



Cittadella dell'Innovazione Sostenibile

Prime linee per un Business Plan

Documento di Sintesi

Brescia – 17 novembre 2022

Disclaimer

Tutte le informazioni contenute in questo documento sono riservate.

Il ricevente, o qualsiasi parte o rappresentante ad esso collegato, non riprodurrà in tutto o in parte copia del documento e si impegna a mantenere riservate tutte le informazioni contenute ("Informazioni Riservate") ovvero tutti gli atti, i documenti, le notizie, le proiezioni, le stime e i dati di qualsivoglia natura (anche se non specificamente qualificati come "riservati") relativi al Progetto che sono forniti verbalmente o per iscritto, anche tramite supporti elettronici e/o partecipazione ad incontri.

Il ricevente si impegna per sé e i propri Rappresentanti:

1. a riconoscere la proprietà, la riservatezza e la confidenzialità delle Informazioni Riservate e a mantenere segrete tali Informazioni Riservate;
2. a consentire l'accesso alle Informazioni Riservate unicamente ai propri dipendenti/amministratori/consulenti (i "Rappresentanti") che necessitano di conoscere tali Informazioni Riservate ai fini delle attività legate al progetto, garantendo che tutti i detti soggetti saranno tenuti ad un obbligo di riservatezza equivalente a quello previsto dal presente impegno;
3. a non utilizzare le Informazioni Riservate per fini diversi da quelli previsti dal progetto e in nessun caso comunque a divulgarle a terzi, a titolo gratuito o oneroso, a copiarle, riassumerle, diffonderle in qualsiasi modo, in tutto o in parte senza il preventivo consenso scritto da parte della Società;
4. ad adottare tutti i provvedimenti necessari e/o opportuni ad assicurare che le Informazioni Riservate siano salvaguardate e custodite con la massima cura e diligenza professionale, assicurando condizioni ottimali di sicurezza fisica, logica ed ambientale per la custodia delle Informazioni Riservate.

I giudizi e le elaborazioni qui presentati sono da ritenersi preliminari, costituendo una mera ipotesi di lavoro funzionale all'approfondimento dell'indagine e sono, come tali, soggetti alle ulteriori analisi finanziarie, legali e fiscali che dovessero rendersi necessarie ed opportune.

Dal presente documento non può discendere in alcun caso un vincolo per Vitale-Zane & Co. alla realizzazione di quanto in esso presentato, né alcuna responsabilità potrà al riguardo essere ascritta ai suoi amministratori, dirigenti e dipendenti.

Indice del documento

1. La visione dei promotori
2. Premessa
3. I presupposti essenziali
 - Obiettivi chiari e condivisi
 - Regia del progetto
 - Approccio e visione internazionale
4. Le principali esperienze simili italiane
5. Prima ipotesi di Piano Industriale
 - La logica dello sviluppo del Piano
 - Il trasferimento tecnologico
 - Risorse finanziarie e fonti – prima ipotesi
 - Equilibrio economico
 - Sostenibilità economico finanziaria
4. Raccomandazioni conclusive
5. Prossimi passi operativi

La visione dei promotori 1/4

I promotori del Progetto Cittadella dell'Innovazione, **CSMT** e **InnexHUB**, con i rispettivi Soci, sono convinti che l'azione di sistema necessaria per avviare e realizzare il progetto possa essere svolta da loro perché **i rispettivi Soci sono espressione del «Sistema Brescia»**.

Per dare concretezza al percorso, certamente complesso, pensano quindi di innestare lo stesso sull'attività che già il CSMT sta svolgendo con buoni risultati, sia in termini di autonomia economico finanziaria che di iniziative e partnership gestite

In questo senso la Cittadella dell'Innovazione Sostenibile diventa l'evoluzione del CSMT attraverso un percorso di sviluppo anche culturale ed organizzativo.

Il **progetto è ambizioso** e dovrà essere caratterizzato da una **forte componente internazionale** (nelle partnership, nelle relazioni, nelle collaborazioni, negli eventi, ecc.) e naturalmente, in una fase successiva, non potrà che **guardare anche ai territori limitrofi di Brescia, Mantova e Cremona**, che condividono con Brescia tante specializzazioni ed attività economiche.

La visione dei promotori 2/4

Dal documento: «Cittadella dell'Innovazione Sostenibile, ovvero la Brescia che sa innovare, oltre il confine» di maggio 2022, redatto dai soggetti proponenti (CSMT e InnexUb):

«Il periodo storico, che stiamo vivendo, presenta forti transizioni, di carattere climatico, tecnologico e sociale.

Queste possono essere affrontate solo con una forte ed estesa capacità a concepire, sviluppare ed applicare **l'Innovazione Sostenibile**.

Così come l'Arte fu lo strumento attraverso il quale si innescò ed attuò nel '500 il Rinascimento italiano, così oggi è l'Innovazione Sostenibile lo strumento attraverso il quale si può innescare ed attuare un **Nuovo Rinascimento**.

Perché questo si possa realizzare occorre che, con un approccio nuovo e globale, che amiamo chiamare **«pensiero sferico»**, il mondo della ricerca, della produzione e quello della pubblica amministrazione mettano a fattor comune e in stretta collaborazione competenze e risorse economiche.

Ed in questo scenario Brescia si propone come «città che diventa se stessa cittadella dell'innovazione per accelerare plasticamente a fronte dei nuovi trend».

« Grazie ad un forte **approccio di sistema** tra istituzioni, associazioni di categoria e mondo imprenditoriale, sarà messo a disposizione del territorio bresciano uno strumento straordinario per favorire ed applicare l'Innovazione Sostenibile.

Tale strumento avrà una sua struttura fisica di facile accessibilità e fruibilità, così da costituire un concreto riferimento sia per le aziende, che per i cittadini. Sarà quindi in grado di **aggregare ed armonizzare** attività ed iniziative diverse, che con approccio tradizionale sarebbero dislocate e disgiunte, consentendo la contaminazione delle idee e delle competenze, oltre che l'efficientamento delle risorse.

La Cittadella sarà percepita come un **nuovo paradigma di sostenibilità** economica, ambientale e sociale, una «bottega» del Nuovo Rinascimento.

Si propone quale infrastruttura hard e soft che, attraendo e mettendo a sistema competenze, diventa un acceleratore distintivo ed un catalizzatore di know how al servizio della comunità».

La visione dei promotori 3/4

Dal documento: «Cittadella dell'Innovazione Sostenibile, ovvero la Brescia che sa innovare, oltre il confine» di maggio 2022, redatto dai soggetti proponenti (CSMT e InnexUb):

Benefici

1. Fornire, anche grazie alla collaborazione con gli altri Centri regionali e nazionali, **strumenti e soluzioni concrete** al mondo imprenditoriale, in particolare alle PMI, per consentire loro di poter affrontare la transizione energetica e tecnologica.
2. Realizzare un ambiente «**acceleratore dell'innovazione**», che, grazie alla contaminazione di idee ed esperienze diverse, favorisca la nascita e la crescita di nuove iniziative imprenditoriali.
3. Incrementare il livello e l'estensione della **formazione**, offrendo strumenti per le scuole di primo e secondo grado e percorsi di alta formazione universitaria e aziendale, in particolare su tematiche innovative.
4. Aumentare l'**appeal** territoriale per risorse intellettuali ed economiche, così da far percepire **Brescia Città della Cultura e dell'Innovazione Sostenibile**.

La visione dei promotori 4/4 – la Cittadella in sintesi

Sede di imprese innovative per la condivisione di spazi ed esperienze	<ul style="list-style-type: none"> • 85 spazi per imprese • Spazi comuni (12 sale riunioni e aree condivise)
Laboratori tecnici multidisciplinari e centri di calcolo per favorire, all'interno del sistema del mondo della ricerca, imprese e territorio, l'innovazione ed il trasferimento tecnologico	<ul style="list-style-type: none"> • 7 laboratori condivisi (elettronica, stampa 3D, lavorazioni meccaniche, chimico e elettrochimico, scienze dei materiali, mecatronica e simulazione, biomedicale) • 10 laboratori per startup • 4 laboratori privati • 1 centro elaborazione dati
Servizi educativi tramite la condivisione delle tecnologie e competenze a favore delle scuole del territorio, partendo dalla primaria. In sinergia con le fondazioni e le università verrà dato un supporto concreto a esperienze di ITS e lauree professionalizzanti	<ul style="list-style-type: none"> • 1 aula magna teatro da 400 posti • 10 spazi formazione
Spazi, strumenti e percorsi per startup	<ul style="list-style-type: none"> • 80 uffici standard • 1 ambiente co-working • 5 conference room
Servizi di housing per le imprese aderenti	<ul style="list-style-type: none"> • 30 monolocali con cucina • 20 camere • 1 lavanderia comune • 1 cucina comune
Servizi accessori a disposizione del territorio	<ul style="list-style-type: none"> • 4 atelier (scultura, pittura, musica, cucina) • 1 laboratorio fashion design • 1 palestra • 4 aree ristoro • 20 esercizi commerciali tra bar e ristoranti • 1 asilo nido • Verde pubblico

Hub Laboratori

Con riferimento ai laboratori che possono essere messi a disposizione del Progetto, si segnala che CSMT ha già avviato il censimento dei laboratori esistenti presso le Università Bresciane (sia Statale che Cattolica) e presso i Centri di Ricerca con cui già collabora e che fanno parte dell'ecosistema dell'innovazione di CSMT (AGM, CNR, Enea).

In tal modo l'attività di «Hub Laboratori» potrà già essere avviata prima della realizzazione della Cittadella, quale necessaria premessa di concretezza.

Circa 50.000 mq in totale
(superficie lorda)



“Non v’è lavoro, non v’è capitale, che non cominci con un atto d’intelligenza. Prima d’ogni lavoro, prima d’ogni capitale, quando le cose giacciono ancora non curate e ignote in seno alla natura, è l’intelligenza che comincia l’opera, e imprime in esse per la prima volta il carattere di ricchezza”.

(C. Cattaneo, “Del pensiero come principio d’economia pubblica”- testo pubblicato ne “Il Politecnico”, aprile-maggio 1861)



- *Premessa*

Il presente documento riporta un estratto di sintesi del lavoro svolto dal mese di luglio ad oggi per l’individuazione delle prime linee per un business plan

Introduzione

OBIETTIVO DEL LAVORO

L'obiettivo del lavoro fatto è quello di **individuare i lineamenti di un Business Plan** che si concretizzano nella indicazione di **alcuni suggerimenti e raccomandazioni** utili per un corretto avvio dell'ambizioso e complesso progetto, nonché di **individuare i valori economici e finanziari di riferimento** di una prima ipotesi di Piano Industriale fondato sulle informazioni ad oggi disponibili.

Sistema Cittadella dell'Innovazione

Soggetto Istituzionale Cittadella

- **Soggetto Istituzionale Cittadella:** in cui tutte le parti sociali del territorio sono rappresentate e luogo di costruzione della visione unitaria e condivisa. Avrà la funzione di guida e realizzazione del progetto.

Società Operativa Cittadella

- **Società Operativa Cittadella,** in forma di Spa o Srl, che svolgerà l'attività caratteristica a favore della diffusione dell'innovazione partendo dall'attività già svolta da CSMT. E' il cuore operativo del progetto attraverso la quale si realizza il progetto di sviluppo.

Società Immobiliare Cittadella

- **Società Immobiliare Cittadella,** in forma di Spa o Srl, sarà proprietaria dell'immobile che darà in gestione alla Società operativa Cittadella.

Per far parte del Sistema Cittadella è necessario che la Società Operativa Cittadella e la Società Immobiliare Cittadella siano **controllate in maggioranza dal Soggetto Istituzionale Cittadella.**

L'approccio

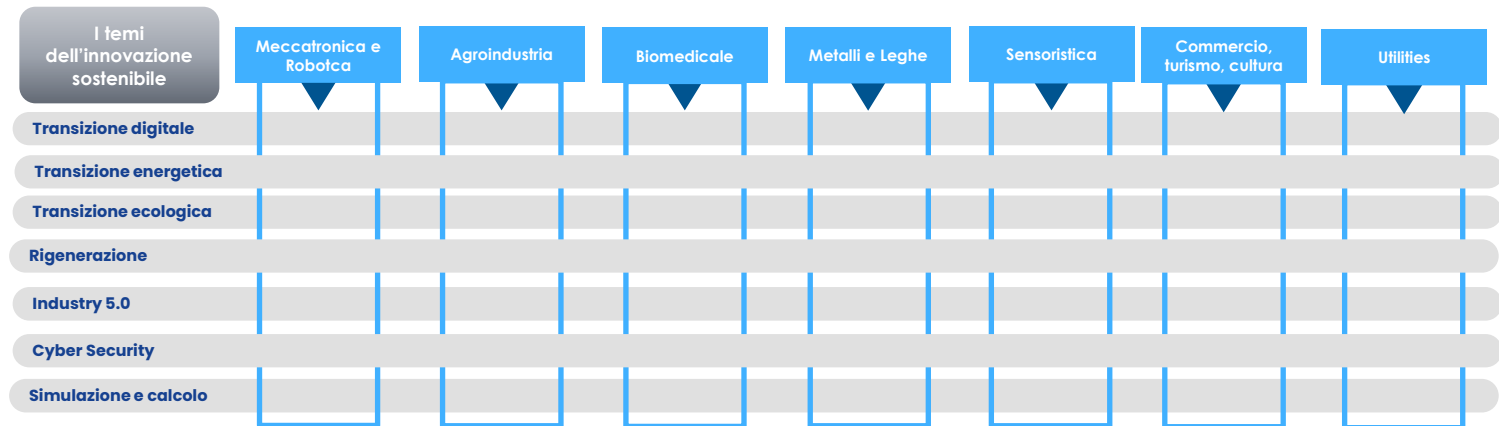
Il progetto della Cittadella dell'Innovazione Sostenibile si fonda su alcuni principi ispiratori che saranno la guida sia della fase progettuale che delle fasi successive di realizzazione e gestione

<p>Dare concretezza all'innovazione</p> <p>Chiarezza sulle aree di specializzazione, avere chiaro per ogni area le grandezze in gioco in termini di investimenti, risultati attesi, numero di progetti, occupazione e imprese coinvolte</p>	<p>Economia rigenerativa</p> <p>Individuare all'interno dei progetti di innovazione i vantaggi per l'ambiente e le persone</p>	<p>Bisogni del territorio e sue specializzazioni</p> <p>Attenzioni al territorio con l'obiettivo di valorizzare e salvaguardare le sue specializzazioni nella nuova economia</p>	<p>Approccio collaborativo</p> <p>Costruzione di reti di competenze, di relazioni, di imprese, di persone e di culture</p>
<p>Partecipazione di tutti gli attori del territorio</p> <p>Pubblici, privati ed istituzionali, con ruoli definiti fondati sulla condivisione dei progetti in cui sono coinvolti</p>	<p>Concretezza e realismo</p> <p>Si parte dall'esperienza positiva in atto del CSMT che evolve verso la Cittadella. Si tratta perciò anche di un percorso di crescita culturale ed organizzativa</p>	<p>Economicità</p> <p>Il progetto ha l'obiettivo di autosufficienza operativa da raggiungere in massimo 5 anni</p>	<p>Centralità della persona</p> <p>Come focus e obiettivo primario del progetto e come risorsa principale per la sua riuscita</p>
<p>Sistemi di competenza</p> <p>Necessari per presidiare i diversi progetti: competenze tecniche, scientifiche, economico finanziarie, gestionali, formative, di project management, di fund raising, ecc.</p>	<p>Trasparenza</p> <p>Nella gestione delle diverse aree di competenza, nella gestione delle risorse utilizzate e nelle ricadute sul territorio</p>	<p>Sistema di eccellenza</p> <p>Volontà di realizzare un sistema di eccellenza che superi le criticità di altre iniziative comunque di successo</p>	<p>Approccio internazionale</p> <p>In tutte le attività che verranno svolte e nella gestione dei network e delle collaborazioni</p>

Tratto dalla presentazione del luglio 2022 rev. 2, pag. 17

La base: Brescia e le sue specializzazioni

- Consapevolezza del valore delle **specializzazioni economiche** che caratterizzano l'imprenditorialità diffusa sul territorio della provincia di Brescia
- Convinzione che su queste competenze ed eccellenze sia possibile innestare un **percorso di sviluppo virtuoso**, stabile e duraturo che possa diventare un riferimento anche oltre la provincia stessa
- Il CSMT è la **premessa** per la realizzazione della Cittadella dell'innovazione
- **Mettere a sistema i percorsi di innovazione** attraverso la proposizione di un nuovo e coinvolgente ecosistema dotato anche di una sua fisicità
- La Società Operativa lavorerà su queste **specializzazioni e sulla trasversalità dell'innovazione** e dei suoi temi, **per ogni tipo di impresa**, commerciale, artigiana o industriale che sia.



I Soggetti del Sistema Cittadella

Il modello organizzativo sarà **chiaro, semplice** e **garanzia di piena autonomia per la società operativa**, nell'ambito delle grandi direttive strategiche fissate in sede istituzionale

SOCI

- Enti pubblici e privati
- Associazioni di categoria
- Università

FORME DI FINANZIAMENTO

- Capitale proprio
- Fondo Perduto
- Accordo con Società Operativa dopo il 5° anno

SOCIETA' ISTITUZIONALE PER LA GUIDA E REALIZZAZIONE DEL PROGETTO

In cui tutte le parti sociali del territorio sono rappresentate e luogo di costruzione della visione unitaria condivisa.

In forma istituzionale organizza eventi per valorizzare le esperienze di successo, le ricadute sul territorio e costruire il bilancio sociale dell'iniziativa.

Data la composizione societaria e gli obiettivi si raccomanda che venga adottata la forma giuridica di **Fondazione di partecipazione** ([nella pagina che segue si riporta una breve nota descrittiva delle caratteristiche di una Fondazione di partecipazione](#)).

SOCIETA' IMMOBILIARE

Proprietaria (o gestore nel caso si seguissero strade diverse dall'acquisto: comodato, affitto, o altro) dell'immobile che darà in conduzione alla Società operativa con apposito contratto d'affitto.

Dovrà garantire un rendimento competitivo rispetto al mercato (in relazione alla composizione delle fonti di finanziamento)

SOCIETA' OPERATIVA CITTADELLA (S.p.A. o S.r.l.)

Partendo dall'attività già svolta da CSMT svolge attività a favore della diffusione dell'innovazione in tre aree di specializzazione:

1. Imprese (Startup, PMI Innovative, Altre imprese)
2. Istituzioni
3. Attività innovative
4. Comunità del territorio

Le attività svolte saranno:

- a) Supporto allo sviluppo dell'impresa attraverso l'innovazione
- b) Gestione di ospitalità per imprese, Housing e contaminazione
- c) Hub per i laboratori del territorio (anche esterni)
- d) Servizi formativi propedeutici alla educazione digitale, competenze hard e soft, networking
- e) Progetti di trasferimento tecnologico
- f) Attività sociali

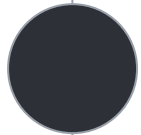
La Società operativa gestirà la propria comunicazione specifica, l'attività di networking, le pubblicazioni e gli eventi

SOCI

- Società Istituzionale
- Imprese private
- Banche

FORME DI FINANZIAMENTO

- Capitale proprio
- Fondo Perduto
- Finanziamenti agevolati
- Altro forme di finanziamento (es Bond)
- Autofinanziamento da gestione operativa (autosufficienza dopo il 5° anno)



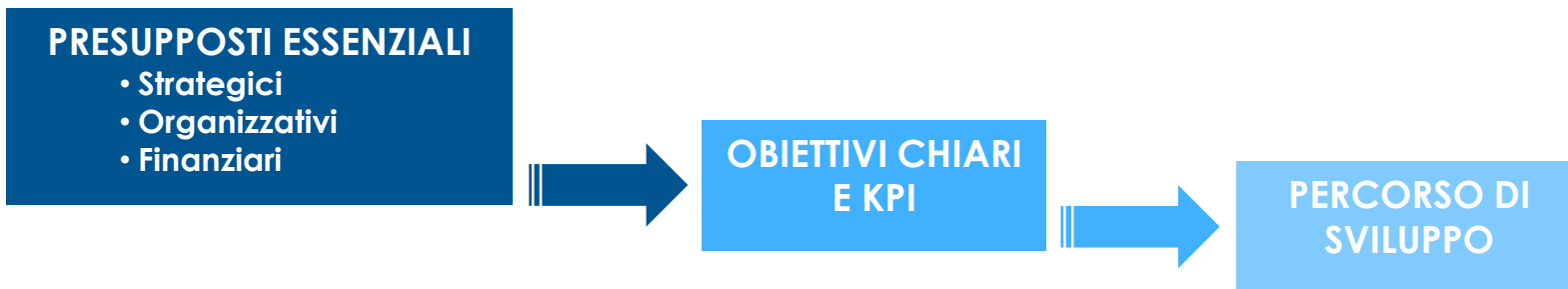
- *I presupposti essenziali*

I presupposti essenziali

L'idea della Cittadella dell'Innovazione sostenibile, per la sua dimensione e portata, è un'idea che obbliga a **pensare in grande**. Il **rischio** però può essere quello di perdere il contatto con la realtà e con la fattibilità concreta di un progetto molto complesso.

E' quindi necessario, fin dall'inizio, individuare i presupposti essenziali e capire bene se e come è possibile realizzare un progetto molto ambizioso.

Il progetto per poter prendere corpo ed essere veramente utile al territorio deve fondarsi su **tre presupposti essenziali** e fondanti che rendano possibile l'individuazione di obiettivi alti, finalizzati ad un percorso di reale sviluppo per tutto il territorio bresciano.



Presupposti strategici

Progetto del territorio

- La Cittadella dell'Innovazione Sostenibile deve diventare un **progetto del territorio**, quest'ultimo deve fare propri gli obiettivi generali e specifici, non solo nella fase di avvio, dove forse è più facile, ma nelle successive fasi di lancio, sviluppo e consolidamento.

Ingaggio del territorio

- E' necessario che il territorio, attraverso le sue articolazioni, si **«arruoli»** per questo grande e complesso progetto di sviluppo, dalla fase di definizione degli obiettivi a quello del sostegno per il loro raggiungimento.

Andare oltre Brescia

- La Cittadella deve **superare la sua connotazione «bresciana»** ed assumere una connotazione internazionale con l'alleanza dei maggiori centri di innovazione.

Obiettivi chiari e misurabili

- Il Soggetto Istituzionale Cittadella deve conferire al Sistema Cittadella **obiettivi strategici ed operativi chiari, definiti e misurabili**, oggetto di periodiche verifiche.

Verifiche reciproche

- Le **verifiche** saranno **reciproche**: la Società Operativa Cittadella e la Società Immobiliare Cittadella dovranno raggiungere gli obiettivi fissati e Il Soggetto Istituzionale Cittadella dovrà agevolare, supportare e sostenere l'attività della Cittadella nel raggiungimento degli obiettivi.

Presupposti organizzativi

La governance deve essere **chiara, autorevole, forte e indipendente**, misurata sul raggiungimento degli obiettivi.

Sistema complesso

- Caratterizzato dalla presenza di **numerosi soggetti** (istituzionali, pubblici e privati) diversi tra loro in termini di dinamiche di funzionamento, regole decisionali ed obiettivi strategici, **talvolta potenzialmente confliggenti**. La governance ed il modello organizzativo devono **superare le potenziali limitazioni e contraddizioni** e valorizzare al massimo le potenzialità della condivisione del grande progetto di sviluppo.

Forte leadership

- E' indispensabile una **forte leadership** a capo del progetto, **competente**, con la necessaria **visione di lungo termine**, e nel contempo con **forte capacità sia organizzativa che realizzativa**, in grado di gestire le necessarie relazioni interne ed esterne (anche internazionali) al sistema che, come abbiamo visto, è ampio e complesso.

Autonomia operativa

- Il modello organizzativo proposto, articolato su tre soggetti (istituzionale, operativo e immobiliare) e con un forte e credibile Capo Progetto è chiaro, semplice e garantisce autonomia alla società operativa nell'ambito dell'obiettivo complessivo dello sviluppo e delle linee strategiche definite in sede istituzionale.
- Le parole chiave saranno: autonomia, competenza, trasparenza, integrità, leadership.
- Un esempio di buona autonomia operativa è quella dei fondi di investimento ben gestiti dove il soggetto che fa nascere il fondo ha un forte potere in fase di costituzione e avvio del fondo, fissandone le regole attraverso lo statuto e poi, nella fase operativa di investimento e disinvestimento, lascia grande autonomia gestionale al fondo nell'ambito delle regole stabilite dallo statuto.

Presupposti finanziari

Forte impegno finanziario

- Il progetto rappresenta un **impegno finanziario molto importante per il territorio**. Le diverse articolazioni sociali (istituzionali, pubbliche e private) che sostengono l'iniziativa dovranno reperire le risorse iniziali sulla cui base si fonderà il piano finanziario complessivo.
- Dovranno essere individuate le possibili soluzioni immobiliari che consentano di **contenere il più possibile l'investimento immobiliare**.
- L'adesione al progetto comporta la **disponibilità a mettere a disposizione parte delle risorse finanziarie** di avvio che andranno a costituire il capitale sociale delle tre società in cui sarà articolato il progetto.
- Le ulteriori risorse finanziarie dovranno essere reperite tramite la partecipazione a **bandi e/o progetti pubblici** (tra cui anche fondi derivanti dal PNRR) ma anche da forme di finanziamento a lungo termine coerenti con il piano di sviluppo economico e finanziario dell'iniziativa.

Obiettivi chiari e condivisi

Restituire valore al territorio attraverso uno sviluppo duraturo e stabile

- Ricadute non solo economiche ma anche sociali, ambientali e culturali.
- Gli **obiettivi**, ed i relativi **KPI** di misurazione, potranno essere individuati con riferimento alle due direttrici operative dell'iniziativa:
 - **Tasso di sviluppo dell'innovazione**
 - **Utilità per le imprese e il territorio**

Possibili indicatori	Sociali	Economici	Ambientali
Crescita occupazionale diretta e indiretta	x	x	
Crescita occupazione giovanile diretta e indiretta	x	x	
Crescita nei settori prioritari	x	x	x
N. imprese beneficiarie	x	x	x
Numero di Startup che sopravvivono oltre il terzo anno	x	x	
Numero di progetti di trasferimento tecnologico attivati		x	x
Divulgazione culturale: n. eventi e n. partecipanti	x	x	
Percorsi scuola lavoro / Stage	x	x	
Brevetti e domande di brevetto		x	x
Fatturati e andamenti nei settori prioritari diretti / indiretti:		x	
- <i>in valore assoluto</i>		x	
- <i>quota sul territorio</i>	x	x	
Risparmio energetico nelle applicazioni di nuove tecnologie e nuovi modelli organizzativi da imprese e progetti presso Cittadella		x	x
Risparmio nel consumo dell'acqua da imprese e progetti presso Cittadella	x	x	x
Nuovi servizi a supporto di attività economiche diverse dall'industria (es. turismo, commercio, artigianato, ecc.)	x	x	x
Numero di Tesi , Borse di studio, Dottorati	x		
Stima del valore generato per la collettività con le risorse finanziarie raccolte a fondo perduto	x	x	x

Regia del progetto

Forte , autorevole e unitaria regia

Affinché il progetto possa ottenere i necessari consensi per poter diventare un progetto importante per l'intera città di Brescia e la sua provincia, è necessaria, a nostro avviso, una **forte, autorevole ed unitaria regia** che si presenti unita e determinata:

- alla comunità locale,
- al mondo delle imprese,
- al mondo della ricerca applicata e dell'innovazione in generale,
- alle istituzioni, a partire dalla Regione, alle quali si chiederà il sostegno finanziario.

Ciò è molto importante **fin dalla fase di progettazione e di avvio**, in cui si pongono le basi per la possibile riuscita o meno del progetto ed in cui si fissano i valori alla base dell'iniziativa.

E' necessario quindi predisporre un assetto che consenta di fare sintesi delle diversità in funzione dell'obiettivo, che sia in grado di mettere in campo tutte le risorse (umane, valoriali e finanziarie) e che garantisca la «contemporaneità» cioè l'inclusione nel sistema di governance del punto di vista delle nuove generazioni. Il tutto finalizzato al raggiungimento dell'obiettivo complessivo.

A tal fine si suggerisce un modello organizzativo iniziale fondato su due comitati:

- **COMITATO STRATEGICO**
- **COMITATO OPERATIVO**

e sulla selezione di un **Capo Progetto** che sarà il riferimento organizzativo ed attuativo della Società Operativa.

Il Comitato Strategico



Il **Comitato Strategico** avrà compiti di natura *strategica*, *rappresenterà la volontà della Comunità bresciana* per il raggiungimento dell'obiettivo.

Darà *il via al programma* di realizzazione della Cittadella dell'Innovazione Sostenibile come percorso di sviluppo, opererà nella fase di progettazione, di presentazione e di lancio dell'iniziativa per poi *confluire nel Soggetto Istituzionale* non appena questo verrà costituito .

Terrà *i rapporti di natura istituzionale* con i partner dell'iniziativa.

Rifletterà e definirà i punti cardine dell'iniziativa da un punto di vista strategico:

- ✓ Da dove e come partire
- ✓ Quali sono i fattori critici di successo e le variabili strategiche chiave
- ✓ Quali sono i punti di forza e di debolezza
- ✓ Quali sono le condizioni necessarie per il raggiungimento dell'obiettivo e come attivarle.

Seleziona il Capo Progetto, da *indicazioni al Comitato Operativo* sul da farsi, sulle priorità e le attività da porre in atto per raggiungere l'obiettivo.

Le decisioni del Comitato Strategico saranno vincolanti per il Comitato Operativo.

Il Comitato Operativo



Il **Comitato Operativo** sotto la **direzione del Capo Progetto** che presiederà il Comitato stesso, avrà **compiti di natura operativa**, traducendo in fatti concreti le indicazioni ricevute dal Comitato Strategico, opererà nella fase di progettazione, di presentazione e di lancio, per poi **confluire nella Società Operativa** non appena questa verrà costituita.

Effettua analisi, simulazioni, studi di fattibilità da sottoporre al Comitato Strategico.

Il Capo Progetto



Il **Capo Progetto** è la figura chiave dell'iniziativa e dovrà potersi muovere con **ampia autonomia e responsabilità**.

Dovrà essere selezionato tra professionisti o managers che conoscono sperimentalmente il settore dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, con una rete di relazioni nel settore sia nazionali che internazionali e che abbia competenze e capacità organizzative, realizzative e di gestione di sistemi complessi, che sappia gestire il ruolo di «leader realizzatore» già dalla fase di progettazione dell'iniziativa, per poi passare alla fase gestionale e di raggiungimento degli obiettivi individuati, nonché competenze in tema di raccolta di finanziamenti regionali, nazionali ed europei.

Dovrà essere in grado di gestire rapporti istituzionali con i soggetti promotori e sostenitori dell'iniziativa, Comitato Strategico prima e Soggetto istituzionale dopo, nonché con chi operativamente e a vario titolo sarà parte del progetto e attore per raggiungere gli obiettivi.

Il Capo Progetto diverrà poi il **CEO della Società Operativa**.

La fase di ascolto



Il Comitato Strategico e quello Operativo daranno il via ad una fase di **ascolto del territorio** e delle sue articolazioni economiche, sociali e culturali, anche tramite **tavoli di coprogettazione tematici**, per raccogliere i bisogni di innovazione secondo l'approccio, alla base del progetto, delle specializzazioni del territorio bresciano e della trasversalità dell'innovazione.

Da questa importantissima fase di avvio si potrà selezionare la **Commissione per l'innovazione**, la cui composizione sarà definita dal Comitato Strategico congiuntamente al Comitato Operativo, rappresentata da personalità nel mondo imprenditoriale e scientifico coerenti con i settori di specializzazione del territorio su cui si fonda il progetto della Cittadella. La Commissione per l'innovazione aiuterà a tenere vivi i principali temi di innovazione per ogni settore di specializzazione che potranno trovare sviluppo nella Cittadella.

Approccio e visione internazionale

Dimensione e visione internazionale

Fondamentale alla luce [di quali e quante siano le relazioni internazionali del territorio bresciano](#) (dalle relazioni industriali e commerciali a quelle derivanti dal turismo) e dei risultati delle analisi effettuate sulle principali esperienze italiane nell'ambito del vasto campo del trasferimento tecnologico e della diffusione dell'innovazione.

Fin dalle fasi di progettazione e di avvio dovranno quindi essere attivate relazioni al di fuori dei confini nazionali con le maggiori e più rilevanti esperienze di successo nel campo.

Gli obiettivi di tale approccio che dovrà caratterizzare anche la fase di progettualità, saranno quelli di **verificare i presupposti (strategici ed operativi)** sui cui si è immaginata la Cittadella per modellarne al meglio il progetto, ma anche quelli di **porre, fin dall'inizio, le basi per relazioni, collaborazioni e attività in comune** che consentano di garantire, da subito, la copertura dei temi di innovazione e di indirizzare il progetto nelle sue linee di fondo.

Tra i principali riferimenti internazionali da analizzare a fondo noi segnaliamo:

IDEO

Cambridge (USA) – Chicago – San Francisco – London – Munich – Shanghai -
Tokyo

<https://www.ideo.com/about>

 **Singulariry**
group

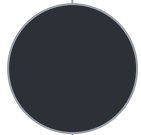
Santa Clara (USA)
<https://www.su.org/>

 **Fraunhofer**

Munich Germany
<https://www.fraunhofer.de/en.html>

Si dovrà altresì prevedere un lavoro di ricerca di collaborazioni e partnership con i **centri di eccellenza italiani**.

In una fase più avanzata sarà utile dare l'avvio ad progetto per possibili partnership finalizzate alla creazione di un Fondo di Venture Capital che possa gestire progetti di accelerazione e di sviluppo di startup e di imprese funzionali alle iniziative innovative, creando sinergie e connessioni con investitori specializzati in grado di supportare gli investimenti successivi a quello iniziale.



- *Le principali esperienze simili in Italia*

Le principali esperienze simili italiane 1/5

















Nome	Housing	Co-housing	Incubatore startup	Coworking	Laboratori	Formazione	Project Funding	Workshop ed eventi	Strutture ricreative	Presenza Fondo VC
CSMT	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
COMONEXT	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓ Como Venture Sr
CRIT	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗
GALILEO	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗
H-FARM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗ ma possiede un consistente portffolio startup
I3P	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗
KILOMETRO ROSSO	✓	✓ ma solo studenti	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓ Fondo Cysero-EuVECA
NOI	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✗
POLIHUB	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✓ Poli360 Tech4planet
POLO TEC. ADRIATICO	✓	✗	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✗
T2i	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
TALENT GARDEN	✓	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓ Digital Magics
FONDAZIONE H.I.T.	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
FONDAZIONE KESSLER	✓	✗	✗	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗
FONDAZIONE FILARETE – UNIMI	✓	✗	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗
FONDAZIONE REI	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✗
CITTADELLA DELL'INNOVAZIONE SOSTENIBILE	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

✓ Attività presente

✗ Attività assente

La Cittadella della Innovazione Sostenibile si pone l'obiettivo di realizzare un approccio all'innovazione e allo sviluppo **più ampio e profondo** rispetto alle esperienze in atto in Italia fino ad oggi e si presenta come **l'evoluzione dell'attività già svolta in parte oggi presso il CSMT.**

Le principali esperienze simili italiane 2/5

Nome	Località	Tipo di azionariato	Ricavi tot. (€/000)	EBITDA %	Organico	Ricavo pro capite	Utile (Perdita)	PFN	PN
CSMT	 Brescia	Misto prevalenza privato	2.757	5%	19	145	53	894	1.613
COMONEXT	 Como	Misto prevalenza pubblico	3.857	16%	22	175	71	(11.800)	9.035
CRIT	 Modena	Privato	1.561	9%	15	104	83	-	926
GALILEO	 Padova	Misto prevalenza pubblico	2.646	6%	12	220	4	336	1.385
H-FARM	 Treviso	Privato	23.089	(22%)	62	372	(2.100)	(15.630)	7.189
I3P	 Torino	Pubblico	1.512	9%	5	302	25	509	1.577
KILOMETRO ROSSO	 Bergamo	Privato	3.537	7%	11	322	(731)	(7.000)	36.623
NOI	 Bolzano	Pubblico	13.802	23%	67	206	620	90.000**	179.038
POLIHUB	 Milano	Pubblico	3.921	10%	14	280	12	(585)	133
POLO TEC. ADRIATICO	 Pordenone Udine	Misto prevalenza pubblico	2.058	13%	11	187	16	(2.940)	1.164
T2i	 Verona Rovigo Treviso	Pubblico	4.187	5%	52	81	(61)	(318)	305
TALENT GARDEN*	 Milano Roma Torino Genova Brescia Cosenza	Privato	16.013	(30%)	135	119	(6.581)	(2.362)	19.220
FONDAZIONE H.I.T.	 Trento	Pubblico	2.217	2%	25	89	2	1.236	55
FONDAZIONE KESSLER	 Trento	Pubblico	45.102	3%	517	87	221	12.407	83.042
FONDAZIONE FILARETE – UNIMI	 Milano	Pubblico	233	(-102%)	3	78	(261)	44	468
FONDAZIONE REI	 Reggio Emilia	Misto prevalenza pubblico	837	6%	4	209	1	-	968






* Nel 2021 NOI S.p.a. ha effettuato un aumento di capitale sociale a pagamento per finanziare la costruzione di un edificio di ricerca per la Libera Università di Bolzano e di ulteriori due edifici per il Centro di sperimentazione Laimburg.

**

I dati relativi a Talent Garden si riferiscono al Bilancio consolidato di 11 Società (6 italiane 5 estere).
Si segnala inoltre che Talent Garden ha acquisito nel corso del 2021 la società di diritto svedese Hyper Island Capital AB, che si occupa di corsi di formazione business.
Talent Garden ha dato nota nel Bilancio 2021 che il Fatturato consolidato comprensivo anche di quest'ultima acquisizione ammonterebbe a 34 mln.€.






NB negli allegati sono a disposizione le singole analisi dettagliate delle iniziative qui riportate

Le principali esperienze simili italiane 3/5







Nome	Principali azionisti	Descrizione attività	Provenienza ricavi	Incidenza ricavi immobiliari su totale ricavi	Capitale apportato dai soci negli ultimi 10 anni (€/000)	Valutazione sintetica *
 CSMT	<ul style="list-style-type: none"> -17% Università degli studi di Brescia -17% C. di commercio -11% Associazione industriale bresciana -6% Comune di Brescia -49 % Altri 37 azionisti con quota <5% 	Centro di ricerca che ospita startup, PMI, e spin-off. L'attività principale è quella dell'Innovative Contamination Centre, che incentra la sua azione sul trasferimento tecnologico, sul project funding, su laboratori, formazione e sull'housing e contaminazione.	I Ricavi provengono da : 1. Ricerca applicata e sviluppo sostenibile 2. Servizi relativi al trasferimento tecnologico 3. Gestione immobiliare	14%	0	L'attività non risulta esposta finanziariamente e presenta redditività costante.
 COMONEXT	<ul style="list-style-type: none"> -43% C. di commercio Como-Lecco -13% Intesa S. Paolo -13% Credito Valtellinese -6,6% Comune di Lomazzo -6% BCC di Cantù -17 % Altri 10 azionisti con quota <5% 	Incubatore certificato che ospita 150 Imprese Innovative, di cui un terzo startup. Offre alle imprese servizi inerenti la Trasformazione digitale e l'Industria 4.0. E' presente un laboratorio di neuromarketing e un dimostratore di Industria 4.0.	I Ricavi provengono da: 1. Consulenza relativa al trasferimento tecnologico 2. Gestione immobiliare del Parco Tecnologico 3. Incubazione di startup 4. Formazione alle imprese	54%	4.000	L'attività risulta molto esposta finanziariamente ma ha redditività costante.
 CRIT	<ul style="list-style-type: none"> - 7,4% Oldcom Srl - G.D Spa - I.M.A. Spa – Beghelli Spa - Datalogic Spa - Ferrari Spa – Gruppo Fabbri Vignola Spa - Rossi Spa - System Ceramics Spa - ITM Spa - Tetrapack Packaging Solutions Spa - 15 aziende con quota <1,5% 	Attività basata su una Open Innovation riservata ai soci. Ogni anno viene programmata la scelta delle tematiche tecnologiche su cui fare ricerca; i risultati vengono condivisi solo tra i soci. Imprese terze possono solo commissionare ricerche.	I Ricavi provengono da: 1. Servizi di ricerca e innovazione in favore dei soci 2. Servizi di ricerca e innovazione in favore di imprese terze	0%	0	L'attività si è dimostrata sostenibile sia economicamente che finanziariamente.
 GALILEO	<ul style="list-style-type: none"> -50% C. di commercio Padova -14% Comune di Padova -14% Fondazione Cassa di R. di Padova e Rovigo -8,5% Unione degli Industriali Pr. Di Padova -7% C. di Commercio di Treviso -6% Confart. Naz. Artigianato e Piccole Imprese 	Attività basata principalmente sulla formazione. Il Centro è anche incubatore di startup e offre servizi di consulenza strategica e ricerca e sviluppo su digital innovation.	I Ricavi provengono da: 1. Formazione 2. Consulenza relativa all'innovazione tecnologica 3. Incubazione startup, in via residuale.	0%	565	L'attività non risulta esposta finanziariamente e presenta redditività costante. La fruizione di contributi pubblici risulta determinante per l'equilibrio economico.
 H-FARM	<ul style="list-style-type: none"> -58% Mercato -16% Riccardo Donadon -13% Servizi CGN Srl -9% Giuseppe Miroglio -4% Altri azionisti vincolati 	Attività specializzata nell'incubazione e accelerazione di startup e in corsi di formazione con diverse scuole dedicate. L'obiettivo strategico è la valorizzazione del portfolio startup.	I Ricavi provengono da: 1. Formazione 2. Gestione immobiliare 3. Consulenza su innovazione tecnologica 4. Incubazione startup	n.d.	17.000	L'attività è molto esposta finanziariamente e ha redditività molto bassa e potrebbe guadagnare sulla valorizzazione del portfolio startup posseduto. È quotata in Borsa.

* La valutazione sintetica è basata su un'analisi economico-finanziaria degli ultimi 10 anni.

Le principali esperienze simili italiane 4/5

Nome	Principali azionisti	Descrizione attività	Provenienza ricavi	Incidenza ricavi immobiliari su totale ricavi	Capitale apportato dai soci negli ultimi 10 anni (€/000)	Valutazione sintetica
I3P	 - Quote paritetiche 16,6% C. di Commercio Torino - Politecnico di Torino - Fondazione Piemonte Innova - Finpiemonte Spa – Metro Holding Torino Srl - Fondazione Links	Incubatore certificato. Attività incentrata sull'incubazione e accelerazione di startup, sull'Open innovation e sulla gestione dei rapporti tra startup, imprese e potenziali investitori.	I Ricavi provengono da: 1. Consulenza su innovazione alle imprese 2. Open innovation 3. Incubazione startup	0%	0	L'attività non risulta esposta finanziariamente e presenta redditività costante. La fruizione di contributi pubblici risulta determinante per l'equilibrio economico.
KILOMETRO ROSSO	 - 100% Famiglia Bombassei	Attività basata sul trasferimento tecnologico dove le aziende insediate collaborano in laboratori e centri di ricerca. La condivisione dei risultati di ricerca è riservata principalmente ai partner.	I Ricavi provengono da: 1. Gestione immobiliare 2. Servizi di ricerca su innovazione e marketing, in via residuale. Nel 2021 la dismissione di un immobile contribuisce a una perdita meno gravosa.	68%	18.820	L'attività è molto esposta finanziariamente e presenta una redditività non continua.
NOI	 - 100% Provincia Autonoma di Bolzano	Incubatore certificato che ospita PMI innovative e startup. L'attività è incentrata sul trasferimento tecnologico e sull'incubazione di startup. Vengono offerti servizi di consulenza per supportare progetti di R&S organizzando workshop tecnici, laboratori, viaggi studio ed eventi tematici.	I Ricavi provengono da: 1. Servizi di ricerca resi alla PA (socio unico) 2. Gestione immobiliare.	18%	158.000	L'attività non è esposta finanziariamente e presenta un'ottima redditività, ma è di fatto un investimento pubblico, seppur molto efficiente. La gestione operativa è totalmente legata ai servizi di ricerca e innovazione rese alle aree di specializzazione di interesse del socio unico. Nel 2021 ha effettuato un aumento di capitale di 62 mln.€ per la costruzione di tre edifici dedicati alla ricerca.
POLIHUB	 - 50% Fondazione Politecnico di Milano - 17% Cefriel Scarl - 17% MIP Politecnico di Milano Scpa - 17% Poli.Design Scarl	Incubatore certificato. Attività specializzata nell'incubazione e accelerazione di startup innovative. Gestisce un importante Portfolio startup.	I Ricavi provengono da: 1. Servizi di incubazione startup 2. Open innovation per le grandi aziende 3. Gestione immobiliare 4. Formazione	n.d.	0	L'attività è poco esposta finanziariamente e presenta una redditività costante e in crescita.
POLO TEC. ADRIATICO	 - 35% Confindustria Alto Adriatico - 33% Regione Friuli Venezia Giulia - 11% Camera di Commercio Pordenone - 4% L.I.C.A.R. International Spa - 3% BCC di Pordenone	Incubatore certificato che ospita startup e PMI innovative. L'attività è incentrata sull'incubazione e accelerazione di startup e su progetti di ricerca per l'innovazione.	I Ricavi provengono da: 1. Servizi di ricerca e innovazione tecnologica 2. Incubazione startup e servizi collegati 3. Gestione immobiliare	n.d.	408	L'attività risulta esposta finanziariamente ma presenta una redditività costante. La fruizione di contributi pubblici risulta determinante per l'equilibrio economico.

Le principali esperienze simili italiane 5/5

Nome	Principali azionisti	Descrizione attività	Provenienza ricavi	Incidenza ricavi immobiliari su totale ricavi	Capitale apportato dai soci negli ultimi 10 anni (€/000)	Valutazione sintetica
T2i	 <ul style="list-style-type: none"> - 62% C. di Commercio Treviso-Belluno - 22% C. di Commercio Verona - 15% C. di Commercio Venezia 	Incubatore certificato e Centro Patlib accreditato dall'Ufficio Europeo Brevetti e dall'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM). L'attività è basata sulla consulenza per l'innovazione, ricerca e sviluppo su digital innovation, formazione e laboratori.	I Ricavi provengono da: <ol style="list-style-type: none"> 1. Consulenza su innovazione per imprese 2. Ricerca su innovazione per i soci 3. Formazione. 	n.d.	0	L'attività risulta mediamente esposta finanziariamente e presenta redditività costante.
TALENT GARDEN	 <ul style="list-style-type: none"> - 45% Heroes Srl - 9% Digital Magics Spa - 6% Startup Srl - 4% O2E Srl - 35% Altri 50 azionisti con quota <4% 	Attività incentrata sulla formazione e digital education attraverso corsi su Business Innovation, Gestione dati, Design, HR, Marketing e Product Management.	I Ricavi provengono da: <ol style="list-style-type: none"> 1. Formazione 2. Gestione immobiliare 3. Consulenza su innovazione tecnologica 	n.d.	42.000	L'attività risulta mediamente esposta finanziariamente con redditività negativa.
FONDAZIONE H.I.T.	 <ul style="list-style-type: none"> - Università di Trento - Fondazione Bruno Kessler - Fondazione Edmund Mach - Trentino Sviluppo Spa - Provincia Autonoma di Trento 	Ente di ricerca e di diffusione della conoscenza che promuove e valorizza le attività e i risultati della ricerca dei fondatori. È anche incubatore e acceleratore di startup.	I Ricavi provengono da: <ol style="list-style-type: none"> 1. Contributi dei soci 2. Ricavi da progetti UE 3. Servizi resi a startup e formazione 	n.d.	1.874	L'attività non risulta esposta finanziariamente e presenta redditività costante. La fruizione di contributi pubblici risulta determinante per l'equilibrio economico.
FONDAZIONE KESSLER	 <ul style="list-style-type: none"> - Provincia Autonoma di Trento 	Attività incentrata sulla ricerca scientifica con particolare riguardo alla dimensione applicativa attraverso 11 centri dedicati. Si è classificata al 1° posto per l'eccellenza scientifica in tre diverse aree tematiche secondo l'ultima valutazione ANVUR sulla qualità di ricerca.	I Ricavi provengono da: <ol style="list-style-type: none"> 1. Ricerca per conto della PAT 2. Contributi nazionali ed europei per attività di ricerca 3. Ricerca per conto di privati 	n.d.	-	-
FONDAZIONE FILARETE UNIMI	 <ul style="list-style-type: none"> - Università degli Studi di Milano 	Attività incentrata sull'incubazione e accelerazione di startup e sul trasferimento tecnologico in un'ottica di open innovation. Sono previste attività di formazione e laboratori.	n.d.	n.d.	-	-
FONDAZIONE REI	 <ul style="list-style-type: none"> - C. di commercio Reggio Emilia - Unindustria Reggio Emilia - Iren Smart Solutions - Stu Reggiane Spa 	Attività basata su ricerca e innovazione, sul trasferimento tecnologico tra imprese del territorio, sull'incubazione e accelerazione di startup e su consulenza riguardo digital automation e robotica.	n.d.	n.d.	-	-

Sintesi delle principali esperienze italiane

Le esperienze analizzate sono caratterizzate da una **importante presenza pubblica** ed in taluni casi l'impegno e l'esposizione finanziaria è significativa.

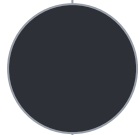
Relativamente ai risultati effettivi di **ricadute sul territorio** e di innovazione **risulta più difficile fare un quadro esaustivo** per il quale si suggeriscono approfondimenti in occasione delle necessarie interlocuzioni che pensiamo debbano caratterizzare l'attività preliminare fondamentale per una adeguata progettazione dell'iniziativa.

Alle premesse iniziali, sempre molto positive, **spesso non sono seguite performance** in termini di sviluppo per le imprese e per i territori coerenti con le aspettative; spesso emergono anche problemi di sostenibilità economica siano esse iniziative pubbliche o private.

Uno dei problemi di fondo di queste iniziative (così come emerso anche nello studio sugli incubatori d'impresa italiani effettuato nel 2015 dalla C. Borgomeo & C. per il Mise) è il fatto che il principale fattore di efficacia nell'attività di incubazione e sviluppo, sia in termini di sopravvivenza che di contributo allo sviluppo economico generale, è legato alla **capacità di innovazione piuttosto che al capitale**. Senza un drastico intervento sulla R&S, sulla condivisione di esperienze anche internazionali e sullo snellimento delle procedure di trasferimento tecnologico e di accesso alle opportunità di sostegno che richiedono collaborazioni forti tra imprese diverse e mondo accademico, qualunque modello di accelerazione è destinato a non ottenere risultati.

Con l'obiettivo di superare queste criticità il progetto Cittadella si fonda su:

- **Sistema Cittadella** che riunisce tutti i soggetti coinvolti nei processi di sviluppo dell'innovazione che dovranno lavorare insieme con un **approccio collaborativo** (anche tra imprese),
- **specializzazioni** del territorio e **trasversalità** dell'innovazione
- **l'approccio e la visione internazionale**, sia nella individuazione di modelli da seguire che nella ricerca ed attivazione di connessioni internazionali nel campo della ricerca, dell'innovazione e dell'accelerazione.
- **un approccio diverso** dalle principali esperienze italiane analizzate, più ampio e completo, **a beneficio delle nuove imprese ma anche di quelle già presenti ed affermate** che potranno trovare nell'innovazione nuove occasioni di sviluppo.



- *Prima ipotesi di Piano Industriale*

Il Sistema Cittadella

La prima ipotesi di Piano Industriale è stata elaborata con riferimento alla Società Operativa ed a quella Immobiliare in quanto sono il fulcro delle grandezze economiche e finanziarie

Società Istituzionale

Società Istituzionale

- Ha la regia strategica dell'iniziativa
- Ha partecipazioni di maggioranza sia nella Società Immobiliare che in quella Operativa

Società Immobiliare

Società Immobiliare

- Realizza l'intero investimento della Cittadella, sia la parte immobiliare che gli impianti e le attrezzature.
- Mette a disposizione della Società Operativa (con un contratto di affitto) gli spazi necessari per le attività a sostegno dello sviluppo, attraverso l'innovazione, di Startup, Imprese Innovative ed Imprese
- Affitta a terzi gli spazi non funzionali all'attività di innovazione, ma che sono necessari come supporto per la creazione di un ambiente di condivisione, di apprendimento e di relazione:
 - ✓ Co-housing
 - ✓ Spazi per ristorazione e attività commerciali
 - ✓ Asilo nido
 - ✓ Palestra
 - ✓ Altri spazi (atelier, sala realtà immersiva e laboratorio fashion)

Società Operativa

Società Operativa

- E' il cuore operativo della Cittadella attraverso la quale si realizza il progetto di sviluppo. E' l'evoluzione del CSMT da cui prende gradualmente il via.
- Svolge attività a favore della diffusione dell'innovazione a favore di Startup, Imprese Innovative e Imprese, attraverso la proposizione delle seguenti attività:
 - ✓ Internazionalizzazione
 - ✓ Advisory
 - ✓ Business Innovation
 - ✓ Formazione per l'accelerazione
 - ✓ Formazione specializzata
 - ✓ Funding
 - ✓ Rigenerazione Startup
 - ✓ Recruiting
 - ✓ Mentoring
 - ✓ Proseguo attività svolte da CSMT
 - ✓ Housing
 - ✓ Gestione laboratori propri e di terzi
 - ✓ Spazi di co-working
 - ✓ Programmi formativi
 - ✓ Eventi

L'illustrazione delle singole attività è riportata nelle pagine del documento completo relativo alla elaborazione del Primo Piano Industriale

La logica dello sviluppo del Piano Industriale

RISORSE DI BASE

- Il **territorio**, le sue specializzazioni ed i suoi soggetti pubblici e privati
- Il **CSMT** e la sua esperienza in atto che, nel tempo, si è saputa rigenerare e fare interprete delle opportunità e delle necessità che arrivano dall'innovazione, ponendosi sempre più l'obiettivo di diventare un riferimento nell'ambito dei progetti di trasferimento tecnologico.
- L'**imprenditorialità diffusa** del territorio bresciano

Attività

Dalle **specializzazioni del territorio** arrivano le imprese (Start up, PMI Innovative, Imprese esistenti), che trovano nella Cittadella la loro sede (Startup e PMI Innovative) per la loro attività e un'opportunità di localizzazione in un ambiente vocato all'innovazione

Dalle **imprese** nascono richieste di servizi a supporto del loro progetto di sviluppo imprenditoriale e del percorso di innovazione tecnologico

Dalle **imprese**, dal **territorio** e dagli **stakeholders** nascono richieste di progetti tecnologici e di trasferimento tecnologico che fanno tesoro di:

- Competenze esistenti presso la Cittadella
- Rete di relazioni tecnologiche e personali, nazionali ed internazionali in essere e che via via si sviluppano ed evolvono

Linee di ricavo

- Housing
- Co-working

- Servizi già in essere presso CSMT
- Offerta di nuovo servizi
- Utilizzo laboratori propri o di terzi

- Progetti di trasferimento tecnologico
- Attività di formazione
- Progetti di Open Innovation

Trasferimento tecnologico

Nell'ambito della finalità, di **restituzione di valore al territorio** attraverso la proposizione di un duraturo e stabile sviluppo tra i più importanti saranno i progetti di trasferimento tecnologico che di fatto saranno il risultato dell'attività complessiva attuata presso la Cittadella.

Infatti presso la Cittadella potranno prendere corpo **relazioni, partnership, progettualità** ed altro ancora tra i vari partecipanti che consentiranno l'avvio di progetti specifici di innovazione e trasferimento tecnologico, mirati ed utili che potranno partire anche grazie alle relazioni che la Società Operativa Cittadella avrà avviato con le Università, da quelle di Brescia, come soci dell'iniziativa, ad altre nazionali ed internazionali, con i centri di ricerca specializzati in precisi campi, e che potranno essere coordinati, anche nell'ambito della ricerca dei fondi necessari, dalle strutture della Società Operativa.

In tal modo si potranno perciò avviare progetti mirati di specifico interesse delle imprese del territorio che faranno fronte a identificati bisogni dello stesso, evitando in tal modo di investire competenze, tempi e denari in progetti che poi non trovano ricadute reali sul territorio. Ciò sarà possibile proprio perché le richieste arriveranno dalle imprese che a qualunque titolo saranno presenti presso la Cittadella, nonché dall'ecosistema territoriale che sosterrà l'attività della Cittadella e che avrà assunto l'impegno di veicolare i bisogni di innovazione presso la stessa.

Questi progetti, che rappresentano la più importante ricaduta positiva sul territorio, **non sono stati quantificati nel Piano Industriale** ma riteniamo possano, e debbano, essere rilevanti proprio per questa duplice caratteristica di essere restituzione concreta al territorio e attività che contribuisce alla sostenibilità economica della Società Operativa che li realizza.

Risorse finanziarie e fonti – prima ipotesi

La prima ipotesi contenuta nel documento di luglio 2022 quantificava l'investimento complessivo in circa 235 mil.€. Alla luce delle riflessioni effettuate sino ad oggi si può immaginare, fatto salvo per ora l'importo indicato dai promotori per la realizzazione immobiliare della Cittadella con tutte le attrezzature che la stessa prevede (complessivi 200 mil.€), una riduzione a circa 210 mil.€.

La ripartizione delle fonti di finanziamento prevista è la seguente:

- **Equity**: dai soggetti istituzionali (pubblici e privati) promotori dell'iniziativa, banche del territorio e imprese
- **Fondo perduto**: contributi regionali e/o europei piuttosto che fondi reperibile nell'ambito del PNRR
- **Debito finanziario**: ordinario o agevolato, di natura bancaria o di altri soggetti istituzionali (es. Fondi pensioni o grandi investitori istituzionali), con forme tecniche e durate coerenti con la capacità di rimborso del sistema Cittadella.

Una prima ipotesi della composizione delle fonti finanziarie, sulla base della prima quantificazione dell'investimento complessivo, è riportata nello schema che segue:

Soggetto	Attività svolta	Uso risorse finanziarie	Risorse complessive (mil.€)	Fonti di finanziamento (% e mil.€)		
				Equity	Fondo perduto	Debito finanziario
Immobiliare	Gestione immobiliare Cittadella	Costruzione e attrezzature	200	20%	60%	20%
				40	120	40
Istituzionale	Eventi, Networking, Pubblicazioni, Bilancio sociale	Attività per 5 anni	3	50%	50%	
				1,5	1,5	
Società Operativa	Gestione servizi offerti al sistema territoriale	Attività per 5 anni	7	20%	80%	
				1,4	5,6	
Totale generale			210	42,9	127,1	40

Rispetto all'ipotesi del documento di luglio 2022:

-2 mil. € richiesti per la società istituzionale

-23 mil. € richiesti dalla società operativa

Equilibrio economico

Si riportano di seguito le conclusioni cui si è giunti dopo la elaborazione della prima ipotesi di Piano Industriale relativamente alla Società Operativa e a quella Immobiliare.

Tutti i valori analitici e di dettaglio sono riportati nel documento completo.

SOCIETA' OPERATIVA

L'anno 1 è il primo anno di attività della Società Operativa nella sua configurazione come da progetto.

Prima dell'anno 1 ci sono i numeri del CSMT da quelli attuali a quelli che lo stesso svilupperà da oggi alla partenza della Società Operativa Cittadella.

Nel Piano non sono stati valorizzati, prudenzialmente, i nuovi progetti di trasferimento tecnologico.

La Società operativa potrà arrivare all'autosufficienza operativa nell'arco di 5 esercizi: il 4° anno di sostanziale pareggio e dal 5° anno risultato positivo che garantisce l'autonomia gestionale, uno degli obiettivi di fondo del progetto.

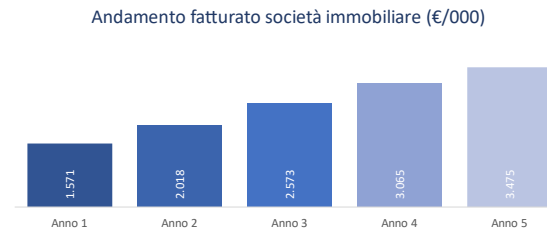


SOCIETA' IMMOBILIARE

In questa fase di elaborazione del Piano Industriale sono stati calcolati **oneri finanziari sul debito complessivo di 40 milioni** immaginando una durata media di 20 anni con un tasso medio pari al 3,5% annuo (situazione che potrebbe emergere da un mix di debito di varia durata e natura).

La Società immobiliare potrebbe arrivare all'equilibrio economico già al terzo anno, ma ciò che conta in questo tipo di progetti è l'equilibrio finanziario, cioè la capacità di fare fronte al debito assunto, per il quale è quindi necessario puntare l'attenzione al Cash Flow annuo piuttosto che al Risultato Netto.

In merito alla sostenibilità finanziaria si rimanda alla considerazione della pagina successiva.



Sostenibilità economico finanziaria

Dallo sviluppo della prima ipotesi di Piano Industriale emerge che nell'arco di Piano la Società Operativa riesce a raggiungere la sua autosufficienza operativa ed economico finanziaria, presupposto determinante per la credibilità e condivisione dell'iniziativa, mentre la Società immobiliare riesce a produrre risorse finanziarie a servizio del debito ipotizzato (40 mil.€) per la realizzazione dell'iniziativa solo parzialmente.

Immaginando infatti una durata media del debito di 20 anni (che potrebbe emergere da un mix di debito di varia durata e natura) annualmente servirebbero risorse finanziarie per il **rimborso pari a circa 2,0 mil.€ annui** (relative alle quote capitale). Le proiezioni finanziarie della Società Immobiliare dei primi 5 anni, che evidentemente derivano dalla performance della Società Operativa che le riconosce la quota maggiore di affitti, dicono che si può immaginare a regime un **Cash Flow Operativo** della società Immobiliare a servizio del debito **pari a circa 1,2 mil.€**.

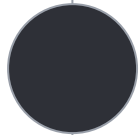
Quindi, secondo la nostra valutazione, va rivisto, in chiave di contenimento, il costo dell'investimento immobiliare.

Con questa correzione riteniamo che il progetto Cittadella, **se ben avviato secondo i presupposti fondanti e le linee guida** contenute nel presente documento, nonché le raccomandazioni conclusive che seguono, **sia in sé valido, attuabile e da perseguire anche se molto impegnativo.**

Infatti il grado di accuratezza e di profondità delle assunzioni di base odierne, soprattutto in merito ai costi per la realizzazione immobiliare dell'opera, ed il differenziale tra il cash flow atteso e quello necessario per il rimborso del debito, ci fanno dire che **l'attuale lacuna finanziaria possa essere colmata con il proseguo dell'attività di progettazione e finalizzazione dell'opera** che necessariamente dovrà a questo punto passare dall'assunzione della responsabilità dell'iniziativa in capo al Soggetto istituzionale.

L'iniziativa deve quindi passare ora **dai proponenti (CSMT e InnexHub) al Comitato Strategico e al Capo Progetto.**

Infatti solo il Comitato Strategico con la sua **autorevolezza** e il Capo Progetto con il **commitment forte** ricevuto, che deriva convinta condivisione di un importante progetto unitario e unificante di sviluppo, potranno colmare le inevitabili lacune informative che vi sono in fase di proposta iniziale di un progetto di simile complessità.

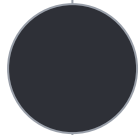


- *Raccomandazioni conclusive*

Raccomandazioni conclusive

Sulla base della nostra esperienza e di quella del nostro Presidente Prof. Marco Vitale (per 17 anni presidente di A.I.F.I., co-fondatore e presidente operativo delle principali società del gruppo Arca - Arca S.p.A., società di gestione di fondi di investimento, Arca Merchant S.p.A., primo presidente del Fondo Italiano di Investimento) ci sentiamo di formulare le seguenti raccomandazioni che derivano dalla nostra esperienza concreta «sul campo»:

1. Massimo impegno alla **coerente collaborazione** tra tutti i soggetti coinvolti nell'interesse della iniziativa di sviluppo e non di quello particolare di ognuno.
2. Massima **chiarezza nelle sfere di responsabilità e autonomia** delle società operative del Sistema Cittadella (Operativa e Immobiliare).
3. Massima **attenzione a non farsi guidare negli investimenti dallo sviluppo immobiliare**. La guida deve essere l'idea di un progetto utile di sviluppo, non quella di realizzare o riempire un immobile. Quindi [prima l'idea ed il progetto e poi il contenitore giusto](#).
4. Le ambizioni di possibili attività da svolgere all'interno del Sistema Cittadella sono tra le più ampie del panorama italiano del settore. Questo non è sbagliato ma è una strategia da sviluppare con **gradualità**, con molta **prudenza** e con la consapevolezza che [non bastano le risorse finanziarie se non si è in grado di attrarre talenti, formarli e trattenerli](#).
5. Le parole chiave che suggeriamo sono quindi:
 - [Collaborazione vera nell'interesse del progetto di sviluppo](#)
 - [Responsabilità e autonomia](#)
 - [Gradualità](#)
 - [Competenza e Formazione](#)
6. Dedicare alla **struttura immobiliare**, qualunque essa sia, **il minore impegno finanziario possibile**, investendo quindi il meno possibile nella parte immobiliare destinando invece il massimo delle risorse allo sviluppo delle attività operative.



- *Prossimi passi operativi*

Prossimi passi operativi

Al termine della elaborazione del presente documento e sulla scorta di quanto emerge dallo stesso si propongono di seguito i passi operativi che, a nostro avviso, sono necessari per l'avvio dell'ambizioso progetto Cittadella dell'Innovazione Sostenibile:

1. Raccogliere in consenso di tutti gli ipotetici soci del Sistema Cittadella e di CSMT
2. Avviare i due Comitati, Strategico ed Operativo
3. Selezionare il Capo Progetto

Successivamente, e non necessariamente nell'ordine proposto:

In capo al **Comitato Strategico**:

1. Avviare la fase di ascolto
2. Valutare le ipotesi di localizzazione
3. Approfondire circa l'ammontare degli investimenti richiesti

In capo al **Comitato Operativo**:

1. Gestire la fase di ascolto
2. Individuare le migliori leve per attrarre consensi sul progetto Cittadella da parte dei riferimenti internazionali suggeriti (Ideo, Fraunhofer e Singularity University)
3. Individuare le interlocuzioni italiane possibili, valide ed utili
4. Organizzare visite di studio e di presentazione dell'iniziativa Cittadella presso i riferimenti internazionali (Ideo, Fraunhofer, Singularity University) e nazionali (Crit Modena, Noi Bolzano, Fondazione Kessler Trento, Politecnico Torino e Milano)

VITALEZANE&CO.
STRATEGIA D'IMPRESA



Vitale-Zane & Co. S.r.l.
www.vnz.it

Sede di Brescia
Corso Martiri della Libertà, 3 - 25122 Brescia
Tel. +39 030 2943480
Fax +39 030 45889

Sede di Milano
Via San Martino, 7 - 20122 Milano
Tel. +39 02 72109300
Fax +39 02 72109409

IL SEGRETARIO GENERALE
(dr Massimo Ziletti)

IL PRESIDENTE
(ing. Roberto Saccone)