



Descrizione delle attività del tavolo di confronto sull'incubazione Mi.Lo. e lista degli incubatori dell'area metropolitana milanese

This input was produced as a description of activities carried out by the Regional Implementation Group and as the Regional Implementation Plan for the Città metropolitana di Milano and its region.

Eventuali domande e commenti possono essere inviati a sviluppoeconomico@cittametropolitana.milano.it



Sommario

Abstract.....	3
Introduzione.....	4
La Study Visit a Milano.....	5
L'impostazione del Regional Implementation Group.....	7
Il primo Tavolo MiLo: attività e risultati.....	7
Il secondo Tavolo MiLo: idea di network degli incubatori.....	8
Il terzo tavolo MiLo: analisi SWOT e prime buone pratiche.....	9
Il quarto tavolo MiLo apre a fornitori di capitali e start-up.....	12
Prospettive per l'incubazione nell'area metropolitana milanese e conclusioni.....	14
Ringraziamenti e disclaimer.....	15
Appendice A. Il punto di vista delle istituzioni.....	16
Appendice B. Calendario e attività degli incontri RIG.....	18
Appendice C. Schede degli incubatori dell'area metropolitana milanese.....	19
Appendice D. Mappa servizi alle start up dell'area metropolitana milanese.....	21

Abstract

This report describes the genesis of the Italian Regional Implementation Group (RIG) starting from the InCompass study visit in Milan and following with the main appointments of the group. Major decisions are explained as well as main issues discussed and goals achieved. The recent evolution of the incubation system of the Milan metropolitan area is illustrated. From the report it emerges an increasing awareness of the stakeholders concerning the importance of incubators and start-ups and the role of cultural and creative industries in attracting talent and promoting local development. The many new incubation initiatives in Milan may not last in the long run, but the experimentation currently going on in the area will create know-how that will be useful for public and private stakeholders. Indeed, the most successful private incubators are already partnering with public administrators to run new initiatives and this is a very significant change. The report hosts also the opinions of the participants concerning the results of the RIG and hypotheses for his continuation. A directory of local incubators is also included to show the range of opportunities available in Milan.

Introduzione

Nel 2012 è iniziato il progetto InCompass con lo scopo di cercare buone pratiche tra gli incubatori di imprese culturali e creative soprattutto dal punto di vista finanziario. Il momento non poteva essere più propizio grazie a due fenomeni concomitanti; il settore era particolarmente in auge perché percepito come foriero di nuovi posti di lavoro e sviluppo economico in molte regioni europee, mentre le startup ricevevano un'attenzione mediatica e in seguito politica che non si vedeva dai tempi della bolla di Internet.

Il focus del progetto, ovvero la sostenibilità economico-finanziaria degli incubatori, lo rendeva ancora più interessante agli occhi sia delle pubbliche amministrazioni che negli ultimi anni hanno dovuto fare fronte a continui tagli di risorse, sia ai gestori di strutture per l'incubazione i quali, dovendo muoversi sempre più in un'ottica imprenditoriale, sono alla ricerca di idee per riuscire a migliorare i conti delle loro imprese.

Fare incubazione profittevole non è facile e infatti non ci sono così tanti esempi di successo. La sfida è ancora maggiore in ambiti come quello delle imprese culturali e creative. Infatti queste imprese non hanno le potenzialità di crescita di quelle dei settori più tecnologici, per cui non ci sono aspettative riguardo a capacità future di pagare cifre significative per affitti e servizi né di recupero di eventuali investimenti nel capitale.

Tuttavia, quando il progetto è iniziato, c'era da parte di tutti i partecipanti la genuina speranza di trovare un caso di successo che potesse smentire pregiudizi e scetticismi e soprattutto fornire una serie di indicazioni utili a replicare il modello ovunque possibile. In questo report non si darà conto delle visite effettuate in questi anni in realtà metropolitane come Londra, in medie città come Rotterdam, Lisbona e Malmö e in contesti più provinciali come Patrasco e Aviles perché per ognuna di esse è disponibile uno studio piuttosto dettagliato. Questo report non contiene neanche riferimenti a conclusioni e risultanze del progetto, già ampiamente discusse nel documento elaborato dai coordinatori scientifici dell'Università di Delft e noto come Toolkit (si tratta sostanzialmente del compendio delle pratiche più interessanti riscontrate nel corso delle visite studio ed è disponibile in inglese cliccando [qui](#)).

Molto più modestamente, vogliamo qui dare conto delle attività del cosiddetto Regional Implementation Group (RIG), un gruppo di parti interessate alle pratiche degli incubatori e alle politiche di incubazione che si sono incontrate in questi anni per confrontarsi sui temi dell'incubazione e discutere proposte per gli amministratori pubblici e gli operatori locali del settore.

La Study Visit a Milano

Tra il 6 e l'8 giugno 2012 si è svolta la study visit del progetto InCompass a Milano, la seconda dopo quella a Rotterdam nella quale erano state presentate esperienze di grande interesse come la Creative Factory e DNAMO, l'incubatore della Technology University di Delft.

Nei mesi precedenti, il team di progetto della Città metropolitana di Milano (ex Provincia di Milano) e del BIC La Fucina si era occupato di cercare le esperienze locali di incubazione maggiormente degne di interesse. Nonostante la presenza storica di enti culturali di livello mondiale come il Teatro alla Scala e il fatto di essere una delle capitali internazionali della moda e del design, pesava sull'organizzazione la sensazione che a Milano fosse difficile identificare un disegno strategico complessivo che avesse guidato l'evoluzione della città e lo sviluppo del settore culturale e creativo. A questo si aggiunge il report dell'OECD del 2006 che paventava un possibile declino della città come hub creativo, a causa in particolare della incapacità di attirare e trattenere talenti.

Milano è comunque la città italiana dove il fermento imprenditoriale è tradizionalmente maggiore ed è quella più esposta alle tendenze che vengono dall'estero, per cui non stupisce che anche nel settore dell'incubazione l'iniziativa privata si sia attivata per fornire risposte alle esigenze degli aspiranti imprenditori.

La prima scelta importante fatta in quell'occasione è stata quella di non mostrare i tradizionali salotti buoni del centro città, ma di esplorare cosa stava succedendo nelle periferie e in particolare nell'area tra la Stazione Greco e il Carroponate di Sesto che possiamo identificare come zona Bicocca. Infatti in quell'area grazie al concorso di attori pubblici e privati negli ultimi vent'anni è avvenuta una straordinaria trasformazione urbana che ha inciso sul tessuto economico, passato dall'industria pesante ai servizi e al terziario. Tra i registi di quella operazione di successo, l'agenzia di sviluppo locale Nord Milano (ASNM, poi divenuta Milano Metropoli), da cui era nato anche il BIC La Fucina (partner di InCompass fino alla sua liquidazione avvenuta all'inizio del 2013). ASNM gestiva anche il Laboratorio Innovazione Breda (LIB), uno degli incubatori storici dell'area milanese e il più grande incubatore pubblico sul territorio. Una ricerca approfondita sulle altre strutture di incubazione locali ci ha portato a selezionare per la visita The Hub, Make-a-Cube e la Fabbrica del Vapore, mentre altri soggetti come l'Acceleratore del Politecnico e l'incubatore del Parco Tecnologico Padano non sono stati inseriti nella visita perché non aventi nessun rapporto con i settori di riferimento del progetto InCompass.

L'organizzazione della visita ci ha aiutato a prendere coscienza che il concetto di incubatore come luogo nel quale le imprese appena costituite possono trovare spazi e servizi non era più attuale, e comunque non sostenibile economicamente. Il LIB era fortemente dipendente da sovvenzioni pubbliche (e dopo la chiusura di Milano Metropoli è entrato in una fase molto travagliata e al momento in cui scriviamo il suo futuro è incerto). La Fabbrica del Vapore è un luogo di produzione culturale più che di incubazione di imprese e visti gli ingenti costi di ristrutturazione dell'edificio, la sostenibilità economica dell'operazione non può essere un obiettivo. The Hub (oggi Impact Hub) è un co-working evoluto nel quale startupper e professionisti condividono spazi in modo flessibile. Infine Make-a-Cube è un incubatore privato che si focalizza sull'innovazione sociale (che ha spesso elementi

culturali e creativi) e che apparentemente è riuscito a trovare un equilibrio economico andando a cercare una varietà di fonti di ricavo sconosciuta ai gestori di incubatori di prima e seconda generazione.

Queste ultime due organizzazioni hanno riscosso un grande interesse da parte dei partner di progetto, generalmente membri di pubbliche amministrazioni o università, che si sono trovati davanti persone che hanno avviato attività di incubazione senza contare su fondi pubblici. Sembrava a quel punto che l'oggetto del progetto fosse finalmente compiuto, ovvero trovare una modalità per offrire spazi e servizi di incubazione a imprese culturali e creative in modo economicamente e finanziariamente sostenibile. Questa modalità non era però quella che ci si aspettava perché non corrispondeva al concetto tradizionale di incubatore. Tale constatazione ci avrebbe seguito nel corso delle visite successive provocando una pluralità di dibattiti e riflessioni, al momento però la tentazione di qualcuno è stata quella di considerare questi esempi come "non validi", mentre altri hanno capito che rappresentavano una novità interessante e offrivano spunti di riflessione anche agli amministratori pubblici.

A questi ultimi erano indirizzate le battute conclusive del rapporto sulla study visit a Milano: i partner di progetto riconoscevano l'evidenza del fatto che le imprese creative e culturali sono una forza trainante per lo sviluppo e la rigenerazione dell'economia nel nostro territorio. Tuttavia, siamo stati percepiti come un arcipelago di isole creative, che spesso non si conoscono o non si parlano tra loro. A loro avviso ciò si traduceva in uno spreco di opportunità che si poteva evitare con politiche più attente e puntuali.

Le loro raccomandazioni suggerivano alle istituzioni di non considerare gli incubatori in maniera estemporanea, infatti le politiche per l'incubazione richiedono prospettive di ampio respiro e a lungo termine. Ciò dovrebbe riguardare sia gli incubatori pubblici (o finanziati dal pubblico), sia quelli privati che talvolta sono lasciati a loro stessi nonostante il contributo positivo al tessuto economico locale. Inoltre ritenevano determinante il coordinamento tra imprese incubate, incubatori ed enti che si occupano di incubazione. Ed è da qui che siamo partiti per progettare e condurre il nostro gruppo regionale di implementazione (RIG).

L'impostazione del Regional Implementation Group

Nelle intenzioni di chi ha scritto il progetto InCompass, il gruppo di implementazione regionale era stato chiamato così perché doveva vedersi periodicamente (o a seguito di ogni study visit) per valutare i casi riportati dal team visitante (Città metropolitana di Milano e finché è stata operativo, il Bic La Fucina). Lo scopo previsto era di poter rapidamente selezionare e far sì che si potessero implementare le esperienze più interessanti riscontrate all'estero. Tuttavia, per una serie di problemi organizzativi come la tempistica delle visite e della preparazione dei rapporti, e metodologici (le esperienze riportate potevano essere descritte in maniera insufficiente rispetto alle esigenze e competenze di un operatore del settore e comunque spesso non risultavano sufficientemente innovative rispetto a ciò che già si stava facendo a Milano), il RIG italiano è stato organizzato e gestito in un altro modo.

La study visit ha chiaramente evidenziato che i pochi incubatori presenti a Milano stavano sviluppando competenze che i policy-maker non avevano, e che proprio questi ultimi dovevano essere sensibilizzati a nuovi modelli e soprattutto migliori politiche per l'incubazione. Il ruolo della Provincia e del RIG era chiaro: svolgere un'attività di retizzazione tra le parti pubbliche e private e fluidificazione dei loro rapporti provando a coordinare un dialogo tra gli operatori del settore.

La prima operazione è stata scegliere il nome, Mi.Lo. derivato dalla contrazione delle parole Milano e Lombardia a indicare la necessità di integrare dimensione comunale, metropolitana e regionale. Il sottotitolo Tavolo di confronto tra istituzioni e incubatori indica lo scopo principale del tavolo. Si è deciso inoltre che ci saremmo focalizzati sulla situazione locale e che avremmo affrontato temi molto concreti con l'utilizzo di una metodologia partecipativa per favorire appunto il confronto in un ambiente neutro. Da questo punto di vista, la scelta di farsi ospitare dagli incubatori era un modo per studiarli meglio, per far sì che si conoscessero tra loro e per invertire la tradizionale logica delle istituzioni che ricevono i cittadini introducendo una modalità di confronto libera e paritaria.

Il primo Tavolo MiLo: attività e risultati

Al primo vero incontro del Regional Implementation Group (quello precedente aveva uno scopo di rappresentanza), che da qui in avanti chiameremo MiLo (date e luoghi degli incontri sono in Appendice 1), partecipano gli incubatori Filarete (biotecnologie mediche), Make-a-Cube (innovazione sociale), The Hub Milano (smart co-working), Digital Magics (venture incubator), Acceleratore d'Impresa del Politecnico di Milano (incubatore universitario evoluto), Euroimpresa (incubatore territoriale), Alimenta (incubatore del Parco Tecnologico Padano). Partecipa inoltre anche la Fondazione Politecnico che è coinvolta nello sviluppo e avvio di Polihub, una nuova struttura di incubazione aperta anche alle imprese creative.

Le loro aspettative dichiarate rispetto alla partecipazione al tavolo sono: cercare altri modelli di business e modi per ottenere ritorni economici dagli investimenti su aspiranti e neo-imprenditori, aumentare la collaborazione con soggetti istituzionali e magari costruire una rete regionale degli incubatori.

Per quanto riguarda le istituzioni, oltre alla Città metropolitana di Milano e al BIC La Fucina, partner di progetto, partecipano per la Regione Lombardia due Direzioni Generali: la DG Attività Produttive, Ricerca e Innovazione che è ovviamente interessata a ciò che riguarda le nuove imprese e la DG Cultura, Identità, Autonomie che si occupa in particolare di imprese culturali e creative e Distretti Culturali. Alla riunione partecipa inoltre il Servizio Progetti Innovazione e Sviluppo del Comune di Milano che annuncia il suo interesse a non limitare la sua azione ai confini comunali.

La situazione che emerge dall'autoanalisi svolta dai presenti è soddisfacente, il sistema di incubazione locale è relativamente recente e quindi ci sono ancora opportunità di crescita e miglioramento, ma gli incubatori ci sono e funzionano. Anzi si nota che l'incubatore è diventato un fenomeno di moda per cui recentemente ne sono nati in funzione della disponibilità di spazi e non della professionalità degli operatori o la qualità dei servizi offerti. Inoltre queste iniziative sono frammentate, di qui la necessità di una rete che rafforzi l'eco-sistema locale.

La discussione tra i presenti rivela che l'arrivo di nuovi incubatori non implica la necessità di ulteriori fondi pubblici (peraltro sempre minori), anzi è un'opportunità per provare diversi modelli, coprire una varietà di bisogni e settori e introdurre maggiore managerialità negli incubatori pubblici e maggiore selezione nei finanziamenti, separandoli da iniziative urbanistiche e immobiliari. Ad esempio un mix tra start-up e imprese più vecchie può favorire la nascita di un circolo virtuoso di scambi di conoscenza e di sostenere affitti più elevati. Tuttavia la loro forza dipende dalla vitalità del sistema di cui fanno parte, ovvero dalla qualità delle idee imprenditoriali e dalle risorse finanziarie disponibili per svilupparle e i pochi business angel presenti in Italia sono corteggiatissimi ma restii a investire.

Gli amministratori pubblici presenti hanno l'occasione di ricordare i numerosi programmi avviati e dal confronto con i beneficiari vengono identificati elementi trascurati quali ad esempio i fondi Pre-Seed. Viene inoltre espresso apprezzamento verso il recente Decreto Sviluppo per l'attenzione che dimostra al tema degli incubatori e delle start-up anche se molto orientato a quelle tecnologiche. Gli operatori del settore richiedono che programmi come i voucher siano destinati a imprese più innovative e a maggiore potenziale piuttosto che essere distribuiti con la logica del click day. Tutti concordano sulla necessità di consolidare lo sforzo odierno, senza duplicazioni e accumulando i risultati raggiunti.

Il secondo Tavolo MiLo: idea di network degli incubatori

Alcuni mesi dopo il primo incontro, viene convocato il secondo tavolo al quale tra i nuovi partecipanti si annoverano la Camera di Commercio, gli incubatori Vodafone, StartMiUp, Civate Camuno e LeoHub Vigevano, e quali membri del progetto CCALPS, la Facoltà di Design del Politecnico di Milano e Unioncamere. In quell'occasione si informano i partecipanti che anche le visite studio del progetto InCompass suggeriscono quali raccomandazioni preliminari ai policy-maker la focalizzazione sull'intero processo di incubazione inclusa l'accelerazione. Considerare il sistema di innovazione regionale nel suo complesso e lavorare sulla costruzione di partnership piuttosto che sul supporto ai singoli incubatori sono altri input ricavati dalle esperienze internazionali. Di particolare interesse sono le piattaforme per lo scambio di buone pratiche, condivisione della conoscenza e lo sviluppo di nuovi contatti che la pubblica amministrazione potrebbe offrire alle istituzioni accademiche e di ricerca e alle imprese.

Si è quindi chiesto ai partecipanti identificare i fattori che rinvigoriscono il sistema di incubazione regionale e le risposte sono state qui riassunte: necessità di maggiore formazione all'imprenditorialità e al suo supporto, costituzione e animazione da parte del settore pubblico di una rete dei soggetti riconosciuti che si occupano di incubazione (il ché implica alcuni criteri chiari e condivisi di accreditamento), uno sportello unico per bandi e finanziamenti e in generale la semplificazione amministrativa. Viene inoltre suggerito di estendere il supporto all'incubazione a tutte le imprese impegnate in trasformazioni importanti come il passaggio generazionale e le ristrutturazioni aziendali. L'internazionalizzazione del sistema economico, l'attrazione di talenti e la fertilizzazione incrociata tra i settori creativi e quelli tradizionali sono altre leve di sviluppo da tenere in considerazione.

Quando si è passati ai fattori che indeboliscono il sistema di incubazione regionale, sono stati citati i seguenti: limitata differenziazione degli incubatori e pochi servizi post-incubazione insieme a una scarsa conoscenza delle professioni creative. Agli imprenditori sono state rimproverate l'assenza di cultura della mentorship, poca comunicazione tra start-up e imprese consolidate, scarsa sensibilità sulla proprietà intellettuale. E' stato rilevato inoltre un declino della nascita di nuove imprese. Il settore pubblico infine è stato tacciato di mancanza di coordinamento tra policy-makers, burocrazia e complessità dei bandi, poca accessibilità a dati e informazioni e controlli solo formali.

Sono state quindi proposte le seguenti azioni migliorative del sistema di incubazione: qualificazione dei soggetti che forniscono supporto all'incubazione non solo nei settori hi-tech, attraverso valutazione competenze, formazione specifica e peer recognition; differenziazione dei servizi di supporto all'incubazione e al rilancio d'impresa e mappatura di soggetti, servizi, iniziative e programmi; coordinamento degli incubatori e degli altri attori del sistema di incubazione regionale; apertura all'internazionalità tramite occasioni di confronto con omologhi esteri; cultura imprenditoriale da diffondere presso le università e strumenti per mettere a disposizione dei settori tradizionali le grandi potenzialità delle imprese culturali e creative.

In quell'occasione la rappresentante della Regione Lombardia spiega come sul tema delle Imprese Culturali e Creative, che sono particolarmente importanti sia per l'attenzione che ci sta dedicando la UE sia per le dimensioni del settore in questo territorio, ci sia molta collaborazione dentro e tra le istituzioni.

La Regione Lombardia, nell'ambito del progetto CCALPS, organizza i Creative Camps i cui vincitori vengono sostenuti nella creazione d'impresa. Inoltre la Regione ha un progetto di rete tra gli incubatori che viene illustrato nella seconda parte dell'incontro. Il progetto ha anche in programma la creazione di una rete transnazionale di Hub.

Il terzo tavolo MiLo: analisi SWOT e prime buone pratiche

Al terzo incontro viene invitato il coordinatore scientifico del progetto InCompass affinché faccia un bilancio delle study visit e indichi alcune delle migliori pratiche riscontrate fino a quel punto. Abbiamo successivamente discusso le forze, debolezze, opportunità e minacce del sistema di incubazione milanese e le priorità emerse negli incontri precedenti e qui viene riportata la versione modificata dopo il confronto con i partecipanti:

Analisi SWOT del sistema di incubazione milanese e lombardo

Punti di forza

Presenza di molti incubatori e agenzie di supporto all'incubazione di cui alcuni hanno iniziato una dozzina di anni fa e altri sono stati inaugurati più recentemente (almeno un'ottantina censiti da un recente studio della Regione, una metà dei quali si rivolge anche alle imprese culturali e creative).

Significativa varietà di modelli di business degli incubatori (pubblici/privati, affitto di spazi, servizi a valore aggiunto e/o ingresso nel capitale) e settori (tecnologici, creativi, sociali).

Interesse crescente da parte delle istituzioni pubbliche con il finanziamento di programmi cospicui quali quelli della Regione Lombardia (sia DG Imprese, Ricerca e Innovazione con il mega-bando di ottobre 2013, sia DG Cultura con i fondi per imprese no-profit e startup creative) e il coinvolgimento di Enti come la Camera di Commercio che non solo è responsabile dell'attuazione di diverse misure di supporto ma è anche soggetto promotore dell'incubatore SpeedMiUp.

Punti di debolezza

Alcune nuove strutture sono probabilmente state aperte sulla base di un effetto moda o per sfruttare spazi disponibili a prescindere dalla loro volontà e capacità di supporto alle start-up.

La sostenibilità economica di molte di queste strutture e di alcune iniziative pubbliche è dubbia, cosicché è realistico aspettarsi qualche consolidamento a medio termine.

Fino a poco tempo fa, i programmi pubblici di supporto alle start-up sono stati piuttosto generici e hanno avuto un modesto impatto sulla creazione di nuove aziende di grande potenziale.

C'è stata una sostanziale mancanza di coordinamento tra i soggetti attivi nel settore dell'incubazione e ciò ha concorso alla frammentazione delle iniziative in questo campo.

Mancano soggetti disponibili a finanziare le imprese, capitali per iniziative pre-seed e seed e soprattutto chi possa fornire cifre maggiori (venture capital), tanto che alcuni operatori (vedi Digital Magics) hanno deciso di rivolgersi alla Borsa per supportare lo sviluppo delle imprese da loro incubate. Il problema è ancora più grave per le start-up creative che per la loro natura fanno fatica a trovare investitori.

In Italia la volontà di cimentarsi con start-up è meno sviluppata che negli altri Paesi avanzati, come confermato dalle statistiche Global Entrepreneurship Monitor su Total early-stage Entrepreneurial Activity. Spesso i giovani italiani non sono preparati a presentare i loro progetti, in particolare hanno difficoltà a cimentarsi con interlocutori internazionali.

Opportunità

C'è molto interesse intorno al mondo delle start-up sia da parte dei media sia delle istituzioni e Milano è la capitale italiana dell'incubazione, specie nei settori tecnologici e creativi.

Ciò si traduce in un fermento di iniziative con l'apertura di nuovi soggetti che si occupano di incubazione e che esplorano innovative modalità di fare affari e con un grande potenziale di crescita e apprendimento.

Minacce

Quelle tipiche di un fenomeno che potrebbe rivelarsi passeggero quando le prime disillusioni arriveranno e porteranno qualcuno a uscire dal settore.

Difficoltà di individuare opzioni strategiche e priorità ad elevato impatto negli investimenti pubblici e il pericolo che gli operatori privati non abbiano sufficiente visione per fare sistema tra loro.

Buone pratiche individuate dalle study visit

Il Prof. Romein dell'Università di Delft ha sottolineato la grande varietà di forme di supporto all'incubazione e di incubatori incontrati. Ad esempio pochi sono i luoghi che ospitano solo start-up, mentre la maggior parte preferisce un mix tra aziende di maturità diverse.

Per quanto riguarda le fonti di ricavo, tutte le strutture visitate nel corso del progetto InCompass si appoggiano a una o più delle pratiche seguenti, talvolta in modo innovativo: affitto di spazi ai soggetti incubati o a terzi per eventi, fornitura di servizi professionali e non, scambi di servizi e baratti, partecipazione a progetti finanziati e partecipazione al capitale delle start-up per realizzare guadagni sul loro aumento di valore (quest'ultima modalità è più difficile con le imprese creative perché spesso il loro business non ha il potenziale di crescita di quelle tecnologiche).

Sono state inoltre illustrate una serie di pratiche di collaborazione con istituzioni e imprese locali, banche incluse, cluster e università anche straniere (le grandi università americane così come i soggetti attivi nella Silicon Valley sono molto appetiti). Queste collaborazioni possono avere lo scopo di ottenere ulteriori finanziamenti per l'incubatore e le imprese incubate, ma sostanzialmente servono a creare un'atmosfera più produttiva per lanciare e sviluppare nuovi business.

Infine il Prof. Romein ha condiviso con i partecipanti alcune raccomandazioni preliminari per i policy-maker coinvolti nelle politiche di sostegno all'incubazione:

1. La valutazione dei finanziamenti pubblici non deve fermarsi ai costi ma comprendere anche i benefici in termini di creazione di imprese e crescita dell'economia
2. Per facilitare la valutazione dei benefici, gli incubatori dovrebbero essere in grado di tracciare cosa succede alle imprese da loro incubate anche dopo che hanno lasciato l'incubatore
3. Le politiche per l'incubazione dovrebbero essere adattate alle singole realtà, ai settori di riferimento e al contesto locale, tenendo conto di ciò che è già presente sul territorio
4. Le politiche per l'incubazione dovrebbero distinguere tra incubatori e imprese incubate, ma tenere presente che il successo di queste è legato anche alla capacità di quelli

5. I policy maker non dovrebbero occuparsi tanto dell'operatività degli incubatori quanto piuttosto della costruzione di un contesto favorevole all'incubazione anche attraverso il coordinamento e la collaborazione tra i soggetti attivi sul territorio.

L'attenzione è stata quindi rivolta alle istanze che erano emerse nei precedenti incontri per verificare lo stato di avanzamento e proporre ulteriori miglioramenti, con la consapevolezza però che le cose stanno andando nella direzione auspicata anche grazie a questi momenti di confronto. Gli incubatori ribadiscono anche in questa occasione la necessità di avere una pubblica amministrazione competente sull'incubazione e capace di fare scelte strategiche evitando i finanziamenti a pioggia e gli eccessi normativi. Vengono anche suggerite nuove modalità di finanziamento alle start-up con partnership pubblico-private.

Il quarto tavolo MiLo apre a fornitori di capitali e start-up

Al quarto tavolo MiLo si aggiungono nuovi interlocutori come l'incubatore del Parco Tecnologico ComoNext, la Fondazione Cariplo, l'associazione di business angels Italian Angels for Growth e il coworking e incubatore per le tecnologie digitali StartMiUp. Inoltre partecipano per la prima volta all'incontro alcune startup portate dagli incubatori.

Scopo di questo incontro è discutere dello stato di salute dell'ecosistema metropolitano, da qui la decisione di invitare soggetti legati alla finanza, che è un elemento chiave per la nascita di nuove imprese, e le startup, che sono gli utilizzatori e il frutto del sistema. In questa occasione, il Comune di Milano dichiara il suo impegno nella creazione d'impresa attraverso la costituzione di otto strutture di cui sei già operative. La logica adottata è quella di intervenire in modo diretto ma senza avere una gestione diretta che deve essere lasciata a professionisti del settore. Il Comune può aiutare attraverso la creazione di luoghi e incentivi alla creazione di impresa in particolare nel settore creativo e culturale.

La Camera di Commercio sottolinea la complessità del tessuto economico lombardo, nel quale operano quasi 700 mila imprese di cui 288 mila solo a Milano. Di queste imprese il 95% circa sono micro ovvero con meno di 10 addetti ma con notevole distanza culturale dalle startup. Il tasso di rinnovamento del tessuto produttivo è del 10% l'anno, mentre il 46% delle imprese iscritte nel 2004 è attivo ancora oggi. Il dato positivo è il tasso di crescita dell'occupazione delle imprese che superano i primi 3 anni: le imprese giovanili (under 35) hanno un tasso di crescita media dell'occupazione del 206%, mentre per le altre questo tasso è di circa il 100%. Il 40% delle risorse delle Camere destinate alle imprese va a start up. Quest'anno il sistema delle Camere di Commercio ha selezionato 300 start up fra le migliori a livello nazionale per incontrare investitori, media impresa e stampa. Tutto questo compensa solo in parte la situazione di un Paese che non brilla per competitività.

Italian Angels for Growth (IAG) spiega la sua costituzione col fatto che mancasse un operatore di questo tipo sul mercato italiano. I loro business angel sono molto selettivi rispetto alle proposte ricevute, ma hanno cominciato a collaborare con gli incubatori perché hanno notato che le aziende incubate hanno progetti decisamente migliori degli altri.

Un altro operatore di grande rilievo sul territorio è la Fondazione Cariplo che eroga circa 150 milioni di euro di grant all'anno soprattutto nelle aree dei giovani (impresa giovanile, sviluppo di carriere), welfare di comunità e benessere della persona (sfere fisico, psicologico, relazionale). La Fondazione, la più grande in Italia, in passato ha investito molto in ricerca scientifica e trasferimento tecnologico e ora collabora con soggetti nazionali e internazionali di primo piano come Microsoft. La Fondazione ritiene che esista un problema di scarsa attrattività dell'Italia per i talenti stranieri mentre considera molto importante il ruolo degli incubatori per accompagnare giovani imprenditori a creare la propria impresa e suggerisce che sarebbe necessario conoscere meglio i loro risultati.

Viene quindi citato il caso di Trento nel quale quando c'è un soggetto privato che si impegna con il proprio capitale l'ente pubblico concorre e può contribuire in quota sino al 49%. Il sistema fornisce anche piccoli grant a fondo perduto ed è molto interessante per startup straniere che a Trento trovano tutti gli elementi necessari per crescere e operare.

Viene dunque ricordato che Milano è una piazza importante ed è necessario lavorare sulle eccellenze, per questo sarebbe importante superare la logica del finanziamento a sportello e usare meglio le risorse. Una sana competizione tra incubatori può essere utile a farli crescere e avere quella selezione che evita l'eccesso di offerta. Questo riguarda anche le start-up, infatti se non si riesce a lanciare delle imprese che diventano protagoniste sui mercati non ci sarà mai il caso di successo capace di fare diventare Milano un punto di riferimento internazionale.

Uno dei fattori abilitanti potrebbe essere il fatto che il Nord Italia è un fab-lab diffuso, dove si può costruire di tutto mentre la nostra manifattura è sotto utilizzata. Gli incubatori potrebbero contribuire a mettere in rete questa capacità produttiva e trasferire l'innovazione che arriva dalle start up nelle aziende più tradizionali (vedi ad es. il programma di Confindustria AdottUp). Ciò sarebbe utile anche per offrire alle startup occasioni di contatto con il mercato e dall'altra parte dare stimoli alle PMI che stanno perdendo competitività perché non hanno tempo e risorse per fare innovazione. Gli incubatori presenti confermano la bontà di questo approccio e che quando possibile lo integrano nei loro servizi.

La Regione conferma l'utilità di lavorare insieme tra istituzioni pubbliche, afferma inoltre di aver superato il concetto di incubatore come semplice spazio fisico ma che per ragioni amministrative i bandi sono scritti pensando a quel modello. Gli stessi vincoli impongono che i finanziamenti vengano erogati a seguito di spese già effettuate e questo per una start up è un problema.

L'incontro si conclude con un invito agli incubatori a continuare a sperimentare nuovi modelli di business ma lascia in tutti i partecipanti la consapevolezza che il successo dell'incubatore dipende anche dal contesto in cui opera.

Prospettive per l'incubazione nell'area metropolitana milanese e conclusioni

Queste note sono scritte a pochi giorni dal quinto e conclusivo (almeno per quanto riguarda il progetto InCompass) incontro del Tavolo MiLo, in cui naturalmente molte cose possono accadere, altri aspetti finora trascurati potranno venire discussi (tuttavia il focus sarà sul confronto tra le politiche di supporto alle imprese creative e culturali in alcune regioni italiane), e magari importanti decisioni saranno prese.

Abbiamo qui dato conto di un processo che si è svolto all'interno di un fenomeno in rapida trasformazione come è il sistema di incubazione milanese in questi anni. Qualsiasi ricognizione dei luoghi in questo ambito è destinata a una rapida obsolescenza, tuttavia alcune dinamiche qui raccontate potranno avere una rilevanza storica e magari ispirare future iniziative.

Un recente rapporto prodotto da uno dei più interessanti e innovativi incubatori europei¹ (nota) afferma che gli incubatori non devono essere luoghi per proteggere le giovani imprese dal mercato, ma al contrario assumere il ruolo di imprenditori istituzionali che devono essere orientati all'esterno, diventare quindi *excubatori* o incubatori di 4° generazione.

Il loro ruolo non deve essere rivolto allo sviluppo di una tecnologia o di una innovazione ma a trovare il business model più adatto alla startup e questo presuppone un atteggiamento più da coach che accompagna un processo di crescita che da consulente che svolge attività per conto del cliente, a maggior ragione per le imprese culturali e creative. Naturalmente valgono le considerazioni fatte in precedenza, ovvero che la competitività in cui l'incubatore opera è un fattore critico di successo.

Per questo è motivo di soddisfazione e speranza constatare che il dibattito che si è svolto all'interno del MiLo ha condotto a conclusioni molto simili che certamente saranno utili a chi prenderà il testimone di questa attività.

L'opinione di chi scrive è che se l'incubatore in tutte le sue accezioni ha una funzione pubblica, dovrebbe fruire di finanziamenti pubblici per remunerare il beneficio collettivo. Se questi finanziamenti non fossero disponibili, gli operatori devono poter perseguire logiche di mercato. Rimane insostituibile il ruolo della pubblica amministrazione nel promuovere condizioni favorevoli al business e alla nascita di nuove imprese.

Peraltro anche l'incubatore quando nasce è una start-up e per questo siamo stati lieti di aver contribuito, seppur con mezzi limitati, a dare una voce ai loro bisogni e magari a offrire uno spazio di riflessione e confronto che altrimenti non ci sarebbe stato. Siamo altresì lieti di inserire in appendice di questo documento le schede degli incubatori (o meglio, *excubatori*) più importanti dell'area metropolitana milanese a testimonianza della qualità dell'offerta disponibile sul territorio.

1 <http://thecreativeplot.se/en/dont-sit-on-it-a-study-of-what-no-longer-can-be-called-incubation-2>

Ringraziamenti e disclaimer

Quale estensore di questo documento, sono grato a tutti coloro che in questi anni hanno reso possibili i risultati raggiunti, in particolare le colleghe della Città metropolitana di Milano Laura Tavecchio, Myriam Camarero, Caterina Raia e Alessia Tulli per il loro impegno a fare sì che il progetto non fosse gestito come ordinaria amministrazione ma che rappresentasse un'occasione di crescita per l'amministrazione pubblica e il territorio.

Un ringraziamento va anche Andy Mckenzie e Veronica Lynch che si sono succeduti nel ruolo di project manager dimostrandosi sempre aperti a suggerimenti e proposte, e in particolare a Arie Romein e Jan Jacob Trip con i quali si è creato un fecondo rapporto di scambio che è stato molto arricchente per chi scrive e in ultima analisi per il progetto.

Sono anche molto grato ai rappresentanti degli incubatori e delle istituzioni che ci hanno seguito contribuendo ai lavori del MiLo con generosità e passione.

Infine un ringraziamento va ai direttori del Settore Sviluppo Economico Marcello Correr e Dario Parravicini per la fiducia e il supporto che ci hanno manifestato in questi anni.

Errori ed omissioni sono di mia sola responsabilità.

Michele Coletti

Milano, novembre 2014

Appendice A. Il punto di vista delle istituzioni

Camera di Commercio e Regione Lombardia a confronto

	Camera di Commercio – Milano	Regione Lombardia – DG Culture, Identità e Autonomie
Qual è il vostro ruolo relativamente alla promozione dell'imprenditoria creativa e al supporto agli incubatori?	La Camera di Commercio di Milano realizza progettualità a diretto sostegno dell'ecosistema, attraverso collaborazioni ed accordi con le principali istituzioni del territorio. Insieme con l'Università Statale di Milano, Fondazione Cariplo e Intesa Sanpaolo, hanno dato vita alla Fondazione Filarete. Inoltre, fin dalla sua costituzione, avvenuta nel 2003, la Camera di Commercio partecipa come socio fondatore alla Fondazione Politecnico, contribuendo nel tempo allo sviluppo delle sue attività, fra tutte la creazione e l'evoluzione del progetto PoliHub. Non da ultimo, da un accordo stipulato nel 2012 con il Comune di Milano e Università Bocconi, nasce il business incubator Speed Mi Up.	Nel 2012 Regione Lombardia ha avviato una nuova linea di intervento finalizzata a promuovere, sviluppare e sostenere le imprese culturali e creative, con azioni finalizzate a: creare sinergie con le altre Direzioni Generali impegnate sul tema; mettere a sistema gli interventi dei soggetti pubblici e privati già attivi sul territorio regionale, coordinandosi anche per gli interventi futuri; definire nuove opportunità per l'accesso al credito e al finanziamento tramite bandi dedicati; sostenere l'avvio di start up culturali e creative, gli incubatori e i centri di coworking; stimolare il matching tra imprese culturali e creative e istituzioni culturali.
Quali sono le iniziative e le politiche più recenti che avete adottato in questo campo?	In primis la Camera di Commercio fornisce, verso aspiranti imprenditori, informazioni "critiche" e assistenza nelle fasi di avvio di un'impresa (disposizioni normative, realizzazione di business plan, etc.). Inoltre, si sono realizzate progettualità che hanno permesso, per le nuove imprese, semplificazioni e agevolazioni nell'attività di accesso al credito.	Sono stati adottati numerosi bandi, sia nell'ambito dell'Accordo di Programma tra Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia per lo sviluppo economico e la competitività del sistema lombardo, che nell'ambito dell'Accordo di Collaborazione tra Regione Lombardia e Fondazione Cariplo per la sperimentazione di iniziative di promozione, sviluppo e sostegno delle imprese culturali e creative.
Ritenete utile continuare il confronto con gli incubatori e se sì, avete in mente delle modalità con cui ciò possa avvenire?	Il confronto con le realtà che operano nell'ecosistema a sostegno delle nuove imprese è questione quanto mai "critica" affinché, attraverso un servizio di coordinamento costante tra i diversi operatori, sia possibile realizzare, in maniera congiunta, progettualità apportino alle nuove imprese benefici concreti ed assicurino loro un "terreno d'azione" fertile sul quale individuare e cogliere opportunità future.	E' sicuramente utile proseguire il confronto con gli incubatori rendendo il tavolo MiLo stabile e aperto alla partecipazione delle istituzioni.

La Regione Lombardia – DG Culture, Identità e Autonomie sottolinea inoltre come la partecipazione al tavolo MiLo abbia consentito il confronto continuativo con gli incubatori regionali, portando a ragionare sulla costituzione di una rete tra incubatori e a considerare strategica la fase del pre-seed. A tal proposito è stato lanciato il bando *“Sostegno all’avvio di start up culturali e creative in Lombardia: accesso a fondi pre-seed”* nel quale gli incubatori hanno selezionato e presentato le migliori idee creative corredate da un progetto di accompagnamento imprenditoriale comprensivo di tutti quei servizi che consentono l’avvio d’impresa.

Appendice B. Calendario e attività degli incontri RIG

Incontro	Data	Luogo	Attività
0	5 giugno 2012	Hangar Bicocca	Aperitivo di socializzazione e presentazione del partenariato
1	26 marzo 2013	Avanzi/Make-a-Cube	Presentazione degli incubatori e analisi SWOT collaborativa del sistema locale di incubazione
2	4 luglio 2013	Polihub Politecnico di Milano	Presentazione progetto CCALPS e proposta di rete da parte della Regione Lombardia e individuazione delle priorità di azione
3	3 dicembre 2013	Digital Magics	Presentazione delle migliori pratiche riscontrate nel progetto InCompass e discussione sulle opportunità di certificazione e internazionalizzazione degli incubatori
4	6 maggio 2014	Città metropolitana di Milano	Analisi dell'ecosistema innovativo metropolitano con la partecipazione di istituzioni, istituzioni finanziarie e capitali di rischio, rappresentanti di incubatori e start-up
5	21 novembre 2014	SIAM1838	Presentazione bozza rapporto di progetto e confronto con esperienze di altre regioni italiane e grandi città europee

Appendice C. Schede degli incubatori dell'area metropolitana milanese

	BIC Euroimpresa	Boox	ComoNext	Digital Magics	FabriQ	Impact Hub	Polihub	Alimenta PTP	SeedLab	Working Capital - TIM
Anno di nascita	1998	2012	2010	2004	2014	2009	2013	2006	-	2013
Località	Legnano (MI)	Milano	Lomazzo (CO)	Milano	Milano	Milano	Milano	Cascina Codazza, Lodi	Milano	Milano, Bologna etc.
Localizzazione	Tecnocity Alto Milanese	-	Parco tecnologico	-	-	-	Politecnico di Milano Bovisa	Parco tecnologico	-	-
Spazio per imprese incubate	600 mq	450 mq	600 mq	1.700 mq	500 mq	600 mq	3000 mq	2400 mq	-	3.500 mq
Partnership	Università	si	no	si	si	si	si	si	si	si
	Imprese	si	no	si	si	si	si	no	si	si
	Centri di ricerca	si	no	si	no	si	si	si	si	no
	Fab-lab	si	no	si	no	no	si	no	no	si
	Business angels e venture capital	si	si	si	si	si	si	si	no	si
	Reti internazionali	si	no	si	si	si	si	no	si	si
	Altro		no	si	no	si	si	si	si	no
Partecipazione al capitale	no	si	si	si	no	si	no	si	si	si
Partecipazione a progetti finanziati	si	no	si	si	no	si	si	si	si	no
Sovvenzioni pubbliche	si	no	si	no	si	si	si	si	no	no
Nr. imprese ospitate al 30/9/2014	5	8	28	39	9	30	48	30	22	60-70
Proprietà	No Profit - Misto	Profit	Misto	Profit	Pubblico	Profit	Misto	No Profit	Profit	Profit
Certificazioni	si	si	si	si	no	si	si	-	-	si
Sito web	euroimpresa.it	boox.it	comonext.it	digitalmagics.com	fabriq.eu	milan.impacthub.net	www.polihub.it	tecnoparco.org	seedlab.com	wcap.tim.it

		BIC Euroimpresa	Boox	ComoNext	Digital Magics	FabriQ	Impact Hub	Polihub	Alimenta PTP	SeedLab	Working Capital - TIM
Settori principali	ICT e Digital Economy	si	si	si	si			si		si	si
	Aerospazio e Impiantistica	si		si							
	Innovazione sociale					si	si				
	Bioeconomia								si		
	Green technologies								si		si
	Altro	si		si			si	si	si	si	si
Attività e servizi	Accelerazione post-start up	si	si	si	si	si	si	no	si	no	si
	Imprese non startup	si	no	si	si	si	si	si	si	no	no
	Co-working	si	no	si	no	si	si	no	si	si	si
	Eventi temporanei tipo boot camp	no	no	si	no	si	si	no	si	si	no
	Eventi di networking interno ed esterno	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
	Assistenza tecnica e business coaching	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
	Ricerca business partner	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
	Programma Alumni	no	no	no	no	si	si	no	no	si	si
	Ricerca partner finanziari	si	si	si	si	si	si	si	si	si	si
	Locazione spazi per convegni ed eventi	si	no	si	no	si	si	si	si	no	si
Formazione all'imprenditorialità	si	no	si	no	si	si	no	si	si	si	
Criteri ammissione	Business plan	si	si	no	si	si		si	si	si	no
	Team dedicato	no	si	no	no	no	si	si	si	si	no
	Bando	no	no	si	no	si	no	no	si	no	si
	Brevetto/Prototipo	no	si	no	no	no		no	no	si	no
Verifica periodica sussistenza condizioni permanenza		si	no	Semestrale, uscita dopo tre anni	no	si	Non previsto uno scheduling fisso	si	Semestrale	Solo durante accelerazione	no

Appendice D. Mappa servizi alle start up dell'area metropolitana milanese

