

## COMPETENZE MANAGERIALI PER GENERARE START-UP E GUIDARE I GIOVANI VERSO L'INNOVAZIONE E LA REALIZZAZIONE DI IMPRESE VINCENTI



### Gaia Fiertler

giornalista collaboratrice de L'IMPRESA – Il Sole 24ORE



Oggi ci interroghiamo con ospiti autorevoli su come e quanto l'alta formazione possa favorire una cultura dell'imprenditorialità dentro e fuori le imprese. Come diceva il presidente Nanut in apertura, l'imprenditorialità non è solo creare nuove imprese ma è un atteggiamento culturale: è un nuovo modo di essere manager in questi marosi del cambiamento continuo, proprio per portare innovazione e cambiamento gestito nelle imprese e perché siano floride e sostenibili.

Abbiamo con noi Raffaele Oriani, professore di finanza alla LUISS di Roma, associate dean dei programmi post-graduate e direttore MBA della LUISS Business School, molto vicino alla formazione avanzata.

Alla mia sinistra Stefano Mainetti, amministratore delegato di PoliHub – Start-up District & Incubator – della Fondazione Politecnico di Milano che ci ospita oggi e Carlo Carraro, già rettore della Ca' Foscari di Venezia, chiamato l'anno scorso a guidare una nuova

grande sfida per l'incubatore H-Farm di Roncade che appunto Riccardo Donadon ha creato nel 2005. La nuova grande sfida è proprio la divisione Educational che il professor Carraro dirige.

Con loro affronteremo questi temi, ricercando equilibrio tra management e imprenditorialità. Io mi occupo di questi temi da tanti anni ma solo da qualche anno li sento mettere insieme, perché fino a 10-15 anni fa erano un po' dicotomici. Ho fatto un giro di dati per arrivare preparata e li presento, io non sono in grado di commentarli, abbiamo qui gli esperti.

Gli ultimi dati della CGA, l'Associazione degli artigiani di Mestre, che ha fatto da poco una ricerca, sostengono che una su due start-up muoiano a cinque anni di vita. Io non so valutare se sia una mortalità fisiologica o meno. Oggi al registro delle start-up innovative sono registrate seimila imprese. Hanno un tasso di sopravvivenza altissimo a tre anni: il 95 per cento. Ma lo stesso dirigente del Ministero sottolinea che è un dato un po' viziato, perché se veramente un'azienda è innovativa e quindi ad alto rischio è difficile che abbia una sopravvivenza così alta. Forse il dato è viziato dal fatto che le nostre start-up tardino a entrare sul mercato, che diventa il vero banco di prova poi della sostenibilità di un'azienda.

Ho trovato anche gli ultimi dati di Unioncamere che dicono che nei primi tre mesi del 2017 sono state create in Italia 116 mila nuove aziende; valore assoluto più alto dei primi trimestri degli ultimi quattro anni, peccato che cresca anche il numero delle cessazioni: 131 mila.

Il saldo del 2016 però è stato positivo: abbiamo avuto 41 mila attività in più, facendo la tara fra le nuove e quelle cessate; uno 0,7 per cento in più rispetto al 2015.

Ora riporto alcuni dati interessanti che ha raccolto Elisabetta Salvati\*, vice presidente ASFOR. Pensate che l'85 per cento dei nuovi occupati a livello europeo tra il 2002 e il 2009 è stato assorbito dalle nuove imprese e la stragrande maggioranza ha meno di 5 anni di età e 1 su 10 ha un fondatore sotto i 35 anni. Questo interessante bacino di nuova occupazione è continuato anche negli anni della crisi, tra il 2009 e il 2014: a livello europeo sono stati creati 2 milioni di nuovi posti di lavoro, in gran parte grazie proprio alle nuove imprese. Quindi direi che è una grande opportunità per tutti, peccato che l'Italia sia al 49° posto per tasso d'imprenditorialità. Allora, cosa possono fare le nostre scuole dell'alta formazione, che si sono tanto impegnate negli anni a formare manager migliori e efficaci e adesso, oltre a doversi occupare di formare i manager dell'Industria 4.0, devono occuparsi parallelamente anche della dimensione di imprenditorialità. Che cosa possono fare e cosa stanno facendo.

Parto con una domanda un po' provocatoria al professor Mainetti: imprenditori si nasce o si diventa?



## Stefano Mainetti

ceo PoliHub – Start-up District & Incubator – Fondazione Politecnico di Milano

La questione circa il fatto che imprenditore si nasca o si diventi in letteratura è aperta da moltissimo tempo: se ne può ovviamente discutere molto. Posso offrirvi alcuni spunti tratti dalla mia esperienza preso PoliHub, in cui oggi abbiamo un centinaio di start-up e spin-off accademici.

La mia opinione è che in effetti c'è un'attitudine individuale indispensabile. In PoliHub si vedono in un anno più di un migliaio di idee, il 65 per cento delle quali provenienti dal Politecnico di Milano, vale a dire da una categoria di persone che è in grado di arrivare già da subito a realizzare un prototipo dimostrativo della propria idea. In alcuni casi si tratta di professori, ricercatori o dottorandi che arrivano già con una validazione scientifica, con una tutela della proprietà intellettuale della invenzione, con un prototipo e vogliono testare l'opportunità di business.

In questi casi, più che concentrarsi su idea e tecnologie, ci si concentra

in primo luogo sull'attitudine imprenditoriale: è una prima verifica importante per cercare quella motivazione e attitudine indispensabile per voler avviare un'iniziativa imprenditoriale. Le caratteristiche da valutare sono la capacità di farsi carico di un rischio di fallimento in modo naturale, la resilienza, la determinazione e la disponibilità nel voler investire a tempo pieno nella nuova iniziativa imprenditoriale. In molti casi è presente anche un aspetto visionario, vale a dire la volontà di voler realizzare un'ipotesi avveniristica in grado di trasformare anche solo una piccola parte della società. Ecco, queste sono attitudini che sono veramente difficili da insegnare, anche se con un percorso di sensibilizzazione è possibile potenziare nel tempo.

Una seconda dote particolare è riuscire da subito a coinvolgere altre persone nel seguire l'avventura imprenditoriale e avere un commitment da parte di un team di persone che condividano la stessa base valoriale e la stessa sfida di business. Anche questo passo non è semplice da compiere, ma la strategia "one-man-show" non può reggere a lungo. Questo percorso non è semplice, ma se adeguatamente seguito, può essere appreso nei passi fondamentali: all'inventore serve qualcuno che sappia gestire un piano commerciale, un business plan, che sappia disegnare un business model e rivederlo più volte. Queste sono attitudini decisamente più vicine alla managerialità che tipicamente s'insegna, per esempio in una business school. Ovviamente questo insegnamento non può essere fatto solo a livello teorico, ma deve essere incarnato nell'operatività dell'azienda stessa. Il vero successo del percorso formativo lo si ha quando si realizzano team con le necessarie competenze complementari e tutti uniti nel condividere il rischio imprenditoriale d'impresa.

Via via che si inizia a lavorare, ed entrare nelle fasi esecutive, ecco che le competenze manageriali diventano sempre più importanti. Ovviamente esistono molti casi di iniziative che sono cresciute senza una formazione manageriale e che dimostrano come queste competenze sia possibile acquisirle sul campo, ma procedere dotandosi di competenze manageriali solide è sicuramente un differenziale, un fattore di successo. Anche in questo caso la formazione non deve però essere limitata agli aspetti teorici, ma deve essere fornita con le tipiche modalità dell'"action learning".

L'ultima cosa è quale tipologia di formazione manageriale erogare: i modelli organizzativi gerarchici e gli stili di leadership "command and control" oggi sono ormai superati e sicuramente non adatti a un ambiente come quello di una start-up. Per queste tipologie di aziende funzionano meglio modelli di delega e di leadership diffusa, modelli organizzativi reticolari con modalità di collaborazione emergente fra più attori capaci di vivere in sistemi complessi (ecosistemi).

Una start-up è per definizione una iniziativa sperimentale, è una ricerca sperimentale di modelli di business scalabili e ripetibili e quindi si deve evolvere la formazione tradizionale di general management nella direzione di insegnare modalità esecutive *lean*

\* Il contributo di Elisabetta Salvati, vice presidente ASFOR, sul tema "Competenze manageriali per generare start-up: l'educazione alla imprenditorialità" è pubblicato a chiusura di questa sessione.

e modelli organizzativi *teal*. Si tratta di modelli organizzativi molto più vicini al self management: “siamo soci, non devo dirti cosa devi fare, non ho quella competenza, do per scontato che tu sia bravo in quanto ti ho scelto e che tu abbia le competenze e la capacità di metterti in discussione quanto me, per portare a casa risultati. Non ti devo controllare, sei naturalmente committed, se mercoledì non ci sei, do per scontato che tu abbia preso la giusta decisione”.

### **Gaia Fiertler**

Mi viene da dire che forse questo mettere in discussione lo stesso modello formativo manageriale non riguarda solo le start-up, che sono sperimentali, ma in generale i millennial che sono abbastanza refrattari al controllo e anche le forme un po' vuote di controllo che comunque non producono valore.

### **Stefano Mainetti**, ceo PoliHub – Start-up District & Incubator – Fondazione Politecnico di Milano

Un altro degli *highlights* sentiti questa mattina è la gestione del potere verso la leadership. Uno dei primi *gate* che vediamo quando valutiamo un progetto di una start-up è: cosa stanno facendo questi due, sono accoppiati e stanno lottando per fare una lotta di potere o effettivamente c'è una leadership smarcata da un lato e dall'altro dobbiamo trovare il modo di farli collaborare.

Ecco uscire da questi circoli viziosi di gestione del potere, che tipicamente stanno nell'impresa per il ruolo di costruzione manageriale, comporta necessariamente dover essere forte nella gestione del potere, e non si sa neanche quanti danni si fanno con una sola battuta in una impresa. Sono forme spietate di gestione del potere.

Dentro una start-up questi fenomeni vengono subito individuati e sono uno dei motivi per cui blocchiamo il percorso di supporto.

Devo dire che oggi troviamo percorsi di formazione, anche nel MIP abbiamo messo a punto un prodotto di entrepreneurship, dove si iniziano a dare questi elementi formativi anche ai manager di impresa, per lo meno stimolano una riflessione da parte di chi vuole oggi affrontare temi ad alto rischio. Come per esempio la digital transformation, dove tutto è immateriale, non si ha esperienza, non c'è scritto nulla nei libri, i modelli organizzativi “command and control” inevitabilmente falliscono, e invece modelli organizzativi più a rete, più di condivisione del rischio, dove si fa un minimo di sottoinsieme di funzionalità per testare un pilota di evoluzione del modello di business, che permettono di bloccare un investimento multimilionario, perché subito si trovano dati che dicono che si sta fallendo.

C'è un interesse culturale anche da parte dei corsi di general management e con il MIP abbiamo messo a punto proprio un prodotto di questo tipo, quindi anche di entrepreneurship.

Fornire questa cultura che tipicamente nasce dal fare, ma come? Non la forniamo ex cathedra, ma diamo ovviamente pillole di formazione ai manager e poi facciamo fare loro una esperienza in un laboratorio, in start-up. È una esperienza in cui si apprende facendo, praticando e quindi è un'attività formativa fatta sul campo, in un laboratorio aperto, e questo è uno dei nostri prodotti di successo, abbiamo tantissime richieste. Ne sono molto entusiasta perché riporta valore anche all'interno delle imprese.

### **Gaia Fiertler**

La ringrazio.

Mi aggancerei proprio al tema della cultura imprenditoriale nel manager dell'impresa, per chiedere al professor Oriani come si è strutturata negli ultimi tempi la LUISS Business School per andare incontro a questa necessità anche interna: il fatto che il manager debba avere un atteggiamento più proattivo, più disponibile al rischio e non solo come puro gestore. Oltre che del modello vorrei anche che facesse una descrizione pratica di queste competenze nuove che deve avere il manager.

E poi un'altra domanda: riuscite a scardinare i modelli consolidati in manager già affermati o lavorate sugli *high potential*.

### **Raffaele Oriani**

professore di finanza alla LUISS di Roma, associate dean dei programmi post-graduate e direttore MBA della LUISS Business School

Parto da un aneddoto. Nell'ambito della MBA conference di EFMD qualche anno fa abbiamo organizzato un panel di potenziali *employer* di diplomati MBA. In quell'occasione, il responsabile europeo dell'investment banking di una grande banca, nell'elencare le competenze richieste da loro, ha messo al primo posto la creatività, perché i mercati finanziari sono sempre più complessi e le operazioni sono diverse l'una dall'altra. I candidati ideali avevano bisogno di conoscere chiaramente i flussi di cassa, ma che di fronte a ogni singola operazione fossero in grado di affrontarla in modo diverso con il filo creativo, per ottenere il migliore risultato possibile. A quel



punto mi sono definitivamente convinto che la visione che la mia scuola stava già portando avanti da qualche tempo andasse nella direzione corretta.

Oggi al centro del nostro modello culturale di formazione manageriale c'è la necessità di coniugare creatività, innovazione e imprenditorialità. Imprenditorialità intesa non solo come creazione di nuova impresa, ma anche come capacità di farsi portatori di cambiamento nelle organizzazioni in cui si andrà a lavorare e quando necessario di fare anche self-disruption.

Non a caso uno dei progetti più interessanti di Uber è quello dell'auto senza pilota, che, qualora avesse successo, distruggerebbe completamente il business attuale.

L'imprenditorialità è diventata per la nostra scuola un tema trasversale in tutti i nostri programmi di formazione. Abbiamo incluso pillole digitali già nei corsi di laurea triennale, qualche programma più strutturato nelle lauree magistrali e poi laboratori su diversi temi, che hanno un ruolo molto rilevante nei Master post-graduate e in particolare negli MBA.

Nei laboratori gli studenti si confrontano con problemi reali e sfide poste da start-up e da imprese mature. Uno dei laboratori che abbiamo nell'MBA riguarda le digital skills, nel quale gli studenti lavorano con primarie aziende nel settore delle tecnologie digitali.

Tutto ciò richiede alle business school una innovazione continua, non solo nei contenuti, ma anche nelle metodologie didattiche. Nel prossimo futuro la didattica non potrà più essere erogata in un modo tradizionale, perché gli studenti non ne percepiranno il valore aggiunto. La formazione tradizionale sarà facilmente e rapidamente oggetto di *disruption* da competitor nuovi e da fornitori di MOOC (Massive Open Online Course). La business school deve pertanto massimizzare il valore aggiunto di ogni minuto che ogni studente spende nel nostro campus, dandogli le skill fondamentali per affrontare il mondo del lavoro non oggi, ma tra 5 anni o 10 anni.

Questo innanzitutto ha comportato una progressiva sostituzione, a parità di ore di didattica, di attività didattiche frontali ad attività esperienziali, erogate principalmente nella forma di laboratorio, di cui accennavo prima, con un lavoro fatto in prima persona dagli studenti su problemi reali.

Ma anche la didattica tradizionale deve evolvere. Questo vale per l'MBA e vale ancora di più per l'executive education. Per questo abbiamo intrapreso un progetto di trasferimento di contenuti di base sul canale digitale, secondo il modello *flipped classroom*. In questo modo, quando lo studente viene in aula, ha già acquisito le competenze di base in remoto, con il suo ritmo e con le modalità che preferisce, permettendo al docente di partire direttamente con l'analisi di casi e applicazioni, stimolando competenze particolarmente importanti di problem solving e critical thinking.

Ritornando, infine, alla domanda, ritengo che le figure di imprenditore e manager sono sempre meno dicotomiche. In un mondo che cambia ad altissima velocità, con una continua disruption delle posizioni di mercato, dei prodotti e dei servizi, non possiamo che cercare di fornire una impostazione culturale comune a chi vuole creare una nuova impresa e a chi vuole intraprendere un percorso manageriale.

### **Gaia Fiertler**

Sono più bravi, vi danno più soddisfazione i giovani o gli executive?

**Raffaele Oriani**, professore di finanza alla LUISS di Roma, associate dean dei programmi post-graduate e direttore MBA della LUISS Business School

Naturalmente abbiamo modalità di intervento e risposte diverse per le diverse categorie.

Oggi i ragazzi che fanno un master specialistico hanno meno di 25 anni, sono molto flessibili perché non hanno esperienze lavorative e hanno un rapporto diverso con tecnologie e strumenti didattici. Sull'executive education chiaramente si fa un lavoro diverso più finalizzato al rafforzamento della leadership e delle competenze manageriali.

Però devo dire che il tema imprenditorialità viene affrontato sia con gli uni sia con gli altri, perché il laboratorio AdVenture viene svolto trasversalmente in modo diverso in tutti i programmi e ha portato anche alcuni allievi dell'executive MBA, a un certo punto, a portare avanti un progetto imprenditoriale, un sogno nel cassetto, e a creare nuove imprese.

Dal punto di vista culturale, pertanto, noi cerchiamo di intervenire su tutto lo spettro dei nostri studenti, in un'ottica di life-long learning.

### **Gaia Fiertler**

Perseverare come diceva Francesca Gino, professoressa di Harvard. Grazie professor Oriani.

Veniamo a Carlo Carraro. H-Farm, gioiello nella campagna veneta a Roncade, dal 2005 ha incubato e sfornato anche start-up di successo e dall'anno scorso inizia a fare formazione, ma partendo dai bambini: campus estivi per i bambini, fino ad arrivare ai Master. A settembre Ca' Foscari lancia un primo corso di laurea triennale in digital management che si terrà proprio sul campo, quindi in H-Farm, che sarà partner dell'Università, con una distribuzione di risorse e impegno. Soprattutto gli studenti potranno da subito sperimentare sul campo con laboratori non simulati ma insieme alle start-up che sono incubate nel campus.

Un esperto dell'education gestisce l'area Education di H-Farm, il professor Carraro. Vuole raccontarci il vostro progetto, da che cosa nasce.



## Carlo Carraro

presidente della Divisione Education H-Farm

Grazie ad ASFOR per l'invito, al suo presidente e al suo segretario, che hanno magnificamente organizzato questa Giornata.

Faccio vedere anche fisicamente questo progetto che stiamo realizzando, che è una start-up in education. Di fatto riprende tutte le idee che sono state raccontate prima molto bene dal Politecnico e dalla LUISS che stanno facendo delle ottime cose, solo che loro le stanno aggiungendo a una tradizione, a qualcosa di pre-esistente e che progressivamente stanno cercando di trasformare. Mentre noi siamo la disruption dell'education, partiamo da zero e quindi è molto più facile partire già dall'inizio con tutti i percorsi formativi disegnati esattamente come indicavano prima i due relatori precedenti. Noi siamo un po' alla volta, in due o tre anni, arrivando a portare una nuova didattica, con le classi capovolte,

con la formazione attraverso le piattaforme web, con l'attività in classe pensata soltanto per sviluppare esperienze formative da parte degli studenti: tutto questo per noi è l'inizio, non l'obiettivo, è il punto di partenza su cui costruiamo tutti i nostri percorsi formativi. Con una specializzazione sull'imprenditorialità, innanzitutto, quindi torniamo anche ai ragionamenti fatti nella prima parte della Giornata. Noi intendiamo formare soprattutto imprenditori e imprenditori nel mondo digitale. C'è spazio ovviamente e complementarietà con tante altre realtà. Per esempio stiamo avviando belle collaborazioni con il Politecnico di Milano, perché non abbiamo la parte ingegneristica, non sviluppiamo nuova tecnologia, però sviluppiamo strumenti digitali per dare valore a queste tecnologie. Allo stesso modo sviluppiamo strumenti digitali e strumenti organizzativi per trasformare, attraverso il digitale, le aziende esistenti, quindi il focus è sia sull'innovazione e sulla creazione di nuove imprese, sia sulla trasformazione delle imprese esistenti per cogliere le tantissime opportunità di business che la rivoluzione digitale sta offrendo a queste imprese.

Il progetto è sia un progetto fisico sia un progetto didattico e farò vedere qualche immagine per farvi capire cosa vuol dire. Abbiamo iniziato un anno fa ed effettivamente cominciano ad arrivare i primi risultati.

Partiamo a settembre con un corso di laurea triennale in Digital Management che ha queste caratteristiche, con l'accredito per il momento rilasciato da Ca' Foscari. Abbiamo fatto una partnership con loro perché non siamo in grado di rilasciare crediti di questo tipo.

Partiremo sempre quest'anno con una laurea magistrale realizzata all'interno di una rete di università che si chiama Hermes Universities, che contiene 21 università internazionali di ottimo livello, il cui percorso in digital entrepreneurship viene fatto all'interno del nostro nuovo campus.

Avviamo due scuole, una in digital entrepreneurship e l'altra in digital design, perché la componente design e quella manageriale sono fondamentali: è stato detto anche prima, la creatività, la capacità di combinare il bello con l'utile sono elementi fondamentali di quelli che saranno i lavori del futuro.

Ed effettivamente siamo anche noi partiti dall'esame di quelle che sono le tendenze del mondo del lavoro, abbiamo cercato di capire quali saranno i lavori di domani e cerchiamo di costruire i percorsi formativi pensati per i ragazzi di domani.

Quindi siamo partiti da una serie di ingredienti, nella Figura 1 riporto alcune definizioni note su quello che è un imprenditore, su che cosa deve sapere creare un imprenditore: innovazione, impatto, valore. Cito Tim O'Connell, che è meno noto di Joseph Schumpeter e Richard Branson, perché è il capo del percorso di accelerazione di H-Farm. H-Farm è innanzitutto un incubatore di impresa, secondo il Global Reservation Network è il più grande in Italia e uno dei primi 20 in Europa, e noi costruiamo un percorso formativo dentro un incubatore.

Si parte da un ecosistema di imprese, una settantina di imprese che lavora negli spazi del campus e sopra quello innestiamo un'attività formativa che non è soltanto per questi startupper. Tim O'Connell è il capo della formazione di questi startupper, ma è una formazione invece simmetrica per quelli che non sono startupper ma che un giorno potranno diventarlo o per quelli che vorranno la-

Figura 1. Who is an entrepreneur?

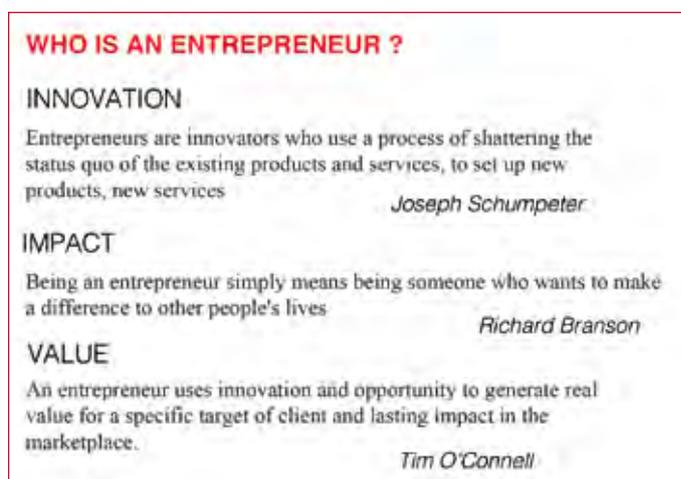


Figura 2. *Key traits of an Entrepreneur?*

vorare in imprese tradizionali ma con la capacità di trasformare queste imprese.

Tim ha fatto un'indagine sui suoi ragazzi e ha scoperto che loro pensano che le caratteristiche che deve avere un imprenditore siano quelle che ho indicato in questa slide (Figura 2), come vedete molto diverse da quelle scolastiche e accademiche che abbiamo visto prima e di nuovo torniamo al tema delle soft skill. Cioè quello che conta per questi ragazzi più che la competenza tecnico-accademica è la capacità di avere queste qualità, che sono quelle che poi garantiscono il successo della loro impresa.

I corsi li stiamo costruendo per dare agli studenti la possibilità di lavorare intorno a 4 pilastri (Figura 3), che sono quelli che definiscono il successo delle imprese.

Già adesso sono numerose le imprese su cui i ragazzi hanno lavorato e alcune di queste sono già sul mercato e alcune stanno avendo anche successo. Non sono uno o due, ma tutti i ragazzi che alla fine del percorso lanciano sul mercato la loro impresa vengono accompagnati dall'incubatore in questo processo.

Un grande mercato, una grande idea, capacità di esecuzione e un grande team.

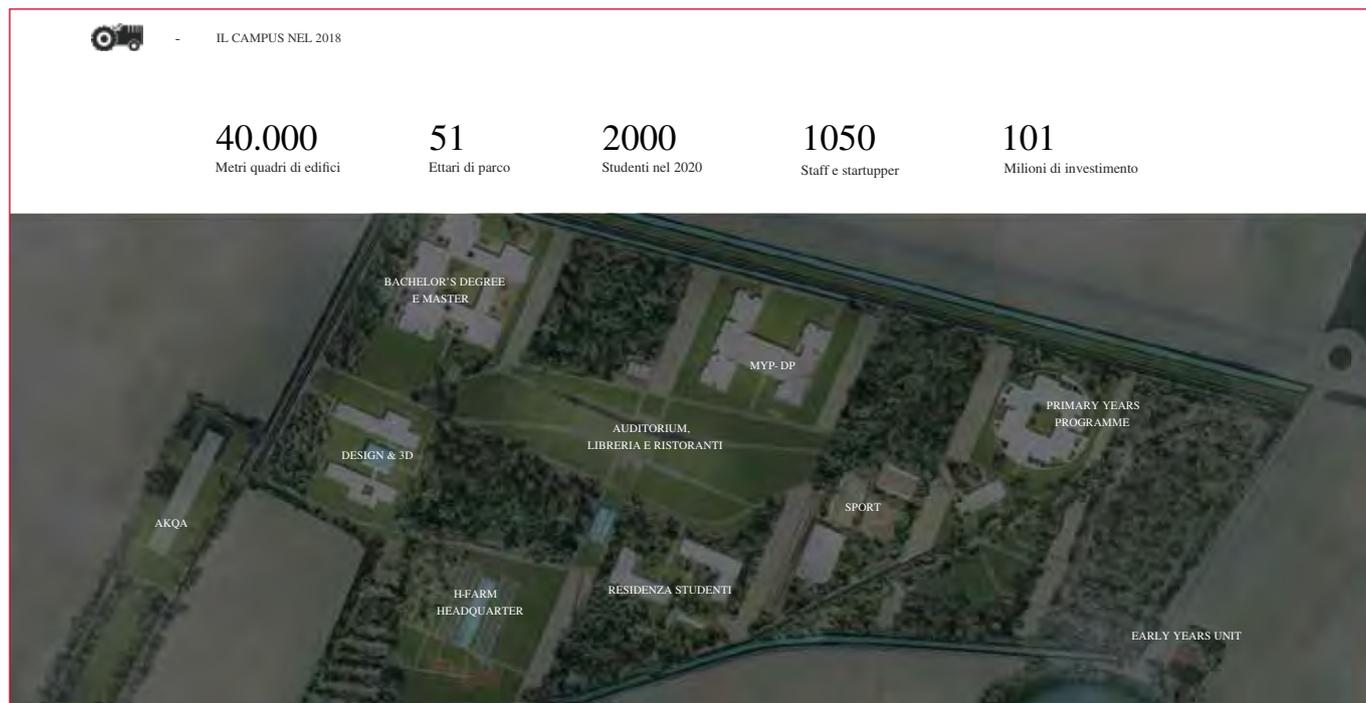
Intorno a questi principi abbiamo costruito un Master in Digital Entrepreneurship che ormai ha già qualche anno, perché l'avevo lanciato quando ero rettore di Cà Foscari, quindi eravamo partiti diversi anni fa insieme. Adesso, invece, è diventato un prodotto completamente autonomo che ha una versione executive oltre a una versione internazionale – molto breve – che realizziamo insieme alle università del network Hermes Universities e poi un Master in Interaction Design, che faremo insieme al Politecnico di Milano, perché vogliamo sviluppare anche tutte le competenze nel campo della creatività, soprattutto nella creatività di quegli oggetti digitali che interagiscono con noi.

I moduli formativi del Master in Digital Entrepreneurship sono costruiti intorno a queste idee: facciamo business strategy, analytics, customer focused innovation, ma anche finanza. Tutto è costruito intorno al lean method, un lean approach è particolarmente utile per fare formazione in questo campo. Soprattutto è un lavoro che si concentra tantissimo sulle soft skill, tantissimo sull'esperienza e sulla capacità dei ragazzi di completare il percorso, che dura un anno, con l'avvio della propria impresa che poi viene incubata, sostenuta e possibilmente finanziata all'interno dell'incubatore H-Farm.

È anche un progetto fisico: quella che vedete nella Figura 4 è la sede attuale del campus che un anno e mezzo fa non esisteva. L'edificio grigio che vedete al centro è la business school, alla destra c'è la mensa, alla sinistra il liceo, la high school, perché vogliamo integrare anche la formazione di ragazzi più giovani all'interno di quella universitaria e post universitaria.

Figura 3. *Digital startup: pillars to success*

Figura 4. Sede attuale del campus



Il vero progetto è il nuovo campus (Figura 5) che abbiamo iniziato a costruire ora e sarà pronto per la fine del 2018, sono 40 mila metri quadri di edifici, con grandi spazi verdi, bellissimi edifici, strutture sportive, dormitori, facilities culturali, tutto quello che si pensa debba esserci in un campus.

Figura 5. Nuovo campus



Sono 101 milioni di investimento, da partnership pubbliche e private, metà li mette Cassa Depositi e Prestiti, metà li mette Cattolica Assicurazioni: questo è un modello innovativo di pubblico e privato che lavorano insieme in una infrastruttura come un campus universitario (non mi risultano precedenti di questo tipo). E questo campus sarà anche bello fisicamente in quanto un pezzo importante è disegnato da Richard Rogers, architetto che ha disegnato insieme a Renzo Piano il Beaubourg a Parigi e tanti altri edifici importanti nel mondo.

È un posto dove convivono da un lato gli studenti, dall'altro le start-up e anche le aziende tradizionali: il bello di questo posto è che ogni settimana c'è una grande impresa italiana (ad esempio: Generali, Luxottica, Intesa, Deutsche Bank, Cisco, ...) che viene al campus e organizza degli hackathon, cioè gare di idee all'interno della propria struttura manageriale per riuscire a realizzare trasformazioni, soprattutto attraverso il digitale, all'interno delle proprie aziende. Alcune hanno funzionato molto bene.

Il caso più interessante è forse quello di Technogym che ha sviluppato prima quattro e, in un secondo round, altre due start-up che stanno avendo molto successo. Queste start-up sono state poi finanziate e nel capitale è entrata Technogym stessa.

Questo è il progetto e penso che dal punto di vista infrastrutturale tra un anno e mezzo saremo pronti.

Dal punto di vista didattico i prodotti di cui vi ho parlato sono già tutti operativi e a settembre 2017 partiranno gli altri. Avremo quindi tutta la filiera, dalla laurea triennale, alla laurea magistrale, ai percorsi post-graduate per studenti ed executive su questo specifico segmento che è l'imprenditorialità digitale, la trasformazione digitale e la capacità dei giovani di creare le proprie imprese nel mondo del digitale.

#### **Gaia Fiertler**

Grazie professore. Una domanda: se ho capito bene voi organizzerete questi corsi di laurea con Ca' Foscari e la magistrale con un'associazione di 21 università, ma concretamente la faculty, così ambiziosa, da chi sarà costituita?

#### **Carlo Carraro**, presidente della Divisione Education H-Farm

Il nostro obiettivo è diventare una università, quindi mettiamo la faculty sia per il corso di laurea triennale sia per il corso di laurea magistrale e a maggior ragione per quelli successivi. La faculty varia a seconda del tipo di percorso: un po' più tradizionale – che divideremo con Ca' Foscari per la triennale – e più innovativa per la magistrale e per i percorsi nei quali ci sono molti professionisti, manager che lavorano nel settore, che saranno i nostri docenti.

C'è una difficoltà oggettiva. Spesso dico che la faculty è il collo di bottiglia, perché innovare nel campo della didattica significa anche chiedere ai professori di usare strumenti diversi, una didattica diversa. Per esempio rovesciare la classe e dimenticarsi del professore che su una cattedra parla a una classe di studenti. Per molti docenti questo è un processo che richiede fatica e magari non tutti hanno voglia di farlo. Siamo dovuti andare a cercare quelli che erano disponibili a farlo, quelli che avevano voglia di cercare nuovi strumenti didattici, abbandonando ad esempio i libri e usando soltanto piattaforme web per la formazione, quelli che avevano voglia di costruire percorsi didattici innovativi. Tutto sommato devo dire che è andata bene: nel caso della triennale la collaborazione con Ca' Foscari è stata molto buona: Ca' Foscari aveva già avviato un contamination lab, avevamo sfruttato tutte quelle cose che Corrado Passera aveva introdotto quando era ministro dell'economia, c'erano già docenti orientati in questa direzione. Per esempio abbiamo due corsi di digital law e non mi aspettavo che ci fossero giuristi capaci di fare questo passaggio, invece ci sono due ottimi colleghi che non solo insegnano in inglese, in quanto tutti i percorsi sono in inglese, ma che hanno saputo interpretare questa richiesta di innovazione, mettendosi a disposizione per fare le cose che ho descritto.

Nel caso della magistrale è un po' più facile perché andiamo a pescare in tutta la rete di 21 università ed è abbastanza semplice riuscire a trovare i docenti che vengano fisicamente per le sei settimane del loro corso.

#### **Gaia Fiertler**

Ma quando vorreste diventare università con tutti gli accreditamenti del caso che immagino non siano neanche velocissimi. È un progetto a lunga scadenza?

#### **Carlo Carraro**, presidente della Divisione Education H-Farm

In Italia oggi è proibito creare nuove università. La legge dice che non è possibile creare nuove università, quindi è un progetto di lungo periodo. Però siccome il divieto scade nel 2018, ci auguriamo che si apra uno spazio.

#### **Gaia Fiertler**

Ora passiamo a un secondo giro di tavolo.

Mi piacerebbe che il professor Mainetti ci raccontasse qualche caso di successo di start-up, proprio accompagnandoci attraverso la metodologia, la forza della ricerca, un po' tutto il know-how che Politecnico e MIP mettono a disposizione delle start-up incubate.

#### **Stefano Mainetti**, ceo PoliHub – Start-up District & Incubator – Fondazione Politecnico di Milano

Vorrei prima riprendere quanto ha affermato il professor Carraro.

Ad esempio MIP ha un prodotto che si chiama Flex Executive MBA, che è un prodotto totalmente già ribaltato: da tre anni è stato premiato tra le prime cinque iniziative di formazione manageriale al mondo per la sua capacità di essere innovativo. Non sottovaluterei anche la capacità dell'università tradizionale e delle business school tradizionali nell'aver ribaltato il modello.

Detto questo, però, complimenti a H-Farm perché gli ingredienti sono quelli giusti.

Un'altra osservazione: attenzione, perché molto volte ci si trova a dire *back to basics*: è vero che trasformare, ribaltare le modalità didattiche stimola creatività, pensiero laterale, multidisciplinarietà, ma bisogna farlo con metodo. Quando arriva un ragazzo che porta un robot e il robot queste cose le fa, è perché questo ragazzo ha studiato la matematica, ha imparato a programmare, ha avuto una formazione di tipo metodologico ingegneristico che gli permette di progettare macchine e di fare accadere le cose. È un mix sapiente che bisogna fare con le opportune capacità. E qui la differenza la fa ovviamente la scuola, la faculty, la capacità scientifica dei docenti.

Ci sono trasformazioni in atto, è bene che nascano anche modelli interessanti che vogliono fare disruption, ma bisogna tenere presenti entrambi i punti di forza dei due modelli e trovare il giusto mix.

**Carlo Carraro**, presidente della Divisione Education H-Farm

La mia intenzione non era quella di criticare le università tradizionali, volevo però dire che un conto è, come per un'azienda, trasformare quello che si sta facendo e sono sicuro che al Politecnico di Milano, proprio perché stiamo iniziando a lavorare insieme, si fanno percorsi e programmi per start-up di qualità. Però c'è un vantaggio e uno svantaggio: nel partire da zero si può accelerare il processo ma c'è lo svantaggio di non avere la dotazione lì. La start-up ha i pro e i contro e bisogna ovviamente vedere in questo caso nell'education i pro e i contro del progetto.

Non stavo assolutamente dicendo che questo è meglio di quello che viene proposto altrove.

**Stefano Mainetti**, ceo PoliHub – Start-up District & Incubator – Fondazione Politecnico di Milano

L'imprenditorialità tutto sommato non s'insegna, come ho detto nel primo giro di tavolo e quindi che cosa si può fare? Supportare l'imprenditore con metodo.

Molte delle iniziative digital portano passi di innovazione continua ed è vero che si parla di disruption, ad esempio Uber crea uno spazio nuovo di mercato, Airbnb, disruption di modelli di business, ma dentro la proprietà intellettuale, la capacità e le competenze tecniche specifiche sono di utilizzare commodity in un altro modo. È un modello nell'innovare, per carità 35 miliardi di valore per Airbnb, 60 miliardi per Uber, per cui fenomeni economici decisamente interessanti, ma sono innovazioni che si muovono dove serve il capitale (capital intensive) quindi richiedono una capacità di investimento e di indebitamento particolarmente significativa.

In Italia il totale del capitale investito in start-up è 190 milioni di euro, più 35 milioni di capitale che è arrivato dall'estero, stiamo parlando di 225 milioni di capitale di rischio investito nel 2016 in start-up italiane. Quando parliamo, invece, di questo tipo di innovazione si richiedono *billions* di investimenti. Anche altri grandi ecosistemi stanno cercando di competere con la Silicon Valley in questa capacità di investimento, ad esempio solo in Francia sono stati investiti 2 miliardi e 700 milioni di euro. Questo tipo di innovazioni di modelli di business, fortemente basate sul digital, in Italia sono difficilmente praticabili. Si riesce a fare un *seed*, si riesce a fare al massimo un *round A*, ma poi il percorso è un percorso di migrazione, perché la nostra industria di gestione dei capitali di rischio oggi non è capace di sostenere questo tipo d'innovazione.

C'è un secondo tipo d'innovazione, che è quella basata sulle competenze più hard, quindi ad esempio le art sciences, il manufacturing, il clean tech, tutta la parte delle life sciences, dove la capacità di produzione dell'innovazione può essere effettivamente discontinua nell'idea, quindi c'è un'invenzione. Da questa invenzione, c'è da subito una capacità di tutela e una capacità di crescere diversa, che può essere sostenuta anche con minore intensità di capitale, può essere anche accettata una crescita di tipo più lineare che è un po' nella nostra cultura italiana, la crescita delle aziende di distretto. Non sempre l'obiettivo da subito è quello dell'exit multimilionario, ma è una capacità di muovere una trasformazione nel condurre modelli di business che porta in genere ad acquisizioni B2B.

In tutte le esperienze in PoliHub le exit sono state fatte tutte in acquisizioni.

Questo tipo di innovazione ha bisogno di un percorso di sostegno: arriva l'inventore con ottime competenze tecniche ma poi gli mancano le competenze manageriali che vanno via via sviluppate nel percorso.

Un esempio, partendo da quelli del Politecnico.

Quattro studenti del Politecnico sono stati capaci di mandare a seimila metri un razzo e di farlo tornare giù: si sono comprati tutto, sono andati a Campo Imperatore dove è possibile lanciare razzi, hanno comprato carburante, hanno guardato come erano cuciti i paracaduti di atterraggio su Internet. Questo perché avevano voglia di creare una start-up che portasse i micro satelliti: oggi ci sono box di cm 10x10 lanciati nello spazio, uno sciame di satelliti capaci di monitorare con attenzione tutto quello che si muove sul territorio terrestre.

Volevano fare una start-up, hanno portato l'idea, hanno iniziato a disegnare business plan, ma non c'era la capacità di trovare sufficienti capitali in fase di avvio anche solo per dimostrare l'applicabilità di questa competenza e non potevano farcela. Già con questo primo *gate* avevamo visto l'attitudine imprenditoriale di questi giovani, la capacità di fare, il team.

Sostenuti nel ragionare e nel fare un piano economico-finanziario abbiamo visto che avrebbero dovuto recuperare troppi capitali, avrebbero dovuto perdere troppa equity, gli abbiamo fatto fare un *pivot*.

Hanno deciso di fare stazioni di radio base per prendere i segnali che arrivano dai satelliti.

Oggi si chiamano Leaf Space (<https://leaf.space/>). Sono stati bravi: hanno ottenuto un finanziamento, in Italia non è banale, da un milione di euro, hanno già installato 4 parabole in varie zone geografiche del mondo e stanno già vendendo i dati.

È stata una trasformazione del modello di business. Che cosa è accaduto?

Il passo successivo di formazione è stato di vedere il conto economico dettagliato, progettato per creare le stazioni radio base e abbiamo visto se effettivamente con un milione di euro ce l'avrebbero potuta fare, affiancati oltre che dal docente, dal mentor aziendale. Abbiamo un mentor di Leonardo di Finmeccanica che comprava e vendeva radar nel mondo, che li produceva ed è stato capace di supportarli bene. Inoltre c'è stata una collaborazione con i vari Dipartimenti per creare tutto il software necessario perché deve essere un software che consuma microservizi per i clienti, deve essere efficiente e deve stare nel cloud e così via. Questo è il tipo di formazione necessaria. Perché l'attitudine c'era, la determinazione c'era, ma serviva un sostegno anche per andare a prendere i capitali di rischio giusti perché l'iniziativa non fosse velleitaria. Oggi sono un team di 20 persone stanno crescendo e si chiamano Leaf Space, ne sentirete parlare.

**Gaia Fiertler**

In che contesto del MIP o del Politecnico li avete seguiti?

**Stefano Mainetti**, ceo PoliHub – Start-up District & Incubator – Fondazione Politecnico di Milano

Sono arrivati al PoliHub con una richiesta di incubazione.

Quello che abbiamo fornito è un insieme di servizi di formazione molto concreti e puntuali sulle competenze che mancavano.

Ad esempio tutta la parte di business planning e di modello commerciale è stata seguita da alcuni docenti del MIP, perché sono comunque modelli che vengono erogati con maggiore qualità dalla business school, invece le competenze radar, sulle stazioni radio base e di software, dal Dipartimento di elettronica e informazione. Bisogna trovare il giusto mix.

In qualche modo sono pillole formative focalizzate, con un mentor che li segue in tutto il percorso. Cioè se non fosse passata la loro capacità di raccogliere con la giusta banda (la prima in Lettonia) i segnali e se non avessero passato quel test, avremmo bloccato l'iniziativa, non avremmo dato parere positivo a chi gli ha dato il finanziamento di 1 milione di euro. Non si è dato subito 1 milione, all'inizio 100 k e poi si attendeva il superamento del *gate*, certificato dal docente del Politecnico che ha visto le prove sperimentali.

Questa è una formazione particolare, molto diversa dalla formazione tradizionale di una business school, però questi ragazzi oggi hanno una marcia in più e stanno facendo sulla loro pelle una esperienza importantissima.

**Gaia Fiertler**

I mentor sono quelli che avete formato a modelli nuovi di didattica?

**Stefano Mainetti**, ceo PoliHub – Start-up District & Incubator – Fondazione Politecnico di Milano

Sì, è così.

Quello che ho capito è che il docente non va bene per fare il mentor ma va bene per fare il docente, per fare il mentor occorre creare un *mindset* diverso perché ha a che fare con giovani che sono imprenditori: non è il mentor che comanda. Il docente ha una posizione comunque *up*, alla fine dà un voto, giudica, mentre il mentor deve essere una persona autorevole perché autorevole nel contenuto, ma non deve fare micro management, deve lasciare che i giovani evolvano, deve monitorare, deve dare suggerimenti e deve dare feed-back a noi in quanto noi poi diamo un quadro a chi li finanzia e ai clienti della start-up. Il mentor va formato, perché deve stare sempre un passo indietro, non deve avere le caratteristiche del maschio alfa dominante, perché sono i giovani gli imprenditori e con l'arte della maieutica deve fare emergere i problemi, dare suggerimenti e vedere come poi reagiscono i giovani: è un percorso formativo complesso.

**Gaia Fiertler**

Viva Socrate, quando prima ho detto che c'è una rivincita dell'umanesimo, lei ha citato la maieutica...

**Stefano Mainetti**, ceo PoliHub – Start-up District & Incubator – Fondazione Politecnico di Milano

E non è da tutti. Alcuni mentor l'hanno proprio nelle loro corde al termine della loro carriera manageriale, proprio perché leggono anche con un confronto critico alcune difficoltà affrontate in carriera ed è per loro un momento di riscatto, un momento di *give back* e lo fanno gratuitamente, pensando con rammarico di non avere avuto anche loro a 25 anni una persona a dire loro queste cose. È un po' come il genitore con l'adolescente che è un ribelle, ma è bravissimo e lavora di notte, ecco lo startupper è quasi come un adolescente.

**Gaia Fiertler**

Professor Oriani, stessa domanda a lei. Voi supportate più la formazione manageriale aperta all'imprenditorialità, magari ci illustra qualche caso, o casi di manager che hanno realizzato un sogno nel cassetto grazie a un corso executive frequentato da voi.

**Raffaele Oriani**, professore di finanza alla LUISS di Roma, associate dean dei programmi post-graduate e direttore MBA della LUISS Business School

La nostra impostazione è sostanzialmente quella di spingere gli studenti a collaborare con studenti che provengano da un percorso di studi tecnologico in modo che, partendo dal bisogno e dal business model individuato da un nostro studente di business, si possa cercare di sviluppare il prodotto o servizio e trasformarlo in impresa. La contaminazione di diverse competenze è assolutamente fondamentale.

Questo lo facciamo nel laboratorio AdVenture quando chiediamo a start-up già accelerate o finanziate in primo round a lanciare una challenge ai nostri studenti MBA o stimoliamo i nostri studenti MBA a lavorare su una propria idea e ricercare le necessarie competenze. In alcuni casi, i team che partecipano al programma AdVenture hanno la possibilità di partecipare ai programmi di accelerazione gestiti da LUISS Enlabs.

Uno dei progetti, secondo me più interessanti e che meglio rappresenta questo spirito è quello di Nextwin, un social network per utenti che si sfidano su pronostici calcistici, fondato da Alessandro Salvati, nostro studente MBA proprio a termine del programma, che nel 2016 è stata selezionata da FbStart, il processo di accelerazione promosso da Google.

**Gaia Fiertler**

La ringrazio.

Professor Carraro a lei la parola su un vostro caso.

**Carlo Carraro**, presidente della Divisione Education H-Farm

Brevissimamente, l'approccio è quello che dicevo prima.

Di nuovo partiamo dall'uso del lean start-up approach in cui gli studenti arrivano in aula e lavorano su prototipi di impresa che poi, ovviamente non tutti, diventano start-up, ma le idee migliori vengono incubate all'interno dell'acceleratore oppure in altri acceleratori in Europa, perché ne abbiamo a Berlino, a Parigi, a Londra, partner di questa rete a cui appartiene anche H-Farm.

Per chi è familiare con questo tipo di didattica, le cose sono abbastanza scontate: si usa il *lean canvas*, si costruisce il *pivot* e poi il minimo prodotto con il quale si testa il mercato. Fatto questo si torna indietro, di nuovo in aula, in modo molto interdisciplinare interagendo con i docenti, con la faculty del corso di master e i giovani rivedono quello che hanno fatto per arrivare a produrre gli output che poi vengono messi online in un sito web che presenta le loro idee. Ci sono una campagna di marketing e un Demo Day nel corso del quale verranno presentati a investitori che valuteranno i loro prodotti, si simula tutto il percorso che una start-up fa quando vuole tentare di andare sul mercato e avere investitori e possibilmente avere successo.

Di esempi ce ne sono tanti, ne presento due.

La Digital Agorà è una piattaforma interattiva in cui i cittadini partecipano alle decisioni pubbliche: può essere usata da un Sindaco, da una municipalità, per confrontarsi con i cittadini, per riuscire ad avere più consenso nel caso in cui debba costruire una infrastruttura o approvare una qualche riforma o trasformazione.

Un'altra è Schonzee, che è un social network dedicato alla moda, ma in realtà è un modo per condividere i propri guardaroba e sta avendo abbastanza successo: si condividono i propri guardaroba attraverso fotografie in modo da socializzare attraverso gli abiti che la gente possiede.

**Gaia Fiertler**

Scusi ma poi ce li si scambia? Ce li si spedisce?

**Carlo Carraro**, presidente della Divisione Education H-Farm

No, si raccolgono commenti, è un mix tra Instagram e Facebook dedicato all'abito, poi si dibatte attraverso il social network.

Poi ci sono altre start-up su cui hanno lavorato i ragazzi del MADE Master in Digital Entrepreneurship o che sono nate grazie ai ragazzi del MADE (Figura 6).

Per esempio Responsa (<https://goresponsa.com/>) fa robot soprattutto per il comparto delle banche, della finanza, ma anche per il settore turistico e per altri settori. Zooppa (<https://www.zooppa.com/it>), un'azienda che ora ha sede negli Stati Uniti perché lì il mercato era più interessante e si occupa di fare campagne di marketing in modo interattivo,

Figura 6. Start-up



coinvolgendo soggetti che vengono da tutti i Paesi del mondo e contribuiscono a un progetto descritto e su cui tutti forniscono il pezzo che diventa loro responsabilità. E così via...

È proprio il sistema con cui è costruito il Master che genera una continuazione di idee, molte falliscono, ma il fallimento è una forma di apprendimento e non viene assolutamente considerato come un handicap.

**Gaia Fiertler**

Grazie professore. Un ringraziamento a tutti i nostri relatori e lascio la parola all'uditorio se avete domande per loro.

**Paolo Bruttini**, presidente Forma del Tempo Srl

Ho una domanda velocissima per i tre relatori, partendo da una frase che ha detto il professor Mainetti, non so se ho compreso bene. Lui ha detto: «L'imprenditorialità non si può insegnare, quello che possiamo fare è creare dei contenitori attraverso i quali si sviluppi».

Quindi l'imprenditorialità è un tratto della personalità? Esiste un cromosoma dell'imprenditore?

**Stefano Mainetti**, ceo PoliHub – Start-up District & Incubator – Fondazione Politecnico di Milano

Che responsabilità.

C'è un ampio dibattito, se cercate in letteratura, anche autorevoli business school internazionali, le prime nei ranking, discutono su questo, tirandosi stracci e anatemi.

È una mia opinione. L'imprenditorialità è un'attitudine che filtro perché vedo mille e passa idee e mi è comodo perché è molto semplice, da lì prendi subito buona parte del primo ingrediente che serve. Perché se non hai di fronte un imprenditore è difficile che si possa sostenere un progetto imprenditoriale, perché non la puoi mettere tu l'imprenditorialità. Io sono un incubatore non sono io l'imprenditore ma devo sviluppare imprenditori, quindi devo trovare quell'attitudine nativa nell'individuo.

È vero che l'attitudine può essere sopita, come si vede in letteratura ci sono due momenti fantastici della vita nei quali può venire fuori questa attitudine. Uno è il momento post-laurea, quello in cui ti metti in gioco.

C'è un secondo momento importante tra i 35 e 40 anni in cui ci si può mettere in gioco. L'attitudine imprenditoriale l'avevi anche a 25 anni ma non eri pronto, hai dovuto fare la tua esperienza in una large enterprise, hai dovuto capire anche quello che non sei, hai dovuto prendere qualche porta che hai capito non era più la tua via e hai trovato il coraggio, magari perché hai avuto una buonuscita, per giocare direttamente la tua attitudine imprenditoriale, hai scoperto la tua passione per tirarla fuori a 40 anni. Infatti, ci sono anche casi d'imprenditori a 60 anni. Non si insegna così tout court, può essere che la si può far uscire perché uno l'ha dentro impolverata, ma i tempi non li detti tu. Li detta l'esperienza di vita, si può andare in crisi mistica e svegliarsi imprenditore.

Questa è la mia opinione, però in letteratura c'è anche chi sostiene si possa insegnare.

**Raffaele Oriani**, professore di finanza alla LUISS di Roma, associate dean dei programmi post-graduate e direttore MBA della LUISS Business School

È una domanda a cui non so dare una risposta certa.

Quello che posso dire è che se il potenziale imprenditore non è in grado di analizzare la sostenibilità finanziaria dell'iniziativa, di fare un business plan e di presentarla al potenziale finanziatore può avere anche la più grande attitudine imprenditoriale di questo mondo ma non può riuscire a portare avanti la propria impresa. Secondo me il nostro obiettivo è quello di creare condizioni favorevoli affinché questa attitudine imprenditoriale, innata o no che sia, possa emergere nel miglior modo possibile e di dare gli strumenti ai potenziali imprenditori per realizzare il loro progetto. Noi onestamente non insegniamo nei corsi come essere imprenditori, tuttavia cerchiamo di dare strumenti pratici che possano servire per portare avanti il proprio progetto a chi sarà imprenditore o a chi ha attitudine imprenditoriale.

**Carlo Carraro**, presidente della Divisione Education H-Farm

Rispettosamente questo mi sembra un dibattito non particolarmente fruttuoso.

Vale per un politico, per un artista, un musicista, si nasce o si diventa? In realtà ci sono attitudini e c'è formazione: due componenti che devono coesistere e devono essere ben mixate, qualsiasi sia il mestiere, compreso l'imprenditore.

**Barbara Santoro**, consigliera ASFOR, Direttore Marketing & Comunicazione Shenker Corporate

Sono consigliera ASFOR e mi occupo in Shenker di formazione linguistica per la internazionalizzazione delle persone e delle imprese.

Nel lavorare con manager e imprese che poi si internazionalizzano, a me sembra sempre di rilevare che una volta che gli italiani si muovono sul mercato internazionale sono molto apprezzati e hanno almeno una marcia in più, il che a me sembra possano essere la creatività e forse l'imprenditorialità.

Questo non potrebbe essere appunto un elemento anche attrattivo per studenti e imprenditori internazionali, cioè venire a respirare da noi quello che appare essere più strategico per l'innovazione e per il futuro?

**Carlo Carraro**, presidente della Divisione Education H-Farm

Rispondo a questa domanda, in quanto è un'esperienza che ho avuto recentemente.

Quando il 2 giugno sono stato a Chengdu, città della Cina dove non vi consiglio di andare, all'assemblea delle università che fanno parte della rete, a raccontare il nostro progetto, tutti l'hanno accolto molto positivamente e siamo entrati a far parte della rete di università proprio per questi motivi. Perché c'era il focus sull'imprenditorialità che loro sviluppano molto meno, perché c'era il focus sulla creatività, sull'arte, sulla tradizione, su tutto ciò che noi chiamiamo Made in Italy, che al di fuori dell'Italia è visto con grande interesse e grande apprezzamento. Questa è stata la via maestra che ha permesso, pur non avendo alle spalle niente di solido, di fare un passo probabilmente più grande di quello che avrei mai pensato.

**Stefano Mainetti**, ceo PoliHub – Start-up District & Incubator – Fondazione Politecnico di Milano

Sono d'accordo. Effettivamente la creatività è molto apprezzata. La capacità di risolvere e affrontare problemi complessi in modo originale, la capacità di lavorare tanto e costare poco, la capacità di applicare in modo naturale il design thinking, ci sono riconosciute: questi sono lati positivi.

I lati negativi sono che siamo imprenditori che osano troppo poco, abbiamo paura, non sappiamo usare quella leva sexy che è la leva della finanza, preferiamo una sfida sopita piuttosto che una sfida in cui ti giochi tutto *all in* e questo nei momenti in cui si deve fare *round A* e *round B* è un aspetto negativo. Ad esempio tenete presente che al Politecnico abbiamo 42mila studenti, 1.200 professori, 1.500 dottorandi, borsisti e gruppi affini, ci sono altre 1.200 persone che studiano tutte lo stato dell'arte della tecnologia.

All'incubatore arrivano inventori con una profonda onestà intellettuale e quando devi giocare una partita *all in*, cioè rischiare si deve sapere anche bluffare: una cosa che fanno veramente fatica a fare. Abbiamo perciò anche lati negativi che ci fanno svendere e questo è un vero peccato. Le nostre start-up già in fase di finanziamento vengono svendute per pochi k, 10-20-30 per cento dell'azienda, quindi quell'iniziativa è già esaurita subito, perché è vero che l'imprenditore non è stato capace, però il nostro *mindset* tende a dire: va bene, meglio di niente. È proprio un limite a cui si deve lavorare molto, per formare questo *mindset* che invece negli Stati Uniti e negli UK è molto più naturale e in Cina è un po' diverso. Noi abbiamo un accordo con TUS Star, la più grande rete di incubatori al mondo con più di 5mila start-up, 86 TusPark, in Cina e loro hanno una cultura egemone perciò tendono a vedere nelle nostre start-up la capacità creativa e comprano nel momento che serve per portarle nel loro mercato.

Per noi già la cultura di distretto può essere un exit, per un americano questa cultura non va bene, vuole giocare la partita, vuole cambiare il mondo, ci vuole provare, preferisce fallire.

Abbiamo anche un limite nel considerare molto valida una esperienza di aver fatto una start-up e di aver fallito.

Adesso forse iniziano un po' le famiglie ad accettarlo, ma abbiamo un retaggio culturale che va superato e qui le business school possono fare veramente tanto.

**Gaia Fiertler**

Avete un'idea di quante imprese nascono in Italia e quante di queste nascono da percorsi formativi.

**Stefano Mainetti**, ceo PoliHub – Start-up District & Incubator – Fondazione Politecnico di Milano

Ci sono alcuni numeri.

C'è un registro al quale le start-up si iscrivono: erano circa 7.000, ora sono passati 4 anni quindi ne sono uscite e entrate di nuove.

È un registro in cui sono certificate delle start-up, però poi abbiamo riscontrato che il 90 per cento non fallisce, questo vuol dire che sono cose che stanno un po' lì, non hanno neanche i soldi per fallire.

Se andiamo a vedere le start-up finanziate, c'è proprio un osservatorio al Politecnico che va a misurare quelle che hanno ottenuto un *seed*, cioè 230 milioni di euro in totale. Sono circa 600 start-up e di queste solo il 60 per cento è iscritto al registro delle imprese innovative, il 40 per cento neanche si iscrive al registro, perché in quel momento l'esigenza è far nascere impresa e non tanto ottenere alcuni benefici burocratico-legali e amministrativi che vengono valutati dopo come valore.

Questo sottoinsieme è molto più piccolo e gli incubatori in questo fanno molto.

Nel mio caso, ad esempio, l'anno scorso, abbiamo visto 1.200 start-up, ne abbiamo fatte entrare 41, hanno fatto il *seed*, a fine anno 20 avevano già cessato l'attività perché *fail fast* è una delle cose importanti che dobbiamo dare. 21 hanno fatto il *seed* e ora sono indebitate e stanno provando a testare il modello di business e sapremo tra 1 o 2 anni se andranno avanti.

Ogni incubatore muove più o meno questi numeri, credo una quarantina-cinquantina di start-up. Se aggiungiamo Digital Magics, con LUISS Labs, PoliHub e H-Farm siamo andati a prendere quelle che sono le iniziative che vengono sostenute.

Ce ne sono altre 200 che riescono a prendere un *seed*, che arrivano da family offices e business angels e che nascono già invece in zone dove già vivono o vicino a imprese, quindi dove c'è già un ruolo importante di una impresa.

Questo è il panorama delle nostre start-up. Il numero di 7.000 che ho citato prima è un numero certificato che è servito per raccontare che il nostro ecosistema delle start-up si muove.

In PoliHub ce ne sono 100, se ne prendo 20 queste fanno 17 milioni di euro di fatturato: ecco entrare in un incubatore e trovare 20 start-up che fatturano in modo aggregato 17 milioni è una cosa difficile. E quindi stiamo già prendendo la crema e cosa sono 17 milioni? Se sommiamo tutto il fatturato aggregato delle start-up italiane arriviamo a 300 milioni, cioè una media impresa. È un ecosistema che va sostenuto: occorrono capitali di ventura, occorre formazione, c'è veramente tanto da fare e attenzione questi sono i nuovi posti di lavoro, stiamo perdendo una opportunità enorme, come sistema Paese. Ben vengano iniziative, è indispensabile che nascano.

**Raffaele Oriani**, professore di finanza alla LUISS di Roma, associate dean dei programmi post-graduate e direttore MBA della LUISS Business School

Concordo perfettamente con questa analisi e penso che la rete degli acceleratori, universitari e non, stia facendo un eccezionale lavoro per lo sviluppo di nuove imprese. Quello che realmente manca secondo me, e questo è un tema di policy importante, è la capacità di farle crescere: il che in parte è un problema finanziario, non bastano gli attuali investimenti di venture capital per creare un sistema, perciò le start-up vanno via o rimangono in un limbo che spesso non porta a risultati concreti.

Questa è la vera criticità per i policymaker e non è un compito degli acceleratori. Gli acceleratori hanno già generato un capitale di start-up importante e ora il problema è non farlo disperdere, dando alle start-up gli strumenti per crescere.

**Michelangelo Tagliaferri**, fondatore Accademia di Comunicazione

Due domande.

Accademia di Comunicazione nasce 30 anni fa dai primi business innovation centre. Voi come incubatori siete impegnati sul cambiamento dei paradigmi economici e sociali verso i quali stiamo andando, perché mi sembra che siamo ancora nell'area dei business innovation centre che nascevano 30 anni fa in relazione all'apprezzamento economico. E c'è tanto lavoro da fare, la start-up non è soltanto un dato economico.

La seconda domanda è ovviamente provocatoria: quanti sono i mancini che fanno nascere le start-up e quante sono le femmine mancine che fanno nascere le start-up.

**Stefano Mainetti**, ceo PoliHub – Start-up District & Incubator – Fondazione Politecnico di Milano

Ottimo domande.

Da questo punto di vista proprio adesso, Silvia, una nostra dottoranda farà in PoliHub un'analisi delle attitudini psicologiche degli startupper e andrà proprio a vedere, oltre al genere, se sono mancini o no, quali sono le attitudini psicologiche sulle quali noi filtriamo all'inizio e come andare a sostenerli per evitare i principali schianti.

Questo è un tema che ci interessa tantissimo e il professor Massimo Gaetano Colombo con tutto il suo team è proprio interessato a quello.

Secondo elemento fondamentale al quale sta lavorando il professor Mario Calderini, nella Commissione G8 sulla sostenibilità. Lui ha proprio un'area che si chiama Traising, lanciata dall'ex rettore Giovanni Azzone, che va a studiare come oggi si può creare un welfare etico alternativo, che è fatto dalle start-up a vocazione sociale, misura *social impact* e propone nuovi modelli di economia. Se prendete Calderini, lui vi dice che questo è l'unico modo che ci sarà nel futuro per fare impresa.

Sono temi enormi. Devo dire che per una call for ideas di start-up manufacturing Industria 4.0 adesso trovo risorse economiche e possibilità, mentre per una call for ideas welfare e impresa riesco a trovare a malapena qualche fondo di Corporate Social Responsibility e poche cose, anche le Fondazioni bancarie fanno fatica, i fondi investimento e fondi pensioni mi dicono no. E quindi stiamo facendo coi fichi secchi una iniziativa che è poi la domanda di base.

Un'accademia ha la gran fortuna che qualche borsa di dottorato c'è, quindi fortunatamente qualche finanziamento c'è. Il problema è coinvolgere tutto l'ecosistema dietro. Ci sono professori che fanno ricerca scientifica e hanno visibilità internazionale, ma poi ci si ferma lì all'articolo scientifico, a qualche dato econometrico, ma poi la ricaduta non c'è sul sistema Paese, perché la parte dopo trova una voragine.

**Gaia Fiertler**

Vi ringrazio per le numerose domande, perché è importante che continuiamo a interrogarci, il dubbio è il sale della vita.

Vi ringrazio per l'attenta partecipazione e saluto e ringrazio ancora i nostri relatori.