

## ERMIS Piano d'azione regionale– P3 e P4 - Italia

### Prima Parte – Breve analisi SWOT

Forlì-Cesena (NUTS3) è un territorio provinciale all'interno della Regione Emilia-Romagna, Italia.

I principali settori specializzati sono quello agro-alimentare, manifatturiero, della moda e del turismo.

Come indicato dall'analisi SWOT condotta da ERMIS, la Regione Emilia-Romagna (NUTS2) e la Provincia di Forlì-Cesena (NUTS3) condividono le seguenti sfide:

- Relativa de-industrializzazione avvenuta nell'ultimo decennio (bisogno di adattare le politiche ai servizi di settori maturi ed emergenti) ;
- Sistema manifatturiero polarizzato (grandi imprese contro una maggioranza di dimensioni più piccole).

Per quanto riguarda la città di Cesena, negli ultimi dieci anni si è registrato un relativo aumento delle imprese tecnologicamente avanzate, ma il problema della scarsa conoscenza di base delle piccole imprese persiste e denota la necessità di un'azione specifica per migliorare il loro livello di conoscenza e la capacità di assorbimento locale delle piccole imprese.

### Competitività economica: analisi SWOT per l'Emilia-Romagna.

Punti di forza	Punti di debolezza
<ul style="list-style-type: none"><li>• Regione piuttosto equilibrata con imprese mature costruite su solide basi (meccanica, alimentari, moda), esportatrice a livello mondiale attraverso aziende leader internazionali.</li><li>• Un'alta densità di output innovativi (brevetti), soprattutto nel settore della meccanica e della produzione di macchinari.</li><li>• Alta produttività</li><li>• Alta capacità di condurre imprese meccaniche come fornitore a servizio di OEMs "produttori di apparecchiature originali"</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La maggior parte dell'impiego dipende da industrie non manifatturiere (in cui l'innovazione è di scarsa intensità)</li><li>• Una scarsa intensità di ricerca e sviluppo dovuto alla scarsità degli investimenti privati e della ricerca (a causa della prevalenza di imprese di piccole dimensioni)</li><li>• Mancanza delle basi per la formazione di una industria altamente tecnologizzata (fonte limitata di innovazione tecnologica)</li><li>• Squilibrio tra le conoscenze delle aziende leader e quelle locali più piccole</li></ul>
Opportunità	Rischi
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sfruttamento delle conoscenze di base dei leader per rafforzare la competitività delle aziende più piccole, tramite la costituzione di una rete di produzione.</li><li>• Ruolo delle industrie crescenti (servizi di supporto al turismo)</li><li>• Percentuale di lavoratori con una laurea</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stagnazione della domanda globale di prodotti centrali (macchinari, auto motive, moda)</li><li>• Rischio di rimanere incastrati in un livello di specializzazione di media portata con una posizione innovativa limitata.</li></ul>

specialistica in scienze e tecnologia. • Incentivi alla “green conversion” conversione del settore edile e manifatturiero.	
---	--

#### Sfide innovative di Forlì-Cesena (NUTS3)

<b>Punti di forza</b>	<b>Punti di debolezza</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imprese mature altamente specializzate ed esportatrici a livello mondiale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numero elevato di microimprese</li> <li>• Livello basso di trasferimento di tecnologie</li> <li>• Livello basso di lavoratori laureati</li> </ul>
<b>Opportunità</b>	<b>Rischi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnopoli lanciati dalle politiche regionali</li> <li>• Presenza dell’Università quali centri di specializzazione in Ingegneria, Aviazione; Scienze Informatiche, Scienze Sociali.</li> <li>• Creatività e talento degli imprenditori locali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Territorio localizzato in una posizione matura e scarsamente tecnologizzata</li> </ul>

In termini di politiche d’innovazione la regione ha recentemente lanciato un programma quadro per stabilire tecnopoli specializzati che fungano da centri d’innovazione e modelli a tripla elica. Forlì-Cesena possiede due dei centri innovativi per quanto riguarda il settore agro-alimentare e quello aeronautico.

Le politiche di innovazione devono prendere in considerazione l’evoluzione della crisi europea. Dall’inizio della crisi nel 2008, l’Emilia Romagna è stata una delle regioni maggiormente colpite nel nord Italia in termini di riduzione del valore aggiunto per i lavoratori. L’austerità dettata dalla crisi può essere attribuita, in regione, all’alta incidenza di esportazione in ambito manifatturiero, specialmente nel settore meccanico e automobilistico, i quali hanno subito una drastica interruzione in termini di domanda internazionale nel corso del biennio 2008-2010-

Forlì-Cesena è in ritardo rispetto alla media regionale sia per la propensione all’export delle imprese locali che per l’intensità di innovazione.

Insieme, questi due fattori rappresentano una considerevole influenza alla crisi locale, contribuendo al tasso di disoccupazione, specialmente tra i giovani.

Il successo delle politiche di innovazione sembra inoltre dipendere largamente sulla capacità di assecondare la debole transizione del settore locale più maturo verso più intensi tassi di esportazione ed innovazione.

Considerata la dimensione media delle imprese locali (circa tre dipendenti), la sfida implica la capacità di forgiare connessioni tra imprese e servizi “tutoriali”, in termini di innovazione e con un occhio ai progetti collaborativi che includano laboratori di ricerca e Università.

## **Seconda Parte – Buone pratiche selezionate**

Alla luce delle sfide presentate nella Prima Parte, P3 e P4 hanno selezionato le seguenti buone pratiche all'interno del progetto ERMIS

### **CONNECT DENMARK**

CONNECT Denmark ([www.connectdenmark.com](http://www.connectdenmark.com)) è una organizzazione no profit privata che conta tra i suoi membri 300 compagnie e quasi 900 dirigenti aziendali.

Si tratta di una rete indipendente e no-profit, finanziata attraverso sponsorizzazioni e contributi associativi, che copre tutta la Danimarca. Tra i suoi membri vi sono le migliori compagnie e i dirigenti più specializzati. Connect Denmark fornisce formazione gratuita agli imprenditori dai livelli basi agli stadi più avanzati. Inoltre, Connect Denmark combina incontri tra imprenditori e membri del consiglio esecutivo. Le attività sono primariamente condotte tramite “trampolini” in cui gli imprenditori – selezionati dall’organizzazione- ricevono training da un gruppo di circa 6-12 dirigenti aziendali selezionati tra i membri sulla base delle loro rispettive qualifiche e in relazione alle sfide affrontate dall’imprenditore. Inoltre, CONNECT Denmark organizza da ulteriori meeting informativi ed eventi (attualmente circa 190 eventi all’anno).

CONNECT Denmark è un prodotto secondario della rete globale CONNECT ([www.globalconnect.org](http://www.globalconnect.org)).

### **AEGEAN TECHNOPOLIS - SEED CAPITAL**

Nell’isola di Chios la Aegean Techno-polis gestisce - tra i vari servizi - un capitale che finanzia avvisi di imprese locali, università nel territorio, diramazioni secondarie e gruppi di attività finalizzate a progettare, lanciare e sfruttare commercialmente prodotti, servizi e processi altamente innovativi e tecnologizzati. Il fondo di rotazione consiste di poco meno di 1.8 milioni di euro ed è gestito da entità locali. I progetti da finanziare vengono selezionati ogni sei mesi da una squadra di tecnici che comprende un membro dell’accademia (in possesso di competenze manageriali), due imprenditori e due esperti internazionali di cluster.

I progetti vengono assegnati sulla base delle attività previste, le quali devono incontrare contenuti e requisiti specifici. Mediamente, due progetti su 20 presentati vengono approvati.

I finanziamenti per progetto vanno sui 200.000 Euro (finora il range di finanziamento è andato da 30.000 a 120.000 euro). I soldi vengono trasferiti al beneficiario e il finanziamento conduce e condivide l’impresa avviata insieme al beneficiario per tre anni, dopo di che vende le sue quote agli imprenditori (o ad altri in caso questi non abbiano interesse a comprare). In casi eccezionali i fondi possono essere parte della proprietà per altri tre anni.

### **UNITED BRAINS**

United Brains ([www.unitedbrains.nl](http://www.unitedbrains.nl)) è uno schema cooperativo tra università e imprese inteso a supportare idee innovative che si sono “perse per strada” a causa di mancanza di tempo/ o competenze o soluzioni innovative da si rivolgano alle piccole e medie imprese. Solitamente United Brains si occupa non di veri e propri cambiamenti, piuttosto di “seccature”, ovvero problemi che magari non mettono a rischio la sopravvivenza di una compagnia, ma che prevengono la sua crescita e la sua produttività. Un team di professionisti e di persone qualificate dell’imprenditoria (tutti svolgono un ruolo a questi meeting come parte dei lavori) si incontra settimanalmente per valutare richieste ricevute dalle piccole e medie imprese e fornisce loro i contatti di persone in dipartimenti universitari per costituire gruppi di lavoro di studenti guidati da uno o più docenti.

Per affrontare problemi e idee delle PMI, studenti e ricercatori ottengono sostegno di prima mano per inserire il proprio CV, consegnare documenti di ricerca ed entrare in contatto con potenziali datori di lavoro. Le PMI vedono il loro problema risolto in modo conveniente, l'università offre programmi di studio più attraente e imprese di grandi dimensioni, oltre a esercitare la loro responsabilità sociale delle imprese, può essere in grado di individuare nuove imprese o fornitori.

## **DEVLAB**

DevLab ([www.devlab.nl](http://www.devlab.nl)) è stato avviato da 12 imprese di piccole e medie dimensioni (nel campo dell'elettronica, meccatronica, software e design industriale) con l'obiettivo di stimolare il flusso di conoscenza tra università, scuole tecniche e membri di imprese medio-piccole, al fine di creare opportunità lavorative di medio e lungo termine. Le definizioni della domanda e della ricerca derivano dai partner di settore (conoscenza / spinta tecnologica), mentre università e altri istituti facilitano la ricerca. Facendo gruppo con altre PMI e organizzandosi in collaborazione con Devlab, le società uniscono le loro forze per creare una massa critica, assicurare la loro posizione nel mercato internazionale nel medio-lungo termine (una posizione principalmente basata su conoscenza tecnologica ed esperienze specifiche) e per assicurare l'assegnazione di ambiziosi incarichi di ricerca a università, istituti tecnici e altri enti di ricerca. Inoltre, il concetto DevLab colma il vuoto tra ricerca teorica e impegno pratico nel mercato delle PMI.

Le imprese che vi partecipano contribuiscono con l'1% dei loro ricavi aziendali e con un ammontare di tempo ed energie equamente speso per la ricerca DevLab. Questo significa che una compagnia più grande contribuirà di più rispetto a una più piccola, ma in cambio avrà un ritorno maggiore in quanto a potenziali benefici dai programmi di ricerca, perché avrà più opportunità di coinvolgere un maggior numero di persone nel progetto. Il ritorno sull'"investimento" comprende l'uso delle conoscenze acquisite, licenze 'gratuite' e tutte le conoscenze e le competenze non brevettabile che emergono da workshop e corsi di formazione che si svolgono nei programmi di ricerca.

I risultati dei progetti, sono a disposizione di tutte le compagnie partner, che possono usarli liberamente durante i loro sviluppi di ricerca interna.

## Terza Parte – Action Plan

Le buone pratiche sono state selezionate e discusse finora in modo da alimentare la costituzione di tre specifici meccanismi di “*catene del valore*”.

Il primo, ispirato dall’Aegean Technopolis, è inteso a piantare il seme per un sistema di idee imprenditoriali e avvisi innovativi. La fattibilità di questo schema è stata testata durante il 2012.

Il secondo ispirato da Connect e Devlab, consiste nel generare e sviluppare concetti innovativi di prodotti/servizi attraverso un processo cooperativo dove potenziali imprese e quelle di diverse dimensioni si uniscono, assistite da degli esperti. Il processo è stato lanciato nella seconda metà del 2012.

Il terzo, ispirato da United Brains, intende esaminare i bisogni di progetti collaborativi da parte delle PMI che possono coinvolgere gruppi di ricerca o singoli ricercatori universitari. La fattibilità verrà testata nei primi mesi del 2013.

La ragione dietro la scelta di tentare di implementare un seed capital per fornire supporto finanziario alle idee innovative circa nuovi prodotti e servizi è la mancanza di finanziamenti locali per progetti innovativi. Le banche tradizionali non forniscono finanziamenti ad alto rischio e sono più inclini a prestiti che richiedono rilevanti beni patrimoniali come garanzia. D’altra parte, gli investitori di grandi patrimoni ad alto rischio, generalmente non negoziano in questa area e possono non essere interessati in progetti di piccole dimensioni che non comportano grossi cambiamenti di rotta o nello stato dell’arte. A livello locale, si denota un bisogno e una volontà da parte dell’imprenditoria locale, di stimolare l’innovazione e l’avvio di nuove imprese innovative.

I prossimi passi saranno rivolti verso:

- L’esplorazione della normativa e dei regolamenti applicabili ai seed capital;
- L’esplorazione di iniziative simili delle Camere di Commercio;
- L’acquisizione di consensi ed identificazione delle risorse che andranno a incrementare il seed capital destinato alle nuove imprese;
- La definizione del funzionamento dei seed capital (scopo, struttura, procedure di selezione dei progetti, procedura di gestione dei progetti, ecc..)

Questi primi step sono stati intrapresi durante la seconda metà del 2012 ed si è previsto di completarli entro l’inizio del 2013, momento in cui verrà diffuso un piano operativo complessivo. Attualmente, la Camera di Commercio di Forlì-Cesena e una banca locale sono state coinvolte dal CISE in una discussione preliminare sulla disposizione di un primo fondo finanziario.

E’ ampiamente riconosciuto che l’innovazione richiede apertura mentale, punti di vista diversi, originalità, esperienza e competenze; fattori questi che interagiscono tra loro. Sappiamo anche che questo richiede una massa consistente di risorse (sia umane che finanziarie) e una direzione stabilita, così che il processo conduca a un progetto, a nuovi servizi e prodotti e non solo a un capriccio. Si denota, inoltre, un maggiore coinvolgimento di stakeholders di importanza locale (la Camera di Commercio, Consigli Comunali, fondazioni del territorio, a sostegno dell’innovazione destinata a migliorare la qualità della vita e ad assicurare externalità positive.

Tenendo presente questo, alcune peculiarità di DevLab e altre di Connect Denmark sono state accorpate in un unico, nuovo progetto (**Connect@Innovation**) al fine di stimolare l'innovazione e supportare un gruppo di grandi imprese (gli sponsor), PMI e potenziali imprenditori (i partecipanti) nel processo di creazione di nuove idee (attraverso mezzi come il brainstorming o metodologie di *design-thinking*<sup>1</sup>) e progressivamente, dare forma a queste idee, trasformando in concetti per nuovi prodotti e servizi (tramite *living-lab*<sup>2</sup> e metodologie di *QFD*<sup>3</sup>). Il processo termina con un business plan preliminare da presentare ai possibili investitori selezionati (gli sponsor).

Il processo ha due vincoli importanti: l'innovazione deve avere un impatto positivo sulla qualità della vita e deve essere aperta nel corso del processo e in riferimento ai suoi risultati. I partecipanti al gruppo di lavoro devono avere il diritto di sfruttare l'innovazione su base esclusiva per un periodo di 12 mesi dal calcio di inizio del processo (che dura 4 mesi); successivamente i risultati saranno resi pubblici e di liberi di essere utilizzati da tutti.

L'adozione di uno schema "**United Brains**" deriva dalla necessità di colmare il vuoto tra imprese di piccole e medie dimensione e conoscenza accademica. Lo schema originario, testimoniato da Eindhoven, verrà inizialmente testato tramite il disegno di una "mappa" di bisogni delle PMI, che raccoglierà domande su ricerca e innovazione da parte di 200 imprese (grazie a un'inchiesta condotta durante il 2012 sostenuta dalla Camera di Commercio e sviluppata da compagnie pubbliche locali che condividono la *mission* di facilitare il dialogo tra territorio ed università). Queste domande forniranno la base per uno schema pilota, da svilupparsi nel 2013, in cui i bisogni esplicitati dalle imprese verranno incanalate, tramite un Comitato Universitario, verso ricercatori ed insegnanti. Questo progetto completerà, senza sostituire meccanismi già esistenti di formazione professionale ed apprendistato. I partecipanti al progetto saranno li rappresentanti delle PMI e singoli ricercatori o professori delle università locali. In un stadio futuro del progetto, si può figurare la partecipazione dei centri o laboratori di ricerca in qualità di stakeholders di progetto per questioni tecniche specifiche ma ricorrenti manifestate dalle imprese.

Ci sono importanti lezioni apprese all'interno del progetto ERMIS, messaggi che i partner italiani devono condividere ai policy maker locali e regionali:

- La diversa capacità economica può rappresentare un vantaggio per l'innovazione, a condizione che sia inserita in un sistema "intelligente" dove attori regionali e locali promuovono uno incrocio produttivo di idee e tecnologie
- La specializzazione dei cluster tradizionali non è necessariamente sostituibili da politiche intersettoriali orizzontali Specializzazione del cluster a condizione che conduca al supporto di situazioni stagnanti in cui non si verificano tentativi di stimolare la crescita di nuove imprese.
- Va sostenuto il concetto di "ecosistemi innovativi", testimoniato da alcune regioni partner di ERMIS. In quest'ottica, l'adozione delle tre buone pratiche, come "catena di valore", che può

---

<sup>1</sup> **Design-thinking**: approccio all'innovazione centrato sulle esigenze dell'essere umano che, attraverso gli strumenti del progettista, integra i bisogni delle persone con le possibilità offerte dalla tecnologia e i requisiti economici.

<sup>2</sup> **Living Lab**: concetto associate alla ricerca innovativa. Si tratta di un ecosistema che opera in un contesto territoriale (ad esempio una città, un agglomerato, una regione) integrando la ricerca simultanea e i processi di innovazione all'interno di un partenariato composto da attori pubblici e privati.

<sup>3</sup> **Quality Function Development** : un metodo strutturato dove le esigenze del cliente vengono tradotte in appropriate esigenze tecniche per ogni fase dello sviluppo e della produzione di un prodotto.

reinterpretare localmente queste pratiche in un'unica politica, è una raccomandazione sentita ai policy maker locali e regionali.

Le politiche di innovazione locale possono essere significative ed economiche solo nel quadro di una strategia nazionale e regionale. Per esempio, l'attuale strategia dei tecnopoli regionali deve essere vista come strategia complementare alla politica nazionale dei cluster e deve inoltre essere inoltre incoraggiata la collaborazione interregionale e transfrontaliera.

I tecnopoli necessitano una schema di gestione che metta I bisogni delle imprese al primo posto della propria agenda e che crei I prerequisiti per progetti di collaborazione con I laboratori universitari.

Tali schemi possono essere costruiti solo sulle basi di un vigoroso meccanismo di *governance* dove sia chiara la missione dei tecnopoli e le imprese commerciali non vengono solo incoraggiate ma attivamente sostenute.

I progetti di Interreg IVC, come ERMIS, rappresentano una opportunità unica di creare confidenza con questo approccio all'innovazione fondato sul territorio. Scambi e visite all'interno dei progetti vanno considerati un investimento istituzionale e richiedono una grande partecipazione da parte dei policy makers locali e degli staff di tecnici.