

Impavidi veneti

Imprese di coraggio e successo a Nord Est

Riccardo Donadon



Il percorso di Riccardo Donadon passa prima per E-TREE, fondata nel 1998, diventata in pochi mesi una delle società di riferimento in Italia nell'ambito dei servizi Internet. Nel 2005 dà concretezza alla sua *vision* digitale e fonda H-FARM negli spazi della Tenuta di Ca' Tron a Roncade, con l'obiettivo di supportare la creazione di nuovi modelli d'impresa e la trasformazione ed educazione dei giovani e delle aziende italiane in un'ottica digitale. Negli ultimi 12 anni sono stati investiti 25 milioni di euro in circa 90 startup e oggi sono quasi 600 i giovani coinvolti. Dopo la quotazione su Aim Italia di Borsa Italiana nel 2015, la successiva sfida è quella di dare vita a H-CAMPUS: il luogo destinato a diventare il più importante polo dedicato all'innovazione a livello europeo, in grado di ospitare complessivamente oltre 3.000 persone.

www.h-farm.com

Come nasce la Sua azienda?

H-FARM è un progetto che nasce nel 2005 con l'intento da un lato di fare *giving back* di quello che avevo fatto in precedenza, dall'altro, e soprattutto, di creare le condizioni per aiutare i giovani a raccogliere tutte le grandi opportunità che ci sono in questo momento nell'ambito del digitale. Il digitale sta avendo un'accelerazione violentissima nell'ambito di tutti i comportamenti sociali, di tutte le trasformazioni nei modelli di business e nell'economia di tutto il mondo: si stanno creando molte opportunità per i giovani di cogliere questo cambiamento e creare delle nuove modalità di fare e di interpretare i business. Noi qui stiamo cercando di fatto di aiutare i giovani a fare tutto ciò. In questi dodici anni abbiamo investito molte risorse, più di 20 milioni; abbiamo fatto nascere oltre cento iniziative con una media abbastanza regolare di dieci realtà ogni anno, scegliendo di finanziare quelli più interessanti fra un migliaio di candidati.

Negli ultimi due anni abbiamo accelerato anche sul mondo dei servizi, sulla consulenza verso le aziende e sul mondo della formazione, perché crediamo che sia molto importante aumentare la consapevolezza sia dei giovani che delle aziende. A novembre 2015 abbiamo realizzato il collocamento in borsa per aumentare ulteriormente la nostra capacità di investimento, e oggi H-FARM chiude il 2016 con 32,6 milioni di fatturato e con una crescita di 7,5 milioni rispetto al 2015. Sono oltre 300 le persone impiegate direttamente in H-FARM in tre diverse aree di attività: investimenti, *digital transformation* ed *education* (quest'ultima in forte crescita).

Ha mai affrontato momenti critici e come è riuscito a uscirne?

I rischi e le difficoltà di questi primi dodici anni sono stati nell'aver sopravvalutato la consapevolezza delle persone, degli italiani o comunque del nostro territorio sulla trasformazione digitale che sta avvenendo in questo momento, e anche il *timing*, cioè il fatto di essere puntuali con quelle che sono le effettive esigenze del mercato. Oggi, guardandoci alle spalle, possiamo dire che tutte le esperienze, anche quelle che hanno prodotto degli errori, sono state importanti per generare quello che c'è oggi. Certo nel 2005 era tanto prematuro incominciare questa impresa, perché la dimensione di mercato non favoriva ancora la comprensione da parte di tutti delle opportunità che si stavano generando. Banalmente, l'iPhone come lo conosciamo oggi, come strumento che ha aperto a tutto un genere di interfacce semplificate, nasce nel 2007; noi siamo nati nel 2005 con dei telefonini che oggi sembrano preistorici e che chiaramente lasciavano poco intravedere gli sviluppi che ci sarebbero stati negli anni successivi in termini di coinvolgimento di tutta la popolazione su questo tipo di interfacce, applicazioni, modelli di business nuovi. È per questo che i primi cinque anni sono stati difficili, è stato difficile far comprendere quanto fosse importante focalizzarsi su queste innovazioni e quante opportunità ci fossero. Ma sono stati anni altrettanto utili per comprendere la dimensione della

sfida che noi dovevamo cogliere, affrontare e risolvere. Oggi possiamo dire di essere a metà di un percorso, e siamo contenti di aver avuto anche delle difficoltà, perché sono servite a irrobustire la 'macchina', a renderci più forti permettendoci di progredire senza aver dato nulla per scontato.

Da allora H-FARM non ha mai rallentato, ha raccolto meno ma ha comunque continuato a investire, anche se non tutti potevano comprendere quello che stavamo facendo. Forse non è riuscita a valutare appieno gli investimenti che ha fatto tra il 2008 e il 2009 perché era un momento di crisi mondiale, che ha frenato tutti. Nel 2008-10 si è cominciato a ragionare sul posizionamento che anche oggi abbiamo, che è molto sinergico e funzionale all'industria italiana, alle esigenze delle imprese italiane: se non ci fosse stata la crisi magari avremmo continuato a investire su dei modelli di business da realizzare in Italia, anche se sono molto più californiani che italiani; oggi, in modo molto lucido, diciamo che non conviene lavorare in Italia, conviene piuttosto spingere i ragazzi a intraprendere le loro iniziative direttamente nel luogo che è in grado di recepire quel modello di business. Qui invece è più opportuno cercare di far nascere dei modelli di business che siano coerenti con quelle che sono già le eccellenze italiane, per valorizzarle e per sfruttare effettivamente le potenzialità del nostro paese, così come sono riconosciute dall'esterno.

Che visione ha dell'Italia?

Ho una visione dell'Italia molto positiva in termini di potenzialità, cioè credo che ci siano veramente delle grandi opportunità per il nostro sistema, per il nostro paese.

Il digitale può premiare le eccellenze, e l'Italia è ricca di eccellenze, ci sono tante risorse molto importanti che possono essere valorizzate. Ho paura che non ci sia la velocità di comprensione e la consapevolezza delle opportunità che il momento richiederebbe, perché l'Italia non può assolutamente perdere neanche un mese nell'affrontare queste trasformazioni. Da qui a quattro-cinque anni il mondo sarà completamente cambiato, e se non riusciamo a interpretare noi stessi la capacità di fare eccellenza sfruttando questo strumento potentissimo che è la rete, rimarremo indietro, perché il mondo sta correndo nella direzione che richiede il mercato e che questi strumenti impongono: tutto questo riguarda l'economia. Dall'altro lato c'è l'aspetto sociale che è altrettanto importante e anche l'evoluzione culturale della rete. A entrambi l'Italia deve prestare attenzione perché possono dare molto. Quanto al sociale noi ci siamo presi la responsabilità di favorire la formazione dei giovani, perché crediamo che questa sia una grande opportunità di business: oggi ci sono più di due milioni di posti di lavoro che non verranno coperti nell'ambito dei *big data* che diventeranno importantissimi, lo dice la Comunità Europea per l'Europa. L'Italia non sta formando sufficientemente delle persone in questo ambito, così come non li sta formando per tanti altri segmenti lavorativi che interessano la

rete. Noi qui vorremmo cercare di far la nostra parte aiutando i giovani a formarsi, aiutando il management a comprendere la trasformazione e quindi a migliorare le proprie *skills* per riuscire a rimanere sul mercato. Inoltre abbiamo deciso di investire anche sui ragazzini, perché siamo convinti che se non lavoriamo immediatamente sui bambini per insegnar loro a valutare il digitale in modo attivo e non passivo, rischiamo di bruciare un'altra generazione che crescerà inconsapevole delle opportunità. Poiché nell'ambito pedagogico-didattico l'Italia ha sempre avuto un grande ruolo (ricordo un solo nome, Montessori), credo che ora debba cogliere le nuove opportunità, altrimenti perderà un terreno in cui il mondo le riconosce una grande competenza. D'altro lato credo che quello che succederà con l'evoluzione della tecnologia pretenda una riflessione culturale da parte di un paese come l'Italia, perché nel giro di cinque anni quasi tutte le interfacce diventeranno vocali, ci sarà un aumento impressionante dell'intelligenza artificiale, nel 2023 il computer, per la legge di Moore, arriverà ad avere la stessa potenza di calcolo del cervello di una persona. Nel 2045 (sembra lontanissimo, ma non lo è poi molto) il computer avrà la potenza di calcolo di tutta l'umanità. Nel giro di vent'anni cambieranno completamente gli schemi relazionali in funzione di quella che sarà la potenza di calcolo delle macchine, che potranno fare operazioni oggi difficilmente immaginabili. È una trasformazione che coinvolge anche dei temi etici, ci sono implicazioni che vanno affrontate e risolte. Il nostro paese, credo, ha una profondità culturale e di pensiero fra le più alte rispetto agli altri paesi, se non altro per la sua storia eccezionale. L'Italia è stata la culla dell'umanesimo: è questo quindi il contributo che noi dobbiamo portare al progresso, per realizzare la sinergia fra umanesimo e tecnologia; come diceva sempre Jobs: «l'innovazione è nell'incrocio tra umanesimo e arti tecnologiche».

Quanto ha influito la famiglia nel suo percorso?

La mia famiglia è stata molto importante nel mio percorso, perché mi ha fatto mettere in primo piano l'aspetto umano, ed è perciò che ho messo la 'H' di 'Human' davanti a 'Farm'. Dopo l'esperienza di E-TREE e quelle precedenti, ho pensato che è vero che noi dovevamo correre perché c'era un grande cambiamento nell'ambito della tecnologia (in ambito culturale, sociale, ecc.), ma se non mantieni dei valori fissi e non ti basi su delle cose che siano... ferme, probabilmente rischi di perderti. La famiglia perciò è importantissima, perché ti riconduce ai ritmi naturali delle cose e a valori solidi. Anche la crescita delle persone che ti stanno a fianco è uno stimolo importante per comprendere la trasformazione a tutto tondo, perché ti rendi conto di come viene interpretata dai bambini, di come loro la vivono, di come si interfacciano con tutte queste innovazioni.

Qual è la parte più emozionante del suo lavoro?

A me piace continuare a sfidarmi, quindi realizzare idee sempre più complicate, perché è nell'alzare l'asticella che trovi sempre quell'energia, quella sfida che ti stimola a fare. Aiutare i ragazzi è la cosa che più mi appassiona e mi carica; quando entri in contatto con giovani che hanno una marcia in più, che sono entusiasti, che hanno passione, quando vedi che hanno negli occhi quella volontà di fare un'impresa e gli riconosci il tuo stesso coraggio, la tua stessa responsabilità, la stessa emozione, la stessa voglia di fare... ecco, loro sono in grado di ricaricarti la batteria all'istante, nel senso che trovi immediatamente la motivazione dello sforzo e della fatica di ogni giorno. Io penso di essere particolarmente fortunato, perché in H-FARM praticamente tutte le settimane incrociamo persone che ci danno motivo di soddisfazione, in modo particolare nell'ambito della formazione.

Cosa si sentirebbe di dire a un ragazzo che sta lavorando per avviare un'impresa?

Quando parlo con i ragazzi, dapprima cerco di capire la loro motivazione, se hanno quella voglia di mettersi in gioco che consentirà loro di superare i momenti di difficoltà, che ci saranno sicuramente nel cercare di affermare la propria idea e il proprio modello. Contemporaneamente li stimolo a cercare di capire se l'iniziativa è valida, se è abbastanza ambiziosa per loro e se intercetta realmente nel momento giusto il cambiamento in atto, perché la difficoltà più grande è cogliere l'innovazione di processo, di comportamento o di prodotto nel momento giusto. Ho visto tante volte dei ragazzi incredibilmente bravi sbagliare solo perché hanno anticipato i tempi... il *timing* è proprio fondamentale, è la cosa assolutamente più importante e determina chiaramente il successo dell'iniziativa. Certo, sono poi altrettanto fondamentali la bravura del ragazzo e la sua capacità di lavorare in squadra.

Qual è il momento della Sua carriera imprenditoriale che ricorda con maggior orgoglio?

Tanti sono stati i momenti che sono stati belli, e tanti gli aneddoti particolari: sicuramente la quotazione in borsa è stato un passaggio importante, non tanto perché abbia rappresentato un momento di grande visibilità per H-FARM, ma perché abbiamo fatto un'operazione di trasparenza tesa a raccontare cosa facciamo anche a coloro che magari non ci conoscevano. Il momento del collocamento ti pone di fronte a una platea che ti misura, ti valuta e ti riconosce un valore... È l'inizio di un nuovo percorso, è come fare reset e ricominciare, perché poi devi fare tante cose diverse in una forma anche per certi versi leggermente più complicata. È stato sicuramente un momento importante, però forse i momenti più entusiasmanti da ricordare sono proprio quelli del confronto con i ragazzi: tanti dialoghi con giovani che ti riconoscono la capacità di avergli aperto uno scenario che

magari non avrebbero altrimenti colto. Io credo che H-FARM abbia creato le condizioni per tanti di risvegliare delle potenzialità che non avevano completamente compreso di avere e di scatenare l'energia per realizzare delle idee, e questa è la cosa che più io spero di riuscire a far progredire da sola: mi piacerebbe che H-FARM conservasse la propria caratteristica per i prossimi venti-trenta anni. Adesso crescerà tantissimo in termini immobiliari, nel senso che gli spazi triplicheranno nel giro di pochi anni. È un luogo che apriremo, toglieremo anche l'ultima sbarra, quindi di fatto diventerà un luogo aperto, con i locali aperti, tutto aperto e io spero che questo possa servire da stimolo a tutti coloro che verranno anche semplicemente a cena qui con gli amici per dire: «ok, questo luogo mi ha dato un po' di energia, adesso voglio fare delle cose», spero che sia un luogo che trasferisce energia.

Cos'è per Lei il coraggio?

Per me il coraggio è il fatto di provarci; soprattutto nell'ambito dell'*education* sento molto il tema del coraggio; in questo momento per me le due parole più importanti sono responsabilità e consapevolezza: consapevolezza di quello che accade, responsabilità per cogliere le opportunità e le necessità che impone questo momento. L'imprenditore deve essere coraggioso di default, perché il paese non lo è, e ben disposto verso coloro che rischiano, soprattutto ora in cui tutto si sta trasformando: alla fine non ci sarà più il posto di lavoro fisso come negli anni passati, e dovremo tutti saperci interpretare in modo autonomo nei confronti del mondo del lavoro. Le nuove generazioni dovranno essere tutte molto più coraggiose nel mettersi in discussione, ma la nostra deve essere altrettanto coraggiosa, perché non può pensare di arrivare al traguardo senza affrontare in modo nuovo i problemi che stanno attorno a noi. La mia idea di coraggio va molto a braccetto con la responsabilità e con l'incoscienza... cioè io... non ci ho pensato veramente molto a rimettere in gioco tutto quello che avevo ottenuto per fare qualcosa di nuovo, perché ho dato per scontato che ero troppo giovane per starmene a casa a gestire qualcosa che avevo raccolto in gioventù, era necessario far qualcosa di nuovo, proprio per responsabilità sociale e civile e nei confronti di coloro che avevano già realizzato delle cose importanti prima di me. Non potevo non pensare di fare la mia parte per il mio territorio, per un senso di responsabilità legato all'amore che abbiamo verso esso. Quando torno a casa dall'estero penso che siamo fortunatissimi: per quanto veda cose interessantissime all'estero, apprenda tantissime cose, che mi stimolano tantissimo, penso che viviamo in un posto straordinario, abbiamo creato delle condizioni straordinarie e dobbiamo assolutamente consegnare alle generazioni futuro un posto che sia altrettanto straordinario. Il coraggio di investire sulla formazione e sull'educazione per me è un atto di responsabilità, nel senso che non possiamo pensare che i nostri figli vadano a studiare e a

lavorare all'estero, noi dobbiamo formare i ragazzi nel nostro paese, ed è qui che dobbiamo farli lavorare; anzi ne dovremmo richiamare di altrettanto bravi da tutto il mondo, in modo da creare qui un sistema che possa aiutare tutto il nostro territorio a crescere in questo momento di grandi trasformazioni. Secondo me l'innovazione o la tecnologia non sono legate solo al prodotto, ma riguardano direttamente il comportamento sociale, perché è il comportamento che determina la propensione all'acquisto: se tu intercetti la trasformazione del comportamento e la sai comprendere, allora puoi lanciare l'economia dello *sharing*, l'economia del *crowdfunding*, e tantissime altre innovazioni che poi trascinano tutto, da Uber a Airbnb, e tutto questo trasforma profondamente il nostro rapporto con la banca, con l'acquisto della casa e così via... È il comportamento che effettivamente cambia... e in tutto ciò l'Italia potrebbe essere all'avanguardia.

