



FONDAZIONE  
ARISTIDE MERLONI



UNIVERSITÀ  
POLITECNICA  
DELLE MARCHE

Centro per l'Innovazione  
e l'Imprenditorialità

# L'IMPRENDITORIALITÀ NELLE MARCHE

Vivacità del territorio  
e politiche di sostegno

Ancona, 6 ottobre 2016



## Indice

|                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------|----|
| Executive Summary.....                                                    | 1  |
| 1. Introduzione.....                                                      | 3  |
| 2. La nascita di nuove imprese .....                                      | 5  |
| 2.1 La dinamica imprenditoriale in Italia e nelle Marche.....             | 6  |
| 2.2 L'articolazione settoriale e territoriale delle nuove imprese.....    | 10 |
| 3. Le start-up innovative.....                                            | 12 |
| 3.1 Le start-up innovative nelle Marche .....                             | 12 |
| 3.2 Il sostegno alle start-up innovative: incubatori e acceleratori ..... | 21 |
| 4. La formazione all'imprenditorialità.....                               | 30 |
| 4.1 Il dibattito sulla formazione all'imprenditorialità .....             | 30 |
| 4.2 I contenuti della formazione imprenditoriale .....                    | 32 |
| 4.3 La formazione all'imprenditorialità nelle università italiane.....    | 35 |
| 4.4 L'esperienza dei Contamination Lab .....                              | 40 |
| 4.5 Esperienze di formazione all'imprenditorialità nelle Marche.....      | 45 |
| Riferimenti bibliografici.....                                            | 51 |

## Executive Summary

1. L'Italia è un paese a bassa vivacità imprenditoriale. Negli ultimi rapporti del GEM (Global Entrepreneurship Monitor) l'Italia si è sistematicamente collocata negli ultimi posti fra i paesi avanzati per tasso di attivazione imprenditoriale, misurato dal rapporto fra le nuove imprese e la popolazione adulta. Proseguendo nella tendenza negativa già osservata negli ultimi anni, nel 2015 si è avuta un'ulteriore contrazione nell'avvio di nuove imprese
2. La contrazione nel numero delle nuove imprese ha interessato anche le Marche che mantengono comunque un tasso di vivacità imprenditoriale superiore alla media nazionale. La differenza positiva con la media nazionale è accentuata nel caso delle nuove imprese nel settore manifatturiero e nei settori a più alto contenuto di conoscenza (high-tech).
3. La maggiore vivacità regionale nell'attivazione di imprese a più alto contenuto di conoscenza è testimoniata anche dai dati sulle start-up innovative (come definite ai sensi dei provvedimenti legislativi 221/2012 e 33/2015). Le Marche sono fra le regioni con i più alti tassi di attivazione di start-up innovative (in proporzione alla popolazione). Inoltre, rispetto alla media italiana la regione ha una maggiore quota di start-up manifatturiere, il cui avvio richiede, in generale, competenze superiori rispetto alle start-up nei servizi.
4. La vivacità nell'attivazione di nuove imprese nei settori a maggior contenuto di conoscenza è il risultato di diversi fattori: la presenza di una diffusa e diversificata base manifatturiera; la presenza di atenei attivi nella ricerca applicata e nelle azioni di trasferimento tecnologico; le numerose iniziative di stimolo all'imprenditorialità giovanile messe in atto da soggetti pubblici e privati negli ultimi anni.

5. La vivacità imprenditoriale nel manifatturiero e nelle start-up innovative è importante poiché l'evidenza empirica dimostra che è la *qualità* delle nuove iniziative piuttosto che la quantità a determinare la relazione positiva fra imprenditorialità e sviluppo (in termini di occupazione e reddito).
6. Negli ultimi anni vi è stato un notevole incremento delle iniziative pubbliche e private, nazionali e locali, volte a stimolare l'attivazione di nuove imprese e a creare un ambiente favorevole al loro sviluppo. Le iniziative si sono concentrate soprattutto nell'anello centrale della filiera, quello cioè volto a promuovere lo start-up, mentre rimangono da potenziare quelle a monte (formazione all'imprenditorialità) e a valle (servizi e finanza per lo sviluppo).
7. Rispetto agli altri paesi avanzati, l'Italia presenta un notevole ritardo nello sviluppo di iniziative destinate alla formazione all'imprenditorialità nei diversi livelli dell'istruzione, dalla scuola all'università. Ciò è dovuto a diversi fattori, fra i quali le rigidità nella definizione dei curricula scolastici e universitari e le difficoltà nell'introduzione di nuovi metodi didattici e di obiettivi formativi orientati allo sviluppo di competenze trasversali.
8. Il Rapporto di quest'anno concentra l'attenzione sul tema della *formazione all'imprenditorialità*, intesa in senso ampio e non solo come preparazione allo start-up d'impresa. Sono discussi gli elementi che dovrebbero caratterizzare la formazione all'imprenditorialità e sono presentate alcune iniziative avviate di recente in ambito regionale.

## **1. Introduzione**

Il presente Rapporto sull'imprenditorialità nelle Marche è frutto della collaborazione fra la Fondazione Aristide Merloni e il Centro per l'Innovazione e l'imprenditorialità dell'Università Politecnica delle Marche. La collaborazione è finalizzata all'analisi del fenomeno dell'imprenditorialità nella regione Marche, in particolare la formazione di nuove imprese. Specifica attenzione è dedicata alle start-up che si attivano nei settori a più alto contenuto di conoscenza. Queste ultime costituiscono un importante canale di diversificazione delle specializzazioni produttive della regione ed è da esse che ci si può attendere il maggior contributo alla crescita dell'occupazione e del reddito.

Nei due precedenti rapporti l'attenzione era stata posta sull'analisi delle iniziative pubbliche e private volte a promuovere l'attivazione di nuove imprese e a sostenerne lo sviluppo. In particolare il rapporto dello scorso anno aveva posto l'attenzione sul tema del finanziamento delle start-up innovative.

Quest'anno il focus del rapporto è sulla formazione all'imprenditorialità. La regione Marche, al pari dell'Italia nel suo complesso, presenta bassi tassi di attivazione imprenditoriale a confronto di quanto avviene negli altri paesi industrialmente avanzati. Le ragioni di tale divario sono di varia natura; fra queste anche il ritardo nelle azioni di promozione e diffusione della cultura imprenditoriale. Le numerose iniziative avviate negli ultimi anni si sono concentrate soprattutto verso i giovani neo-laureati e neo-diplomati (maggiormente colpiti dalla disoccupazione) con l'obiettivo di promuovere l'avvio di nuove imprese.

E' importante che le azioni di promozione e formazione all'imprenditorialità siano diffuse a tutti i livelli dell'istruzione, dalla scuola primaria all'università e alla formazione degli adulti. La formazione all'imprenditorialità, infatti, non è solo orientata a promuovere l'avvio di nuove imprese; essa ha innanzitutto l'obiettivo di fornire e consolidare attitudini e competenze proprie dell'agire imprenditoriale, in qualunque ambito esso si manifesti. Fra queste attitudini e competenze vi sono l'orientamento al risultato, la capacità di lavorare efficacemente in team, l'assunzione di responsabilità e di rischio, la creatività e l'orientamento all'innovazione. Si tratta di attitudini e competenze utili non solo nell'avvio di nuove imprese ma anche nel mondo

delle professioni e all'interno di organizzazioni private e pubbliche di qualunque dimensione.

Il presente Rapporto fornisce alcuni spunti di riflessione in questo ambito e propone all'attenzione l'analisi di alcune iniziative sviluppate nel contesto regionale.

Il Rapporto è organizzato nel modo seguente.

La sezione 2 presenta un'analisi dell'avvio di nuove imprese nelle Marche in confronto con gli andamenti medi nazionali. Per il periodo 2010-2015 viene svolta per le Marche un'analisi maggiormente dettagliata volta ad indagare gli aspetti relativi all'articolazione settoriale e territoriale delle nuove iniziative. Tale analisi è basata sui dati forniti dal Registro Imprese riguardo all'avvio di nuove imprese nella regione.

La sezione 3 focalizza l'attenzione sulle nuove imprese a più alto contenuto di conoscenza. In particolare è esaminata la presenza nella regione Marche delle start-up innovative come definite dal DL 179/2012 (Decreto Legge Crescita 2.0). E' presentata un'analisi delle caratteristiche e della performance delle start-up innovative della regione anche in confronto alla media nazionale. Nella stessa sezione sono esaminati alcuni dei principali operatori che costituiscono l'ecosistema regionale di promozione e sostegno dell'imprenditorialità innovativa: l'attenzione è dedicata in particolare agli incubatori e agli acceleratori volti a favorire lo sviluppo delle start-up con maggiore potenziale di crescita.

Infine la sezione 4 presenta un'analisi dell'evoluzione della riflessione sulla formazione imprenditoriale e presenta un'analisi delle iniziative di formazione imprenditoriale nell'ambito delle università italiane. La sezione riporta anche alcune esperienze di formazione all'imprenditorialità sviluppate dai diversi soggetti nell'ambito regionale.

La redazione del presente rapporto è stata coordinata da Donato Iacobucci. Hanno collaborato alla sua redazione Alessandra Micozzi e Francesca Micozzi.

## 2. La nascita di nuove imprese

L'avvio di nuove imprese costituisce uno dei principali aspetti della dinamica imprenditoriale di un territorio. Esso non è l'unico poiché l'imprenditorialità, intesa come capacità di creare nuove organizzazioni e nuove attività, si esprime anche all'interno di imprese già avviate. Inoltre, possono considerarsi parte dell'attività imprenditoriale anche le iniziative messe in atto da imprese e individui propedeutiche all'avvio di nuove imprese.<sup>1</sup> L'attenzione per la nascita di nuove imprese deriva da due elementi: da una parte la rilevanza di tale aspetto all'interno della più complessa dinamica imprenditoriale; dall'altro la difficoltà di rilevare e quantificare gli altri aspetti della dinamica imprenditoriale.

In Italia, al pari di altri paesi europei, l'avvio di un'impresa richiede l'adempimento di alcuni obblighi amministrativi fra i quali l'acquisizione di una partita IVA e l'iscrizione al Registro delle Imprese. La disponibilità di tali informazioni amministrative consente di esaminare la dinamica di attivazione delle nuove imprese e di indagarne alcuni aspetti, quali la distribuzione settoriale e territoriale. In particolare, in questa sezione è esaminato l'andamento dell'attivazione di nuove imprese attraverso le informazioni rese disponibili nel database Movimprese. Quest'ultimo fornisce, con disaggregazione provinciale e settoriale, lo stock delle imprese (registrate e attive), le nuove iscrizioni, le cancellazioni e le variazioni. Il principale vantaggio di Movimprese è che esso offre una copertura completa della demografia d'impresa, dal momento che il nuovo Registro tiene conto dell'intero spettro della fenomenologia dell'impresa in tutte le sue forme ed in tutti i settori di attività.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Una definizione comprensiva dell'attività imprenditoriale è quella fornita dal GEM (Global Entrepreneurship Monitor), utilizzata nella rilevazione dell'attività imprenditoriale nella popolazione adulta (Muffatto et al., 2015). GEM utilizza come indicatore di nuova imprenditorialità il TEA, Total Early Stage Entrepreneurial Activity, definito considerando l'incidenza dell'imprenditorialità nascente e delle nuove imprese (fino a tre anni e mezzo dall'inizio dell'attività) all'interno della popolazione adulta. Il TEA di un paese rappresenta la percentuale di popolazione in età lavorativa coinvolta nelle attività che precedono la nascita di una nuova attività (nascent entrepreneurs) o nei primi 42 mesi di attività di nuove imprese (owner-managers).

<sup>2</sup> Uno dei problemi è costituito dalla presenza di nascite "spurie", relative cioè ad iscrizioni cui non corrisponde una 'nuova' impresa, come ad esempio il trasferimento dell'impresa da altra provincia o la trasformazione della forma giuridica. Si tratta di fenomeni marginali rispetto alla totalità delle nuove imprese. Inoltre, pur non trattandosi di iniziative del tutto nuove, questi casi possono comunque considerarsi parte della vivacità imprenditoriale in un territorio.

Gli indicatori di natalità imprenditoriale riferiti ad un territorio sono di diverso tipo, ma tutti prevedono che le nuove imprese siano rapportate ad una variabile di dimensione del territorio considerato: stock delle imprese esistenti, popolazione, forze di lavoro.

La notevole diversità di dimensione fra imprese nuove nate (tendenzialmente molto piccole) e quelle già presenti sul mercato, ha indotto gli studiosi a scartare la prima variabile.<sup>3</sup> L'utilizzo delle forze di lavoro<sup>4</sup> è giustificato dal fatto che esse escludono coloro i quali hanno dichiarato di non essere interessati (o di essere impossibilitati) a svolgere un'attività lavorativa. Utilizzando le forze di lavoro come denominatore per il calcolo dei tassi di natalità imprenditoriale verrebbero, però, occultate le differenze territoriali derivanti dalla carenza di opportunità di impiego (autonomo o dipendente), le quali costituiscono una delle cause di spiegazione dei divari nei tassi di imprenditorialità.

Per le ragioni sopra esposte, nel prosieguo dell'analisi gli indicatori di natalità imprenditoriale saranno riferiti alla popolazione adulta (18-64 anni) che appare il denominatore più appropriato, e più largamente utilizzato, nella costruzione degli indicatori di "vivacità" imprenditoriale di un territorio.<sup>5</sup>

## **2.1 La dinamica imprenditoriale in Italia e nelle Marche**

Le Marche sono fra le regioni italiane a più alta vivacità imprenditoriale. Tuttavia negli ultimi anni il differenziale positivo con la media nazionale è andato attenuandosi (vedi Figura 1). Il riallineamento al dato nazionale è proseguito anche nel 2015, anno nel quale si è osservato un andamento divergente fra i tassi di nuove imprese nelle Marche e in Italia. A livello nazionale si è osservata una sostanziale costanza nel numero di nuove imprese rispetto alla popolazione; nelle Marche è proseguita la riduzione già osservata nel 2014 (vedi Figura 1).

---

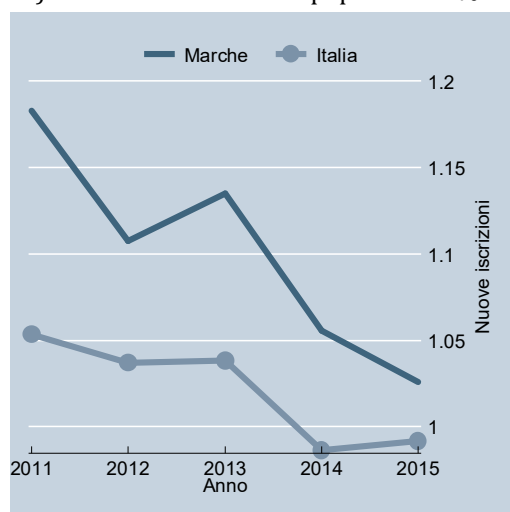
<sup>3</sup> Inoltre, come già notato da Garofoli (1992), i tassi di natalità riferiti allo stock delle imprese esistenti risultano elevati nelle aree che presentano un tessuto economico relativamente povero e, per tale ragione, un ridotto numero di imprese.

<sup>4</sup> Le forze di lavoro comprendono le persone in età di lavoro che risultano occupate o in cerca di occupazione. Ne sono escluse le persone in età di lavoro che per varie ragioni non lavorano e non cercano lavoro.

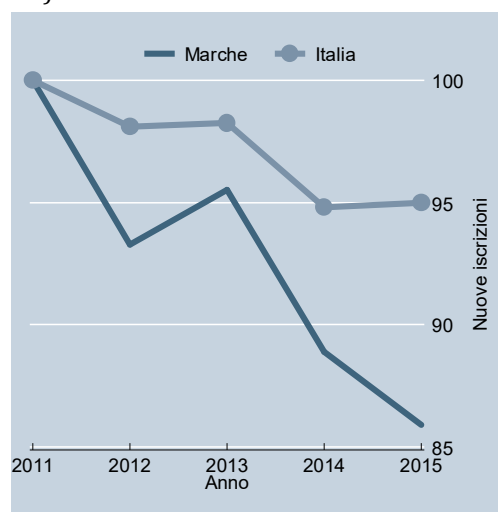
<sup>5</sup> Tra l'altro, la popolazione adulta costituisce il denominatore del TEA (Total Entrepreneurial Activity) utilizzato nelle indagini GEM per le comparazioni a livello internazionale.

**Figura 1 – Nuove iscrizioni al registro delle imprese in Italia e nelle Marche.**

a) Nuove iscrizioni sulla popolazione %



b) Indice 2011=100



Fonte: Elaborazioni su dati Movimprese

La gran parte delle nuove imprese si attiva nel commercio al dettaglio e nei servizi alla persona. Si tratta in molti casi di fenomeni di autoimpiego, spesso indotto dall'assenza di valide alternative occupazionali. Per tale ragione i tassi di attivazione imprenditoriale che considerano il totale delle nuove imprese non sono adatti a cogliere il legame fra attivazione imprenditoriale e sviluppo di un territorio. Quest'ultimo è associato soprattutto alla 'qualità' delle nuove iniziative. Per tale ragione è maggiormente interessante focalizzare l'attenzione su specifici ambiti settoriali piuttosto che sul fenomeno complessivo.<sup>6</sup>

La qualità delle nuove iniziative è funzione delle risorse (umane e materiali) mobilitate e del contenuto di conoscenza tecnologica necessaria per avviare le nuove iniziative. In assenza di informazioni individuali relative al capitale umano impiegato o ad altri aspetti dell'attività delle nuove imprese un modo per individuare le iniziative che prevedono un maggiore contenuto di conoscenza è quello di considerare la loro appartenenza settoriale. Per le ragioni che sono di seguito dettagliate, saranno

<sup>6</sup> Anche in termini di politiche per l'attivazione imprenditoriale è largamente condivisa la convinzione che quelle destinate a favorire la nascita di nuove imprese 'tout court', in qualunque settore di attività, siano inefficaci se non controproducenti rispetto all'impatto occupazionale e di produzione del reddito. Le imprese che nascono in settori di attività a domanda prevalentemente locale (come le attività commerciali o di servizi alla persona) non fanno altro che spiazzare attività già esistenti (Fritsch and Mueller, 2007a).

esaminati i tassi di attivazione imprenditoriale nelle attività manifatturiere e nelle attività ad alta tecnologia.<sup>7</sup>

A tale riguardo sono esaminati due aggregati di particolare interesse per la nostra analisi: il manifatturiero e i settori high-tech.<sup>8</sup>

Il settore manifatturiero costituisce un settore strategico per le prospettive di sviluppo di un territorio per diverse ragioni.<sup>9</sup> Il settore manifatturiero è, in tutti i paesi avanzati, il settore determinante nell'interscambio commerciale e quello che determina la competitività dell'intera economia. Essendo il settore maggiormente esposto alla concorrenza internazionale è quello nel quale vi è la maggiore pressione all'efficienza e all'innovazione, pressione che viene ribaltata verso tutti gli altri comparti dell'economia, in particolare nel settore dei servizi alla produzione. Basti considerare che il settore manifatturiero è responsabile di circa il 75% della spesa complessiva in ricerca e sviluppo.

Per queste ragioni i processi di entrata di nuove imprese manifatturiere sono soggetti a barriere maggiori rispetto a quelle di altri settori. La presenza di elevati tassi di attivazione imprenditoriale nei settori manifatturieri costituisce un importante segnale della capacità di un territorio di riprodurre specifiche conoscenze produttive e di sostenere gli investimenti materiali e immateriali necessari a metterle in atto.

La situazione di crisi del sistema manifatturiero italiano e regionale ha determinato negli anni passati una continua riduzione dei processi di entrata nel settore. Anche in questo caso nel 2014 la riduzione è stata più accentuata nella regione rispetto alla media nazionale (vedi Figura 2). A differenza di quanto osservato per i tassi di attivazione imprenditoriale totali, nel caso del manifatturiero l'andamento nel 2015 è stato in ripresa sia nelle Marche sia nella media nazionale.

---

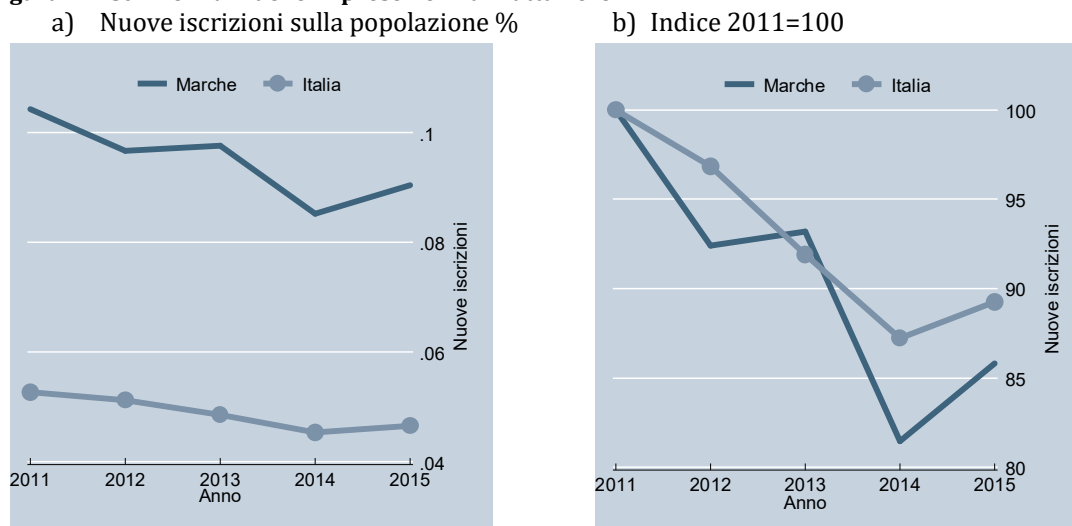
<sup>7</sup> Diversi studi hanno messo in evidenza come sia sempre più difficile associare le imprese ad alto contenuto di conoscenza a specifici settori, data la notevole diversità delle imprese all'interno dello stesso settore. Vi possono essere imprese appartenenti a settori 'tradizionali' ma che esprimono un'elevata capacità di innovazione per effetto dell'applicazione di conoscenze tecnologiche e organizzative avanzate. Al contrario vi possono essere imprese classificate nell'ambito dei settori 'high-tech' ma che svolgono attività standardizzate le quali richiedono bassi livelli di conoscenza e qualificazione del capitale umano (Baldwin and Gellatly, 1998). Pur con tali limiti, l'appartenenza settoriale mantiene una buona capacità di relazione con il contenuto di conoscenza tecnologica e organizzativa necessaria all'avvio di nuove imprese.

<sup>8</sup> Per l'individuazione dei settori high-tech ci serviremo della classificazione proposta dall'OECD e adattate dall'ISTAT alla classificazione delle attività economiche ATECO. L'elenco dei codici Ateco compresi nelle attività high-tech è fornito nell'Appendice A.

<sup>9</sup> Vedi a tale riguardo il recente documento della Commissione Europea per il "Rinascimento" dell'industria manifatturiera in Europa.

Prescindendo dall'andamento congiunturale, l'aspetto maggiormente rilevante è costituito dal fatto che le Marche rimangono una regione con tassi di attivazione imprenditoriale nel manifatturiero doppi rispetto alla media nazionale (vedi Figura 2). Ciò conferma la vocazione manifatturiera delle Marche e la capacità di mantenere tale vocazione attraverso un continuo flusso di entrata di nuove imprese.<sup>10</sup>

**Figura 2 – Iscrizioni di nuove imprese nel manifatturiero.**



Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

Al pari di quanto osservato per i tassi di attivazione totali, anche nel caso di quelli nei settori high-tech l'andamento osservato nella regione nel 2015 è stato divergente rispetto alla media nazionale. Nelle Marche è proseguita la contrazione già osservata nel 2014 mentre per l'Italia si osserva una leggera ripresa (vedi Figura 3).

Anche in questo caso, però, è rilevante osservare che i tassi di attivazione imprenditoriale nei settori high-tech nelle Marche rimangono superiori a quanto osservato nella media nazionale. Il divario in favore della regione è meno elevato di quello osservato nel manifatturiero ma è comunque sensibile (vedi Figura 3).

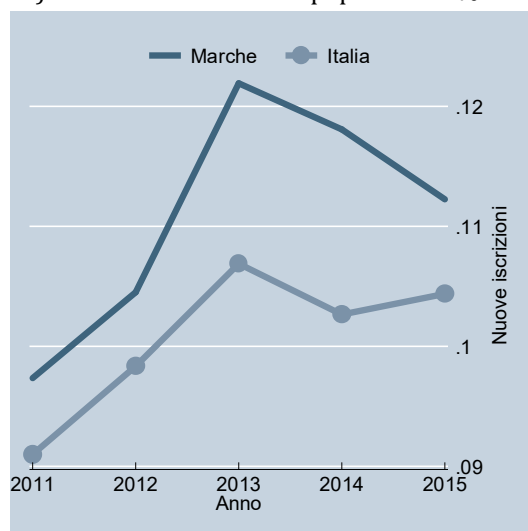
E' anche interessante notare che l'andamento negli anni recenti delle iscrizioni di nuove imprese in questi settori è stato molto diverso rispetto al totale e al manifatturiero. Il livello osservato nel 2015 è sensibilmente superiore a quello di inizio

<sup>10</sup> I tassi di attivazione imprenditoriale osservati in un territorio presentano un'elevata persistenza nel tempo. Ciò è ancor più vero nel caso dei settori manifatturieri e nei settori ad alto contenuto di conoscenza per i quali la presenza di un tessuto produttivo ricco di tali attività è condizione indispensabile per alimentare un elevato flusso di nuove imprese (Andersson and Koster, 2011; Fritsch and Mueller, 2007b).

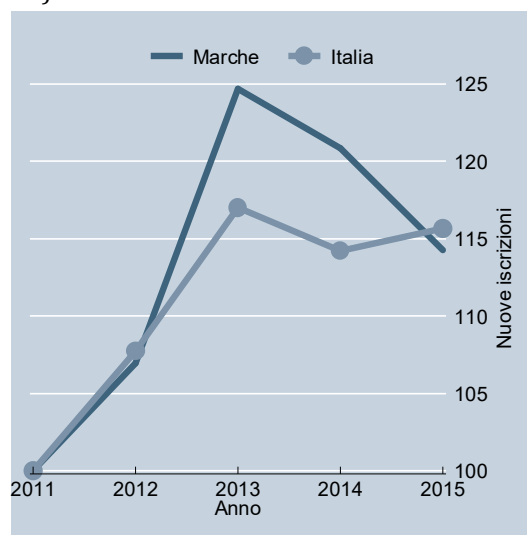
periodo. Si tratta di un segnale positivo poiché indica che vi è una ricomposizione all'interno delle nuove iniziative verso quelle a maggiore contenuto di conoscenza; ciò vale sia per la regione sia per la media nazionale.

**Figura 3 – Iscrizioni di nuove imprese nei settori high-tech – Indice 2011=100**

a) Nuove iscrizioni sulla popolazione %



b) Indice 2011=100



Fonte: elaborazioni su dati Movimprese

## 2.2 L'articolazione settoriale e territoriale delle nuove imprese

Ulteriori informazioni sulla natalità d'impresa nella regione sono stati ottenuti esaminando i dati individuali relativi alle nuove iscrizioni al registro delle imprese.<sup>11</sup>

L'articolazione settoriale delle nuove iscrizioni conferma il quadro precedentemente commentato. A fronte di una generale riduzione nel numero di nuove imprese fa eccezione l'*industria manifatturiera* che registra un incremento di iscrizioni del 7,6% fra il 2014 e il 2015. Gli unici altri comparti di rilievo che mostrano un segno positivo sono quelli dei servizi alla persona (noleggio, agenzie di viaggio, altri servizi).

Si riducono le nuove iscrizioni nei comparti dei servizi a maggiore valore aggiunto come le *attività professionali, scientifiche e tecniche* e i *servizi di informazione e comunicazione* (vedi Tabella 1). Il calo delle iscrizioni in queste attività da ragione di

<sup>11</sup> A differenza dei dati Movimprese, che forniscono aggregati statistici a livello provinciale, le elaborazioni contenute in questa sezione sono basate sugli elenchi completi delle nuove imprese iscritte nelle camere di commercio della regione Marche. Per ragioni legate alle procedure amministrative di rilevazione delle iscrizioni al registro imprese, i dati ottenuti dalle iscrizioni individuali non hanno una coincidenza perfetta con quelli di Movimprese. Ciò determina piccole discrepanze nei valori relativi ai tassi di crescita.

quanto osservato nella sezione precedente riguardo l'andamento negativo nella regione delle nuove imprese nei settori high-tech.

**Tabella 1 – Variazione delle nuove iscrizioni sull'anno precedente per settore e peso sul totale (valori %)**

| Settore                                         | 2012  | 2013 | 2014  | 2015 | % sul totale 2014 | % sul totale 2015 |
|-------------------------------------------------|-------|------|-------|------|-------------------|-------------------|
| Commercio                                       | -3,2  | -1,1 | -3,6  | 0,6  | 31,7              | 32,0              |
| Industria manifatturiera                        | -17,0 | -0,1 | -13,5 | 7,6  | 12,9              | 13,9              |
| Costruzioni                                     | -11,6 | -3,2 | -12,5 | -8,4 | 14,6              | 13,5              |
| Servizi di alloggio e ristorazione              | 13,2  | -4,2 | -6,0  | -3,7 | 10,9              | 10,5              |
| Attività professionali, scientifiche e tecniche | -10,6 | -8,8 | 6,4   | -3,1 | 5,2               | 5,1               |
| Altre attività di servizi                       | 5,4   | -9,7 | 13,6  | 1,3  | 5,2               | 5,3               |
| Noleggio, agenzie di viaggio, ecc.              | 16,4  | 13,1 | 7,4   | 5,0  | 5,1               | 5,4               |
| Attività finanziarie e assicurative             | 7,4   | 86,8 | -33,6 | -6,7 | 3,4               | 3,2               |
| Servizi di informazione e comunicazione         | 18,1  | -7,0 | 1,9   | -6,5 | 2,9               | 2,8               |
|                                                 |       |      |       |      |                   |                   |
| Totale                                          | -3,2  | -1,0 | -5,9  | -0,5 |                   |                   |

Fonte: Registro imprese

Per quanto concerne la forma giuridica utilizzata nell'avvio delle nuove imprese, quasi i due terzi è riconducibile alla forma dell'impresa individuale, a conferma del fatto che gran parte delle nuove imprese si attiva in settori con basse barriere all'entrata e in iniziative orientate al mercato locale.<sup>12</sup> Negli ultimi anni si è assistito alla crescente rilevanza della srl semplificata, forma introdotta dal legislatore proprio per favorire l'avvio di iniziative da parte di team imprenditoriali costituiti da giovani.

**Tabella 2 – Variazione delle nuove iscrizioni sull'anno precedente per forma giuridica e peso sul totale (valori %)**

| Forma giuridica     | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | % sul totale 2014 | % sul totale 2015 |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------------------|-------------------|
| Impresa Individuale | -4,5  | 1,7   | -9,1  | -0,1  | 63,2              | 62,9              |
| SRL                 | -4,9  | -23,9 | 9,6   | -3,1  | 14,1              | 13,6              |
| SRL Semplificata    |       | 356,3 | 77,9  | 35,0  | 8,8               | 11,8              |
| SNC                 | -8,9  | -15,5 | -15,6 | -22,3 | 5,9               | 4,5               |
| SAS                 | -11,4 | -17,9 | -19,9 | -2,1  | 3,2               | 3,1               |
| Società Cooperativa | 7,6   | -4,9  | 17,0  | -18,4 | 1,8               | 1,5               |
| Società Semplice    | 15,7  | -6,2  | 1,3   | 5,2   | 0,9               | 0,9               |

Fonte: Registro imprese

<sup>12</sup> Con l'emanazione dell'art. 44 del D. L. 22 giugno 2012, n. 83 (Misure urgenti per la crescita del Paese) il legislatore aveva introdotto la società a responsabilità limitata a capitale ridotto (S.r.l.c.r.), che si andava ad affiancare alla società a responsabilità limitata semplificata, già inserita nel nostro ordinamento dalla L. 24 marzo 2012, n. 27. Con l'art. 1 della L. 9 agosto 2013, n. 99 il legislatore ha eliminato dal nostro ordinamento la s.r.l.c.r. L'abrogazione è connessa alle modifiche apportate alla disciplina della s.r.l.s. che può essere ora costituita da qualsiasi persona fisica, a prescindere dal requisito dell'età anagrafica (prima fissato in un'età non superiore a 35 anni). Data la sostanziale equiparazione tra i due modelli il legislatore ha ritenuto opportuno procedere all'eliminazione del modello della s.r.l.c.r. La società a responsabilità limitata semplificata ha di fatto inglobato anche la s.r.l. a socio unico che ha drasticamente ridotto la sua incidenza negli ultimi anni.

### **3. Le start-up innovative**

La maggiore vivacità delle Marche nell'avvio di nuove imprese nei settori a più alto contenuto di conoscenza è confermata dai dati riferiti alle start-up innovative, definite dal DL ottobre 2012 n. 179, e quello degli spin-off universitari.

#### **3.1 Le start-up innovative nelle Marche**

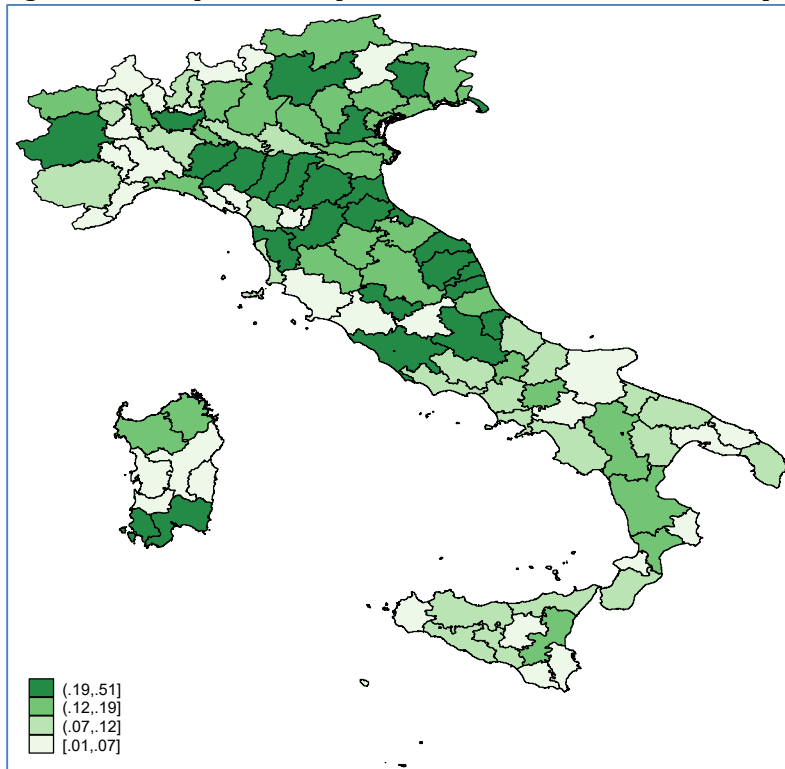
A metà settembre 2016 risultavano iscritte come start-up innovative nelle Marche 295 imprese, pari al 5% del totale nazionale (erano il 4,8% nel 2015). Si tratta di una percentuale superiore al peso della regione sul totale nazionale e che segnala una maggiore vivacità della regione nell'avvio di questa tipologia d'impresa. Tale maggiore vivacità è confermata se consideriamo il tasso di avvio di imprese innovative in relazione alla popolazione; tale tasso è superiore alla media nazionale per tutte le province marchigiane (vedi Figura 4). Esso assume valori elevati in particolare nelle province di Ancona e Macerata. La maggiore vivacità di alcune province marchigiane si conferma anche quando si prende in considerazione le nuove iscrizioni relative solo al 2015 (Figura 5).

Al pari di quanto osservato per le nuove imprese nei settori high-tech, la maggiore vivacità delle Marche rispetto alla media nazionale è da mettere in relazione alla ricchezza e diversità del tessuto manifatturiero presente nella regione e all'attivismo degli atenei regionali e di altri soggetti nel promuovere l'avvio di nuove imprese da parte di giovani con elevati livelli di scolarizzazione.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Un numero significativo di start-up innovative è infatti costituito da spin-off universitari e da imprese avviate da neo-laureati al fine di valorizzare attività di ricerca svolte nell'ambito del percorso di laurea.

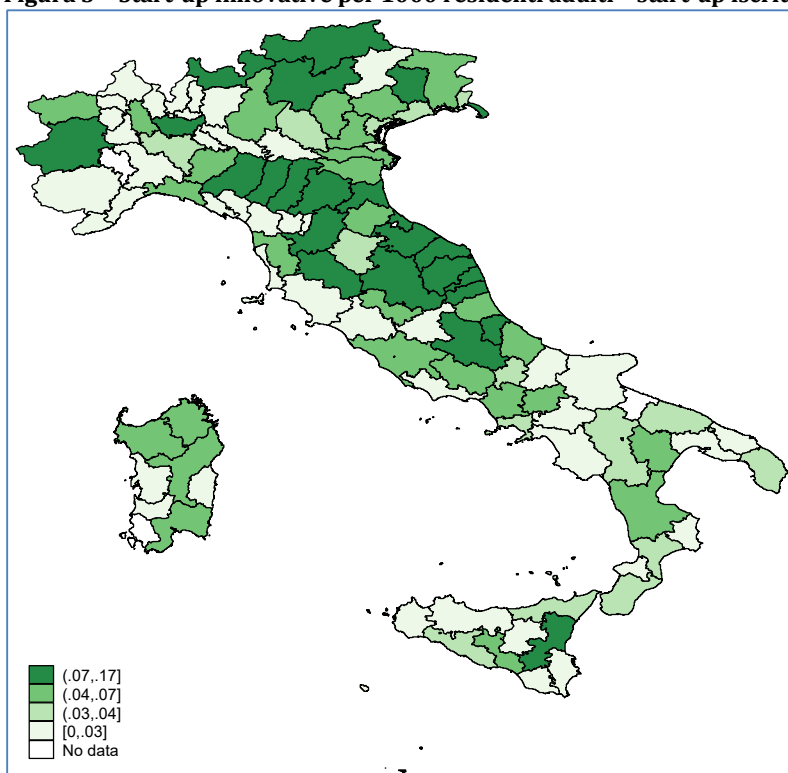
**Figura 4 – Start-up innovative per 1000 residenti adulti totale start-up innovative a settembre 2016**



Fonte: Registro imprese delle camere di commercio e ISTAT

Il confronto dei settori di attività delle start-up innovative fra Marche e Italia (Tabella 3) evidenzia una sostanziale similarità nella gerarchia delle stesse (con la netta prevalenza dell'informatica e dei servizi di ricerca e sviluppo) ma anche alcune differenze significative, fra le quali una minore concentrazione settoriale nelle Marche ed una maggiore presenza di attività manifatturiere (Tabella 4). Quest'ultimo va senz'altro interpretato come segnale positivo, della capacità delle nuove iniziative di sfruttare le competenze presenti nel diversificato sistema manifatturiero regionale.

**Figura 5 - Start-up innovative per 1000 residenti adulti – start-up iscritte nel 2015**



Fonte: Registro imprese delle camere di commercio e ISTAT

**Tabella 3 – Distribuzione delle start-up innovative al settembre 2016 in Italia e nelle Marche**

|                                                       | Italia <sup>1</sup> |      | Marche |      |
|-------------------------------------------------------|---------------------|------|--------|------|
|                                                       | Numero              | %    | Numero | %    |
| Produzione di software, consulenza informatica        | 1797                | 30,2 | 70     | 23,7 |
| Ricerca scientifica e sviluppo                        | 883                 | 14,8 | 40     | 13,6 |
| Attività dei servizi d'informazione e altri servizi   | 492                 | 8,3  | 21     | 7,1  |
| Altre attività professionali, scientifiche e tecniche | 231                 | 3,9  | 16     | 5,4  |
| Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica   | 217                 | 3,6  | 13     | 4,4  |
| Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature        | 202                 | 3,4  | 13     | 4,4  |
| Attività degli studi di architettura e d'ingegneria   | 200                 | 3,4  | 12     | 4,1  |
| Attività di direzione aziendale e di consulenza       | 174                 | 2,9  | 11     | 3,7  |
| Commercio                                             | 142                 | 2,4  | 10     | 3,4  |
| Fabbricazione di apparecchiature elettriche           | 125                 | 2,1  | 10     | 3,4  |
|                                                       |                     |      |        |      |
| Primi 10 settori                                      | 4463                | 75,0 | 216    | 73,2 |
| Totale                                                | 5948                |      | 295    |      |

<sup>1</sup> Escluse le Marche

**Tabella 4 - Distribuzione delle start-up innovative al settembre 2016 in Italia e nelle Marche**

|                       | Italia <sup>1</sup> |       | Marche |       |
|-----------------------|---------------------|-------|--------|-------|
|                       | Numero              | %     | Numero | %     |
| Agricoltura/pesca     | 24                  | 0,4   | 3      | 1,0   |
| Commercio             | 296                 | 5,0   | 7      | 2,4   |
| Industria/artigianato | 1084                | 18,2  | 88     | 29,8  |
| Servizi               | 4492                | 75,5  | 195    | 66,1  |
| Turismo               | 52                  | 0,9   | 2      | 0,7   |
| Totale                | 5948                | 100,0 | 295    | 100,0 |

<sup>1</sup> Escluse le Marche

A differenza di quanto osservato per le imprese high-tech in generale, il numero delle iscrizioni al registro delle start-up innovative è cresciuto in modo considerevole fra il 2013 e il 2014 e continua a mostrare un trend fortemente positivo anche nel corso del 2015 (Tabella 5).

**Tabella 5 - Start-up innovative in Italia per anno di inizio attività e anno di iscrizione al registro delle imprese innovative**

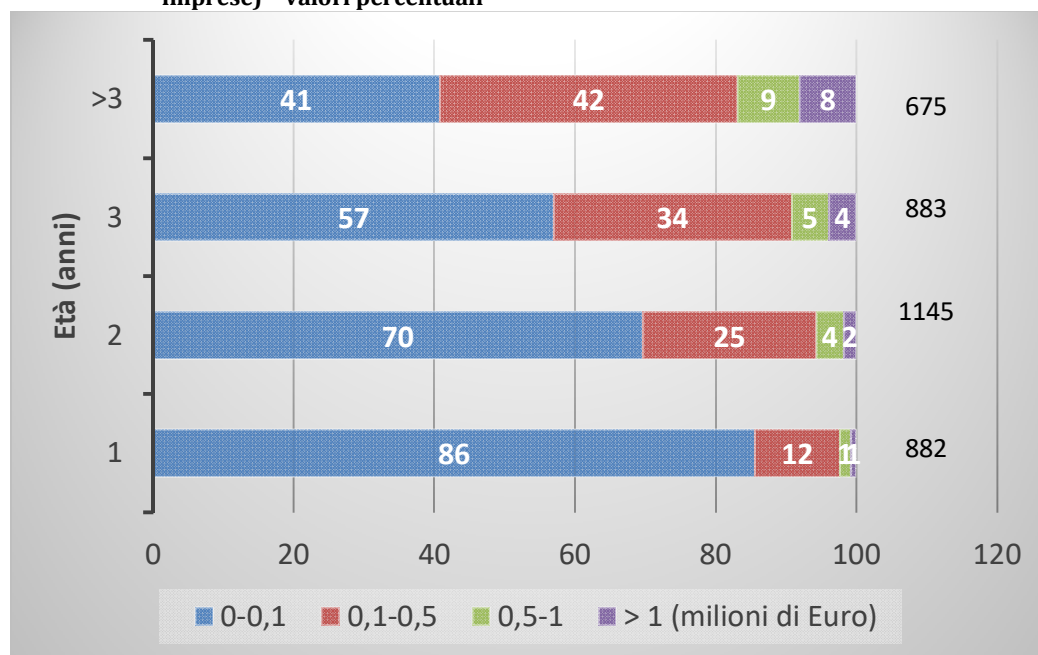
| Anno di inizio attività | Anno di iscrizione al registro delle start-up innovative |      |      |      |
|-------------------------|----------------------------------------------------------|------|------|------|
|                         | 2013                                                     | 2014 | 2015 | 2016 |
| 2010                    | 20                                                       | 3    | 1    |      |
| 2011                    | 155                                                      | 37   | 26   | 15   |
| 2012                    | 278                                                      | 93   | 67   | 26   |
| 2013                    | 563                                                      | 231  | 142  | 44   |
| 2014                    |                                                          | 1117 | 301  | 74   |
| 2015                    | 3                                                        | 4    | 1666 | 227  |
| 2016                    |                                                          | 2    | 4    | 1099 |
| Totale                  | 1019                                                     | 1487 | 2207 | 1485 |
| Variazione annuale (%)  |                                                          | 45,9 | 48,4 |      |

<sup>1</sup> dall' 1/1 al 12/09

Trattandosi di società molto giovani (l'80% non ha superato i due anni di attività) la grande maggioranza ha un volume di ricavi molto contenuti. Delle società per le quali è disponibile il valore della produzione (circa il 50% del totale) i due terzi si collocano nella classe da 0 a 100.000 euro e solo il 2,4% delle società (56) supera il milione di Euro di ricavi.

Com'era da attendersi, il valore dei ricavi delle start-up innovative mostra una relazione positiva con l'età. La percentuale di imprese che superano 1 milione di euro di ricavi cresce dallo 0,6% di quelle con 1 anno di età al 7,6% di quello con 5 anni di attività. Tuttavia vi sono due aspetti che caratterizzano la situazione italiana. Il primo è costituito dall'elevato numero di imprese (circa il 50% del totale) che anche dopo 5 anni di attività rimane al di sotto dei 100.000 Euro di ricavi (Figura 6).<sup>14</sup> L'anomalia non è tanto nella percentuale di imprese che non cresce, fisiologica trattandosi di imprese innovative, quanto del fatto che continuano a rimanere attive. La seconda caratteristica è costituita dall'esiguo numero di imprese che riescono a conseguire livelli elevati di ricavi in pochi anni.

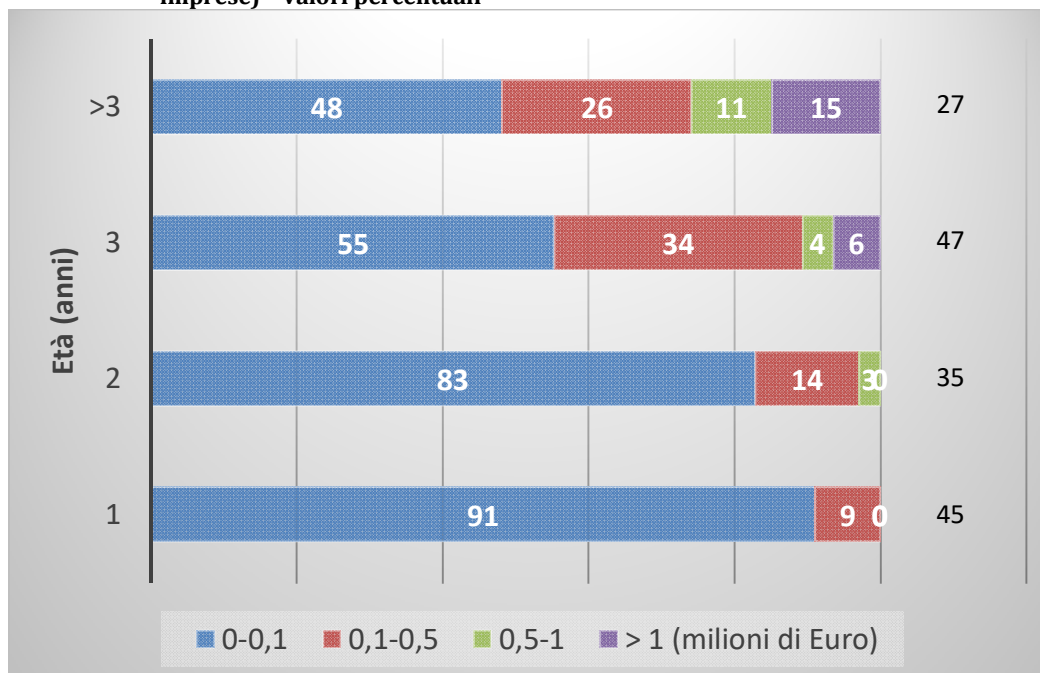
**Figura 6 – Distribuzione delle imprese innovative italiane per età e classe di fatturato al 31/12/2015 (3585 imprese) – valori percentuali**



La performance di crescita delle start-up innovative marchigiane presenta caratteri simili a quelli osservati a livello nazionale ma con qualche differenza: è maggiore la percentuale di imprese nate negli ultimi anni con valori dei ricavi molto contenuti mentre è maggiore la percentuale di imprese con 3 o più anni che si posizionano nelle fasce di ricavi più elevate (Figura 7).

<sup>14</sup> La stessa situazione si osserva per gli spin-off universitari (Iacobucci et al., 2013).

**Figura 7 - Distribuzione delle start-up marchigiane per età e per classi di ricavi al 31/12/2015 (154 imprese) - valori percentuali**



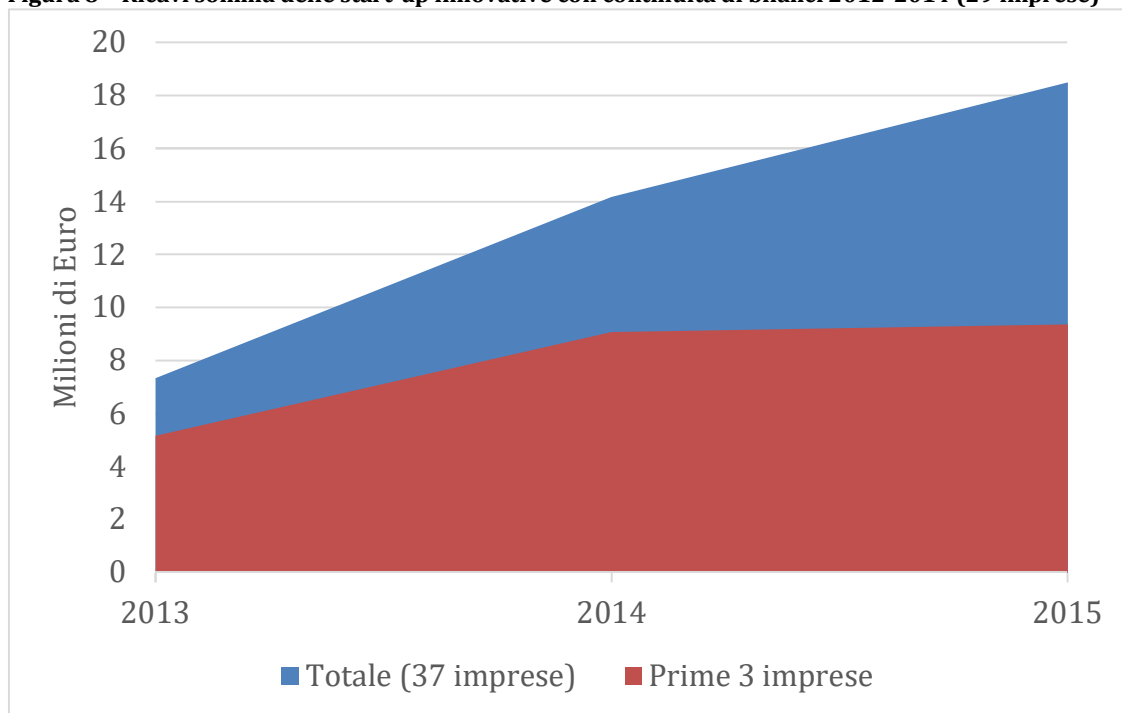
La Tabella 6 elenca le 37 start-up innovative delle Marche che nel 2015 hanno conseguito un valore della produzione superiore a 100.000 Euro.

La distribuzione dei ricavi è molto concentrata a favore delle principali imprese. Tuttavia, tale concentrazione si è ridotta nel corso degli anni (vedi Figura 8). Considerando le imprese per le quali è disponibile la sequenza degli ultimi tre anni di bilanci (37 imprese) la performance di crescita appare soddisfacente. I ricavi complessivi sono quasi raddoppiati fra il 2013 e il 2014 e sono cresciuti del 30% fra il 2014 e il 2015. Si tratta di performance di crescita decisamente superiore alla media, anche se va considerato che si tratta della minoranza di start-up innovative di maggiore successo, mentre la gran parte rimane con valori di ricavi molto contenuti o nulli.

**Tabella 6 – Start-up innovative delle Marche con oltre 100.000 Euro di ricavi nel 2015**

| Classifica<br>2015 | Ragione sociale                                         | Ricavi 2015<br>(migliaia<br>di Euro) | Ricavi 2014<br>(migliaia<br>di Euro) | Variazione<br>ricavi<br>2015/2014<br>% |
|--------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
| 1°                 | CIVITANAVI SYSTEMS SRL                                  | 3.950.749                            | 3.764.033                            | 5,0                                    |
| 2°                 | COLOR SYSTEM S.R.L.                                     | 3.748.921                            | 3.669.955                            | 2,2                                    |
| 3°                 | L.M.D. GROUP S.R.L.                                     | 1.659.206                            | 1.646.015                            | 0,8                                    |
| 4°                 | EVOLVEA S.R.L.                                          | 1.549.992                            | 793.429                              | 95,4                                   |
| 5°                 | MORONI PARTNERS VERIFICHE S.R.L.                        | 1.469.922                            | 353.118                              | 316,3                                  |
| 6°                 | MECHATRONICS AUTOMATION RESEARCH<br>TECHNOLOGIES S.R.L. | 1.219.418                            | 757.165                              | 61,1                                   |
| 7°                 | SYNBIOFOOD S.R.L.                                       | 1.138.108                            | 497.987                              | 128,5                                  |
| 8°                 | KUBEDESIGN S.R.L.                                       | 866.528                              | 986.781                              | -12,2                                  |
| 9°                 | HYPERLEAN S.R.L.                                        | 832.537                              | 410.032                              | 103,0                                  |
| 10°                | MC2 S.R.L.                                              | 786.387                              | 866.560                              | -9,3                                   |
| 11°                | MACOILER S.R.L.S.                                       | 615.757                              | 3.969                                | 15414,2                                |
| 12°                | NETCOADV S.R.L.                                         | 493.029                              | 109.889                              | 348,7                                  |
| 13°                | I.PROCESS S.R.L.                                        | 482.279                              | 308.822                              | 56,2                                   |
| 14°                | MIND X UP S.R.L.                                        | 474.442                              | 240.528                              | 97,3                                   |
| 15°                | KEY GO SRL                                              | 441.967                              | 148.066                              | 198,5                                  |
| 16°                | BIT LOUNGE SRL                                          | 413.784                              | 102.595                              | 303,3                                  |
| 17°                | WINITALIA - S.R.L.                                      | 354.924                              | 221.315                              | 60,4                                   |
| 18°                | MIT AMBIENTE S.R.L.                                     | 313.059                              |                                      |                                        |
| 19°                | FAB LAB S.R.L.                                          | 306.618                              | 63.853                               | 380,2                                  |
| 20°                | 2D1M MECCANICA S.R.L.                                   | 297.200                              | 24.065                               | 1135,0                                 |
| 21°                | NOBODY S.R.L.                                           | 275.587                              | 237.189                              | 16,2                                   |
| 22°                | SSG S.R.L.                                              | 274.535                              | 215.678                              | 27,3                                   |
| 23°                | CAMPUS PESARO ENERGY S.R.L.                             | 270.291                              | 261.294                              | 3,4                                    |
| 24°                | SANITAS IMPRESA SOCIALE SRL                             | 266.906                              | 3.237                                | 8145,5                                 |
| 25°                | YESI FOOD S.R.L. SOCIETA' AGRICOLA                      | 257.708                              | 47.756                               | 439,6                                  |
| 26°                | GAMMA X S.R.L.                                          | 235.709                              | 33.328                               | 607,2                                  |
| 27°                | BIKE S.R.L.                                             | 235.503                              | 58.058                               | 305,6                                  |
| 28°                | LINSET CO. S.R.L.                                       | 217.321                              |                                      |                                        |
| 29°                | IPMA S.R.L.                                             | 172.090                              | 9.420                                | 1726,9                                 |
| 30°                | ENERLAB SOCIETA' COOPERATIVA                            | 171.013                              | 83.309                               | 105,3                                  |
| 31°                | ENNEBI S.R.L.                                           | 164.060                              |                                      |                                        |
| 32°                | CHERRY MERRY LAB S.R.L.                                 | 163.565                              | 58.878                               | 177,8                                  |
| 33°                | SEA ENGINEERING SOCIETA' COOPERATIVA                    | 159.854                              |                                      |                                        |
| 34°                | ENEWRGY S.R.L.                                          | 128.671                              |                                      |                                        |
| 35°                | INSIEME S.R.L.                                          | 114.784                              | 49.354                               | 132,6                                  |
| 36°                | ANPAGI S.R.L.                                           | 109.014                              |                                      |                                        |
| 37°                | HABITEKO SRL                                            | 102.557                              | 121.492                              | -15,6                                  |

**Figura 8 – Ricavi somma delle start-up innovative con continuità di bilanci 2012-2014 (29 imprese)**



La distribuzione nel territorio delle start-up innovative è molto diversa da quella consolidatasi nella regione per le attività manifatturiere. Le start-up innovative tendono, infatti, a localizzarsi nei maggiori centri urbani e a ridosso degli atenei dai quali originano la gran parte dei team imprenditoriali (Figura 9). La preminenza dei comuni di Ancona e Jesi si spiega anche con la localizzazione in queste città dei tre incubatori certificati presenti nella regione Marche (JCube e ERstartups a Jesi e The Hives ad Ancona).

La Figura 10 evidenzia il totale del valore della produzione per comune, calcolato per le start-up innovative per le quali è disponibile il bilancio 2015 (il cui valore complessivo è di circa 28 milioni di Euro). La distribuzione risente della notevole dispersione del valore della produzione per singola start-up. Tuttavia, si conferma la rilevanza della provincia di Ancona nel concentrare l'attività delle start-up innovative.

**Figura 9 – Start-up innovative per comune al settembre 2016**

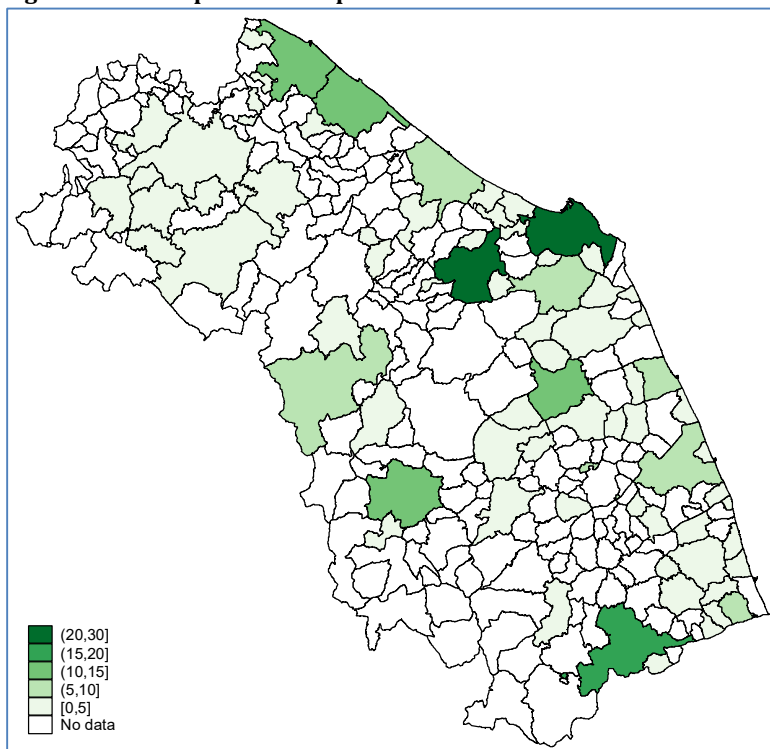
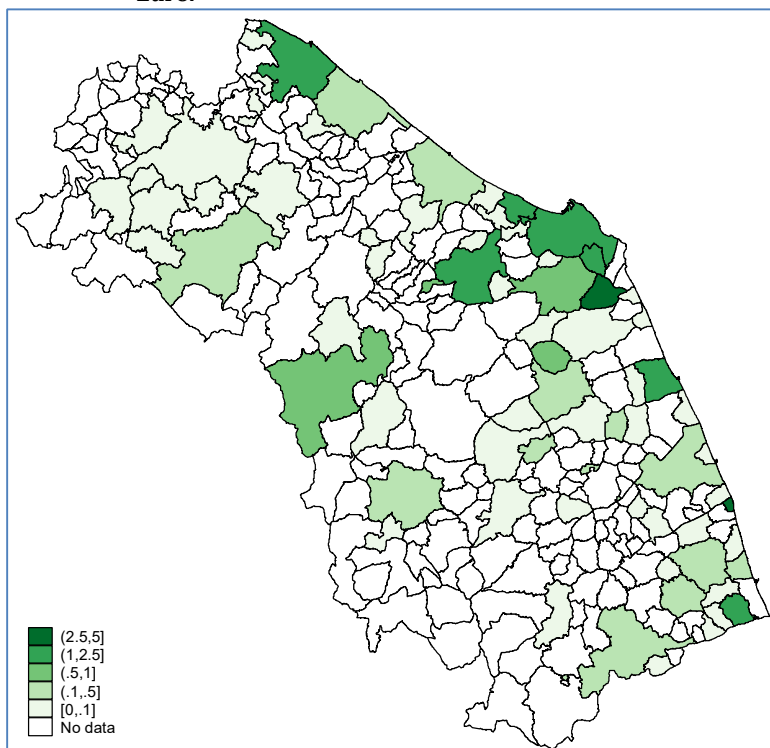


**Figura 10 – Totale valore della produzione delle start-up innovative per comune (2015). Valori in milioni di Euro.**



### **3.2 Il sostegno alle start-up innovative: incubatori e acceleratori**

La Legge 221/2012 istitutiva del registro speciale delle start-up innovative ha previsto una serie di incentivi e facilitazioni finalizzate a favorire la nascita e lo sviluppo di tali imprese.<sup>15</sup>

La normativa nazionale è senz'altro importante per creare un contesto favorevole alla diffusione del fenomeno. I risultati, brevemente esaminati nella sezione precedente, dimostrano che i provvedimenti legislativi sono stati molto efficaci nel promuovere la nascita di start-up innovative; meno nel favorirne la crescita. Come già accennato, quest'ultima è condizionata non solo dal contesto normativo nazionale ma da alcune condizioni specifiche nelle quali si trovano ad operare le nuove imprese. Condizioni che riguardano in misura preponderante il contesto locale piuttosto che il quadro regolatorio nazionale. In tale ambito assume rilievo la presenza nel contesto locale di operatori specificamente dedicati a sostenere lo sviluppo delle start-up. Fra questi gli incubatori e acceleratori, non a caso anch'essi espressamente previsti e normati all'interno della legge istitutiva delle start-up.

Gli incubatori sono imprese che ospitano, sostengono e accompagnano lo sviluppo di start-up che in linea generale dovrebbero operare in settori innovativi. Il supporto va dal concepimento dell'idea imprenditoriale alle prime fasi di sviluppo; ciò avviene attraverso l'offerta di un ventaglio di servizi che vanno dalla formazione al sostegno operativo e manageriale, la messa a disposizione di luoghi e strumenti di lavoro e favorendo il contatto tra investitori e start-up ad alto potenziale di crescita. L'incubatore può essere considerato un "facilitatore" dei processi di crescita, accelerando i tempi di sviluppo di realtà innovative.

Gli obiettivi ultimi (missione) di un incubatore possono essere molteplici: lo sviluppo economico di un'area svantaggiata, la creazione di occupazione, la nascita di startup in settori innovativi, la diffusione dell'imprenditorialità, la commercializzazione di tecnologia. Anche la gamma dei servizi offerti può variare considerevolmente: il supporto alle nuove iniziative imprenditoriali avviene spesso attraverso la fornitura di

---

<sup>15</sup> La normativa sulle start-up innovative è stata esaminata nel dettaglio nel precedente Rapporto.

servizi di assistenza e di supporto alla formulazione del business plan e dei piani di sviluppo commerciale, lo sviluppo del team imprenditoriale, la ricerca di fonti di finanziamento, l'accesso a servizi professionali specialistici. Molto spesso a tali servizi si accompagna l'offerta di infrastrutture fisiche (spazi, laboratori di ricerca, ecc.) e di altre facilities. Il periodo di affiancamento della star-up da parte dell'incubatore è variabile ma comunque limitato; in linea generale non si superano quasi mai i 3 anni d'incubazione.

Il decreto del MISE del 2013 ha definito puntualmente i requisiti qualificanti di queste strutture affinché l'incubatore possa essere definito "incubatore certificato".

I requisiti affinché un incubatore possa ottenere la certificazione sono i seguenti:

- è una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, di diritto italiano ovvero una Società Europea residente in Italia ai sensi dell'articolo 73 del D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, che offre servizi per sostenere la nascita e lo sviluppo di start-up innovative;
- dispone di strutture, anche immobiliari, adeguate ad accogliere start-up innovative, quali spazi riservati per poter installare attrezzature di prova, test, verifica o ricerca;
- dispone di attrezzature adeguate all'attività delle start-up innovative, quali sistemi di accesso in banda ultralarga alla rete internet, sale riunioni, macchinari per test, prove o prototipi;
- è amministrato o diretto da persone di riconosciuta competenza in materia di impresa e innovazione e ha a disposizione una struttura tecnica e di consulenza manageriale permanente;
- ha regolari rapporti di collaborazione con università, centri di ricerca, istituzioni pubbliche e partner finanziari che svolgono attività e progetti collegati a start-up innovative;
- ha adeguata e comprovata esperienza nell'attività di sostegno a start-up innovative.

Per gli incubatori certificati è stata istituita un'apposita sezione speciale del registro delle imprese a cui l'incubatore certificato deve essere iscritto al fine di poter beneficiare della relativa disciplina su alcune misure agevolative destinate anche alle

start-up innovative. E' fatto obbligo agli incubatori di fornire un aggiornamento periodico dei requisiti con cadenza semestrale.

L'obiettivo di questa certificazione è quello di incentivare la crescita dimensionale degli incubatori, valorizzando nel territorio nazionale le strutture di eccellenza capaci di imprimere un forte sviluppo al sistema produttivo.

A settembre 2016 i 38 incubatori certificati (Business Innovation Centres - BICs, incubatori universitari, incubatori privati indipendenti e incubatori privati dipendenti da grandi imprese), quasi 3/4 dei quali localizzati al Nord, circa il 30% al Centro e uno soltanto nell'area del Mezzogiorno (in Sardegna).

**Tabella 7** - Incubatori certificati per regione (settembre 2016)

| <b>Regione</b>        | <b>Incubatori Certificati</b> |
|-----------------------|-------------------------------|
| Lombardia             | 14                            |
| Friuli Venezia Giulia | 4                             |
| Lazio                 | 4                             |
| Piemonte              | 3                             |
| Veneto                | 3                             |
| Emilia-Romagna        | 3                             |
| Marche                | 3                             |
| Toscana               | 2                             |
| Sardegna              | 1                             |
| Trentino-Alto Adige   | 1                             |
|                       |                               |
| Nord-Ovest            | 17                            |
| Nord-Est              | 8                             |
| Centro                | 12                            |
| Mezzogiorno           | 1                             |
|                       |                               |
| <b>Italia</b>         | <b>38</b>                     |

Fonte: elaborazioni su dati Infocamere

Il 26% degli incubatori impiega meno di 4 addetti e il 60% meno di 9 addetti. Si tratta, pertanto, di società relativamente piccole. Analizzando il valore della produzione, nel 2014 i 35 incubatori certificati hanno fatturato in media 1 milione di euro, con un massimo che sfiora i 6 milioni di euro. Il capitale sociale di queste imprese è in media di 1,9 milioni, con un valore massimo di capitalizzazione che sfiora i 10 milioni.

Il fenomeno degli incubatori in Italia risulta piuttosto eterogeneo: molti BIC (business innovation center) e parchi tecnologici esistenti si sono dotati di un incubatore, altri sono nati all'interno delle università, altri per iniziativa privata o con il supporto di finanziamenti pubblici. Le forme organizzative, i modelli operativi e la capacità di attrazione delle idee innovative sono molto differenziati. La selezione delle startup

innovative da incubare avviene per lo più mediante un processo continuo “a sportello” o attraverso delle “call”. Gli incubatori sono coinvolti soprattutto nelle fasi preliminari di definizione dell’idea di business, mentre il coinvolgimento è ancora contenuto in quelle di raccolta dei capitali e di supporto allo sviluppo commerciale.

Anche nel caso degli incubatori, oltre che delle start-up innovative, le Marche hanno reagito con prontezza agli stimoli provenienti dal nuovo contesto economico e normativo. Attualmente operano nelle Marche diversi incubatori d’impresa. Alcuni sono di iniziativa e gestione privata; altri sono sorti con il sostegno di enti e istituzioni locali. Tre di questi incubatori, JCube e ERstartups con sede a Jesi e The Hive con sede ad Ancona, risultano incubatori certificati dal Ministero dello Sviluppo Economico, in quanto posseggono i requisiti previsti dallo stesso ministero.

**JCube** nasce nel 2012 ed è stato il primo incubatore d’imprese attivo nella regione Marche ed il primo a conseguire lo standard di incubatore certificato nel centro Italia. E’ stato riconosciuto dalla Regione Marche come Centro di Trasferimento Tecnologico. JCube, nato dalla partnership tra il Gruppo Maccaferri, Università Politecnica delle Marche e Comune di Jesi, ha la mission di supportare lo sviluppo di nuove startup, offrendo servizi d’accompagnamento e tutoraggio, fornendo spazi attrezzati e competenze qualificate e favorendo la crescita di un ecosistema dell’innovazione. Grazie agli accordi stretti con attori come WCap (TIM S.p.a), Premio Gaetano Marzotto, P101 Ventures, Unicredit Start-up Lab, Unipol Ideas e con i principali incubatori del panorama italiano, le startup incubate hanno numerosi canali di accelerazione e networking con investitori e gruppi industriali.

A quattro anni dalla sua fondazione, JCube è diventato una “piattaforma” che ha l’obiettivo di favorire la crescita di un ecosistema dell’innovazione in Italia e nell’area adriatica, attraverso iniziative, infrastrutture fisiche, network e uno specifico know-how per il supporto dell’imprenditorialità.

JCube recentemente ha ampliato le proprie strutture e attività con l’obiettivo di diventare un parco d’innovazione nelle Marche. Nel 2015 ha inaugurato un laboratorio dedicato alla manifattura additiva e ha avviato progetti di open innovation per il mondo corporate e di accelerazione a supporto delle startup.

Ad oggi le start-up incubate da JCube sono 23 (vedi Tabella 8), di cui 10 hanno terminato il percorso d’incubazione.

**Tabella 8 – Start-up incubate presso l'incubatore JCube**

| Denominazione          | Valore della produzione 2014 (Euro) | Valore della produzione 2015 (Euro) | Anno inizio attività | Settore                        | Start-up innovativa |
|------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------|--------------------------------|---------------------|
| Life Code srl*         | 622.184                             | -                                   | 2013                 | Industrie alimentari           | SI                  |
| Hyperlean srl*         | 410.032                             | 832.537                             | 2011                 | Produzione di software         | SI                  |
| GreenTech srl*         | 72.959                              | 62.335                              | 2013                 | Ricerca scientifica e sviluppo | SI                  |
| Hikore 2.0 s.r.l.*     | 51.600                              | -                                   | 2013                 | Produzione di software         | SI                  |
| Yesifood srl*          | 47.756                              | 257.708                             | 2013                 | Coltivazioni agricole          | SI                  |
| DB World srl*          | 25.220                              | 19.599                              | 2011                 | Commercio all'ingrosso         | SI                  |
| Nano-Tech srl*         | 24.693                              | 76.495                              | 2011                 | Ricerca scientifica e sviluppo | SI                  |
| OMICA srl              | 20.000                              |                                     | 2014                 | Produzione di software         | SI                  |
| Labme innovations srl  | 15.639                              | n.d.                                | 2013                 | Ricerca scientifica e sviluppo | SI                  |
| AESIS Therapeutics srl | 13.000                              | 15.171                              | 2013                 | Ricerca scientifica e sviluppo | SI                  |
| Job Disabili srl*      | 12.215                              | -                                   | 2013                 | Produzione di software         | NO                  |
| Mivell srls            | 1.169                               | 2.585                               | 2014                 | Ricerca scientifica e sviluppo | SI                  |
| InnovaME Lab srl*      | -                                   | 14.901                              | 2014                 | Ricerca scientifica e sviluppo | SI                  |
| Bio-ERG. Srl           | -                                   | 44.964                              | 2012                 | Prodotti chimici               | SI                  |
| EvoCube 3DP srls       | n.d.                                | n.d.                                | 2015                 | Apparecchi biomedicali         | SI                  |
| N.I.Te. srl*           | -                                   | -                                   | 2012                 | Produzione di software         | SI                  |
| StartYourProjects srls | n.d.                                | 20.000                              | 2015                 | Servizi d'informazione         | SI                  |
| Tangis srl             | n.d.                                | n.d.                                | 2013                 | Produzione di software         | SI                  |
| Badeggs srl            | n.d.                                | -                                   | 2015                 | Servizi d'informazione         | SI                  |
| Up srl                 | n.d.                                | 2.160                               | 2015                 | Produzione di software         | SI                  |
| Goodytaly srls         | n.d.                                | 5.880                               | 2015                 | Ricerche di mercato            | SI                  |
| Talent srl             | n.d.                                | 10.766                              | 2015                 | Istruzione                     | SI                  |
| By-ento srl            | -                                   | -                                   | 2015                 | Commercio all'ingrosso         | SI                  |

\*Start-up che alla data di Settembre 2016 sono uscite dal percorso d'incubazione

**The Hive** è un incubatore, acceleratore e spazio di coworking nato nel 2013; nel 2014 ha ottenuto la certificazione dal Ministero dello Sviluppo Economico. The Hive è una piattaforma collaborativa finalizzata a creare una community di persone e società che opereranno in modo indipendente ma che condividono una rete di conoscenze e competenze. Nato con un focus territoriale nelle Marche, in pochi anni si è esteso in maniera considerevole aprendo nuove sedi sia in Italia sia in Europa.

La missione di The Hive è quella di supportare imprenditori e professionisti ad avviare rapidamente e con successo il loro business, integrando talenti, tecnologie, know-how e capitale all'interno di una rete di nuove imprese. Inoltre, The Hive finanzia e supporta lo nascita e lo sviluppo delle start-up incubate. Alle startup vengono forniti servizi di tutoraggio, mentoring, supporto alla definizione di piani industriali ed economici, spazi

e competenze per la realizzazione di prototipi, formazione e consulenza. Nel 2013, l'incubatore The Hive ha organizzato una business plan competition con in palio 100.000 Euro, ripartiti in contributi in conto capitale e servizi offerti dall'incubatore stesso.

The Hive gestisce anche il BAN (Business Angel Network) Marche che mira a favorire la crescita di nuove iniziative imprenditoriali mettendo a disposizione un supporto manageriale e finanziario da parte di investitori privati.

Le start-up incubate da The Hive sono 49 (vedi Tabella 9) di cui 18 hanno terminato il percorso d'incubazione.

Energy Resources ha fondato un incubatore **ERstartups** focalizzato sul cleantech, e sulle tecnologie facenti parte della "green economy", dall'utilizzo delle energie rinnovabili, alla realizzazione di app per monitorare e migliorare l'efficienza energetica, dalla diffusione di cibi a km0 alla eco-mobilità ed altro. L'incubatore si sviluppa su 1000 mq di uffici ed openspace, laboratori, sale prove e prototipi. I principali servizi offerti dall'incubatore alle start-up incubate sono: sviluppo del business, fundraising, supporto legale, servizi di internazionalizzazione, recruiting per start-up che devono completare il team, mentoring e tutoring. Le start-up incubate si possono dividere in macroaree: economia circolare, digitale, efficienza energetica, mobilità sostenibile, gestione e sostenibilità. Ad oggi le start-up incubate da Energy Resources sono 34 (vedi Tabella 10).

**Tabella 9 - Start-up incubate presso l'incubatore The Hive**

| <b>Denominazione</b>         | <b>Valore della produzione 2014 (Euro)</b> | <b>Valore della produzione 2015 (Euro)</b> | <b>Anno inizio attività</b> | <b>Settore</b>                                                                          | <b>Start-up innovativa</b> |
|------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Synbiofood srl               | 497.987                                    | 1.138.108                                  | 2013                        | Ricerca scientifica e sviluppo                                                          | SI                         |
| Iside srl*                   | 363.075                                    | n.d.                                       | 2010                        | Apparecchiature elettriche                                                              | SI                         |
| MIND X UP srl                | 240.528                                    | 474.442                                    | 2013                        | Produzione di software                                                                  | SI                         |
| ITALE*                       | 174.194                                    |                                            | 2014                        | Altri mezzi di trasporto                                                                |                            |
| The White Lab srls*          | 66.741                                     |                                            | 2014                        | Produzione di software                                                                  | SI                         |
| Fab Lab srl                  | 63.853                                     | 306.618                                    | 2013                        | Produzione di software                                                                  | SI                         |
| Insieme srl                  | 49.354                                     | 114.784                                    | 2013                        | Supporto per le funzioni d'ufficio                                                      | SI                         |
| Quinoa Marche srls           | 14.762                                     | 78.377                                     | 2014                        | Industrie alimentari                                                                    |                            |
| Visionar srl                 | 3.999                                      | n.d.                                       | 2013                        | Altri mezzi di trasporto                                                                | SI                         |
| Overout srl*                 | 2.000                                      | 7.318                                      | 2014                        | Apparecchiature elettriche                                                              | SI                         |
| Barny srl*                   |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| B.E.L. On Line srls          |                                            |                                            | 2013                        | Sistemi di informazione e formazione                                                    | SI                         |
| Belive.me                    |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| BeOnSocial*                  |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| BioPic srl                   |                                            |                                            | 2015                        | Biotecnologie                                                                           | SI                         |
| C28*                         |                                            |                                            |                             | Supporto per le funzioni d'ufficio                                                      |                            |
| Cooder*                      |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| Ennebi srl*                  |                                            | 164.060                                    | 2015                        | Macchinari ed apparecchiature                                                           | SI                         |
| Flux*                        |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| FWR                          |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| Imac*                        |                                            |                                            | 1967                        |                                                                                         |                            |
| Madeba LAB srls*             |                                            | 49.954                                     | 2013                        | Produzione di software                                                                  | SI                         |
| MarcheBikeLife srl           |                                            | 9.266                                      | 2014                        | Servizi d'informazione                                                                  | SI                         |
| Marche WOW*                  |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| MINIJOB srl*                 |                                            | n.d.                                       | 2016                        | Prodotti e servizi innovativi                                                           |                            |
| Poeta Giorgio*               |                                            |                                            | 2004                        | Coltivazioni agricole                                                                   |                            |
| Sementera onlus*             |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| Startzai srl                 |                                            |                                            | 2013                        | Piattaforma di crowdfund                                                                | SI                         |
| SuperAbili*                  |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| UTank*                       |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| WeBox Studio                 |                                            |                                            | 2013                        | Produzione di software                                                                  |                            |
| LeafSpace                    |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| Mash srl                     |                                            | 5.955                                      | 2015                        | Organizzazione e gestione di attività di tipo turistico, sportivo, ricettivo, culturale | SI                         |
| Digiscoping Tour             |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| HeyFoo srl                   |                                            |                                            | 2016                        | Intermediazione, promozione on line                                                     |                            |
| Nutrinsect srl               |                                            |                                            | 2016                        | Biotecnologie                                                                           | SI                         |
| TripLab                      |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| Mille Querce srl             |                                            |                                            | 2015                        | Agronomia                                                                               | SI                         |
| Pharma & food consulting srl |                                            | 7.500                                      | 2015                        | Farmaceutica e nutraceutica                                                             | SI                         |
| Kidney Dose                  |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| Drones Agility               |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |
| Cimbas                       |                                            |                                            |                             |                                                                                         |                            |

**Tabella 10 - Start-up incubate presso l'incubatore ERstartups**

| <b>Denominazione</b>          | <b>Anno inizio attività</b> | <b>Settore</b>                                                                                                   | <b>Start-up innovativa</b> |
|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|
| Your Energy srls              | 2015                        | Centraline elettroniche per l'utilizzo di impianti fotovoltaici                                                  | SI                         |
| i-Home srls                   | 2015                        | Domotica                                                                                                         | SI                         |
| Green Vehicles srls           | 2015                        | Generatori di corrente                                                                                           | SI                         |
| Pellet Generation             | 2016                        | Servizi innovativi                                                                                               | SI                         |
| PV Tech srl                   | 2014                        | Servizi innovativi                                                                                               | SI                         |
| Smart Grid solution           |                             |                                                                                                                  |                            |
| overConn                      |                             |                                                                                                                  |                            |
| Smart energy restaurant       |                             |                                                                                                                  |                            |
| Smart energy hotel            |                             |                                                                                                                  |                            |
| i-Solving                     |                             |                                                                                                                  |                            |
| IPR Max srl                   | 2016                        | Servizi innovativi                                                                                               | SI                         |
| iFly                          |                             |                                                                                                                  |                            |
| iMove                         | 2014                        | Servizi innovativi                                                                                               | SI                         |
| House Off Grid srl            | 2014                        | Servizi innovativi                                                                                               | SI                         |
| GreenKar srl                  | 2015                        | Servizi innovativi                                                                                               | SI                         |
| Green Battery srls            | 2015                        | Batterie di accumulo                                                                                             | SI                         |
| Free Bill                     | 2014                        | Servizi innovativi                                                                                               | SI                         |
| Smart PV Wind                 |                             |                                                                                                                  |                            |
| Emc Comm srl                  | 2016                        | Servizi innovativi                                                                                               | SI                         |
| Electric Veicle Distribution  |                             |                                                                                                                  |                            |
| Synenergy                     |                             |                                                                                                                  |                            |
| Electric Vehicle Evolution    |                             |                                                                                                                  |                            |
| Driverless srls               | 2015                        | Sistemi per il trasporto senza pilota                                                                            | SI                         |
| Drive Electric srl            | 2014                        | Servizi innovativi                                                                                               | SI                         |
| Cool Heat srl                 | 2014                        | Servizi innovativi                                                                                               | SI                         |
| La terra e il sole srls       | 2015                        | Software per la vendita e la distribuzione                                                                       | SI                         |
| 3Air srl                      | 2014                        | Servizi innovativi                                                                                               | SI                         |
| Water Distribution Italia srl | 2016                        | Servizi innovativi                                                                                               | SI                         |
| Water Soft Italia srl         | 2016                        | Servizi innovativi                                                                                               | SI                         |
| 1Sticket                      |                             |                                                                                                                  |                            |
| Range Extender srls           | 2015                        | Produzione di kit "plug & play" per aumentare l'autonomia delle batterie di ogni tipo di veicolo                 | SI                         |
| Limcar srls                   | 2015                        | Produzione di componenti per veicoli elettrici in grado di ridurre i consumi e le emissioni nocive nell'ambiente | SI                         |

Oltre ai 3 incubatori certificati, nelle Marche sono state avviate negli anni recenti diverse iniziative di incubatori/acceleratori volti a sostenere start-up innovative.

- Hub 21 ad Ascoli Piceno è un polo tecnologico, scientifico e culturale che sostiene la nascita e lo sviluppo di startup, attrae imprese innovative orientate alla ricerca e alla progettazione, stimola e supporta i processi di innovazione tecnologica e gestionale e di rigenerazione delle imprese esistenti. Da diversi anni Hub 21, in collaborazione con Confindustria Giovani Ascoli Piceno, è promotore dello “start-up weekend” di Ascoli Piceno. Ad oggi Hub21 ha incubato 12 start-up.
- Bp Cube nasce a Pesaro nel 2013 come primo incubatore della provincia di Pesaro e Urbino con l’obiettivo di fornire consulenza e competenze per lo sviluppo di idee imprenditoriali. Nel 2015, i fondatori di BP Cube, in collaborazione con altri soggetti, hanno fondato ID 106, uno spazio di coworking che si pone come centro propulsore di nuove idee creative e di business. Nel 2016 BP Cube ha promosso, in collaborazione con Confindustria Pesaro Urbino e l’Università Carlo Bo di Urbino, il concorso “E Se Funzionasse?”, per il supporto all’avvio di nuove imprese ed il sostegno alla trasformazione digitale delle PMI. Ad oggi BP Cube ha incubato 4 start-up.
- U-I.S.I. Cube incubatore tecnologico dell’Università di Camerino. È uno spazio per aggregare gli spin off dell’Università di Camerino in uno stesso luogo fisico con l’obiettivo di sostenere l’imprenditorialità ad alto contenuto di conoscenza.
- Crea Hub, incubatore promosso all’Università di Macerata. Nasce nel 2016 come contenitore per gli spin-off dell’università di Macerata, e come luogo di sviluppo di creatività ed innovazione, con un focus su progetti culturali e creativi.

In linea con il panorama nazionale, gli incubatori presenti nelle Marche ospitano imprese orientate per la maggior parte al mondo digitale. E’ significativa, come evidenziato nel paragrafo precedente, la presenza di iniziative orientate all’attività manifatturiera.

## **4. La formazione all'imprenditorialità**

### **4.1 Il dibattito sulla formazione all'imprenditorialità**

Il tema della formazione all'imprenditorialità è emerso negli USA nel corso degli anni '70 in relazione ad alcuni cambiamenti che hanno investito l'economia e la società dei paesi avanzati. Questi cambiamenti hanno determinato la fine di quella che è stata definita la 'golden age' del capitalismo mondiale, caratterizzata da tassi di crescita elevati e stabili; essi sono associati a tre principali fattori: a) l'accentuata turbolenza del quadro macroeconomico; b) la crisi nella domanda delle produzioni standardizzate; c) l'accelerazione del progresso tecnologico e della rivoluzione informatica.

La trasformazione è stata così profonda che gli anni '70 sono considerati l'inizio della terza rivoluzione industriale. Fra gli aspetti di questa rivoluzione vi è l'inversione della tendenza alla crescita della dimensione media delle imprese; tendenza che fino si era mantenuta inalterata fin dalla prima rivoluzione industriale. Fino agli anni '70 la modernizzazione e lo sviluppo dei sistemi economici erano associati alla progressiva riduzione del peso delle piccole imprese a favore della grande impresa. Quest'ultima risultava molto più efficiente nella gestione dei processi di produzione e capace di guidare i processi di innovazione.

Vi sono due testi che più di altri hanno influenzato il dibattito su questi aspetti. Il primo è quello di Schumacher (1973) il cui titolo – *small is beautiful* – è diventato lo slogan dei sostenitori delle piccole imprese nei decenni successivi. Nel testo l'autore sostiene che nelle nuove condizioni di mercato le piccole imprese sono più adatte delle grandi a sfruttare le nuove tecnologie e a soddisfare la domanda dei consumatori. Il secondo è quello di Birch (1987) nel quale l'autore dimostra che la creazione di nuova occupazione negli USA non è dovuta alle grandi imprese (che al contrario contraggono gli occupati) ma alle nuove imprese e alle piccole imprese. Dando con ciò un implicito sostegno alla tesi di Schumacher.

Nel corso degli anni '70 e '80 in Italia si assisteva alle stesse tendenze. In misura ancor più accentuata a causa della repentina e profonda crisi delle grandi imprese pubbliche e private e del contemporaneo successo dei sistemi di piccola impresa che caratterizzavano in particolare le regioni del nord-est e del centro (Fuà, 1983; Becattini, 1987).

In questo contesto la creazione di nuove imprese diviene un indicatore sempre più rilevante della capacità di un sistema economico (locale o nazionale) di produrre sviluppo e occupazione. Inizia e si sviluppa rapidamente nel corso degli anni '80 un filone di studi sull'imprenditorialità, volto a esaminare da quali fattori dipende la propensione degli individui ad avviare nuove iniziative e quali fattori determinano il successo di tali iniziative una volta avviate.

I primi studi sull'imprenditorialità tendono a focalizzare l'attenzione sulle caratteristiche personali dell'imprenditore, nel tentativo di individuare quali sono i tratti caratteriali distintivi di chi decide di perseguire una carriera imprenditoriale. Si tratta del cosiddetto '*trait approach*'. Il trait approach tende a sostenere che la capacità imprenditoriale è in gran parte innata o frutto della socializzazione primaria e di conseguenza a sminuire il ruolo della formazione: "imprenditori si nasce e non si diventa".

Il rapido progresso degli studi sul fenomeno dell'imprenditorialità produce fin dagli inizi un cambiamento di prospettiva rispetto al '*trait approach*'. Il contributo che più di altri ha influenzato questo cambio di prospettiva è considerato quello di Gartner (1988) il cui titolo è emblematico del nuovo orientamento: "*who is the entrepreneur is the wrong question*". Nel lavoro l'autore sostiene che è inutile ricercare i tratti caratteriali che definiscono l'imprenditore, dal momento che tutti possono essere imprenditori. Si è imprenditori quando ci si comporta in modo imprenditoriale e non una volta per sempre. L'aspetto rilevante è, pertanto, capire in cosa consiste l'attività imprenditoriale e non chi è l'imprenditore. Secondo Gartner (1988) l'imprenditorialità consiste nella creazione di nuove organizzazioni. Non necessariamente una nuova organizzazione si associa ad una nuova impresa; potrebbe trattarsi anche di una nuova iniziativa all'interno di imprese o organizzazioni già operanti.

In questa prospettiva assume rilevanza la riflessione sulle competenze che una persona deve possedere per svolgere in modo efficace l'attività imprenditoriale. Inizia, quindi, la riflessione anche sul modo con il quale è possibile trasmettere ed acquisire queste competenze. In questo senso, l'imprenditorialità può essere insegnata.

I principali destinatari dell'attività di formazione all'imprenditorialità sono coloro i quali stanno per iniziare la carriera lavorativa. Iniziano pertanto a diffondersi, in primo luogo negli USA e successivamente negli altri paesi, corsi di formazione all'imprenditorialità all'interno dei curricula universitari (Katz, 2003). La formazione

imprenditoriale a livello universitario è tanto più rilevante poiché l'evidenza empirica sull'impatto economico delle nuove imprese dimostra che non è tanto la quantità di nuove imprese che conta quanto la qualità delle stesse. Quest'ultima è associata in primo luogo alla capacità delle nuove imprese di introdurre innovazioni nel sistema economico e sociale e di sviluppare attività con elevati livelli di conoscenza. Queste caratteristiche sono più frequentemente riscontrate in imprese avviate da persone con elevati livelli di scolarizzazione e a diretto contatto con gli ambienti della ricerca, dai quali attingono nuove idee e competenze. Nei paesi avanzati le università diventano uno dei luoghi privilegiati per lo sviluppo delle competenze imprenditoriali e per lo stimolo all'avvio di nuove iniziative imprenditoriali, in particolare nei settori a più alto contenuto di conoscenza.

Già alla fine del secolo scorso la formazione imprenditoriale risulta ampiamente diffusa negli USA e in tutti i paesi del nord-Europa (Iacobucci and Micozzi, 2012). In Italia il fenomeno si è sviluppato con notevole ritardo, anche a causa di un consolidato retaggio culturale che tende a porre una netta separazione fra la carriera imprenditoriale, per lo più associata a persone con esperienza lavorativa e bassi livelli di istruzione, e la carriera universitaria, prevalentemente orientata all'entrata nella pubblica amministrazione o nelle professioni. A ciò si è aggiunta, in tempi più recenti, la rigidità che caratterizza gli ordinamenti universitari sia per la definizione degli ambiti disciplinari all'interno dei quali sono inquadrati i docenti sia per la scarsa flessibilità e autonomia accordata agli atenei nella definizione dei curricula.

#### **4.2 I contenuti della formazione imprenditoriale**

Prescindendo dalle questioni regolamentari, uno dei problemi che caratterizza la formazione imprenditoriale nelle università italiane è l'eccessiva finalizzazione di questa iniziativa verso l'avvio di nuove imprese. Ciò ha determinato una concentrazione della formazione imprenditoriale nell'acquisizione delle tecniche e delle conoscenze necessarie all'avvio di una nuova impresa. Una buona parte dei corsi di formazione all'imprenditorialità riguarda, infatti, la costruzione del business plan. In generale, in questi corsi si riconosce che la pratica è altrettanto rilevante della teoria e si propone ai partecipanti un coinvolgimento attivo nello sviluppo del business plan o nella simulazione di avvio di una nuova iniziativa.

Il dibattito recente in tema di formazione all'imprenditorialità tende a mettere in discussione questo approccio e ad evidenziare una serie di aspetti problematici. Se è vero che imprenditori non si nasce ma si diventa è anche vero che per diventare imprenditori non è sufficiente acquisire le conoscenze necessarie ad avviare una nuova impresa. Chi intende agire da imprenditore deve, infatti, possedere alcuni requisiti.

Il primo è costituito dalla volontà di voler avviare un'attività imprenditoriale e la convinzione necessaria a superare le inevitabili difficoltà delle fasi iniziali. Questo richiede di interrogarsi sui fattori dai quali dipende la *propensione imprenditoriale* e sui modi con i quali può essere stimolata.

Il secondo aspetto deriva dalla constatazione che le opportunità imprenditoriali non sono qualcosa di già presente nel contesto economico e sociale, che l'imprenditore deve soltanto essere in grado di 'cogliere'. Le opportunità sono il risultato del modo con il quale l'imprenditore interpreta il contesto e crea soluzioni nuove. Questo aspetto è efficacemente sintetizzato dall'affermazione secondo la quale "*opportunities are made and not found*" (Ardichvili et al., 2003). Da quali fattori dipende questa capacità di interpretazione creativa del contesto economico e sociale è ancora oggetto di indagine, così come è aperto il tema delle modalità con le quali tale capacità può essere acquisita e sviluppata.

Un ulteriore elemento da tenere in considerazione nella formazione imprenditoriale è costituito dal fatto che l'imprenditore agisce sempre meno da 'lupo solitario' e deve sempre più essere capace di organizzare e gestire una squadra di persone. Nel caso di iniziative ad alto contenuto di conoscenza si tratta di team con competenze elevate e complesse. Per gestire tali team l'imprenditore non può limitarsi ad assumere una funzione di leadership (o di comando) ma deve anche dimostrare capacità di integrazione e di interazione in un gruppo di pari. Un eccesso di 'individualità' può essere controproducente, sia nei rapporti all'interno dell'impresa sia per quelli, sempre più frequenti, con altre organizzazioni e istituzioni.

L'attività imprenditoriale, comunque intesa, comporta l'assunzione di rischi. Non si tratta solo del rischio finanziario, associato all'investimento di capitali. Si tratta del rischio personale, associato al possibile 'fallimento' dell'idea per la cui realizzazione l'imprenditore ha deciso di investire tempo, energie, relazioni personali, ecc. Uno dei modi per favorire l'assunzione di questi rischi è ridurre il '*fear of failure*', che

soprattutto in Italia sembra essere uno dei principali ostacoli all'avvio di una carriera imprenditoriale. Occorre diffondere la convinzione che il 'fallimento' dei progetti è un aspetto fisiologico nell'attività imprenditoriale e che esso non implica il 'fallimento' dell'imprenditore. Al contrario, i fallimenti sono parte del processo di apprendimento e testimoniano la capacità dell'imprenditore di cimentarsi in iniziative caratterizzate da un elevato tasso di innovazione (e quindi, inevitabilmente, da un'elevata probabilità di fallimento).

Queste riflessioni sul contenuto dell'attività imprenditoriale aprono ad altrettante questioni relative al ruolo della formazione finalizzata alla loro acquisizione e al loro sviluppo.

La prima questione riguarda i metodi di formazione. Tenuto conto degli obiettivi che si intende raggiungere sembra ovvio che la formazione all'imprenditorialità non può avvenire utilizzando le tradizionali metodologie di trasmissione della conoscenza (lezioni, libri di testo, esercizi, ecc.) ma deve basarsi su una didattica attiva e in gran parte esperienziale.

La seconda questione è che lo sviluppo delle capacità imprenditoriali non può essere confinata alle fasi immediatamente precedenti l'ingresso nel mercato del lavoro (università o corsi post-laurea). Al contrario, essa deve investire l'intero processo di formazione, a partire dalla scuola primaria e secondaria.

Riflettere sui contenuti e sulle modalità con le quali è possibile introdurre la formazione imprenditoriale nell'ambito dei curricula scolastici e universitari assume particolare rilevanza se si considera che le competenze 'imprenditoriali' sopra sommariamente richiamate sono considerate sempre più rilevanti non solo ai per chi intende avviare una nuova impresa ma anche all'interno dei contesti organizzativi consolidati, pubblici o privati.

### **4.3 La formazione all'imprenditorialità nelle università italiane**

La dinamica imprenditoriale, in particolare nei settori a più alto contenuto di conoscenza, si crea dalla combinazione virtuosa di tre fattori: opportunità, persone formate (quindi persone che posseggono capacità e competenze imprenditoriali e tecniche) e risorse (finanziarie, tecnologiche e organizzative). Questi tre fattori sono influenzati da due importanti condizioni: un *framework* di regole che supportano l'imprenditorialità e una cultura che include l'ambiente di business, le attitudini delle persone e l'aspirazione a diventare imprenditori. Il ruolo del capitale umano nella spinta all'imprenditorialità dipende dalla capacità di cogliere le opportunità attraverso l'utilizzo di uno specifico set di competenze e risorse ma anche dallo sviluppo di specifiche attitudini. In questo senso la formazione imprenditoriale sta emergendo in diversi contesti educativi con lo scopo di diffondere la cultura imprenditoriale, promuovere l'autoimpiego, incentivare la creazione di uno status mentale favorevole all'imprenditorialità attraverso la formazione e l'apprendimento (Kuratko, 2005). Allo stesso tempo, la strategia di Lisbona ha posto l'accento sull'importanza di diffondere la cultura imprenditoriale (European Commission, 2006), e sulla necessità di un approccio più sistematico alla formazione imprenditoriale sottolineando il ruolo della stessa nella creazione di una cultura imprenditoriale europea.

Molti studi confermano che la formazione imprenditoriale può influenzare il comportamento e la futura attitudine degli studenti (Fayolle et al., 2006). Tuttavia l'attuale situazione relativa alla formazione nelle università non è ritenuta efficace nel promuovere l'imprenditorialità. Kirby (2004) evidenzia come ci sia bisogno di compiere un passaggio da una formazione "sull'imprenditorialità" ad una formazione "per l'imprenditorialità". I metodi di insegnamento possono essere categorizzati in: metodi passivi (quindi lezioni frontali) o attivi (Mwasalwiba, 2010) che comprendono business game (Hindle, 2002); video and film (Verduyn et al. , 2009); role models o workshop con imprenditori (Hegarty, 2006; Fiet, 2000a, b); creazione di business plan; sviluppo di project works, partecipazione a business competition, o workshop in azienda (Keogh and Galloway, 2004). Attivare una nuova impresa è qualcosa di molto complesso e gli studenti che frequentano corsi imprenditoriali hanno la necessità di

sviluppare un range ampio di capacità pratiche e concettuali e soprattutto devono sviluppare la capacità di prendere decisioni in condizioni di incertezza.

L'importanza della formazione all'imprenditorialità ha portato ad un significativo aumento dei corsi dedicati alla formazione e gestione di imprese nell'ultimo decennio. L'Italia in questo scenario appare come un caso anomalo (Iacobucci & Micozzi, 2012) in quanto in un confronto internazionale fatto nel 1996, l'Italia compariva con zero corsi sull'imprenditorialità come la Danimarca e l'Ungheria, a fronte di 12 cattedre in UK, e 11 in Francia e Finlandia (Frank and Landstrom, 1997). Inoltre, mentre in quasi tutti i paesi europei i corsi sull'imprenditorialità crescevano per numero e importanza, in Italia la situazione è rimasta pressoché invariata fino ai primi anni 2000. Nel 2003 c'era un solo centro universitario per l'imprenditorialità all'Università Bocconi, mentre ad oggi sono presenti anche all'Università di Bologna, Bergamo, Università Cattolica del Sacro Cuore e Università Politecnica delle Marche.

In uno studio condotto nel 2011 (Iacobucci & Micozzi, 2012) sono stati analizzati i corsi relativi all'imprenditorialità presenti nell'anno accademico 2003-2004 e il confronto con l'anno accademico 2009-2010.<sup>16</sup>

La tabella che segue mostra il confronto tra la situazione nel 2003-2004 e la situazione nel 2009-2010.

**Tabella 11 - Corsi di laurea divisi per facoltà (Anno Accademico 2003-2004 e 2009-2010)**

| Anno accademico             | Anno 2003-2004 |            |          | Anno 2009-2010 |            |          |
|-----------------------------|----------------|------------|----------|----------------|------------|----------|
| CORSI / FACOLTA'            | Economia       | Ingegneria | Altro    | Economia       | Ingegneria | Altro    |
| Imprenditorialità           | 9              |            |          | 28             | 2          | 1        |
| Management dell'innovazione | 2              | 1          |          | 32             | 13         |          |
| Business planning           | 4              | 1          |          | 8              |            | 1        |
| <b>Totale</b>               | <b>15</b>      | <b>2</b>   | <b>0</b> | <b>68</b>      | <b>15</b>  | <b>2</b> |

In generale, si può affermare che nel 2003-2004 i corsi sull'imprenditorialità fossero concentrati nelle facoltà di economia e lo scopo era il trasferimento di conoscenze che permettessero allo studente di saper redigere un business plan.

---

<sup>16</sup> Fino al 2011 era possibile svolgere una ricerca per parola chiave nella banca dati del MIUR e visualizzare i nomi dei singoli corsi svolte nei diversi curricula, mentre ad oggi è possibile ricercare solo i nomi dei curriculum di laurea senza l'articolazione per corsi.

La situazione cambia leggermente nell'anno accademico 2009-2010 con l'aumento dei corsi imprenditoriali nelle facoltà scientifiche ma il cambiamento non è significativo.

La ragione della scarsa presenza di corsi dedicati all'imprenditorialità nelle università italiane può essere analizzato sotto due aspetti: la domanda e l'offerta.

Dal lato dell'offerta si nota la presenza di una tradizione culturale che non sostiene la formazione imprenditoriale e una rigidità del sistema universitario italiano nel cambiare corsi e curricula. Relativamente al primo aspetto il sistema universitario vede una forte separazione tra conoscenza teorica e pratica, considerando la prima superiore alla seconda. E questo si riflette anche nei metodi di insegnamento che sono basati spesso su lezioni dove non è previsto un ruolo attivo degli studenti. Inoltre in Italia, il peso delle facoltà umanistiche è ancora molto rilevante.

Relativamente al secondo aspetto, è solo dal 2001 che le università possono scegliere il nome dei corsi e dei curricula. Essendo l'imprenditorialità un concetto multidisciplinare, è difficile collocarlo in uno schema rigido di corsi.

Dal lato della domanda si assiste ad una sorta di distorsione culturale degli studenti universitari italiani: la maggioranza degli studenti che frequenta corsi di laurea umanistici ha l'obiettivo di iniziare una carriera nel settore pubblico o avere accesso alle professioni. Anche fra i frequentanti delle facoltà tecnico-scientifiche (ingegneria, medicina, architettura) è diffusa l'aspirazione alla carriera nell'ambito delle professioni piuttosto che come imprenditori.

Nel proseguo è riportata un'analisi condotta sui corsi di laurea che propongono argomenti orientati a fornire conoscenze e competenze imprenditoriali.

L'analisi è stata condotta consultando il sito del Miur<sup>17</sup> che permette la ricerca per parole chiave dei corsi di laurea attivi suddivisi per Area (sociale, scientifica, umanistica, sanitaria) nell'anno 2003 e nell'anno 2012.

Per la ricerca dei corsi sono state utilizzate una serie di parole chiave attinenti al tema dell'imprenditorialità: entrepreneurship; imprenditorialità; entrepreneurial; imprenditoriale; imprenditore; start-up; business plan; business model; management

---

<sup>17</sup> [http://off.cineca.it/pubblico.php/ricerca/show\\_form/p/cercauniv](http://off.cineca.it/pubblico.php/ricerca/show_form/p/cercauniv)

dell'innovazione; innovazione; innovation; trasferimento tecnologico; technology transfer; innovation management .

I corsi di laurea contenenti queste parole chiavi sono stati ricercati sia nell'ambito delle lauree triennali sia nell'ambito delle lauree magistrali.

Tra le parole chiave ricercate, nel 2003 la parola imprenditorialità compare solo una volta nella laurea specialistica in "Imprenditorialità ed Innovazione" a Campobasso (area sociale). Nel 2012 la parola imprenditorialità compare nella laurea specialistica per il corso "Imprenditorialità e Innovazione" a Bolzano e Campobasso, "Imprenditorialità e Qualità del Sistema Agroalimentare" a Palermo, "Imprenditorialità e Management Internazionale" proposto dall'Università degli Studi Insubria. Dall'analisi si evince come fra il 2002 e il 2012 vi è stato un incremento dell'attenzione data alla diffusione della cultura imprenditoriale dimostrata da un maggior numero di corsi di laurea specifici sull'imprenditorialità.

Nel 2003, i corsi di laurea con un focus sull'innovazione all'interno dell'area sociale risultavano in numero di 4, mentre in area scientifica ritroviamo il corso in "Biotecnologie per l'Innovazione di Processi e Prodotti" a Bari, "Tecnologie per l'innovazione" a Recanati (Università di Camerino) e il corso in "Tecnologie Fisiche Innovative" a Ferrara.

Nel 2012, tra le lauree triennali, rimane soltanto il corso in "Biotecnologie per l'Innovazione di Processi e di Prodotti" (BARI) e si aggiunge il corso in "Comunicazione, Innovazione, Multimedialità" dell'Università di Pavia.

Nell'ambito delle lauree specialistiche, è stato possibile trovare il corso in "Economia e Gestione delle Reti e dell'Innovazione" a Reggio Emilia, il sopracitato corso in "Imprenditorialità ed Innovazione" a Campobasso, il corso in "Management, innovazione e internazionalizzazione delle imprese" a Roma.

I corsi di laurea nell'ambito delle lauree specialistiche con un focus sull'innovazione nel 2012 sono presenti all'interno dell'area sociale con 5 corsi, mentre in area scientifica ritroviamo il corso in "Design del Prodotto per l'Innovazione" (Milano), "Design per l'Innovazione" (Napoli), "Ingegneria dell'innovazione del prodotto" (Vicenza), "Ingegneria elettronica per l'Industria e l'Innovazione" (Roma), "Ingegneria della Produzione Industriale e dell'Innovazione Tecnologica" (Torino).

Dall'analisi si evince quindi come ci sia un calo dei corsi di laurea triennale con focus sull'innovazione e un aumento nell'ambito delle lauree specialistiche.

Quello che si evince dall'analisi condotta è la lentezza con cui avviene l'introduzione di corsi orientati alla formazione imprenditoriale nelle università italiane.

Questo è particolarmente preoccupante considerando che l'Italia è caratterizzata da un basso tasso di attivazione imprenditoriale, una scarsa capacità di crescita rapida delle nuove imprese, una forte connotazione familiare delle imprese dal punto di vista della proprietà e del controllo, una concentrazione delle nuove imprese soprattutto nei settori tradizionali. Appare per questo quanto mai rilevante sostenere la propensione imprenditoriale di giovani con elevato livello di scolarizzazione, in particolare quelli con competenze tecnico-scientifiche. Le nuove imprese che si attivano da giovani laureati (come nel caso degli spin-off universitari e delle start-up innovative) sembrano in grado di introdurre cambiamenti significativi nei modelli di governance delle imprese e contribuire alla diversificazione delle specializzazioni produttive che caratterizzano l'Italia e le Marche.

Quello che si può auspicare in questo senso è l'aumento della formazione imprenditoriale soprattutto nelle facoltà tecnico scientifiche (da cui ci si aspetta il maggior contributo alla nascita di imprese high-tech). Più in generale, è auspicabile la diffusione di corsi finalizzati all'acquisizione delle competenze trasversali (non solo tecniche) e basati su programmi in grado di sviluppare l'attitudine, i valori e la motivazione imprenditoriale, l'abilità di creare network e di sviluppare le doti dell'intuizione e della creatività.

Dal punto di vista delle future linee di ricerca, sarebbe interessante analizzare gli effetti concreti della formazione imprenditoriale. La valutazione dei risultati attesi di una politica che incentivi l'introduzione di corsi imprenditoriali a diversi livelli d'istruzione è necessaria e scarsa anche negli altri contesti europei o extra europei. Un modo per misurare l'efficacia dei corsi all'imprenditorialità potrebbe essere quella di analizzare il numero di imprese nate dopo aver frequentato il corso stesso ma anche la valutazione di indicatori psicologici degli studenti quali i cambiamenti in termini di attitudine, percezione, interesse, abilità e predisposizione all'imprenditorialità.

#### **4.4 L'esperienza dei Contamination Lab**

Con il decreto Crescita 2.0, Il Ministero dello Sviluppo Economico e il Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca hanno elaborato una policy finalizzata a esporre gli studenti universitari a un ambiente stimolante per lo sviluppo di progetti di innovazione a vocazione imprenditoriale attraverso la creazione, nelle università italiane, di Contamination Lab: spazi fisici di "contaminazione", atti alla fertilizzazione orizzontale di competenze tra studenti di discipline diverse in cui si promuovono la cultura dell'imprenditorialità e dell'innovazione, l'interdisciplinarietà e nuovi modelli di apprendimento.

Con il bando Start Up, finanziato dal MIUR è stato messo a disposizione un milione di euro per la realizzazione di queste strutture nelle Regioni Convergenza (Campania, Puglia, Calabria, Sicilia). Dal bando sono nati 4 contamination lab (cLab) promossi dall'Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria, dall'Università della Calabria (Cosenza), dall'Università degli Studi di Catania e dall'Università degli Studi di Napoli Federico II.

La ratio di questo intervento si fonda sulla necessità di avvicinare due mondi spesso distanti, università e impresa, e in particolare di alimentare il bacino di competenze necessarie per la creazione di imprese innovative.

Guardando alla metodologia della didattica adottata da questi laboratori, una caratteristica comune ai CLab è che essi hanno predisposto una "offerta formativa minima di partenza" utile a far familiarizzare gli studenti con i temi e il lessico delle startup e con i paradigmi culturali tipici della società e dell'economia della conoscenza. Alla classica pratica didattica è stato affiancato l'uso di strumenti interattivi come il business game, promuovendo la costruzione di nuovi processi di apprendimento; allo stesso tempo, sin dai primi incontri gli studenti sono stati direttamente coinvolti nello sviluppare e proporre altre attività e percorsi, in relazione alle specifiche esigenze progettuali. Nell'ottica di collegare l'esperienza dei CLab alla didattica istituzionale, sono state individuate modalità per il riconoscimento di crediti formativi, pertanto questa esperienza costituisce parte integrante del percorso accademico degli studenti coinvolti.

Gli studenti che al 30 giugno 2015 hanno partecipato ai CLab finanziati dal bando Miur sono stati 445.

Sulla scia dell'esperienza dei Contamination Lab nelle Regioni della Convergenza, altre università italiane si sono attivate replicando il modello. Dal 2014 ad oggi sono nati 6 contamination lab, su iniziativa propria dei seguenti atenei:

- Contamination Lab dell'Università Politecnica delle Marche
- Contamination Lab dell'Università degli Studi di Cagliari
- Contamination Lab dell'Università degli Studi Trento
- Contamination Lab dell'Università Cattolica di Milano
- Contamination Lab della Luiss
- Contamination Lab del Politecnico di Torino

Nella regione Marche, il primo contamination lab nasce nel 2014 su iniziativa dell'Università Politecnica delle Marche (UNIVPM). Il contamination lab segue in buona parte le linee guida del Ministero con alcuni elementi di differenziazione, peculiari del progetto contamination lab UNIVPM. Il Contamination Lab UNIVPM è un luogo d'incontro per studenti, ricercatori, imprenditori che desiderano dare forma alle proprie idee imprenditoriali. L'obiettivo è quello di seminare nei partecipanti il "germe" dell'imprenditorialità attraverso la contaminazione reciproca. Nel percorso vengono coinvolti, attraverso una selezione, circa 50 studenti con background diversi e che si trovano a diversi anni del loro percorso formativo, dal primo anno fino al dottorato di ricerca. Lavorando in uno spazio comune essi possano sostenersi, collaborare, confrontarsi e "contaminarsi" dando vita a un milieu imprenditoriale dove le nuove idee troveranno terreno fertile per diventare potenziali imprese.

Per la realizzazione del cLab, l'Ateneo ha messo a disposizione in via esclusiva 4 locali adiacenti per un totale di circa 200 mq. Gli spazi si trovano nel Polo Monte Dago e sono organizzati nel modo seguente:

- a) aula open space con postazioni di lavoro individuali per circa 40 persone (cHouse);
- b) aula polivalente utilizzabile per lavori di gruppo, dotata anche di proiettore e lavagne per facilitare la condivisione delle idee fra gli studenti (cClass);
- c) area 'relax' dove gli studenti potranno intrattenersi e colloquiare (cFun);
- d) incubatore di imprese innovative e spin-off (cWork).

I costi per la realizzazione del CLab e per la gestione delle attività sono interamente coperti dal budget dell'Ateneo.

Il percorso si articola in momenti di formazione e momenti di animazione informale. I primi riguardano una formazione innovativa su temi quali: marketing e comunicazione, organizzazione aziendale, project management, business model canvas, business planning e tecniche per un'efficace comunicazione attraverso l'elevator pitch. I secondi sono promossi attraverso momenti di iterazione informale fra studenti e persone associate alla rete del CLab: imprenditori, manager, policy maker, rappresentanti delle associazioni, rappresentanti del mondo finanziario, ecc.

Il percorso prevede un'offerta formativa "di partenza" nella quale vengono coinvolti professionisti, manager di imprese ed imprenditori, ma gli studenti stessi sono coinvolti e fortemente incoraggiati a sviluppare e proporre altre attività, utili anche alla creazione di una rete capace di sostenere la loro formazione e lo sviluppo dei loro progetti. Ogni modulo formativo mira a stimolare le soft skills e un mindset imprenditoriale nello studente.

Il programma di formazione, compatibile con la diversità dei percorsi formativi accademici, prevede la partecipazione attiva degli studenti e una frequenza obbligatoria alle attività e dà la possibilità, agli studenti che partecipano, di riconoscere fino ad un massimo di 9 CFU.

Un ruolo fondamentale è affidato agli incontri con attori esterni all'ambito universitario: in primo luogo startup del territorio, ma anche imprese "mature", investitori, ordini professionali e associazioni culturali e di rappresentanza imprenditoriale, in un rapporto di scambio e contaminazione con il sistema produttivo locale e nazionale.

Per alimentare anche una "contaminazione fisica" fra studenti e imprese, una parte degli spazi è dedicata all'incubazione di nuove imprese spin-off. In questo modo i partecipanti al laboratorio avranno la possibilità di interagire direttamente con i giovani promotori di nuove imprese.

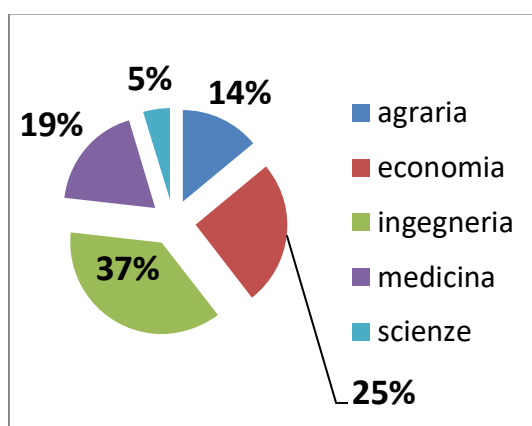
Nel corso degli anni, intorno al contamination lab si è costruita una rete, da un lato stimolata informalmente, dall'altro attraverso partenariati e collaborazioni con attori dell'ecosistema regionale e nazionale.

La prima edizione del Contamination Lab si è conclusa a settembre 2015, è tutt'ora in corso la seconda edizione la cui conclusione è prevista per ottobre 2016.

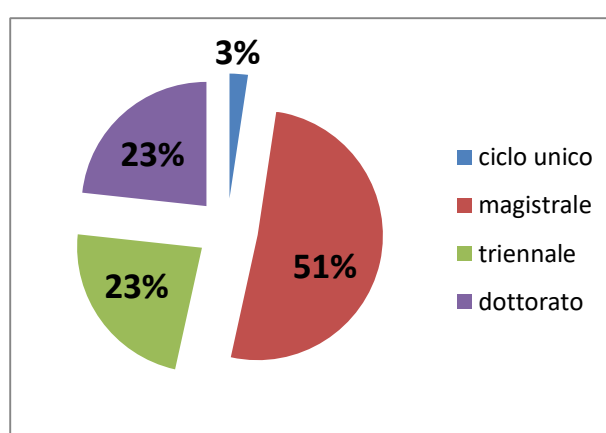
Nella seguente tabella sono riportati alcuni dati relativi alle prime due edizioni:

| <b>Contamination Lab UnivPM</b> | <b>1° edizione<br/>A.A. 2014/2015</b> | <b>2° edizione<br/>A.A. 2015/2016</b> |
|---------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| Candidati                       | 69                                    | 104                                   |
| Iscritti                        | 43                                    | 55                                    |
| Progetti presentati             | 14                                    | 22                                    |
| Progetti sviluppati             | 8                                     | 8                                     |

Le attività della prima edizione sono iniziate a Gennaio e sono terminate a Settembre 2015. I candidati totali alla prima edizione del cLab sono stati 69, in seguito alla selezione gli iscritti definitivi sono stati 43. La composizione dei partecipanti ben rappresentava tutte le diverse Facoltà dell'Univpm, come di seguito illustrato.

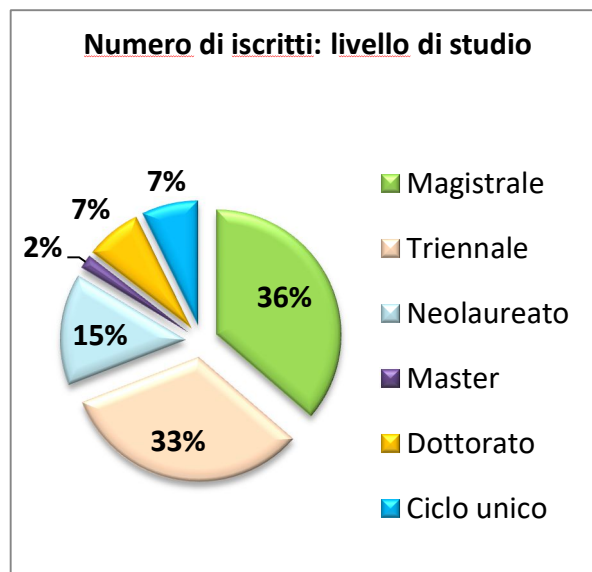
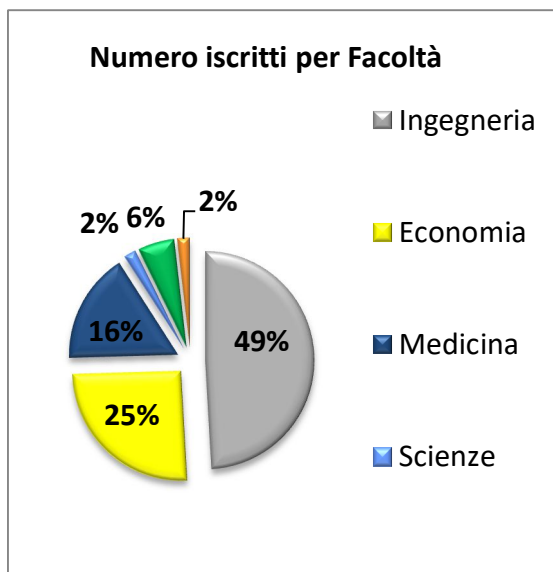


**Numero iscritti per Facoltà**



**Numero di iscritti: livello di studio**

La seconda edizione iniziata a Luglio 2015, ha visto coinvolti anche 10 studenti dell'Università degli Studi di Urbino. I candidati totali sono stati 104. Gli iscritti definitivi, in seguito ai colloqui di selezione, sono stati per la seconda edizione 55.



La terza edizione inizierà a Novembre 2016 e alla partecipazione degli studenti di Urbino si aggiungono 10 studenti della scuola superiore IIS Volterra Elia di Ancona. Inoltre è stata firmata una convenzione con l'Università di Macerata che mira ad allargare ancor più la contaminazione anche con studenti con background umanistico attraverso delle sessioni formative in comune.

## **4.5 Esperienze di formazione all'imprenditorialità nelle Marche**

Negli ultimi anni nella regione Marche sono stati attivati percorsi di formazione all'imprenditorialità a diversi livelli e promossi da diversi soggetti. Di seguito sono fornite alcune schede relative alle esperienze di formazione all'imprenditorialità presentate in una prima iniziativa di riflessione sull'argomento.<sup>18</sup>

Dall'analisi dei progetti a livello regionale emerge un elemento caratterizzante: i progetti promossi mirano a creare una forma innovativa di didattica per favorire in contatto fra mondo scolastico (e della formazione in generale) e quello imprenditoriale, generando una connessione stabile e interattiva tra studenti, docenti, famiglie e aziende, con l'obiettivo di contribuire alla diffusione dei valori imprenditoriali della responsabilità, della passione, della tenacia e della creatività.

Nella maggior parte dei casi le iniziative oggetto di analisi sono state promosse dalle associazioni di categoria, in collaborazione con istituti scolastici o altri enti di formazione. In altri casi sono legati alle business plan competition<sup>19</sup> che organizzano dei corsi di formazione ad hoc per lo sviluppo del business plan.

Di seguito sono presentate delle schede che riepilogano le informazioni essenziali su alcuni dei progetti di formazione all'imprenditorialità sviluppati negli ultimi anni nella regione.

---

<sup>18</sup> L'iniziativa si è svolta nel maggio 2016 ed è stata promossa dal Centro per l'Innovazione e l'Imprenditorialità dell'Università Politecnica delle Marche nell'ambito delle iniziative per Your Future Festival.

<sup>19</sup> La prima business plan competition nelle Marche è stata ecapital. Sono seguite negli anni recenti: "E se funzionasse?" e "Yes Start up".

## Schede progetti di formazione imprenditoriale nelle marche

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOME PROGETTO  | <b>ECO FANTASY</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| ENTE PROMOTORE | Fondazione Ermanno Casoli, Piccola Industria, Comitato Territoriale del fabrianese e Comune di Fabriano con il supporto della Fondazione Carifac                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| DESTINATARI    | Studenti della scuola d'infanzia e alle prime e seconde classi della scuola primaria di tre Istituti comprensivi di Fabriano: I.C. zona est Aldo Moro, I.C. Fernanda Imondi Romagnoli, I.C. Marco Polo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| DESCRIZIONE    | <p>Il progetto nasce nell'ambito di Eco Fantasy – I bambini e l'utilità del riciclo e realizzato dell'artista Chiara Camoni dal titolo Il Grande Baccano (Big Bang): 763 strumenti a percussione per 763 bambini</p> <p><b><u>OBIETTIVI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorizzare il riuso degli scarti prodotti dalle aziende presenti nel territorio fabrianese facendo leva sulla creatività e fantasia dei bambini, considerate come un grande attivatore di processi di innovazione e cambiamento;</li> <li>• Colmare il gap tra impresa e scuola: Eco-Fantasy rappresenta un'applicazione concreta;</li> <li>• La diffusione della cultura d'impresa, lo sviluppo della creatività e la sensibilità verso la green economy.</li> </ul> |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOME PROGETTO  | <b>IMPARA AD INTRAPRENDERE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ENTE PROMOTORE | Confindustria Giovani Ancona in collaborazione con gli istituti di istruzione superiore                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| DESTINATARI    | Studenti del IV anno degli istituti di II grado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| DESCRIZIONE    | <p>Impara ad intraprendere è il progetto promosso dal Gruppo Giovani Imprenditori di Confindustria Ancona attraverso il quale gli studenti di 8 Istituti Superiori si impegnano a realizzare un'idea d'impresa. È un percorso formativo che ha l'obiettivo di fornire ai giovani conoscenze, abilità, strumenti e motivazioni, facilitando il raccordo di esperienze e cultura fra mondo della scuola e mondo del lavoro, il tutto condito con elementi di gioco e di competizione. Nel 2016 è giunto alla 24esima edizione.</p> <p><b><u>OBIETTIVI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Avvicinare i giovani alla realtà imprenditoriale mediante un percorso formativo "intraprendente", facendo assumere agli studenti le vesti dell'imprenditore;</li> <li>• Fornire il supporto tecnico di una rete di giovani imprenditori per trasferire conoscenze ed esperienze tali da permettere di simulare un'attività di impresa e di realizzare un <i>business plan</i>.</li> <li>• Simulare l'esperienza di "vendita" allestendo una vera e propria Fiera dove esporre i propri prodotti</li> </ul> <p>Sono stati coinvolti 7 istituti scolastici e 60 studenti.</p> |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOME PROGETTO  | <b>EUREKA FUNZIONA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ENTE PROMOTORE | Confindustria Giovani Ancona e Federrmeccanica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| DESTINATARI    | Studenti di scuola primaria di I grado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| DESCRIZIONE    | <p>E' un progetto di orientamento ed è una gara di costruzioni tecnologiche, nella quale i bambini hanno il compito di ideare, progettare e costruire un vero e proprio giocattolo a partire da un kit fornito da Federmeccanica contenente vari materiali. Gli alunni partecipanti sono divisi in gruppi, in modo da incentivare la cooperazione, il lavoro in team, la suddivisione di compiti e ruoli e dovranno realizzare un'invenzione tecnologica in 6/8 settimane (corrispondenti a 20 ore di attività). I diversi progetti realizzati sono presentati in un evento pubblico e vengono valutati da parte di una giuria deputata a scegliere il giocattolo maggiormente innovativo, sulla base di una scheda di valutazione ad hoc. Il tema dell'ultima edizione del 2016 è stato sull'automazione, asset del quarta rivoluzione industriale, l'Industry 4.0.</p> <p><b><u>OBIETTIVI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coltivare la naturale predisposizione dei bambini a capire il funzionamento delle cose, partendo da un kit di materiale per costruire un giocattolo;</li> <li>• Avvicinare gli studenti al mondo dell'imparare facendo, sviluppando in loro competenze quali team work, relazionali, senso di responsabilità.</li> </ul> <p>Sono stati coinvolti 5 istituti scolastici e 600 studenti.</p> |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOME PROGETTO  | <b>ORIENTA GIOVANI</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ENTE PROMOTORE | Confindustria Giovani Ancona                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| DESTINATARI    | V anno degli istituti superiori e studenti universitari                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| DESCRIZIONE    | <p>Il progetto mira a fornire ai giovani gli strumenti giusti per competere in un mondo che cambia. Cambiano le aziende e cambia l'istruzione. Cambiano le dinamiche del mondo del lavoro e cambiano i profili richiesti dalle aziende. Ma la cosa che non cambia è il valore della persona che è e rimane l'asset strategico su cui si gioca il domani. Il progetto parte dalla consapevolezza che bisogna investire sui giovani, fin dai banchi di scuola perché saranno i prossimi collaboratori e potranno essere i nuovi imprenditori. In questo contesto anche il ruolo dei docenti è fondamentale perché sono il tramite principale tra i ragazzi e il mondo del lavoro.</p> <p><b><u>OBIETTIVI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizzare eventi mirati per gli studenti;</li> <li>• Sensibilizzare gli studenti sulla cultura scientifico-tecnologica e le sue applicazioni nel mondo produttivo;</li> <li>• Sollecitare nei giovani l'interesse per l'impresa e per la dimensione industriale, nelle sue declinazioni più innovative e tecnologicamente avanzate, come complesso di valori positivi e possibile ambito di realizzazione.</li> </ul> <p>Sono stati coinvolti 10 istituti scolastici e 300 studenti.</p> |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOME PROGETTO  | <b>LEARNING BY DOING I</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ENTE PROMOTORE | Confindustria Giovani Ancona                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| DESTINATARI    | Studenti degli istituti di II grado                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| DESCRIZIONE    | <p>Il progetto si propone la condivisione di metodologie, strumenti e valori tra il mondo industriale e il mondo scolastico/universitario, tramite un approccio di lavoro laboratoriale e tipico dell'imparare facendo. Si concretizza, infatti in un percorso strutturato che porta allo sviluppo di progetti inerenti tematiche aziendali grazie al contributo volontario e costruttivo delle aziende dei territori di Ancona, Ascoli Piceno, Fermo, Macerata e Pesaro Urbino, che diventano partner operativo nello sviluppo del progetto, insieme agli studenti e docenti.</p> <p><b><u>OBIETTIVI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizzare progetti di interesse per l'azienda attraverso un percorso di osmosi tra metodologia didattica e metodo aziendale;</li> <li>• Prevedere un percorso interattivo, come momento concreto del processo di apprendimento della realtà aziendale;</li> <li>• Far conoscere all'azienda quanto sia importante il contributo della scuola nell'inserimento di giovani potenziali collaboratori.</li> </ul> <p>Sono stati coinvolti 5 istituti scolastici e 56 studenti.</p> |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOME PROGETTO  | <b>LEARNING BY DOING II</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| ENTE PROMOTORE | Confindustria Giovani Ancona                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| DESTINATARI    | Studenti delle Università marchigiane                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| DESCRIZIONE    | <p>Learning by doing è un esempio di responsabilità sociale d'impresa che permette agli studenti di conoscere il mondo aziendale, cimentandosi in un progetto concreto, utile per l'impresa stessa. L'idea è molto semplice. L'imprenditore propone una tematica d'interesse per la propria azienda e un gruppo di studenti universitari risponde lavorando al progetto e ad una proposta di sviluppo. I progetti parteciperanno ad un concorso ed i migliori verranno premiati da Confindustria in una cerimonia di premiazione.</p> <p><b><u>OBIETTIVI:</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instaurare una sinergia fra Università e Impresa che potranno condividere problematiche e le relative soluzioni e stringere rapporti costruttivi di collaborazione;</li> <li>• Gli studenti potranno approcciarsi con tematiche, tempistiche ed esigenze del mondo dell'impresa.</li> <li>• Le imprese potranno consolidare la cultura della formazione universitaria, vista non solo come elemento determinante della catena del valore, ma anche come strumento indispensabile di occupabilità dello studente.</li> </ul> |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOME PROGETTO  | <b>ORIENTAMENTE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ENTE PROMOTORE | CNA Marche                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| PERIODO        | 2003 - 2005                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| DESTINATARI    | Istituti scolastici superiori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| DESCRIZIONE    | <p>Un ponte tra mondo dell'istruzione e mondo del lavoro, attraverso un laboratorio formativo sull'autoimprenditorialità e uno stage presso le imprese.</p> <p><b><u>OBIETTIVI:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Potenziare nella cultura scolastica i valori dell'impresa e del lavoro;</li> <li>2. Attivare una stabile collaborazione tra l'istituzione scolastica e il mondo dell'impresa, realizzando su tutto il territorio regionale percorsi di orientamento e di stage che consentano la creazione di un modello adatto alle piccole imprese;</li> <li>3. Favorire la crescita delle imprese attraverso l'ingresso di capitale umano qualificato;</li> <li>4. Sperimentare percorsi che possano essere utili in relazione alla riforma dei cicli scolastici.</li> </ol> <p>Il progetto ha coinvolto 178 (12 classi di 9 Scuole) gli studenti in stage e 120 le imprese ospitanti. Le attività di orientamento sono state organizzate in 27 incontri in 14 Istituti Scolastici. Oltre 1000 studenti hanno partecipato alle diverse fasi del Progetto.</p> |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NOME PROGETTO  | <b>Istao StartupLab</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| ENTE PROMOTORE | ISTAO “ Istituto Adriano Olivetti”                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| PERIODO        | 2013 - 2014                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| DESTINATARI    | Giovani italiano e stranieri e/o team                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| DESCRIZIONE    | <p>ISTAO StartupLab è un progetto che mira a formare nuovi imprenditori ed innovatori. Il percorso offre una formazione tecnica ed manageriale basata sui principi Schumpeteriani e sui valori sui quali è fondata la filosofia di Olivetti. Il Percorso è rivolto a giovani italiani e stranieri che presentano spiccate attitudini ed una decisa propensione a creare imprese ad alto potenziale tecnologico e di mercato.</p> <p>Il percorso è strutturato in 9 moduli formativi, 80 ore in classe e 3 workshop presso imprese, 8 incontri di networking ed 8 sessioni di mentoring. I partecipanti avranno la possibilità di applicare e perfezionare sul campo quanto appreso presso incubatori, acceleratori o imprese che si sono rese disponibili a collaborare con tale progetto formative.</p> <p><b><u>OBIETTIVI:</u></b></p> <p>I partecipanti al corso acquisiranno attitudini imprenditoriali e competenze manageriali nelle seguenti aree:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dinamiche di avvio di imprese con alti contenuti di innovazione;</li> <li>• conoscenze trasversali (soft skill) su due fronti: capacità di presentazione e promozione efficace di un progetto a potenziali investitori, fornitori, collaboratori ed infine client e abilità di negoziare migliori condizioni nelle transazioni con investitori, fornitori e clienti;</li> <li>• caratteristiche e dinamiche del risk capital e dei suoi attori: startup accelerators, angel investors e venture capitalist.</li> </ul> <p>La prima edizione ha coinvolto 15 studenti che hanno presentato 10 progetti d'impresa. Dopo 3 anni, 5 progetti sono falliti e 5 sono ancora attivi.</p> <p>La seconda edizione ha coinvolto 14 aspiranti imprenditori che hanno presentato 9 progetti d'impresa. Dopo 2 anni, 5 progetti sono falliti e 4 sono ancora attivi.</p> |

## Riferimenti bibliografici

- Andersson, M. and Koster, S. (2011) 'Sources of Persistence in Regional Start-up Rates-- Evidence from Sweden', *Journal of Economic Geography*, **11**, 179–201.
- Ardichvili, A., Cardozo, R. and Ray, S. (2003) 'A Theory of Entrepreneurial Opportunity Identification and Development', *Journal of Business Venturing*, **18**, 105–123.
- Baldwin, J. R. and Gellatly, G. (1998) 'Are There High-Tech Industries or Only High-Tech Firms? Evidence From New Technology-Based Firms'.
- Becattini, G. (1987) *Mercato E Forze Locali: Il Distretto Industriale*, Book, Bologna, Il Mulino.
- Birch, D. L. (1987) *Job Creation in America: How Our Smallest Companies Put the Most People to Work*, Book, New York, Macmillan, Free Press.
- Fritsch, M. and Mueller, P. (2007a) 'The Effect of New Business Formation on Regional Development over Time: The Case of Germany', *Small Business Economics*, **30**, 15–29.
- Fritsch, M. and Mueller, P. (2007b) 'The Persistence of Regional New Business Formation- Activity over Time – Assessing the Potential of Policy Promotion Programs', *Journal of Evolutionary Economics*, **17**, 299–315.
- Fuà, G. (1983) 'L'industrializzazione Del Nord Est E Del Centro'. In Fuà G., Zacchia C. (a cura di), *Industrializzazione senza fratture*, Bologna, Il Mulino.
- Garofoli, G. (1992) 'New Firm Formation and Local Development: The Italian Experience', *Entrepreneurship & Regional Development*, **4**, 101–125.
- Gartner, W. B. (1988) 'Who Is the Entrepreneur Is the Wrong Question', *American Journal of Small Business*, **12**, 11–32.
- Iacobucci, D. and Micozzi, A. (2012) 'Entrepreneurship Education in Italian Universities: Trend, Situation and Opportunities', *Education + Training*, **54**, 673–696.
- Iacobucci, D., Micozzi, A. and Micucci, G. (2013) 'Gli Spin-off Universitari in Italia: Un Quadro Del Fenomeno E Un'analisi Della Governance E Della Performance', *L'industria. Rivista di economia e politica industriale*, **34**, 761–784.
- Katz, J. A. (2003) 'The Chronology and Intellectual Trajectory of American Entrepreneurship Education 1876–1999', *Journal of Business Venturing*, **18**, 283–300.
- Muffatto, M., Garengo, P., Iacobucci, D., Micozzi, A., Sherif, M. and Saaed, S. (2015) *Global Entrepreneurship Monitor Italia 2014*.
- Schumacher, E. F. (1973) *Small Is Beautiful. A Study of Economics as If People Mattered*, London, Blond & Briggs.



## Appendice A

Settori Ateco compresi nel manifatturiero high e medium-tech e nei servizi ad alto contenuto di conoscenza

| <b>Ateco 2007</b> | <b>Descrizione</b>                                                                                                               |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20                | Fabbricazione di prodotti chimici                                                                                                |
| 21                | Fabbricazione di prodotti farmaceutici di base e di preparati farmaceutici                                                       |
| 26                | Fabbricazione di computer e prodotti di elettronica e ottica; apparecchi elettromedicali, apparecchi di misurazione e di orologi |
| 27                | Fabbricazione di apparecchiature elettriche ed apparecchiature per uso domestico non elettriche                                  |
| 28                | Fabbricazione di macchinari ed apparecchiature nca                                                                               |
| 29                | Fabbricazione di autoveicoli, rimorchi e semirimorchi                                                                            |
| 30                | Fabbricazione di altri mezzi di trasporto                                                                                        |
| 50                | Trasporto marittimo e per vie d'acqua                                                                                            |
| 51                | Trasporto aereo                                                                                                                  |
| 58                | Attività editoriali                                                                                                              |
| 59                | Produzione cinematografica, programmi televisivi, registrazioni musicali e sonore                                                |
| 60                | Attività di programmazione e trasmissione                                                                                        |
| 61                | Telecomunicazioni                                                                                                                |
| 62                | Produzione di software, consulenza informatica e attività connesse                                                               |
| 63                | Attività dei servizi d'informazione e altri servizi informatici                                                                  |
| 64                | Attività di servizi finanziari (escluse le assicurazioni e i fondi pensione)                                                     |
| 65                | Assicurazioni, riassicurazioni e fondi pensione                                                                                  |
| 66                | Attività ausiliarie dei servizi finanziari e delle attività assicurative                                                         |
| 69                | Attività legali e contabilità                                                                                                    |
| 70                | Attività di direzione aziendale e di consulenza gestionale                                                                       |
| 71                | Attività degli studi di architettura e d'ingegneria; collaudi ed analisi tecniche                                                |
| 72                | Ricerca scientifica e sviluppo                                                                                                   |
| 73                | Pubblicità e ricerche di mercato                                                                                                 |
| 74                | Altre attività professionali, scientifiche e tecniche                                                                            |
| 75                | Servizi veterinari                                                                                                               |
| 78                | Attività di ricerca, selezione, fornitura di personale                                                                           |
| 80                | Servizi di vigilanza e investigazione                                                                                            |
| 82                | Attività di supporto per le funzioni d'ufficio e altri servizi di supporto alle imprese                                          |
| 85                | Istruzione                                                                                                                       |
| 86                | Assistenza sanitaria                                                                                                             |
| 87                | Servizi di assistenza sociale residenziale                                                                                       |
| 88                | Assistenza sociale non residenziale                                                                                              |
| 90                | Attività creative, artistiche e di intrattenimento                                                                               |
| 91                | Attività di biblioteche, archivi, musei ed altre attività culturali                                                              |
| 92                | Attività riguardanti le lotterie, le scommesse, le case da gioco                                                                 |
| 93                | Attività sportive, di intrattenimento e di divertimento                                                                          |