

**START UP DI IMPRESE INNOVATIVE**  
**Definizione, Contesto e Fabbisogni per il**  
**Successo**

Anno MMXIV



Elaborato a cura di

Dario Sterpa

*Socio di EPN ([d.sterpa@europartnersnetwork.eu](mailto:d.sterpa@europartnersnetwork.eu))*

Emiliano Facchin

*Professional di EPN ([e.facchin@europartnersnetwork.eu](mailto:e.facchin@europartnersnetwork.eu))*

Olivier La Rocca

*Socio e Presidente CdA di EPN ([o.larocca@europartnersnetwork.eu](mailto:o.larocca@europartnersnetwork.eu))*

Stefano Condello

*Professional di EPN ([s.condello@europartnersnetwork.eu](mailto:s.condello@europartnersnetwork.eu))*



## Premessa

---

Nella gestione di nuove imprese molto spesso si identifica come un valore in più quello di essere start-up innovativa. Il presente paper intende definire tutti gli aspetti che portano a tali definizioni, comprendere come normativamente sono state codificate, quali siano gli strumenti per far crescere tali tipologie di imprese ed enumerare anche le esperienze principali su tutto il territorio nazionale. Si vuole in tal modo fornire un quadro multidimensionale di questa “nuova categoria” di impresa, con il fine di comprendere meglio i fattori che ne possono influenzare il tasso di successo o di fallimento; si è cercato di fare ciò avendo riguardo ai fabbisogni generali e specifici di questa categorie di imprese, alle risposte che provengono dall’ambiente istituzionale, come da quello privato, mantenendo un ottica di sistema che riconosce l’importanza della creazione di un eco-sistema per lo sviluppo dell’innovazione.

Il paper si articola in 6 sezioni. Nelle sezione 1 e 2 vengono delineate teorie e prassi più diffuse sulla base delle quali sono stati definiti alcuni tra i principali indicatori di riferimento per identificare le start up c.d. innovative. In particolare la sezione 2 mette in relazione gli elementi organizzativi delle start up innovative con le probabilità di successo e di insuccesso dei progetti individuando potenziali aree di attenzione.

Quindi la sezione 3, partendo dall’intervento normativo del decreto legge del 4 ottobre 2012 che ha codificato alcuni degli indicatori specifici, delinea sinteticamente alcuni aspetti del framework normativo europeo e nazionale che concerne l’ambiente in cui queste imprese si muovono. In particolare viene analizzato nel dettaglio il caso italiano che ha introdotto la start up innovativa come una fattispecie giuridicamente rilevante con la connessa acquisizione del diritto ad ottenere un trattamento normativo e fiscale agevolato.

La sezione 4 sposta invece l’attenzione sugli aspetti finanziari, partendo dai fabbisogni di finanziamento delle start up innovative per arrivare alle opportunità di finanziamento pubbliche presenti sul mercato; ciò in quanto l’impresa innovativa ha assunto un crescente interesse dei policy makers per l’effetto che può avere sulla crescita e sulla creazione di nuovi posti di occupazione.

La sezione 5 invece prende in considerazione le strutture funzionali all’incubazione delle start up innovative gettando una luce sulle tipiche strutture di incubazioni presenti in Italia, indicandone caratteristiche, metodologie organizzative ed i servizi offerti alle start up, nonché le tendenze di sviluppo. Sulla stessa linea la sezione 6 che individua caratteristiche, tipologie di strutture e di offerte di servizi formative funzionali a questo tipo di imprese.



## 1. Definizione di start up innovative

Olivier La Rocca, Stefano Condello

Questa sezione analizza la codificazione a livello nazionale dell'impresa innovativa e delinea quali siano gli elementi principali che offrono la possibilità di ricezione di finanziamenti e/o l'attribuzione di agevolazioni fiscali. Quindi, seguendo le documentazioni nazionali ed internazionali che individuano alcuni criteri ed indicatori per la valutazione dell'innovazione "in" impresa, si presenta un modello di servizio che Europartners S.r.l. propone per identificare se all'interno della nascente impresa vi siano elementi di innovazione misurando sia gli asset interni che come il mercato possa interagire dalla presenza di un nuovo soggetto.

Il sistema di identificazione delle imprese innovative sarà confrontato con quanto è stato elaborato a livello di Commissione Europea a livello di Innovation Union Scoreboard. Quest'ultimo definisce una serie di indicatori per la misurazione dell'impatto dell'innovazione<sup>1</sup> a supporto dei responsabili delle politiche per contribuire ad una crescita intelligente in linea con l'iniziativa faro "L'Unione dell'Innovazione".

Il collegamento con gli indicatori dell'innovazione identificati dalla Commissione Europea, è necessario al fine di offrire quella necessaria apertura di cosa sia l'innovazione a livello europeo con la relativa quantificazione. Nell'identificazione dei parametri nazionali per l'individuazione di innovazione si ritrovano i seguenti elementi<sup>2</sup>:

1. Spese di Ricerca e Sviluppo che siano uguali o superiori al 20 per cento del maggiore valore fra costo e valore totale della produzione;
2. Impiego di dipendenti e collaboratori che possiedono il titolo di dottorato di ricerca e PhD;
3. Titolare o depositario di brevetti.

Nel presente lavoro si intende inserire anche un diretto collegamento con quanto è avvenuto negli Open Days 2014 06-09 ottobre 2014. Nello specifico, durante il WS "Building Capacity: SME's", i rapporteur hanno presentato vari approcci di start up nel mercato.

Si è passati da un'analisi internazionale a cura del Professor Erik. Stam sulle tipologie di società che agiscono sul mercato in ottica innovativa, dove è stato focalizzato l'approccio di sfida nei confronti del mercato. Difatti l'atteggiamento dinamico e di rilancio, con intenzione di innovazione, offre maggiori opportunità anche se si va a scontare una diffidenza iniziale del mercato in quanto non si percepisce il valore di marchio in primis del soggetto aziendale, e la sperimentazione di un nuovo strumento collegato alla non conoscenza del marchio porta il mercato a non seguire azzardi troppo elevati.

Utile anche rilevare quanto, invece, è stato definito dal secondo rapporteur Ms. Marlene Haugaard CEO di incubatori di Start Up d'impresa in Danimarca che ha presentato alcune casistiche di imprese ed ha anche spiegato il loro metodo di approccio che non si basa solo su aspetti quantitativi ma

1 Innovation Union Scoreboard 2010 – Methodology Report

2 Rif. La Statup innovativa – guida sintetica redatta dalle Camere di Commercio Dicembre 2012



analizza aspetti quali il sistema di comunicazione di impresa e del branding, quindi approccio verso l'esterno comunicando se stessi. Il secondo aspetto riguarda il team di lavoro, l'approccio al lavoro, la convinzione del progetto aziendale ed anche l'eterogeneità del gruppo al fine di offrire prodotti e servizi "nuovi". Il terzo aspetto riguarda gli aspetti di analisi del mercato e di gestione di pricing del prodotto e servizio. Infine, il quarto elemento, andava ad analizzare le competenze nell'impresa.

Nei sistemi normativi in essere non sono presenti elementi che misurino l'innovatività anche attraverso un confronto diretto con gli utenti, aggiuntiva rispetto a considerazioni basate solo sull'analisi di redditività dell'impresa sulla base del Business Plan.

Per questo si crede che per una partenza su buone basi serva lavorare sui quattro elementi citati da Ms. Haugaard, e si proporranno metodi per far emergere tali elementi senza appesantire le fasi di selezione e gestione della Start Up a livello iniziale; anche perché come ha sentenziato il charmain Mr. Mark Hart un'idea imprenditoriale ottima senza team e strategia, ha altissime probabilità di non avere successo sul mercato.



## 2. Analisi degli elementi di successo/fallimento delle start up innovative; il caso specifico delle forme organizzative

Emiliano Facchin, Olivier La Rocca

“*Start up*” è una fase della vita di un’impresa. Una condizione transitoria che non ne definisce il carattere, la dimensione, la struttura in quanto tale e che si esaurisce nel momento della validazione del suo modello di business. La start up innovativa è legata ad un’idea nuova, semplice ed al tempo stesso rivoluzionaria, che può riferirsi sia al *processo* che al *prodotto*. Negli ultimi anni è stato aggiunto anche il fattore capitale umano quale “valore” del livello di innovazione e/o competenza all’interno del soggetto imprenditoriale.

Un’innovazione a livello di processo può generare un valore aggiunto anche nel lungo periodo, mentre a livello di prodotto il risultato avrà luogo presumibilmente nell’immediato e lo stesso prodotto generato dovrà essere implementato per non esaurirsi nel lungo periodo. La dimensione della valutazione del capitale umano deriva dal 2012 da un indicatore specifico a livello di Commissione Europeo denominato KIA – Knowledge Intensive Activities. Quest’ultimo misura, e non potrebbe fare altrimenti, il livello delle competenze formali codificate all’interno dell’impresa, facendo diventare i cosiddetti Intangible Assets in Tangible Assets. Quindi si misurano quanti componenti dell’impresa possiedono PhD piuttosto che borse di ricerca sino a master e lauree specialistiche.

Sintetizzare gli elementi di successo o insuccesso è un esercizio che rischia di essere pericoloso in quanto si potrebbero banalizzare elementi e ridurre ad uno slogan perché alcune imprese “innovative” falliscono ed altre divengono elementi centrali del mercato.

In questa sezione l’intento è di riportare ad elementi maggiormente codificabili quanto accade sul mercato. Collegandosi al successo e all’implementazione del prodotto o alla bontà del processo, il fallimento di una start up può avere una duplice natura, senza volutamente calcolare le risorse umane che fanno parte dell’impresa e che vengono analizzate di seguito alla fase di prodotto. una natura strutturale ed immediata (qualora l’idea o la progettualità relativa non funzioni, o gli strumenti di cui si dispongono non vengano sfruttati adeguatamente) ed un’altra legata all’esaurimento o alla saturazione che l’idea innovativa avrà raggiunto nell’ecosistema in cui vive e si è sviluppata (il breve ciclo di vita è una caratteristica fisiologica e non fallire in senso stretto).

Altresì il successo di una startup innovativa può concretizzarsi in una longevità propria, che da embrione si trasforma in azienda con una struttura consolidata, che continua a vendere i suoi prodotti o i suoi processi; o in quella che in gergo si chiama “*exit*”, ossia l’acquisizione da parte di una impresa più grande (non necessariamente un colosso), obiettivo principale di ogni start up.

In riferimento al capitale umano, che pure è parte del valore della start-up innovativa, non è immediatamente collegabile al successo od insuccesso dell’impresa sul mercato. L’aspetto che emerge, e che forse volutamente non si intende valutare, è che un imprenditore può non avere le caratteristiche di un ricercatore e viceversa; ciò perché le due figure rispondono a necessità ed esigenze diverse, in quanto il mercato va ad una velocità diversa rispetto alla ricerca. Nel variegato panorama della letteratura relativa alle caratteristiche che determinano il successo o l’insuccesso di una start up innovativa, ogni voce autorevole, o presunta tale, cerca di dare la propria ricetta vincente.



Mentre è pratica comune valutare l'affermazione di una start up, altrettanto non si può dire per la sua disfatta. Da un insuccesso è possibile trarre le informazioni necessarie per concretizzare un progetto vincente, un semplice passo falso in una scalata, *“learning by failing”*. È quindi piuttosto arbitrario dare una definizione univoca di fallimento.

Riteniamo che sia molto interessante, per l'approccio che abbiamo voluto dare a questo paper, evidenziare in maniera dettagliata l'analisi per la creazione di una start up di successo, svolta da Jiquan Ngiam, laureato a Stanford ed ingegnere capo del team di Coursera, una piattaforma di formazione che offre corsi on-line in collaborazione con le migliori università a livello mondiale.

Il concetto centrale del suo studio è quello dei “cicli del valore”. Nel mondo ci sono produttori e consumatori di valore. Una start up crea valore, moltiplicandolo o aumentandone il consumo. Come esempio esplicativo utilizza il caso di AIRBNB<sup>3</sup>, che mette in connessione l'offerta di stanze vuote (valore latente) con la domanda dei viaggiatori in cerca di un alloggio. Così facendo gli ideatori del portale hanno dato vita ad un prodotto/servizio che crea valore sia per i proprietari delle case, sia per gli affittuari.

Bisogna poi estrarre reddito (revenue) dal valore creato. Occorre quindi capire quale sia la disponibilità del cliente/utente a pagare per il valore ottenuto. Questa conversione non è spesso semplice e dipende dal consumo effettivo del bene. Il segreto è capire il valore che si sta creando, e quindi scoprire le opportunità per convertirlo in rendita.

Come ultimo paradigma Ngiam introduce l'importanza delle metriche chiave nel monitoraggio della crescita del valore del prodotto/servizio creato. Nel caso di AIRBNB potrebbero essere i feedback positivi circa le notti trascorse nell'alloggio scelto dai viaggiatori. La soddisfazione del cliente genera una spirale di fiducia che invoglia altri a vivere la medesima esperienza vantaggiosa, aumentando il numero dei fruitori.

In sintesi: l'ideale sarebbe individuare il valore latente nel proprio scenario e da qui cercare idee per nuovi processi/prodotti. Perciò è necessario capire quali siano gli effettivi bisogni dei clienti/utenti, individuando i problemi da risolvere con il proprio processo/prodotto.

Nelle casistiche esemplificative riportate si voleva, in questa fase, solo mostrare come l'idea parte non da un concetto astratto di impresa innovativa ma da un fabbisogno codificato e codificabile; nello specifico caso di AIRBNB dalla necessità di alloggio sicuro e veloce che non sia un luogo asettico come un albergo.

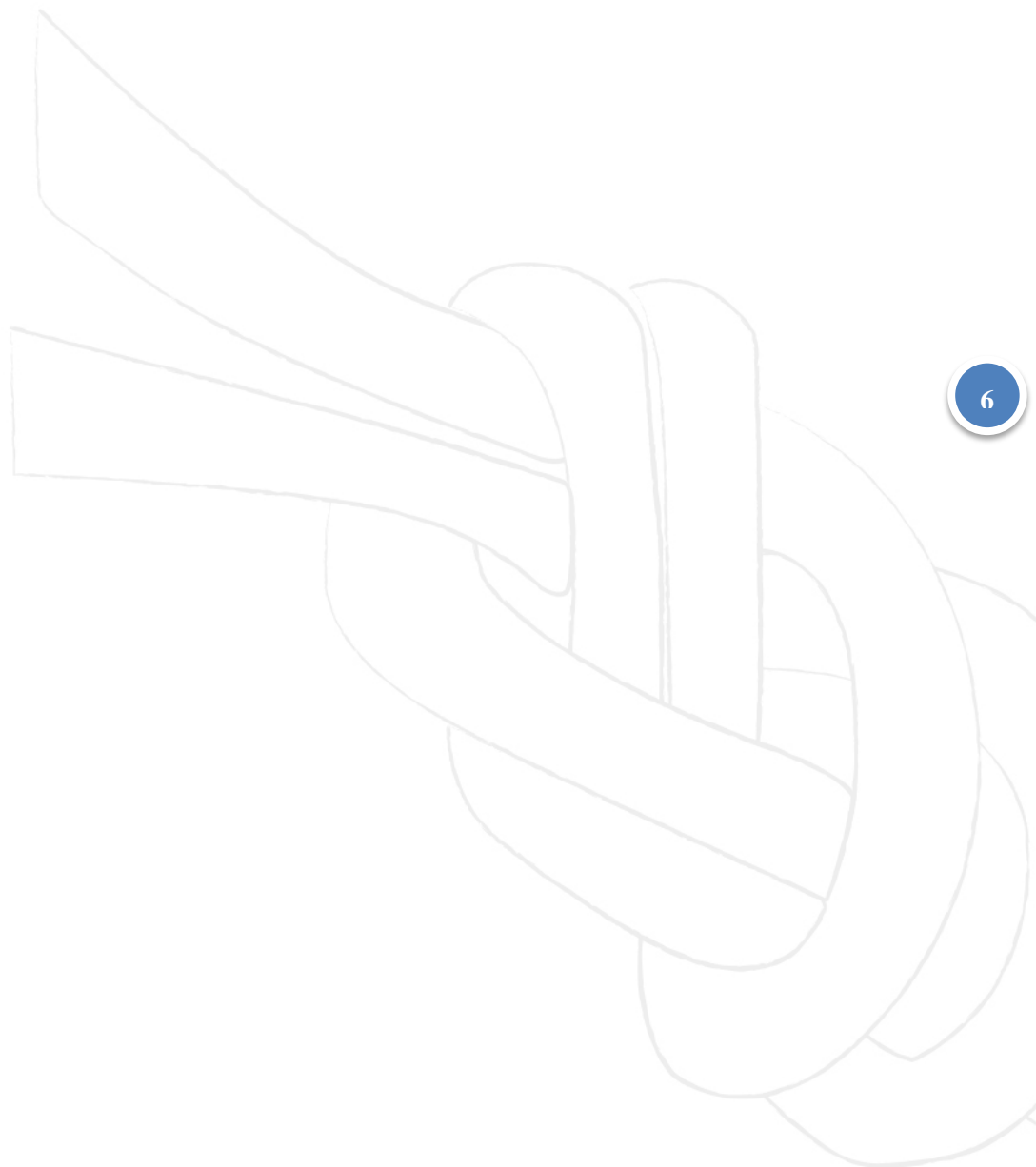
La Start Up innovativa non può rispondere solo da codificazioni di innovazione riprese da brevetti di derivazione o dal numero di ricercatori che poi dovranno vendere tali prodotti o servizi; quindi tutta la logica di piano di commercializzazione come gestione delle vendite e la stesura di un Business Plan collegato al mercato. Se il Business Plan o le persone che consiglieranno i futuri imprenditori non hanno ben chiaro il loro mercato ed i loro target, rientreranno nel caso sintetizzato precedentemente cioè di mercato che non rileva il fabbisogno.

---

<sup>3</sup> È un portale online che mette in contatto persone che cercano un alloggio a breve termine con altre persone che hanno uno spazio extra da affittare, generalmente privati.



Infine, nel successo o nell'insuccesso di una start up innovativa non rientrano solo le opportunità di business ma molti altri fattori corollari al rafforzamento della stessa: il reperimento di fondi, la gestione dei costi, la creazione di un ottimo team, un dettagliato business plan, la disponibilità ad usufruire di incubatori o acceleratori (soprattutto nelle fasi di early stage), un contesto legislativo snello e favorevole all'attrazione di capitali esteri ed alla creazione di un nuovo tipo di impresa.





### 3. Il quadro normativo europeo e nazionale di interesse per le start up innovative: alcuni aspetti rilevanti

Dario Sterpa

Innovazione è un termine molto sentito oggi, forse a volte abusato, ma che si origina da una esigenza concreta, di trovare efficaci misure per la crescita delle economie contemporanee, percorrendo nuovi sentieri più sostenibili e attenti alla qualità della vita delle persone. La sua diffusione è legata anche alla trasversalità con cui viene concepita rispetto ai settori ed ai contesti: innovazione tecnologica, sociale, nella tutela dell'ambiente, nel welfare.

Fare innovazione, tuttavia, è un obiettivo di difficile realizzazione, rappresenta una sfida rischiosa e richiede, in tal senso, un supporto da parte delle istituzioni. Da qua nascono gli orientamenti programmatici europei e nazionali per sostenere e promuovere l'innovazione nei settori economici e sociali. In questo quadro si inserisce il framework normativo sulle start up innovative.

Nel contesto europeo non esiste una normativa specifica per le start up innovative, mentre esistono più programmi che intervengono separatamente su più aspetti riconducibili a queste tipologie di imprese. Il Small Business Act (2012) che riconosce, sostiene e promuove le piccole e medie imprese e tra queste quelle in fase di start up né è un esempio. Ulteriore esempio è quello relativo alla normativa sugli aiuti di stato che riconosce l'importanza degli aiuti al capitale sociale delle piccole e medie imprese, delle start up e degli investimenti in ricerca e sviluppo. A tali componenti normative si accompagnano strumenti finanziari che hanno l'obiettivo di promuoverne le politiche. Tuttavia sia gli interventi normativi che gli strumenti finanziari esistenti a livello europeo sono diversificati rispetto al tema delle start up innovative generando difficoltà nell'orientamento per gli utenti finali. Per questo motivo in Italia si è scelto di inserire nell'ordinamento giuridico la fattispecie della "start up innovativa" come quell'impresa che rispondendo a determinati requisiti di innovazione ha diritto ad una posizione di visibilità rispetto al mercato stesso e ad alcune agevolazioni sotto il profilo giuridico e fiscale.

La normativa nazionale sulla start up innovativa risale al 4 ottobre 2012 con l'approvazione del Decreto legge "*misure urgenti per la crescita economica*" sulla base del rapporto "Restart Italia" e successivamente del Decreto legge "Lavoro" 76/2013. Nella nuova disciplina l'impresa innovativa si fonda su pochi criteri ben identificati che hanno a che fare con chi detiene il capitale dell'impresa, con il tempo trascorso dalla sua costituzione, con il suo fatturato e la ragione per cui è nato, in quanto:

- La maggioranza delle quote o delle azioni della società devono essere detenute da persone fisiche,
- La società deve essere costituita e svolgere attività da non più di 48 mesi,
- Il valore della produzione annua non deve essere superiore a 5.000.000,00 di euro e non devono essere distribuiti utili,
- L'oggetto sociale esclusivo o prevalente deve consistere nello sviluppo e commercializzazione di prodotti e servizi ad alto valore tecnologico;

in più è necessario possedere almeno uno dei seguenti requisiti:



- a) le spese di ricerca e sviluppo consuntivate ad ogni esercizio devono essere superiori al 20% al maggior valore tra spese totali e valore della produzione,
- b) l'impiego per una percentuale superiore al terzo della forza lavoro complessiva di personale in possesso di titolo di dottorato o di dottorato in svolgimento,
- c) titolare di almeno un brevetto direttamente afferente all'oggetto sociale e all'attività di impresa.

La normativa riconosce il carattere innovativo e la possibilità di qualificare come tale anche una start up in ambito sociale (le così dette *start up innovative a vocazione sociale*) in settori specifici individuati dal decreto legge 155/2006. Accanto alla nuova figura dell'impresa innovativa tout court o a vocazione sociale, il nuovo decreto sviluppo introduce nell'ordinamento anche la figura dell'"incubatore d'impresa certificato", definito come una società di capitali residente in Italia che ha quale finalità principale l'offerta di servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo delle start up innovative. Per svolgere la sua attività ed essere qualificabile come incubatore, la società deve:

- possedere strutture, anche immobiliari, adeguate ad accogliere le start up innovative, di attrezzature necessarie all'attività delle stesse imprese,
- essere diretto o amministrato da persone di riconosciuta competenza in materia d'impresa ed innovazione, con la disponibilità di una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente,
- dimostrare di mantenere collaborazioni stabili con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti collegati a start up innovative.

Il Decreto Sviluppo 2012 ha poi istituito i c.d. minibond quali particolari obbligazioni che possono emettere le società non quotate. Tale misura è stata introdotta per stimolare le emissioni da parte delle PMI di strumenti obbligazionari per differenziare le modalità di accesso delle PMI al credito, anche in considerazione del particolare momento storico<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Secondo una recente indagine di Cerved Group, la platea a cui si rivolgono i mini-bond è molto ampia e coinvolge almeno 35mila aziende: imprese che fatturano fra 5 e 250 milioni di euro, solvibili ed esposte con le banche per 140 miliardi



**TABELLA DI SINTESI**
**START UP DI IMPRESE INNOVATIVE IN ITALIA: AGEVOLAZIONI PREVISTE**

<b>AGEVOLAZIONI ECONOMICHE</b>	<p>Azzeramento delle spese amministrative di costituzione (imposta di bollo, diritti di segreteria e iscrizione annuale alla CCIAA),</p> <p>Detassazione completa dei fringe benefit in busta paga,</p> <p>Agevolazione per chi investe nel capitale sociale con la possibilità di detrarre dall'Irpef il 19% degli investimenti che i contribuenti effettuano nel capitale sociale (l'aliquota sale al 25% nel caso di start up a vocazione sociale),</p> <p>Accesso agevolato al fondo di garanzia per le piccole e medie imprese (articolo 2, comma 100, lettera a della legge 23 dicembre 1996, n. 662).</p> <p>Applicazione della legge sui "soggetti non fallibili"</p>
<b>PUBBLICITÀ</b>	<p>Sia le start up innovative che gli incubatori certificati saranno iscritti ad una apposita sezione del Registri delle imprese al fine di renderle immediatamente riconoscibili agli stakeholders; a tale forma di pubblicità corrispondono una serie di obblighi di trasparenza con la pubblicazione di una serie di informazioni identificate dal nuovo decreto sviluppo.</p>
<b>LIBERTÀ D'AZIONE</b>	<p>Possono prevedere nel loro statuto l'emissione, a seguito dell'apporto da parte dei soci o di terzi anche a seguito di opere o di servizi, di strumenti finanziari forniti di diritti patrimoniali o anche di diritti amministrativi, ad esclusione del voto nelle decisioni dei soci (in deroga alle norme sulle s.r.l. normali che consente alle s.r.l. innovative l'utilizzo di alcuni strumenti propri delle s.p.a.),</p> <p>Tempi raddoppiati per rientrare dalle perdite che ai sensi del codice civile prevedono obblighi automatici di riduzione del capitale sociale o in stato di scioglimento.</p>
<b>AGEVOLAZIONI CONTRATTUALI</b>	<p>Possibilità di remunerare il proprio personale o professionisti esterni mediante <b>stock option</b> e <b>work for equity</b>.</p> <p>Liberalizzazione del contratto a termine.</p>
<b>OPPORTUNITÀ</b>	<p>Sostegno alla raccolta diffusa di capitale di rischio mediante portali on-line (modello conosciuto con il nome di crowdfunding); a tal fine il testo unico delle disposizioni in materia di intermediazione finanziaria – TUF D.lgs. 58/1998 – è aggiornato con le norme che disciplinano l'attività di gestione di tali portali in attesa della Consob incaricata di emanare un regolamento sul funzionamento di tali piattaforme web.</p>



La normativa italiana prevede un sistema di monitoraggio di attuazione della legge. La prima valutazione di impatto nella Relazione al Parlamento a cura del Ministro dello Sviluppo Economico condotta nel 2014, su un anno di attuazione dell'intervento. Le registrazioni alla sezione speciale in Camera di Commercio evidenziano un trend in costante crescita con una netta prevalenza delle società a responsabilità limitata (82,3%) sulle altre forme, evidente risultato delle semplificazioni introdotte. Gli ultimi dati indicano oltre 2.700 start up innovative iscritte ad ottobre 2014 con una proiezione a fine anno di oltre 3 mila unità<sup>5</sup>.

Viene confermata, anche per queste realtà, una maggiore sensibilità imprenditoriale al nord Italia rispetto alle regioni del centro e del sud, con una concentrazione nelle aree metropolitane più attive: i tre centri con maggior numero di start up innovative sono Milano (228), Roma (158) e Torino (113). Tra queste Milano (6,4%) figura anche tra le città con maggiore impatto di nuove start up innovative rispetto al complesso delle nuove imprese registrate nel 2014 dietro a Trento e Trieste (14%), Ancona (+8,9%), Gorizia (7,4%).

A livello di macro-settore, quasi il 78% delle startup opera nei servizi, il 18% nell'industria/artigianato ed il 4% nel commercio, mentre rimangono al palo i settori dell'agricoltura e del turismo che pure negli ultimi anni sono stati considerati negli orientamenti politici europei e nazionali strategici proprio per l'applicazione di nuove pratiche e tecniche innovative per il rilancio di questi settori.

Nei servizi si conferma una predominanza di attività che fanno riferimento al mondo delle tecnologie informatiche: produzione di software (354 imprese), portali web e altre attività dei servizi connessi alle tecnologie dell'informatica (85); per altro risulta significativa anche la presenza di attività legate alla ricerca e sviluppo sperimentale nel campo delle scienze naturali e dell'ingegneria (215).

L'aspetto tecnologico ed informatico si conferma quale driver predominante per le start up innovative, segno che l'applicazione dell'innovazione ad altri campi come quello culturale-turistico, sociale, dell'assistenza e nell'agroindustria rimane ancora disattesa. In questo senso si conferma un ritardo del sistema Italia nell'applicazione dell'innovazione applicata a campi diversi dal settore delle tecnologie informatiche.

---

<sup>5</sup> Fonte dati Unioncamere.



#### 4. Le fonti di finanziamento

Dario Sterpa

Un elemento decisivo nello sviluppo delle start up innovative è rappresentato dalla presenza di un adeguata rete di fondi pubblici e privati, di approvvigionamento per le fasi di start up e di iniziale lancio sul mercato c.d. *early stage*. L'accesso al credito per queste tipologie di strutture è un aspetto ancor più centrale nel contesto odierno in cui permangono difficoltà per le PMI italiane.

Per tale motivo sulle PMI in generale e sulle start up in particolare sono stati attivati in questi anni una pluralità di strumenti finanziari diversificati. Tali strumenti possono essere di natura pubblica: bandi di finanziamento diretti di pubbliche amministrazioni centrali e locali, fondi di garanzia, strumenti di ingegneria finanziaria ecc.; poi ci sono gli strumenti di natura privata, più numerosi nelle forme e nelle modalità: tra questi troviamo in particolare i venture capital e il crowdfunding, emissioni obbligazionarie in disciplina semplificata, che per la loro rilevanza richiedono una trattazione a parte che esula da questo studio.

I finanziamenti pubblici diretti alle start up innovative si possono dividere in tre macro tipologie: i fondi diretti di amministrazioni centrali e locali e di enti territoriali assegnati con procedure ad evidenza pubblica (principalmente bandi e avvisi o concorsi) sulla base di priorità e criteri definiti nell'atto regolatorio; i fondi di garanzia che non assegnano un finanziamento diretto, ma offrono una garanzia pubblica collegata alla concessione di un finanziamento terzo, in genere un intermediario finanziario o bancario che eroghi il prestito; infine gli strumenti di ingegneria finanziaria, di derivazione comunitaria, che presentano caratteristiche degli uni e degli altri, introdotti nella programmazione 2007-2013 per i fondi strutturali europei, ancora non utilizzati in misura sufficiente in Italia, ma su cui ci si attende un crescente interesse nel corso della prossima programmazione per l'effetto leva che sono in grado di generare.

##### i. I fondi di garanzia

I fondi di garanzia funzionano come rapporti trilaterali tra il soggetto *beneficiario* che attua l'operazione e richiede il finanziamento, il finanziatore *richiedente* la garanzia, che può essere una banca, un confidi o altro intermediario autorizzato, ed infine il *fondo* stesso. In Italia il fondo di garanzia più diffuso è presente il FONDO CENTRALE DI GARANZIA alle PMI gestito dal Ministero dello Sviluppo Economico recentemente rifinanziato per il 2014 con Decreto del 24/04/2014 pubblicato in GU l'8/05/2014<sup>6</sup>. Il fondo è destinato complessivamente alle piccole e medie imprese di ogni settore per qualunque operazione finanziaria nell'ambito dell'attività imprenditoriale, facilitandone l'accesso al credito.

---

<sup>6</sup> Fondo di garanzia "L'intervento pubblico di garanzia sul credito alle PMI italiane" MISE, Dip. Sviluppo e Coesione Economica, DG Incentivazione Attività Imprenditoriali, [www.fondidigaranzia.it](http://www.fondidigaranzia.it).



La garanzia pubblica, in pratica, sostituisce le costose garanzie normalmente richieste per ottenere un finanziamento da parte di banche, società di leasing e altri intermediari finanziari a favore delle PMI, con l'intento di rimuovere gli ostacoli che impediscono alla liquidità di arrivare al settore produttivo sotto forma di credito.

Relativamente ai profili dei beneficiari le start-up innovative e gli incubatori certificati sono tra i soggetti che hanno diritto alle soglie massime e per i quali è stabilita una priorità d'istruttoria. Le valutazioni condotte dal finanziatore e, in seconda battuta, dal soggetto gestore del fondo si fondano sull'analisi della salute del soggetto aziendale beneficiario. Per le start up tale concetto si traduce nella valutazione dei piani previsionali che giustificano il programma di investimento presentato.

I numeri del fondo danno il senso dell'importanza di questo strumento: nei soli primi sei mesi del 2014 sono state accolte dal fondo di garanzia 52.537 domande per un importo investito di 7,6 mld di euro del quale 4,8 mld. di garanzia diretta e controgaranzia.

## ii. I finanziamenti a livello locale

A livello regionale esistono diverse forme di incentivi allo start up di imprese innovative, intraprese nella parte finale della programmazione 2007 – 2013 relativa ai fondi europei con una distribuzione a macchia di leopardo. Gli investimenti sono diretti in alcuni casi alle start up innovative riconosciute sulla base dei parametri nazionali (Emilia Romagna) oppure con interventi all'interno di progetti di finanziamento più ampi relativi alla ri-capitalizzazione delle piccole e medie imprese e a quelle in fase di start up (Lombardia), in alcuni casi legate a particolari categorie di destinatari come ad esempio i giovani (Lazio) o particolari settori strategici per lo sviluppo regionale (Puglia). Le forme di sovvenzionamento vanno dai prestiti agevolati a quelle dei contributi a fondo perduto o un mix di queste misure con una predominanza di fondi di natura comunitaria, Fondo Europeo di Sviluppo Regionale. La Regione Lombardia, ad esempio, ha previsto entrambi le forme di finanziamento prevedendo una quota parte aggiuntiva di risorse da destinare a servizi di affiancamento, gestiti con il metodo della rete di fornitori selezionati attraverso un portale dedicato <https://gefo.servizirl.it/re-startup/><sup>7</sup>. Altri interventi in favore di questa tipologia di imprese si possono trovare a livello locale in iniziative delle camere di commercio, fondazioni private ecc.

In generale a livello locale si riscontra una generale eterogeneità e frammentazione delle iniziative di finanziamento che solamente in casi isolati raggiungono un buon livello di sistematicità e una difficoltà, anche culturale, dei soggetti che pianificano le policies in questi settori di aprirsi al mercato, coinvolgendo anche i soggetti privati nei progetti di sostegno all'imprenditoria in generale e alle start up in particolare.

## iii. I finanziamenti a livello locale

Un ultimo punto che viene trattato riguarda l'utilizzo dei fondi strutturali europei per questa tipologia di iniziative ed in particolare la previsione degli strumenti finanziari più idonei ad intervenire a

---

<sup>7</sup> Programma Integrato sulla creazione di impresa re-start up.



favore di questo target. Ci sembra che gli strumenti di ingegneria finanziaria siano particolarmente adeguati allo scopo, anche perché per loro natura conservano intatto sia una corretta percezione di un rischio, anche se ridotto, che è congenita all'attività dell'imprenditore. Tali strumenti sono stati proposti per la prima volta nel quadro dei fondi strutturali europei, in ottica sperimentale, nella programmazione dei fondi 2007-2013. Sono stati riproposti in misura più completa ed articolata per la nuova programmazione 2014-2020<sup>8</sup>.

Tali strumenti sono sempre più importanti per il loro effetto moltiplicatore sui fondi SIE, la loro capacità di associare diverse forme di risorse pubbliche e private a sostegno di obiettivi di politiche pubbliche e poiché le forme di rotazione dei mezzi finanziari rendono tale sostegno più sostenibile a lungo termine.

Per un attivazione più sistematica di questi strumenti occorre uno sforzo da parte delle amministrazioni pubbliche in Italia, soprattutto a livello locale. Infatti gli aspetti gestionali per il loro utilizzo prevedono delle procedure di una certa complessità, tra le quali la necessità che la decisione di finanziare misure di sostegno tramite strumenti finanziari siano legate ad una valutazione ex ante<sup>9</sup> che evidenzia fallimenti del mercato o condizioni di investimento non ottimali ed identifichi il valore stimato e l'ambito delle necessità di investimento pubblico.

---

<sup>8</sup> A questi strumenti, oggi denominati solamente strumenti finanziari, sono dedicati gli articoli da 37 a 46 del Regolamento Generale sui Fondi Strutturali e di Investimento Europei (SIE) 1303/2013 del 17/12/2013 pubblica GUUE il 20/12/2013.

<sup>9</sup> Alcune importanti caratteristiche che deve avere la valutazione ex ante sono:

- un'analisi dei fallimenti del mercato, delle condizioni di investimento subottimali e delle esigenze di investimento per settori strategici, obiettivi e delle priorità;
- una valutazione del valore aggiunto degli strumenti finanziari, della coerenza con altre forme di intervento pubblico, delle possibili implicazioni in materia di aiuti di Stato, della proporzionalità dell'intervento previsto e delle misure intese a contenere al minimo la distorsione del mercato;
- una stima delle risorse pubbliche e private aggiuntive che lo strumento finanziario ha la possibilità di raccogliere, fino al livello del destinatario finale (effetto moltiplicatore previsto);
- un'indicazione dei risultati attesi e del modo in cui si prevede che lo strumento finanziario considerato contribuisca al conseguimento degli obiettivi specifici delle priorità individuate;
- sistemi di aggiornamento della valutazione ove possibile.



## 5. I servizi alle start up: gli incubatori certificati.

Dario Sterpa

### i. Gli incubatori di impresa in Italia: ultime evoluzioni verso la certificazione

Gli incubatori di impresa sono una realtà in rapida crescita negli ultimi anni, anche nel nostro paese. Nati nel mondo anglosassone ed esportati da qui nel resto del mondo sono il luogo fisico in cui i progetti imprenditoriali ad alto contenuto tecnologico ed innovativo trovano risposta ai propri fabbisogni in termini di spazi ed attrezzature, di assistenza professionale e formazione, di assistenza finanziaria. La nascita di queste strutture si basa su ampia letteratura per la quale le imprese nella fasi iniziali della loro vita operano in un contesto di fallimenti del mercato per le difficoltà di accesso agli input particolarmente rilevanti quali le risorse finanziarie, tecnologiche, il know how ecc. (Storey e Tether, 1998; Colombo e Delmastro, 2002). In questo contesto gli incubatori svolgono l'importante ruolo di fornire di ridurre i costi di investimenti delle start up innovative e abbassarne il rischio di fallimenti, attraverso l'agglomerazione e la concentrazione di know-how e relazioni e lo sfruttamento delle economie di scala che tale agglomerazione genera.

Il mercato italiano degli incubatori di impresa è ancora molto giovane i cui tratti caratteristici disegnano uno sviluppo sbilanciato verso le regioni del nord Italia, con due aree in particolare quella piemontese e quella lombarda che sembrano assumere una posizione di leadership. Le prime forme di incubatori di impresa in Europa sono comparse nel corso degli anni Ottanta, con i Business Innovation Centred (BIC) ed i Parchi Scientifici, i primi promossi proprio dalla Commissione Europea come mezzo di sviluppo locale.

Il cambio di mentalità che caratterizza l'ultima fase di sviluppo della realtà dell'incubatore, trasforma una struttura che dapprima era sempre stata considerata come un erogatore di servizi "socialmente utili", e per questo meritevoli di sostegno pubblico, in un'azienda vera e propria. La prospettiva aziendalistica apre nuovi scenari per l'incubatore che pur rimanendo strumento fondamentale di supporto alle start up e all'innovazione diventa anche un selezionatore delle migliori idee, nella misura in cui la sopravvivenza stessa del soggetto imprenditoriale è legata all'efficacia dell'azione svolta nei confronti delle imprese e del successo di quest'ultime. In realtà, gli incubatori di impresa sono ancora oggi largamente dipendenti dalle risorse pubbliche e le realtà totalmente private si sono diffuse solo recentemente nei settori dell'IT<sup>10</sup>.

La giovinezza del mercato italiano degli incubatori di imprese è confermato nel ranking dell'UBI Index Benchmarking Incubation Globally, società con sede a Stoccolma, che opera un "rating" degli incubatori universitari nel mondo. Nella lista che raccoglie globalmente i migliori 25 incubatori, pubblicata nel 2013, l'Italia figura con il solo incubatore I3P del Politecnico di Torino all'11° posto a livello globale e al 4° a livello europeo dopo Irlanda, UK e Svezia; gli Stati Uniti hanno la

---

<sup>10</sup> Appaiono più dipendenti dalle risorse pubbliche gli incubatori per lo start up di imprese in settori diversi che necessitano di investimenti più consistenti e rischiosi Lee e Hunt (2008), Chandra (2007), National Business Incubation Association (2006).





rappresentanza più consistente all'interno del ranking. La presenza per un incubatore all'interno di questo ranking rappresenta un'opportunità in termini di visibilità e di attrattività per i capitali esteri e per le alte professionalità.

In Italia col decreto legge n. 179 del 2012<sup>11</sup> è stata introdotta la possibilità da parte degli incubatori di impresa di ottenere la certificazione quale struttura di incubazione per le nuove startup innovative.<sup>12</sup> L'obiettivo è quello di far emergere e promuovere la creazioni e lo sviluppo di incubatori ed acceleratori di impresa di qualità: la certificazione favorisce l'accesso privilegiato a tutta una serie di incentivi ed agevolazioni, mentre, al contempo, stabilisce dei standard minimi di servizio ed obblighi di trasparenza e pubblicizzazioni dei dati, dei risultati, dei servizi offerti ecc. Lo scopo dell'incubatore, infatti, è di fornire servizi capaci di sostenere la nascita e lo sviluppo delle startup innovative attraverso il perseguimento di due obiettivi principali: generare imprese di successo facendo in modo che lascino il programma di incubazione finanziariamente autonome e che siano in grado di commercializzare nuova tecnologia e rafforzare l'economia locale.

## ii. Gli incubatori certificati in Italia: la normativa e le realtà esistenti

L'incubatore certificato può assumere la forma di società di capitali, anche in forma cooperativa, o di *societas europaea* residente in Italia. Per assolvere al ruolo a cui è chiamato, l'incubatore deve possedere determinati requisiti, tra cui: (a) essere amministrato e diretto **da persone di riconosciuta competenza in materia di imprese ed innovazione** ed avere altresì **una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente**; (b) disporre di **strutture immobiliari e non, ed attrezzature tecniche adeguate allo scopo**; (c) avere **regolari rapporti di collaborazione con atenei universitari, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari**, nonché (d) avere **adeguata e comprovata esperienza nell'attività a sostegno di start up innovative**. Tutti questi requisiti vanno certificati dall'incubatore all'atto della presentazione della domanda di certificazione. Quindi una volta iscritti, compaiono in apposito albo speciale delle camere di commercio, presso il quale al 31 marzo 2014 si contavano 22 incubatori certificati concentrati per lo più al nord (15), meno al centro (4) e al sud (3).

Ma nello specifico cosa serve e come si diventa incubatori certificati di imprese start up innovative? e la certificazione appare davvero conveniente? Per rispondere a questa domanda siamo andati ad analizzare oltre al decreto legge che introduce la certificazione, il relativo decreto attuativo del ministro dello sviluppo economico del 21 febbraio 2013. In quest'ultimo atto è individuato un sistema di indicatori e di valori minimi per mezzo dei quali viene misurato il possesso o meno dei requisiti previsti per la certificazione.

---

<sup>11</sup> Decreto Legge 18 ottobre 2012 n. 179 recante "Ulteriori misure urgenti per il paese", comunemente noto come decreto crescita 2.0., Sezione IX, art. 25 e ss., "Misure per la nascita e lo sviluppo di imprese start – up innovative".

<sup>12</sup> Strutture di incubazione di impresa in Italia esistono da tempo. In un recente lavoro di ricerca "Gli incubatori d'impresa in Italia" di Auricchio-Cantamessa-Colombelli-Cullino-Orame-Paolucci presentato ai lavori del Convegno su "L'innovazione in Italia" Banca d'Italia - Roma, 16 gennaio 2014 sono stati censiti gli incubatori in Italia in 61 enti, che hanno svolto effettivamente attività di incubazione, tra pubblici, privati ed universitari, per un numero che appare nettamente inferiore rispetto ai nostri principali partners di riferimento europei come Germania e Francia.



Gli indicatori previsti sono misurabili e sono suddivisi in due gruppi, un primo gruppo afferente alle caratteristiche strutturali ed organizzative ed un secondo afferente all'attività. Sotto il profilo della struttura l'incubatore deve soddisfare almeno 3 dei 4 requisiti ed almeno la metà per quanto riguarda i requisiti inerenti all'attività.

Tabella degli indicatori per la certificazione (estratto da D.M. Ministero Sviluppo Economico 21 febbraio 2013)

REQUISITI DI STRUTTURA	REQUISITI DI ATTIVITÀ
1) superficie minima di 400 mq, 2) velocità di trasmissioni dati di 10Mbps, presenza di macchinari per test e sale prove prototipi in sede o presso convenzionati, 3) minimo 3 FTE di personale qualificato per consulenze con esperienza minima, cumulata, di 15 anni nel settore, 4) esistenza di contratti o convenzioni con centri di ricerca e università, con partner finanziari ed istituzioni pubbliche.	1) minimo 100 candidature pervenute nell'ultimo anno, 2) minimo 10 start up innovative ospitate (con formale contratto), 3) minimo 3 start up innovative che hanno terminato il percorso di incubazione, 4) minimo 30 collaboratori, tra dipendenti e soci operativi, operanti nelle start up innovative presenti nell'incubatore, 5) variazione non negativa degli occupati e 6) variazione non negativa del valore complessivo del fatturato, delle start up in incubazione nell'ultimo anno vs. il precedente, 7) minimo € 500.000,00 di capitale di rischio raccolto dalle start up innovative nell'ultimo anno, anche con fondi pubblici di sostegno, 8) minimo 3 brevetti registrati o domande presentate nell'ultimo anno dalle start up innovative in fase di incubazione.

Soprattutto con riferimento al secondo gruppo di indicatori, quelli sull'attività svolta, il rispetto dei valori minimi è sicuramente impegnativo, andando a definire una struttura che svolge un'attività piuttosto sviluppata.

Ma che caratteristiche hanno gli incubatori certificati ad oggi in Italia? Per rispondere a questa domanda sono state analizzate e messe a confronto alcune esperienze di incubatori selezionati in modo da rappresentare l'intero territorio nazionale. Il campione è stato scelto considerando due criteri: il criterio geografico, con l'intenzione di rappresentare le macro-aree del territorio nazionale (nord, centro e sud) e un criterio di appartenenza dell'incubatore ad una certa area di tipo privato-aziendale, pubblico istituzionale o orbitanti nell'area delle università. Questo secondo criterio non si discosta significativamente dalle diverse tassonomie già utilizzate in letteratura<sup>13</sup>. È stato adottato in

<sup>13</sup> Ad esempio Grimaldi e Grandi (2005) distinguono 4 categorie: i BICs, incubatori universitari, privati indipendenti e privati dipendenti da grandi aziende, oppure vonZedwitz e Grimaldi (2006) ne distinguono cinque tipologie di incubatori (universitari, regional business, company-internal, independent commercial e virtuali).



considerazione dei riscontri seguiti ad una prima analisi dai quali si è notato come il gruppo di incubatori certificati possono essere raggruppati in macro tipi, definiti ad hoc, a seconda che siano (a) **incubatori di derivazione istituzionale**, quindi controllati da regioni, province e comuni, enti pubblici di ricerca e simili, (b) di **origine privatistica**, nati da investimenti privati e quindi gestiti da singole aziende, oppure (c) di **derivazione universitaria**, gestiti dalle università e/o da enti, associazioni, fondazione riferite alle università stesse. Dei 22 incubatori ad oggi certificati in Italia, fanno parte dei primi due gruppi la maggioranza degli incubatori (7 per ciascun gruppo) mentre altri 5 rientrano tra gli incubatori gestiti dalle università. I restanti 4 sono rappresentati da società miste pubblico – private e da consorzi che hanno tra loro partner pubblici e privati<sup>14</sup>.

Campione di incubatori estratti

DENOMINAZIONE	PROVINCIA	REGIONE	MACRO-TIPO
FVB s.r.l.	Ancona	Marche	origine privatistica
The Net Value s.r.l.	Cagliari	Sardegna	origine privatistica
Tecnogranda s.p.a.	Cuneo	Piemonte	derivazione istituzionale
Digital Magics s.p.a.	Milano	Lombardia	origine privatistica
Polihub servizi s.r.l.	Milano	Lombardia	derivazione universitaria
I3P s.c.p.a.	Torino	Piemonte	derivazione universitaria
M31 Italia s.r.l.	Padova	Veneto	origine privatistica
Bic Lazio s.p.a.	Roma	Lazio	derivazione istituzionale
Innovation Factory s.r.l.	Trieste	Friuli Venezia Giulia	derivazione istituzionale

Di questi BIC Lazio, Innovation Factory, Tecnogranda sono organizzazione di derivazione istituzionale, FVB, The Net Value, Digital Magics e M31 Italia sono società private, mentre Polihub servizi s.r.l. e I3P fanno riferimento da due importanti istituzioni universitarie italiane, il politecnico di Milano e quello di Torino.

### iii. Gli incubatori certificati in Italia: tipologie, servizi e caratteristiche predominanti

I risultati dell'analisi indicano che nella maggioranza dei casi l'incubatore nasce all'interno di strutture più complesse come parchi tecnologici o strutture universitarie oppure, come accade in quelli

<sup>14</sup> In un recente lavoro di ricerca "Gli incubatori d'impresa in Italia" di Auricchio-Cantamessa-Colombelli-Cullino-Orame-Paolucci presentato ai lavori del Convegno su "L'innovazione in Italia" Banca d'Italia - Roma, 16 gennaio 2014 sono stati censiti gli incubatori in Italia in 61 enti, che hanno svolto effettivamente attività di incubazione, tra pubblici, privati ed universitari, per un numero che appare nettamente inferiore rispetto ai nostri principali partners di riferimento europei come Germania e Francia.



di origine privatistica, da spin off di grandi imprese o dalla capacità imprenditoriale di professionisti con consolidate esperienze di rilievo presso società attive nei settori dei tecnologici e delle reti internet come anche della comunicazione o nel settore finanziario (questo è il caso dell'incubatore sardo Net Value che mette insieme figure di spicco di società del calibro di Tiscali, Almaviva e Video On Line o dell'incubatore milanese Digital Magic il cui team mette insieme esperti di settori del marketing e comunicazione, nuovi media e finanza).

Tutti i tipi di incubatori hanno un loro **network** di imprese partner che fungono da strutture di servizio, potenziali clienti o potenziali finanziatori delle start up incubate. Nell'analisi si è riscontrato come la tipologia di incubatore influenza la composizione del network. Ad esempio i partenariati dei soggetti di area universitaria hanno in genere partenariati con soggetti di grandi dimensioni leader nei comparti di riferimento<sup>15</sup>. Gli incubatori inseriti in parchi scientifici e tecnologici operano molto con le aziende dei parchi stessi con ricadute sulla selezione di imprese innovative incubate<sup>16</sup>. Infine gli incubatori slegati da istituzioni e altri strutture in genere si specializzano nelle TIC e nel settore dei nuovi media.

Tutti gli incubatori erogano un'ampia gamma di **servizi** di natura professionale, consulenziale e di natura tecnica-organizzativa. Sono dotati di spazi e servizi idonei all'insediamento dell'impresa e strutture tecniche per il testing e la sperimentazione dei prodotti<sup>17</sup>.

Nel panorama del campione di incubatori analizzati emergono tre aspetti principali in cui si evidenziano le differenze maggiori di impostazione dei servizi erogati in relazione alla tipologia di incubatori: **il partenariato ed il networking, gli strumenti di emersione delle start up innovative, le sinergie attivate con i fondi pubblici**.

Soprattutto per gli incubatori di derivazione privatistica il partenariato assume la valenza di un asset strategico da costruire, laddove in altri casi l'incubatore eredita il partenariato dalle strutture istituzionali in cui è inserito, come già evidenziato per i quelli di origine universitaria. Nei casi in cui vi è necessità di costruire ex novo il partenariato ex novo è evidente che la strategia di networking assume un ruolo centrale.

La costruzione del networking in queste realtà è finalizzato a generare valore aggiunto per tutti gli attori in gioco in una logica di servizio<sup>18</sup>:

---

<sup>15</sup> Il politecnico di Torino o quello di Milano hanno partenariati con soggetti del calibro di Microsoft, Google, Tim nel comparto tecnologico come Unicredit, Intesa San Paolo e simili nel comparto finanziario.

<sup>16</sup> Le imprese incubate per lo più afferiscono ai settori di specializzazione del singolo parco (agroindustriale, tecnologico, biologico, medicale ecc.).

<sup>17</sup> In riferimento a quelli che potremmo definire "servizi logistici" è interessante l'esperienza dell'incubatore the Hive di Ancona che sfrutta le tecnologie del co-working per erogare servizi logistici per i professionisti co-workers interessati ad "affittare" una propria postazione di lavoro all'interno dell'incubatore. Il concetto pilota dietro l'offerta di spazi di co-working è quello di creare sinergie tra professionisti e un ambiente favorevole alle imprese. Similmente anche l'incubatore sardo The Net Value utilizza una strategia analoghe spingendo molto sul co-working in clouding con l'offerta di spazi virtuali piuttosto che fisici.

<sup>18</sup> Ad esempio di applicazione di questo tipo di strategia deriva dell'esperienza del venture incubator Digital Magics localizzato in Milano.



- servizio per i co-finanziatori che hanno l'opportunità di investire in attività potenzialmente più remunerative, con un margine di rischio ridotto dalla presenza di una struttura professionale di supporto manageriale all'investimento;
- servizi per gli startupper e le imprese clienti nella costruzione di relazioni di prossimità; gli startupper in questo modo possono trovare al contempo supporto finanziario e manageriale e un accesso privilegiato verso il mercato ed i potenziali clienti mentre le imprese clienti possono avere accesso privilegiato ai servizi innovativi delle neo imprese incubate.

Altro aspetto interessante da rilevare sono le **strategie di emersioni delle start up**. Per alcuni incubatori, soprattutto per quelli che puntano anche sulle strategie di investimento (venture capital), la ricerca delle start up è un'attività fondamentale che viene realizzata proattivamente con vere e proprie attività di scouting<sup>19</sup>.

Per quanto riguarda le **sinergie attivate con le istituzioni pubbliche**, rimangono ad oggi limitate a poche singolari esperienze e con riferimento a quegli incubatori di derivazione istituzionale e universitaria. Tale dato può essere interpretato alla luce del fatto che solo recentemente alcune realtà pubbliche hanno cominciato a rivolgere la loro attenzione nei confronti di tali opportunità di investimento quali strumenti validi per policies di contrasto alla disoccupazione, soprattutto giovanile, e di creazione di nuovi posti di lavoro. Le esperienze di agevolazioni pubbliche sperimentate in questo contesto vedono il coinvolgimento delle Regioni, anche attraverso l'utilizzo di risorse dei fondi strutturali europei, in particolare del fondo sociale<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Vanno in questa direzione le politiche di apertura di altre sedi in altre zone della penisola, soprattutto al sud, come è avvenuto per gli incubatori the Haive e Digital Magics, col fine di presidiare aree scoperte e potenzialmente ricche di idee e talenti. Più generalmente la maggior parte degli incubatori organizzano periodicamente concorsi a premi e contest per le idee innovative proprio con l'intento, attraverso la competizione, di promuovere l'emersione delle idee di business ed attrarre potenziali startupper.

<sup>20</sup> Ne sono esempi: la Sovvenzione Globale 2014 - 2015 realizzata dalla Regione Piemonte in collaborazione con l'incubatore del politecnico di Torino a favore di spin off della ricerca ed imprese pubbliche nel campo dell'innovazione sociale; nel campo della promozione di eventi l'esperienza dell'incubatore the Hive di Ancona in collaborazione con la Regione Marche; la Regione Lombardia in collaborazione con l'incubatore Polihub del Politecnico di Milano ha finanziato interventi nel campo della formazione e tutoraggio imprenditoriale; in ultimo il Polihub di Milano ha realizzato il programma di scambio "Social Enterprising Europe (SEE)", cofinanziato nel quadro del programma Lifelong Learning.



## 6. I servizi alle start up: lo sviluppo del capitale umano

Emiliano Facchin, Stefano Condello

Il successo di una start up innovativa poggia in gran parte - oltre che sulla qualità del nuovo prodotto/servizio immesso sul mercato - sul valore del capitale umano e dei suoi componenti, vale a dire l'insieme delle conoscenze, competenze e *skills*. Questi fattori risultano di primaria importanza non solo nella prima fase di pianificazione e nascita della start up, ma anche in ottica di medio e lungo periodo, cioè durante il percorso di espansione e consolidamento dell'impresa. Il Governatore della Banca d'Italia Visco ha recentemente sottolineato come conoscenze e competenze dei lavoratori abbiano "*bisogno di imprese e imprenditori dinamici e competitivi che le sappiano valorizzare e aggiornare, in grado di raccogliere le sfide poste dall'innovazione e dalla globalizzazione*"<sup>21</sup>. Un eccellente livello di formazione assume dunque un ruolo cruciale all'interno di un'impresa di successo. Sorgono spontanee alcune domande: è possibile definire un fabbisogno formativo 'standard' per lo start up d'impresa? Se sì, questo fabbisogno viene soddisfatto dall'offerta formativa italiana?

### i. Start up innovative: quali fabbisogni in termini di capitale umano?

L'insieme delle competenze tecniche (e.g. informatiche, ingegneristiche ecc.) che normalmente possiede l'ideatore e fondatore della start up è considerabile come dato. Risulta invece necessario soffermarsi sulle competenze/conoscenze tipicamente manageriali e imprenditoriali. A queste vanno poi aggiunte capacità relazionali e di comunicazione, in modo da instaurare rapporti diretti con gli stakeholder, potenziali finanziatori e mezzi d'informazione per la promozione dell'idea imprenditoriale. Considerando la fase di creazione della start up, i fabbisogni in capitale umano necessari possono suddividersi in tre gruppi:

- 1) **Competenze e conoscenze relative alla promozione della *business idea* alla base della start up**
  - Comunicazione
  - Capacità relazionali
  - Conoscenza del sistema e del funzionamento degli intermediari finanziari
  - Intellectual Property
- 2) **Competenze e conoscenze relative alla trasformazione della *business idea* in modello imprenditoriale di business**
  - Pianificazione strategica
  - Programmazione
  - Strategie di business
  - Normative giuridiche di riferimento

---

<sup>21</sup> Visco, I., *Capitale umano, innovazione e crescita economica*, Intervento del Governatore della Banca d'Italia, 29 marzo 2014.



### 3) Competenze e conoscenze relative alla gestione imprenditoriale della start up

- Processi gestionali
- Controllo gestione e misurazione performance
- Finanza aziendale
- Comportamento organizzativo (leadership, negoziazione, decision making)
- Produzione e processi produttivi
- Marketing

Gran parte della formazione per gli startupper ha luogo non solo nelle università, ma anche in centri di ricerca, centri di formazione, incubatori e istituzioni locali e regionali. Esaminiamo brevemente questa tipologia di offerta formativa a livello italiano con una panoramica generale.

#### ii. Offerta formativa per imprenditori di start up innovative: la realtà italiana

*Università.* Nell'ambito università, alcune realtà di eccellenza offrono corsi di laurea interamente basati sull'idea di innovazione d'impresa e sviluppo di start up<sup>22</sup>. Recentemente, più università hanno progettato e lanciato delle competizioni (le cosiddette *Start Cup*) in ambito provinciale o regionale, sostenute sia da corsi che da laboratori<sup>23</sup>. Questi sono spazi ideali per la presentazione di business plan che possono divenire start up e danno a giovani imprenditori, laureati e ricercatori, una possibilità di mettere in mostra il proprio talento. Alcuni atenei poi si sono dotati di veri e propri acceleratori d'impresa, il cui scopo è quello di seguire da vicino, in chiave formativa, le fasi iniziali della start up: curare la raccolta di finanziamenti, l'accesso ai partenariati e l'insieme dei trasferimenti tecnologici<sup>24</sup>. Tuttavia occorre segnalare che la realtà universitaria trascuri del tutto (salvo rare eccezioni) il tema della proprietà intellettuale. Questa tematica è di primaria importanza per una start up, soprattutto quando presenta prodotti e/o servizi innovativi, in quanto è la proprietà intellettuale che aiuta le idee ad arrivare sul mercato: "[...] *Intellectual property is the foundation of innovative enterprises, and entrepreneurship training needs an appropriate emphasis on the management of IP assets as a key management skill to ensure success.*"<sup>25</sup>

I centri di eccellenza analizzati dedicano un'attenzione particolare all'imprenditorialità, cercando di lavorare a stretto contatto con imprenditori che hanno lanciato start-up di successo, executives ed esponenti degli operatori finanziari (Business Angels, Venture Capitalist, ecc.). Prendendo ad esempio la School of Management del Politecnico di Milano, vengono offerti corsi brevi che riguardano: Imprenditorialità, Business Plan e finanziamento tramite Crowdfunding<sup>26</sup>.

---

<sup>22</sup> Si veda a titolo di esempio il corso di Laurea magistrale in Innovation management offerto dall'Università di Trento: <http://international.unitn.it/main/master-innovation-management>.

<sup>23</sup> Si veda il sito <http://www.pnicube.it/pni2012/>.

<sup>24</sup> [http://qui-impresa.ilsole24ore.com/Fondimpresa-finanzia-formazione/sole\\_scenario\\_startup.html](http://qui-impresa.ilsole24ore.com/Fondimpresa-finanzia-formazione/sole_scenario_startup.html).

<sup>25</sup> [http://www.microsoft.com/eu/transforming-business/Entrepreneurship\\_skills\\_training\\_startups\\_ip\\_fit.aspx](http://www.microsoft.com/eu/transforming-business/Entrepreneurship_skills_training_startups_ip_fit.aspx) Mark Lange, Microsoft Director EU Institutional Relations, *Entrepreneurship skills and training for startups - where does IP fit?*.

<sup>26</sup> Si veda il sito <http://www.mip.polimi.it/mip/it.html>.



A livello di *spin-off*, altra realtà meneghina di rilievo è l'Università degli Studi di Milano, la quale sostiene e promuove i singoli professori e/o ricercatori o gruppi di ricerca che concepiscono e sviluppano un'idea di business ritenuta commercialmente sostenibile. Questo viene fatto da un lato partecipando al capitale iniziale d'impresa e autorizzando la stessa all'utilizzo del proprio nome e logo, dall'altro mettendo a disposizione spazi, attrezzature e personale nonché specifici servizi atti a coordinare e gestire i processi di gestione dell'innovazione. Dal 2003 ad oggi sono 31 le imprese costituite, di cui 21 attive ancora oggi<sup>27</sup>.

*Centri di ricerca e formazione.* Centri e Laboratori di ricerca sono distribuiti in maniera eterogenea sul territorio italiano. Legati alle Università<sup>28</sup>, svolgono un'attività di raccordo tra la sfera accademica e quella imprenditoriale<sup>29</sup>. Spesso in sinergia con un network composto da incubatori, camere di commercio, istituti di credito, fondazioni, associazioni di categoria, enti locali, offrono strutture tecniche e *skills* di altissimo livello. La loro azione si sviluppa su più aree di intervento. Si passa dall'analisi, alla ricerca, alla sperimentazione, allo sviluppo di progetti concreti, all'orientamento, alla formazione; generando modelli di cultura, competenza e conoscenza di processi innovativi nell'imprenditorialità che non si limitino solamente alla fase di start up, ma che proseguano con il *follow up* imprenditoriale, orientando lo sviluppo del capitale umano nella dinamica evolutiva del settore e contribuendo alla diffusione della *entrepreneurship*.

*Formazione a livello istituzionale: Regioni ed Enti locali.* Il quadro relativo all'offerta formativa a livello regionale e locale è piuttosto omogeneo. La gran parte delle regioni offre corsi tramite operatori accreditati e organismi di formazione specializzati nel settore e rimborsati per l'erogazione di tali servizi. Questi enti variano l'offerta a seconda della gratuità o meno del servizio: le alternative vanno da sessioni informative su procedure, finanziamenti e scelta della forma giuridica dell'azienda fino a seminari e corsi su business plan, potenzialità di mercato ecc<sup>30</sup>. Alcune regioni si impegnano ad offrire direttamente dei corsi di formazione, generalmente gratuiti ed indirizzati ad aspiranti imprenditori<sup>31</sup>. Questi ultimi sono anche i destinatari di avvisi indetti su misura. I soggetti selezionati fruiscono dell'offerta attraverso dei voucher individuali, assegnati per la formazione dell'aspirante imprenditore e/o dei suoi collaboratori in modo da fruire di servizi formativi.

A livello locale va tenuto in considerazione anche il ruolo delle camere di commercio. Ben radicate sul territorio, queste realtà offrono periodicamente dei corsi sia informativi sia di orientamento per i giovani imprenditori, spesso in collaborazione con i comuni o altri enti locali<sup>32</sup>.

*Considerazioni finali.* In un'indagine condotta dalla fondazione Mind the Bridge<sup>33</sup>, emerge come la formazione sia un fattore cruciale che presenta forti correlazioni con la propensione a creare impresa.

<sup>27</sup> Si veda il sito <http://www.unimi.it/ricerca/spinoff/9212.htm#c27867>.

<sup>28</sup> Si veda a titolo di esempio il sito [http://www.unibg.it/struttura/struttura.asp?cerca=elab\\_intro](http://www.unibg.it/struttura/struttura.asp?cerca=elab_intro)

<sup>29</sup> Si veda a titolo di esempio <http://www.ecipa.it/info/in-evidenza/114-laboratorio-di-ricerca-per-l-imprenditorialita-innovazione-per-la-crescita-e-la-valorizzazione-delle-risorse-umane-nelle-micro-piccole-e-medie-imprese-labo-r-i> ; [http://www.unibocconi.eu/wps/wcm/connect/cdr/centro\\_enterit/home](http://www.unibocconi.eu/wps/wcm/connect/cdr/centro_enterit/home)

<sup>30</sup> Si veda a titolo di esempio [http://www.formaper.it/index.phtml?Id\\_VMenu=633](http://www.formaper.it/index.phtml?Id_VMenu=633).

<sup>31</sup> Si veda a titolo di esempio <http://www.biclazio.it/it/canali/formazione-2>.

<sup>32</sup> Si veda a titolo di esempio [http://www.camcom.gov.it/cdc/id\\_pagina/26/id\\_tema/36/t\\_po/Lo-Start-up.htm](http://www.camcom.gov.it/cdc/id_pagina/26/id_tema/36/t_po/Lo-Start-up.htm) e <http://www.pd.camcom.it/uffici/nuova-impresa/sni/corsi-gratuiti-futuri-imprenditori.html>





Interessante notare come sia differenziato il grado di formazione degli startupper italiani: il 53 % ha una laurea di primo livello, il 42% una laurea specialistica, mentre solo l'11% ha proseguito gli studi con un PhD o un MBA. L' 87% degli imprenditori ha studiato in Italia, mentre solo il restante 13% all'estero<sup>34</sup>. Questo dato è significativo di come questa tipologia di formazione sia in forte sviluppo nel nostro paese e l'offerta - come analizzato - sia sempre più ricca e variegata anche se talvolta non ancora al livello di altre realtà europee ed extra-europee.

---

<sup>33</sup> Si veda il sito <http://mindthebridge.org/>.

<sup>34</sup> Mind The Bridge, *Startups in Italy, Facts and Trends*, Survey 2012.



## 7. Un bilancio conclusivo in prospettiva.

Dall'analisi condotta in questo documento emergono alcune considerazioni rilevanti. In primo luogo appare del tutto evidente la resistenza ad applicare modelli innovativi di impresa in settori diversi da quello tecnologico-informatico. I dati attuativi delle start up innovative evidenziano una scarsissima presenza in settori che possiamo definire tradizionali, quali agricoltura, turismo, servizi culturali, dove pure le prospettive di crescita dell'innovazione sono molte e al centro del dibattito odierno.

L'innovazione nel sociale, che rappresenta l'innovazione applicata a settori contigui ai bisogni sociali delle persone e che comprende anche un auspicabile riforma complessiva del sistema del welfare in quest'ottica, da punto di vista pratico conta poche ed isolate esperienze che confermano la difficoltà di attecchire di approcci innovativi in questi settori.

Tali difficoltà possono derivare da ragioni tecniche, nel senso che la definizione di start up innovativa, come formulata nel decreto, può essere poco calzante rispetto ad aziende operanti nei settori più tradizionali e nel sociale in genere, oppure si può originare da difficoltà di tipo culturale, nel concepire approcci innovativi ed alto contenuto di know-how in contesti in cui il know-how tradizionalmente non era mai stato considerato centrale. Il dato che ne esce fuori, al di là di problematiche tecniche, evidenzia un gap culturale da colmare.

In questo senso può essere fondamentale il supporto delle realtà locali, regioni e comuni in testa, nell'indirizzare risorse e veicolare l'attenzione sulla diffusione di processi innovativi e ad alto contenuto di know-how nei settori strategici per la struttura produttiva della comunità di riferimento, evitando di accontentarsi di raggiungere obiettivi di breve termine, per lo più a fine elettorali, e promuovendo realmente un sistema dell'innovazione regionale e territoriale.

Un secondo elemento che emerge è ancora una insufficiente collaborazione tra le istituzioni locali ed soggetti privati attivi in questo settore; in particolare il decreto che ha istituito gli incubatori certificati di imprese innovative ha voluto proprio far emergere un soggetto idoneo a fornire servizi per l'incubazione di queste tipologie di imprese. La mancanza di relazioni strutturate e durature con gli incubatori certificati da parte delle istituzioni pubbliche territoriali testimoniano una insufficiente visione di sistema nei confronti di queste neo imprese innovative.

Un ultimo dato che emerge è la frammentazione delle risorse e delle iniziative esistenti che se da una parte è un elemento di garanzia per gli startupper, in termini di pluralità di strumenti e finanziamenti offerti dal mercato, dall'altra accresce la complessità dell'ambiente e determina difficoltà di orientamento. In questo senso occorrono servizi e strumenti che contengano essi stessi un approccio innovativo, nel pianificare una strategia di mix financing, con la quale orientare ed indirizzare i progetti di start up verso le fonti più congrue, in un ottica di ottimizzazione delle risorse e di fattibilità degli interventi<sup>35</sup>. Del resto questo stesso paper vuole essere anche uno strumento informativo finalizzato a

---

<sup>35</sup> La società Europartners s.r.l. di recente ha sviluppato uno strumento ad hoc **S3M** che svolge una funzione di orientamento organizzativo delle strutture verso la ricerca delle fonti di finanziamento più congrue. La finalità dello strumento ottica è di aiutare le imprese a ricercare le fonti in linea con i propri obiettivi, concentrando le risorse su



diffondere la conoscenza di questi aspetti presso tutti i potenziali interessati, clienti e partners, soggetti istituzionali e non, imprese private e singoli cittadini.

Seguendo tali considerazioni, Europartners ha avviato una riflessione, anche con i propri partners, per sviluppare dei servizi che possano supportare la fase di Start Up di queste imprese al fine di identificarne le potenzialità innovative e le probabilità di successo. Occorre, infatti, che le nuove iniziative siano consapevoli del reale potenziale dell'idea che intendono portare avanti con riferimento al contesto in cui tali soggetti imprenditoriali andranno a muoversi<sup>36</sup>.

In effetti, ci sembra che vi sia l'esigenza, sia degli startupper sia delle strutture che li supportano e li finanziano, di modelli e strumenti che aiutino gli uni e gli altri ad individuare le concrete possibilità delle singole progettualità: per gli startupper in relazione alla sostenibilità economica dell'idea imprenditoriale, per le strutture che erogano i finanziamenti con riferimento alla selezione dei progetti che rispondano agli scopi e alle esigenze dei finanziatori, in termini di profittabilità (finanziatori privati) o social value<sup>37</sup> (finanziatore pubblico)<sup>38</sup>.

In relazione poi ai criteri ed agli indicatori codificati nella normativa sulle start up innovative, si ritiene che le fattispecie individuate, possano essere integrate per definire in maniera più compiuta il grado di innovatività del progetto. Nella tabella che segue si propone un esempio di ulteriori indicatori di misurazione dell'innovazione potenziale che potrebbero aggiungersi ai criteri stabiliti dalla norma.

Area	Indicatore
<b>Risorse Umane</b>	
	Esperienze antecedenti in settori di Sviluppo e Ricerca
<b>Produzione</b>	
	Tipologia di modello organizzativo
<b>Commerciale</b>	
	Pianificazione della vendita
	Presentazione della società

una ricerca di tipo "intelligente" che risulti al contempo efficiente ed efficace in rapporto alla crescente complessità del sistema di riferimento per le imprese stesse.

<sup>36</sup> La società Europartners s.r.l. utilizza molto le metodologie di facilitazione per fare emergere e chiarificare gli aspetti rilevanti dell'idea in chiave progettuale (gestione facilitata del passaggio dall'idea al progetto) e del contesto di riferimento.

<sup>37</sup> Nella definizione di social value rientra quel valore che si origina nelle attività di business ma che è finalizzato a creare valore per la comunità di riferimento, ad esempio in termini di creazione di nuovi posti di lavoro, disseminazione di innovazione e know how, inclusione sociale e simili.

<sup>38</sup> Per rispondere a queste esigenze ad esempio la società Europartners s.r.l. utilizza strumenti di orientamenti innovativi, già testati in contesti simili, quali ad esempio il già citato S3M, in accompagnamento a strumenti di analisi più tradizionali, quali ad esempio il business plan.



Proprio perché si tratta di strutture imprenditoriali che propongono soluzioni innovative da sperimentare nel business, e che quindi si presume siano disancorate da procedure standard e strutture simili, appare necessario l'utilizzo di strumenti moderni che ne misurino la sostenibilità imprenditoriale e le probabilità di successo. In questo senso è importante il contributo di tutti gli attori che presidiano il settore delle start up innovative, dalle strutture che gestiscono ed erogano finanziamenti a quelli che offrono piattaforme di sviluppo e servizi di supporto ai neo-imprenditori.

Nei confronti di tale esigenza Europartners propone una propria linea di servizio, che mette insieme modelli e strumenti flessibili e customizzabili, già testati dall'azienda in altri ambiti, a supporto delle strutture, istituzionali e non, nell'attività di pianificazione di politiche mirate a supporto dell'innovazione nei differenti settori di potenziale applicabilità.

Il servizio è strutturato sulla base dell'esigenza condivisa di dare centralità alla conoscenza dei contesti territoriali ed economici, dei fabbisogni delle comunità di riferimento, delle probabilità di successo delle iniziative nel contesto in cui andranno ad operare, con un approccio che non si limita esclusivamente alla fase di pianificazione dell'iniziativa imprenditoriale, ma che prende in considerazione anche la fase attuativa in chiave di valutazione e apprendimento in itinere.



## Bibliografia

- Regolamento del parlamento europeo e del consiglio relativo a un programma dell'unione europea per il cambiamento e l'innovazione sociale 0609 del 2011 (com2011\_0609it01).
- Comunicazione della commissione al parlamento europeo, al consiglio, al comitato economico e sociale europeo e al comitato delle regioni stato dell'unione. Dell'innovazione 2012 - accelerare il cambiamento 0149 del 2013 (com2013\_0149it01).
- Delibera CONSOB n. 18592 Adozione del "Regolamento sulla raccolta di capitali di rischio da parte di start-up innovative tramite portali on-line" ai sensi dell'articolo 50-quinquies e dell'articolo 100-ter del decreto legislativo 24 febbraio 1998, n. 58 e successive modificazioni.
- Decreto Legge 18 ottobre 2012 n. 179 recante "Ulteriori misure urgenti per il paese", comunemente noto come decreto crescita 2.0., Sezione IX, art. 25 e ss., "Misure per la nascita e lo sviluppo di imprese start – up innovative".
- Innovation Union Scoreboard 2010 – Methodology Report
- Innovation Union Scoreboard 2013 – European Commission (ius-2013\_en)
- Analisi delle Piattaforme di Crowdfunding Italiane di Daniela Castrataro (twintangibles & crowdfuture) e Ivana Pais (Università Cattolica).
- Report on the 2012 ERAC Mutual Learning Seminario.
- Rapporto della Task Force sulle start up istituita dal Ministero dello Sviluppo Economico "Restart Italia, Perché dobbiamo ripartire dai giovani, dall'innovazione dell'impresa" 13 settembre 2012.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri "Piano Destinazione Italia" 19 settembre 2013.
- Banca d'Italia Questioni di Economia e Finanza (Occasional Papers) "Business Incubators in Italy", Marta Auricchio, Marco Cantamessa, Alessandra Colombelli, Roberto Cullino, Andrea Orame, Emilio Paolucci, Aprile 2014.
- Visco, I., Capitale umano, innovazione e crescita economica, Intervento del Governatore della Banca d'Italia, 29 marzo 2014.
- Europartners, Scenario- based Mind Mapping Method S3M "Strumento di apprendimento organizzativo per soggetti pubblici e privati, al fine di orientarsi all'esterno su opportunità finanziarie congrue, in base al fabbisogno emerso" 2014.

## Alcuni siti di interesse per l'innovazione e le start up innovative

- [http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/research/innovation-union/index_en.cfm)
- <http://wire2013.eu/>
- <https://www.starbytes.it/starbytes/home.action>
- <http://www.crowdsourcing.org/>
- <http://www.crowdengineering.com/solutions/-industry-solutions/public-sector>
- <http://www.chaordix.com/?gclid=CJmyt-ifkLQCFYJP3god7HEA6Q>
- <http://www.nesta.org.uk/>
- <http://www.lobbyinnovazione.it/>
- <http://www.biennalespaziopubblico.it/>



- <http://ideaginger.wordpress.com/>
- <http://www.youcapital.it/>
- <http://www.kickstarter.com/>
- <http://www.kapital.com/>
- <http://it.ulule.com/>
- <http://www.indiegogo.com/>
- <http://www.growvc.com/main/>
- <http://www.spot.us/>
- <https://born2fly.org/Home.html>
- <http://www.myshowmustgoon.com/>
- <http://www.starteed.com/>
- <http://www.reporter2dot0.com/>
- <http://www.ncfacanada.org/>
- <http://www.crowdfundingitalia.com/>
- <http://zooppa.com/en-us/>
- <http://www.eppela.com/ita/content/eppela/>
- <http://www.boomstarter.it/>
- <http://crowdfunding-italia.com/>
- <http://www.derev.com/>
- <http://www.zummolo.com/>
- <http://www.siamosoci.com/>
- <http://www.kickstarter.com/>
- <https://www.coursera.org/>
- <http://ocw.mit.edu/index.htm>
- <http://www.biclazio.it/>
- <http://www.luissenlabs.com/>

