale e la riduzione del tasso di fallimento delle nuove imprese.
- Incubatori privati: sono incubatori che si occupano per lo più di startup a contenuto tecnologico ed innovativo e sono controllati da istituzioni private, come ad esempio grandi imprese o venture capitalist. La particolarità degli incubatori appartenenti a questo modello di incubazione sta nella capacità di creare network tra i team delle start up incubate, dando vita a sinergie derivanti dalla cooperazione e dallo scambio di informazioni tra tenant (Grimaldi & Grandi, 2005), e nel networking, ossia l’accesso privilegiato per le imprese incubate al network di contatti che ruotano attorno all’incubatore, permettendo quindi l’accesso a risorse intangibili come informazioni, competenze e conoscenze che creano valore aggiunto per le startup stesse. L’obiettivo degli incubatori privati, essendo iniziative appunto private, è per lo

più ottenere un profitto dall'incubazione, ad esempio attraverso la vendita della quota di partecipazione nell'impresa incubata al momento dell'exit. Questa tipologia di incubatori infatti partecipano all'equity delle imprese incubate, traendone un beneficio una volta concluso il programma di incubazione.

Un'ulteriore classificazione che utilizzeremo è stata descritta da Aernoudt (2004) e descrive le seguenti tipologie di incubatori: business incubators, mixed incubators e social incubators.

I differenti tipi di incubatori riflettono la storia e l'evoluzione del concetto di incubazione. Inizialmente gli incubatori erano un mezzo per rivitalizzare le aree manifatturiere in decadenza, e agivano come strumento per la loro riconversione. Erano del "mixed type" e offrivano servizi a tutti i tipi di aziende, dalle low-tech, alle no tech. Sia in Europa che in USA, il concetto si è evoluto. I business incubators prima divennero uno strumento per promuovere una più forte diversificazione dell'economia regionale, e più tardi divennero uno strumento per migliorare la competitività regionale promuovendo aziende technology-based. (Aernoudt, 2004).

Aernoudt inoltre, è uno dei primi autori a introdurre il concetto di "social incubator". L'incubatore sociale può essere definito come "un'organizzazione che supporta attivamente il processo di creazione e sviluppo di nuove organizzazioni innovative, prevalentemente a significativo impatto sociale, attraverso servizi di accompagnamento manageriale e altri servizi offerti sia direttamente sia attraverso una rete di partner" (Lall et al., 2013; Miller & Stacey, 2014).

### **Il valore creato dagli incubatori**

Numerose ricerche sono state effettuate per capire se gli incubatori generassero delle esternalità positive sulla società e se effettivamente avessero un impatto positivo sul successo delle startup. Tuttavia, l'elevata eterogeneità delle realtà esistenti, insieme con la diversità degli approcci metodologici seguiti, rende difficile la comparabilità dei risultati ottenuti in letteratura per quanto riguarda l'efficacia degli incubatori. Per questo il tema della valutazione degli effetti economici di tali enti è ancora controverso.

Sonne (2011), nella sua analisi sugli incubatori sociali indiani, evidenzia che i finanziamenti, pur essendo essenziali per l'imprenditorialità (United Nations Development Program, 2004), sono molto limitati, specialmente da parte dei grandi istituti bancari. Basu (2006) e Demircuc-Kunt (2008) sostengono che i finanziamenti rappresentano un problema reale per gli imprenditori indiani e questo è confermato da un sondaggio della World Bank Enterprise il quale sostiene che i finanziamenti rappresentano nella maggior parte dei casi un vincolo per gli imprenditori indiani con un numero di dipendenti inferiore alle dieci unità che operavano nei settori tradizionali (World Bank Enterprise Survey India, 2006). Sonne (2011) denuncia che, mentre le banche non stanno ancora prendendo in

considerazione la possibilità di finanziare l'innovazione inclusiva, la microfinanza non fornisce finanziamenti sufficienti per sostenere la crescita di una social venture.

D'altra parte, la maggior parte delle evidenze descritte in letteratura descrivono i vantaggi e i benefici generati dagli incubatori sia a livello micro sulle startup incubate, sia a livello macro sulla società.

Delmastro et Colombo (2002), con il fine di capire se i parchi scientifici in Europa aiutassero la nascita e la crescita di aziende tecnologiche, hanno comparato 45 aziende tecnologiche italiane che all'inizio degli anni 2000 erano supportate da incubatori tecnologici all'interno di parchi scientifici con un campione della stessa dimensione di aziende tecnologiche non incubate. I risultati hanno mostrato che alle organizzazioni incubate sono associati più alti tassi di crescita rispetto alle non incubate. Le aziende supportate risultano inoltre performare meglio in termini di adozione di tecnologie innovative, nell'attitudine a partecipare a programmi di R&D internazionali e nello stabilire collaborazioni, in particolare con le università. Delmastro e Colombo hanno inoltre concluso che le aziende incubate accedono più facilmente ai sussidi pubblici e che i parchi tecnologici attraggono imprenditori con un più elevato capitale umano, misurato in termini di risultati scolastici e all'esperienza di lavoro maturata.

Fang et al (2010), nella loro survey sui programmi di incubazione in Taiwan, hanno mostrato come l'utilizzazione "tenant-incubator social capital" influenza positivamente i meccanismi di apprendimento inter-organizzativi (OLM), che a sua volta trasforma il beneficio delle relazioni sociali in performance delle incubate, in termini di capacità tecnologica, competenza manageriale e soddisfazione del programma di incubazione.

Aeroudt (2004) sostiene che bisogna promuovere un'interazione tra le reti di business angels e i managers degli incubatori in modo che la loro azione combinata abbia un impatto positivo sul clima imprenditoriale in Europa, portando alla nascita di nuove aziende tecnologiche, più imprenditorialità e conseguentemente a più progetti per gli incubatori e per i business angels.

### **Gli incubatori in Italia**

In Italia lo sviluppo degli incubatori è stato stimolato dal settore pubblico: secondo lo studio "Gli incubatori d'impresa in Italia" (Auricchio et al., 2014), la nascita dei primi incubatori è avvenuta negli anni ottanta attraverso la Società per la Promozione e Sviluppo Imprenditoriale (SPI) al fine di promuovere l'imprenditorialità e lo sviluppo economico soprattutto nelle aree economicamente più svantaggiate del paese. I primi a nascere sono stati gli incubatori d'impresa nella forma dei Business and Innovation Center (BIC), improntati al modello proposto dalla Commissione europea, i BICs sono organizzazioni che offrono consulenza, prendono parte al trasferimento tecnologico e organizzano sessioni di training per le piccole e medie imprese innovative. Lo scopo delle BICs è di

supportare le aziende nel processo di innovazione e nei progetti di internazionalizzazione principalmente nelle aree industriali in declino. Il loro focus non è solo sulle startup, ma anche sulle imprese già esistenti.

Dalla fine degli anni ottanta hanno cominciato a svilupparsi i Parchi Scientifici e Tecnologici (PST), una categoria di incubatori tuttora gestita prevalentemente con risorse pubbliche, volti ad attuare percorsi di incubazione al fine di sostenere la nascita e lo sviluppo di imprese innovative.

Solo alla fine degli anni novanta hanno iniziato a diffondersi anche in Italia gli incubatori universitari, orientati in particolare al trasferimento tecnologico dal mondo accademico al mondo imprenditoriale.

Dal duemila in avanti hanno cominciato a nascere incubatori di natura privata, specializzati prevalentemente nel settore Internet e che svolgono in taluni casi anche il ruolo di venture capitalist.

### **Dati sugli incubatori in Italia**

Due tra le più recenti analisi quantitative svolte sugli incubatori italiani sono state eseguite da Auricchio et al (2014), in riferimento ai dati dell'anno 2012, e dal Social Innovation Monitor (2017), in riferimento al 2016. Un primo risultato da loro ottenuto è stato un censimento degli incubatori in Italia. Dalle loro analisi emerge che nel 2012 in Italia erano presenti 61 enti svolgenti effettivamente una significativa attività di incubazione, mentre nel 2016 162. Questi risultati sottolineano la forte crescita avvenuta in questo settore negli anni più recenti in Italia. Il campione utilizzato per l'analisi del 2012 è composto da 58 incubatori mentre per l'analisi del 2016 sono stati utilizzati i dati di 88 incubatori.

Una prima evidenza delle due ricerche è la suddivisione percentuale degli incubatori in base alla natura istituzionale. È emerso che nel 2012 circa i due terzi degli incubatori avessero natura pubblica, risultato completamente ribaltato nel 2016, nella quale il 63% degli incubatori è stato accertato di natura privata. Questi dati confermano il trend descritto in letteratura, secondo il quale negli anni più recenti stanno nascendo sempre più incubatori privati (Grimaldi & Grandi, 2005).

Gli incubatori facenti parte del campione 2012 sono risultati avere mediamente 16 dipendenti, con più del 60 per cento di essi con meno di otto dipendenti e ben il 40 per cento con meno di quattro. Dall'analisi del 2016 emerge che l'incubatore medio si è rimpicciolito in termini di dipendenti, infatti il numero medio di dipendenti registrato nel 2016 è stato di 4,8, con circa l'80% di incubatori con meno di 8 dipendenti. È interessante sottolineare come, pur essendoci stata dal 2012 al 2016 una forte crescita nel numero di incubatori, questi nuovi incubatori sono mediamente di più piccole dimensioni rispetto all'incubatore medio presente sul territorio italiano nel 2012.

Successivamente, in tutte e due le ricerche è stata effettuata una analisi sulla suddivisione percentuale dei costi, dalle quale è emerso che nel 2012 la gran parte dei costi (47%) era imputabile alle *facility* (ad esempio, gestione degli immobili, internet, telefono, segreteria, gestione dei laboratori), il 22 per cento a consulenze alle imprese offerte direttamente dall'incubatore e il 7 per cento a consulenze alle imprese offerte da soggetti esterni all'incubatore. Nel 2016 la maggior parte dei costi si sono confermati essere imputabili ai costi di gestione e servizi generici, anche se con una percentuale inferiore rispetto al 2012 (37,5%).

Nel 2012 il 15% degli incubatori dichiarava di possedere quote societarie, questa percentuale nel 2017 è cresciuta al 23,5%, probabilmente dovuto all'aumento del numero di incubatori privati presenti nel campione del 2016, infatti da entrambe le analisi è emerso che gli incubatori privati sono più propensi a investire nelle organizzazioni incubate.

Analizzando le richieste di incubazione ricevute e il numero di organizzazione incubate, in entrambe le analisi (2012 e 2016) emerge che il sistema è fortemente polarizzato, con pochi incubatori che ricevono un grande quantitativo di richieste e che incubano un grande numero di organizzazioni, mentre la maggior parte degli incubatori riceve poche richieste e supporta poche organizzazioni. Infatti, nel 2012 il 78 per cento degli incubatori ha ricevuto mediamente meno di 10 idee-business plan e la stessa percentuale (78%) ne ha accettate meno di 10. Nel 2016 circa il 60% degli incubatori ha ricevuto meno di 50 richieste e circa il 75% ne ha incubate al massimo 15.

## Metodologia

Inizialmente è stata compiuta una ricerca con il fine di individuare la popolazione degli incubatori italiani. Si è partiti dal database incubatori SIM 2017 e si è verificato se gli incubatori facenti parte del database svolgessero ancora attività di incubazione. Successivamente, si è integrato il database formato con altri incubatori individuati tramite ricerca secondaria su Internet e tramite articoli di riviste accademiche e database di organizzazioni legate all'ambito dell'incubazione e delle startup.

Successivamente all'identificazione della popolazione degli incubatori italiani si è creato un database con un'ampia varietà di informazioni ad essi collegati. Per prima cosa, si sono registrati i dati di "contatto", sono stati individuati per ogni incubatore il numero di telefono, il link del sito web, l'e-mail e la regione di appartenenza. Successivamente, sono stati registrati la ragione sociale, la partita IVA e il codice fiscale. Infine, è stato annotato se fossero incubatori di tipo corporate o universitari. Sono stati inoltre individuati gli incubatori certificati a Dicembre 2017. Questi dati hanno permesso l'identificazione degli incubatori sul database AIDA, da cui sono state ricavate informazione di tipo finanziario come i ricavi 2017, informazioni di tipo anagrafico come l'anno di costituzione e la natura istituzionale degli incubatori (pubblico, pubblico-privato o privato). Successivamente, oltre agli

incubatori certificati, sono stati identificati gli incubatori quotati, i programmi di corporate incubation e infine gli incubatori che investono in startup innovative italiane.

Tale fase è stata seguita dalla creazione di un questionario da sottoporre a tutti gli incubatori. Esso è stato strutturato in modo da essere compilato online tramite il software SurveyMonkey<sup>1</sup>, ma, al contempo, è stata parallelamente realizzata una versione in Microsoft Word, per arginare eventuali problematiche legate all'utilizzo della prima variante. Per la sua creazione si è usato come riferimento il questionario usato per la Ricerca Incubatori SIM 2017 cercando, dove possibile, di mantenere le stesse domande in modo da poter successivamente effettuare delle comparazioni tra i dati del 2016 e del 2017 e, analizzando i feedback raccolti nella Ricerca Incubatori SIM (2017) si è deciso di integrare il questionario con ulteriori domande, così si è formato il questionario incubatori SIM 2018. Oltre al questionario, è stato chiesto agli incubatori di inviare anche la ragione sociale e la partita IVA delle startup incubate nel 2017.

Nei mesi di Luglio e Agosto 2018 sono state inviate le e-mail ai 171 incubatori tramite l'indirizzo di posta elettronica [impattosociale@polito.it](mailto:impattosociale@polito.it), creato appositamente per la ricerca Incubatori SIM 2017 e riutilizzato per la ricerca incubatori SIM 2018.

Inoltre, nei mesi di Settembre e Ottobre 2018 gli incubatori sono stati contattati telefonicamente per risolvere eventuali dubbi nella compilazione del questionario e per raccogliere informazioni riguardanti le ragioni per la non compilazione dello stesso. La data di chiusura della raccolta dati, inizialmente fissata per inizio Settembre, è stata posticipata al 17 Ottobre 2018.

## **Analisi degli incubatori italiani e certificati**

### **Analisi della popolazione degli incubatori italiani e degli incubatori certificati**

Dei 171 incubatori facenti parte della popolazione, 77 hanno risposto al questionario (tasso di risposta del 45%). A Dicembre 2017, gli incubatori certificati erano 32, di cui 19 hanno risposto al questionario entrando a far parte del campione degli incubatori analizzati e formando il campione per l'analisi degli incubatori certificati.

72 dei 77 incubatori che hanno risposto al questionario sono stati suddivisi in tre differenti categorie<sup>2</sup>:

- 36 *Incubatori business* (50%). Organizzazioni che non supportano imprese a impatto sociale.
- 23 *Incubatori mixed* (31,9%). Organizzazioni che offrono supporto ad almeno un'impresa a impatto sociale fino ad un massimo del 50% rispetto al numero di incubate totali;

---

<sup>1</sup> <https://it.surveymonkey.com/>

<sup>2</sup> Non è stato possibile classificare 9 incubatori dal momento che risultavano mancanti dati relativi al numero di incubate totali o a significativo impatto sociale.

- 13 *Incubatori social* (18,1%). Organizzazioni che supportano più del 50% di imprese a impatto sociale.

5 incubatori sono stati considerati “non classificabili” in base alle risposte fornite al questionario.

La stessa suddivisione è stata effettuata per gli incubatori certificati:

- 8 *Incubatori business* (42,1%)
- 8 *Incubatori mixed* (42,1%)
- 3 *Incubatori social* (15,8%)

Rispetto agli incubatori italiani, una percentuale maggiore di incubatori certificati fa parte dei mixed incubators, mentre una minore percentuale sono social o business incubators.

### **Distribuzione geografica degli incubatori**

Quasi il 60% della popolazione degli incubatori italiani 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 (19,4%).

Analizzando la distribuzione degli incubatori certificati, si nota che essa segue abbastanza fedelmente quella degli incubatori italiani. Infatti, a Dicembre 2017, più dell'80% degli incubatori certificati sono situati nelle regioni settentrionali. La Lombardia è la regione in cui sono situati più incubatori certificati (25%), seguita dal Piemonte (12,5%) e dal Friuli-Venezia Giulia (12,5%).

A differenza degli incubatori italiani, la percentuale di incubatori certificati situati nell'area meridionale e insulare è molto più bassa (6,3%), mentre è più alta la percentuale di incubatori certificati localizzati nelle regioni del Nord-Est (34,4% per gli incubatori certificati, 19,4% per gli incubatori italiani).

### **Età degli incubatori**

Le analisi mostrano come l'incubazione è un fenomeno recente e in crescita. Infatti, più della metà degli incubatori italiani (59,3%) sono stati costituiti a partire dal 2012, mentre il 43,8% degli incubatori certificati si è costituito a partire dallo stesso anno.

C'è stato un picco di incubatori nati nel 2013 (27), probabile effetto del Decreto Crescita 2.0 che, incentivando le startup innovative, ha favorito la nascita di servizi rivolti a queste (dalla consulenza, ai software, agli incubatori).

Gli incubatori certificati mostrano un'età media superiore (10,9 anni) rispetto alla media degli incubatori italiani (8,2 anni), segno del fatto che in generale gli incubatori certificati sono incubatori che operano nell'ambito dell'incubazione da più tempo, avendo acquisito più esperienza, rispetto ad un incubatore non certificato.

### Numero di dipendenti<sup>3</sup>

Gli incubatori italiani hanno normalmente dimensioni medio-piccole in termini di dipendenti (circa l'84% ne possiede meno di 8, Grafico 1). Si nota come solo 3 incubatori (dei 76 rispondenti) hanno avuto nel 2017 mediamente più di 20 dipendenti, tuttavia la somma dei dipendenti di questi 3 incubatori rappresenta circa il 23% del totale dei dipendenti degli incubatori rispondenti (411).

Gli incubatori certificati risultano, in media, più grandi dell'incubatore italiano medio in termini di numero di dipendenti.

Non solo la media, ma anche la mediana del numero di dipendenti è superiore per gli incubatori certificati (mediana certificati uguale a 4, mediana incubatori italiani uguale a 3).

Ad alcuni incubatori è associato un numero di dipendenti pari a zero per la loro natura consortile: in questi casi le risorse sono apportate direttamente dai soci.

Dalla media del numero di dipendenti relativa al campione di incubatori italiani, è possibile ricavare una stima del numero di dipendenti occupati nel 2017 dai 171 incubatori italiani. Questa stima rivela che in Italia, nel 2017 e nel settore dell'incubazione, sono stati occupati 923 dipendenti, in crescita rispetto al 2016 (769 dipendenti).

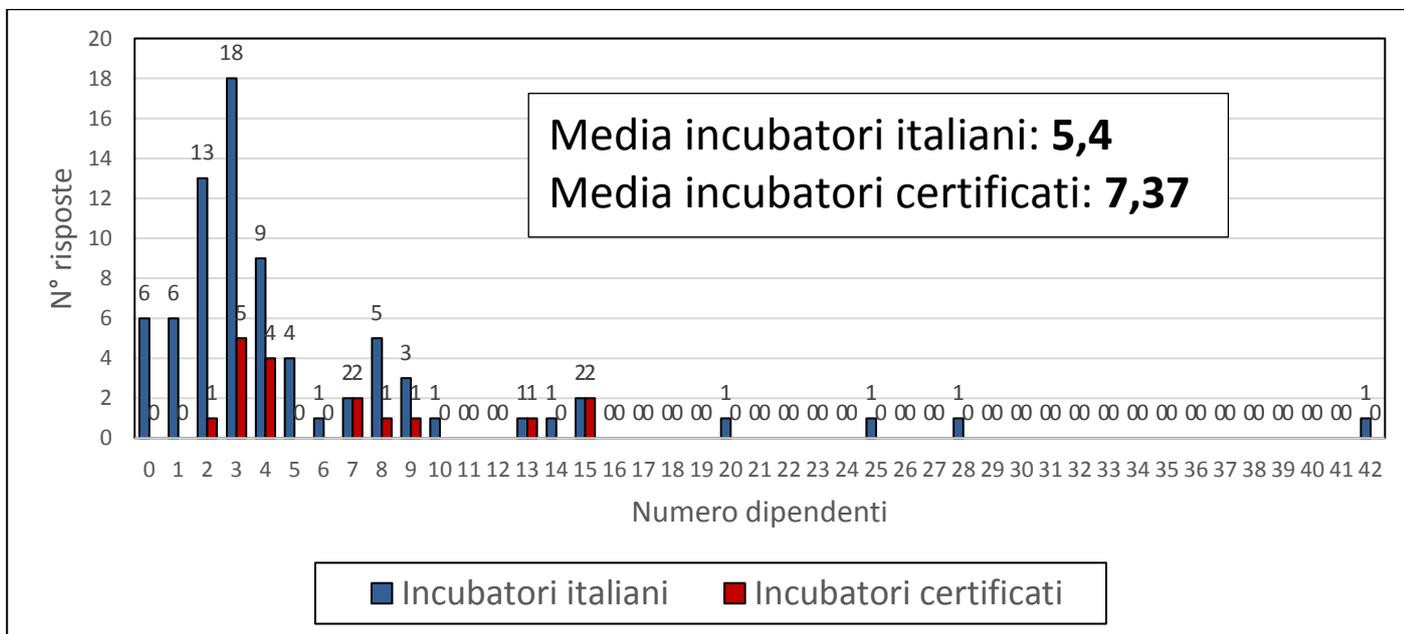


Grafico 1: Numero di dipendenti

N incubatori italiani = 76 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

N incubatori certificati = 17 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

<sup>3</sup> Agli incubatori è stato di richiesto di calcolare il numero di dipendenti utilizzando il metodo *full-time equivalent* (FTE).

## Numero di organizzazioni incubate nel 2017

Circa l'80% degli incubatori italiani ha supportato al massimo 20 organizzazioni nel 2017 (grafico 2). Solo 6 incubatori hanno supportato più di 50 organizzazioni nel 2017.

Coerentemente con i risultati in termini di dipendenti, l'incubatore certificato medio incuba più organizzazioni rispetto all'incubatore italiano medio. Inoltre, anche le mediane sono più alte (mediana organizzazioni incubate dagli incubatori certificati uguale a 25, mediana organizzazioni incubate dagli incubatori italiani uguale a 10).

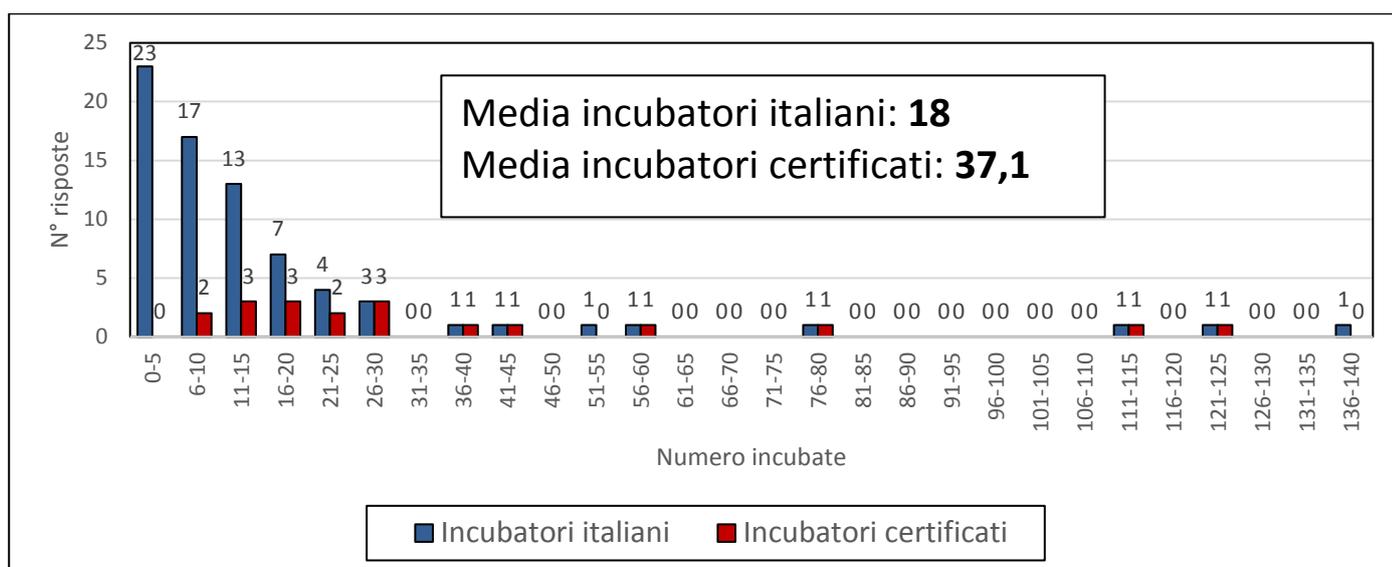


Grafico 2: Numero di organizzazioni incubate

*Nincubatori italiani = 75 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018*

*Nincubatori certificati = 19 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018*

## Servizi offerti

Gli incubatori hanno in questo caso dichiarato se offrirono i servizi individuati nella letteratura a nessuna, solo ad alcune, a molte o a tutte le incubate. Per comparare i risultati è stato creato un indicatore percentuale basato sulle stime fornite<sup>4</sup>: per ciascuno dei 10 servizi inclusi nel questionario, indicati con pedice  $j$ , il numero di risposte relative alle singole classi  $N_{ij}$  è stato moltiplicato per il relativo coefficiente  $a_i$  (0 per la risposta “a nessuna”, 0,33 per “solo ad alcune”, 0,66 per “a molte” e 1 per “a tutte”). I quattro valori sono poi stati sommati e divisi per il numero totale di risposte  $N_j$ . A titolo di esempio, se tutti gli incubatori avessero dichiarato di non offrire supporto nella ricerca di finanziamenti alle proprie incubate, il risultato sarebbe stato 0%.

4

$$\text{Percentuale Servizio}_j = \frac{\sum a_i * N_{ij}}{N_j}$$

Dall'analisi è emerso che gli incubatori italiani considerano rilevante offrire: accompagnamento manageriale (79,9%), spazi fisici (inclusi servizi condivisi) (70,4%), supporto alla ricerca di finanziamenti (76%), supporto nello sviluppo di relazioni (88,2%) e formazione imprenditoriale e manageriale (66,9%). Gli incubatori italiani considerano meno rilevante offrire: servizi amministrativi, legali e giuridici (38,7%), supporto nella gestione della proprietà intellettuale (47,4%) e supporto allo sviluppo e allo scouting di tecnologie (60,4%). Infine, dalla ricerca è emerso che gli incubatori non considerano rilevante offrire i seguenti servizi: servizi di valutazione dell'impatto sociale (24,5%) e formazione e consulenza su CSR ed etica aziendale (20,7%).

Gli incubatori certificati considerano molto rilevante offrire: accompagnamento manageriale (87,6%), formazione imprenditoriale e manageriale (68,1%), supporto alla ricerca di finanziamenti (76,9%) e supporto nello sviluppo di relazioni (9,8%).

Gli incubatori certificati considerano poco rilevante offrire: servizi di valutazione dell'impatto sociale (22,6%), formazione e consulenza su CSR ed etica aziendale (17,4%) e servizi amministrativi, legali e giuridici (40,1%).

Rispetto agli incubatori italiani, gli incubatori certificati ritengono più rilevante offrire accompagnamento manageriale, supporto nella gestione della proprietà intellettuale e supporto nello sviluppo di relazione-networking. Mentre ritengono meno rilevante offrire servizi di spazi fisici (inclusi servizi condivisi).

### **Tipologia di organizzazioni incubate nel 2017**

È stato chiesto agli incubatori a quale tra le seguenti tipologie appartenessero le organizzazioni incubate: organizzazioni non-profit, imprese ibride e imprese for-profit.

Quasi la totalità (83,8%) delle imprese incubate nel 2017 dagli incubatori italiani sono risultate essere imprese for-profit. Una percentuale minore è formata dalle imprese ibride (12,2%) e solamente circa 1 impresa incubata su 25 risulta un'impresa non-profit.

Circa la stessa suddivisione percentuale si riscontra nelle organizzazioni incubate dagli incubatori certificati. Anche in questi ultimi la maggioranza delle organizzazioni incubate sono imprese for-profit (77,7%). Una percentuale minore è costituita da imprese ibride (19,5%), mentre quasi nessuna organizzazione non-profit è incubata dagli incubatori certificati (2,8%).

Rispetto agli incubatori italiani, gli incubatori certificati incubano una percentuale superiore di imprese ibride, mentre incubano una percentuale leggermente inferiore di organizzazioni non-profit e di imprese for-profit.

## Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate nel 2017

Il 60% degli incubatori italiani ha dichiarato che i finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate non hanno superato, in totale, i 50 mila euro (grafico 5). In media, le organizzazioni incubate da un incubatore raccolgono in totale 1,18 milioni di euro, ma la media nettamente più alta della mediana sottolinea, come visibile dal grafico, che un sottoinsieme di incubatori supporta organizzazioni che hanno ricevuto finanziamenti molto più alti rispetto ai finanziamenti ricevuti in media dalle altre imprese incubate.

Il 50% degli incubatori certificati incuba organizzazioni che raccolgono più di un milione di euro di finanziamenti (cioè la mediana degli incubatori certificati è 1 milione di euro).

Sia in riferimento alla media sia alla mediana (mediana incubatori italiani uguale a 0,18 e mediana incubatori certificati uguale a 1), i finanziamenti raccolti dalle organizzazioni incubate dagli incubatori certificati sono superiori rispetto ai finanziamenti raccolti dalle organizzazioni incubate dagli incubatori italiani.

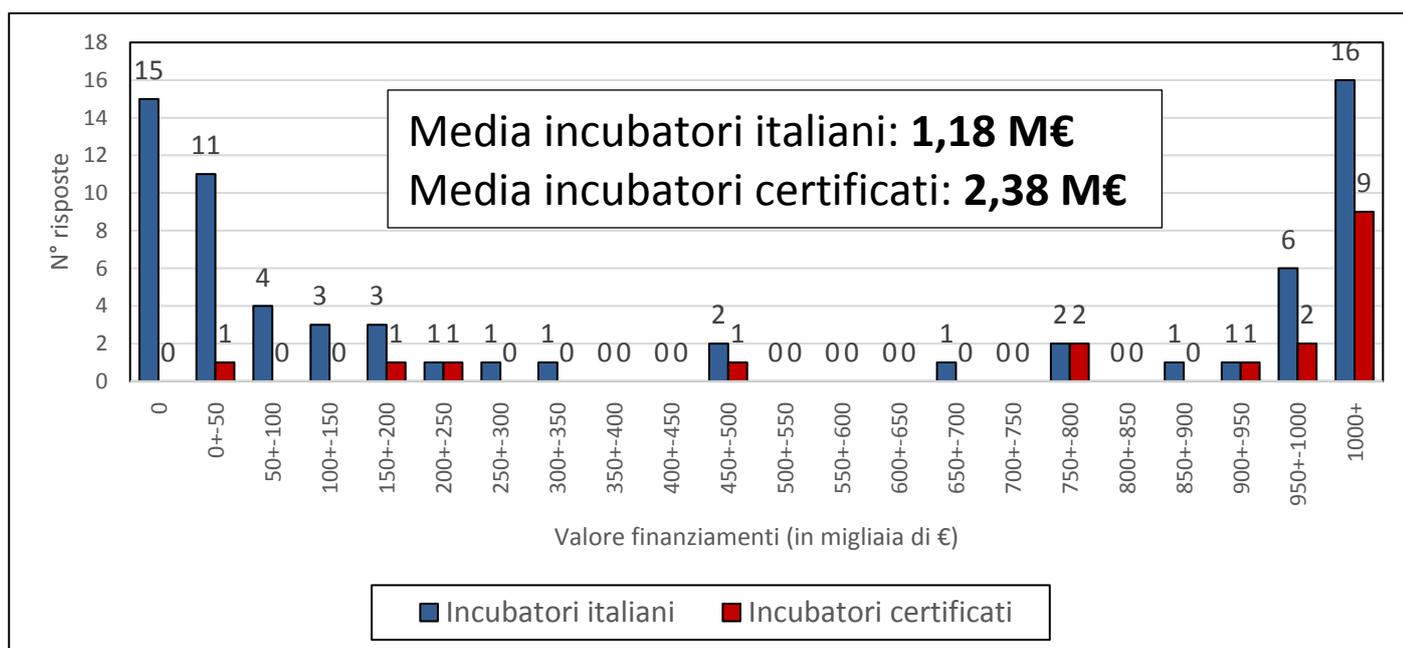


Grafico 3: Finanziamenti ricevuti dalle incubate

N incubatori italiani = 68 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

N incubatori certificati = 18 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

## Quote societarie nelle organizzazioni incubate nel 2017

Nel momento della redazione del questionario, abbiamo assunto che gli incubatori potessero acquisire quote societarie nelle organizzazioni incubate:

- facendo un investimento monetario,
- in cambio di prestazioni e servizi.

Una soluzione non esclude l'altra.

I risultati dell'analisi mostrano che il 36,8% degli incubatori italiani detiene quote societarie nelle incubate.

Facendo riferimento agli incubatori certificati, il 60% di questi ultimi dichiara di avere quote societarie nelle organizzazioni incubate, una percentuale molto superiore rispetto alla popolazione degli incubatori italiani.

Andando ad analizzare in che modo gli incubatori entrano a far parte della compagine sociale delle organizzazioni incubate, si nota che più di 3 incubatori italiani su 10 investono in capitale di rischio nelle organizzazioni incubate.

Quasi la totalità degli incubatori italiani (35,5% su 36,8%) e degli incubatori certificati (52,6% sul totale di 57,9%) che possiede quote societarie nelle incubate, fa investimenti monetari in capitale di rischio.

Solo 1 incubatore italiano su 5 assume quote societarie in cambio di prestazioni e servizi alle organizzazioni incubate, mentre circa la metà (18,4% su 36,8%) degli incubatori che possiedono quote societarie nelle incubate fa work for equity. Come per le due analisi precedenti, una percentuale superiore di incubatori certificati investe facendo work for equity. Infatti, circa il 54,5% degli incubatori certificati che possiede quote societarie nelle incubate (31,6% su 57,9%) le assume in cambio di prestazioni e servizi.

### **Selezione delle candidature dei team imprenditoriali e delle organizzazioni interessate ai servizi di incubazione/accelerazione nel 2017**

Gli incubatori hanno dichiarato se selezionassero le candidature dei team imprenditoriali e delle organizzazioni interessate ai servizi di incubazione/accelerazione a “Sportello” aperto e/o con una o più call/competizioni all'anno.

Dall'analisi emerge che il 74% degli incubatori italiani seleziona le candidature a “Sportello” aperto, mentre il 54,5% seleziona le candidature con una o più call/competizioni all'anno.

Rispetto agli incubatori italiani, gli incubatori certificati sembrano utilizzare maggiormente entrambi questi due criteri per la selezione delle organizzazioni da incubare. Infatti, quasi l'80% degli incubatori certificati dichiara di selezionare le candidature dei team imprenditoriali a «Sportello» aperto, mentre il 68,4% le seleziona con una o più call / competizioni all'anno.

## **Tempo medio di incubazione nel 2017**

È stato chiesto agli incubatori italiani quale fosse il tempo medio di incubazione per i loro soggetti incubati.

Le risposte fornite mostrano come la durata media di incubazione nel 2017 per i soggetti incubati dagli incubatori italiani corrispondeva a 24 mesi (2 anni). È interessante notare:

- Il picco dei 36-39 mesi: 22 incubatori dei 73 che ci hanno risposto a questa domanda ha un tempo medio di incubazione di circa 3 anni.
- il gruppo dai 3 mesi ai 2 anni: 40 incubatori dei 73 che ci hanno risposto a questa domanda ha un tempo medio di incubazione che varia tra i 3 e i 2 anni.

In media, i soggetti incubati dagli incubatori certificati sono supportati per un periodo molto vicino (24,6 mesi) rispetto ai soggetti incubati dagli incubatori italiani (24 mesi).

## **Analisi delle startup incubate**

Dei 77 incubatori facenti parte del nostro campione, 21 incubatori hanno inviato la lista dei team imprenditoriali e delle organizzazioni supportate nel 2017. Nel 2017 risultano supportate dai 21 incubatori: 464 startup e team imprenditoriali, 165 team imprenditoriale e 299 startup. Partendo da questi dati si è calcolata una stima dei team imprenditoriali e delle startup supportate dai 171 incubatori italiani nel 2017: le stime indicano che nel 2017 in Italia sono stati supportati 1344 team imprenditoriali e 2435 startup.

Le analisi che seguono sono basate sul campione formato da 299 startup.

### **Diffusione geografica delle startup**

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 rappresenta la zona in cui il numero di startup incubate è minore.

### **Anno di costituzione delle startup**

Il grafico 10 mostra una crescita costante del numero di nuove startup nate dal 2012 al 2016, dato in linea con la crescita del numero di incubatori negli stessi anni. Circa il 90% delle startup si sono costituite sotto forma di S.r.l. Circa una startup su cinque, incubata nel 2017, ha più di 3 anni.

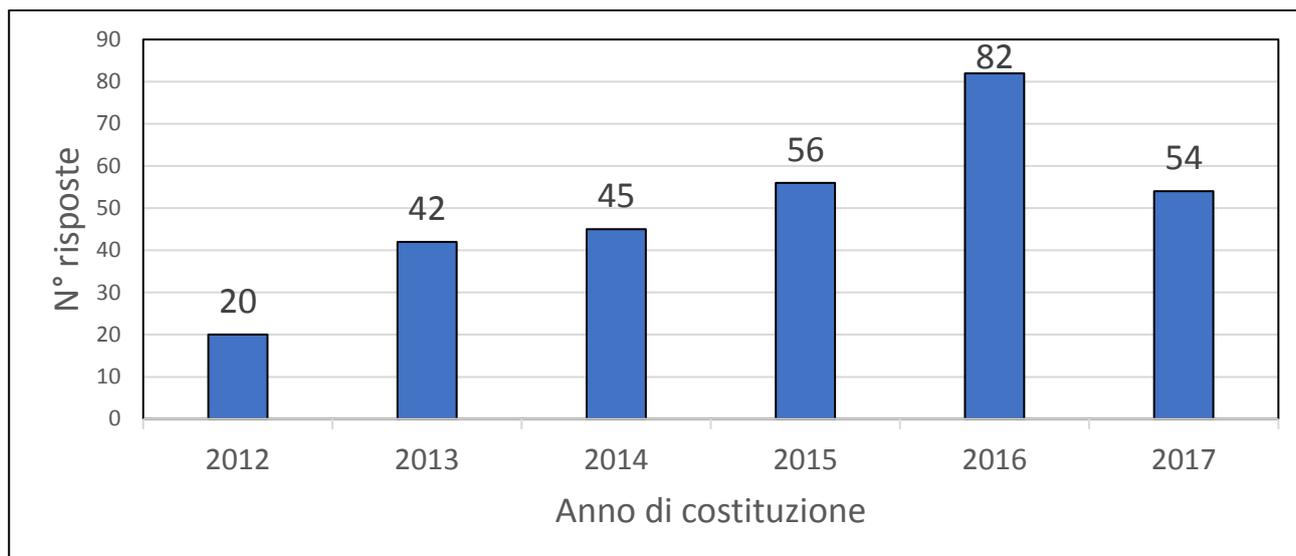


Grafico 4: Anno di costituzione delle startup

N = 299 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

### Numero di dipendenti delle startup incubate

In circa l'85% delle startup incubate, il numero di dipendenti è inferiore a 5 (grafico 11).

Nel 3,6% dei casi il numero dei dipendenti è superiore a 20.

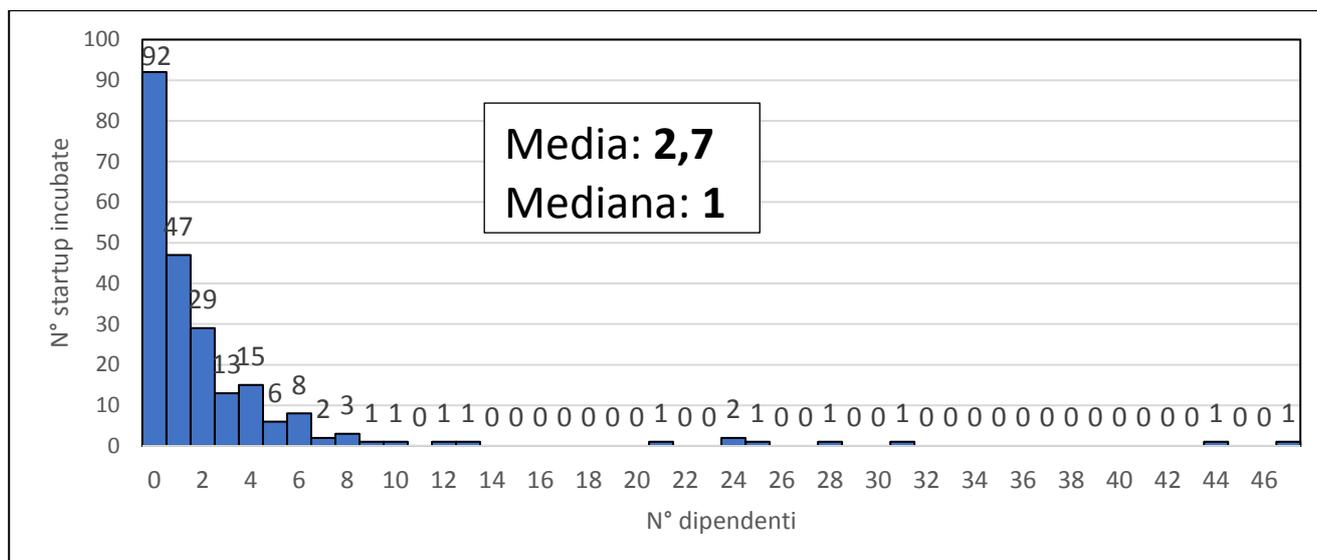


Grafico 5: Numero di dipendenti delle startup

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

### Fatturato delle startup incubate

In circa il 44,3% delle startup incubate, il fatturato non supera i 25 mila euro. Inoltre, per circa il 68% delle startup incubate esso non supera i 100 mila euro. Sono presenti solo 16 startup con un fatturato superiore ai 500 mila euro.

La media (228,3 k€) risulta molto più elevata della mediana (34,3 k€); questo indica che, come per l'analisi del numero di dipendenti, anche in questo caso un limitato numero di startup ha un fatturato notevolmente più elevato rispetto alle altre organizzazioni.

### **Incubatori quotati**

Oltre agli incubatori italiani e agli incubatori certificati, si sono analizzate le performance e i servizi offerti degli incubatori quotati.

È importante sottolineare come tra gli incubatori quotati analizzati non rientrano i programmi di corporate incubation gestiti da società quotate, in quanto i programmi di corporate incubation sono stati analizzati separatamente.

Nella popolazione degli incubatori italiani del 2017 (composta da 171 incubatori) sono presenti 3 incubatori quotati. Questi tre incubatori, tutti quotati su Borsa Italiana, sono:

- **Digital Magics:** è un incubatore quotato e certificato con sede a Milano. Si è quotato su Alternative Investment Market (AIM), il mercato di Borsa italiana dedicato alle PMI ad alto potenziale di crescita organizzato e gestito dalla Borsa Italiana, il 31 luglio 2013.
- **H-farm:** è un incubatore quotato e certificato con sede a Roncade (Treviso). Quotato dal 13 novembre del 2015 su Alternative Investment Market (AIM), H-Farm è stato fra i primi ad adottare un modello che unisce incubazione, consulenza, investimenti e formazione in un unico luogo. Considerando il fatturato, è il più grande incubatore italiano, anche se dichiara di svolgere, nel 2017, altre attività oltre a quella di incubazione.
- **Lventure Group:** è un fondo di venture capital con sede a Roma, Si è quotata al MTA (mercato telematico azionario) il 16 Gennaio del 2013 ed è un incubatore certificato da Gennaio 2017.

Nessun incubatore italiano si è quotato o delistato nel 2017.

### **Distribuzione geografica e natura istituzionale degli incubatori quotati**

Digital Magics ha sia sede legale sia sede operativa a Milano<sup>5</sup>. H-Farm ha entrambe le sedi localizzate a Roncade, a Treviso. La sede legale di Lventure Group è situata a Roma, nel Lazio. Tutti e tre gli incubatori quotati risultano di natura privata.

### **Attività degli incubatori quotati**

Tutti e tre gli incubatori quotati eseguono, in alcuni casi in partnership, anche attività di:

- **Open innovation:** tutti e tre gli incubatori hanno lanciato programmi di Open Innovation mediante la realizzazione di programmi di accelerazione dedicati, con il fine di connettere le

---

<sup>5</sup> Informazioni riguardanti le sedi degli incubatori quotati prese dal database AIDA

startup con le grandi aziende, di formare le imprese sui temi più «caldi» dell'innovazione e di facilitare l'accesso all'innovazione,

- Investimento: Tutti e tre gli incubatori investono nelle startup incubate, nell'anno 2017 H-Farm ha effettuato investimenti in immobilizzazioni finanziarie per 1,658 M€, Digital Magics per 1,394 M€ e Lventure Group per 2,626 M€.
- Consulenza: Tutti e tre gli incubatori quotati offrono servizi di consulenza dedicati alle aziende. I servizi di consulenza sono rivolti in particolare verso l'ambito dell'innovazione digitale.

### Andamento azionario degli incubatori quotati nel 2017

La figura 1 mostra come per tutti e tre gli incubatori quotati il 2017 è stato un anno positivo caratterizzato da una crescita del prezzo azionario.

Questo risultato è in linea con la crescita generale del settore dell'incubazione/accelerazione in Italia, avvenuta nel 2017, già messo in evidenza nelle analisi precedenti.

Si nota come il valore delle azioni di Digital Magics sia superiore rispetto al valore delle azioni di H-Farm e di Lventure group, mentre queste ultime hanno valori simili.



Figura 1: Andamento azionario degli incubatori quotati nel 2017

### Anno di costituzione e capitalizzazione di borsa degli incubatori quotati

Nella tabella 2 sono indicati l'anno di costituzione e la capitalizzazione di borsa al 27 Dicembre 2018 degli incubatori quotati italiani.

H-Farm e Digital Magics risultano essere nati prima rispetto alla media degli incubatori italiani (età media degli incubatori italiani uguale a 8,2 anni), mentre Lventure group è più recente.

H-Farm, tra i 3 incubatori quotati, ha nel 2017 il valore di capitalizzazione più alto, seguita da Digital Magics e Lventure Group. È interessante notare la fortissima crescita del valore di capitalizzazione che ha vissuto Digital Magics tra il 2016 e il 2017.

	Anno costituzione	Capitalizzazione borsa il 30 Dicembre 2016	Capitalizzazione borsa il 29 Dicembre 2017
<b>Digital Magics</b>	2008	19,34 M€	57,88 M€
<b>H-Farm</b>	2005	59,65 M€	68,44 M€
<b>Lventure group</b>	2013	14,70 M€	19,07 M€

Tabella 1: Anno di costituzione e capitalizzazione di borsa degli incubatori quotati

### Ricavi degli incubatori quotati

Tutti e tre gli incubatori quotati hanno avuto sia nel 2016 che nel 2017 ricavi<sup>6</sup> superiori rispetto alla media degli incubatori italiani (tabella 3).

Due dei tre incubatori (H-Farm e Luiss Enlabs) sono stati caratterizzati da una crescita del fatturato tra il 2016 e il 2017 superiore alla media degli incubatori italiani, Digital Magics ha subito invece una leggerissima contrazione dei ricavi.

La somma dei loro ricavi nel 2017 (37,3 M€) costituisce il 16,8% dei ricavi totali degli incubatori italiani nel 2017 (222 M).

	ricavi 2016	ricavi 2017	crescita/decrecita %
<b>Digital Magics</b>	2,08 M€	2,01 M€	-3,28%
<b>H-Farm</b>	3,75 M€	32,9 M€	778,01%
<b>Lventure group</b>	1,75 M€	2,42 m€	38,59%
<b>Media incubatori italiani</b>	1,13 M€	1,30 M€	15,04%

Tabella 2: Ricavi degli incubatori quotati

<sup>6</sup> Gli incubatori quotati e altri grandi incubatori, oltre alle attività di incubazione offrono anche altri servizi come formazione e consulenza.

### **Dipendenti degli incubatori quotati**

Come per il fatturato, sia nel 2016, che nel 2017, i tre incubatori quotati hanno avuto un numero di dipendenti superiore rispetto alla media dei dipendenti degli incubatori italiani (tabella 4). Bisogna però considerare che nella media dei dipendenti degli incubatori italiani sono considerati solo i dipendenti dedicati alle attività di incubazione.

Due dei tre incubatori (H-Farm e Lventure group) sono stati caratterizzati, in linea con la crescita del fatturato, da una crescita del numero di dipendenti tra il 2016 e il 2017 significativamente superiore rispetto alla media degli incubatori italiani. Digital Magics invece ha avuto una crescita in linea con la crescita media italiana.

### **Exit degli incubatori quotati nel 2017**

Un buon criterio, ma non l'unico, per valutare le prestazioni degli incubatori che acquisiscono equity di startup è relativo al numero di exit da queste imprese.

H-Farm nel 2017 contava 54 startup nel portafoglio e ha registrato 5 exit.

Digital Magics nel 2017 ha fatto due exit su un portafoglio composto da 58 startup.

Lventure nel 2017 ha registrato zero proventi dalle exit.

### **Conclusioni**

L'obiettivo di questa tesi è stato quello di aggiornare al 2017 la ricerca, eseguita sui dati del 2016, effettuata dal Social Innovation Monitor (2017), contribuire a migliorare la conoscenza del contesto degli incubatori d'impresa in Italia e di eseguire delle comparazioni tra gli incubatori italiani, gli incubatori italiani certificati e gli incubatori italiani quotati. Infine, sono state eseguite analisi differenziali rispetto ai risultati ottenuti dalla Ricerca Incubatori SIM (2017).

Da queste ultime è emerso che il settore dell'incubazione ha visto, nel 2017, una crescita rispetto al 2016 e si è assistito a un consolidamento del settore. Infatti, rispetto al 2016, il numero degli incubatori sul territorio italiano è aumentato passando da 161 a 171 (crescita del 6,2%), sono aumentate anche le stime del fatturato totale degli incubatori italiani (222 M€ nel 2017, 183 M€ nel 2016, con una crescita del 21,3%) e del numero di dipendenti totali (923 nel 2017 e 769 nel 2016, con una crescita del 20%). Inoltre, è aumentato il numero medio di organizzazioni incubate (18 nel 2017 e 14 nel 2016).

La crescita del settore dell'incubazione risulta evidente anche dalle analisi effettuate sulle startup incubate. Infatti, il 2017 è stato protagonista di un forte aumento del numero totale di startup incubate in Italia (2435 nel 2017, 1934 nel 2016), un aumento del fatturato totale delle startup incubate italiane

(556 M€ nel 2017, 294 M€ nel 2016) e un incremento del numero totale di dipendenti impiegati nelle startup incubate nel 2017 (6574 nel 2017, 4583 nel 2016).

Non si sono invece ravvisate forti differenze nell'importanza dei servizi offerti dagli incubatori, nelle tipologie di organizzazioni incubate, nella divisione percentuale dei costi e nella divisione percentuale dei ricavi, indicando come il modello di business seguito dagli incubatori nel 2017 non sia cambiato.

Dall'analisi degli incubatori italiani certificati è emerso, come ci si poteva aspettare, che questi ultimi sono, in media, organizzazioni di dimensioni maggiori rispetto all'incubatore medio italiano. Infatti, essi hanno, in media, un maggior fatturato (3,28 M€ in confronto a 1,3 M€), un più elevato numero di dipendenti (7,37 rispetto a 5,4), un più alto numero di richieste di incubazione ricevute (216,9 rispetto a 91,6), un maggior numero di organizzazioni incubate (37,1 rispetto a 18) e un più alto valore dei finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate (2,38 M€ rispetto a 1,18 M€).

Gli incubatori certificati sono concentrati maggiormente nelle regioni del centro e nord Italia, si sono costituiti mediamente prima che gli incubatori italiani (età media degli incubatori certificati e degli incubatori italiani pari a 10,9 anni e 8,2 anni rispettivamente), sono più propensi a partecipare al capitale sociale delle incubate rispetto all'incubatore medio italiano (il 57,9% degli incubatori certificati possiede quote societarie nelle incubate, rispetto al 36,8% degli incubatori italiani) e il 100% dichiara di eseguire sforzi specifici per la creazione di una community (contro l'84,2% degli incubatori italiani).

Dall'analisi degli incubatori quotati è invece emerso che, a Dicembre 2017, essi sono 3: H-Farm, Digital Magics e Lventure Group. Tutti e 3 risultano di natura privata e sono certificati. Pur rappresentando l'1,8% degli incubatori italiani, la somma dei loro fatturati costituisce il 16,8% dei ricavi totali di tutti gli incubatori italiani del 2017 e tutti e tre gli incubatori sono caratterizzati da un numero di dipendenti nettamente superiore all'incubatore italiano medio, dimostrando come essi siano di dimensioni molto più grandi rispetto all'incubatore italiano medio. Tutti e tre gli incubatori quotati eseguono attività di open innovation, investimento e consulenza.

Per quanto riguarda gli incubatori sociali, le analisi effettuate confermano i risultati ottenuti dalla ricerca effettuata dal Social Innovation Monitor (2017). Infatti, per gli incubatori social i costi legati alla formazione delle incubate (25%) risultano essere maggiori in termini medi percentuali rispetto ai business e mixed incubators (18,5% e 14,2% rispettivamente), rivelando come le organizzazioni a impatto sociale necessitino di un supporto aggiuntivo per risolvere problematiche relative ai settori sociali di appartenenza. Inoltre, come nel 2016, anche nel 2017 non tutti i settori sociali coinvolgono un numero uguale di startup. Le incubate italiane a impatto sociale si focalizzano maggiormente sullo sviluppo del benessere e della salute e sulla promozione della cultura, dell'arte e dell'artigianato

(21,4% e 19,8% del totale delle startup incubate a significato impatto sociale appartengono rispettivamente a questi settori). Gli incubatori business e mixed incubano quasi esclusivamente organizzazioni *for-profit* (93,6% e 86,7% del totale delle incubate rispettivamente), mentre i social si focalizzano su startup ibride e non-profit (34,6% e 18,8% rispettivamente). Inoltre, gli incubatori sociali hanno dichiarato di trovare più difficoltà a raccogliere finanziamenti per le organizzazioni incubate rispetto ai mixed e ai business incubators. Invece, diversamente rispetto al 2016, nel 2017 gli incubatori sociali risultano meno propensi rispetto alle altre categorie di incubatori a assumere quote societarie nelle incubate (pur essendosi verificata una crescita degli investimenti da parte degli incubatori sociali nel 2017 rispetto al 2016).

Andando ad indagare su quale fosse la ragione principale per non avere incubato organizzazioni a significativo impatto sociale, dalle analisi si è riscontrato che le ragioni principali sono la mancanza di richieste di incubazione da parte di questi ultimi e perché le organizzazioni a significativo impatto sociale risultano fuori dalla mission dell'incubatore.

Il presente lavoro può essere usato come riferimento per analisi differenziali tra i risultati ottenuti in diversi periodi di tempo e inoltre, si potrà monitorare come varia il contesto degli incubatori d'impresa negli anni e l'evoluzione delle varie categorie di incubatori descritti in questa ricerca (incubatori italiani, incubatori certificati e incubatori quotati).

La presente ricerca potrà essere integrata e ampliata da ulteriori analisi. Negli studi futuri si potranno approfondire le collaborazioni e le partnership eseguite dalle varie tipologie di incubatore, si potrà distinguere meglio tra incubatore/acceleratore/co-working space avanzato, si potrà creare un indicatore per capire le dimensioni di ogni incubatore (sfruttando le informazioni su fatturato, numero di dipendenti, finanziamenti ricevuti e numero di incubate), si potranno fare analisi di comparazione tra le startup incubate e le startup non incubate, si potrà capire qual è il costo sostenuto per posto di lavoro creato e si potrà approfondire da quali attori economici (e in quale percentuale) sono corrisposti i finanziamenti ricevuti dalle startup. Si potranno eseguire differenti suddivisioni degli incubatori italiani (come gli incubatori corporate e gli incubatori che investono in startup innovative italiane) ed effettuare comparazioni con le altre tipologie di incubatore.

Infine, si potranno effettuare studi a livello europeo o internazionale per valutare le differenze tra le caratteristiche del modello di business seguito dagli incubatori italiani in confronto a quello seguito da incubatori di altri paesi.



# 1. Introduzione

Nella sfida della globalizzazione dei mercati, le economie che stanno dimostrando un maggior dinamismo e resistenza agli shock derivanti dalle svalutazioni e crisi dei mercati sono quelle che mantengono nel tempo alti profili tecnologici ed innovativi. Per questo le politiche economiche dei governi sono sempre più mirate a incentivare lo sviluppo di settori industriali ed imprese che fanno di innovazione, R&S e avanguardie tecnologiche il loro punto di forza.

In questo contesto si inserisce l'incubatore d'impresa, in quanto numerose ricerche testimoniano come esso sia un promotore di innovazione e come i governi lo utilizzino come strumento per aiutare le giovani imprese ad alto contenuto tecnologico a crescere e svilupparsi.

In Italia, negli ultimi anni l'incubatore d'impresa ha assunto un ruolo chiave, soprattutto grazie ai provvedimenti normativi in materia di crescita introdotti dal Decreto Legge n. 179/2012 n. 179 (Convertito con la Legge n. 221 del 17 dicembre 2012 e recante "Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese", cosiddetto decreto crescita 2.0), con il quale è stato introdotto nel nostro ordinamento un quadro sistematico volto a favorire la nascita e la crescita delle cosiddette "startup innovative" (di seguito, le "Startup"). Inoltre, il decreto crescita 2.0 del 2012 e il Decreto del 22 Dicembre 2016 del Ministero dello Sviluppo economico definiscono i requisiti che un incubatore deve soddisfare per entrare a far parte della sezione speciale del Registro delle Imprese ed essere riconosciuto come incubatore certificato.

Seppur in letteratura si trovano numerose analisi riguardo agli incubatori e ai loro effetti economici, gli studi riguardo alla situazione italiana sono pochi e concentrati sull'analisi dei vari modelli di incubazione (Grimaldi & Grandi, 2005; Von Zedtwitz & Grimaldi, 2006) e sull'efficacia degli incubatori nel favorire la nascita e la crescita di startup tecnologiche (Colombo & Delmastro, 2002). Più recentemente sono state svolte delle mappature del contesto italiano (Giordano & al., 2015; Social Innovation Monitor, 2017), ciò nonostante la conoscenza delle realtà di incubazione italiana risulta ancora superficiale e non completa. Inoltre, non sono presenti lavori che operino un'analisi comparativa tra gli incubatori italiani e gli incubatori italiani certificati e tra gli incubatori italiani e altri sottoinsiemi di incubatori (come gli incubatori quotati, gli incubatori corporate o gli incubatori che investono in startup innovative).

Il presente lavoro si pone innanzitutto l'obiettivo di aggiornare il lavoro del Social Innovation Monitor (2017) e di effettuare analisi differenziali tra i risultati raggiunti dagli incubatori italiani nel 2017 e quelli del 2016. In secondo luogo, si propone di effettuare una mappatura degli incubatori certificati e degli incubatori quotati sul territorio italiano. Inoltre, si sono svolte analisi comparative tra gli incubatori italiani, gli incubatori italiani certificati e gli incubatori quotati. Infine, si sono

analizzate le performance delle startup italiane incubate nel corso del 2017 e si sono comparati i loro risultati con quelli del 2016.

A tal fine si sono raccolte le informazioni necessarie all'analisi tramite l'invio di un questionario tra Luglio e Ottobre 2018 a tutti i 171 incubatori italiani, riscontrando un tasso di risposta del 45% (77 incubatori considerati nel campione per l'analisi).

Il lavoro è strutturato come segue: inizialmente saranno presentate le caratteristiche degli incubatori d'impresa, approfondendo i servizi offerti e i benefici generati. Successivamente si fornirà una descrizione della realtà italiana e dell'evoluzione del concetto di incubatore avvenuto in Italia nel corso degli anni. L'analisi della letteratura sarà seguita dalla descrizione degli *step* principali che hanno caratterizzato la creazione del questionario e la raccolta dei dati. In seguito, saranno presentati i risultati della ricerca tramite le seguenti analisi: analisi della popolazione degli incubatori italiani, analisi delle startup, analisi degli incubatori certificati e analisi degli incubatori quotati. Si terminerà con i commenti conclusivi

## 2. Analisi della letteratura

### 2.1 Radici del concetto di incubazione

Le radici etimologiche del concetto di incubazione giacciono in Europa. Nei tempi antichi, le persone andavano nei templi romani o greci coricandosi e avvolgendosi con la pelle di animali appena sacrificati. Questa pratica era chiamata incubazione. L'incubazione era effettuata con il fine di ottenere una visione per sconfiggere una malattia. Gradualmente l'incubatore divenne il posto dove i bambini nati prematuramente venivano seguiti e aiutati a crescere.

Il principio dell'incubazione è proprio questo: aiutare i bambini nati prematuramente a crescere in condizioni controllate (Aernoudt, 2004). Queste condizioni dovrebbero aiutarli a sopravvivere, crescere e svilupparsi. I business incubators fanno lo stesso con le giovani aziende, supportandole e aiutandole a sopravvivere e crescere durante il periodo di startup quando sono più vulnerabili.

### 2.2 Definizione di incubatore

La letteratura fornisce diverse definizioni di business incubators, che possono essere utili per ricavare i componenti principali del concetto stesso. Per esempio: “organizations that supply joint location, services, business support and networks to early stage ventures” (Bergek & Norman, 2008), “a value-adding intervention system” that “...controls and links resources with the objective of facilitating the successful new venture development” (Hackett & Dilts, 2004) o “a place where specific professional resources are organized to help the emergence and first development of new companies (Albert & Gaynor, 2006).

Da queste definizioni emerge che il concetto di incubatore copre una realtà eterogenea che è composta da diversi modelli di incubazione e da diverse tipologie di incubatori. Tuttavia, dalle varie definizioni che si trovano in letteratura si può scorgere un obiettivo comune, e cioè produrre aziende di successo che alla fine della fase di incubazione saranno finanziariamente autosufficienti e di ottenere questo risultato in un periodo di tempo ragionevole (Aernoudt, 2004). Per raggiungere questo obiettivo ogni incubatore offre un mix di servizi alle aziende incubate.

Comunque, analizzando le varie definizioni di incubatore, si nota come il luogo, le risorse, i servizi, il controllo e il tempo appaiono come temi comuni nella letteratura connessa agli incubatori (Baraldi & Havenvid, 2015). Oltre a questi cinque componenti, Hackett & Dilts (2004) hanno proposto di aggiungere “origins of incubated ideas” che corrisponde alle fonti che sostengono un processo di incubazione. Inoltre, un ultimo componente corrisponde agli outcomes (Baraldi & Havenvid, 2015).

Il luogo, il tempo, le fonti, le risorse, il controllo (o governance), i servizi (o attività) e gli outcomes corrispondono quindi ai 7 componenti chiave dell'incubazione essendo i temi più ricorrenti nella letteratura su questo fenomeno (Baraldi & Havenvid, 2015).

**Luogo:** le più accreditate definizioni di incubatore sottolineano come l'incubazione comporta uno spazio o un ambiente condiviso (Hackett & Dilts, 2004; Bruneel et al., 2012), un luogo sia fisico che organizzativo (Smith & Zhang, 2012) che fornisce supporto logistico alle startup come anche l'opportunità di collaborare con altre organizzazioni (Oakey, 2012)

**Tempo:** Gli incubatori contribuiscono allo "spin-out process", idealmente accorciando la sua durata (Clarysse et al., 2005); ci si aspetta che l'incubazione sia una fase temporanea per un'azienda (Mian, 1997; Bergek & Norman, 2008)

**Fonti:** Gli incubatori utilizzano pratiche di screening (Aerts et al., 2007) per selezionare i team da incubare. Inoltre, gli incubatori applicano queste pratiche di screening a differenti fonti di incubate, variando dalle idee strettamente scientifiche generate dalle università a ogni idea imprenditoriale (Mian, 1997; Smith & Zhang, 2012). Gli incubatori si distinguono in base alla scelta di focalizzarsi sulla qualità dell'imprenditore oppure sull'idea (Bergek & Norman, 2008).

**Risorse:** Gli incubatori necessitano di risorse materiali e immateriali (Aaboen, 2009; Mian, 1997; Somsuk & Laosirihongthong, 2014), con queste ultime che giocano un ruolo sempre più importante. Mentre la condivisione di risorse materiali favorisce economie di scala per gli incubatori e le incubate, le risorse immateriale consentono l'accesso a risorse esterne, come la legittimità e la conoscenza (Baraldi & Havenvid, 2015).

**Controllo e Governance:** comprende le scelte tra for-profit e non-profit, che sono connesse alla natura privata, pubblico o pubblico-privata (Peters et al., 2004; Grimaldi & Grandi, 2005). D'altra parte, l'incubatore stesso forma un "controlled environment" (Hisrich, 1988) e esercita un controllo diretto sulle incubate attraverso la sua funzione di monitoraggio.

**Attività/Servizi:** Bergek & Norman (2008) riassumono queste attività nella selezione, business support e nella mediazione, che possono essere performate in modi differenti definendo tipologie e generazioni di incubatori diversi (Bruneel et al., 2012)

**Outcomes:** Corrisponde al valore creato internamente dall'incubatore (Baraldi & Havenvid, 2015). Alcuni outcomes corrispondono alla durata del processo di incubazione, altre alle performances delle aziende incubate e altre ancora allo stato economico dell'incubatore (Baraldi & Havenvid, 2015).

## 2.3 I servizi offerti dagli incubatori

Gli incubatori/acceleratori d'impresa, in relazione al settore di incubazione di riferimento e al contesto economico sociale della regione di riferimento, offrono uno specifico *set* di servizi alle startup supportate: essi infatti combinano in quantità differenti servizi tangibili e infrastrutture fisiche a prestazioni a più alto valore aggiunto. Per descriverli nel dettaglio è opportuno operare una prima suddivisione tra servizi di pre-incubazione, incubazione e post-incubazione (Unione Europea, 2010.). La pre-incubazione concerne il supporto nelle primissime fasi di nascita di una startup e include attività che mirano allo sviluppo dell'idea imprenditoriale di partenza e si concentrano sulla creazione di un *business model* e di un *business plan*. In questa fase si gettano le fondamenta dell'attività d'impresa e si delineano le caratteristiche specifiche e gli obiettivi su cui impostare il progetto imprenditoriale (Andreotti, 2018).

L'attività di incubazione si articola nei seguenti servizi:

1. **Accompagnamento manageriale.** Gli incubatori forniscono sostegno in specifiche aree operative dell'attività delle incubate: alcuni esempi sono la creazione di un *marketing plan*, il supporto nell'individuazione del settore di mercato in cui operare, la gestione delle vendite e della contabilità o la definizione della strategia da adottare (CSES, 2002; infoDev, 2016). Inoltre, Von Zedtwitz e Grimaldi (2006) affermano che gli incubatori si occupano di creare in maniera ottimale i team imprenditoriali in modo da combinare efficacemente competenze e abilità individuali.
2. **Spazi fisici.** Si collocano in questa categoria spazi di lavoro come uffici, *meeting* e *conference room*. Inoltre, sono incluse risorse come l'accesso alla rete internet o a macchinari d'ufficio tra cui stampanti e fotocopiatrici. Hackett e Dilts (2004) sostengono che scopo dell'offerta di questi spazi e servizi condivisi è quello di diminuire i costi fissi delle singole organizzazioni incubate. Di particolare importanza, soprattutto per quanto concerne le imprese che operano in incubatori gestiti da università, è l'accesso a risorse tecniche quali macchinari tecnologici o laboratori accademici (Mian, 1996).
3. **Formazione imprenditoriale e manageriale.** Un incubatore, come già sottolineato, ha come obiettivo il creare imprese che possano essere autosufficienti sul mercato. Per questo è importante che chi gestisce le organizzazioni incubate sia propriamente allenato ad assumere le caratteristiche attitudinali proprie di un imprenditore, come per esempio saper gestire al meglio i rapporti con partner aziendali o saper individuare autonomamente nuove opportunità di mercato (Muffatto et al., 2015).
4. **Supporto alla ricerca di finanziamento.** Spesso le startup non riescono a valutare autonomamente in maniera efficace quali tipologie di finanziamento siano più consone alla

propria attività. Miller e Stacey (2014) sostengono che uno dei servizi essenziali che gli incubatori offrono per colmare questo gap è l'aiuto offerto agli imprenditori in questa ricerca, avvicinando le incubate ad investitori come *venture capitalist* e *business angel*, investendo loro stessi nei progetti imprenditoriali incubati o offrendo l'accesso a categorie alternative di finanziamento come prestiti, sussidi pubblici e donazioni private, utilizzando per esempio metodi di *crowdfunding* (Miller & Stacey, 2014).

5. **Servizi amministrativi, legali e giuridici.** Tra gli obiettivi principali di questa macro-area di servizi emerge quello di facilitare la comprensione dei processi relativi al rispetto dei regolamenti e delle leggi a livello regionale, nazionale e internazionale. In particolare sono affrontate e risolte problematiche legate alla creazione d'impresa (infoDev, 2016).
6. **Supporto nella gestione della proprietà intellettuale.** Lalkaka (2000) afferma che nei settori ad alto tasso di innovazione e tecnologia è fondamentale proteggere i diritti di proprietà intellettuale derivanti dalla creazione di nuovi prodotti o servizi.
7. **Supporto nello sviluppo di relazioni (*networking*).** Smilor (1987) afferma che una delle caratteristiche fondamentali degli incubatori è l'accesso a *network* che consentono alle startup di costruire *partnership* stabili con investitori, università, imprese private o altre incubate. Il *network* è un fattore chiave per lo sviluppo di nuove imprese poiché permette di ottenere nuove informazioni e risorse utili abbassando i costi di ricerca (Bank et al., 2017).
8. **Supporto allo sviluppo e allo *scouting* di tecnologie.** Per quanto concerne le startup che operano in ambiti scientifici o tecnologici, gli incubatori offrono supporto di tipo tecnico, per esempio per quanto riguarda il trasferimento tecnologico e la commercializzazione di idee innovative tramite nuovi prodotti o servizi (Smilor, 1987).
9. **Valutazione dell'impatto sociale.** Essa rappresenta la misurazione dei benefici e del benessere creato nei confronti della società.
10. **Formazione e consulenza su *Business Ethic* e *Corporate Social Responsibility* (CSR).** Nel corso degli anni la crescente consapevolezza della comunità nei confronti delle questioni sociali e ambientali ha contribuito a sviluppare concetti come la CSR, l'etica aziendale e ad alimentare la crescita dell'imprenditoria sociale, settore che coniuga la creazione di profitti e la creazione di un impatto positivo per la società (Dees, 1998). Il risultato è stato una traslazione del processo innovativo che permettesse di fronteggiare e fornire nuove soluzioni alle sfide sociali. Gli incubatori hanno quindi iniziato ad offrire supporto specifico in questi ambiti (Giordano et al., 2015), diventati ormai fondamentali in molti settori per competere efficacemente sul mercato (Driver, 2012).

Una volta terminato il periodo d'incubazione, un'organizzazione dovrebbe teoricamente possedere gli strumenti necessari per condurre la propria attività autonomamente. In questo contesto può essere però utile ottenere un ulteriore supporto per ampliare il proprio business o sviluppare nuove competenze manageriali specifiche, per esempio in vista di una crescita a livello di mercato geografico o nell'ampliamento dell'offerta di prodotti e servizi (Andreotti, 2018). Come affermato da Casanovas e Bruno (2013), questa fase prende il nome di post-incubazione e in essa tendono a focalizzarsi gli acceleratori d'impresa.

### 2.4 Fonti di ricavo e di costi degli incubatori

Se da un lato ogni incubatore è caratterizzato da una combinazione dei servizi offerti univoca, la stessa univocità contraddistingue le fonti di entrata e la combinazione dei costi.

Gli incubatori sostengono la propria attività tramite una combinazione delle seguenti fonti di ricavo:

- 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).

Per quanto riguarda i costi invece, gli incubatori sostengono una combinazione delle seguenti voci:

- Costi di gestione della struttura e servizi generici;
- Servizi di accompagnamento imprenditoriale e tecnici: come ad esempio assistenza legale, amministrativa o contabile;
- Formazione;
- Altri servizi.

### 2.5 Tipologie di incubatore

In letteratura sono state effettuate diverse suddivisioni degli incubatori in tipologie. Grimaldi and Grandi (2005) hanno utilizzato una classificazione basata sulla natura istituzionale degli incubatori. Grimaldi e Grandi identificarono due principali modelli di incubazione, illustrati in figura 2:

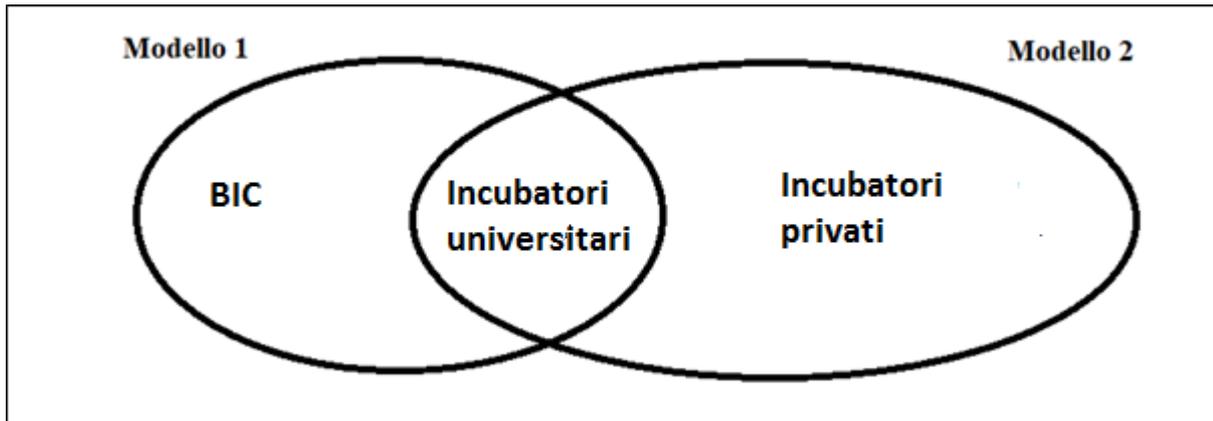


Figura 2: Modelli di incubazione. Tratta da Grimaldi & Grandi (2005)

All'estremità della figura (Modello 1) ci sono gli incubatori pubblici comprenditi i BIC, i cui servizi sono orientati verso la fornitura di risorse tangibili e beni di mercato.

Gli incubatori pubblici sono incubatori finanziati per lo più da risorse pubbliche e gestiti da enti o istituzioni pubbliche, aventi sia obiettivi macroeconomici quali il supporto alla crescita tecnologica ed economica e all'occupazione, sia obiettivi a livello di impresa, quali la riduzione dei costi di costituzione di una nuova attività imprenditoriale e la riduzione del tasso di fallimento delle nuove imprese.

La loro "raison d'etre" era inizialmente la capacità di fornire asset fisici (soprattutto servizi logistici) a basso prezzo, per aiutare le imprese ad accedere a fondi e competenze non disponibili in house, a creare un ambiente di supporto per sostenere iniziative imprenditoriali con una prospettiva di medio-lungo termine. Inoltre, alcuni di essi (attraverso un network fatto per lo più di enti pubblici) forniscono anche accesso a risorse esterne di finanziamenti, competenze tecniche ed economico-gestionali e supporto operativo giorno dopo giorno. I loro servizi soddisfano bene i requisiti delle imprese che operano nei settori tradizionali.

All'altra estremità della figura (Modello 2) ci sono gli incubatori privati i cui servizi sono orientati verso la fornitura di capitali e di servizi ad alto valore aggiunto in una prospettiva di medio-breve periodo.

Gli incubatori privati sono incubatori che si occupano per lo più di startup a contenuto tecnologico ed innovativo e sono controllati da istituzioni private, come ad esempio grandi imprese o venture capitalist.

A differenza dei Bic, gli incubatori privati non solo offrono capitali e accesso a fonti di conoscenza tecnologica e manageriale, ma anche accesso a competenze e conoscenze professionali proprie o di partners esterni. Una caratteristica distintiva degli incubatori afferenti al Modello 2 è la loro propensione al networking, inteso non tanto come creazione di relazioni con soggetti istituzionali

esterni, ma proprio come capacità di porre le nuove imprese in connessione funzionale con altri operatori economici interni o collegati con lo stesso incubatore. La propensione al networking si riferisce qui alla capacità di stimolare collaborazioni fra le imprese incubate, facilitando il flusso di conoscenza fra le imprese e i loro processi di apprendimento (Hansen et al., 2000).

I casi che afferiscono al Modello 2 sono anche caratterizzati da un più forte coinvolgimento e commitment da parte dei team che gestiscono l'incubatore. Questi ultimi, infatti, sembrano essere molto sensibili alle esigenze delle imprese incubate fin dalle fasi iniziali di definizione del business (alle quali il management team dell'incubatore partecipa con grande attenzione e coinvolgimento) fino alle ultime fasi in cui le nuove imprese diventano indipendenti e si sostengono autonomamente. L'obiettivo degli incubatori privati, essendo iniziative appunto private, è per lo più ottenere un profitto dall'incubazione, ad esempio attraverso la vendita della quota di partecipazione nell'impresa incubata al momento dell'exit. Questa tipologia di incubatori infatti partecipano all'equity delle imprese incubate, traendone un beneficio una volta concluso il programma di incubazione.

A metà strada fra il Modello 1 e il Modello 2 sembrano collocarsi gli incubatori universitari. Questi offrono accesso a competenze tecnologiche e ad un network esteso di relazioni, umane e istituzionali; essi però non forniscono capitali e generalmente non offrono competenze economico/gestionali e supporto operativo giornaliero.

Aernoudt (2004) afferma che si potrebbe cercare di categorizzare gli incubatori guardando ai loro stakeholders o ai loro obiettivi. In particolare, seguendo il secondo approccio Aernoudt ha individuato le tipologie di incubatore descritte nella tabella 6.

Typology of business incubators				
	Main philosophy: dealing with	Main Objective	Secondary	Sectors involved
Mixed incubators	Business gap	Create start-ups	Employment creation	All sectors
Economic development incubators	Regional or local disparity gap	Regional development	Business creation	All sectors
Technology incubators	Entrepreneurial gap	Create entrepreneurship	stimulate innovation, technology Start-ups and graduates	Focus on technology, recently targeted, e.g. IT, speech-, biotechnology
Social incubators	Social gap	Integration of social categories	Employment creation	Non profit sector
Basic research incubators	Discovery gap	Bleu-Sky research	Spin-offs	High tech

Tabella 3: Tipologie di business incubators (Aernoudt, 2004)

Le differenti tipologie di incubatore riflettono la storia e l'evoluzione del concetto di incubazione. Inizialmente gli incubatori erano un mezzo per rivitalizzare le aree manifatturiere in decadenza, e agivano come strumento per la loro riconversione. Erano del "mixed type" e offrivano servizi a tutti i tipi di aziende, dalle low-tech, alle no tech. Sia in Europa che in USA, il concetto si è evoluto. I business incubators prima divennero uno strumento per promuovere una più forte diversificazione dell'economia regionale, e più tardi divenne uno strumento per migliorare la competitività regionale promuovendo aziende technology-based. (Aernoudt, 2004). Gli incubatori il cui obiettivo primario è il restringimento del gap legato allo sviluppo regionale sono chiamati "economic development" incubators, gli incubatori che sono focalizzati sullo sviluppo delle aziende technology-oriented sono chiamati technology incubators.

Oltre a questi principali tipologie di incubatori, ce ne sono altri due che sono entrambi recenti. Il primo è il "social incubator" il cui scopo è di stimolare e supportare lo sviluppo, la crescita, e la continuità delle compagnie che assumono le persone con una bassa capacità occupazionale. Lo scopo è di colmare il social gap incrementando le possibilità lavorative per i disabili, i disoccupati da lungo tempo, i rifugiati politici ecc.

Il secondo è il basic research incubator che cerca di colmare il discovery gap applicando i principi di incubazione alla ricerca primaria.

Aernoudt è stato uno dei primi autori ad introdurre il concetto di incubatore sociale. Tuttavia, nel tempo il concetto di incubatore sociale si è ampliato e gli obiettivi di questa tipologia di incubatore si sono diversificati. Più recentemente l'incubatore sociale è stato definito come "un'organizzazione che supporta attivamente il processo di creazione e sviluppo di nuove organizzazioni innovative, prevalentemente a significativo impatto sociale, attraverso servizi di accompagnamento manageriale e altri servizi offerti sia direttamente sia attraverso una rete di partner" (Lall et al., 2013; Miller & Stacey, 2014).

Altre tipologie di incubatore che si possono trovare in letteratura comprendono la suddivisione tra incubatori *for-profit*, universitari e *non profit* (Peters et al., 2004), l'incubatore virtuale, operante nei settori ICT (Von Zedtwitz & Grimaldi, 2006), l'*Innovation Based Incubator* (IBI), incentrato sullo sviluppo di idee innovative (Unione Europea, 2010) e il *networked incubator*, una forma ibrida di incubazione che fonda la propria attività sulla creazione di sinergie territoriali ed economie di scopo basate sulla collaborazione tra diversi attori che operano in simbiosi in uno specifico settore (Bøllingtoft & Ulhøi, 2005).

## 2.6 Incubatori sociali

Fino ad oggi solo pochi studi si sono focalizzati sull'analisi degli incubatori sociali. Infatti, anche se si sta assistendo alla crescita dell'imprenditorialità sociale (Shaw and Carter, 2007; Miller et al., 2012; Pagell et al., 2018) e delle attività di supporto ad essa connesse (Mulloth et al., 2016; Arena et al., 2018), poca attenzione è stata posta verso gli incubatori sociali. Come già sottolineato precedentemente, Aernoudt (2004) è stato uno dei primi autori a introdurre il concetto di incubatore sociale. Nel suo elaborato Aernoudt ha affermato che gli incubatori sociali offrono lo stesso servizio degli altri incubatori ma con un obiettivo diverso. Più specificatamente, l'autore afferma che lo scopo degli incubatori sociali "is to stimulate and to support the development, growth and continuity of companies employing people with low employment capacities". Una definizione simile è stata utilizzata da Etzkowitz et al., (2005), mentre Sonne (2011) definisce gli incubatori sociali come coloro che supportano le startup con il fine di sostenere un impatto sociale positivo. Sulla stessa linea di pensiero è Pandey et al., (2017), il quale definisce la mission degli incubatori sociali come il supporto alle aziende sociali.

Sonne (2011), nel suo studio sulle fonti di finanziamento emergenti in India, mostra che l'incubatore sociale rappresenta un importante strumento per promuovere l'imprenditorialità sociale. Gli incubatori sociali possono fornire supporto finanziario e non per aiutare le incubate ad attrarre ulteriori finanziamenti oppure per commercializzare un'innovazione da lanciare sul mercato. Arena et al., (2018) e Battisti (2019) pensano inoltre che gli incubatori sociali possono sostenere la nascita e la crescita di social tech startup.

Pandey et al. (2017) definiscono i servizi chiave offerti dagli incubatori sociali: il training, il mentorship, il networking con i clienti, con i partners e con gli imprenditori, i fondi diretti come i seed capital, i fondi indiretti da parte di investitori e la costruzione di affidabilità e consapevolezza. Con un database composto da 4000 imprenditori sociali nel mondo derivanti da 55 programmi di incubazione sociale, Pandey e colleghi mostrano che questi servizi chiave possono essere più o meno efficaci in base al capitale umano del team fondatore della startup. Ad esempio, Pandey et al. (2017) spiegano che, mentre il mentorship ha una relazione positiva con un più alto livello di formazione scolastica del team fondatore della startup, risulta avere una relazione negativa con un team in possesso di una più elevata esperienza manageriale. In accordo con l'autore, questo risultato è spiegabile dal fatto che il team con un più alto livello di formazione scolastica è in possesso di una più grande capacità di assorbimento e di assimilazione delle nozioni offerte dai mentors, mentre il team con una più elevata esperienza manageriale è probabile che, avendo già diverse esperienze alle spalle, sia meno disposto ad accettare in modo completo gli insegnamenti dei mentors. Infine,

basandosi su uno studio di un unico incubatore sociale in UK e le sue incubate, Nicolopoulou et al. (2017) spiegano che l'incubatore sociale enfatizza l'importanza del capitale sociale attraverso partnership e attività di collaborazione tra l'incubatore, le incubate e gli stakeholders.

Riassumendo, in letteratura si trovano solo pochi studi che analizzano gli incubatori sociali e non è ancora presente una definizione comunemente accettata di cos'è un incubatore sociale. Inoltre, fino ad oggi nessuno ha analizzato le differenze tra gli incubatori sociali e le altre tipologie di incubatori.

Ma sorge un'altra domanda, quali sono i settori sociali dei quali si occupano gli incubatori sociali e le loro incubate?

## 2.7 Settori sociali

Attraverso un'analisi della letteratura (e.g. BEPA, 2014; Longair & Tora, 2015; Phills et al., 2008) sono stati individuati 11 settori sociali (elencati in tabella 7) all'interno dei quali si sviluppano problematiche e vincoli per la società che gli innovatori sociali mirano a risolvere. È necessario sottolineare la presenza di un'interconnessione tra alcuni settori. Per esempio, i programmi che promuovono la protezione dell'ambiente contribuiscono in modo indiretto a migliorare la salute e il benessere dei cittadini.

<b>Settore sociale</b>	<b>Esempi di finalità delle soluzioni innovative</b>
<b>Salute e benessere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento delle condizioni di vita degli individui in ambiti come l'assistenza sanitaria.</li> <li>• Programmi che contribuiscono a fornire un impatto positivo sullo stile di vita della comunità, promuovendo per esempio la cultura sportiva e l'adozione di una corretta alimentazione.</li> <li>• Lotta a nuove sfide sociali come lo stress o la depressione.</li> </ul>
<b>Povertà ed esclusione sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento delle condizioni di gruppi sociali svantaggiati (per esempio disabili, carcerati, immigrati, anziani ecc.).</li> <li>• Diminuzione dell'analfabetismo informatico.</li> <li>• Lotta alle dipendenze.</li> </ul>
<b>Cultura, arti e artigianato</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzazione della diffusione e della fruizione culturale e artistica nella comunità.</li> <li>• Promozione dell'artigianato per contribuire allo sviluppo di prodotti di alta qualità con un ciclo di vita più elevato che, tra i vantaggi indiretti, coinvolge la diminuzione della produzione di rifiuti.</li> </ul>
<b>Sviluppo della comunità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riabilitazione e sviluppo di aree e quartieri cittadini degradati per favorire l'abitabilità di questi ultimi, contrastando in questo modo problemi sociali come la criminalità e il vandalismo.</li> </ul>

<b>Protezione dell'ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitigazione degli effetti del cambiamento climatico tramite lo sviluppo di prodotti che utilizzino fonti energetiche rinnovabili, la creazione di mezzi di trasporto alternativi o la promozione della cultura del riciclo dei rifiuti.</li> </ul>
<b>Finanza sostenibile e protezione dei consumatori</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo di strumenti finanziari che tendono a massimizzare sia i ritorni finanziari che i benefici da un punto di vista sociale (il cosiddetto <i>Social investing</i> o <i>Impact investing</i>).</li> <li>• Lotta all'evasione fiscale.</li> <li>• Diffusione dell'educazione finanziaria ed economica.</li> </ul>
<b>Inserimento lavorativo, creazione di lavoro ed uguaglianza di genere</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmi di reintroduzione nel mondo del lavoro di gruppi sociali soggetti ad esclusione sociale.</li> <li>• Lotta ad ogni tipo di discriminazione di tipo sessuale, razziale ecc.</li> </ul>
<b>Educazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sviluppo dell'educazione scolastica delle generazioni più giovani.</li> </ul>
<b>Turismo sociale e consumo responsabile</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promozione di attività turistiche dirette specificatamente a ceti sociali più deboli o svantaggiati come gli anziani per favorire la socializzazione.</li> <li>• Sviluppo di certificazioni che riconoscono le organizzazioni che dimostrano di curare aspetti legati alla produzione e alla distribuzione di prodotti minimizzando l'impatto ambientale e gli sprechi.</li> </ul>
<b>Pace e giustizia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prevenzione di conflitti o assistenza medica in zone di guerra.</li> </ul>
<b>Servizi a imprese sociali e organizzazioni <i>non profit</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto a organizzazioni che promuovono il cambiamento sociale tramite un'attività imprenditoriale o senza scopo di lucro e contribuiscono a fornire benefici economici al territorio in cui si costituiscono e a diffondere la cultura dell'innovazione sociale.</li> </ul>

Tabella 4: Settori sociali e finalità delle soluzioni innovative

## 2.8 Trends nell'incubazione sociale

Cercare di individuare i trends in atto nel settore dell'incubazione sociale potrebbe essere particolarmente proficuo in quanto il settore è in via di sviluppo e non ancora maturo; i trends potrebbero essere un chiave di lettura di quali strade il settore prenderà in futuro.

Miller and Stacey (2014), analizzando il modo in cui i programmi di incubazione sociale già esistenti si stanno evolvendo, mostrano i seguenti macro-trend:

- Specializzazione verticale: specializzarsi in una particolare industry o su un particolare problema sociale o ambientale, come ad esempio le tecnologie di salvaguardia della salute o

dell'ambiente, permette di focalizzarsi e di approcciarsi con un gruppo di investitori più selezionato, con una più alta probabilità di raccogliere finanziamenti esterni.

- Specializzazione in uno specifico dominio: significa specializzarsi su uno specifico approccio (ad esempio design thinking, lean startup approach, ecc.). Questo permette all'incubatore di migliorare ulteriormente in quello che fa. Il dubbio è se in questo modo l'incubatore riesce a coprire tutti i bisogni delle incubate.
- Educare i clienti e gli investitori: cioè trovare il modo di incoraggiare le grandi organizzazioni a diventare clienti delle startup in early-stage. Questo comprende cambiare il modo di investire degli angel investors, dimostrando che investendo in startup a significativo impatto sociale conviene finanziariamente attraverso buoni ritorni sull'investimento. Inoltre, bisogna agire anche sui filantropi, mostrando come essi avrebbero più impatto mettendo soldi nelle startup sociali invece che donarli ad altre associazioni.
- Diversificazione: in letteratura è spesso sottolineato come l'incubazione, in particolare quella sociale, è molto difficile da rendere finanziariamente sostenibile. Una risposta data dagli incubatori sociali è, sempre più spesso, quella di diversificare o espandere l'offerta. Gli incubatori e gli acceleratori possono offrire un coworking space per avere una fonte di entrata fissa, o cominciare a investire nelle proprie incubate per raccogliere i frutti del proprio programma di incubazione; gli spazi di coworking potrebbero introdurre alcuni servizi tipici degli incubatori ecc.

Altri incubatori potrebbero invece cercare di allargare il bacino delle incubate espandendosi geograficamente, rafforzando il network e la reputazione dell'incubatore.

- Migliori metodi di misurazione e valutazione: dal momento che nascono sempre più programmi di incubazione, c'è una tendenza verso una migliore trasparenza. Questo dipende sia dalle startup, in quanto potrebbero volere comparare i servizi offerti da diversi incubatori, sia dagli investitori, che potrebbero richiedere informazioni sui programmi offerti prima di investire.

## 2.9 Il valore creato dagli incubatori

Numerose ricerche sono state effettuate per capire se gli incubatori generassero delle esternalità positive sulla società e se effettivamente avessero un impatto positivo sul successo delle startup. Tuttavia, l'elevata eterogeneità delle realtà esistenti, insieme con la diversità degli approcci metodologici seguiti, rende difficile la comparabilità dei risultati ottenuti in letteratura per quanto riguarda l'efficacia degli incubatori. Per questo il tema della valutazione degli effetti economici di tali enti è ancora controverso.

Sonne (2011), nella sua analisi sugli incubatori sociali indiani, evidenzia che i finanziamenti, pur essendo essenziali per l'imprenditorialità (United Nations Development Program, 2004), sono molto limitati, specialmente da parte dei grandi istituti bancari. Basu (2006) e Demircuc-Kunt (2008) sostengono che i finanziamenti rappresentano un problema reale per gli imprenditori indiani e questo è confermato da un sondaggio della World Bank Enterprise il quale sostiene che i finanziamenti rappresentano nella maggior parte dei casi un vincolo per gli imprenditori indiani con un numero di dipendenti inferiore alle dieci unità che operano nei settori tradizionali (World Bank Enterprise Survey India, 2006). Sonne (2011) denuncia che, mentre le banche non stanno ancora prendendo in considerazione la possibilità di finanziare l'innovazione inclusiva, la microfinanza non fornisce finanziamenti sufficienti per sostenere la crescita di una social venture.

Sentana et al. (2017) invece, nella loro analisi sugli incubatori della comunità Valenciana, sottolineano che tra i problemi degli incubatori è presente un'eccessiva dipendenza dai sussidi governativi e la costruzione e lo sviluppo di incubatori in territori specifici in dipendenza da decisioni politiche, senza tenere in considerazione la realtà socioeconomica di quei territori.

Pandey et al. (2017) citano invece il fenomeno delle "diseconomie di apprendimento" che si creano all'interno di un ambiente artificiale. Inoltre, essi affermano che l'abbondanza di risorse offerta dagli incubatori potrebbe essere di ostacolo allo sviluppo dell'attività imprenditoriale, al contrario di un vincolo di risorse, che promuove e favorisce tale attività (Bradley et al, 2011; George, 2005).

D'altra parte, la maggior parte delle evidenze descritte in letteratura descrivono i vantaggi e i benefici generati dagli incubatori sia a livello "micro" sulle startup incubate, sia a livello "macro" sulla società.

Delmastro e Colombo (2002), con il fine di capire se i parchi scientifici in Europa aiutassero la nascita e la crescita di aziende tecnologiche, hanno comparato 45 aziende tecnologiche italiane che all'inizio degli anni 2000 erano supportate da incubatori tecnologici all'interno di parchi scientifici con un campione della stessa dimensione di aziende tecnologiche non incubate. I risultati hanno mostrato che alle organizzazioni incubate sono associati più alti tassi di crescita rispetto alle non incubate. Le aziende supportate risultano inoltre performare meglio in termini di adozione di tecnologie innovative, nell'attitudine a partecipare a programmi di R&D internazionali e nello stabilire collaborazioni, in particolare con le università. Delmastro e Colombo hanno inoltre concluso che le aziende incubate accedono più facilmente ai sussidi pubblici e che i parchi tecnologici attraggono imprenditori con un più elevato capitale umano, misurato in termini di risultati scolastici raggiunti e all'esperienza di lavoro maturata.

Fang et al. (2010), nella loro survey sui programmi di incubazione in Taiwan, hanno mostrato come l'utilizzazione del "tenant-incubator social capital" influenza positivamente i meccanismi di apprendimento inter-organizzazionale (OLM), che a sua volta trasforma il beneficio delle relazioni sociali in performance delle incubate, in termini di capacità tecnologica, competenza manageriale e soddisfazione del programma di incubazione.

Joshi et al. (2010) affermano che i business incubators hanno, a livello macro, un impatto positivo sulla crescita economica, mentre a livello micro aiutano la creazione di posti di lavoro, di ricchezza e la nascita di aziende innovative. Inoltre, un incubatore ben gestito produce benefici per molteplici stakeholders, tra cui:

- Le organizzazioni incubate: l'incubatore incrementa le probabilità di successo, aumenta la credibilità, migliora le capacità, facilita l'accesso a mentors, informazioni e seed capital.
- I governi: gli incubatori aiutano a superare i fallimenti di mercato, promuovono lo sviluppo regionale, generano lavoro, reddito e tasse, e diventano una dimostrazione pratica del coinvolgimento politico nelle piccole-medie imprese.
- I centri di ricerca e sviluppo e le università: gli incubatori rafforzano l'interazione tra università, ricerca e industria. Inoltre, promuovono la commercializzazione della ricerca e offrono opportunità per i ricercatori e i neolaureati per mettere in pratica le loro capacità.
- La comunità locale: gli incubatori creano una cultura imprenditoriale insieme con un reddito locale in quanto la maggior parte del business prodotto si riversa nell'area locale.
- La comunità internazionale: gli incubatori generano un'opportunità di scambio commerciale e trasferimento tecnologico tra le aziende incubate e gli incubatori. (Lalkaka, 2001).

Aeroudt (2004) sostiene che bisogna promuovere un'interazione tra le reti di business angels e i managers degli incubatori in modo che la loro azione combinata abbia un impatto positivo sul clima imprenditoriale in Europa, portando alla nascita di nuove aziende tecnologiche, più imprenditorialità e conseguentemente a più progetti per gli incubatori e per i business angels. Questa relazione può essere vista graficamente in figura 3.

L'attività di incubazione ha un impatto positivo sull'imprenditorialità (freccia 1). L'imprenditorialità è inoltre stimolata direttamente da una migliore rete di business angels (freccia 3) e indirettamente da una migliore collaborazione tra business angels e incubatori. Una più forte imprenditorialità avrà come effetto un aumento delle aziende technology based (freccia 4). Queste saranno le basi per un circolo virtuoso. L'aumento di aziende tecnologiche causerà un aumento delle attività imprenditoriali (freccia 5) che a sua volta porta a un maggior numero di progetti per gli incubatori (freccia 6).

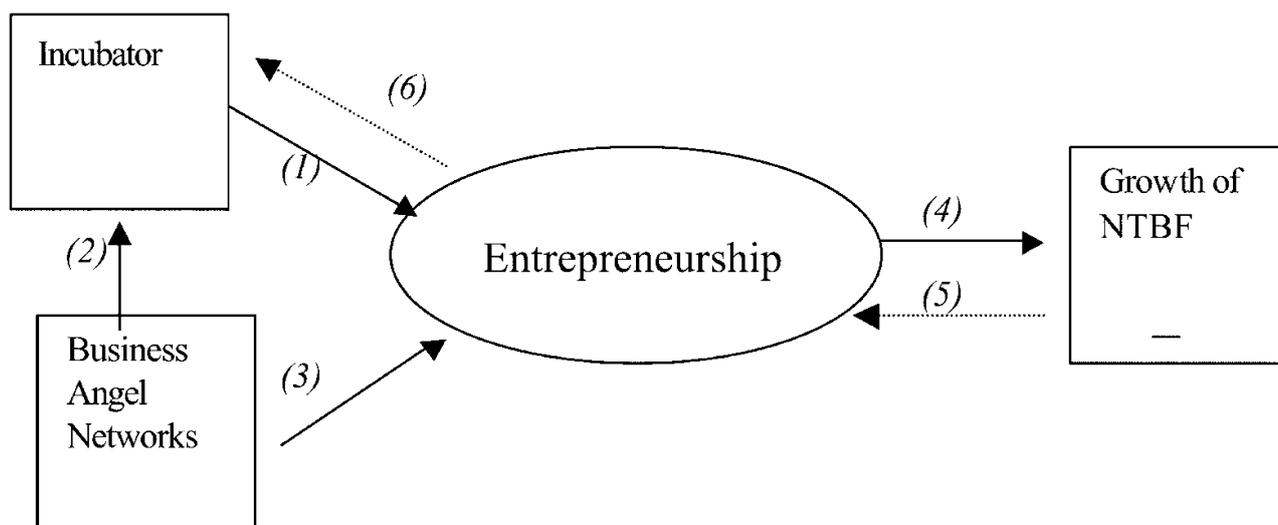


Figura 3: relazione tra imprenditorialità, incubatori, networks di business angels e la crescita di aziende tecnologiche (Aernoudt, 2004)

Aernoudt (2004) inoltre, nella sua ricerca sostiene la necessità di condividere delle *best practice* tra gli incubatori. A questo proposito la Comunità Europea (CSES, 2002) include nelle *best practice* dell'incubazione il mantenimento di legami con le organizzazioni che hanno già terminato il processo di supporto: esse infatti risultano essere dispensatrici di consigli e informazioni essenziali per lo sviluppo e la crescita delle nuove incubate. Inoltre la presenza di esperti e *mentor* nei settori di competenza delle startup incubate costituisce un servizio fondamentale per un incubatore (Miller & Stacey, 2014). Il processo di *mentoring* mira infatti a donare un valore aggiunto alle startup mediante la condivisione di esperienze, *best practice* e l'accesso alla rete di contatti commerciali degli esperti coinvolti (infoDev, 2016).

## 2.10 Nascita e sviluppo degli incubatori

Il primo business incubator fu aperto a New York nel 1959: il Batavia Industrial Center. Un imprenditore edile comprò un edificio di quasi 80000 m<sup>2</sup> messo in vendita da una grande azienda manifatturiera. Non riuscendo a trovare un unico affittuario per l'edificio intero, l'imprenditore suddivise l'edificio in più spazi affittandoli a diversi privati, alcuni dei quali chiedevano assistenza per la raccolta dei capitali. Questo fu il primo incubatore nato. In questi anni gli incubatori offrivano principalmente uno spazio di lavoro condiviso affiancato all'accompagnamento nelle prime fasi di nascita e sviluppo d'impresa (Lalkaka and Bishop, 1996).

Negli anni sessanta gli incubatori cominciarono lentamente a diffondersi negli interi Stati Uniti, erano principalmente pubblici, sostenuti dal governo per promuovere lo sviluppo regionale e per fornire

nuova linfa e vigore ad aree industriali in declino. In questi anni la diffusione degli incubatori è stata trainata principalmente dallo sforzo di singoli individui: Loren Schultz, presidente del Technology Centers International (TCI), aprì il primo centro tecnologico nel 1976 a Philadelphia, l'obiettivo principale di questa organizzazione era di offrire spazi di lavoro alle organizzazioni tecnologiche. Successivamente, creò una dozzina di altri centri, anche con affiliazioni con l'Europa. Inoltre, negli anni sessanta l'interesse verso il concetto di incubazione è stato stimolato dallo sviluppo di University City Science Center (UCSC), creati con l'obiettivo di razionalizzare il processo di commercializzazione della ricerca di base (Adkins, 2001).

Negli anni settanta il concetto di incubatore/incubazione è stato rinvigorito ulteriormente grazie alla creazione del National Science Foundation's Innovation Centers Program, creato con il fine di stimolare e catalogare le best practices nel processo di valutazione e di commercializzazione delle invenzioni tecnologiche (Bowman-Upton et al., 1989; Scheirer, 1985).

All'inizio degli anni ottanta gli incubatori cominciarono a diffondersi in Inghilterra e in Europa. Il modello dei servizi offerti era lo stesso: vecchi edifici venivano suddivisi in "working communities" offrendo servizi condivisi. In questi anni i governi cominciarono a realizzare che innovazione e imprenditorialità stavano cominciando a divenire essenziali per lo sviluppo e la crescita economica. I programmi di business incubation cominciarono a divenire uno strumento per la nascita di nuove imprese che non possedevano capacità manageriali. La fornitura di spazi e di servizi condivisi non era sufficiente a questo fine, nacque la necessità di offrire servizi di training, coaching e mentoring. (Smilor and Gill, 1986)

Tra il 1984 e il 1987, il governo degli Stati Uniti D'America e l'US Small Business Administration lanciarono una serie di iniziative per migliorare e promuovere lo sviluppo degli incubatori.

- Nel 1982, la legislatura della Pennsylvania ha promulgato il progetto di Walter Plosila per il Ben Franklin Partnership Program dello stato, una delle prime agende tecnologiche e manifatturiere del paese. Questo programma, che includeva gli incubatori come componente chiave, è stato il primo modello per il sostegno degli altri stati all'incubazione di imprese. (NBIA, 2013).
- Il primo studio nazionale sugli incubatori di imprese è stato effettuato nel 1984.
- La National Business Incubation Association (NBIA) è stata fondata negli Stati Uniti nel 1985 con lo scopo di fornire formazione e strumenti per assistere le startup e le nuove imprese e per fungere da centro di smistamento per informazioni sulla gestione degli incubatori e sui problemi di sviluppo.

Gli incubatori cominciarono a sviluppare guide, report e articoli sulla generazione attuale o potenziale di business incubation. Questa generazione di report e la formazione della NBIA testimoniano l'incremento dell'interesse verso l'incubazione negli anni ottanta. In contemporanea, cominciarono ad esserci i primi studi accademici. La maggior parte di questi studi cercava di rispondere alla domanda: "Che cos'è un incubatore?" e "Quali sono i fattori fondamentali per creare un buon incubatore?" (Hackett & Dilts, 2004).

Verso la metà degli anni 90 si contavano circa 1500 incubatori nel mondo e 600 solo negli Stati Uniti, il 90% erano organizzazioni non-profit.

In Europa, negli anni ottanta gli incubatori sono stati considerati come uno strumento di politica economica per rispondere ai cambiamenti macroeconomici in corso e stimolare l'imprenditorialità e la creazione di occupazione dopo la recessione. È forse questa la fase più dinamica e significativa del percorso evolutivo degli incubatori d'impresa, che non solo ha visto crescere il numero delle iniziative, ma ha anche registrato un incremento degli investimenti da parte di una pluralità di attori, quali governi, istituzioni accademiche e imprese (Banca d'Italia, 2014). Di fondamentale importanza in questo contesto è stata l'istituzione nel 1984 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. Furono così creati i BIC e si svilupparono i parchi scientifico-tecnologici. Gli incubatori d'impresa si insediarono all'interno di questi cluster industriali e tecnologici contribuendo a sviluppare la competitività regionale tramite la creazione di nuove imprese (Aernoudt, 2004).

In Europa, negli anni novanta si è assistito allo sviluppo dei settori ICT e biomedicale i quali hanno stimolato la crescita dei cosiddetti incubatori di settore. In questi anni si è registrata anche la diffusione dei parchi scientifici che, insieme alle istituzioni accademiche, hanno contribuito alla diffusione degli incubatori d'impresa.

Dalla metà degli anni novanta in poi ha assunto un'importanza crescente il networking fondamentalmente per i seguenti motivi: i raggiungimenti tecnologici come internet, l'avanzamento nell'IT, la scarsità di risorse e l'accesso al capitale e alla conoscenza, che diventarono molto importanti in una economia sempre più knowledge-based (EC, 2002; Lalkaka & Bishop, 1996).

In questi anni di sviluppo di Internet ci fu un cambiamento verso gli incubatori for-profit. L'analista di Aberdeen Group Dave Wright ha stimato che il numero di incubatori for-profit sia passato da 37 nel gennaio 1998 a più di 400 entro il luglio 2000.

Dal 2000 fino ad oggi, questo trend si è diffuso in Europa, infatti si è assistito alla nascita di un nuovo tipo di incubatori, di natura privata, che può essere considerato un ibrido tra un incubatore a specializzazione settoriale e un fondo di venture capital.

### **2.11 Gli incubatori in Italia**

In Italia lo sviluppo degli incubatori è stato stimolato dal settore pubblico: secondo lo studio “Gli incubatori d’impresa in Italia” (Banca d’Italia, 2014), la nascita dei primi incubatori è avvenuta negli anni ottanta attraverso la Società per la Promozione e Sviluppo Imprenditoriale (SPI), d’intesa con i Ministeri dell’Industria e del Tesoro, Bilancio e Programmazione Economica e con il sostegno del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR), per favorire la nascita, l’innovazione e lo sviluppo di piccole e medie imprese. Esistevano due tipi di centri per la promozione di imprese: i Business Innovation Centers (Bic) e i Centri Integrati per lo Sviluppo Imprenditoriale (Cisi). Bic e Cisi avevano competenza territoriale regionale e rappresentavano il principale e più innovativo strumento di sviluppo. Essi offrivano ai neo-imprenditori, a costi altamente competitivi, spazi attrezzati per poter avviare l’attività, assistenza e/o consulenza tecnica, organizzativa, commerciale, finanziaria ed una serie di servizi reali. Inoltre, attivavano collegamenti di natura commerciale, finanziaria ed industriale tra imprese localizzate nella propria regione con imprese di altre regioni o di altri Paesi europei, promuovendo ed agevolando opportunità di collaborazione. (Grimaldi & Grandi, 2005)

Le aree di intervento prioritarie coincidevano con le zone in ritardo di sviluppo e di riconversione industriale individuate dalle politiche strutturali della Comunità Europea (Grimaldi & Grandi, 2005). Lo scopo delle BICs era di supportare le aziende nel processo di innovazione e nei progetti di internazionalizzazione principalmente nelle aree industriali in declino. Il loro focus non era solo sulle startup, ma anche sulle imprese già esistenti.

Dalla fine degli anni ottanta hanno cominciato a svilupparsi i Parchi Scientifici e Tecnologici (PST). L’origine di Parco scientifico e tecnologico è associata all’idea di strutture comuni, a disposizione di diversi soggetti, che svolgono attività scientifica e tecnologica. Ciò è il frutto della progressiva ed irreversibile “esternalizzazione” che la R&S ha vissuto in questi anni: i progetti di ricerca, per una singola azienda o ente, da effettuare e realizzare solo intra-muros, erano costosi e rischiosi: ciò ha portato alla scelta di cooperare, in fase pre-competitiva e pre-produttiva, con altre organizzazioni scientifiche (universitarie, aziendali, pubbliche e private).

I Parchi scientifici e tecnologici possono così essere considerati, in primo luogo, come organizzazioni che hanno il compito di coordinare le fasi del processo di invenzione, innovazione, diffusione e

applicazione produttiva. Inoltre, assumono la funzione di integrare l'attività svolta nelle università (che hanno tra gli obiettivi dichiarati, non solo la produzione scientifica originale, la messa in discussione dei fondamenti di una disciplina scientifica, ma anche la diffusione e trasmissione della conoscenza scientifica acquisita) con la R&S svolta nelle imprese (più tesa soprattutto verso l'innovazione dei processi e dei prodotti e lo sfruttamento economico delle nuove conoscenze).

Solo alla fine degli anni novanta hanno iniziato a diffondersi anche in Italia gli incubatori universitari, orientati in particolare al trasferimento tecnologico dal mondo accademico al mondo imprenditoriale. Le prime due strutture universitarie che si sono dotate di un incubatore sono il Politecnico di Torino e il Politecnico di Milano.

L'incubatore del Politecnico di Torino è il primo incubatore universitario nato in Italia (I3P, Incubatore Imprese Innovative del Politecnico) nel giugno 1999 su iniziativa del Politecnico di Torino, Provincia di Torino, Camera di Commercio e FinPiemonte. È nato con l'obiettivo di favorire la creazione di nuova imprenditorialità attraverso iniziative quali la promozione all'interno dei corsi istituzionali del Politecnico della cultura imprenditoriale, interventi di trasferimento tecnologico mirati alla creazione di nuova imprenditoria, gestione insieme al Politecnico di brevetti emersi dall'attività di ricerca, creazione di un ambiente fisico dove gli imprenditori possano collocarsi, ecc. L'incubatore avviato dal Politecnico di Milano è un acceleratore di impresa, nella sede decentrata di Bovisa, sostenuto dalla regione Lombardia e dalla fondazione Cariplo. Inizialmente era composto da tre strutture: il punto 'Nuova imprenditoria' che fornisce servizi per l'assistenza alle startup di imprese che operano nei settori dell'alta tecnologia, il punto 'trasferimento tecnologico', che favorisce il trasferimento della tecnologia dall'Università alle imprese locali, e l'incubatore vero e proprio, che ospita fisicamente le imprese, fornisce i servizi di base centralizzati e quell'ambiente stimolante che rappresenta il valore più importante degli incubatori universitari (Grimaldi & Grandi, 2005).

La ricerca effettuata dal Social Innovation Monitor (2017) mostra come nel 2016 in Italia erano presenti, su un totale di 162 incubatori italiani, 15 incubatori universitari che rappresentano il 9,3% della popolazione degli incubatori italiani.

All'inizio degli anni 2000 l'incubazione acquisì una forte importanza nei piani del governo italiano e fu sempre più vista come uno strumento per incentivare e diffondere una cultura imprenditoriale e, di conseguenza, lo sviluppo locale (Ahmad and Ingle, 2013; Carrera et al., 2008). In questi stessi anni, hanno cominciato a nascere incubatori di natura privata, specializzati prevalentemente nel settore Internet e che svolgono in taluni casi anche il ruolo di venture capitalist (Auricchio et al., 2014).

Una svolta importante è avvenuta nel 2012, anno in cui è stato approvato il Decreto Legge n. 179/2012 n. 179 (Convertito con la Legge n. 221 del 17 dicembre 2012 e recante "Ulteriori misure urgenti per

la crescita del Paese", cosiddetto decreto crescita 2.0), con il quale è stato introdotto nel nostro ordinamento un quadro sistematico volto a favorire la nascita e la crescita delle cosiddette "startup innovative" (di seguito, le "Startup"). Inoltre, il decreto crescita 2.0 del 2012 e il Decreto del 22 Dicembre 2016 del Ministero dello Sviluppo economico definiscono i requisiti che un incubatore deve soddisfare per entrare a far parte della sezione speciale del Registro delle Imprese ed essere riconosciuto come incubatore certificato.

Essere riconosciuti incubatori certificati, significare ottenere diversi benefici, tra i quali:

- Esonero dal pagamento dell'imposta di bollo e dei diritti di segreteria dovuti per l'iscrizione nel Registro delle Imprese nonché dal pagamento del diritto annuale dovuto alle Camere di Commercio per un risparmio di circa 450 euro l'anno.
- Possibilità per gli incubatori certificati costituiti in forma di società a responsabilità limitata di emettere strumenti finanziari partecipativi a fronte dell'apporto di opere e servizi non imputabili a capitale, al pari di quanto previsto per le società per azioni;
- Possibilità di remunerare amministratori, collaboratori continuativi (inclusi i professionisti quali avvocati e commercialisti) e dipendenti mediante l'assegnazione di quote di partecipazione alla startup oppure mediante il riconoscimento dell'esercizio del diritto di opzione per l'acquisto di tali strumenti (c.d. "work for equity"). Il reddito di lavoro derivante dalle assegnazioni non concorre alla formazione del reddito imponibile di questi soggetti, sia ai fini IRPEF sia ai fini contributivi. Nel caso in cui invece vengano ceduti, il reddito da lavoro che non ha previamente concorso alla formazione della base imponibile, sarà assoggettato a tassazione per il periodo d'imposta in cui avviene la cessione.
- Gli incubatori certificati possono beneficiare di un credito d'imposta pari al 35% del costo sostenuto per l'assunzione a tempo indeterminato di personale altamente qualificato (dipendenti in possesso di dottorato di ricerca o di laurea magistrale in taluni settori tecnico-scientifici). Il credito d'imposta è concesso entro il limite massimo di € 200.000,00 annuo.
- Possibilità di accedere al Fondo Centrale di Garanzia per le piccole medie imprese in maniera gratuita e semplificata fino ad un importo massimo di 2,5 milioni di euro.

Il decreto crescita 2.0 ha alimentato il processo già in corso della nascita e sviluppo di nuovi incubatori privati, come testimonia la ricerca del Social Innovation Monitor (2017), la quale mostra come dal 2012 al 2016 c'è stata, in Italia, una forte crescita del numero di incubatori privati.

## 2.12 Dati sugli incubatori in Italia

Due tra le più recenti analisi quantitative svolte sugli incubatori italiani sono state eseguite da Auricchio et al (2014), in riferimento all'anno 2012, e dal Social Innovation Monitor (2017), in riferimento al 2016. Un primo risultato da loro ottenuto è stato un censimento degli incubatori in Italia. Dalle loro analisi emerge che nel 2012 in Italia erano presenti 61 enti svolgenti effettivamente una significativa attività di incubazione, mentre nel 2016 162. Questi risultati sottolineano la forte crescita avvenuta in questo settore negli anni più recenti in Italia. Il campione utilizzato per l'analisi del 2012 è composto da 58 incubatori mentre per l'analisi del 2016 sono stati utilizzati i dati di 88 incubatori.

Una prima evidenza delle due ricerche è la suddivisione percentuale degli incubatori in base alla natura istituzionale. È emerso che nel 2012 circa i due terzi degli incubatori avessero natura pubblica, dato non confermato nel 2016, nella quale il 63% degli incubatori è stato accertato di natura privata. Questi dati confermano il trend descritto in letteratura, secondo il quale negli anni più recenti stanno nascendo sempre più incubatori privati (Grimaldi & Grandi, 2005). Nel 2012 circa tre quarti degli enti italiani si definiva non profit, mentre non è stata svolta questo tipo di analisi con riferimento al 2016. Tuttavia, la tipologia non profit, nella quasi totalità dei casi, coincide con la natura pubblica degli incubatori, fattore che spinge a credere che ad oggi la suddivisione percentuale tra incubatori for-profit e non-profit sia variata.

Nel 2012 circa i tre quarti degli incubatori italiani dichiaravano di avere legami con università o istituti di ricerca, ma solo per la metà questi legami erano "forti". La quota restante non aveva invece alcuna relazione di tale tipo e ciò mette in luce la possibilità che l'attività di incubazione possa essere svolta anche in assenza di rapporti diretti con l'ambiente accademico. È interessante notare come l'assenza (o la debolezza) di legami con università o istituti di ricerca caratterizzava soprattutto gli incubatori con un orientamento al profitto.

Gli incubatori facenti parte del campione 2012 sono risultati avere mediamente 16 dipendenti, con più del 60 per cento di essi con meno di otto dipendenti e ben il 40 per cento con meno di quattro. Dall'analisi del 2016 emerge che l'incubatore medio si è rimpicciolito in termini di dipendenti, infatti il numero medio di dipendenti registrato nel 2016 è stato di 4,8, con circa l'80% di incubatori con meno di 8 dipendenti. Queste analisi portano verso la conclusione che, pur essendoci stata dal 2012 al 2016 una forte crescita nel numero incubatori in Italia, questi nuovi incubatori sono mediamente di più piccole dimensioni rispetto all'incubatore medio che era presente sul territorio italiano nel 2012 e hanno contribuito al fenomeno del "nanismo" tipicamente italiano.

Successivamente, in tutte e due le ricerche è stata effettuata una analisi sulla suddivisione percentuale dei costi, dalle quale è emerso che nel 2012 la gran parte dei costi (47%) era imputabile alle *facility* (ad esempio, gestione degli immobili, internet, telefono, segreteria, gestione dei laboratori), il 22 per cento a consulenze alle imprese offerte direttamente dall'incubatore e il 7 per cento a consulenze alle imprese offerte da soggetti esterni all'incubatore. Nel 2016 la maggior parte dei costi si sono confermati essere imputabili ai costi di gestione e servizi generici, anche se con una percentuale inferiore rispetto al 2012 (37,5%).

Nel 2012 il 15% degli incubatori dichiarava di possedere quote societarie, questa percentuale nel 2017 è cresciuta al 23,5%, probabilmente dovuto all'aumento del numero di incubatori privati presenti nel campione del 2016, infatti da entrambe le analisi è emerso che gli incubatori privati sono più propensi a investire nelle organizzazioni incubate.

Nell'analisi di Auricchio et al., è stato inoltre chiesto agli incubatori quali servizi offrirono alle incubate, sia direttamente che attraverso terzi. I risultati di questa analisi sono esposti nella tabella 8.

Servizi	Offerti direttamente dall'incubatore	Offerti da terzi in convenzione con l'incubatore	Non offerti né direttamente né in convenzione in quanto l'offerta sul territorio del servizio è già ampia e disponibile	Servizio nel quale si identifica maggiormente l'incubatore (1)
Spazi	94,8	3,4	5,2	43,1
Facilities	89,7	3,4	1,7	20,7
Attività di <i>tutoring e mentorship</i>	75,9	27,6	13,8	50,0
Attività di <i>networking</i> con le istituzioni di ricerca	77,6	6,9	19,0	27,6
Attività di <i>networking</i> con clienti e fornitori	51,7	13,8	31,0	6,9
Attività di <i>networking</i> con società di consulenza	46,6	15,5	31,0	3,4
Assistenza marketing	55,2	25,9	29,3	10,3
<i>Recruitment</i> di figure chiave per le imprese	20,7	24,1	46,6	1,7
Accesso alle fonti di finanziamento equity	53,4	29,3	19,0	20,7
Accesso alle fonti di finanziamento di debito	37,9	22,4	32,8	10,3
Servizi amministrativi a favore delle imprese	32,8	34,5	41,4	10,3
Servizi a supporto gestione della propr. intellett.	37,9	36,2	29,3	12,1
Servizi legali	12,1	37,9	48,3	0,0
Altro	13,8	1,7	6,9	8,6

Atti

Tabella 5: Servizi offerti dagli incubatori italiani (Auricchio et al, 2014)

Quasi la totalità degli incubatori offrivano spazi di incubazione e facilities, più di tre quarti degli incubatori svolgevano attività di tutoring e mentorship e attività di networking con le istituzioni di ricerca. Interessante notare come circa la metà degli incubatori offriva accesso alle fonti di finanziamento equity e come solo il 12,2% offriva servizi legali. Suddividendo l'analisi dei servizi offerti in base alla grandezza dell'incubatore (quelli "piccoli", che in media ospitano un numero di startup inferiore o uguale a 10; quelli "medi" (tra 10 e 20 startup) Auricchio et al. hanno concluso che gli incubatori di grandi dimensioni assegnassero maggiore importanza alle attività di *tutorship* e *mentorship*, così come i servizi di natura logistica e le attività di *networking* con le istituzioni di ricerca. L'accesso alle fonti di finanziamento è apparso più importante per gli incubatori di medie e piccole dimensioni.

Per quanto riguarda la modalità di selezione delle startup nel 2012 l'82,5% degli incubatori dichiarava di selezionare le candidature a "Sportello aperto", ossia di valutare di volta in volta le idee di business che vengono sottomesse.

Analizzando le richieste di incubazione ricevute e il numero di organizzazioni incubate, in entrambe le analisi (2012 e 2016) emerge che il sistema è fortemente polarizzato, con pochi incubatori che ricevono un grande quantitativo di richieste e che incubano un grande numero di organizzazioni, mentre la maggior parte degli incubatori riceve poche richieste e supporta poche organizzazioni. Infatti, nel 2012 il 78 per cento degli incubatori ha ricevuto mediamente meno di 10 idee-business plan e la stessa percentuale (78%) ne ha accettate meno di 10. Nel 2016 circa il 60% degli incubatori ha ricevuto meno di 50 richieste e circa il 75% ne ha incubate al massimo 15.

### **2.13 L'acceleratore di impresa e coworking**

In questo paragrafo sono descritte le peculiarità e le differenze dell'acceleratore di imprese e dei coworking rispetto all'incubatore. Si sono analizzati in primis gli acceleratori d'impresa, successivamente gli spazi di coworking.

Gli "acceleratori" sono organizzazioni che mirano ad accelerare la creazione di aziende di successo fornendo servizi di incubazione specifici, basati principalmente sull'education e sul mentoring, durante un programma intensivo di durata limitata (Cohen and Hochberg, 2014; Miller and Bound, 2011).

Gli acceleratori sono nati a metà degli anni duemila come risposta alle carenze nei modelli di incubazione degli incubatori della precedente generazione, che erano principalmente focalizzati sulla fornitura di spazi fisici e servizi di supporto in-house (Bruneel et al., 2012).

Cohen (2013) afferma che gli acceleratori sono simili agli incubatori e agli angel investors. Come loro, gli acceleratori mirano ad aiutare le nuove organizzazioni nascenti durante la fase di formazione. Ma gli acceleratori differiscono in diversi modi. Forse la differenza più rilevante è la durata limitata dei programmi di accelerazione rispetto alla natura continua nel tempo degli incubatori e degli angel investors. Questa piccola differenza porta a molte altre differenze.

Cohen ha individuato 4 principali differenze tra gli incubatori e gli acceleratori di impresa:

*Durata:* la durata limitata degli acceleratori, usualmente di 3 mesi, è la caratteristica che definisce più chiaramente i programmi di accelerazione d'impresa. La durata limitata del programma di accelerazione riduce la codipendenza; le imprese devono affrontare rapidamente i meccanismi di selezione del mercato. Partecipare a un programma di accelerazione potrebbe non necessariamente mantenere viva l'impresa (o l'idea di impresa); al contrario, potrebbe accelerare il ciclo di vita dell'impresa, portando a una crescita molto rapida o al fallimento. Un fallimento più rapido rappresenta un vantaggio se gli imprenditori passano a lavorare su idee con un valore potenziale maggiore: possono aiutare a far crescere diverse iniziative e l'economia generale.

*Cohorts:* un altro sottoprodotto dei programmi di durata limitata è che le imprese iniziano e finiscono il programma di incubazione in gruppo. I fondatori delle organizzazioni incubate stringono rapporti con gli altri fondatori delle imprese partecipanti allo stesso programma, si aiutano e si motivano a vicenda. Mentre i fondatori delle startup in un incubatore possono anche sviluppare relazioni tra di loro, l'esperienza di iniziare il programma insieme incoraggia legami insolitamente forti e crea un'identità comune tra i fondatori.

*Business model:* la maggior parte degli acceleratori sono di proprietà privata e assumono quote del capitale sociale delle imprese che partecipano ai programmi. Inoltre, alcuni gestori di acceleratori sono anche angel investors che forniscono finanziamenti aggiuntivi ad alcune delle imprese, direttamente o tramite un fondo. Gli incubatori, d'altra parte, hanno per lo più natura pubblica, sono gestiti da manager e generalmente non hanno i loro fondi di investimento (Hackett and Dilts, 2004). Questa differenza è teoricamente interessante perché gli incentivi dei manager degli acceleratori che sono investitori nelle aziende che stanno aiutando sono più strettamente allineati con le startup rispetto ai gestori di incubatori professionali.

*Metodo di selezione:* Un altro sottoprodotto della durata limitata dei programmi di accelerazione è il metodo di selezione delle candidature utilizzato usualmente dagli acceleratori. Usualmente gli acceleratori selezionano le candidature tramite una o più call/competizioni all'anno, mentre gli incubatori utilizzano un metodo a "Sportello" aperto, cioè accettano candidature in qualsiasi momento dell'anno.

*Education, Mentorship and Network Development*: La ricerca sugli incubatori suggerisce che le incubate raramente traggono il massimo vantaggio dalla consulenza offerta dagli incubatori (Hackett and Dilts, 2004). D'altro canto, mentorship e education sono attività fondamentale dei programmi di accelerazione e spesso una delle ragioni principali per la partecipazione al programma di accelerazione da parte delle imprese. Il modello degli acceleratori d'impresa pone una forte enfasi sullo sviluppo del business model e ha lo scopo di accelerare lo sviluppo delle startup verso un business pronto per raccogliere finanziamenti, attraverso l'offerta di un programma intensivo di mentoring e offrendo opportunità di networking, insieme a un ambiente "peer-to-peer" e a una cultura imprenditoriale (Christiansen, 2009).

Il primo spazio di coworking è stato aperto a San Francisco nel 2005. I promotori dell'iniziativa enfatizzavano il potenziale collaborativo del coworking nel promuovere cambiamenti sociali nel mercato del lavoro e nei valori relativi all'accessibilità, la trasparenza, la sostenibilità, la comunità e la collaborazione (Capdevila, 2015; Gandini, 2015; Rus & Orel, 2015).

Lo spazio di coworking è descritto in letteratura come una nuova tipologia di workplace dove diversi professionisti (Gandini, 2015; Kojo & Nenonen, 2016) - eterogenei con riferimento all'occupazione e al settore lavorativo, allo stato organizzativo e all'affiliazione (Parrino, 2013)- lavorano uno vicino all'altro nello stesso spazio di lavoro (Kojo & Nenonen, 2016; Spinuzzi, 2012).

Fin dalla nascita del primo working space, il loro numero è cresciuto repentinamente in tutto il mondo: da 75 nel 2007 a 310 nel 2009, 1130 nel 2011, 3400 nel 2013 e 7800 nel 2015 (Deskmag, 2016).

Numerose ricerche sono state effettuate sulle caratteristiche fondamentali e distintive di un working space e del valore da essi creato.

La semplice collocazione di professionisti che lavorano nello stesso ambiente di lavoro focalizzandosi su working tasks e obiettivi differenti non è sufficiente a promuovere l'interazione e, di conseguenza, la collaborazione (Spinuzzi, 2012), l'innovazione (Capdevila, 2014), e la comunità (Rus & Orel, 2015). Perciò, essi sottolineano l'importanza del ruolo dei manager nel facilitare e promuovere l'interazione sociale. Merkel (2015), ad esempio, identifica due profili differenti di manager: il "service provider", che si concentra sugli aspetti connessi al lavoro e sulla promozione di un ambiente di lavoro positivo tramite "attendant services"; e il "visionario", che è più focalizzato sulla promozione e il miglioramento della comunicazione e della collaborazione tra i coworkers nel medesimo spazio di lavoro.

Tutte queste contribuzioni partono dal presupposto che gli spazi di coworking sono orientati prevalentemente verso la promozione delle interazioni sociali (Ivaldi et al., 2018). Essi dimostrano come le strategie manageriali focalizzate su questo aspetto portano vantaggi a differenti livelli, inclusi l'aumento della performance dei lavoratori, l'attivazione di nuovi business, e la creazione di nuove

opportunità professionali. La letteratura suggerisce che gli spazi di coworking dovrebbero essere visti come luoghi dove i freelancers e i lavoratori indipendenti accedono con l'obiettivo di migliorare le pratiche di networking e l'interazione sociale (Capdevila, 2015). I coworking rappresentano una soluzione alla "professional isolation" (Spinuzzi, 2012) e la condivisione di uno spazio di lavoro comune offre comunità a coloro che altrimenti non avrebbero un supporto relazionale lavorando da casa. Tra i benefits già presentati (flessibilità, la possibilità di socializzare, un miglior equilibrio vita-lavoro e una migliore soddisfazione della vita lavorativa) la comunità e un senso di appartenenza sono stati individuati come fattori critici nello stimolare lo sviluppo del business (Spinuzzi, 2012).

Comparando i servizi offerti dai coworking con quelli di un incubatore, sono state individuate sei principali differenze tra essi:

*Prezzo:* gli spazi di coworking offrono uno spazio condiviso sulla base di un affitto orario, mensile o annuale. A differenza degli spazi di coworking, gli incubatori offrono spazi di lavoro ad un prezzo più basso dei coworking o gratuitamente.

*Tempo e impegno richiesto:* gli incubatori, dopo un certo periodo di tempo, si aspettano dalle startup dei risultati. Al contrario, negli spazi di coworking una startup non necessita di ottenere risultati positivi per continuare a usufruire dello spazio di lavoro condiviso.

*Mentorship:* Gli spazi di coworking usualmente non offrono servizi di mentorship personalizzati in base all'esigenza di ogni startup. Se è presente un'attività di mentorship, le startup devono pagare per usufruirne. Diversamente, uno dei servizi chiave offerti dalle startup è il mentorship.

*Finanziamenti:* Gli spazi di coworking non finanziano le startup, anche se usualmente invitano investitori che cercano startup su cui investire.

*Network:* Sia gli incubatori, sia gli spazi di coworking offrono servizi di networking. Tuttavia, gli incubatori hanno un interesse più forte nel connettere le startup.

*Staff e servizi:* Negli spazi di coworking, lo staff può offrire il supporto necessario per quanto riguarda l'affitto dello spazio di lavoro, ma non è formato per rispondere a domande relative alla crescita delle startup. Differentemente, lo staff degli incubatori è formato per fare crescere le startup e ha molta esperienza nell'ambiente delle startup.

## 2.14 Open Innovation

In questo paragrafo viene approfondito il concetto di open innovation e di come esso si sia diffuso molto rapidamente a livello internazionale. Questa analisi viene effettuata in quanto molti incubatori dichiarano che una delle loro attività principali è proprio l'open innovation.

L'open innovation è stata 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 et al., 2006, 2003).

L’open innovation è l’antitesi del modello tradizionale o “chiuso” dell’innovazione, nel quale la R&D interna alle aziende è considerata il fattore principale per l’innovazione e per la creazione di valore all’interno delle stesse (Chesbrough, 2003). Al contrario, l’open innovation si basa sull’idea che le aziende possono e dovrebbero usufruire delle idee esterne, come anche di quelle interne, per velocizzare e per rendere più efficiente l’innovazione industriale (Chesbrough, 2006).

Open innovation significa che le idee e la conoscenza possono provenire sia dall’interno, sia dall’esterno dei confini aziendali e che la loro applicazione pratica sul mercato può avvenire allo stesso modo sia dall’interno che dall’esterno dell’azienda.

Penin (2009) afferma che l’open innovation comprende tre elementi costitutivi:

- Divulgazione volontaria della conoscenza,
- La conoscenza è aperta, cioè gli “spillovers are not controllable”,
- Una continua e dinamica interazione tra i partecipanti all’open innovation (open innovation significa che tutti i soggetti possono partecipare e tutti i soggetti sono quindi potenzialmente dei partecipanti).

Vanhaverbecke et al., (2008), Keupp e Gassmann, (2009) e Laursen e Salter, (2005) hanno descritto i vantaggi nel praticare l’open innovation:

- Le aziende partecipanti all’open innovation beneficiano di un “early involvement” nelle nuove tecnologie o nelle opportunità di business. L’open innovation permette alle aziende innovative di percepire e seguire gli sviluppi di un ampio range di invenzioni sviluppate esternamente assumendo quote di minoranza in startup, partecipando in fondi di venture capital o fornendo investimenti in progetti universitari o eseguiti da laboratori di ricerca.
- Le aziende innovatrici beneficiano anche del fatto che possono ritardare l’inizio e l’impegno finanziario richiesto per l’innovazione. Infatti, l’open innovation permette alle aziende di avere più flessibilità riguardo al momento in cui internalizzare il processo di innovazione: un’azienda può cominciare a esplorare le possibilità commerciali di un’innovazione tecnologica attraverso le relazioni con le università, SMEs e altre fonti di innovazione.
- L’open innovation offre alle aziende il vantaggio di una “early exit” e la possibilità di ricavare del valore da dei progetti che non ne avrebbero se sviluppati internamente all’azienda. L’open innovation è caratterizzata dalla possibilità per le aziende innovatrici di poter sempre concedere in licenza o vendere la propria tecnologia o la propria spin-off che non sono abbastanza promettenti o che non rientrano nel business model o nelle core competencies.

- L'open innovation offre alle aziende la possibilità di ritardare una exit. Un'azienda che ha investito in una certa startup, può decidere di invitare altri investitori, beneficiando anche dei soldi provenienti da fonti esterne all'azienda. Questo meccanismo produce efficienza da un punto di vista finanziario, anche se una parte del controllo strategico passa in mano altrui. In questo modo, l'open innovation crea flessibilità alle aziende che possono portare avanti e investire in diverse "venture options".

Nel primo decennio dalla nascita del concetto di open innovation, essa ha avuto un impatto fortissimo, sia a livello accademico sulle ricerche effettuate, sia a livello pratico con la sua applicazione nel contesto industriale. Alla fine del 2013, il termine "open innovation" appare nel titolo di 687 pubblicazioni, in accordo con il database di Scopus e 3150 secondo Google Scholar. L'open innovation ha inoltre influenzato le ricerche negli ambiti della strategia, del management e degli studi sull'innovazione.

L'open innovation, come detto, ha avuto anche un grande impatto pratico. I "middle manager" hanno iniziato ad utilizzare "open innovation" nella descrizione del proprio lavoro. Questi manager realizzano sempre più l'importanza nell'acquisizione di capacità organizzative e manageriali per gestire le collaborazioni esterne (West et al., 2014).

Inoltre, si è assistito a una crescente formazione di club formati da aziende accumulate dall'interesse verso l'open innovation. Questi club forniscono un posto dove i manager possono condividere le loro esperienze e sono stati importanti per la diffusione dell'open innovation a un più ampio bacino di aziende tra cui le piccole e medie imprese (West et al., 2014).

Hossain (2013), tra i fattori strategici che bisogna esplorare in futuro per comprendere meglio il fenomeno dell'open innovation, cita:

- Il rischio associato a perseguire strategie di open innovation,
- L'open innovation nelle piccolo-medie imprese,
- Le relazioni tra open innovation e imprenditorialità,
- Il ruolo individuale nel processo di open innovation,
- Gli studi effettuati finora sull'open innovation sono stati ristretti a particolari tipologie di industrie, paesi, regioni. Le analisi dovrebbero essere effettuate a livello internazionale considerando dati presi da diversi settori industriali e da diversi paesi. Ad esempio, pur essendo il Giappone un paese fortemente innovativo, non sono presenti al momento molte ricerche sui processi di open innovation sviluppate in questo paese,
- In letteratura sono quasi inesistenti ricerche sui casi di fallimento dell'open innovation. È necessario conoscere i fattori che inducono l'open innovation al fallimento,

- Un altro aspetto che può essere approfondito è il giusto equilibrio tra R&D interna e esterna. Molte persone che lavorano nei reparti di R&D non sono propensi a lavorare in favore del trasferimento tecnologico in quanto hanno paura di perdere il posto di lavoro,
- Ci sono pochi studi riguardo ai costi “nell’aprire” il processo di innovazione. Sarebbe importante conoscerli così che i manager saprebbero capire quando l’uso dell’open innovation costituirebbe una strategia profittevole.

Questi sono solo alcuni dei fenomeni che devono ancora essere compresi appieno e su cui c’è la necessità di effettuare ricerche. Come si intuisce l’open innovation è un fenomeno abbastanza recente e ancora in fase di sviluppo.

## 3. Metodologia

La metodologia seguita si compone di 4 fasi principali ed essendo il secondo anno di ricerca dopo il lavoro del SIM (2017) si è data una particolare attenzione alla pulizia e accuratezza dei dati. Nella prima fase si è effettuata una ricerca di tutti gli incubatori attivi sul territorio italiano per poter aggiornare il database aggiornato ai dati del 2016. Successivamente è avvenuta la creazione di un questionario da sottoporre agli incubatori che sono stati contattati via email e telefonicamente per poi effettuare la raccolta dati ed infine l'analisi con i relativi risultati.

### 3.1 L'aggiornamento dell'elenco degli incubatori

In questa fase si è partiti dal database creato l'anno precedente andando a verificare se tutti gli incubatori presenti nella lista 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 email e telefonicamente. Sono stati esclusi alcuni incubatori che svolgevano essenzialmente una funzione di spazio di co-working, ovvero che proponevano principalmente l'affitto di una postazione di lavoro o parchi scientifico tecnologici che non ospitavano un incubatore al loro interno. Sono stati poi esclusi dalla lista gli incubatori in fallimento o in liquidazione.

Conclusa questa fase di pulizia del vecchio database sono stati aggiunti i neonati e altri incubatori emersi dal periodo di ricerca. A tal proposito sono stati utilizzati articoli di riviste accademiche (Colombo & Delmastro, 2002; Giordano et al., 2015; Grimaldi & Grandi, 2005; von Zedtwitz & Grimaldi, 2006) e diversi database di organizzazioni legate all'ambito dell'incubazione e delle startup, tra cui le associazioni PNICube e Italia Startup. Per i neonati invece è stata effettuata una ricerca di tipo territoriale mirata sulle varie regioni utilizzando i principali motori di ricerca e in particolare si sono utilizzate le seguenti fonti per l'individuazione degli incubatori/acceleratori:

- <http://startup.registroimprese.it/isin/static/startup/index.html?slideJump=33>
- <https://www.economyup.it/startup/acceleratori-e-incubatori-dove-andare-per-far-nascere-un-impresa/>
- <https://www.danea.it/blog/lista-incubatori-startup-italia/>
- <http://www.ventureup.it/venture/incubatori-acceleratori/>
- <http://www.pnicube.it/enti-associati/>
- [http://www.italiastartup.it/soci/?ct=acceleratore\\_incubatore](http://www.italiastartup.it/soci/?ct=acceleratore_incubatore)
- <https://www.startupbusiness.it/cose-un-incubatore-e-quali-sono-quelli-italiani/96872/>

Mentre per l'individuazione dei coworking:

- <http://www.coworkingproject.com/coworking-network/http://coworkingitalia.org/i-coworking-aderenti-al-progetto-coworking-italia/>
- <https://www.economyup.it/startup/cerchi-un-ufficio-ecco-tutti-i-coworking-d-italia/>

## 3.2 L'aggiornamento del database

Successivamente all'aggiornamento della lista sono state aggiornate e raccolte una varietà di informazioni relative agli incubatori/acceleratori. Per prima cosa, si sono registrati i dati di "contatto", sono stati individuati per ogni incubatore il numero di telefono, il link del sito web e l'e-mail. Successivamente, sono stati registrati la regione di appartenenza, la ragione sociale, la partita IVA e il codice fiscale. Infine, è stato annotato se fossero incubatori di tipo corporate o universitari. Sono stati inoltre individuati gli incubatori certificati a Dicembre 2017. Questi dati hanno permesso l'identificazione degli incubatori sul database AIDA, da cui sono state ricavate informazioni di tipo finanziario come i ricavi 2017, informazioni di tipo anagrafico come l'anno di costituzione e la natura istituzionale degli incubatori (pubblico, pubblico-privato o privato). Successivamente, oltre agli incubatori certificati, sono stati identificati gli incubatori quotati, i programmi di corporate incubation e infine gli incubatori che investono in startup innovative italiane.

## 3.3 La creazione del questionario

Per la creazione del questionario si è partiti dall'analisi delle domande che componevano il questionario incubatori SIM (2017) dell'anno precedente valutando alcune criticità emerse durante la vecchia survey e sono state aggiunte nuove domande con il fine di effettuare nuove analisi rispetto all'anno scorso. Si è cercato di mantenere le stesse domande dello scorso anno in modo da poter confrontare i risultati del 2017 con quelli del 2016. Per la creazione e compilazione del questionario è stato utilizzato il software on-line SurveyMonkey<sup>7</sup>. Ma, al contempo, è stata creata una versione in Microsoft Word completa di alcune precisazioni sulle domande.

L'indagine è stata suddivisa in 7 sezioni ovvero:

1. informazioni generali riguardanti la ragione sociale, l'anno di fondazione e il numero di dipendenti misurati con il metodo *full-time equivalent* (FTE);

---

<sup>7</sup> <https://it.surveymonkey.com/>

2. dati finanziari legati alla suddivisione dei costi e dei ricavi. Inoltre, è stato chiesto il numero di richieste di incubazione ricevute, numero di incubate e numero di team imprenditoriali supportati che non avevano ancora formato un'entità giuridica.
3. attività e servizi offerti alle incubate. L'elenco, formato da dieci alternative possibili, è stato ricavato dalle informazioni presenti in letteratura riguardanti i servizi tradizionalmente offerti dagli incubatori. Ai rispondenti è stato chiesto di dichiarare se fornissero tali servizi e, in caso affermativo, se li offerissero a tutte le incubate, a molte o solo ad alcune di esse;
4. è stato richiesto di suddividere in percentuale la tipologia di incubate scegliendo tra imprese *for-profit*, *non profit* o ibride. Inoltre, è stato chiesto se supportassero organizzazioni a significativo impatto sociale.
5. Solo per chi ha dichiarato di supportare organizzazioni a significativo impatto sociale: informazioni sulle imprese a significativo impatto sociale incubate, tra cui il relativo numero e il settore in cui operavano, scelto dalla lista illustrata nel paragrafo 1.7. Inoltre, è stato chiesto se utilizzassero metriche per la misurazione dell'impatto sociale e le difficoltà percepite nell'incubazione di organizzazioni a significativo impatto sociale.
6. Solo per chi ha dichiarato di non supportare organizzazioni a significativo impatto sociale: è stato chiesto se avessero mai ricevuto richieste di incubazione da organizzazioni a significativo impatto sociale e, se sì, le motivazioni per la non incubazione delle stesse.
7. informazioni legate ai finanziamenti ottenuti dalle incubate, all'investimento finanziario operato in esse, alla *community* formata all'interno dell'incubatore, alla creazione di eventi aperti anche alle organizzazioni non incubate, informazioni riguardanti la modalità di selezione delle candidature e infine informazioni riguardanti la durata del periodo di incubazione.

Nella pagina conclusiva è stato chiesto di inviare l'elenco delle startup incubate nell'anno 2017 con le relative partite iva.

### 3.4 L'invio della Survey

Nei mesi di Luglio e Agosto 2018 sono state inviate le e-mail ai 171 incubatori tramite l'indirizzo di posta elettronica [impattosociale@polito.it](mailto:impattosociale@polito.it), creato appositamente per la ricerca Incubatori SIM 2017 e riutilizzato per la ricerca incubatori SIM 2018.

Successivamente sono state inviate delle 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 per arginare eventuali problematiche legate all'utilizzo della prima variante.

Inoltre, nei mesi di Settembre e Ottobre 2018 gli incubatori sono stati contattati telefonicamente per risolvere eventuali dubbi nella compilazione del questionario e per raccogliere informazioni riguardanti le ragioni per la non compilazione dello stesso dando precedenza a quelli che avevano cominciato il questionario ma non terminato. Ci sono state poi sollecitazioni telefoniche verso coloro che non avevano cominciato il questionario cercando di convincerli in maniera non insistente.

La data di chiusura della raccolta dati, inizialmente fissata per inizio Settembre, è stata posticipata al 17 Ottobre 2018.

### **3.5 Analisi dati**

Alla data di chiusura della raccolta dati, si sono contati 95 questionari compilati, di cui 18 incompleti. Al netto dei questionari incompleti, che si è deciso di non tenere in considerazione per le analisi, 77 incubatori hanno completato il questionario e sono entrati a far parte del campione utilizzato per le analisi della Ricerca Incubatori SIM (2018).

Successivamente, nei mesi di Ottobre, Novembre, Dicembre 2018 e Gennaio 2019 si sono effettuate le analisi sulla popolazione degli incubatori italiani, sulle startup incubate, sugli incubatori certificati e sugli incubatori quotati.

## 4. Analisi

### 4.1 Analisi degli incubatori italiani

Dei 171 incubatori facenti parte della popolazione, 77 hanno risposto al questionario (tasso di risposta del 45%). A Dicembre 2017 erano presenti 32 incubatori certificati, di cui 19 hanno risposto al questionario entrando a far parte del campione degli incubatori analizzati.

Nelle prossime due analisi gli incubatori sono suddivisi per tipologia (incubatori business, mixed e social) e per natura istituzionale (incubatori pubblici, pubblico-privati e privati). Le analisi successive sono strutturate nel seguente modo:

1. Analisi degli incubatori italiani.
2. Confronto dei risultati ottenuti con gli outcome della Ricerca Incubatori SIM 2017 (analisi riferite all'anno 2016).
3. Analisi per tipologia di incubatore.
4. Analisi per natura istituzionale di incubatore.

Inoltre, per ogni grafico, si è indicata la numerosità del campione utilizzato per quella specifica analisi.

#### 4.1.1 Tipologia degli incubatori

72 dei 77 incubatori che hanno risposto al questionario sono stati suddivisi in tre differenti categorie<sup>8</sup>:

- 36 *Incubatori business*. Organizzazioni che non supportano imprese a impatto sociale;
- 23 *Incubatori mixed*. Organizzazioni che offrono supporto ad almeno un'impresa a impatto sociale fino ad un massimo del 50% rispetto al numero di incubate totali;
- 13 *Incubatori social*. Organizzazioni che supportano più del 50% di imprese a impatto sociale.

5 incubatori sono stati considerati “non classificabili” in base alle risposte fornite al questionario.

#### 4.1.2 Natura giuridica degli incubatori

Le definizioni utilizzate per la classificazione degli incubatori in base alla natura giuridica sono:

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

---

<sup>8</sup> Non è stato possibile classificare 9 incubatori dal momento che risultavano mancanti dati relativi al numero di incubate totali o a significativo impatto sociale.

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

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

In tabella 9 sono espressi i risultati dell'analisi svolta sulla popolazione e sul campione degli incubatori italiani.

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.

Da t-test al 95% di confidenza, il campione risulta rappresentativo della popolazione degli incubatori italiani anche per la natura giuridica.

	Popolazione	%	Campione	%
<b>Pubblici</b>	23	<b>13,9%</b>	19	<b>25,0%</b>
<b>Pubblico-privati</b>	36	<b>21,8%</b>	17	<b>22,4%</b>
<b>Privati</b>	106	<b>64,2%</b>	40	<b>52,6%</b>

*Tabella 6:* Natura giuridica degli incubatori italiani e del campione utilizzato per le analisi  
*Npopolazione = 165 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018*  
*Ncampione = 76 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018*

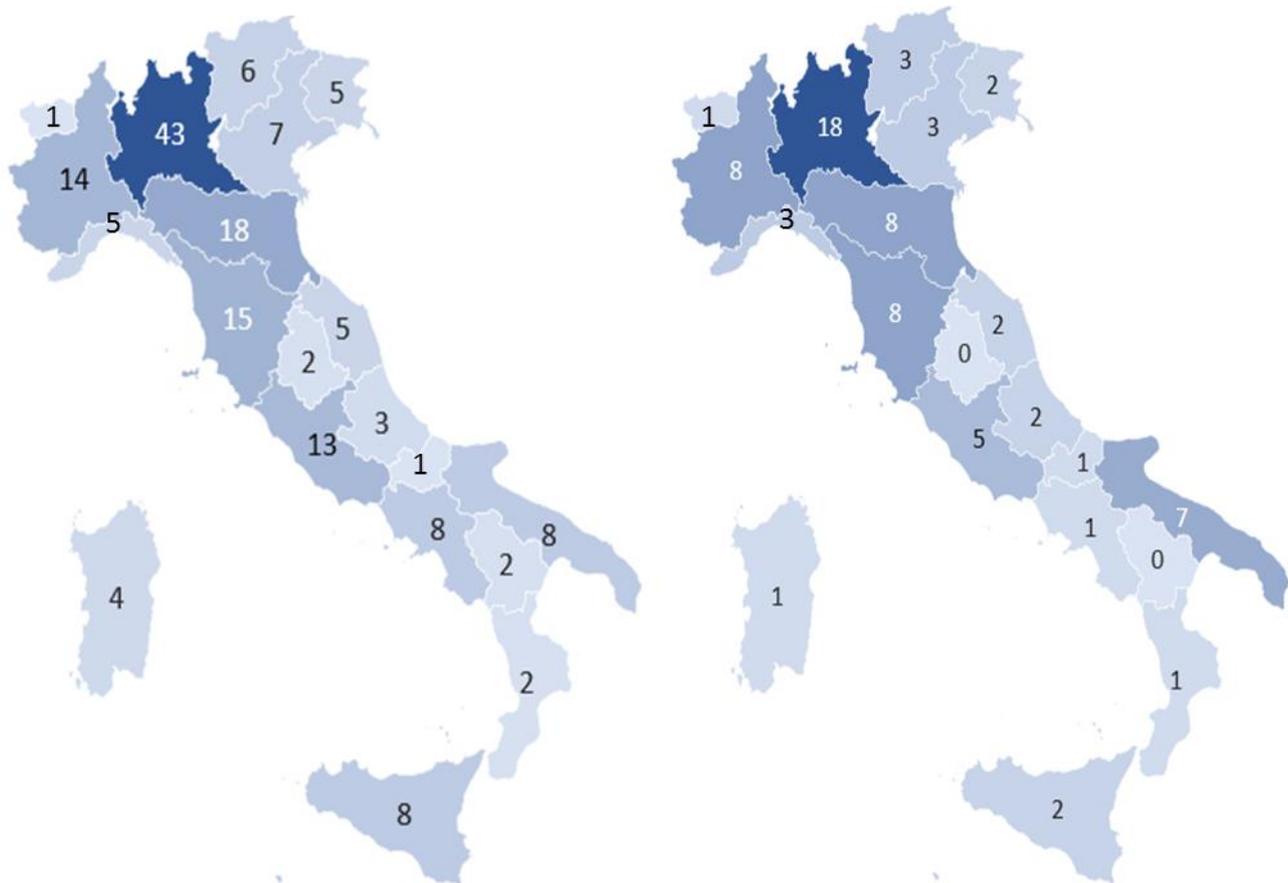
### 4.1.3 Distribuzione geografica degli incubatori<sup>9</sup>

La distribuzione degli incubatori italiani è mostrata nella tabella 10 e in figura 4:

Area	% popolazione	% campione
<b>Nord-Ovest</b>	38,2%	40,8%
<b>Nord-Est</b>	19,4%	19,7%
<b>Centro</b>	22,9%	21,1%
<b>Sud e isole</b>	19,4%	18,4%

*Tabella 7:* distribuzione geografica degli incubatori italiani  
*Npopolazione = 170 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018*  
*Ncampione = 76 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018*

<sup>9</sup> Uno degli incubatori considerati non ha la sede fisica in Italia pur operando anche per imprese in Italia



**POPOLAZIONE INCUBATORI ITALIANI                      CAMPIONE INCUBATORI ITALIANI**

Figura 4: distribuzione geografica degli incubatori italiani e del campione utilizzato per le analisi  
*Npopolazione = 170 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018*  
*Ncampione = 76 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018*

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.

Il campione di incubatori utilizzato per le analisi è rappresentativo della popolazione.

#### 4.1.4 Età degli incubatori<sup>10</sup>

Le analisi nel grafico 13 mostrano come l'incubazione è un fenomeno recente e in crescita. Infatti, più della metà degli incubatori (59,3%) sono stati costituiti a partire dal 2012. C'è stato un picco di incubatori nati nel 2013 (27), probabile effetto del Decreto Crescita 2.0 che, incentivando le startup innovative, ha favorito la nascita di servizi rivolti a queste (dalla consulenza, ai software, agli incubatori).

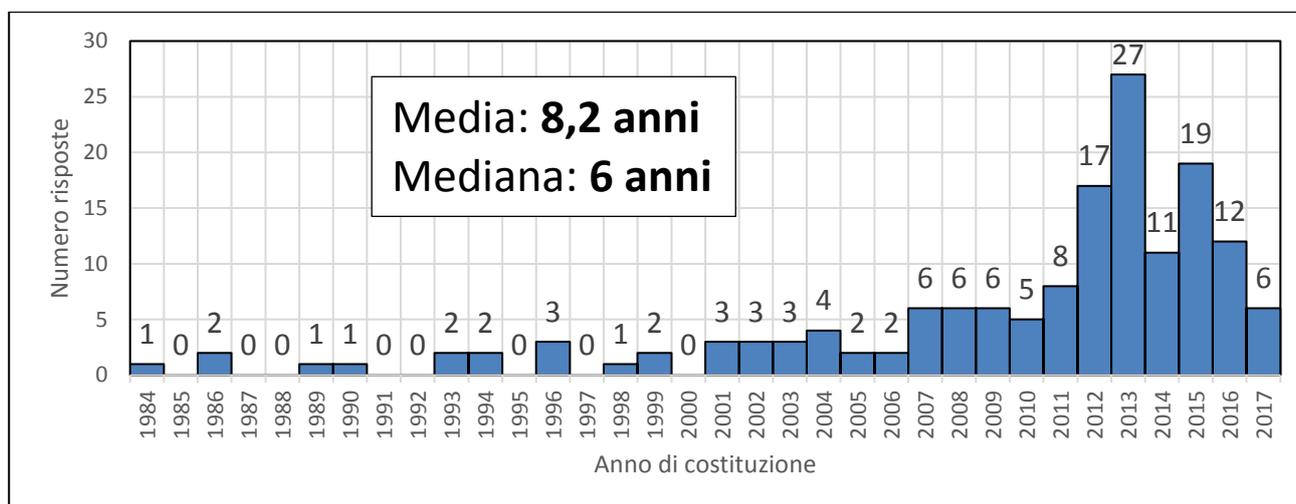


Grafico 6: Età degli incubatori italiani

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

Gli incubatori sociali, con un'età media di 5,69 anni sono, in accordo con la letteratura, di più recente diffusione rispetto ai business (età media di 8,97 anni) e ai mixed incubators (età media di 11,65 anni). Inoltre, essi sono caratterizzati da una minore variabilità dell'anno di costituzione indicando come quasi tutti gli incubatori sociali sono nati nel giro di pochi anni e in tempi vicini tra loro.

Analizzando l'età degli incubatori in base alla natura istituzionale (grafico 14), si nota che gli incubatori pubblici mostrano un'età media superiore e la variabilità in termini di età ad essi associata è molto più ampia rispetto ai pubblico-privati e ai privati. Gli incubatori privati sono caratterizzati da media (5,8 anni) e mediana (5 anni) notevolmente inferiori rispetto agli altri incubatori.

<sup>10</sup> 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. Inoltre, i dati raccolti dai questionari 2017 e 2018 sono stati integrati 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.

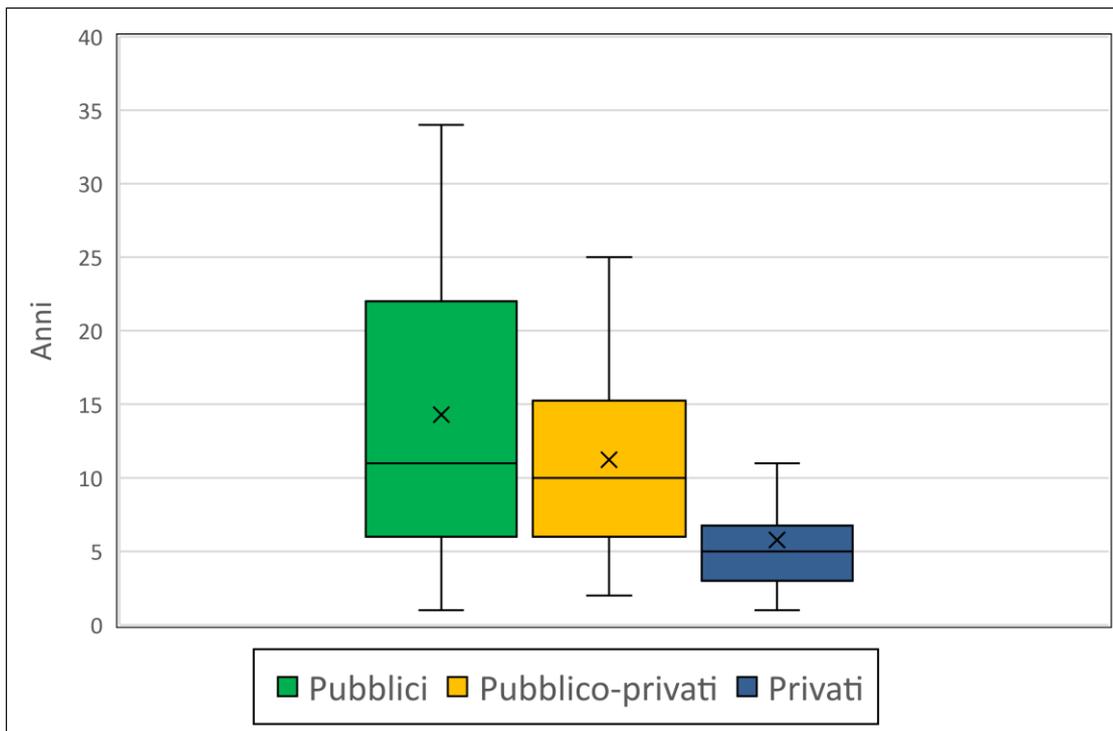


Grafico 7: Età degli incubatori italiani (suddivisione per natura istituzionale)

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

#### 4.1.5 Numero di dipendenti nel 2017<sup>11</sup>

Gli incubatori hanno normalmente dimensioni medio-piccole in termini di dipendenti (circa l'84% ne possiede meno di 8, grafico 15). Si nota come solo 3 incubatori (dei 76 rispondenti) hanno più di 20 dipendenti, tuttavia la somma dei dipendenti di questi 3 incubatori rappresenta circa il 23% del totale dei dipendenti degli incubatori rispondenti (411).

Rispetto alle analisi svolte nel 2016 (numero medio dei dipendenti pari a 4,8), nel 2017 si è verificato un leggero aumento (12,5%) del numero medio dei dipendenti (numero medio dipendenti nel 2017 pari a 5,4).

Dalla media del numero di dipendenti relativa al campione di incubatori, è possibile ricavare una stima del numero di dipendenti occupati dai 171 incubatori italiani. Questa stima rivela che in Italia, nel 2017 e nel settore dell'incubazione, sono stati occupati 923 dipendenti, in crescita rispetto alla stima del 2016 effettuata dalla Ricerca Incubatori SIM 2017 (769 dipendenti).

<sup>11</sup> La domanda del questionario Incubatori SIM 2018, chiedeva di considerare solo i dipendenti coinvolti in attività di incubazione

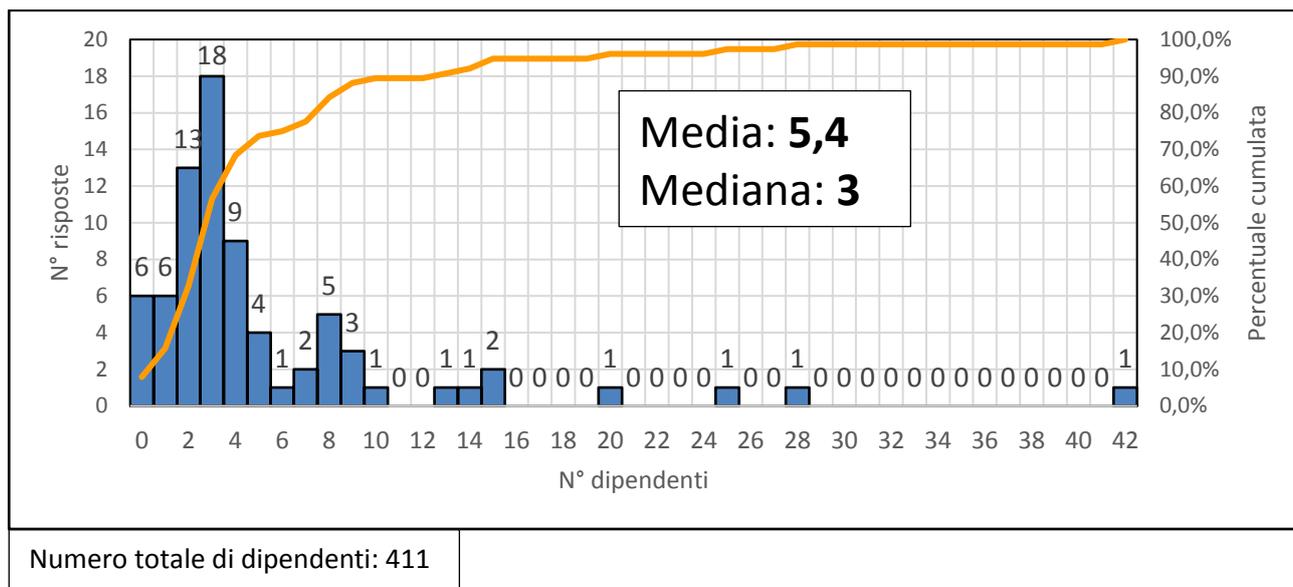


Grafico 8: Numero di dipendenti  
N = 76 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

Suddividendo gli incubatori in base alla tipologia e alla natura istituzionale, non si rilevano differenze significative in termini del numero di dipendenti.

Alcuni incubatori hanno un numero di dipendenti pari a 0 per la loro natura consortile: in questi casi le risorse sono apportate direttamente dai soci.

#### 4.1.6 Il fatturato degli incubatori italiani nel 2017

Per l'analisi del fatturato degli incubatori italiani nel 2017 è stato utilizzato il database AIDA contenente i bilanci depositati nelle Camere di Commercio italiane.

Sono stati considerati per l'analisi solo i fatturati degli 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.

Dalle analisi è emerso che, in termini di fatturato, il campione rispecchia la popolazione degli incubatori italiani.

La media dei fatturati della popolazione degli incubatori italiani è superiore al milione di euro (1,3 M€), ma essa è alzata 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%).

A partire dalla media del fatturato della popolazione degli incubatori italiani, si è calcolata una stima del fatturato totale degli incubatori italiani nel 2017, che equivale a 222 milioni di euro. La stima indica come gli incubatori italiani nel 2017 rappresentano un mercato di circa 220 milioni di euro.

La stima del fatturato del 2017 è superiore alla stima del 2016 (stima 2016 pari a 183 milioni di euro), anche a causa dell'aumento del numero di incubatori individuati sul territorio italiano nel 2017 (171 in confronto ai 162 del 2016).

### **4.1.7 Numero di richieste di incubazione**

Il 66% del campione ha ricevuto meno di 50 richieste di incubazione, in particolare 38 incubatori su 74 hanno dichiarato di aver ricevuto da 1 a 25 richieste di incubazione. Solo 3 incubatori hanno ricevuto più di 500 richieste. Questa asimmetria si riflette nella media (91,6), che risulta essere quasi il quadruplo della mediana (25).

Rispetto al 2016 (media uguale a 150,6 e mediana uguale a 30), nel 2017 si è verificata una diminuzione del numero medio e della mediana di richieste di incubazione ricevute, probabilmente dovuta a:

- crescita della capacità di autovalutazione delle organizzazioni che richiedono di essere incubate,
- crescita degli intermediari che pubblicano bandi ed effettuano scouting e poi indirizzano le imprese e i team imprenditoriali selezionati verso incubatori partner per l'incubazione/accelerazione.

In termini di tipologia, 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. Questo può essere dovuto al fatto che i mixed incubators supportano sia organizzazioni a significativo impatto sociale, sia organizzazioni non a significativo impatto sociale.

Gli incubatori sociali risultano essere la tipologia di incubatore che riceve meno richieste di incubazione, sia considerando la media che la mediana, rispetto alle altre tipologie di incubatore. Questo può essere dovuto al fatto che gli incubatori sociali supportano prevalentemente organizzazioni a significativo impatto sociale.

Con riferimento alla natura istituzionale (grafico 17), emerge che gli incubatori pubblici ricevono, sia in riferimento alla media che alla mediana, meno richieste di incubazione rispetto agli incubatori pubblici e pubblico-privati.

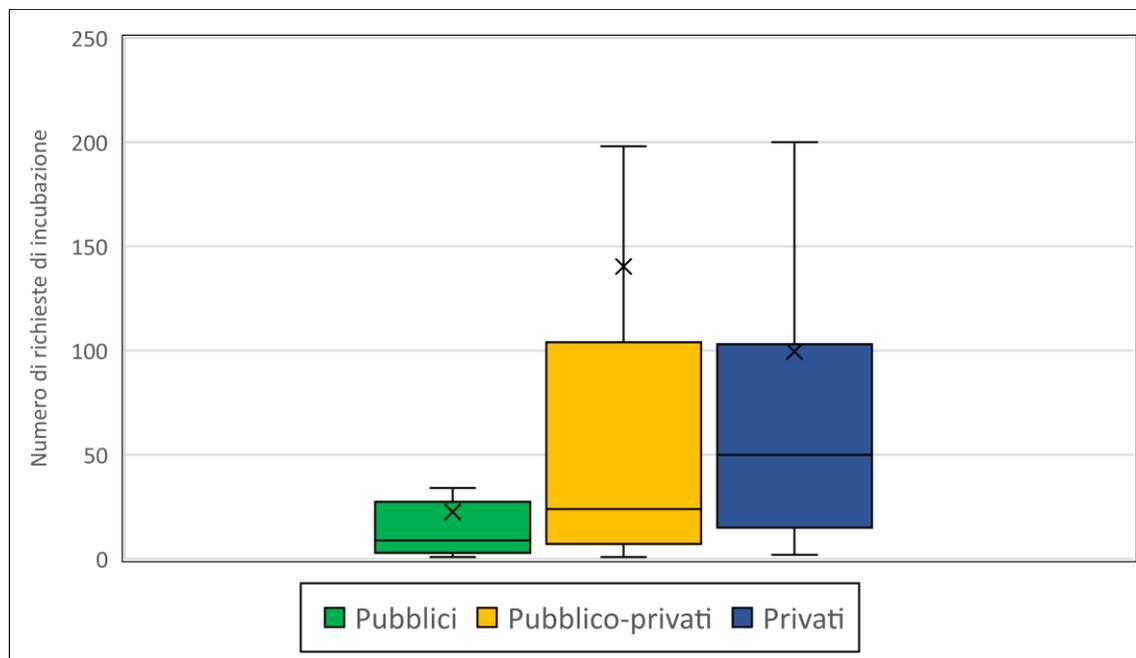


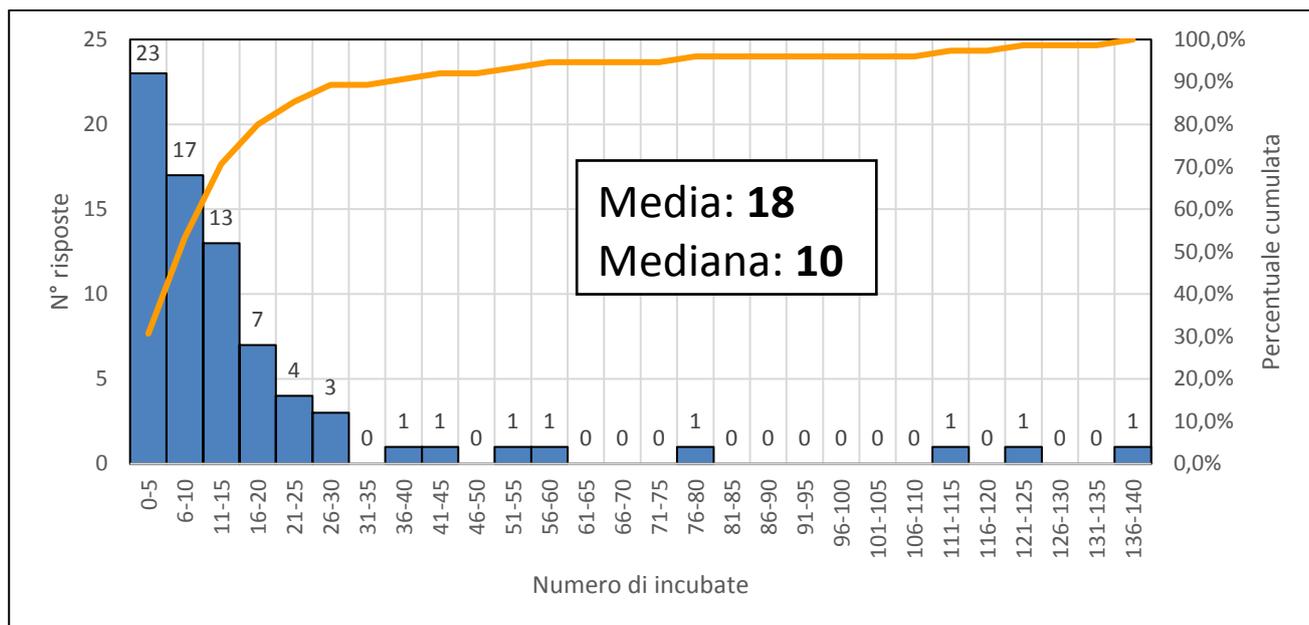
Grafico 9: Numero di richieste di incubazione (suddivisione per natura istituzionale)  
N = 73 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

### 4.1.8 Numero di organizzazioni incubate<sup>12</sup>

Circa l'80% degli incubatori ha supportato al massimo 20 organizzazioni nel 2017 (grafico 18). Solo 6 incubatori hanno supportato più di 50 organizzazioni. Analizzando la cumulata è possibile però notare che il 41,5% del numero complessivo di startup (1348) è supportato dalle 6 organizzazioni con più di 50 incubate.

Nonostante la diminuzione del numero medio e della mediana di richieste di incubazione rispetto al 2016 (media uguale a 14,3 e mediana uguale a 9), nel 2017 si è verificato un aumento del numero medio e della mediana di organizzazioni incubate. Questo potrebbe essere indice del fatto che nel 2017 era presente un meccanismo di autoselezione migliore dei team imprenditoriali.

<sup>12</sup> Si sono considerate sia eventuali organizzazioni già presenti e ancora supportate nel 2017 sia i nuovi ingressi nel 2017



Numero totale di incubate: **1348**

Grafico 10: Numero di organizzazioni incubate  
*N = 75 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018*

Analizzando gli incubatori per tipologia (grafico 19), emerge che i mixed incubators sono caratterizzati da una maggiore variabilità in termini di numero di organizzazioni incubate e presentano anche una media e una mediana del numero di organizzazioni incubate maggiori rispetto ai business e ai social incubators. Ciò potrebbe essere dovuto al fatto che essi incubano differenti tipologie di organizzazioni.

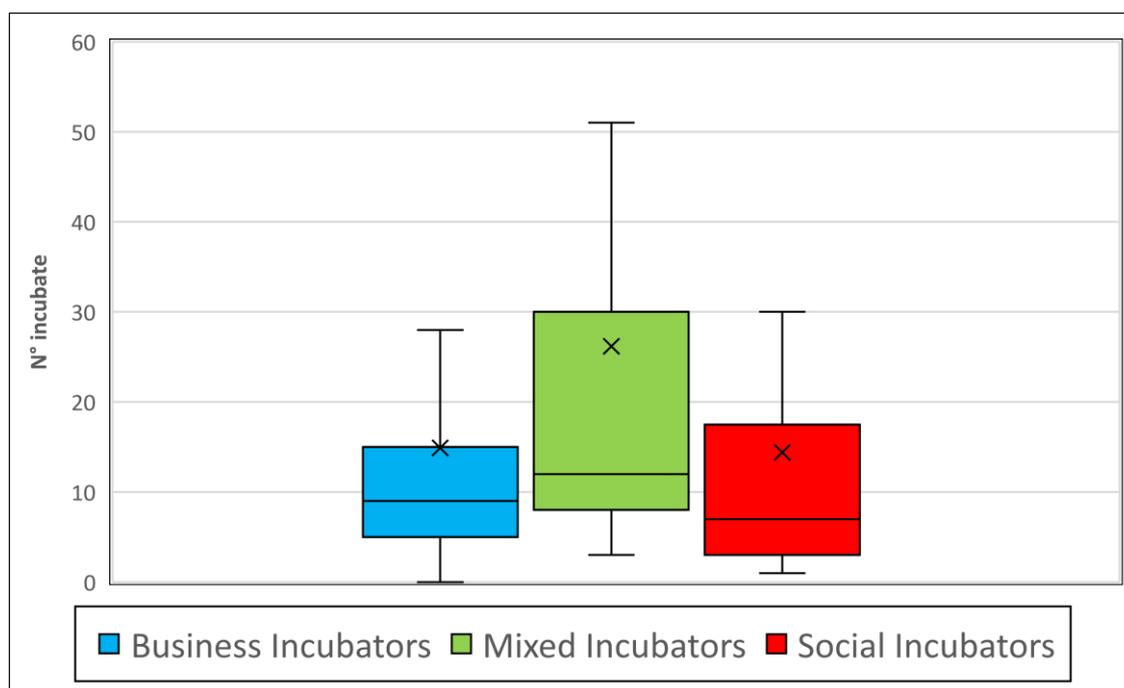


Grafico 11: Numero di organizzazioni incubate (suddivisione per tipologia)  
*N = 71 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018*

Suddividendo gli incubatori per la natura istituzionale, gli incubatori pubblico-privati risultano avere incubato, in media, un numero di organizzazioni superiore rispetto alle altre tipologie di incubatore. Ad ogni modo, le mediane del numero di organizzazioni incubate nel 2017 risultano essere simili per tutti e tre le nature giuridiche degli incubatori.

### **4.1.9 Numero team imprenditoriali incubati che non hanno ancora costituito un'entità giuridica**

Delle 1348 organizzazioni incubate nel 2017 dagli incubatori presenti nel campione, 396 non hanno ancora formato un'entità giuridica; ovvero 3 organizzazioni incubate su 10 sono team imprenditoriali che ancora non hanno costituito un'entità giuridica.

L'89% degli incubatori ha incubato, nel 2017, meno di 10 team imprenditoriali che non hanno ancora costituito un'entità giuridica. Solo 4 incubatori hanno incubato più di 20 team imprenditoriali.

In media, ogni incubatore supporta 5,5 team imprenditoriali che non hanno ancora formato un'entità giuridica.

### **4.1.10 Servizi offerti**

Gli incubatori hanno in questo caso dichiarato se offrirono i servizi individuati nella letteratura a nessuna, solo ad alcune, a molte o a tutte le incubate. Per comparare i risultati è stato creato un indicatore percentuale basato sulle risposte fornite<sup>13</sup>. Dall'analisi (grafico 21) è emerso che gli incubatori considerano rilevante offrire: accompagnamento manageriale (79,9%), spazi fisici (inclusi servizi condivisi) (70,4%), supporto alla ricerca di finanziamenti (76%), supporto nello sviluppo di relazioni (88,2%) e formazione imprenditoriale e manageriale (66,9%). Gli incubatori considerano meno rilevante offrire: servizi amministrativi, legali e giuridici (38,7%), supporto nella gestione della proprietà intellettuale (47,4%) e supporto allo sviluppo e allo scouting di tecnologie (60,4%). Infine, dalla ricerca è emerso che gli incubatori non considerano rilevanti i seguenti servizi: servizi di valutazione dell'impatto sociale (24,5%) e formazione e consulenza su CSR ed etica aziendale (20,7%).

---

<sup>13</sup> Per ciascuno dei 10 servizi inclusi nel questionario, indicati con pedice j, il numero di risposte relative alle singole classi  $N_{ij}$  è stato moltiplicato per il relativo coefficiente  $a_i$  (0 per la risposta "a nessuna", 0,33 per "solo ad alcune", 0,66 per "a molte" e 1 per "a tutte"). I quattro valori sono poi stati sommati e divisi per il numero totale di risposte  $N_j$ . A titolo di esempio, se tutti gli incubatori avessero dichiarato di non offrire supporto nella ricerca di finanziamenti alle proprie incubate, il risultato sarebbe stato 0%.

$$\text{Percentuale Servizio}_j = \frac{\sum a_i * N_{ij}}{N_j}$$



Grafico 12: Servizi offerti

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

Infatti, come si nota nel grafico 22, questi ultimi due servizi sono offerti principalmente dagli incubatori sociali, mentre quasi nessun business incubators dichiara di offrirli. Inoltre, la formazione imprenditoriale e manageriale è il servizio considerato più rilevante per coloro che incubano organizzazioni a significativo impatto sociale (incubatori mixed e social).

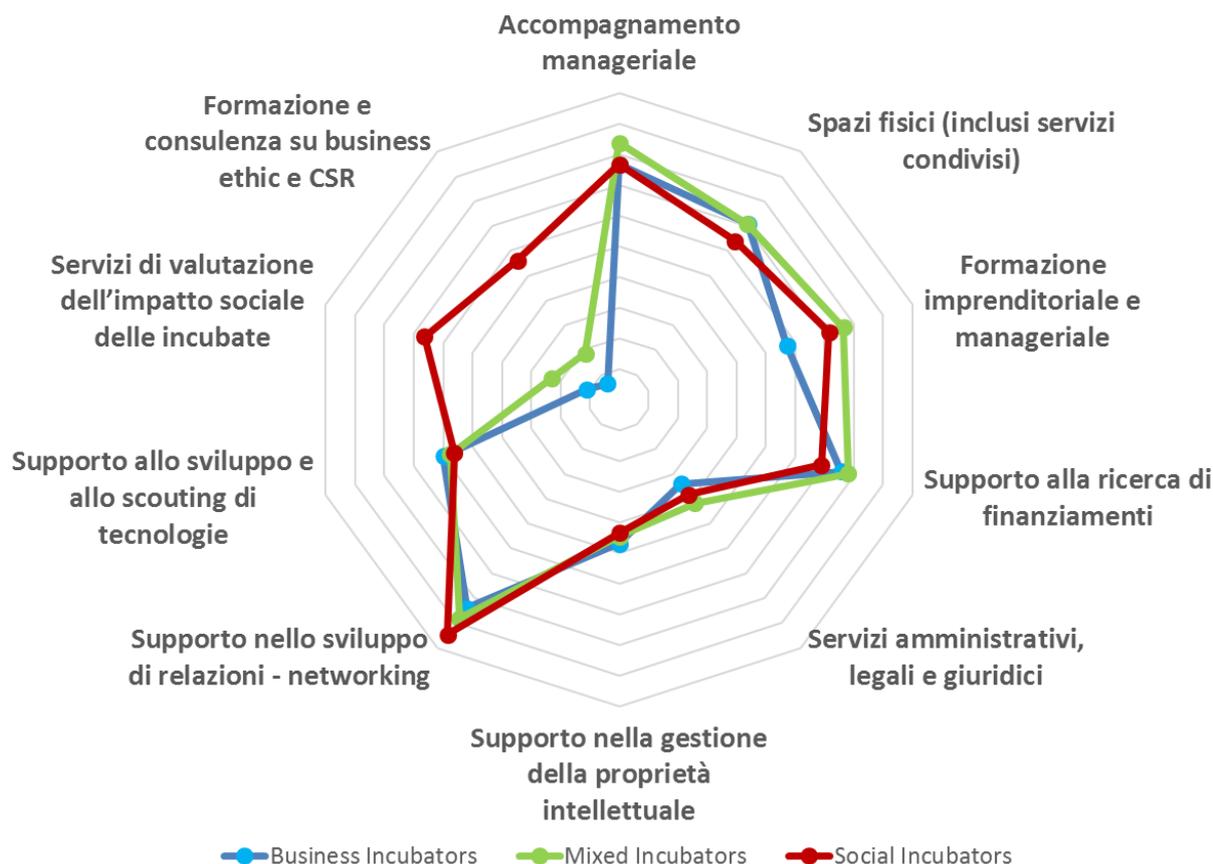


Grafico 13: Servizi offerti (suddivisione per tipologia)

N = 72 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

Considerando la suddivisione in base alla natura istituzionale (grafico 23), emerge che 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. Questo è dovuto al fatto che il 76,9% degli incubatori sociali e il 56,5% dei mixed incubators hanno natura privata, mentre solo il 38,9% dei business incubators ha natura privata. Gli incubatori pubblici ritengono più rilevante l’offerta di spazi fisici e servizi condivisi. Al contrario, considerano meno importanti i servizi amministrativi, legali e giuridici.

Rispetto all’analisi del 2016, non vi sono differenze significative.

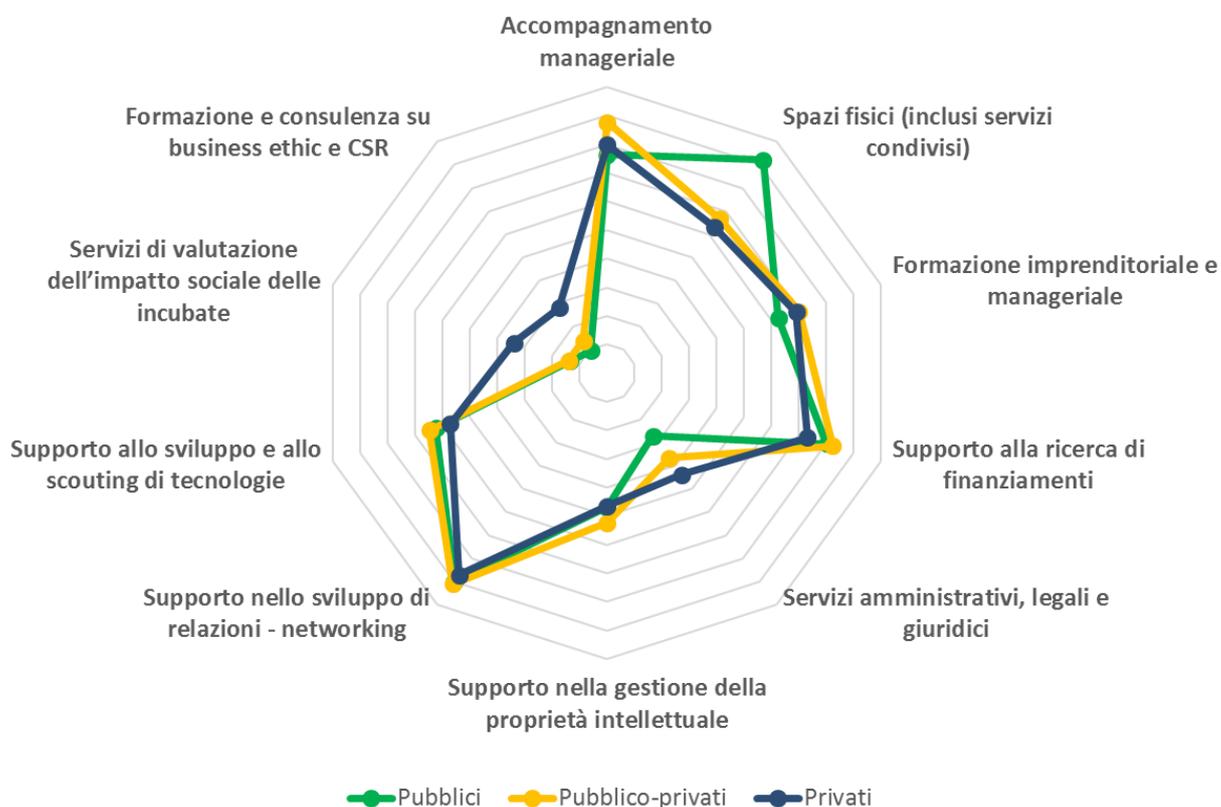


Grafico 14: Servizi offerti (suddivisione per natura istituzionale)  
 N = 76 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

#### 4.1.11 Confronto della rilevanza dei servizi offerti dal punto di vista degli incubatori e delle startup

Confrontando le risposte fornite dagli incubatori e dalle startup riguardo all'importanza dei servizi offerti dagli incubatori è emerso (grafico 24) che le startup incubate ritengono più importanti i servizi amministrativi, legali e giuridici (64,2% delle startup contro il 38,7% degli incubatori), il supporto nella gestione della proprietà intellettuale (60,5% contro il 47,4%), i servizi di valutazione dell'impatto sociale (42,2% contro il 24,5%) e formazione e consulenza su CSR ed etica aziendale (40,8% contro il 20,7%). Gli incubatori, rispetto alle startup incubate, ritengono più importante offrire: supporto allo sviluppo e allo scouting di tecnologie (60,4% degli incubatori contro il 51,4% delle startup) e supporto nello sviluppo di relazioni-networking (88,2% contro il 74,2%). Emerge

quindi un non totale allineamento su quali siano i servizi più importanti che un incubatore dovrebbe offrire tra le startup e gli incubatori stessi.

Non ci sono significative differenze rispetto a quanto emerso dal confronto nel 2016.

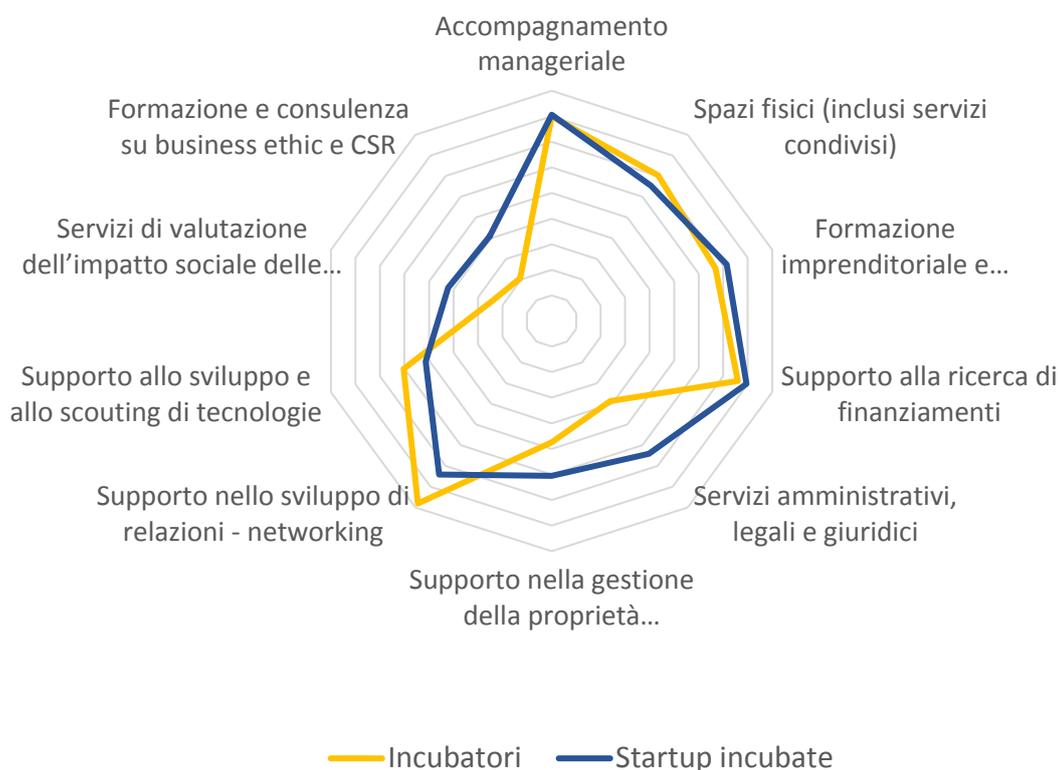


Grafico 15: Servizi offerti (confronto tra incubatori e startup)

*Nincubatori = 77 e Nstartup = 84 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018*

### 4.1.12 Tipologia di organizzazioni incubate nel 2017

In questa analisi è stato chiesto agli incubatori di suddividere in forma percentuale le loro incubate in 3 tipologie di organizzazioni:

- organizzazioni non-profit
- imprese ibride
- imprese for-profit

Le analisi (grafico 25) indicano come, in aggregato, quasi la totalità (83,8%) delle imprese incubate nel 2017 sono imprese for-profit. Una percentuale minore è formata dalle imprese ibride (12,2%) e solamente circa 1 impresa incubata su 25 risulta un'impresa non-profit.

Rispetto al 2016, in aggregato, nel 2017 si evidenzia una leggera crescita percentuale delle organizzazioni incubate ibride e non-profit. Questo risultato è anche dovuto al fatto che il campione della Ricerca Incubatori SIM 2018, rispetto alla ricerca 2017 è composto da una maggiore percentuale di incubatori sociali, i quali, come vedremo nell'analisi seguente, sono più propensi a incubare organizzazioni non-profit e imprese ibride rispetto alle altre tipologie di incubatori.

Suddividendo gli incubatori per tipologia emerge infatti, che il portfolio delle incubate dagli incubatori sociali è composto da una percentuale di imprese non-profit (18,8%) e imprese ibride (34,6%), in accordo con la letteratura, superiore rispetto ai business e ai mixed incubators.

Analizzando gli incubatori in base alla loro natura istituzionale, emerge che gli incubatori privati sono caratterizzati da una maggiore variabilità nella tipologia delle organizzazioni incubate rispetto agli incubatori pubblici e pubblico-privati, 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 risultano imprese for-profit (rispettivamente il 93,1% e il 96,6%).

### **4.1.13 Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate nel 2017**

Il 60% degli incubatori ha dichiarato che i finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate non hanno superato, in totale, i 50 mila euro (grafico 27). In media, le organizzazioni incubate da un incubatore raccolgono in totale 1,18 milioni di euro, ma la media nettamente più alta della mediana sottolinea, come visibile dal grafico, che un sottoinsieme di incubatori supporta organizzazioni che hanno ricevuto finanziamenti molto più alti rispetto ai finanziamenti ricevuti in media dalle altre imprese incubate. Infatti, analizzando il grafico 28 e in particolare la percentuale cumulata del valore dei finanziamenti, si nota come i 16 incubatori nei quale le incubate hanno ricevuto più di un milione di euro raccolgono l'83% del totale dei finanziamenti ricevuti da tutte le incubate di tutti gli incubatori. Questo spiega anche la media superiore alla mediana.

Andando più nel dettaglio ad analizzare gli incubatori le cui incubate hanno raccolto più di un milione di euro, si nota come sul totale di 16 incubatori, la metà dichiara che le organizzazioni da loro incubate nel 2017 hanno ricevuto finanziamenti tra un milione e due milioni di euro, mentre solo un incubatore dichiara di aver raccolto più di 10 milioni di euro e nello specifico tra 11 e 12 M€.

Rispetto al 2016, la media dei finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate nel 2017 ha subito una leggera contrazione passando dagli 1,46 M€ del 2016 agli 1,18 M€ del 2017.

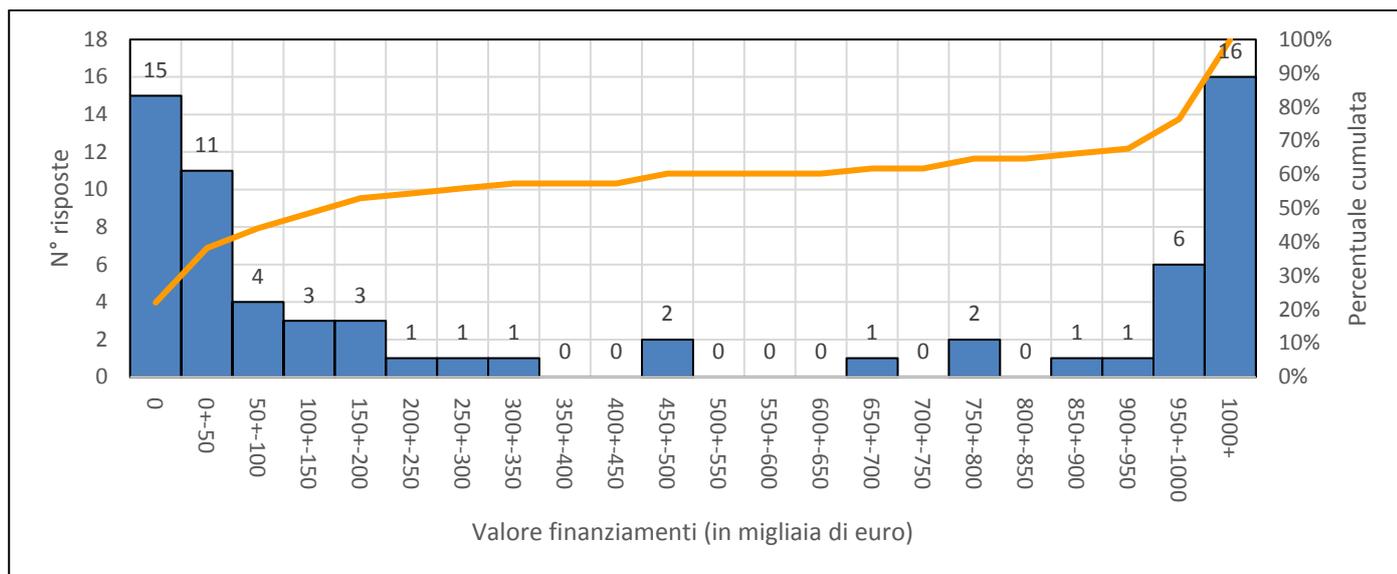


Grafico 16: Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate  
 N = 68 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

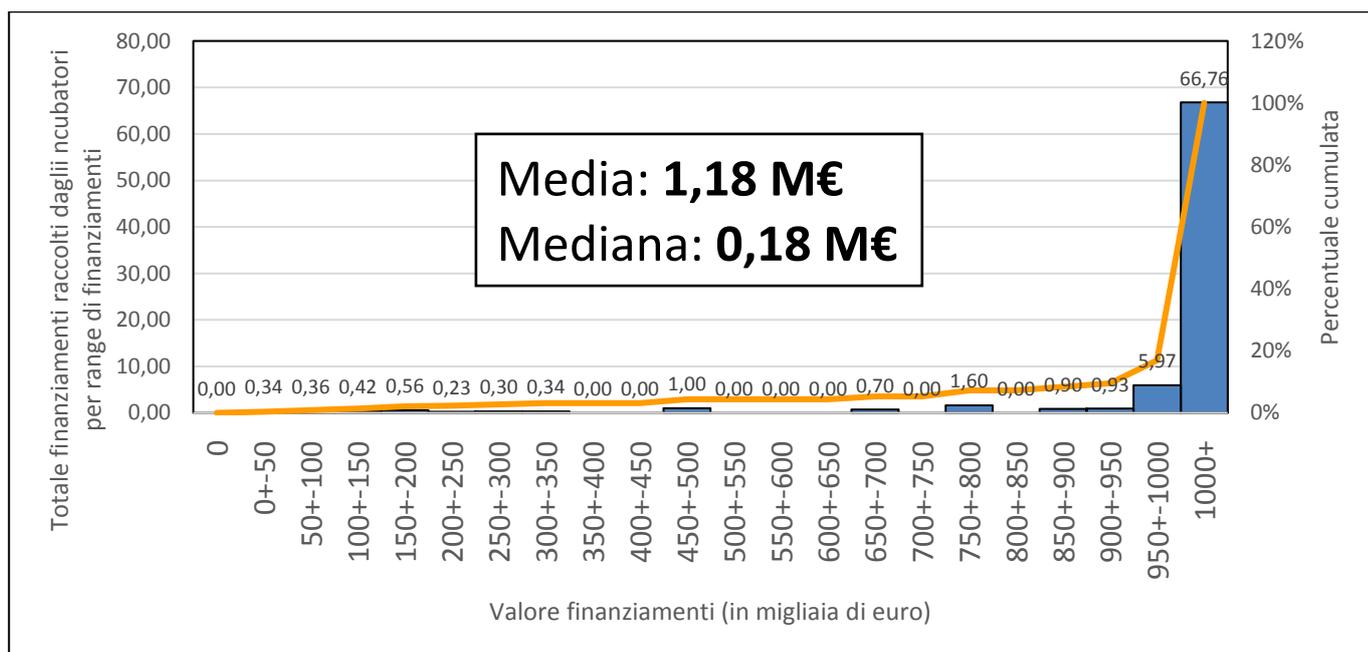


Grafico 17: Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate  
 N = 68 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

Nel grafico 30 è mostrata la suddivisione per tipologia di incubatore, si può notare che le organizzazioni incubate dagli incubatori sociali ricevono, in media, meno finanziamenti rispetto alle organizzazioni incubate dai business e dai mixed incubators. Una possibile causa è l'alta percentuale di organizzazioni a significativo impatto sociale incubate dagli incubatori sociali e la minore propensione a investire in questo tipo di organizzazioni. Infatti, nel paragrafo 4.1.20 dedicato alle difficoltà nell'incubazione di imprese a significativo impatto sociale, si vedrà come la principale

difficoltà è proprio connessa alla ricezione di finanziamenti. Inoltre, la variabilità per i social incubator è più contenuta, in particolare rispetto ai business incubator.

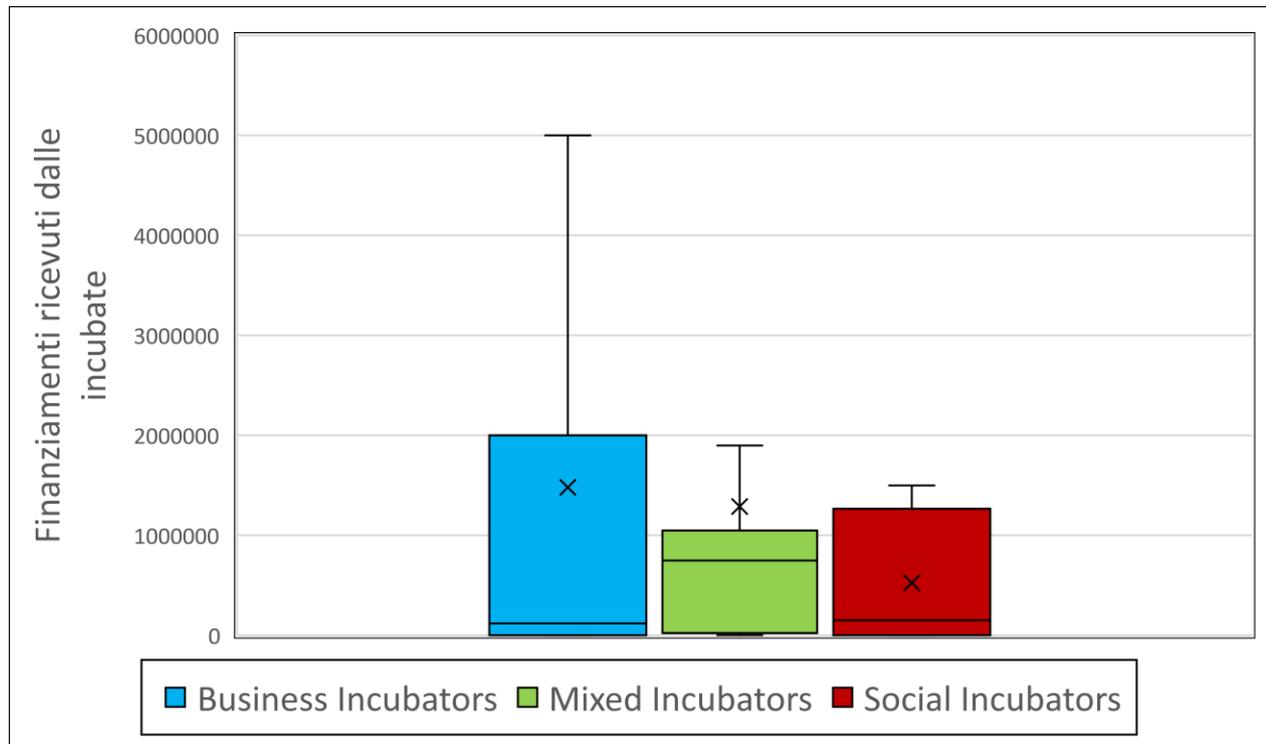


Grafico 18: Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate (suddivisione per tipologia)  
N = 64 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

Gli incubatori privati sono caratterizzati da una variabilità molto più ampia dei finanziamenti ricevuti dalle incubate rispetto agli incubatori pubblici e pubblico-privati. Le organizzazioni incubate dagli incubatori pubblici ricevono, sia in riferimento alla media sia alla mediana, meno finanziamenti rispetto alle organizzazioni incubate dagli incubatori privati e pubblico-privati. Gli incubatori pubblico-privati sono caratterizzati dalla media molto più elevata della mediana, causata da un numero ristretto di incubatori nei quali le incubate hanno ricevuto finanziamenti molto più grandi che nelle incubate dagli altri incubatori.

#### 4.1.14 Quote societarie nelle organizzazioni incubate

Nel momento della redazione del questionario, abbiamo assunto che gli incubatori potessero acquisire quote societarie nelle organizzazioni incubate:

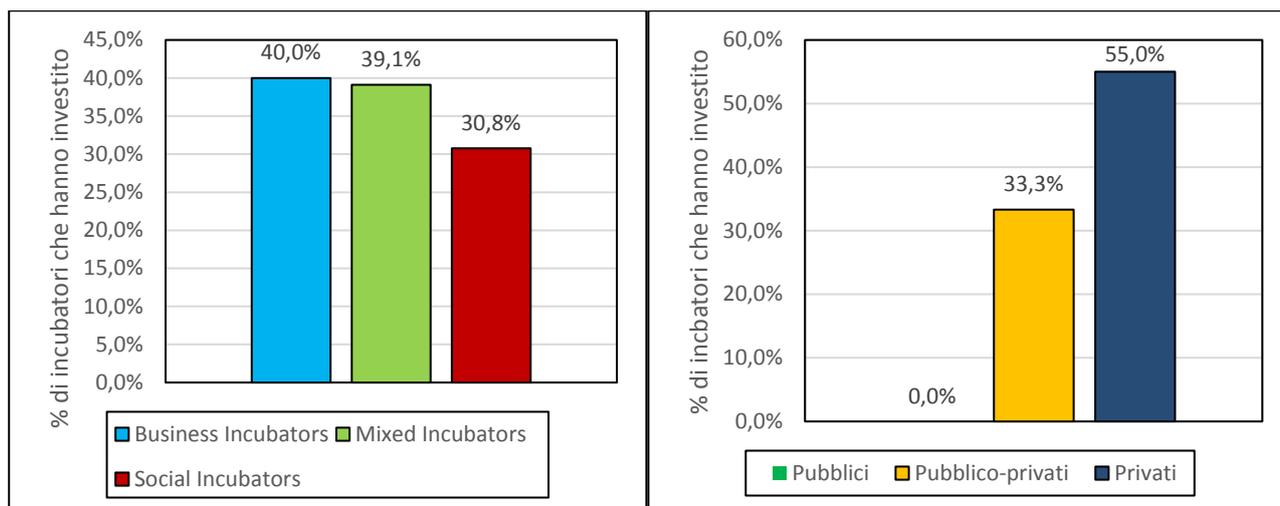
- facendo un investimento monetario,
- in cambio di prestazioni e servizi.

I risultati dell'analisi mostrano che il 36,8% degli incubatori detiene quote societarie nelle incubate, mentre la gran parte degli incubatori (63,2%) non partecipa alla vita sociale delle incubate.

Rispetto al 2016, nel 2017 si è registrato un incremento: la percentuale degli incubatori che possiede quote societarie nelle organizzazioni incubate è passata dal 23,5% al 36,8%.

Una minore percentuale di incubatori sociali detiene quote societarie nelle incubate (30,8%) rispetto ai business (40%) e mixed incubators (39,1%) (grafico 33).

Nessun incubatore pubblico detiene quote societarie nelle incubate, mentre gli incubatori privati risultano i più propensi a entrare a far parte della compagine sociale delle incubate (55%).



**Grafico 19:** Quote societarie nelle organizzazioni incubate (suddivisione per tipologia e per natura istituzionale)

*Suddivisione per tipologia: N = 71 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018*

*Suddivisione per natura istituzionale: N = 75 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018*

Andando ad analizzare in che modo gli incubatori entrano a far parte della compagine sociale delle organizzazioni incubate, si nota che più di 3 incubatori su 10 investono in capitale di rischio nelle organizzazioni incubate. Quasi la totalità (35,5% su 36,8%) degli incubatori che possiede quote societarie nelle incubate fa investimenti monetari in capitale di rischio.

Solo 1 incubatore su 5 assume quote societarie in cambio di prestazioni e servizi alle organizzazioni incubate. Circa la metà (18,4% su 36,8%) degli incubatori che possiedono quote societarie nelle incubate fa work for equity.

In riferimento alla tipologia (grafici 36 e 37), i business incubators effettuano più investimenti in capitale di rischio e in cambio di work for equity rispetto ai mixed e social incubators. Con riferimento alla natura istituzionale, sono gli incubatori privati che investono di più in entrambe le forme del capitale di rischio e del work for equity.

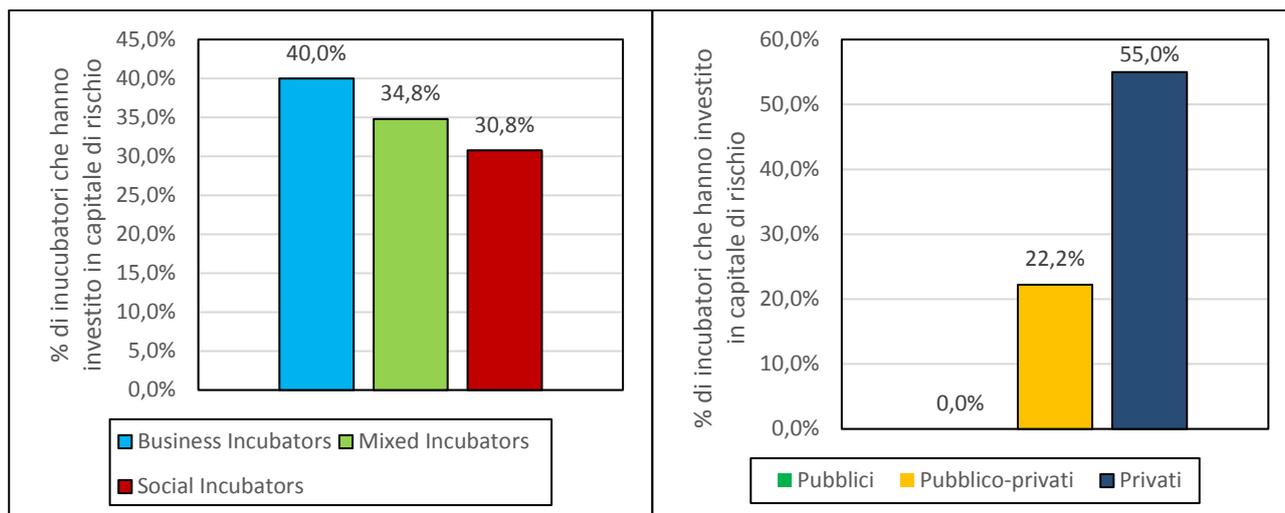


Grafico 20: Investimenti in capitale di rischio (suddivisione per tipologia e per natura istituzionale)

Suddivisione per tipologia: N = 71 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

Suddivisione per natura istituzionale: N = 75 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

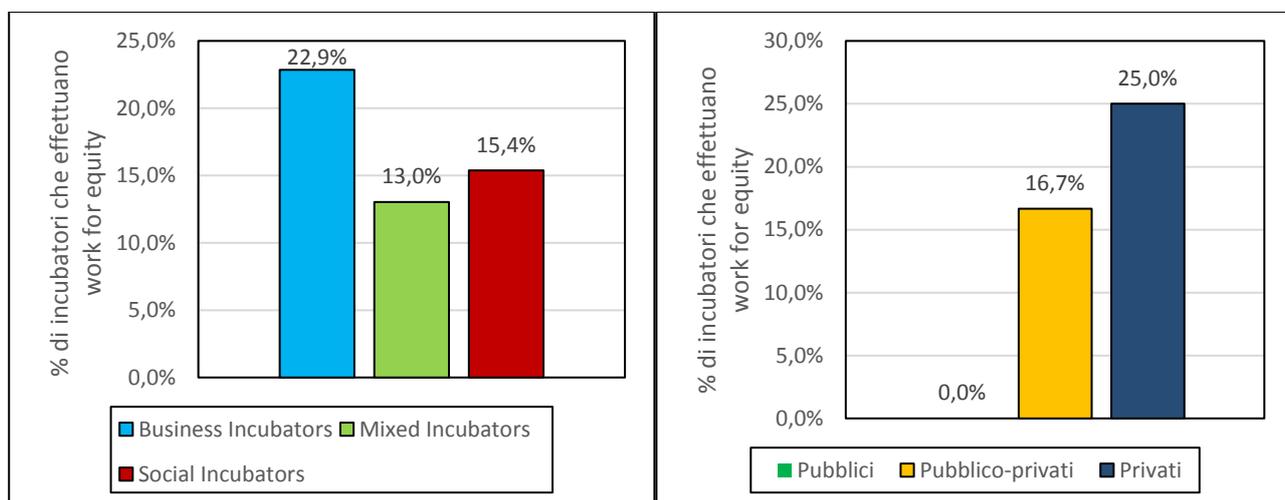


Grafico 21: Work for equity (suddivisione per tipologia e per natura istituzionale)

Suddivisione per tipologia: N = 71 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

Suddivisione per natura istituzionale: N = 75 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

#### 4.1.15 Confronto dei servizi offerti tra incubatori che hanno investito nelle organizzazioni incubate e incubatori che non hanno investito

Confrontando l'importanza dei servizi offerti dagli incubatori che hanno investito nelle organizzazioni incubate e gli incubatori che non hanno investito attraverso l'indicatore percentuale già descritto nel paragrafo 4.1.10 (grafico 38), gli incubatori che non hanno investito ritengono più rilevante l'offerta di spazi fisici e servizi condivisi mentre gli incubatori che hanno investito ritengono molto più rilevante l'offerta di servizi amministrativi, legali e giuridici e formazione imprenditoriale e manageriale.

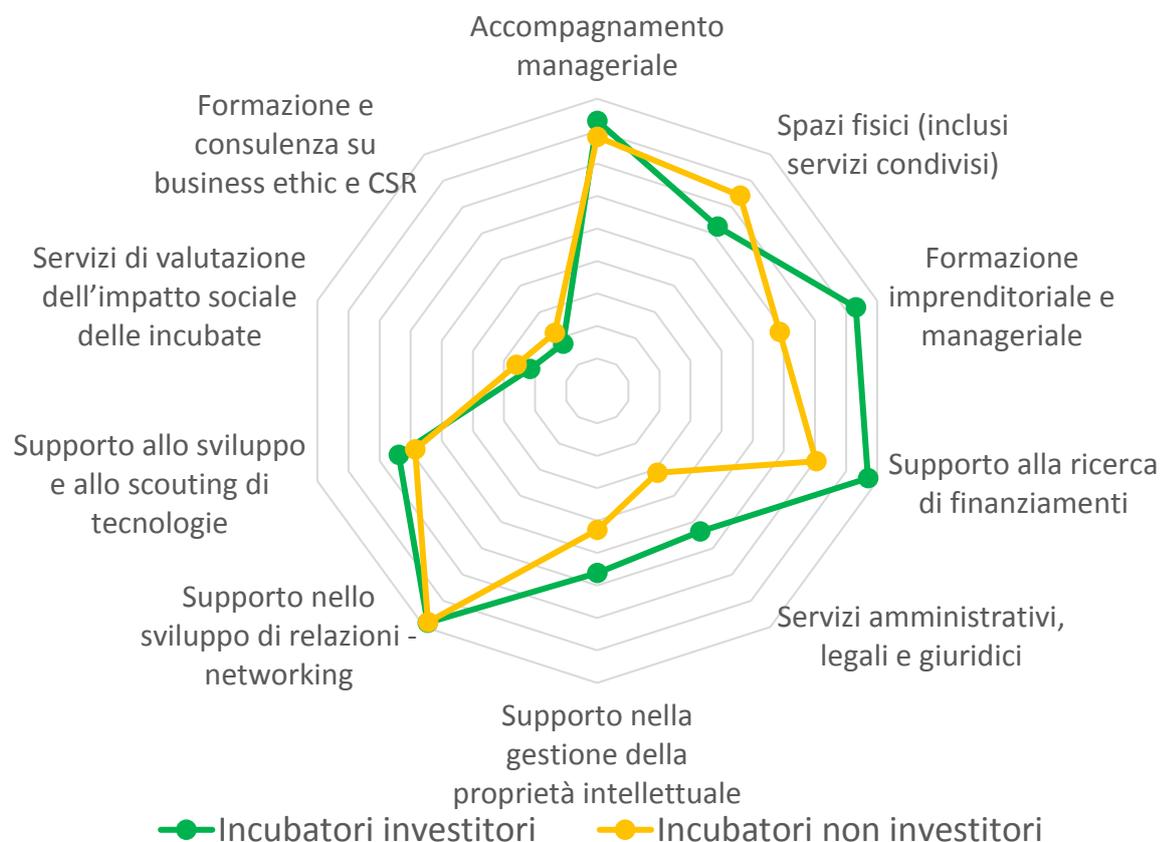


Grafico 22: servizi offerti (suddivisione per incubatori che hanno investito e incubatori che non hanno investito)

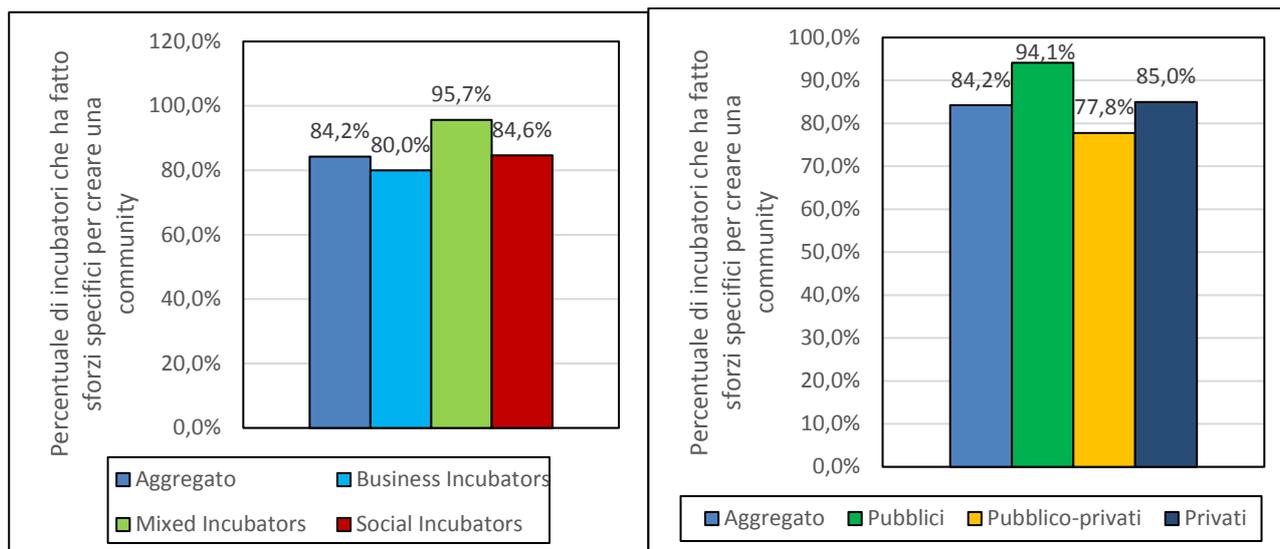
*Nincubatori investitori = 26 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018*

*Nincubatori non investitori = 51 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018*

#### 4.1.16 Sforzi specifici fatti dagli incubatori per creare una community

La maggioranza degli incubatori (84,2%) dichiara di fare sforzi specifici per la creazione di una community (grafico 39). Questo avviene per la quasi totalità dei mixed incubators (95,7%) e degli incubatori pubblici (94,1%).

La quasi totalità degli incubatori ha dichiarato, come nel 2016, di avere organizzato eventi, workshop e seminari aperti anche alle organizzazioni non incubate.



**Grafico 23:** Sforzi specifici fatti dagli incubatori per creare una community (suddivisione per tipologia e per natura istituzionale)

*Suddivisione per tipologia: N = 76 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018*

*Suddivisione per natura istituzionale: N = 76 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018*

#### 4.1.17 Divisione dei costi operativi

Per questa analisi è stato chiesto in quale percentuale le seguenti voci di costo incidessero sul costo totale sostenuto nel 2017:

- Costi gestione struttura e servizi generici
- Servizi di accompagnamento imprenditoriale e tecnici
- Formazione
- Altri servizi

Le due voci di costo maggiore sono risultate essere in media quelle per la gestione della struttura e servizi generici (32,7%) e i costi relativi ai servizi di accompagnamento imprenditoriale e tecnici, come ad esempio assistenza legale, amministrativa o contabile (32,6%) mentre i costi di formazione alle organizzazioni incubate incidono per circa il 18%.

Rispetto al 2016, non vi sono differenze significative nella divisione percentuale dei costi operativi degli incubatori italiani.

Riferendosi alla tipologia degli incubatori (grafico 41), si nota che i mixed incubators, in media, sostengono maggiori costi relativi alla gestione della struttura e dei servizi generici (39,2%) rispetto alle altre tipologie di incubatori (29,8% business incubators e 31,5% incubatori sociali). Gli incubatori sociali sostengono invece maggiori costi relativi alla formazione imprenditoriale (25%).

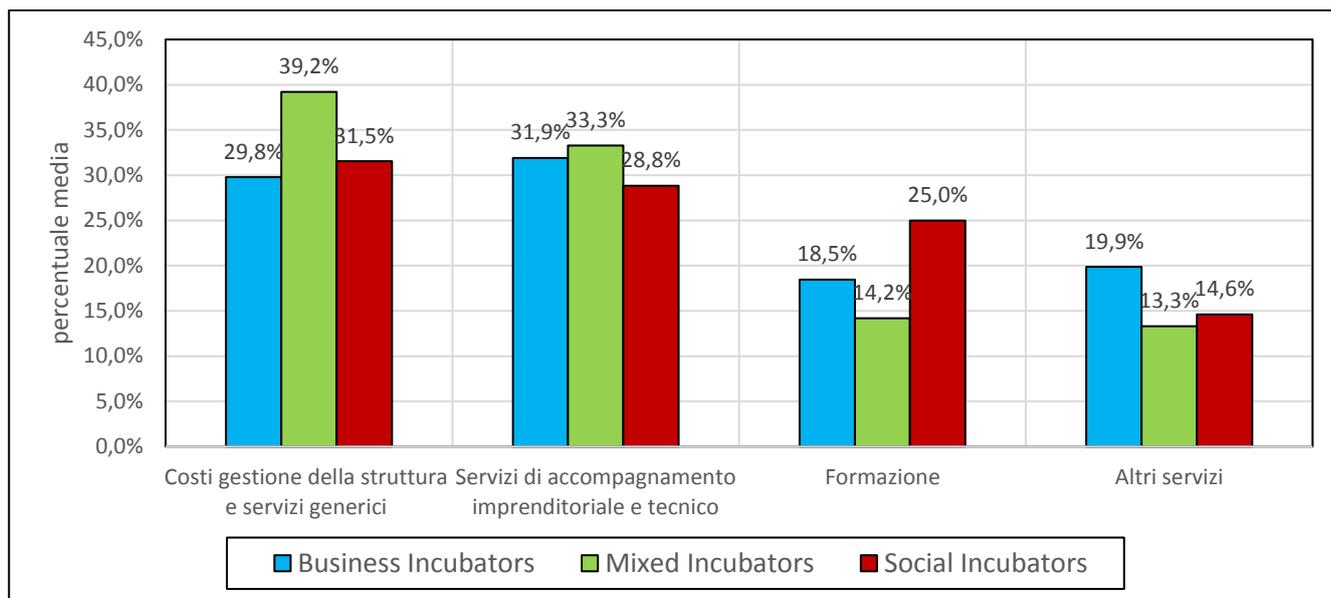


Grafico 24: Costi operativi (suddivisione per tipologia)

N = 70 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

Per quanto concerne la suddivisione per natura istituzionale (grafico 42), gli incubatori pubblico-privati sono caratterizzati da maggiori costi relativi ai servizi di accompagnamento (43,6%). Per gli incubatori privati, i costi di formazione imprenditoriale e di «altri servizi» (21,6%) pesano percentualmente di più rispetto agli incubato pubblici e pubblico-privati.

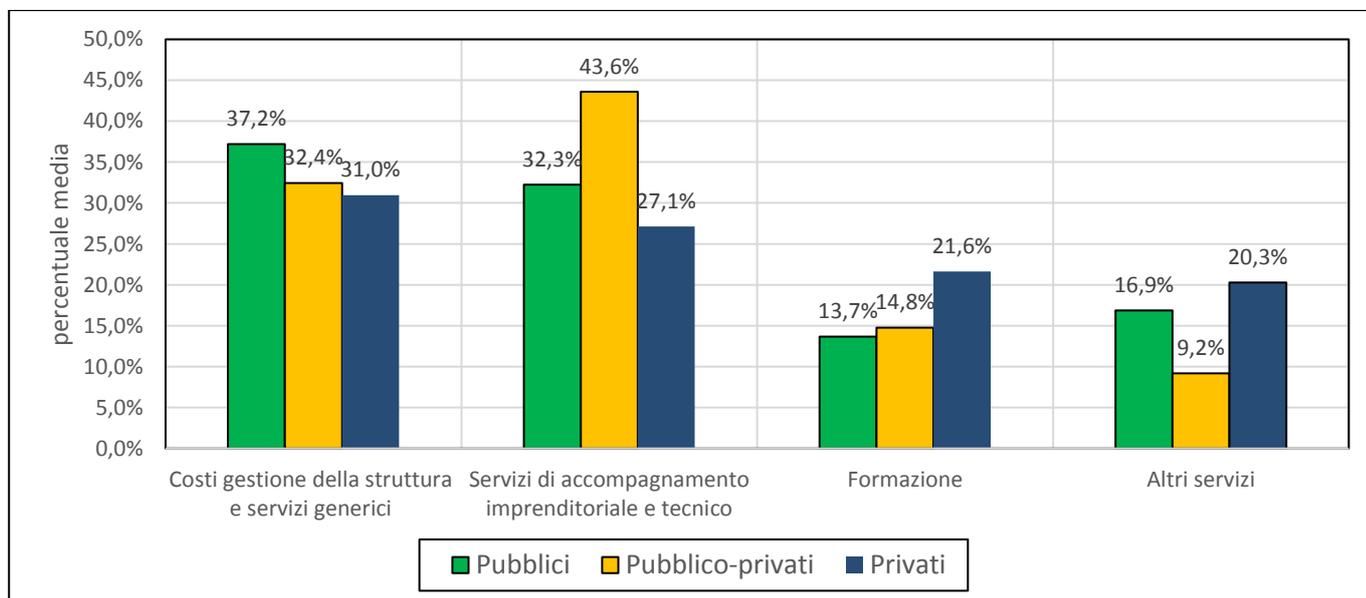


Grafico 25: Costi operativi (suddivisione per natura istituzionale)

N = 73 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

#### 4.1.18 Divisione dei ricavi

Gli affitti rappresentano la voce di entrata più rilevante (grafico 43) (29%). I ricavi dall'erogazione di servizi alle incubate costituiscono circa un quinto delle entrate totali (22,5%) mentre i ricavi

ottenuti dagli investimenti sono la fonte di ricavi meno rilevante (5,9%), in accordo con la bassa percentuale di incubatori che dichiarano di investire nelle startup incubate.

Nei confronti del 2016, nel 2017 non sono avvenuti cambiamenti statisticamente significativi nella suddivisione dei ricavi.

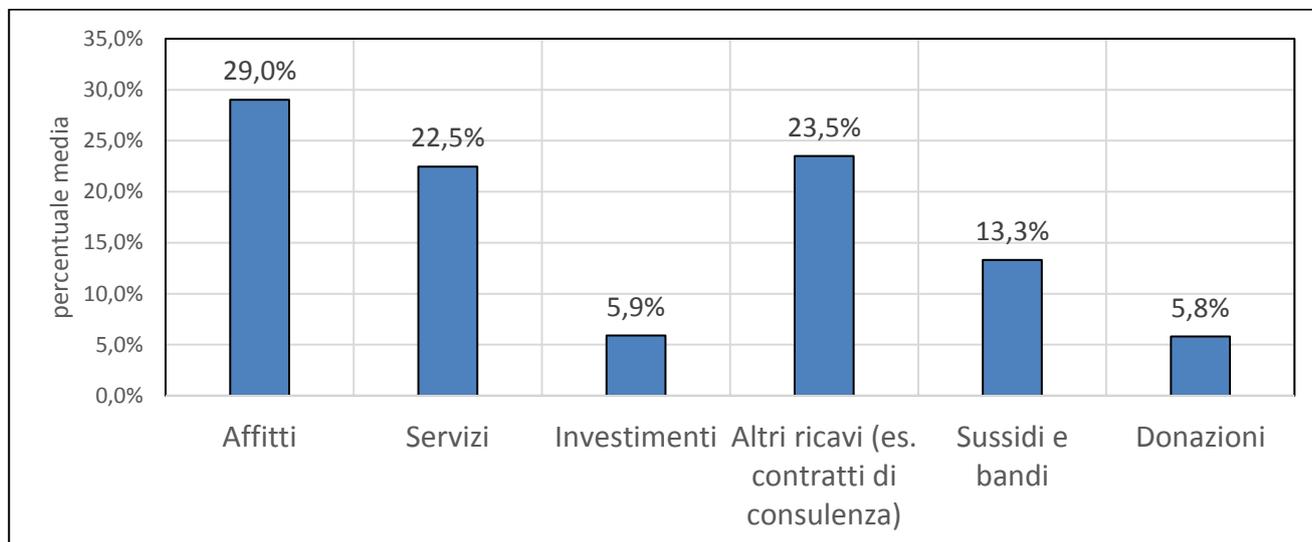


Grafico 26: ricavi

*N = 74 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018*

Dal grafico 44 si nota come per i business incubators, gli affitti (36,1%) e gli investimenti (10,2%) rappresentano una più importante fonte di guadagno rispetto alle altre tipologie di incubatore. Questi risultati sono in linea con l'analisi sull'assunzione di quote societarie nelle incubate precedentemente illustrata, infatti si era mostrato come i business incubators fossero più propensi ad investire nelle incubate. Da notare che quasi un quinto dei ricavi degli incubatori sociali deriva da donazioni (17,31%), valore più elevato rispetto ai business e mixed incubators (1,62% e 6,82% rispettivamente).

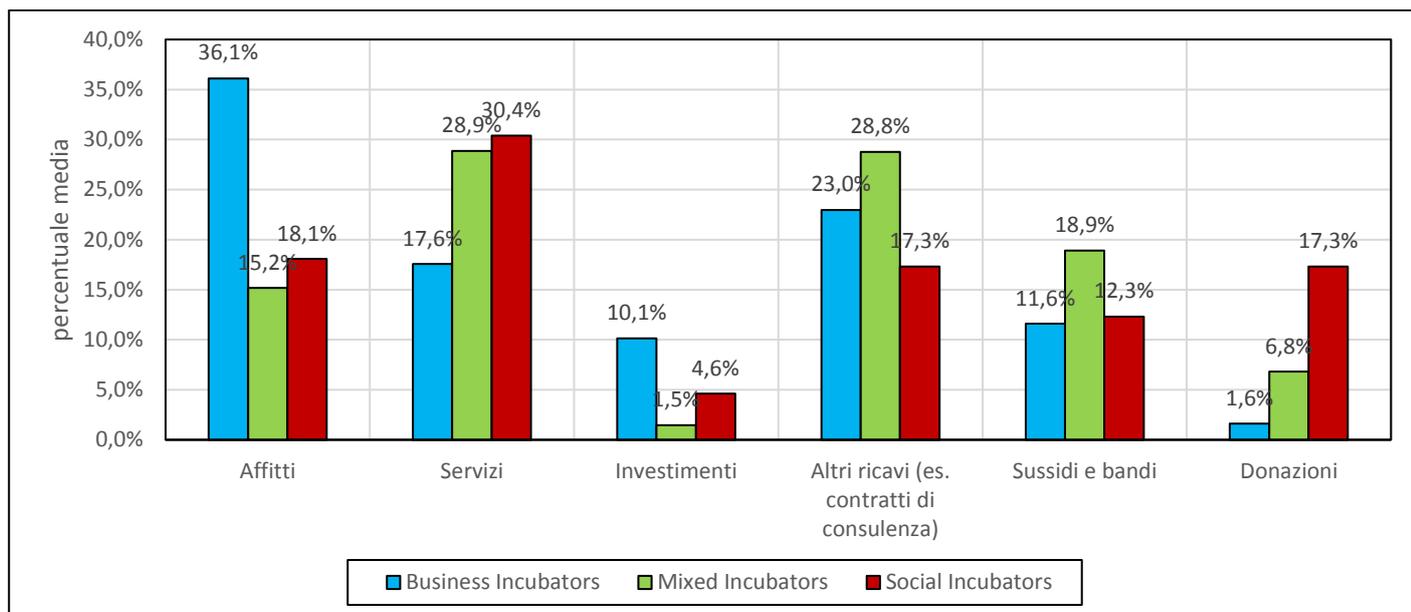


Grafico 27: ricavi (suddivisione per tipologia)  
 N = 73 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

Per quanto concerne la natura istituzionale degli incubatori (grafico 45), per gli incubatori pubblici gli affitti rappresentano una più importante fonte di guadagno rispetto agli altri incubatori. Rispetto agli incubatori pubblici e pubblico-privati, i ricavi connessi agli investimenti e alle donazioni sono più cospicui per gli incubatori privati. I ricavi connessi ai sussidi e bandi sono meno rilevanti per gli incubatori privati rispetto agli incubatori di altra natura istituzionale. Da notare che, come previsto dalla legge, i ricavi derivanti da investimenti per gli incubatori pubblici sono pari a zero.

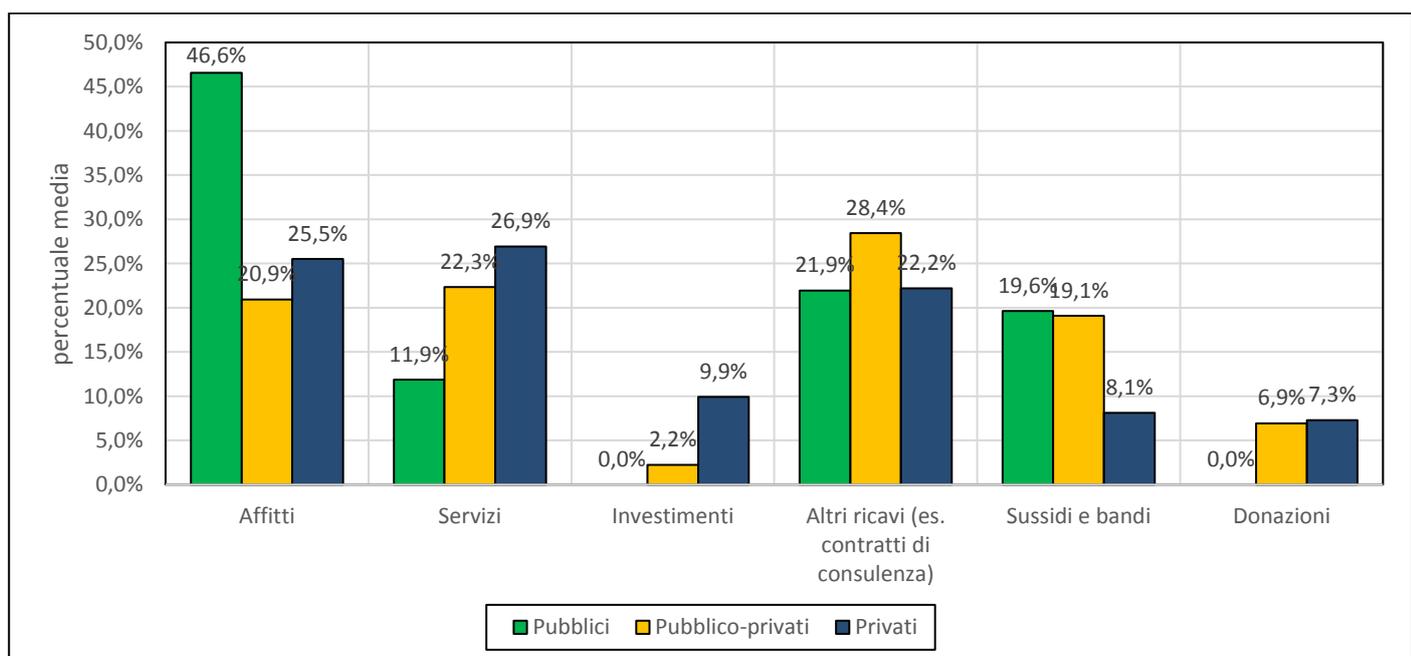


Grafico 28: ricavi (suddivisione per natura istituzionale)  
 N = 73 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

#### 4.1.19 Settori delle organizzazioni incubate a significativo impatto sociale

Per questa analisi sono stati considerati solo gli incubatori di tipologia mixed e social, in quanto i business incubators per definizione non incubano nessuna organizzazione a significativo impatto sociale.

Dal grafico 46 si nota come le incubate a significativo impatto sociale appartengono prevalentemente al settore della salute e benessere (21,4%). Il secondo settore più rappresentato è quello della cultura, dell'arte e dell'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).

Rispetto al 2016, nel 2017 per gli incubatori sociali 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 per il settore Finanza sostenibile.

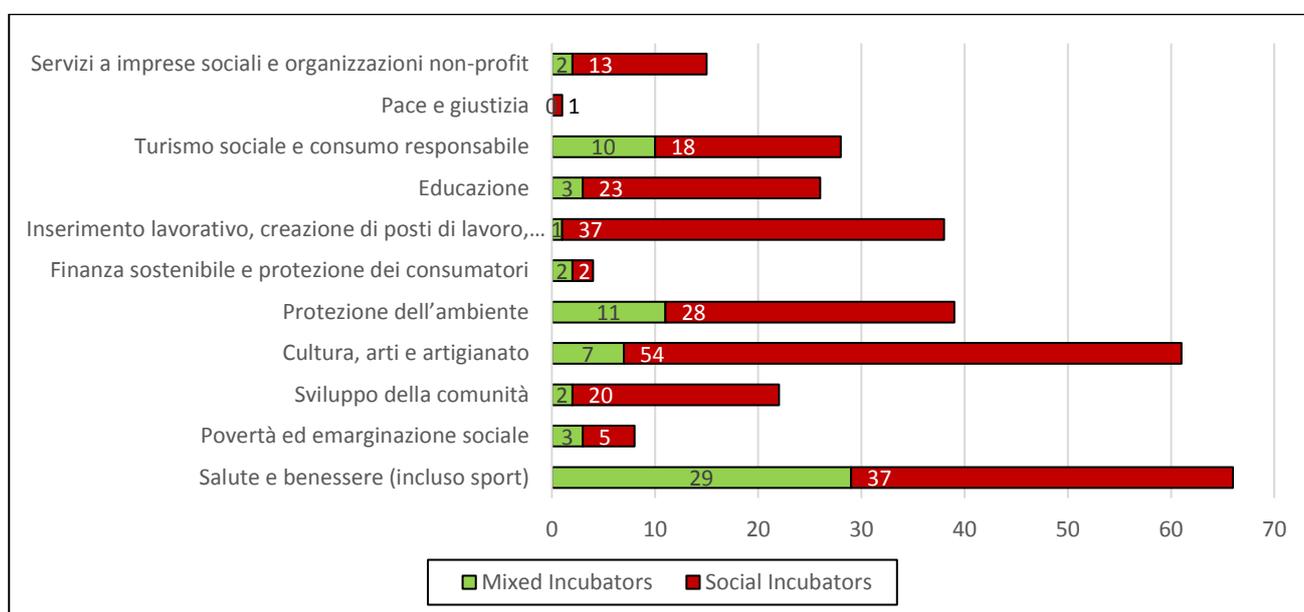


Grafico 29: Settori delle organizzazioni incubate a significativo impatto sociale

$N_{mixed} = 23$  – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

$N_{social} = 13$  – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

#### 4.1.20 Difficoltà nell'incubazione di imprese a significativo impatto sociale

È stato chiesto ai mixed e ai social incubators quali difficoltà hanno riscontrato nell'incubazione di imprese a significativo impatto sociale. I risultati dell'analisi sono mostrati nel grafico 47. Essa mostra che circa il 40% dei mixed incubators dichiara che ha difficoltà nell'incubazione di imprese a significativo impatto sociale a causa di obiettivi e linguaggi differenti e nel trovare finanziamenti. La maggiore difficoltà nell'incubazione di imprese a significativo impatto sociale esposta dagli incubatori sociali è invece rappresentata dai minori ritorni finanziari attesi. Inoltre, il 30% degli

incubatori sociali dichiara di non trovare nessuna difficoltà nell'incubazione di imprese a significativo impatto sociale, contro il 13% dei mixed incubators.

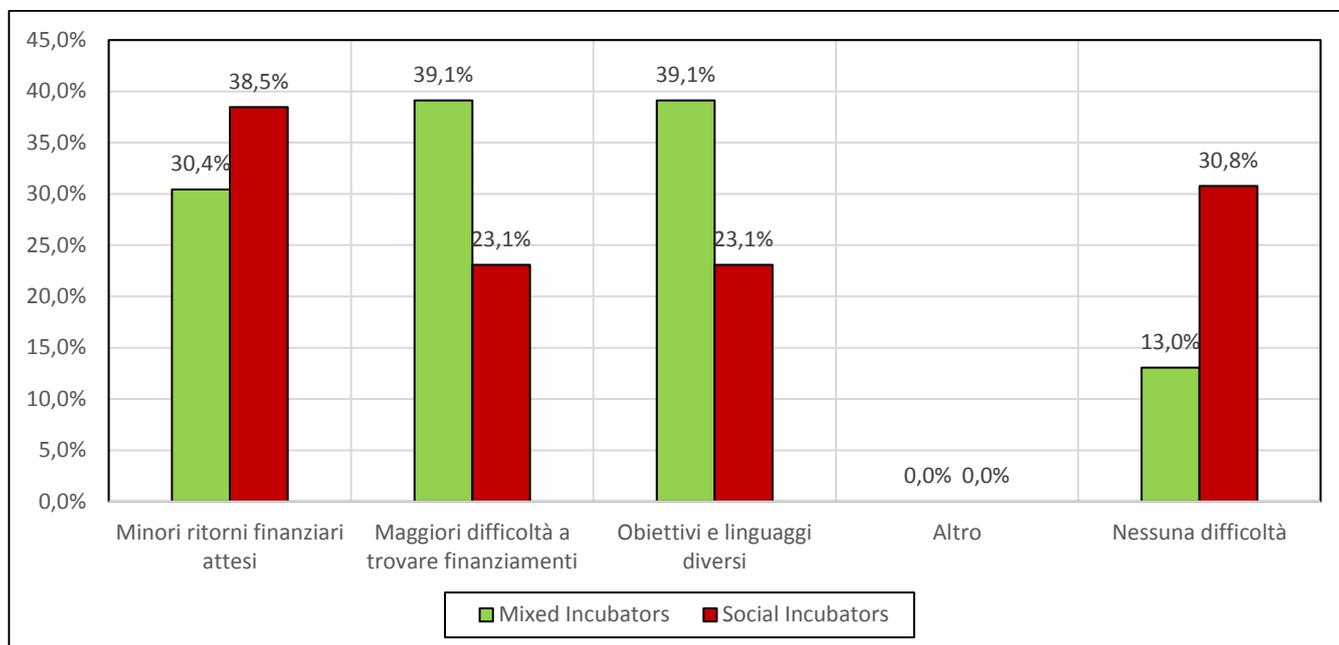


Grafico 30: Difficoltà nell'incubazione di organizzazioni a significativo impatto sociale

*Nmixed* = 23 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

*Nsocial* = 13 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

#### 4.1.21 Misurazione dell'impatto sociale delle incubate

Il 61,5% degli incubatori sociali dichiara di possedere metriche per la misurazione dell'impatto sociale delle incubate, mentre circa un quarto dei mixed incubator (26,1%) dichiara di possedere tali metriche. Questo risultato è in linea con la maggiore attenzione che ci sia aspetta dagli incubatori sociali verso l'impatto sociale delle incubate.

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%. Queste analisi mostrano la crescente attenzione verso il tema del sociale e della Corporate social responsibility, confermando i trends descritti in letteratura.

#### 4.1.22 Ragioni della decisione di non incubare organizzazioni a significativo impatto sociale

Questa domanda è stata posta solamente ai business incubators per cercare di capire le motivazioni dietro il fatto di non incubare organizzazioni a significativo impatto sociale.

Dal grafico 49 emerge che la ragione principale per non avere incubato organizzazioni a significativo impatto sociale nel 2017 è il non aver ricevuto nessuna richiesta da questa tipologia di organizzazioni (36,1%), seguita dall'incompatibilità con la mission dell'incubatore (30,6%) e da obiettivi e linguaggi diversi (16,7%). È da sottolineare come solo il 5,6% degli incubatori ha inserito tra le motivazioni i minori ritorni finanziari attesi per questo tipo di organizzazioni.

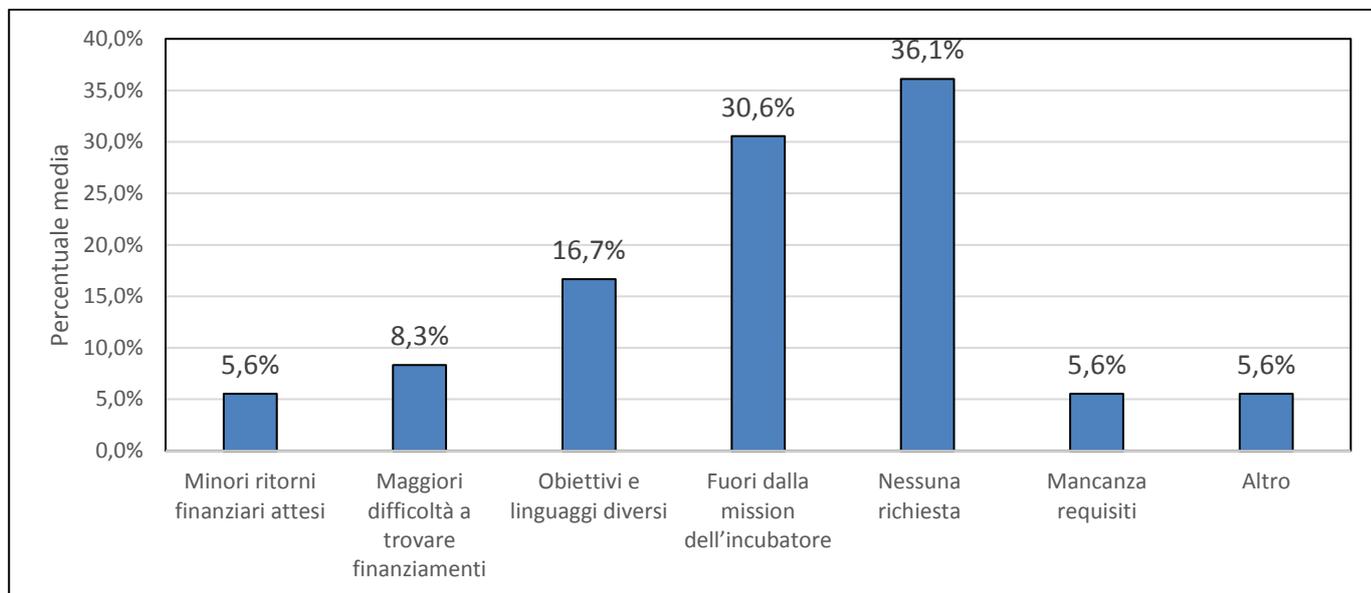


Grafico 31: Ragioni della decisione di non incubare organizzazioni a significativo impatto sociale  
*N = 36 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018*

#### 4.1.23 Altre attività non riconducibili alle attività di incubazione/accelerazione

È stato chiesto a ogni incubatore che ha risposto al questionario se svolgesse altre attività non riconducibile all'incubazione/accelerazione. Quasi la totalità degli incubatori dichiara di svolgere altre attività oltre a quelle di incubazione/accelerazione (85,7%).

Un dato interessante è che tutti gli incubatori social presenti nel campione dichiarano di svolgere anche altre attività oltre a quelle riconducibili alle attività di incubazione/accelerazione, mentre le percentuali di business e mixed incubators sono in linea con la popolazione in aggregato (86,1% e 78,3% rispettivamente).

Per quanto concerne la suddivisione per natura istituzionale, emerge che una piccola percentuale maggiore di incubatori pubblico-privati (89,5%), rispetto agli incubatori pubblici e privati (82,4% e 82,5% rispettivamente), dichiara di svolgere altre attività oltre a quella di incubazione/accelerazione.

#### **4.1.24 Selezione delle candidature dei team imprenditoriali e delle organizzazioni interessate ai servizi di incubazione/accelerazione**

Dall'analisi emerge che il 74% degli incubatori seleziona le candidature dei team imprenditoriali e delle organizzazioni per i servizi di incubazione/accelerazione a "Sportello" aperto, mentre il 54,5% seleziona le candidature con una o più call/competizioni all'anno.

Lo stesso trend emerge anche suddividendo gli incubatori in base alla tipologia e la natura istituzionale, con una maggiore propensione verso la selezione delle candidature in forma continua a "Sportello" aperto e una minore percentuale di incubatori che seleziona le candidature con una o più call/competizioni all'anno.

L'unica tipologia di incubatore che si differenzia sono gli incubatori sociali, infatti una maggiore percentuale di questi ultimi seleziona le candidature con una o più call/competizioni all'anno (69,2%) rispetto alla selezione a "Sportello" aperto (61,5%). Questa particolarità potrebbe essere legata o al particolare tipo di startup seguite dagli incubatori sociali, o dal fatto che gli incubatori sociali potrebbero essere formati da una maggiore percentuale di acceleratori rispetto alle altre tipologie di incubatori. Infatti, come scritto in letteratura, una dei fattori caratterizzanti gli acceleratori e la tipologia di selezione delle candidature con una o più call all'anno.

#### **4.1.25 Tempo medio di incubazione**

Dalle analisi emerge che la durata media di incubazione corrisponde a 24 mesi (2 anni) (grafico 51).

È interessante notare:

- Il picco dei 36-39 mesi: 22 incubatori dei 73 che ci hanno risposto a questa domanda ha un tempo medio di incubazione di circa 3 anni.
- il gruppo dai 3 mesi ai 2 anni: 40 incubatori dei 73 che ci hanno risposto a questa domanda ha un tempo medio di incubazione che varia tra i 3 e i 2 anni.

Tra le tipologie di incubatori, gli incubatori sociali 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).

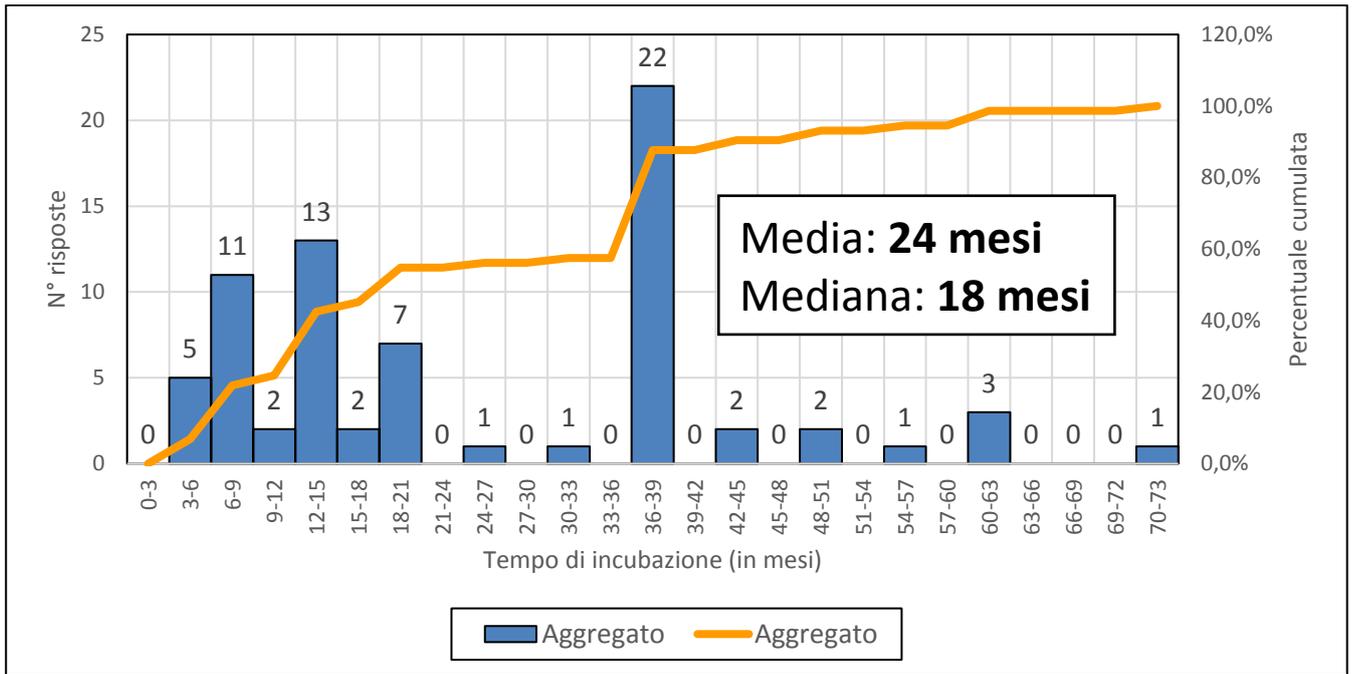


Grafico 32: Tempo medio di incubazione  
 N = 73 – Fonte dati: Database Incubatori SIM 2018

## 4.2 Analisi delle startup<sup>14</sup> incubate

Dei 77 incubatori facenti parte del nostro campione, 21 incubatori hanno inviato la lista dei team imprenditoriali e delle organizzazioni supportate nel 2017. Nel 2017 risultano supportate dai 21 incubatori: 464 startup e team imprenditoriali, 165 team imprenditoriali e 299 startup. Partendo da questi dati si è calcolata una stima dei team imprenditoriali e delle startup supportate dai 171 incubatori italiani nel 2017: le stime indicano che nel 2017 in Italia sono stati supportati 1344 team imprenditoriali e 2435 startup.

Le analisi seguenti sono basate sul campione di 299 startup incubate dai 21 incubatori.

### 4.2.1 Diffusione geografica delle startup

La figura 5 e la tabella 12 mostrano la diffusione geografica percentuale delle startup in Italia.

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 rappresentano le zone in cui il numero di startup incubate è minore.

Rispetto al 2016, nel campione del 2017 si riscontra una minore rappresentatività del sud e isole (percentuale 2016 uguale a 12,6%), nonostante l'aumento degli incubatori in quest'area.

---

<sup>14</sup> Con startup intendiamo solo organizzazioni costituite a partire dal 2012 (5 anni al massimo)

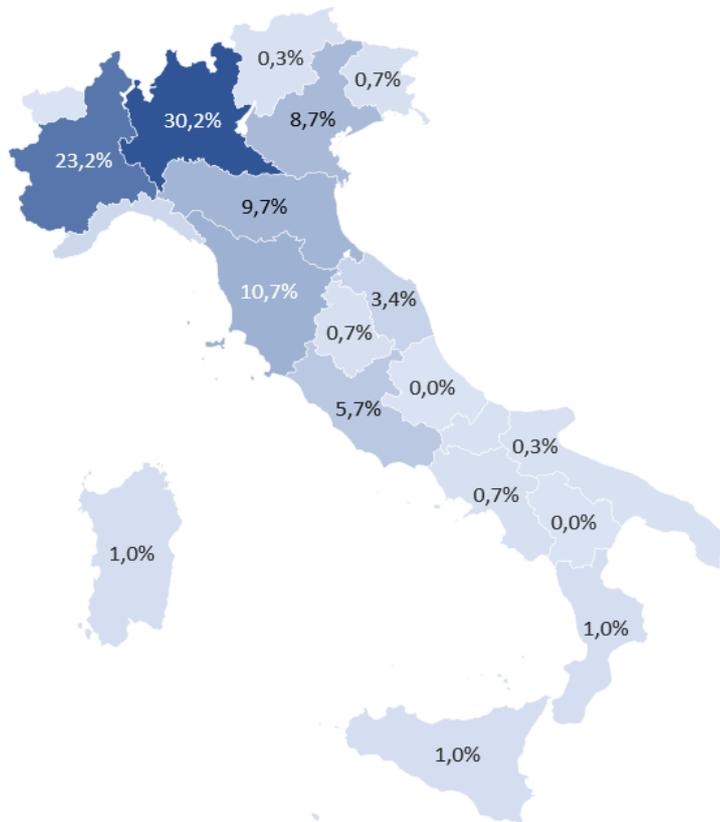


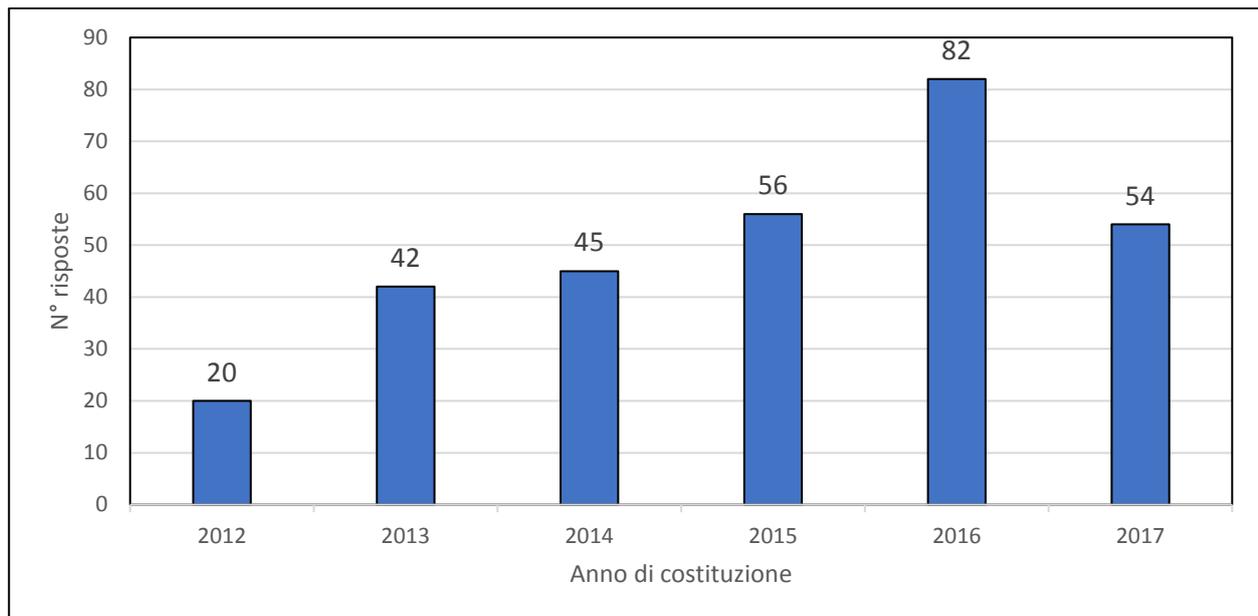
Figura 5: Distribuzione geografica delle startup  
*N = 298 – Fonte dati: Database AIDA e Database incubatori SIM 2018*

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

Tabella 8: Distribuzione geografica delle startup  
*N = 298 – Fonte dati: Database AIDA e Database incubatori SIM 2018*

#### 4.2.2 Anno di costituzione delle startup

Il grafico 52 mostra una crescita costante del numero di nuove startup nate dal 2012 al 2016, dato in linea con la crescita del numero di incubatori negli stessi anni. Circa il 90% delle startup si sono costituite sotto forma di S.r.l. Circa una startup su cinque, incubata nel 2017, ha più di 3 anni.



*Grafico 33: Anno di costituzione delle startup*

*N = 299 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018*

### 4.2.3 Settore ATECO delle startup

In questa analisi ogni startup è stata associata al settore ATECO di appartenenza e si è calcolata la percentuale di startup appartenente ad ogni specifico settore ATECO.

La classificazione ATECO comprende i seguenti settori:

1. Agricoltura, silvicoltura e pesca
2. Estrazione di minerali da cave e miniere
3. Attività manifatturiere
4. Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condizionata
5. Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione dei rifiuti e risanamento
6. Costruzioni
7. Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di autoveicoli e motocicli
8. Trasporto e magazzinaggio
9. Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione
10. Servizi di informazione e comunicazione
11. Attività finanziarie e assicurative
12. Attività immobiliari
13. Attività professionali, scientifiche e tecniche
14. Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imprese
15. Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria
16. Istruzione
17. Sanità e assistenza sociale
18. Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e divertimento
19. Altre attività di servizi
20. Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze
21. Organizzazioni ed organismi extraterritoriali

Nella nostra analisi, sono stati raggruppati i settori a cui era associata una percentuale di startup sotto l'1%.

Il grafico 53 mostra come il 41% delle startup incubate opera in servizi di informazione e comunicazione.

Il secondo settore più rappresentato riguarda le attività professionali, scientifiche e tecniche (26,4%).

Il 19,9% delle startup incubate opera in attività manifatturiere.

Rispetto al 2016, non si riscontrano differenze rilevanti.

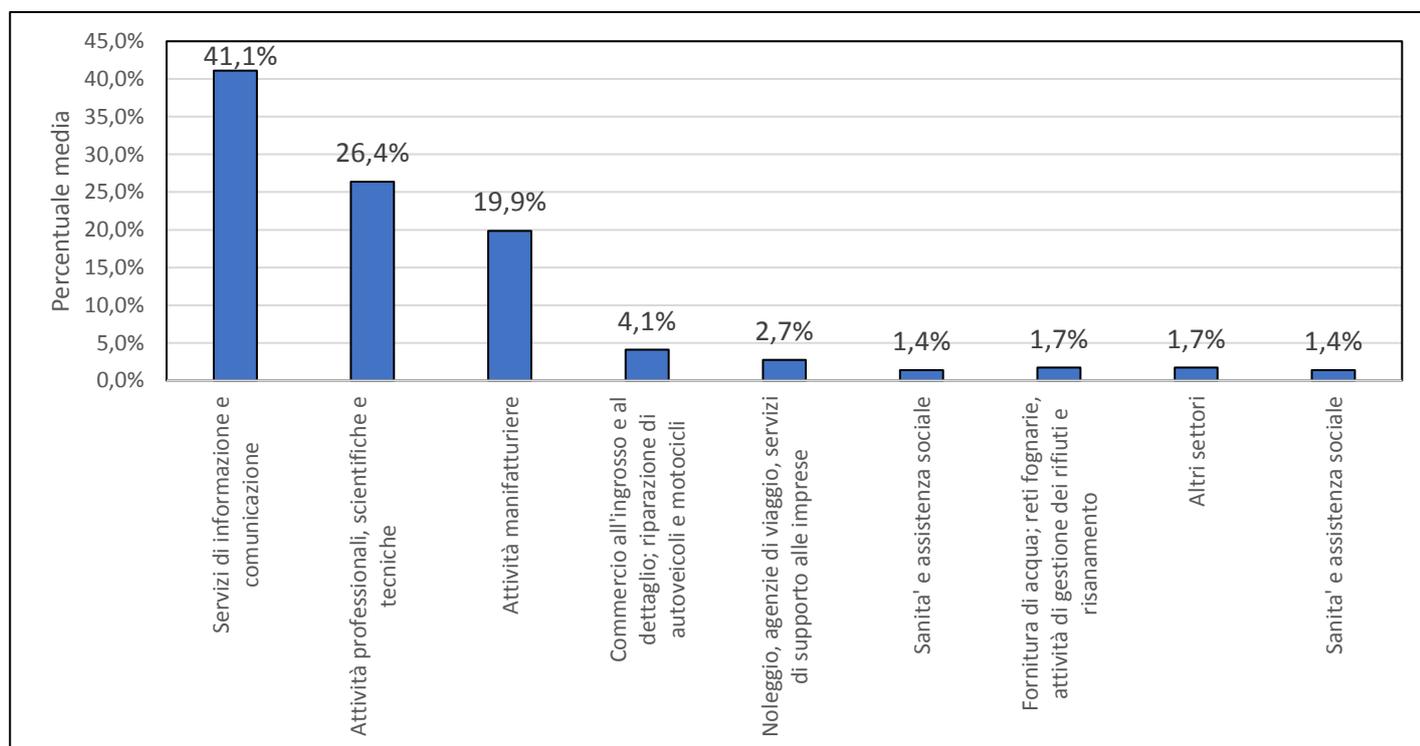


Grafico 34: Settore ATECO delle startup

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

#### 4.2.4 Numero di dipendenti delle startup incubate

Come gli incubatori, anche le startup risultano di dimensioni medio-piccole. Infatti, in circa l'85% delle startup incubate il numero di dipendenti è inferiore a 5 (grafico 54).

Nel 3,6% dei casi il numero dei dipendenti è superiore a 20.

Rispetto al 2016, il numero medio di dipendenti nel 2017 è cresciuto leggermente (crescita del 12,5%) passando da 2,4 a 2,7.

Basandoci sul valore medio per startup del numero di dipendenti e sulla stima del numero di startup in Italia precedentemente illustrata, si è calcolata una stima del numero dei dipendenti totali operanti

nel 2017 nelle startup incubate italiane, essa risulta pari a 6574 dipendenti, che rappresenta una crescita del 43,4% rispetto alla stima del 2016 (pari a 4583).

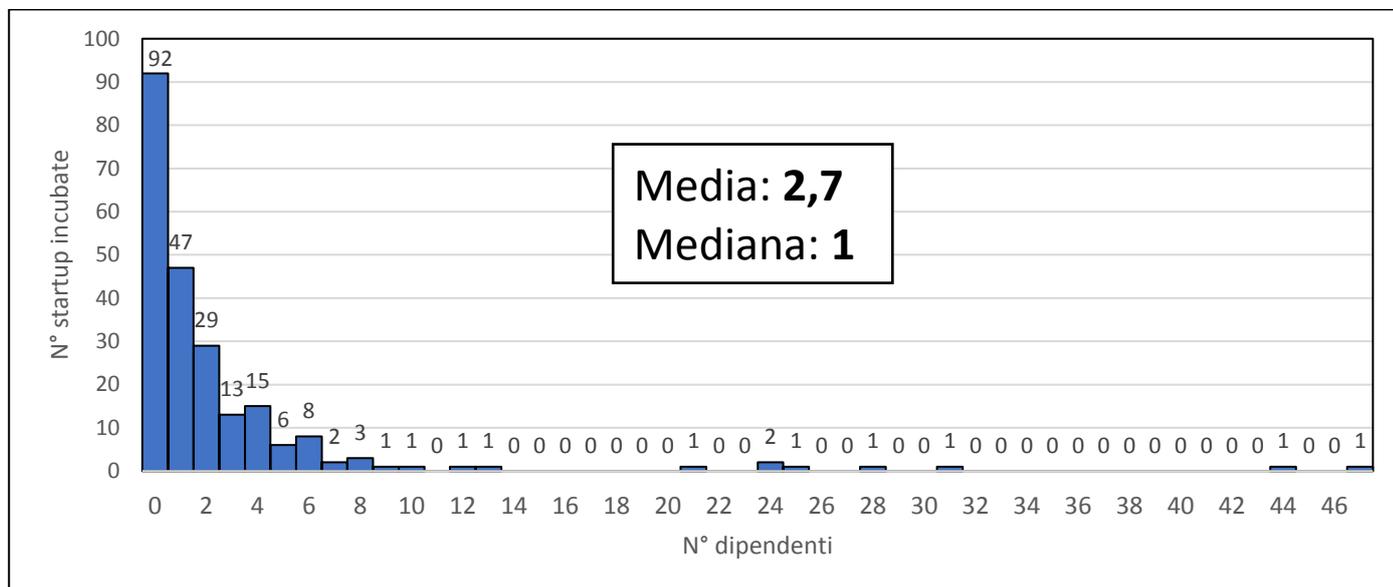


Grafico 35: Numero di dipendenti delle startup  
*N = 227 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018*

#### 4.2.5 Fatturato delle startup incubate

Dal grafico 55 si nota che in circa il 44,3% delle startup incubate il fatturato non supera i 25 mila euro. Inoltre, per circa il 68% delle startup incubate esso non supera i 100 mila euro, indicando, come ci si poteva aspettare, che le startup sono perlopiù organizzazioni di medio-piccole dimensioni.

Analizzando più nel dettaglio le startup con un fatturato superiore a 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.

Si può notare la forte differenza tra la media e la mediana (228,3 migliaia di euro la prima e 34,3 migliaia di euro la seconda), indice del fatto che, come già sottolineato, la gran parte delle startup ha un fatturato piuttosto basso ma c'è un piccolo Gruppo di startup con un fatturato elevato che influenza la media alzandola.

Rispetto al 2016 e in linea con la crescita del numero medio dei dipendenti, il fatturato medio nel 2017 ha subito una crescita del 33,3% passando da 152,2 K€ nel 2016 a 228,3 K€ nel 2017.

La stima effettuata per il numero dei dipendenti è stata fatta anche per il fatturato basandoci sulla media del fatturato per startup mostrata in questa analisi e sul numero di startup incubate italiane illustrata precedentemente. Questa stima indica che il fatturato totale delle startup incubate italiane nel 2017 è stato pari a 556 milioni di euro, che rappresenta una crescita dell'89,1% rispetto alla stima del 2016 (pari a 294 M€).

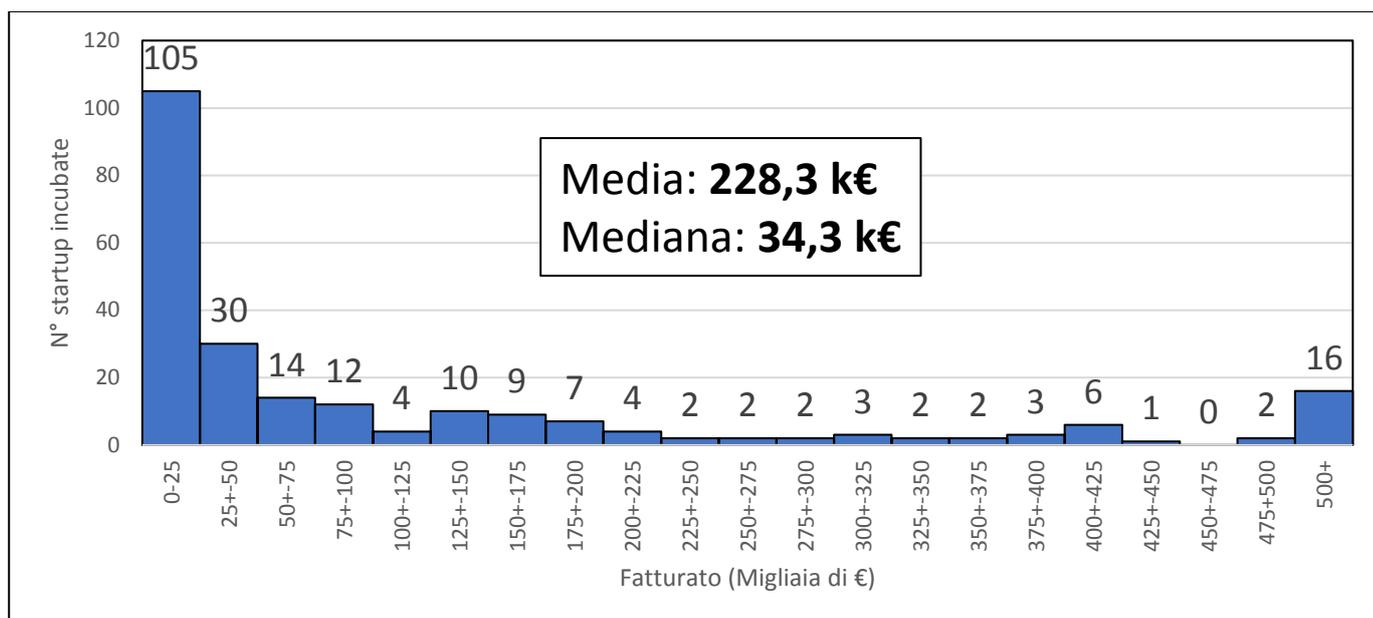


Grafico 36: Fatturato delle startup

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

#### 4.2.6 Attivo delle startup incubate

In circa il 59% delle startup incubate il valore dell'attivo non supera i 200 mila euro (grafico 57). Comunque, a differenza dell'analisi sul fatturato, si può notare una differenza meno marcata tra il numero di startup con un attivo basso (sotto i 200 mila euro) e quelle con un attivo più elevato (sopra i 500 mila euro).

Andando più nel dettaglio ad analizzare gli attivi delle startup sopra il milione di euro. Solo una startup ha un attivo con un valore maggiore di 6 milioni di euro, mentre 11 startup su 19 hanno un attivo inferiore ai 2 milioni di euro.

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.

Rispetto al 2016 (media uguale a 370912 €), nel 2017 si è verificata una crescita di circa il 19,5%, in linea con la crescita del numero di dipendenti e del fatturato.

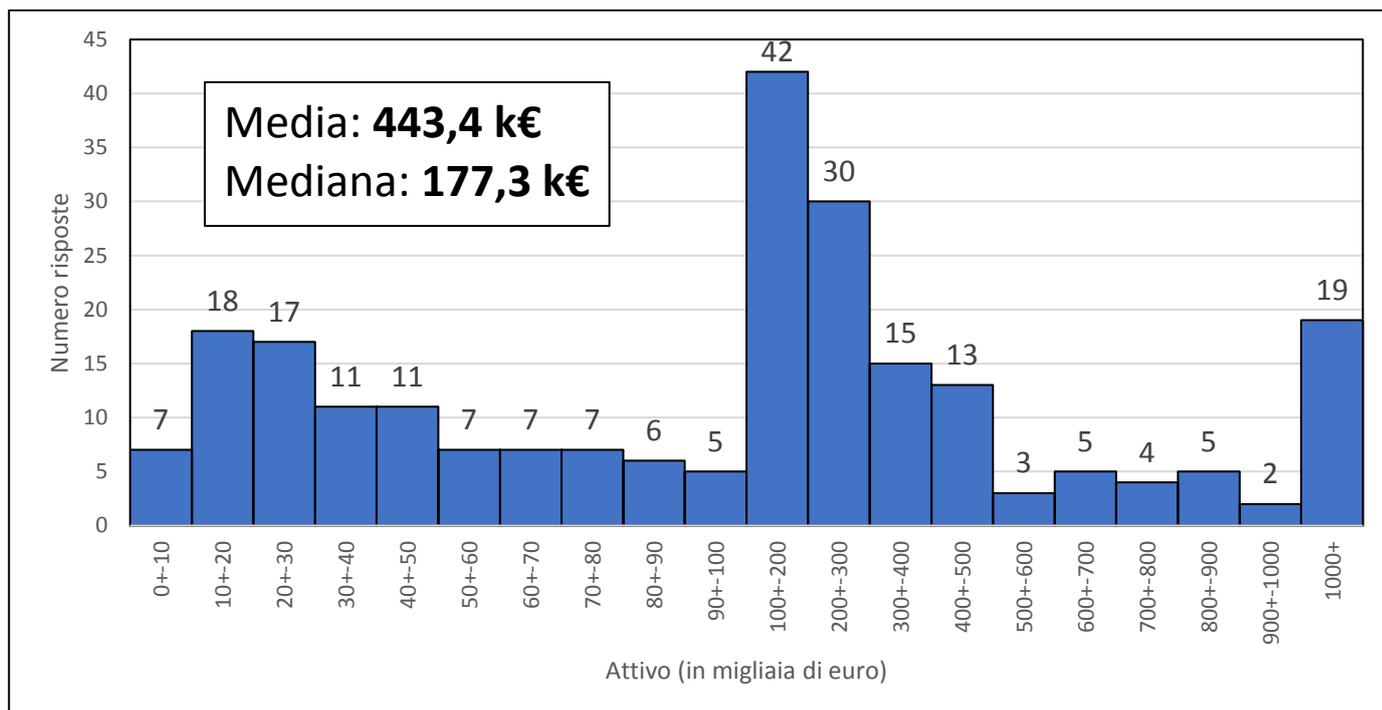


Grafico 37: Attivo delle startup

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

#### 4.2.7 Capitale sociale delle startup incubate

Dal grafico 59, si nota come in circa il 75% delle startup incubate, il capitale sociale non supera i 20 mila euro. Inoltre, per circa il 92% delle startup incubate esso non supera i 60 mila euro.

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.

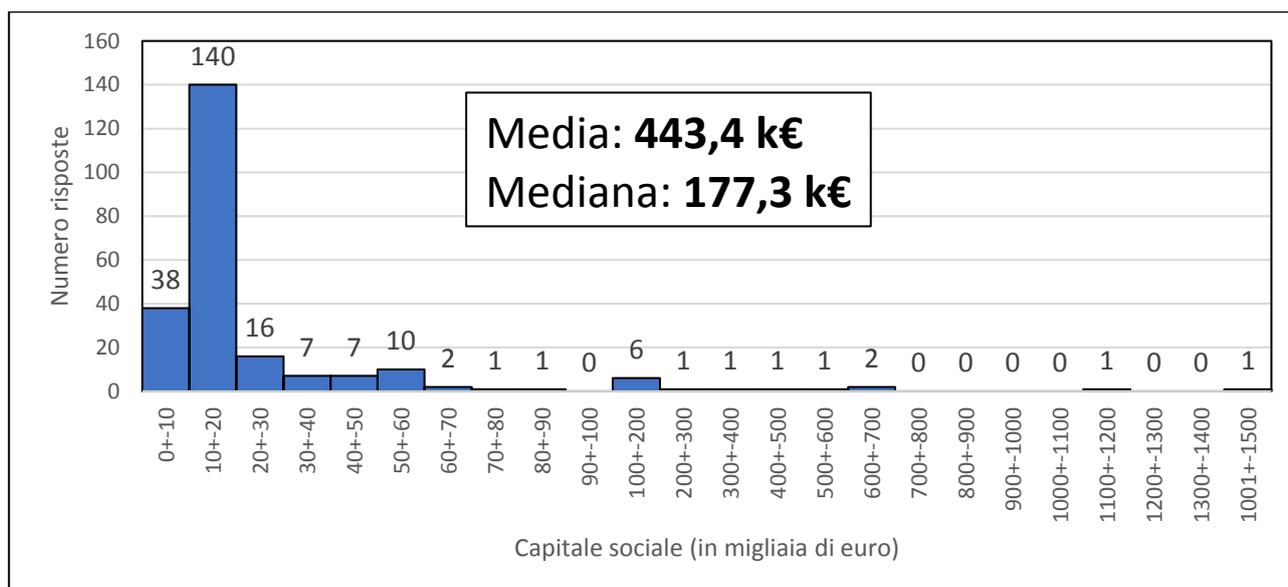


Grafico 38: Capitale sociale delle startup

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

#### **4.2.8 Confronto tra startup incubate a significativo impatto sociale e startup incubate non a significativo impatto sociale**

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)

La tabella 13 mostra come, in termini di fatturato, la media delle startup incubate a significativo impatto sociale è leggermente superiore rispetto alle incubate non a significativo impatto sociale, la mediana invece risulta minore. Questo indica che, tra le startup incubate a significativo impatto sociale, ne esistono 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 dei dipendenti delle startup incubate a significativo impatto sociale sono quasi analoghe alla media e alla mediana delle startup non a significativo impatto sociale.

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.

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

Tabella 9: confronto fatturato e dipendenti tra startup a significativo impatto sociale e startup non a significativo impatto sociale

Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018

## 4.3 Incubatori certificati

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, grazie al quale si ottiene lo status di incubatore certificato dalla Camera di Commercio.

Si deve precisare che lo svolgimento, anche in modo professionale e sistematico, dell'attività di incubazione di startup non costituisce 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.

A Dicembre 2017 in Italia si contano 32 incubatori certificati, dislocati principalmente nelle regioni del Nord e Centro Italia.

### 4.3.1 Metodologia incubatori certificati

Per studiare il fenomeno degli incubatori certificati in Italia la ricerca si è articolata nelle seguenti fasi:

- Analisi dei requisiti per ottenere lo status di incubatore certificato dalla Camera di Commercio.
- Si sono individuati gli incubatori italiani certificati a Dicembre 2017 dai dati ufficiali del Registro Imprese.
- Analisi dei dati utilizzando le seguenti fonti:
  1. il Database AIDA di Bureau Van Dijk.
  2. I dati ufficiali del Registro Imprese sugli incubatori certificati.
  3. I questionari incubatori SIM 2017 e 2018.

### 4.3.2 Requisiti per lo status di incubatore certificato

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 i valori minimi indicati nelle tabelle allegate al decreto, raggiungendo un punteggio complessivo minimo di almeno 35 punti nella tabella A e di almeno 50 punti nella tabella B.

Le specifiche richieste dalla tabella A comprendono:

- una superficie della struttura che ospita l'incubatore di almeno 500 mq;
- la velocità di trasmissione dei dati di collegamento internet di almeno 10 Mbps o in alternativa la presenza di macchinari per prove e sperimentazioni o per la realizzazione di prototipi;
- almeno 3 strutture tecniche di consulenza alle startup innovative con specifiche competenze e che abbia almeno 15 anni cumulativi di esperienza in materia;
- l'esistenza di contratti o convenzioni con centri di ricerca e università, oppure partner finanziari (come fondi di venture capital e istituti di credito) o istituzioni pubbliche (come ad esempio la Pubblica Amministrazione e la Camera di Commercio) interessati allo sviluppo delle startup innovative.

Le specifiche richieste dalla tabella B comprendono:

- almeno 100 candidature ricevute dall'incubatore;
- almeno 10 startup innovative incubate e almeno 30 collaboratori che operino in tali startup;
- Variazione percentuale minima dello 0% del totale dei collaboratori a qualsiasi titolo (soci operativi e dipendenti) operanti continuativamente nelle startup innovative incubate in modalità fisica nei due anni civili precedenti a quello in corso al deposito dell'autocertificazione;
- Variazione percentuale minima dello 0% del totale del valore della produzione delle startup innovative incubate in modalità fisica nei due anni civili precedenti a quello in corso al deposito dell'autocertificazione;
- almeno 3 startup innovative che abbiano terminato il percorso di incubazione nell'ultimo anno e siano attive al momento dell'autocertificazione;
- almeno 2 startup innovative devono coinvolgere cittadini non UE che beneficino dei programmi Italia Startup Visa o Italia Startup Hub;
- almeno 5 brevetti registrati dalle startup incubate, nessuna variazione del totale dei collaboratori e del totale del valore della produzione delle startup innovative incubate;
- almeno uno dei requisiti tra 500.000 euro di capitale di rischio totale investito nelle startup incubate o 500.000 euro di fondi pubblici di origine comunitaria, nazionale o regionale ricevuti dalle startup.

Il possesso dei requisiti è autocertificato dall'incubatore di startup innovative mediante dichiarazione sottoscritta digitalmente dal rappresentante legale al momento dell'iscrizione alla sezione speciale del Registro delle imprese<sup>15</sup>.

### 4.3.3 Lista 32 incubatori certificati al 31 Dicembre 2017

Di seguito la lista dei 32 incubatori certificati a Dicembre 2017:

Denominazione	Comune	Sito internet
FVB S.R.L.	ANCONA (AN)	www.the-hive.it
JCUBE SRL	JESI (AN)	www.jesicube.org
ALMACUBE S.R.L.	BOLOGNA (BO)	www.almacube.com
THE NET VALUE S.R.L.	CAGLIARI (CA)	www.thenetvalue.com
SVILUPPO COME COMONEXT S.P.A.	COMO (CO)	www.comonext.it
NB S.R.L.	FIRENZE (FI)	http://nanabianca.it
TIGULLIO DIGITAL S.R.L.	CHIAVARI (GE)	https://www.wylab.net/
PARCO TECNOLOGICO PADANO S.R.L. - SOCIO UNICO	LODI	www.ptp.it
DIGITAL MAGICS S.P.A.	MILANO (LO)	www.digitalmagics.com
IMPACT HUB SRL	MILANO (MI)	milan.impacthub.net
MAKE A CUBE S.R.L.	MILANO (MI)	http://makeacube.com/
TALENT GARDEN MILANO S.R.L.	MILANO (MI)	milano.talentgarden.org
POLIHUB SERVIZI S.R.L.	MILANO (MI)	www.polihub.it
CAMPANIA NEWSTEEL S.R.L.	NAPOLI (NA)	www.campanianewsteel.it
ENNE3	NOVARA (NO)	www.enne3.it
INLAB S.R.L.	PIACENZA (PC)	http://www.in-lab.it/
POLO TECNOLOGICO DI PORDENONE S.C.P.A.	PORDENONE (PN)	www.polo.pn.it
REGGIO EMILIA INNOVAZIONE S.C. A R.L.	REGGIO EMILIA (RE)	www.reinnova.it
INNOVA S.R.L.	ROMA (RM)	http://www.innova-accelerator.it/
LVENTURE GROUP - SOCIETA' PER AZIONI	ROMA (RM)	https://lventuregroup.com/
PI CAMPUS S.R.L.	ROMA (RM)	www.picampus.it
TRENTINO SVILUPPO S.P.A.	ROVERETO (TN)	http://www.trentinosviluppo.it/
I3P - S.C.P.A.	TORINO (TO)	www.i3p.it
2I3T S.C. A R.L.	TORINO (TO)	http://www.2i3t.it/

<sup>15</sup> Per maggiori informazioni:

- Testo del decreto legge del 22 Dicembre 2016 (sito gazzettaufficiale.it):  
<http://www.gazzettaufficiale.it/eli/id/2017/01/20/17A00326/sg>
- Guida sintetica alla registrazione degli incubatori (sito registroimprese.it):  
[http://startup.registroimprese.it/isin/static/startup/document/Guida\\_Incubatore\\_Certificato.pdf](http://startup.registroimprese.it/isin/static/startup/document/Guida_Incubatore_Certificato.pdf).

SOCIALFARE SOCIALE S.R.L.	IMPRESA	TORINO (TO)	www.socialfare.org
BIC INCUBATORI FVG S.R.L.		TRIESTE (TS)	http://www.incubatori.fvg.it/
INNOVATION FACTORY S.R.L.		TRIESTE (TS)	www.innovationfactory.it
H-FARM S.P.A.		RONCADE (TV)	https://www.h-farm.com/it
T2I - TRASFERIMENTO TECNOLOGICO INNOVAZIONE S.C. A R.L.	E	TREVISO (TV)	http://www.t2i.it/
FRIULI INNOVAZIONE, CENTRO DI RICERCA E DI TRASFERIMENTO TECNOLOGICO - S.C. A R.L.		UDINE (UD)	www.friulinnovazione.it
TECHINNOVA S.R.L.		VIGGIU' (VA)	http://www.techinnova.it
VEGA - PARCO SCIENTIFICO - TECNOLOGICO DI VENEZIA S.C. A R.L.		VENEZIA (VE)	www.vegapark.ve.it

Tabella 10: lista 32 incubatori certificati a Dicembre 2017

#### 4.3.4 Analisi dati incubatori certificati

Dei 32 incubatori certificati presenti in Italia a Dicembre 2017, 19 hanno compilato il questionario SIM 2018, costituendo il campione su cui sono state eseguite le analisi seguenti.

#### 4.3.5 Distribuzione geografica incubatori certificati

Più del 70% degli incubatori certificati sono situati nelle regioni dell'Italia settentrionale (tabella 15 e figura 6). La Lombardia è la regione in cui sono situati più incubatori certificati (25%), seguita dal Piemonte (12,5%) e dal Friuli-Venezia Giulia (12,5%).

Le aree meridionale e insulare sono le zone in cui vi è il minor numero di incubatori (6,3%).

Rispetto al totale degli incubatori italiani, gli incubatori certificati sono, in percentuale, più concentrati nelle regioni del centro nord, mentre vi è una minore percentuale di incubatori certificati (6,3%) localizzati nelle regioni meridionali e insulari rispetto al totale degli incubatori (19,4%).

Questa maggiore propensione degli incubatori certificati a essere localizzati nelle regioni del Centro-Nord può essere spiegata dal fatto che gli incubatori di maggiori dimensioni sono situati in queste regioni e solo questi incubatori hanno i requisiti per poter essere riconosciuti incubatori certificati.

Area	% popolazione incubatori	% incubatori certificati
Nord-Ovest	38,2%	40,6%
Nord-Est	19,4%	34,4%
Centro	22,9%	18,8%
Sud e isole	19,4%	6,3%

Tabella 11: Distribuzione geografica degli incubatori certificati

*Npopolazione = 170 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018*

*Ncampione = 32 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018*

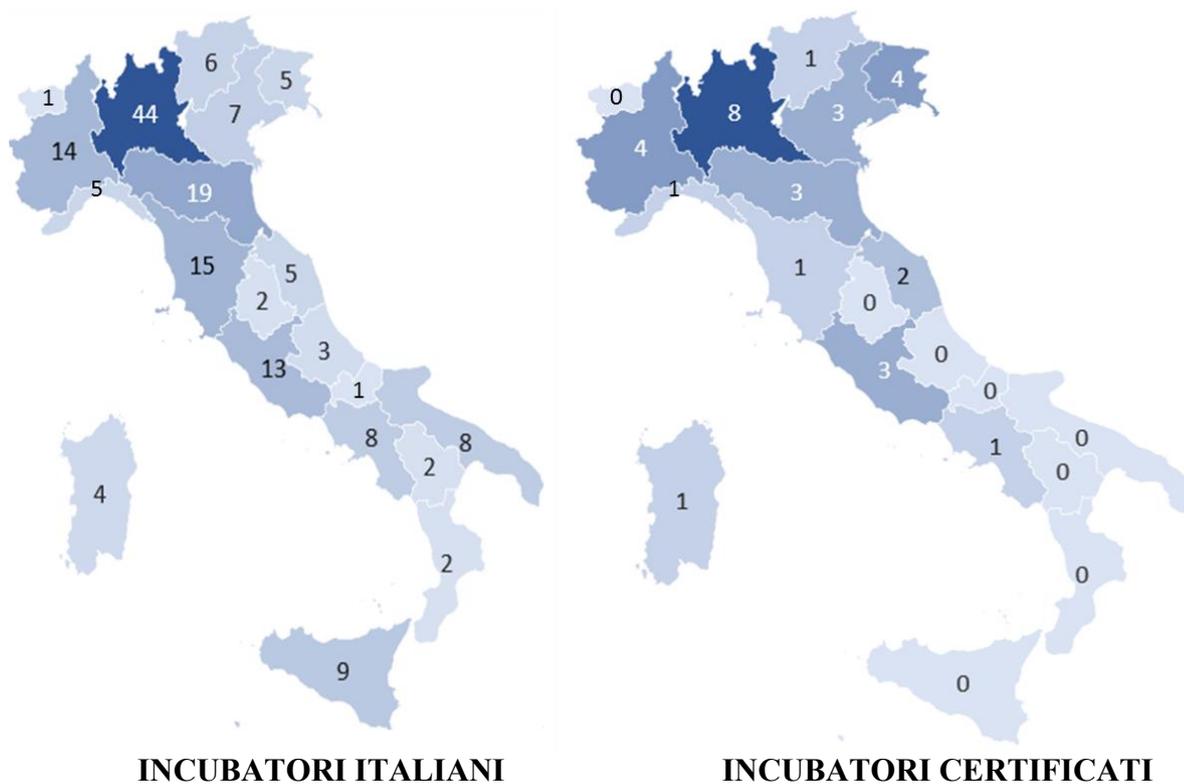


Figura 6: Distribuzione geografica degli incubatori certificati

*Npopolazione = 170 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018*

*Ncampione = 32 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018*

#### 4.3.6 Tipologia e natura giuridica degli incubatori certificati

Più del 55% degli incubatori certificati ha natura privata (tabella 16). Più del 55% degli incubatori certificati italiani facenti parte del campione incuba organizzazioni a significativo impatto sociale (mixed e social incubators) (tabella 17).

Il 15,8% degli incubatori certificati ha nel proprio portafoglio di organizzazioni incubate più del 50% di organizzazioni a significativo impatto sociale (social incubator).

Rispetto al totale degli incubatori italiani, è presente una maggiore percentuale di mixed incubators e una minore di business incubators (%mixed incubators e business incubators incubatori italiani uguali a 31,9% e 50,0% rispettivamente), mentre le percentuali di incubatori sociali sono vicine (18,1% e 15,8% rispettivamente).

	<b>Incubatori certificati</b>	<b>%</b>
<b>Pubblici</b>	5	15,6%
<b>Pubblico-privati</b>	9	28,1%
<b>Privati</b>	18	56,3%

Tabella 12: Natura istituzionale degli incubatori certificati

*Npopolazione = 32 – Fonte dati: Database AIDA e Database Incubatori SIM 2018*

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

	<b>N°</b>	<b>%</b>
<b>Business incubator</b>	8	42,1%
<b>Mixed incubator</b>	8	42,1%
<b>Social incubator</b>	3	15,8%

Tabella 13: Tipologia degli incubatori certificati

*N = 19 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018*

### 4.3.7 Il fatturato degli incubatori certificati

Dall'analisi sul fatturato è emerso che la media dei fatturati degli incubatori certificati è superiore ai 3 milioni di euro (3,28 M€), ma essa è alzata da un piccolo numero di incubatori di grandi dimensioni. Infatti, la mediana, notevolmente inferiore, si aggira intorno al milione di € di fatturato, precisamente 1,04 milioni di euro.

È evidente che, in confronto agli incubatori italiani (media del fatturato pari a 1,3 M€ e mediana pari a 0,25 M€) gli incubatori certificati raggiungono performance molto più elevate in termini di fatturato.

### 4.3.8 Anno di costituzione degli incubatori certificati

Gli incubatori certificati mostrano un'età media superiore (10,9 anni) rispetto alla media degli incubatori italiani (8,2 anni) (grafico 60).

Il 43,8% degli incubatori certificati si è costituito a partire dal 2012, contro il 59,3% degli incubatori italiani. Dei 15 incubatori italiani fondati prima del 2000, 5 sono certificati.

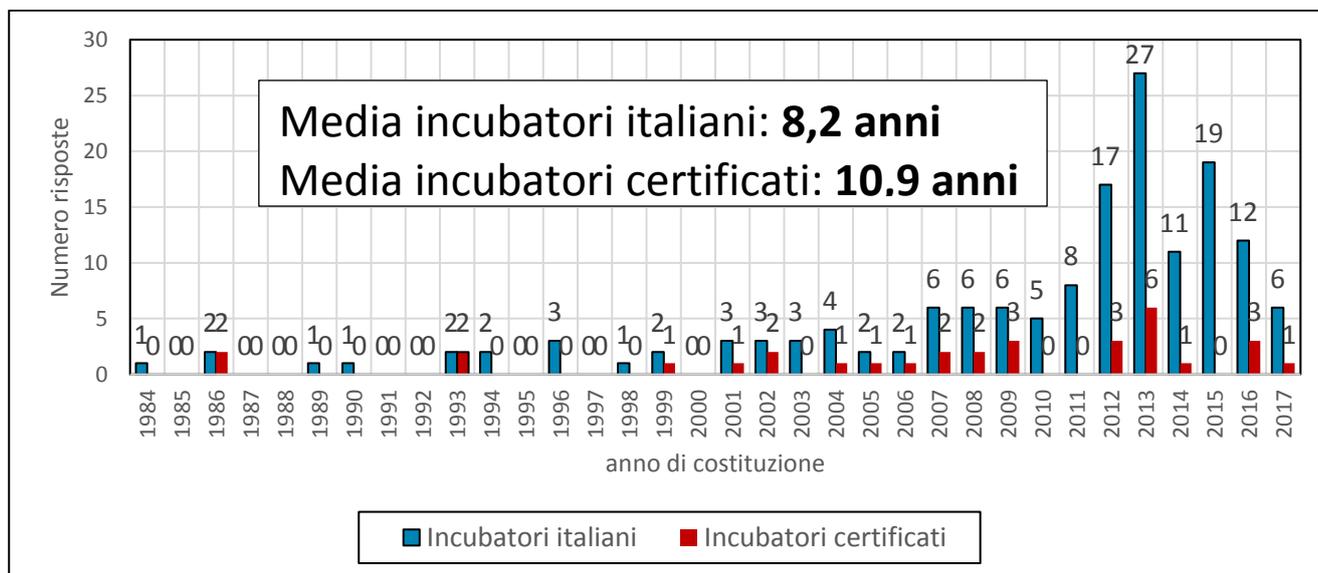


Grafico 39: Anno di costituzione degli incubatori certificati

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

*N* incubatori certificati = 32 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018, Database incubatori SIM 2017, Database AIDA e Registro Imprese

### 4.3.9 Numero di dipendenti degli incubatori certificati

Gli incubatori certificati risultano, in media, più grandi dell'incubatore italiano medio in termini di numero di dipendenti del 36,48% (grafico 61). Non solo la media, ma anche la mediana del numero di dipendenti è superiore per gli incubatori certificati (mediana certificati uguale a 4, mediana incubatori italiani uguale a 3).

Questo conferma i risultati dell'analisi riguardo al fatturato, in cui si è mostrato come l'incubatore certificato medio fosse di più grandi dimensioni rispetto all'italiano medio.

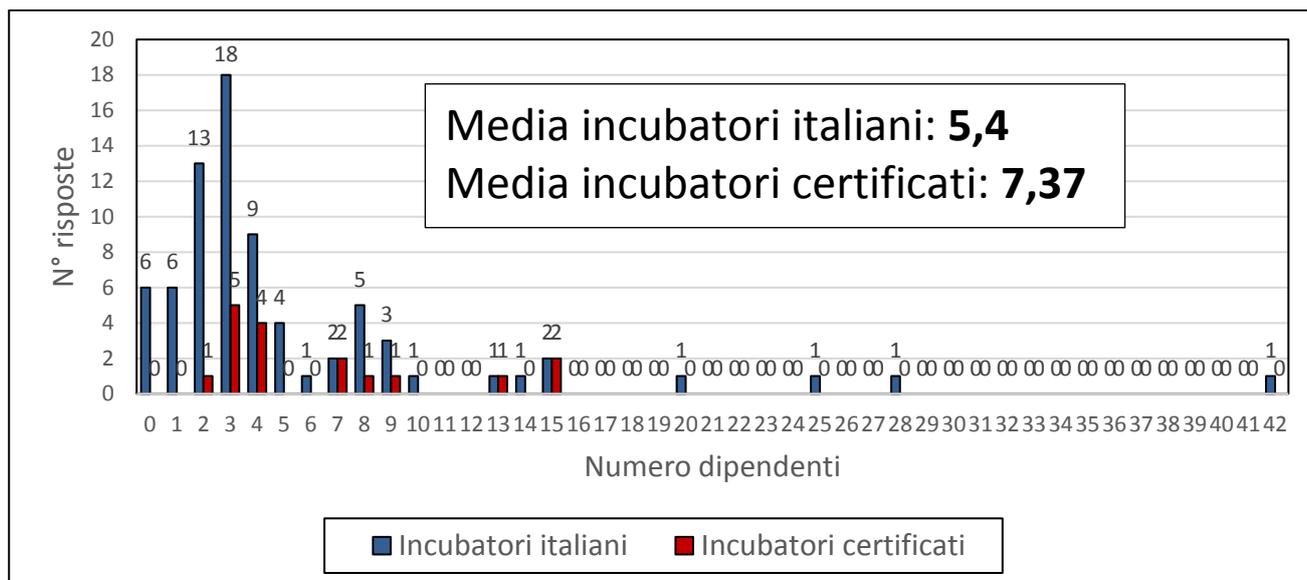


Grafico 40: Numero di dipendenti degli incubatori certificati  
 N incubatori italiani = 76 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018  
 N incubatori certificati = 17 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

#### 4.3.10 Numero di richieste di incubazione ricevute dagli incubatori certificati

In linea con le analisi sul numero di dipendenti e sul fatturato, anche nel caso del numero di richieste di incubazione (grafico 62) la media degli incubatori certificati risulta maggiore della media degli incubatori italiani.

Il 57,9% degli incubatori certificati riceve più di 100 richieste di incubazione all’anno, mentre solo il 20% degli incubatori italiani ne riceve più di 100.

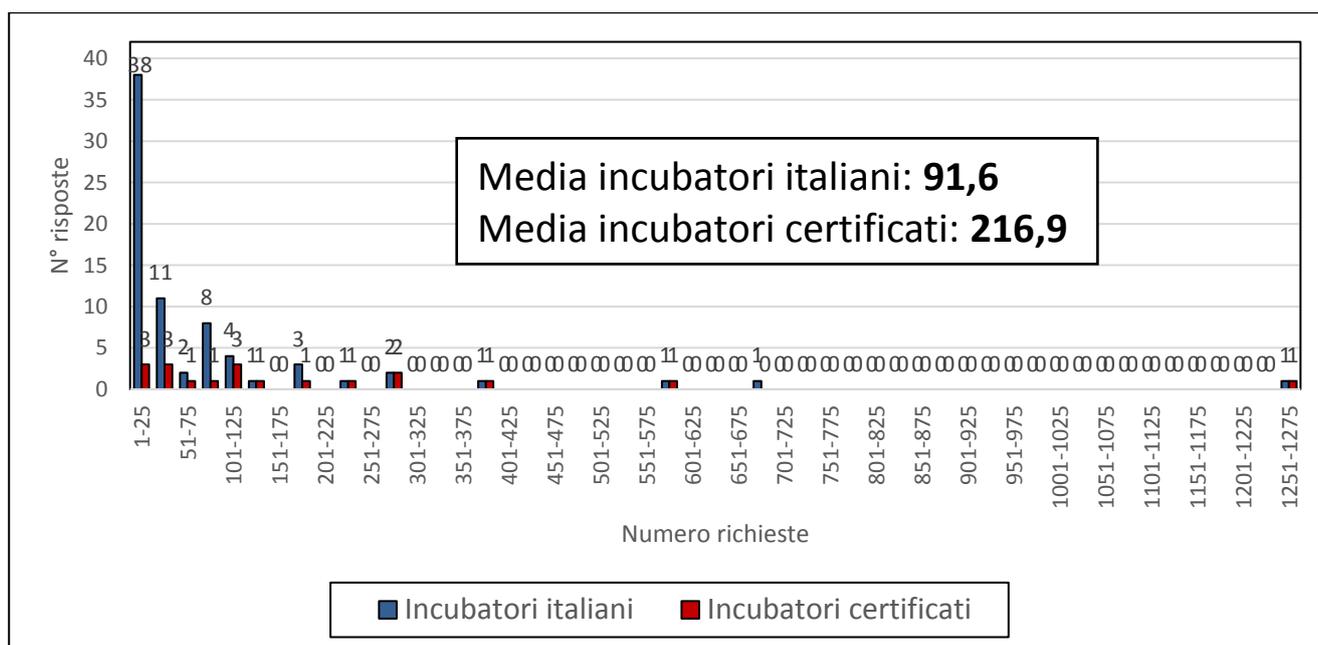


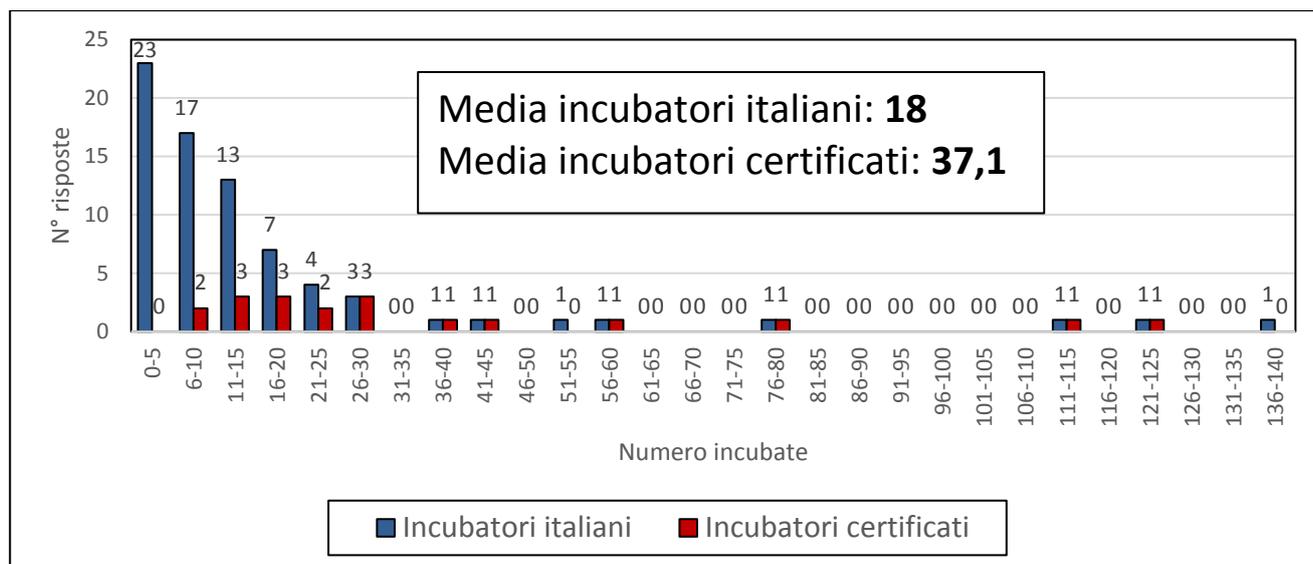
Grafico 41: Numero di richieste di incubazione ricevute dagli incubatori certificati

*Nincubatori italiani = 74 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018*

*Nincubatori certificati = 19 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018*

#### 4.3.11 Numero di organizzazioni incubate dagli incubatori certificati

Coerentemente con i risultati in termini di fatturato, numero di dipendenti e numero di richieste di incubazione, l'incubatore certificato medio incuba più organizzazioni<sup>16</sup> rispetto all'incubatore italiano medio (grafico 63). Inoltre, anche le mediane sono più alte (mediana incubatori certificati uguale a 25, mediana incubatori italiani uguale a 10).



*Grafico 42: Numero di organizzazioni incubate dagli incubatori certificati*

*Nincubatori italiani = 75 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018*

*Nincubatori certificati = 19 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018*

#### 4.3.12 Numero team imprenditoriali, incubati dagli incubatori certificati, che non hanno ancora costituito un'entità giuridica

In media, circa 7 team imprenditoriali per incubatore certificato non hanno ancora costituito un'entità giuridica (grafico 64).

La media dei team imprenditoriali che non hanno ancora costituito un'entità giuridica per gli incubatori certificati è, in linea con il numero maggiore di organizzazioni incubate da quest'ultimi, superiore rispetto alla media degli incubatori italiani.

<sup>16</sup> Si considerano sia eventuali organizzazioni già presenti ma ancora supportate nel 2017 sia i nuovi ingressi nel 2017

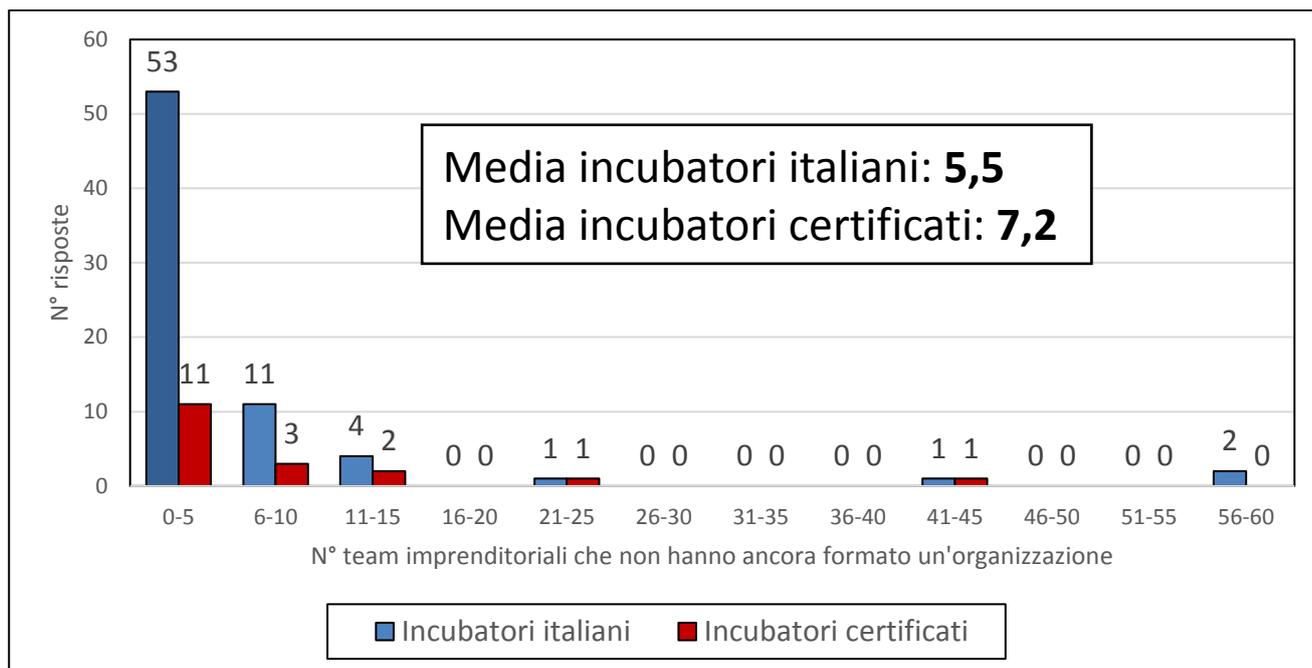


Grafico 43: Numero team imprenditoriale, incubati dagli incubatori certificati, che non hanno ancora costituito un'entità giuridica

N incubatori italiani = 72 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

N incubatori certificati = 18 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

### 4.3.13 Servizi offerti dagli incubatori certificati

Il grafico 65 mostra che gli incubatori certificati considerano molto rilevante offrire: accompagnamento manageriale (87,6%), formazione imprenditoriale e manageriale (68,1%), supporto alla ricerca di finanziamenti (76,9%) e supporto nello sviluppo di relazioni (9,8%).

Gli incubatori certificati considerano poco rilevante offrire: servizi di valutazione dell'impatto sociale (22,6%), formazione e consulenza su CSR ed etica aziendale (17,4%) e servizi amministrativi, legali e giuridici (40,1%).

Rispetto agli incubatori italiani, gli incubatori certificati ritengono più rilevante offrire accompagnamento manageriale, supporto nella gestione della proprietà intellettuale e supporto nello sviluppo di relazione-networking. Mentre ritengono meno rilevante offrire servizi di spazi fisici (inclusi servizi condivisi).

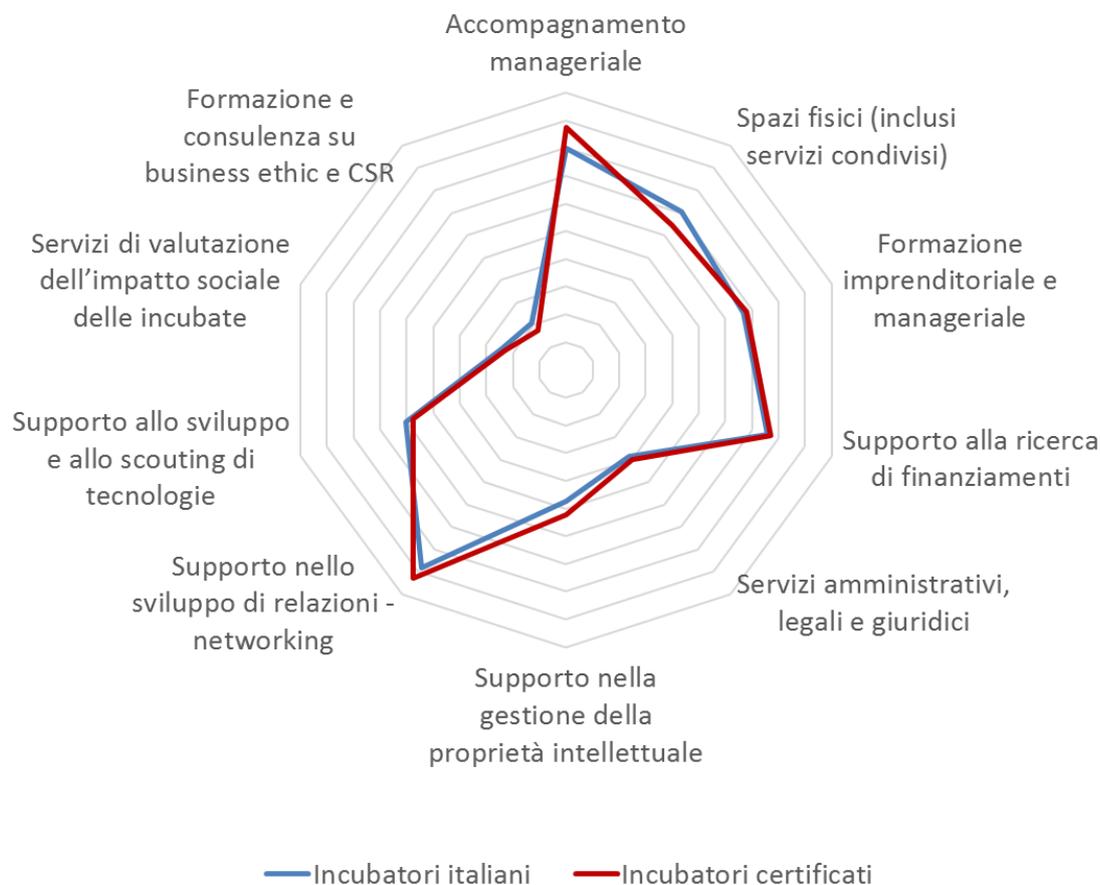


Grafico 44: Servizi offerti dagli incubatori certificati

Nincubatori italiani = 77 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

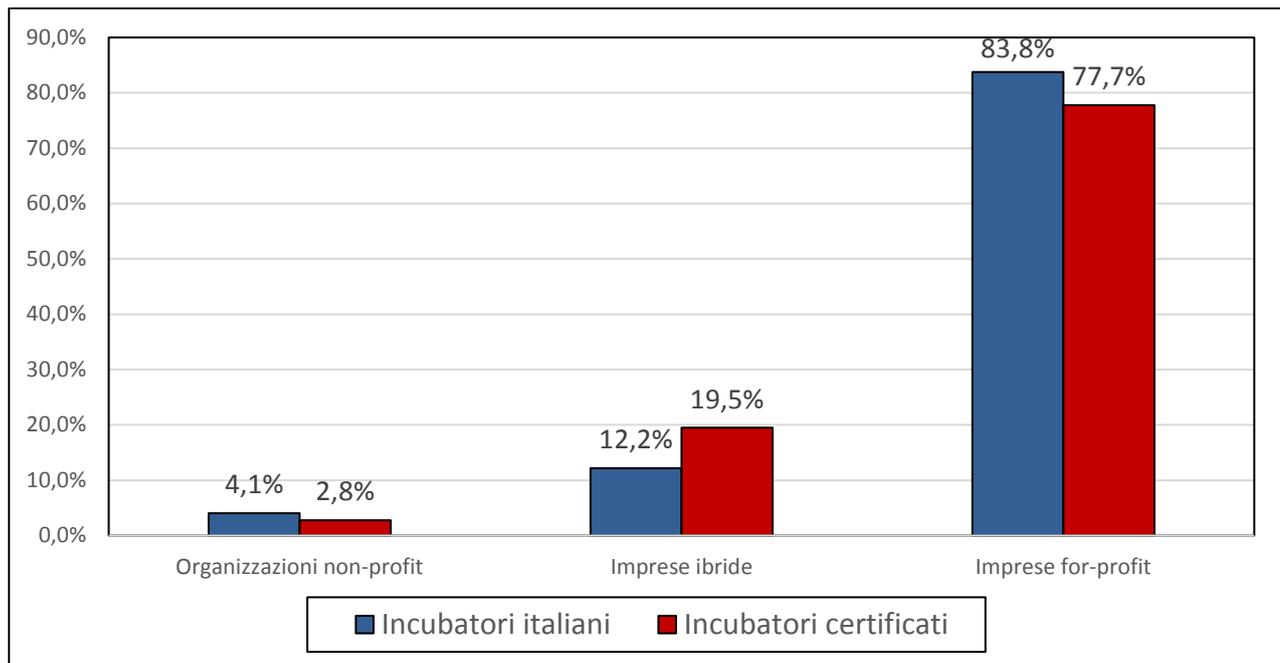
Nincubatori certificati = 19 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

#### 4.3.14 Tipologia di organizzazioni incubate dagli incubatori certificati

Dal grafico 66 si nota come la maggioranza delle organizzazioni incubate dagli incubatori certificati risultano imprese for-profit (77,7%).

Una percentuale minore è costituita da imprese ibride (19,5%), mentre quasi nessuna organizzazione non-profit è incubata dagli incubatori certificati (2,8%).

Rispetto agli incubatori italiani, gli incubatori certificati incubano una percentuale superiore di imprese ibride, mentre incubano una percentuale leggermente inferiore di organizzazioni non-profit e di imprese for-profit.



*Grafico 45: Tipologia di organizzazioni incubate dagli incubatori certificati*  
*Nincubatori italiani = 76 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018*  
*Nincubatori certificati = 19 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018*

#### **4.3.15 Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate dagli incubatori certificati**

Il 50% degli incubatori certificati incuba organizzazioni che, in totale, raccolgono più di un milione di euro di finanziamenti (cioè la mediana degli incubatori certificati è 1 milione di euro) (grafico 67). Sia in riferimento alla media sia alla mediana (mediana incubatori italiani uguale a 0,18 e mediana incubatori certificati uguale a 1), i finanziamenti raccolti dalle organizzazioni incubate dagli incubatori certificati sono superiori rispetto ai finanziamenti raccolti dalle organizzazioni incubate dagli incubatori italiani. Un fattore che contribuisce a questo risultato è il maggior numero medio di organizzazioni incubate dagli incubatori certificati.

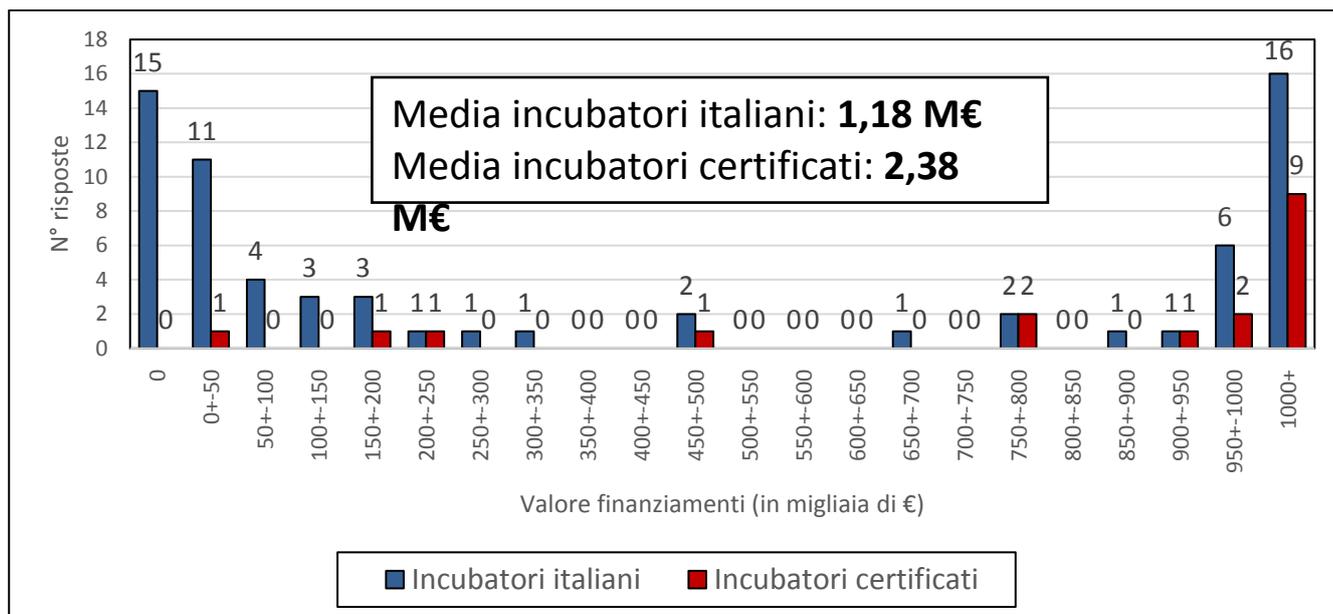


Grafico 46: Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate dagli incubatori certificcati

N incubatori italiani = 68 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

N incubatori certificcati = 18 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

#### 4.3.16 Dettaglio dei finanziamenti ricevuti sopra il milione di euro per gli incubatori certificcati

Guardando il grafico 68 si nota che dei 9 finanziamenti sopra il milione di euro degli incubatori certificcati, 6 sono inferiori ai 2 milioni di euro.

Dei 16 finanziamenti sopra il milione di euro degli incubatori italiani, 9 corrispondono a incubatori certificcati.

Dei 4 finanziamenti più elevati presenti nel campione degli incubatori italiani, 3 corrispondono a incubatori certificcati, ulteriore indice del fatto che gli incubatori certificcati sono perlopiù incubatori di grandi dimensioni.

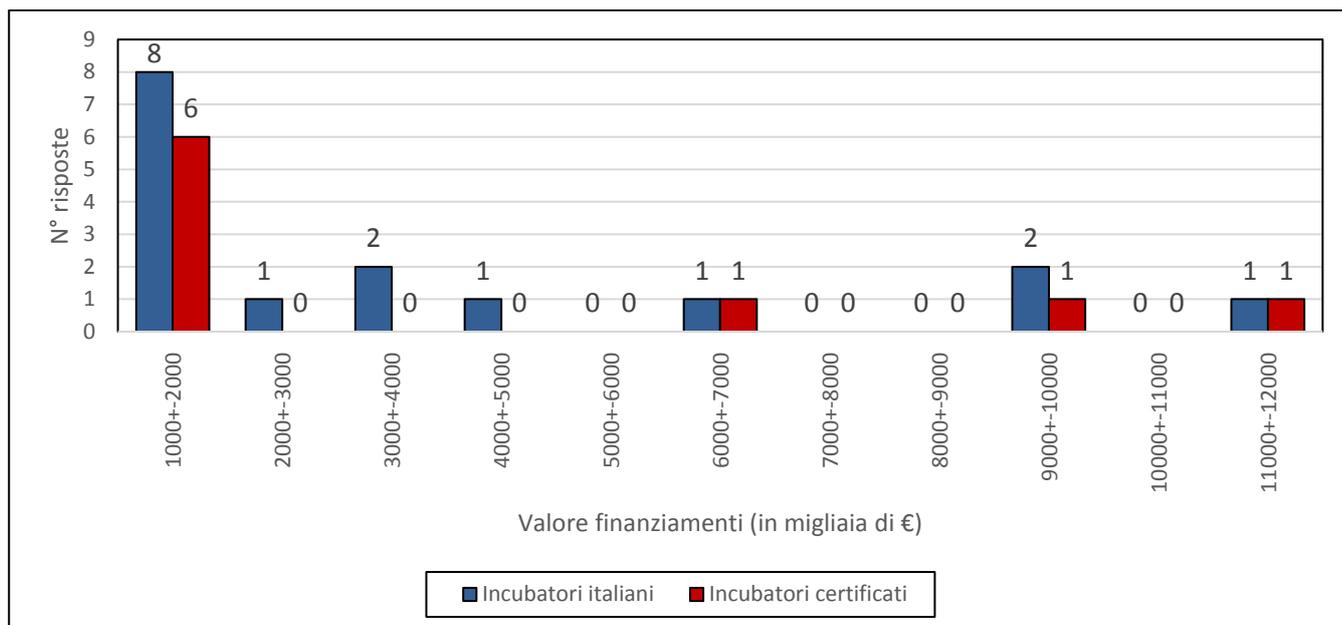


Grafico 47: Finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate dagli incubatori certificati (dettaglio sopra il milione di euro)

Incubatori italiani = 16 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

Incubatori certificati = 9 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

#### 4.3.17 Incubatori certificati che detengono quote societarie nelle organizzazioni incubate

Il 57,9% degli incubatori certificati dichiara di avere quote societarie nelle organizzazioni incubate (grafico 69), mentre circa 4 su 10 afferma di non partecipare alla vita sociale delle incubate.

Rispetto alla media degli incubatori italiani (36,8% dichiaranti di possedere quote societarie nelle incubate), gli incubatori certificati sono molto più propensi a detenere quote societarie nelle incubate. Questo risultato è in linea con le aspettative, in quanto gli incubatori certificati sono mediamente di più grandi dimensioni rispetto agli incubatori italiani.

Il 52,6% (sul totale di 57,9%) di incubatori certificati possiede delle quote societarie grazie ad investimenti di capitale di rischio nelle organizzazioni incubate, mentre circa il 54,5% degli incubatori certificati che possiede quote societarie nelle incubate (31,6% su 57,9%) le assume in cambio di prestazioni e servizi.

Rispetto agli incubatori italiani, in entrambe le tipologie di investimento una maggiore percentuale di incubatori certificati investe nelle organizzazioni italiane.

### 4.3.18 Sforzi specifici fatti dagli incubatori certificati nel 2017 per creare una community

È stato chiesto agli incubatori se effettuassero degli sforzi e delle azioni specifiche per la creazione di una community. È emerso che tutti gli incubatori certificati attuano azioni con lo scopo della creazione di una community, mentre la percentuale degli incubatori italiani è pari all'84,2%.

Questo risultato mette in luce come gli incubatori certificati, oltre a essere di più grandi dimensioni rispetto agli incubatori italiani, sono mediamente più attenti e più propensi a svolgere azioni per lo sviluppo del settore dell'incubazione e dedicano maggiori risorse alla creazione di una community e allo sviluppo di un network dell'incubazione.

### 4.3.19 Divisione dei costi operativi degli incubatori certificati

La divisione dei costi operativi degli incubatori certificati è rappresentata nel grafico 71. Essa mostra come i costi relativi ai servizi di accompagnamento manageriale e tecnico, come ad esempio assistenza legale, amministrativa o contabile rappresentano, in media, la voce di costo maggiore per gli incubatori certificati (38,9% rispetto al totale dei costi).

La seconda voce di costo maggiore è relativa ai costi di gestione della struttura e servizi generici (31,6%), mentre i costi di formazione alle organizzazioni incubate incidono per circa il 18%.

Rispetto agli incubatori italiani, gli incubatori certificati spendono leggermente di più per i servizi di accompagnamento imprenditoriale e tecnico. Ad ogni modo non sono presenti grosse differenze.

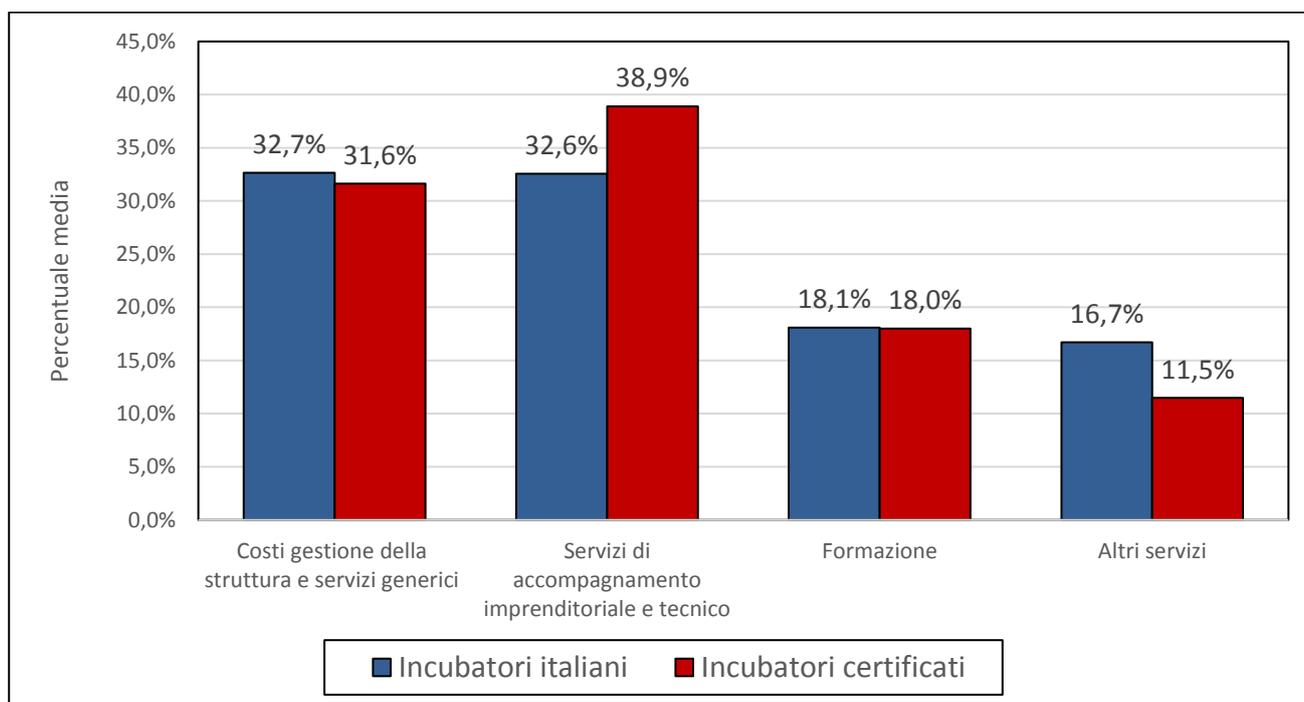


Grafico 48: Costi operativi degli incubatori certificati

Incubatori italiani = 74 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

Incubatori certificati = 19 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

### 4.3.20 Divisione dei ricavi degli incubatori certificati

I servizi alle incubate costituiscono circa un quarto delle entrate totali degli incubatori certificati (26,7% rispetto al totale) (grafico 72).

Rispetto alla media degli incubatori italiani, i servizi, gli investimenti e i sussidi e bandi costituiscono una più importante fonte di guadagno per gli incubatori certificati. La maggiore percentuale di ricavi derivata dagli investimenti conferma il fatto che, come già descritto nell'analisi al paragrafo 3.3.17, gli incubatori certificati sono più propensi a investire nelle incubate rispetto agli incubatori italiani.

Viceversa, gli affitti e le donazioni formano invece una percentuale inferiore dei ricavi. Infatti, le donazioni sono una importante fonte di ricavo per gli incubatori sociali, ma dei 19 incubatori certificati, solo 3 appartengono a questa tipologia.

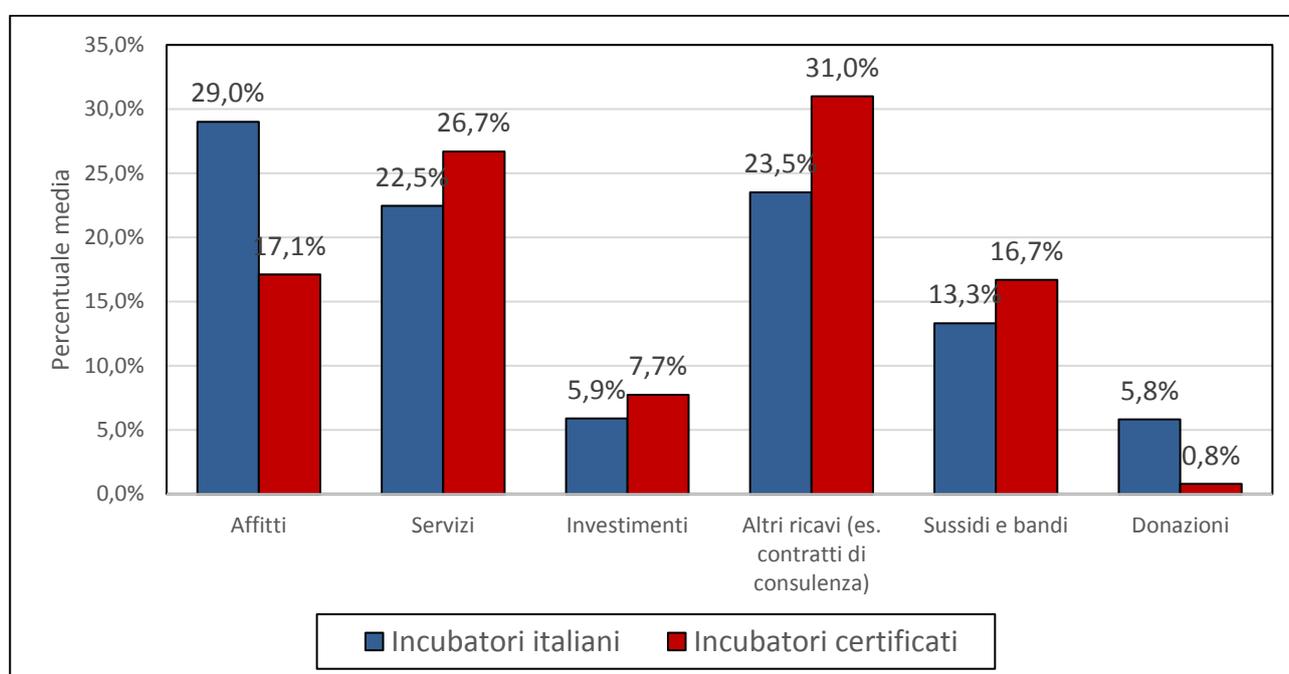


Grafico 49: Ricavi degli incubatori certificati

N incubatori italiani = 74 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

N incubatori certificati = 19 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

### 4.3.21 Altre attività non riconducibili alle attività di incubazione/accelerazione negli incubatori certificati

Dalle analisi è emerso che una piccola percentuale maggiore di incubatori certificati rispetto agli incubatori italiani, oltre a effettuare sforzi specifici per la creazione di una community, svolge altre attività oltre a quelle di incubazione/accelerazione. Infatti, l'89,5% degli incubatori certificati dichiara di svolgere altre attività, contro l'85,7% degli incubatori italiani. Queste percentuali indicano come l'attività di incubazione/accelerazione probabilmente da sola non è abbastanza redditizia a livello

finanziario e gli incubatori necessitano di offrire anche altri servizi e svolgere altre attività per raggiungere l'autosufficienza finanziaria.

### 4.3.22 Selezione delle candidature dei team imprenditoriali e delle organizzazioni interessate ai servizi di incubazione/accelerazione negli incubatori certificcati<sup>17</sup>

Dal grafico 74 si nota come quasi l'80% degli incubatori certificcati dichiara di selezionare le candidature dei team imprenditoriali a «Sportello» aperto, mentre il 68,4% le seleziona con una o più call / competizioni all'anno.

Rispetto agli incubatori italiani, gli incubatori certificcati sembrano utilizzare maggiormente entrambi questi due criteri per la selezione delle organizzazioni da incubare. In particolare, una percentuale significativamente maggiore di incubatori certificcati seleziona le candidature con una o più call/competizioni all'anno.

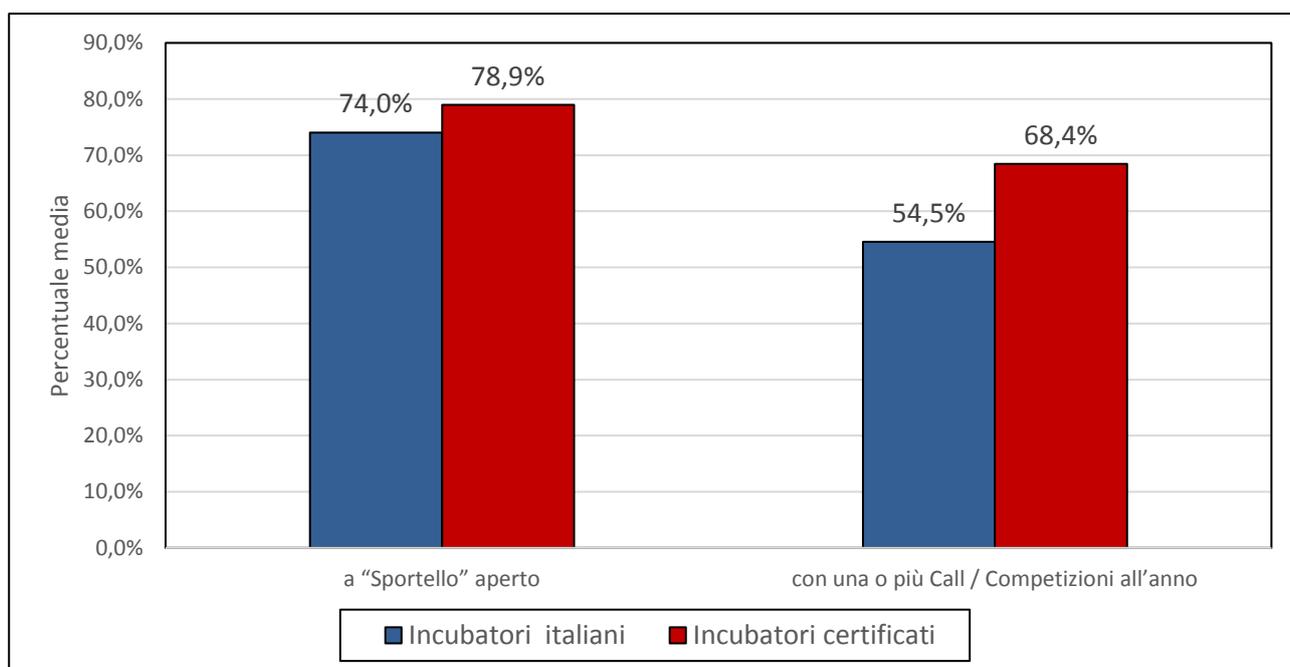


Grafico 50: Selezione delle candidature dei team imprenditoriali negli incubatori certificcati

N incubatori italiani = 76 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

N incubatori certificcati = 19 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

<sup>17</sup> Somma delle percentuali diversa da 100% in quanto un metodo di selezione non esclude l'altro e quindi un incubatore può avere selezionato le candidature sia a "Sportello" aperto che con una o più call/competizioni all'anno

### 4.3.23 Tempo medio di incubazione negli incubatori certificcati

Per quanto riguarda il tempo medio di incubazione, in media i soggetti incubati dagli incubatori certificcati sono supportati per un periodo molto vicino (24,6 mesi) rispetto ai soggetti incubati dagli incubatori italiani (24 mesi) (grafico 75).

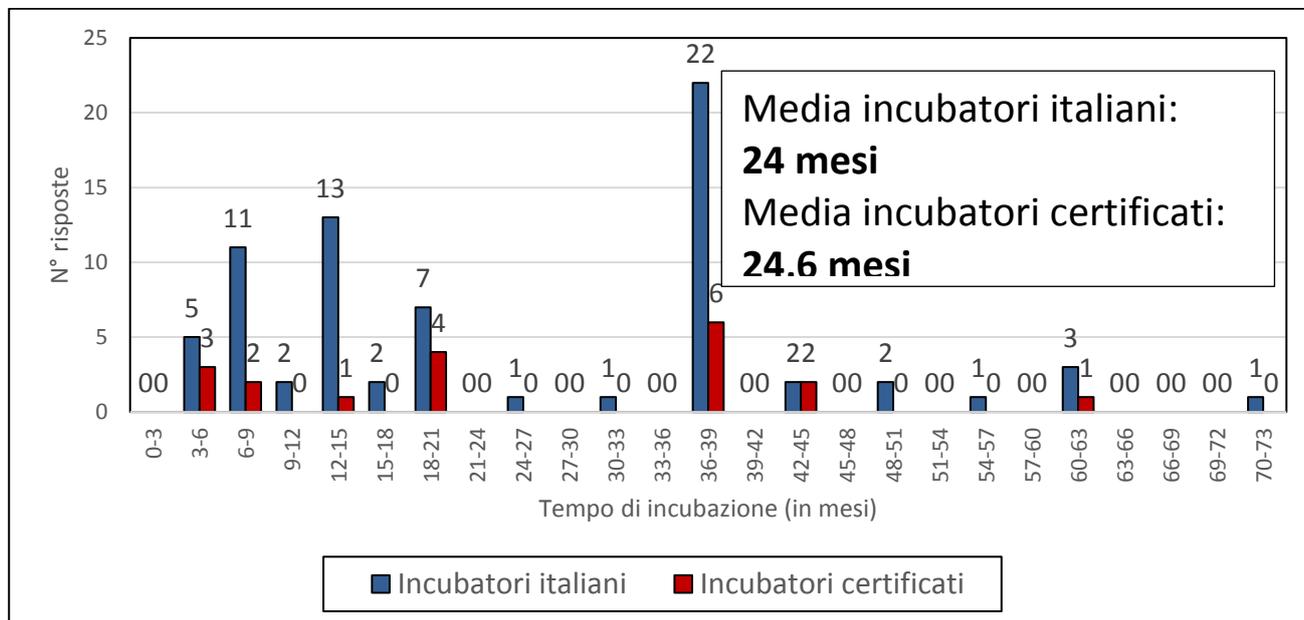


Grafico 51: Tempo medio di incubazione negli incubatori certificcati

N incubatori italiani = 73 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

N incubatori certificcati = 19 – Fonte dati: Database incubatori SIM 2018

## 4.4 Incubatori quotati

Questa sezione analizza gli incubatori quotati in Italia nel 2017 studiando le loro performance e i loro servizi offerti.

È importante sottolineare come tra gli incubatori quotati in Italia analizzati in questa sezione non rientrano i programmi di corporate incubation gestiti da società quotate, in quanto i programmi di corporate incubation sono stati analizzati separatamente.

Nella popolazione degli incubatori italiani del 2017 (composta da 171 incubatori) sono presenti 3 incubatori quotati (1,8% del totale). Questi tre incubatori, tutti quotati su Borsa Italiana, sono:

- Digital Magics
- H-farm
- Lventure Group

Tutti e 3 gli incubatori risultano certificati.

Nessun incubatore italiano si è quotato o delistato nel 2017.

### 4.4.1 Breve descrizione di Digital Magics

Digital Magics<sup>18</sup> è un incubatore quotato e certificato con sede a Milano. Si è quotato su Alternative Investment Market (AIM), il mercato di Borsa italiana dedicato alle PMI ad alto potenziale di crescita organizzato e gestito dalla Borsa Italiana, il 31 luglio 2013.

Nel dettaglio com'è possibile notare dal loro sito web:

«Digital Magics supporta lo sviluppo di business digitali, affiancandosi ai fondatori delle startup e fornendo servizi di incubazione/accelerazione. Inoltre, Digital Magics progetta e sviluppa programmi di Open Innovation per supportare le imprese italiane nell'innovazione di processi, dei servizi e dei prodotti anche grazie alle tecnologie delle startup, creando un ponte strategico fra le aziende e tutto l'ecosistema delle neoimprese digitali. Nel 2015 Digital Magics ha stretto due accordi strategici con Talent Garden e con Tamburi Investment Partners (TIP), prima investment-merchant bank italiana indipendente. Nei campus di coworking di Talent Garden sono attivi i corsi di formazione per studenti, neolaureati, professionisti, aziende, startup e servizi di incubazione e di Open Innovation gestiti da Digital Magics».

---

<sup>18</sup> Ulteriori informazioni si possono trovare al seguente sito web: <http://www.digitalmagics.com/>

#### 4.4.2 Breve descrizione di H-Farm

H-Farm<sup>19</sup> è un incubatore quotato e certificato con sede a Roncade (Treviso). Quotato dal 13 novembre del 2015 su Alternative Investment Market (AIM), H-Farm è stato fra i primi ad adottare un modello che unisce incubazione, consulenza, investimenti e formazione in un unico luogo. Considerando il fatturato, è il più grande incubatore italiano, anche se dichiara di svolgere, nel 2017, altre attività oltre a quella di incubazione.

Nel dettaglio com'è possibile notare dal loro sito web: «H-Farm pone una forte attenzione alla trasformazione digitale supportando startup ed aziende nell'implementazione di processi digitali, accompagnandole nell'osservare i nuovi scenari e nell'adottare nuovi processi per continuare a essere competitive in un mercato in rapidissima evoluzione».

H-Farm è anche molto attento al tema dell'education offrendo diversi progetti formativi soprattutto sui temi digitali. Tali programmi sono offerti sia a founders, che a studenti (anche in collaborazione con università), che a lavoratori, che a bambini e ragazzi.

#### 4.4.3 Breve descrizione di Lventure Group

Lventure<sup>20</sup> Group è un fondo di venture capital con sede a Roma, Si è quotata al MTA (mercato telematico azionario) il 16 Gennaio del 2013 ed è un incubatore certificato da Gennaio 2017.

Il modello di business di Lventure Group si basa principalmente sulle plusvalenze derivanti dalle exit delle startup in portfolio.

Lventure Group seleziona le startup in via prevalente tramite l'acceleratore Luiss Enlabs «La Fabbrica delle startup».

Lventure Group effettua le seguenti due tipologie di investimenti:

- Micro seed: investimento di 80 mila euro in cambio del 9% delle azioni sotto forma di Strumenti Finanziari Partecipativi (SFP) in startup nelle fasi iniziali di sviluppo.
- Seed: investimenti fino a 250 mila euro acquisendo quote di minoranza nelle startup uscite con successo dal Programma di Accelerazione e in startup in fase più matura.

---

<sup>19</sup> Ulteriori informazioni si possono trovare al seguente sito web: <https://www.h-farm.com/>

<sup>20</sup> Ulteriori informazioni si possono trovare al seguente sito web: <https://lventuregroup.com/>

#### 4.4.4 Distribuzione geografica e natura istituzionale degli incubatori quotati

Digital Magics ha sia sede legale, sia sede operativa a Milano<sup>21</sup>. H-Farm ha entrambe le sedi localizzate a Roncade, a Treviso. La sede legale di Lventure Group è situata a Roma, nel Lazio. Tutti e tre gli incubatori quotati risultano di natura privata.

#### 4.4.5 Andamento azionario degli incubatori quotati nel 2017

La figura 7 mostra come per tutti e tre gli incubatori quotati il 2017 è stato un anno positivo caratterizzato da una crescita del prezzo azionario.

Questo risultato è in linea con la crescita generale del settore dell'incubazione/accelerazione in Italia, avvenuta nel 2017, già messo in evidenza nelle precedenti analisi.

Si nota come il valore delle azioni di Digital Magics sia superiore rispetto al valore delle azioni di H-Farm e di Lventure group, mentre queste ultime hanno valori simili.



Figura 7: Andamento azionario degli incubatori quotati

<sup>21</sup> Informazioni riguardanti le sedi degli incubatori quotati prese dal database AIDA

#### 4.4.6 Anno di costituzione e capitalizzazione di borsa degli incubatori quotati

Nella tabella 19 sono indicati l'anno di costituzione e la capitalizzazione di borsa al 30 Dicembre 2016 e al 29 Dicembre 2017 degli incubatori quotati italiani.

H-Farm e Digital Magics risultano essere nati prima rispetto alla media degli incubatori italiani (età media degli incubatori italiani uguale a 8,2 anni), mentre Lventure group è più recente.

H-Farm, tra i 3 incubatori quotati, ha il valore di capitalizzazione più alto, seguita da Digital Magics e Lventure Group. Da notare, in accordo con la crescita del prezzo azionario illustrata nel paragrafo precedente, la fortissima crescita (del 199,28%) del valore di capitalizzazione che ha vissuto Digital Magics nel 2017.

	Anno costituzione	Capitalizzazione borsa il 30 Dicembre 2016	Capitalizzazione borsa il 29 Dicembre 2017
Digital Magics	2008	19,34 M€	57,88 M€
H-Farm	2005	59,65 M€	68,44 M€
Lventure group	2013	14,70 M€	19,07 M€

Tabella 14: Anno di costituzione e capitalizzazione di borsa degli incubatori quotati

#### 4.4.7 Ricavi degli incubatori quotati

Tutti e tre gli incubatori quotati hanno avuto sia nel 2016 che nel 2017 ricavi<sup>22</sup> superiori rispetto alla media degli incubatori italiani (tabella 20).

Due dei tre incubatori (H-Farm e Luiss Enlabs) sono stati caratterizzati da una crescita del fatturato tra il 2016 e il 2017 superiore alla media degli incubatori italiani, Digital Magics ha subito invece una leggerissima contrazione dei ricavi.

La somma dei loro ricavi nel 2017 (37,3 M€) costituisce il 16,8% dei ricavi totali degli incubatori italiani nel 2017 (222 M).

<sup>22</sup> Gli incubatori quotati e altri grandi incubatori, oltre alle attività di incubazione offrono anche altri servizi come formazione e consulenza.

	ricavi 2016	ricavi 2017	crescita/decrecita %
<b>Digital Magics</b>	2,08 M€	2,01 M€	-3,28%
<b>H-Farm</b>	3,75 M€	32,9 M€	778,01%
<b>Lventure group</b>	1,75 M€	2,42 m€	38,59%
<b>Media incubatori italiani</b>	1,13 M€	1,30 M€	15,04%

Tabella 15: Ricavi degli incubatori quotati

#### 4.4.8 Dipendenti degli incubatori quotati

I tre incubatori quotati hanno avuto sia nel 2016 che nel 2017 un numero di dipendenti superiore rispetto alla media dei dipendenti degli incubatori italiani (tabella 21). Bisogna però considerare che nella media dei dipendenti degli incubatori italiani sono considerati solo i dipendenti dedicati alle attività di incubazione.

Due dei tre incubatori (H-Farm e Lventure group) sono stati caratterizzati, in linea con la crescita del fatturato, da una crescita del numero di dipendenti tra il 2016 e il 2017 significativamente superiore rispetto alla media degli incubatori italiani. Digital Magics invece ha avuto una crescita in linea con la crescita media italiana.

È interessante notare che, nonostante H-Farm e Lventure Group hanno avuto nel 2017 una crescita del fatturato e del numero di dipendenti superiore a Digital Magics, quest'ultima ha vissuto una crescita del prezzo azionario nel 2017 nettamente superiore agli altri incubatori quotati.

	Dipendenti 2016	Dipendenti 2017	crescita/decrecita %
<b>Digital Magics</b>	8	9	+12,50%
<b>H-Farm</b>	38	159	+318,42%
<b>Lventure group</b>	15	30	+100,00%
<b>Media incubatori italiani</b>	4,8	5,4	+12,50%

Tabella 16: Dipendenti degli incubatori quotati

#### **4.4.9 Altre attività degli incubatori quotati**

Tutti e tre gli incubatori quotati eseguono, in alcuni casi in partnership, anche attività di:

- Open innovation: tutti e tre gli incubatori hanno lanciato programmi di Open Innovation mediante la realizzazione di programmi di accelerazione dedicati, con il fine di connettere le startup con le grandi aziende, di formare le imprese sui temi più «caldi» dell'innovazione e di facilitare l'accesso all'innovazione,
- Investimento: Tutti e tre gli incubatori investono nelle startup incubate, nell'anno 2017 F-Farm ha effettuato investimenti in immobilizzazioni finanziarie per 1,658 M€, Digital Magics per 1,394 M€ e Lventure Group per 2,626 M€.
- Consulenza: Tutti e tre gli incubatori quotati offrono servizi di consulenza dedicati alle aziende. I servizi di consulenza sono rivolti in particolare verso l'ambito dell'innovazione digitale.

#### **4.4.10 Exit degli incubatori quotati nel 2017**

Un buon criterio, ma non l'unico, per valutare le prestazioni degli incubatori che acquisiscono equity di startup è relativo al numero di exit da queste imprese.

H-Farm nel 2017 contava 54 startup nel proprio portafoglio e ha registrato 5 exit.

Digital Magics nel 2017 ha effettuato due exit su un portafoglio composto da 58 startup, mentre Lventure group, pur avendo avuto un portafoglio composto da 52 startup, non ha registrato alcuna exit nel 2017.

## 5. Conclusioni

L'obiettivo di questa tesi è stato quello di aggiornare al 2017 la ricerca, eseguita sui dati del 2016, effettuata dal Social Innovation Monitor (2017), contribuire a migliorare la conoscenza del contesto degli incubatori d'impresa in Italia e di eseguire delle comparazioni tra gli incubatori italiani, gli incubatori italiani certificati e gli incubatori italiani quotati. Infine, sono state eseguite analisi differenziali rispetto ai risultati ottenuti dalla Ricerca Incubatori SIM (2017).

Da queste ultime è emerso che il settore dell'incubazione ha visto, nel 2017, una crescita rispetto al 2016 e si è assistito a un consolidamento del settore. Infatti, rispetto al 2016, il numero degli incubatori sul territorio italiano è aumentato passando da 161 a 171 (crescita del 6,2%), sono aumentate anche le stime del fatturato totale degli incubatori italiani (222 M€ nel 2017, 183 M€ nel 2016, con una crescita del 21,3%) e del numero di dipendenti totali (923 nel 2017 e 769 nel 2016, con una crescita del 20%). Inoltre, è aumentato il numero medio di organizzazioni incubate (18 nel 2017 e 14 nel 2016).

La crescita del settore dell'incubazione risulta evidente anche dalle analisi effettuate sulle startup incubate. Infatti, il 2017 è stato protagonista di un forte aumento del numero totale di startup incubate in Italia (2435 nel 2017, 1934 nel 2016), un aumento del fatturato totale delle startup incubate italiane (556 M€ nel 2017, 294 M€ nel 2016) e un incremento del numero totale di dipendenti impiegati nelle startup incubate nel 2017 (6574 nel 2017, 4583 nel 2016).

Non si sono invece ravvisate forti differenze nell'importanza dei servizi offerti dagli incubatori, nelle tipologie di organizzazioni incubate, nella divisione percentuale dei costi e nella divisione percentuale dei ricavi, indicando come il modello di business seguito dagli incubatori nel 2017 non sia cambiato rispetto all'anno precedente.

Dall'analisi degli incubatori italiani certificati è emerso, come ci si poteva aspettare, che questi ultimi sono, in media, organizzazioni di dimensioni maggiori che gli incubatori italiani. Infatti, essi hanno, in media, un maggior fatturato (3,28 M€ in confronto a 1,3 M€), un più elevato numero di dipendenti (7,37 rispetto a 5,4), un più alto numero di richieste di incubazione ricevute (216,9 rispetto a 91,6), un maggior numero di organizzazioni incubate (37,1 rispetto a 18) e un più alto valore dei finanziamenti ricevuti dalle organizzazioni incubate (2,38 M€ rispetto a 1,18 M€).

Gli incubatori certificati sono concentrati maggiormente nelle regioni del centro e nord Italia, si sono costituiti mediamente prima che gli incubatori italiani (età media degli incubatori certificati e degli incubatori italiani pari a 10,9 anni e 8,2 anni rispettivamente), sono più propensi a partecipare al

capitale sociale delle incubate rispetto all'incubatore medio italiano (il 57,9% degli incubatori certificati possiede quote societarie nelle incubate, rispetto al 36,8% degli incubatori italiani) e il 100% dichiara di eseguire sforzi specifici per la creazione di una community (contro l'84,2% degli incubatori italiani).

Dall'analisi degli incubatori quotati è invece emerso che, a Dicembre 2017, essi sono 3: H-Farm, Digital Magics e Lventure Group. Tutti e 3 risultano di natura privata e certificati. Pur rappresentando l'1,8% degli incubatori italiani, la somma dei loro fatturati costituisce il 16,8% dei ricavi totali di tutti gli incubatori italiani del 2017 e tutti e tre gli incubatori sono caratterizzati da un numero di dipendenti nettamente superiore all'incubatore italiano medio, dimostrando come essi siano di dimensioni molto più grandi rispetto all'incubatore italiano medio. Tutti e tre gli incubatori quotati eseguono attività di open innovation, investimento e consulenza.

Per quanto riguarda gli incubatori sociali, le analisi effettuate confermano i risultati ottenuti dalla ricerca effettuata dal Social Innovation Monitor (2017). Infatti, per gli incubatori sociali i costi legati alla formazione delle incubate (25%) risultano essere maggiori in termini medi percentuali rispetto ai business e mixed incubators (18,5% e 14,2% rispettivamente), rivelando come le organizzazioni a impatto sociale necessitino di un supporto aggiuntivo per risolvere problematiche relative ai settori sociali di appartenenza. Inoltre, come nel 2016, anche nel 2017 non tutti i settori sociali coinvolgono un numero uguale di startup. Le incubate italiane a impatto sociale si focalizzano maggiormente sullo sviluppo del benessere e della salute e sulla promozione della cultura dell'arte e dell'artigianato (21,4% e 19,8% del totale delle startup incubate a significato impatto sociale appartengono rispettivamente a questi settori). Gli incubatori business e mixed incubano quasi esclusivamente organizzazioni *for-profit* (93,6% e 86,7% del totale delle incubate rispettivamente), mentre i social si focalizzano su startup ibride e non-profit (34,6% e 18,8% rispettivamente). Inoltre, è emerso che i social incubators hanno dichiarato di trovare più difficoltà a raccogliere finanziamenti per le organizzazioni incubate rispetto ai mixed e ai business incubators. Invece, diversamente rispetto al 2016, nel 2017 gli incubatori sociali risultano meno propensi rispetto alle altre categorie di incubatori a assumere quote societarie nelle incubate (pur essendosi verificata una crescita degli investimenti da parte degli incubatori sociali nel 2017 rispetto al 2016).

Andando ad indagare su quale fosse la ragione principale per non avere incubato organizzazioni a significativo impatto sociale, dalle analisi si è riscontrato che le ragioni principali sono la mancanza di richieste di incubazione da parte di questa tipologia di organizzazioni e perché le organizzazioni a significativo impatto sociale risultano fuori dalla mission dell'incubatore.

Questo lavoro non è esente da limiti. In primis la limitazione geografica della ricerca, essa è stata effettuata in Italia e manca un riscontro dei risultati evidenziati negli altri paesi. In secundis, non tutti gli incubatori italiani sono entrati a far parte della ricerca in quanto non hanno risposto al questionario e perciò, pur essendo il lavoro rilevante e ben rappresentante della popolazione italiana da analisi statistiche, le osservazioni fatte potrebbero cambiare leggermente se si tenesse in considerazione l'intera popolazione degli incubatori/acceleratori italiani. Inoltre, la ricerca è stata svolta dal SIM, team di ricercatori e professori con sede al Politecnico di Torino, perciò, inevitabilmente, la ricerca è stata influenzata dalla rete di rapporti e dal networking del Politecnico di Torino, che ha contatti principalmente con gli attori presenti nelle regioni del Nord-Ovest d'Italia. Grande influenza è stata esercitata anche dai partners della ricerca, che pur rappresentando una risorsa essenziale per la costituzione del presente lavoro, costituiscono anche un limite, in quanto anche essi hanno quasi tutti sede nelle regioni del Nord-Ovest e sono tutti incubatori o acceleratori di startup, venendo un po' a mancare la visione del settore dal punto di vista di startup già supportate e che hanno già avuto esperienza di un programma di incubazione. Altro limite è la focalizzazione dell'analisi sugli incubatori, quando l'ecosistema dell'incubazione è formato da una più ampia rete di attori, come le università, i centri di ricerca, le autorità governative, l'industria, le associazioni industriali e non ecc...

Il presente lavoro può essere usato come riferimento per analisi differenziali tra i risultati ottenuti in diversi periodi di tempo e inoltre, si potrà monitorare come varia il contesto degli incubatori d'impresa negli anni e l'evoluzione delle varie categorie di incubatori descritti in questa ricerca (incubatori italiani, incubatori certificati e incubatori quotati).

La ricerca descritta in questo lavoro potrà essere integrata e ampliata da ulteriori analisi. Negli studi futuri si potranno approfondire le collaborazioni e le partnership eseguite dalle varie tipologie di incubatore, distinguere meglio tra incubatore/acceleratore/co-working space avanzato, creare un indicatore per capire le dimensioni di ogni incubatore (sfruttando le informazioni su fatturato, numero di dipendenti, finanziamenti ricevuti e numero di incubate), fare analisi di comparazione tra le startup incubate e le startup non incubate, capire qual è il costo sostenuto per posto di lavoro creato e approfondire da quali attori economici (e in quale percentuale) sono corrisposti i finanziamenti ricevuti dalle startup. Inoltre, si potranno eseguire differenti suddivisioni degli incubatori italiani (come gli incubatori corporate e gli incubatori che investono in startup innovative italiane) ed effettuare comparazioni con le altre tipologie di incubatore. Come sottolineato tra i limiti, si dovrebbero e si potranno integrare nelle analisi anche gli altri attori costituenti l'ecosistema dell'incubazione, come le università, i centri di ricerca ecc...

Un'ulteriore analisi che sarebbe interessante effettuare è l'impatto dell'ecosistema locale sulla performance dell'incubatore/acceleratore. Infatti, come si è mostrato in questa ricerca, la gran parte degli incubatori italiani è situata nelle regioni settentrionali, ma ancora una maggiore percentuale di incubatori certificati ha sede in quest'area, e siccome questi ultimi sono incubatori di maggiori dimensioni e con migliori performance rispetto agli incubatori italiani, questi risultati portano a pensare che l'ecosistema locale delle regioni del Nord Italia influenzi in modo positivo le performance degli incubatori su questo territorio.

Infine, si potranno effettuare studi a livello europeo o extra-europeo per valutare le differenze tra le caratteristiche del modello di business seguito dagli incubatori italiani in confronto a quello seguito da incubatori di altri paesi. Da questi studi si potranno verificare i trends che sta seguendo il settore dell'incubazione/accelerazione di impresa, si potrà verificare quanto la globalizzazione caratterizza questo particolare settore di mercato e quanto gli incubatori e il mix di servizi da questi ultimi siano influenzati dalle necessità locali. Infine, si potranno ricavare le best practises che caratterizzano le varie tipologie di incubatore che, come ripetuto più volte in letteratura, potrebbe essere d'aiuto ai governi per effettuare le giuste manovre per supportare la crescita di questo settore e potrebbe essere d'aiuto agli incubatori per accorciare i tempi di apprendimento e per rendere più efficace il loro business.

# Bibliografia

- Aaboen, L. (2009) "Explaining incubators using firm analogy" *Technovation* 29, 657–670.
- Aernoudt, R. (2004) "Incubators: "Tool for entrepreneurship?" *Small Business Economics*.
- Aerts, K., Matthyssens, P., Vandenbempt, K. (2007) "Critical role and screening practices of European business incubators." *Technovation* 27, 254–267.
- Albert, P., Gaynor, L., (2006) "Technology business incubation management: lessons of experience." In: Bernasconi, M., Harris, S., Moensted, M. (Eds.), *High-Tech Entrepreneurship: Managing Innovation, Variety and Uncertainty*. Routledge, London, pp.131–143.
- Andreotti, P. (2018) "L'impatto sociale degli incubatori d'impresa: analisi comparativa delle organizzazioni italiane" Tesi di laurea.
- Arena, M., Bengo, I., Calderini, M., and Chiodo, V. (2018) "Unlocking finance for social tech start-ups: Is there a new opportunity space?" *Technological Forecasting and Social Change* 127: 154-165
- Auricchio, M., Cantamessa, M., Colombelli, A., Cullino, R., Orame, A., Paolucci, E. (2014) "Gli incubatori d'impresa in Italia (business incubators in Italy)." *Questioni di Economia e Finanza, Occasional papers*.
- Bank, N., Fichter, K., & Klofsten, M. (2017). "Sustainability-profiled incubators and securing the inflow of tenants – The case of Green Garage Berlin." *Journal of Cleaner Production*, 157, 76–83.
- Baraldi, E., Ingemansson Havensid, M. (2015) "Identifying new dimensions of business incubation: A multi-level analysis of Karolinska Institute's incubation system." *Technovation*
- Basu, P. (2006) "Improving access to finance for India's rural poor" The World Bank, Washington D.C
- Battisti, S. (2019) "Digital Social Entrepreneurs as Bridges in Public–Private Partnerships" *Journal of Social Entrepreneurship*
- BEPA. (2014). "Social innovation: A decade of changes."
- Bradley SW, Wiklund J, Shepherd DA. (2011) "Swinging a double-edged sword: The effect of slack on entrepreneurial management and growth." *Journal of Business Venturing* 26: 537–554.
- Bergek, A., Norrman, C. (2008) "Incubator best practice: A framework." *Technovation*, 28, 20-28.
- Bøllingtoft, A., & Ulhøi, J. P. (2005) "The networked business incubator - Leveraging entrepreneurial agency?" *Journal of Business Venturing*, 20(2), 265–290.
- Bradley SW, Wiklund J, Shepherd DA. (2011) "Swinging a double-edged sword: The effect of slack on entrepreneurial management and growth." *Journal of Business Venturing* 26: 537–554.
- Bruneel, J., Ratinho, T., Clarysse, B., Groen, A., (2012) "The evolution of business incubators: comparing demand and supply of business incubation services across different incubator generations." *Technovation* 32 (2), 110–121.
- Capdevila, I. (2014) "Different inter-organizational collaboration approaches in coworking spaces in Barcelona." *Social Science Research Network*. SSRN 2502816.

- Casasnovas, G., & Bruno, A. V. (2013) "Scaling Social Ventures an Exploratory Study of Social Incubators and Accelerators." *Journal of Management for Global Sustainability*, 2, 173–197.
- Centre for Strategy & Evaluation Services. (2002). "Benchmarking of business incubators."
- Chesbrough, H. (2003) "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology" Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- Chesbrough, H., Crowther, A.K. (2006) "Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries" *R&D Management*, Vol. 36 No. 3, pp. 229-36.
- Clarysse, B., Wright, M., Lockett, A., VandeVelde, E., Vohora, A., (2005) "Spinning out new ventures: a typology of incubation strategies from European research institutions." *Journal of Business Venturing* 20, 183–216.
- Cohen S. (2013) "What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels." *Innovations* 8(3-4): 19-25.
- Colombo, Massimo G and Marco Delmastro (2002). "How effective are technology incubators? Evidence from italy." *Research policy*, 31, 1103-1122.
- Christiansen, J., (2009) "Copying Y Combinator, a framework for developing seed accelerator programmes." University of Cambridge, Cambridge (MBA Disserta- tion at Judge Business School and Jesus College).
- Dees, J. G. (1998). "The meaning of social entrepreneurship." *Innovation*, 1–6.
- Demirguc-Kunt, A., Beck, T., Honohan, P. (2008) "Finance for all?: Policies and pitfalls in expanding access" World Bank Policy Research Report, World Bank, Washington.
- Deskmag. (2016) "Coworking statistics: All publishings of the global coworking survey." Retrieved March 2017, from <http://www.deskmag.com/en/coworking-statistics-all-results-of-the-global-coworking-survey-researchstudies-948>
- Driver, M. (2012). "An Interview With Michael Porter: Social Entrepreneurship and the Transformation of Capitalism." *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 421–431.
- Etzkowitz, H., de Mello, J. M. C., and 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.
- Fang, S., Tsai, F., Lin, J. (2010) "Leveraging tenant-incubator social capital for organizational learning and performance in incubation programme" *International Small Business Journal* 28(1) 90–113
- Gandini, A. (2015). "The rise of coworking spaces: A literature review." *Ephemera Theory Politics in Organization*, 15(1), 193–205.
- George G. (2005). "Slack resources and the performance of privately held firms." *Academy of Management Journal* 48: 661–676.
- Giordano, F, L Michelini, F Perrini, and G Baldassarre (2015). "Gli incubatori sociali in italia." *Economia & Management*, 6.
- Grimaldi, Rosa and Alessandro Grandi (2005). "Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models." *Technovation*, 25, 111-121.

- Kojo, I., & Nenonen, S. (2016). "Typologies for co-working spaces in Finland what and how?" *Facilities*, 35(5/6), 302–313.
- Joshi, M., Sharma, R., Shukla, B. (2010) "Can Business Incubators Impact the Start-Up Success? India Perspective!" *SSRN Electronic Journal*
- Hackett, S., & Dilts, D. (2004). "A systematic review of business incubation. *Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55–82.
- Hansen, M.T., Nohria, N. e Berger, LA. (2000) "The State of the Incubator marketplace" *Harvard Business School*.
- Hisrich, R.D. (1988) "New business formation through the enterprise development center: a model for new venture creation." *IEEE Trans. Eng. Manag.* 35 (4), 221–231.
- Hossain, M. (2013) "Open innovation: so far and a way forward", *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, Vol. 10 Iss 1 pp. 30 - 41
- Keupp, M. M., Gassmann, O. (2009) "Determinants and archetype users of open innovation." *Journal of R&D Management*, 39, 4, 2009
- infoDev. (2016). "Business Incubation Definitions and Principles."
- Italian Government, IG (2012), "Testo coordinato del decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179."
- Italian Government, IG (2015), "Decreto-legge 24 gennaio 2015, n. 3."
- Lalkaka, R., Bishop, J. (1996) "Business Incubators in Economic Development: An Initial Assessment in Industrializing Countries" *New York, United Nations Development Programme*
- Lalkaka, R. (2000) "Manual on Technology Business Incubators."
- Lalkaka, R. (2001), "Best Practices in Business Incubation: Lessons (yet to be) Learned", *International Conference on Business Centres: Actors for Economic and Social Development*, Brussels, November 14-15.
- Lall, S., Bowles, L., & Baird, R. (2013) "Bridging the "Pioneer Gap": The Role of Accelerators in Launching High-Impact Enterprises." *Innovations*, 8(3/4), 105–137.
- Laursen, K and Salter, A. (2005) "Open for Innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK. Manufacturing firms." *Strategic Management Journal* 27: 131-150 (2006)
- Longair, H., & Tora, K. (2015) "From seed to impact: building the foundations for a high-impact social entrepreneurship ecosystem. *High-Impact Enterprises.*" *Innovations*, 8(3/4), 105–137.
- Merkel, J. (2015). "Coworking in the city." *Ephemera Theory & Politics in Organization*, 15, 121–139.
- Mian, S.A. (1997) "Assessing and managing the university technology business incubator: an integrative framework." *J. Bus. Ventur.* 12 (4), 251–340.
- Miller, P., Bound, K., (2011) "The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures." *NESTA*.

- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., and Vogus, T. J. 2012. "Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship." *Academy of management review* 37 (4): 616-640.
- Miller, P., & Stacey, J. (2014). "Good incubation: The craft of supporting early-stage social ventures."
- Mulloth, B., Kickul, J. R., & Gundry, L. K. (2016). "Driving technology innovation through social entrepreneurship at Prezi." *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 753-767.
- Muffatto, M., Garengo, P., Iacobucci, D., Micozzi, A., Sheriff, M., & Saeed, S. (2015). *Global Entrepreneurship Monitor Italia 2014*.
- Nicolopoulou, K., Karataş-Özkan, M., Vas, C., and Nouman, M. (2017) "An incubation perspective on social innovation: the London Hub—a social incubator." *R&D Management* 47 (3): 368-384.
- Oahey, R., (2012) "High-Technology Entrepreneurship." Routledge, London.
- Rus, A., & Orel, M. (2015). "Coworking, a community of work." *Teorija in Praksa*, 52(6), 1017–1038.
- 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.
- Pénin J. (2009) "Open source innovation: Rethinking the concept of openness in innovation Studies." Submitted to *Revue Economique*. [www.decon.unipd.it](http://www.decon.unipd.it).
- Peters, L., Rice, M., Sundararajan, M. (2004) "The role of incubator in the entrepreneurial process." *J. Technol. Transf.* 29, 83–91.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008) "Rediscovering social innovation." *Stanford Social Innovation Review*, 34–43.
- Sentana, E., González, R., Gascó, J., Llopis, J. (2017) "The social profitability of business incubators: a measurement proposal." *Entrepreneurship and Regional Development*, 29(1–2), 116–136.
- 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.
- Smilor, R. W. (1987). "Managing the incubator system: Critical success factors to accelerate new company development." *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-34(3), 146–155.
- Smith, D.J., Zhang, M., (2012) "Introduction: the evolution of the incubator concept. Special Issue: technology incubators – promoting science businesses?" *Int. J. Entrep. Innov.* 13 (4), 227–234.
- Social Innovation Monitor (SIM), (2017) "Impatto sociale degli incubatori/acceleratori italiani"
- Somsuk, N., Laosirihongthong, T. (2014) "A fuzzy AHP to prioritize enabling factors for strategic management of university business incubators: resource-based view." *Technol. Forecast. Soc. Change* 85, 198–210.
- Sonne, L. (2011) "Innovative initiatives supporting inclusive innovation in India: Social business incubation and micro venture capital" *Technological Forecasting & Social Change* 79 (2012) 638–647

- Spinuzzi, C. (2012) "Working alone together coworking as emergent collaborative activity." *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4), 399–441.
- UNDP (2004) "Unleashing entrepreneurship: making business work for the poor" United Nations Development Programme, New York
- Unione Europea. (2010) "The smart guide to Innovation-Based Incubators (IBI)."
- Vanhaverbeke, W., Vrande, V., Chesbrough, H. (2008) "Understanding the Advantages of Open Innovation Practices in Corporate Venturing in Terms of Real Options." *The International Journal of Creativity and Innovation Management*. Volume 17, Issue 4, pages 251–258
- Von Zedtwitz, M., & Grimaldi, R. (2006) "Are service profiles incubator-specific? Results from an empirical investigation in Italy." *Journal of Technology Transfer*, 31(4), 459–468.
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., Chesbrough, H. (2014) "Open Innovation: The Next Decade" *Research Policy*, Vol. 43 - 805-811
- WB, World Bank Enterprise Survey India. (2006) "The World Bank Enterprise Analysis Unit" World Bank