

A.G.C. 01 - Gabinetto Presidente Giunta Regionale - **Deliberazione n. 286 del 19 marzo 2010**
– **Citta' della Scienza S.p.A. - Approvazione Documento di Pianificazione Strategica 2010-2012**

PREMESSO:

- che con deliberazione di Giunta Regionale n. 5455 del 15 novembre 2002 la Giunta Regionale deliberava la costituzione di una società consortile denominata “Città della Scienza s.c.p.a.”;
- che con deliberazione di Giunta Regionale n. 2218 del 21/12/2007, veniva approvata la trasformazione della società consortile per azioni “Città della scienza” in società per azioni, denominata “Città della Scienza S.p.A.” il cui capitale sociale, ai sensi dell’art. 5 dello Statuto, veniva interamente sottoscritto dalla Regione Campania e non era aperto alla partecipazione di altri soci;

RILEVATO

- che ai sensi dell’art. 4 dello Statuto, Città della scienza S.p.A. può ricevere la gestione dei servizi in affidamento diretto (cd. domestico o “in house”) dalla Regione Campania, laddove consentito dalla legge e in quanto ne ricorrano i presupposti e le condizioni richiesti dalla normativa nazionale e comunitaria;
- che ai sensi dell’art.13 del D.L. n. 223 del 2006 le società, a capitale interamente pubblico o misto, costituite o partecipate dalle amministrazioni pubbliche regionali e locali per la produzione di beni e servizi strumentali all’attività di tali enti in funzione della loro attività, con esclusione dei servizi pubblici locali, nonchè, nei casi consentiti dalla legge, per lo svolgimento esternalizzato di funzioni amministrative di loro competenza, devono operare esclusivamente con gli enti costituenti o partecipanti o affidanti, non possono svolgere prestazioni a favore di altri soggetti pubblici o privati, nè in affidamento diretto nè con gara, e non possono partecipare ad altre società o enti;

CONSIDERATO

- che la Legge regionale n. 24 del 2005 all’art. 1, comma 3, lettera b), stabilisce che al fine di assicurare il conseguimento degli obiettivi di finanza pubblica le società anche di tipo consortile partecipate dalla Regione Campania sono tenute a richiedere l’autorizzazione dell’assemblea dei soci su qualsiasi determinazione gestionale atta ad incidere sul proprio assetto organizzativo e sulle attività correnti e nuove, indicando l’eventuale previsione di spese;
- che lo statuto di Città della Scienza all’art. 8 prevede che qualunque decisione sugli atti fondamentali della società può essere legittimamente assunta dagli organi societari solo previa deliberazione della Giunta Regionale;

ATTESO

- che il CDA della società in data 5 marzo 2010 ha approvato e dunque proposto alla Regione l’approvazione di un Documento di Pianificazione Strategica 2010-2012 che verte sul fondamentale ruolo di supporto ai processi di innovazione e internazionalizzazione a beneficio dell’intero territorio regionale e come sistema esperto sulla comunicazione e i processi partecipativi;
- che detto documento assume rilievo per le attività gestionali di Città della Scienza S.p.A. e dunque per la Regione Campania;

RITENUTO

di dover quindi sottoporre alla approvazione della Giunta il Documento di Pianificazione Strategica 2010-2012 di Città della Scienza S.p.A. autorizzando il Presidente o suo delegato in qualità di socio ad approvare in Assemblea detto documento;

DATO ATTO

- che risulta una piena coerenza tra il documento, l’oggetto sociale della società e le finalità istituzionali della Regione;

VISTO

l'art.51, comma 1, lettera e), dello Statuto della Regione Campania che stabilisce che la Giunta Regionale sovrintende, nel rispetto dei principi generali deliberati dal Consiglio, all'ordinamento ed alla gestione di enti, agenzie, aziende, società e consorzi, anche interregionali, comunque dipendenti o partecipati in forma maggioritaria dalla Regione e verifica la rispondenza dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione agli indirizzi impartiti;

VISTI

- l'art.1, comma 3, lettera b), della L.R. n. 24 del 2005;
- l'art.2, della L.R. n. 1 del 2007;
- l'art.13 del D.L. n. 223 del 2006;
- l'art.8 dello statuto della società regionale Città della Scienza;
- lo Statuto Regionale e in particolare l'art.51;

Propone e la Giunta in conformità ed a voto unanime

DELIBERA

Per le motivazioni descritte in narrativa che si intendono di seguito riportate:

- di approvare il Documento di Pianificazione Strategica 2010-2012 di Città della Scienza s.p.a. autorizzando il Presidente o suo delegato in qualità di socio ad approvare in Assemblea il detto documento che si allega alla presente quale sua parte integrante e sostanziale;
- di inviare il presente atto, all'AGC 01 "Gabinetto Presidente Giunta Regionale"; al Dirigente del relativo settore 14, anche per la notifica a Città della Scienza S.p.a.; al Servizio Comunicazione Integrata; al Settore Stampa, Documentazione e Informazione per la pubblicazione sul BURC.

Il Segretario
D'Elia

Il Presidente
Bassolino



Documento di Pianificazione Strategica

2010-2012

Città della Scienza s.p.a.

05/03/2010



Documento di Pianificazione Strategica

2010-2012

Sommario

PREMESSA	6
CONCETTI E CONTENUTI	6
LE MOTIVAZIONI DEL PIANO STRATEGICO	1
CONDIZIONI SOGGETTIVE E MISSIONE AZIENDALE	2
PARTE PRIMA – LO SCENARIO DI ANALISI	4
L'ANALISI ESTERNA – IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
LO SCENARIO EUROPEO E NAZIONALE	5
LA PROGRAMMAZIONE REGIONALE	6
ANALISI INTERNA – IL SISTEMA DI RISORSE AZIENDALI	12
L'EVOLUZIONE DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO DELLE RISORSE UMANE	12
I PROGETTI REALIZZATI ED IL KNOWLEDGE COME LEVA COMPETITIVA	17
I VALORI AZIENDALI	23
LA SWOT ANALYSIS	24
PARTE SECONDA – LA STRATEGIA	25
LA STRATEGIA GLOBALE	25
IL SISTEMA DI BISOGNI DELLA COMMITTEENZA E PRINCIPALI OPZIONI STRATEGICHE	26
IL SISTEMA DI OBIETTIVI DI CITTÀ DELLA SCIENZA SPA	30
LA DECLINAZIONE DELLE SCELTE STRATEGICHE	32
LA STRATEGIA COMPETITIVA	37
BIC BUSINESS INNOVATION CENTRE	37
TECNOSTRUTTURA	48

Documento di Pianificazione Strategica

PREMESSA

Il presente documento rappresenta una proposta di pianificazione strategica di Città della Scienza S.p.A. da sottoporre al vaglio ed all'approvazione dei principali stakeholder aziendali con particolare riferimento agli esponenti del Consiglio di Amministrazione ed al Socio unico Regione Campania.

Si intende delineare una pianificazione prospettica che abbracci un periodo di gestione congruo, il triennio 2010 -2012, nella consapevolezza che alcune milestone gestionali afferenti a tale lasso temporale possano essere considerate assunte e non variabili dipendenti dalla strategia.

Finalità ultima è stata l'elaborazione di una strategia di sviluppo del tutto coerente con le determinazioni ed i dettami indicati dal Socio Unico Regione Campania nelle sedi e con le strumentazioni più opportune.

Si tratta, dunque, di un documento di pianificazione che si incardina con omogeneità all'interno del perimetro di azione tracciato dall'interlocutore istituzionale ed al suo interno elabora una strategia in grado di concretizzare gli obiettivi fissati congiuntamente dal vertice direzionale e dall'assetto proprietario, tenendo in assoluta centralità di attenzione le caratteristiche storicamente consolidate dall'azienda e le prospettive che lo scenario ambientale sembrano tratteggiare.

Concetti e Contenuti

Il documento proposto risulta in perfetta sintonia con le tradizionali tecniche di analisi e pianificazione aziendali che la dottrina e l'esperienza gestionale hanno consolidato nel tempo.

Come ogni analisi fondata sulla razionalità gestionale, anche la pianificazione strategica per il triennio 2010 – 2012 di Città della Scienza Spa si basa su una rigorosa disamina delle condizioni aziendali di partenza.

Nello specifico, l'esame dei parametri chiave della gestione aziendale sono stati suddivisi in variabili interne, orientati ad esplicitare i valori aziendali fondanti su cui basare qualsivoglia ipotesi di sviluppo endogeno, e variabili esterne, protese ad individuare le dinamiche tendenziali dei principali fattori esogeni in grado di generare un impatto od un condizionamento rispetto al fisiologico incedere aziendale.

Proprio lo studio delle condizioni interne ha ribadito un aspetto rilevante di cui tener conto all'interno della pianificazione strategica di cui si tratta: l'azienda Città della Scienza SpA ha già intrapreso un rigoroso percorso di *turnaround* aziendale rispetto al quale, in sede di presentazione al Socio unico ed alla costellazione di interlocutori titolari di interessi gravitanti intorno all'azienda stessa, furono identificate due fasi, rispettivamente di start up e di accelerazione. L'elaborazione di suddetto piano trova ulteriore specifica motivazione proprio nella circostanza che appare esaurita la fase di start up del percorso tracciato, la quale ha trovato epilogo lusinghiero testimoniato dal raggiungimento di un rinnovato equilibrio economico a cui corrisponde come di consueto una più serena dinamica finanziaria.

Con la proposta si intende, dunque, disegnare la rotta per la realizzazione della seconda fase del processo ipotizzato per Città della Scienza, step nel quale rafforzare le rinnovate modalità gestionali e consolidare il rapporto funzionale con il proprio socio unico. all'interno di una costruzione giuridica, sintetizzata dalla forma dell'*In House Providing*, da cui discendono notevoli peculiarità gestionali.

Tale concezione appare viepiù confermata dalle condizioni economiche strutturali e cicliche che

caratterizzano il territorio di riferimento, in cui si manifestano con particolare virulenza le implicazioni tipiche di un'ormai conclamata crisi "macro" rispetto alla quale l'istituzione regionale di riferimento si qualifica, una volta di più, come motore essenziale di tenuta e di sviluppo per tutto il contesto.

In quest'ottica il piano strategico in questione prende le mosse dalla consapevolezza delle valutazioni che l'istituzione regionale ha voluto elaborare rispetto al ciclo di pianificazione 2000 – 2006, con conseguente emersione di esigenze e fabbisogni rispetto alla propria mission specifica.

Alla luce di questa disamina e del contemporaneo approfondimento delle caratteristiche aziendali che attualmente promanano dalla struttura, è stata concepita l'elaborazione strategica principale che ha informato tutta la successiva declinazione strategica.

Si fa riferimento alla opportunità di identificare un nuovo posizionamento strategico per l'azienda, che prenda le mosse dall'esperienza maturata e dalle specializzazioni consolidate nel percorso gestionale ormai significativo effettuato da Città della Scienza Spa e che la conduca ad una candidatura più diretta ed autorevole per l'assunzione di un ruolo rilevante come anello di congiunzione tra programmazione ed attuazione cogente nell'utilizzo dei fondi pubblici a gestione regionale.

Questa rinnovata collocazione appare del tutto funzionale alle istanze dell'interlocutore regionale che, consapevole del suo ruolo essenziale per l'innescò di dinamiche virtuose all'interno del contesto di riferimento, cerca modalità che massimizzino la produttività connessa all'impiego delle risorse pubbliche privilegiando al contempo valori etici e trasparenza.

Definita una vision aziendale evoluta ed in linea con le esigenze dell'interlocutore regionale nonché con la storia e le caratteristiche aziendali, la pianificazione ha inteso dare concretezza al posizionamento con l'identificazione di una struttura piramidale di obiettivi e variabili strategiche da ri-sintonizzare per consentire il raggiungimento degli obiettivi stessi.

La mappatura delle opzioni strategiche da implementare parte dalla consapevolezza che anche Città della Scienza Spa riconosce nella specializzazione delle competenze un valore gestionale imprescindibile, e dunque sull'abbrivio dell'esperienze fotografate dal suo curriculum vitae va ad identificare alcuni campi d'azione che meglio si attagliano alle sue propensioni.

Nasce così, ed ovviamente con una sovrapposizione con le priorità strategiche identificate dalla Regione Campania per sé stessa, la selezione e la scelta delle Aree Strategiche di Operatività in cui candidarsi effettivamente come **Agenzia Tecnica Regionale**.



Naturalmente un quadro strategico così rivisitato non può prescindere da un adattamento sostanziale dell'organizzazione interna, sia sotto il profilo dell'allocazione delle risorse e del capitale umano, e dunque della struttura, sia rispetto al flusso operativo ed informativo interno e esterno, sintetizzato nelle procedure aziendali.

Dunque, l'elaborazione di un nuovo modello organizzativo sancisce la preparazione e l'adeguamento per le rinnovate dinamiche gestionali, enfatizzate dall'identificazione di due terminali operativi, non a caso definite aree, che costituiscono l'anello di congiunzione con l'ambiente competitivo di riferimento: il **Business Innovation Centre** e la **Tecnostruttura**.

Il documento si chiude proprio con la definizione delle attività e dei contenuti da attribuire a queste due aree.

Appare evidente come la filosofia di concezione del presente documento ne enfatizzi la finalità prettamente strategica, rinviando a successive elaborazioni più consone ad una pianificazione industriale, l'illustrazione degli elementi di dettaglio.

Le motivazioni del Piano Strategico

L'attuale peculiare condizione aziendale, precedentemente menzionata, è caratterizzata da una fase di svolta significativa che consiglia ed impone la redazione di una pianificazione strategica.

Si fa riferimento alla condizione aziendale che colloca Città della Scienza, all'interno di un rigoroso processo di revisione gestionale, inaugurata proprio con l'insediamento dell'attuale vertice direzionale, e di cui l'azienda ha già conosciuto e portato a termine la prima fase, di start up, con il conseguimento di risultati incoraggianti.

Suddetta valutazione introduce ovviamente all'interno della fase successiva di accelerazione strategica, la quale come accade sempre in corrispondenza di soluzioni di continuità suggerisce l'adozione di profonde modificazioni nella rotta

gestionale e quindi dà la stura all'elaborazione di una pianificazione strategica che abbracci l'intero periodo di riferimento.

Compito della presente elaborazione strategica è attribuire significati e contenuti concreti alle dichiarazioni di intenti fondamentali ma preliminari, nonché di tracciare i principali percorsi per la loro concretizzazione.

L'esplicitazione di obiettivi e strategie, d'altronde, conferisce alla pianificazione strategica il carattere di un prezioso documento di comunicazione, in grado di esplicitare le future condizioni gestionali a tutta la costellazione di stakeholder di riferimento, rafforzando in misura sostanziale le rispettive motivazioni e la tensione al raggiungimento degli obiettivi.

Appare evidente che questa finalità connessa al piano strategico rappresenti una variabile determinante soprattutto rispetto alla partecipazione del capitale umano di pertinenza interna.

Quest'ultimo è coinvolto in maniera pregnante in una svolta aziendale che, per portata e durata, non può non avere riflessi anche sul proprio atteggiarsi, come tra l'altro impone l'implementazione di modalità operative più orientate alla razionalizzazione ed alla gestione pianificata con l'ausilio di tecniche di management evolute.

Dalla partecipazione motivata delle risorse umane, per la quale è decisamente propedeutica la definizione chiara degli obiettivi generali e particolari, passa il successo del piano che rappresenta, se elaborato con criteri di condivisione, un **patto tra più livelli di partecipazione**.

Proprio la consapevolezza, maturata per effetto della comunicazione legata al piano strategico, dell'eccezionalità del momento risulta il viatico fondamentale per l'accettazione diffusa dello stesso, fino all'accelerazione con cui si metabolizzano processi di forte cambiamento che impattano sulla quotidianità professionale di tutte le risorse impegnate in azienda.

Il profondo quadro di cambiamento appena tratteggiato si sintetizza perfettamente con la necessità di acquisire un nuovo posizionamento, con cui si ridiscute in profondità la tipologia e le modalità di relazione con l'ambiente esterno. Per completare suddetto passaggio è necessario che il nuovo posizionamento sia raffigurato in una nuova vision aziendale fortemente proiettata e riconoscibile all'esterno. Il piano strategico assolve anche a questo compito.

Le seguenti considerazioni saranno tutte protese a fare emergere con chiarezza la portata e le modalità del cambiamento previsto, in una logica complessiva che intenda premiare soprattutto l'omogeneità e la coerenze delle elaborazioni che via via si succederanno.

Condizioni Soggettive e Missione Aziendale

Per il suo profilo di società in house della Regione Campania, Città della Scienza S.p.A. esprime la volontà del Socio Unico di supportare processi di innovazione e d'internazionalizzazione, non soltanto a beneficio del tessuto produttivo locale, ma dell'intero territorio regionale. Città della Scienza si configura, inoltre, come "sistema esperto" sulla comunicazione e i processi partecipativi dei cittadini e può assumere un importante ruolo di interfaccia fra le politiche regionali e ampi strati della popolazione (giovani, imprenditori, mondo scientifico e della formazione, ecc.).

La situazione di *in house* legittima l'affidamento diretto, senza previa gara, del servizio di un ente pubblico a una persona giuridicamente distinta, qualora l'ente eserciti sul secondo un controllo analogo a quello dallo stesso esercitato sui propri servizi e la seconda realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o con gli enti che la controllano.

Sono, infatti, definite alcune stringenti condizioni finalizzate a rendere legittimo l'affidamento in house:

- 1) il così detto "controllo analogo a quello svolto sui propri servizi", necessariamente esercitato

dall'ente pubblico nei confronti dell'impresa affidataria;

- 2) il rapporto di stretta strumentalità fra le attività dell'impresa "in house" e le esigenze pubbliche che l'ente controllante è chiamato a soddisfare.

In ragione del "controllo analogo" e della "destinazione prevalente dell'attività", l'ente in house non può ritenersi terzo rispetto all'amministrazione controllante ma deve considerarsi come uno dei servizi propri dell'amministrazione stessa

In tale contesto regolamentare, la mission di Città della Scienza S.p.A. è orientata alla creazione e allo sviluppo d'impresa, all'innovazione ed al trasferimento tecnologico, alla cooperazione territoriale europea ed all'internazionalizzazione del sistema regionale.

Tali obiettivi sono perseguiti con il ricorso ad una metodologia d'intervento che mette insieme persone e business, istituzioni e saperi. Città della Scienza promuove infatti il dialogo costante con i propri stakeholder, anche attraverso lo strumento del partenariato e l'attivazione di network, favorendo il confronto fra aziende, Università e Centri di Ricerca.

Attraverso la sinergia delle tre funzioni che fino ad ora hanno rappresentato l'unità basilare del modello organizzativo - *Innovation Factory*, *International House* e *Programmi Istituzionali* - Città della Scienza contribuisce all'attivazione dei processi di crescita e al rafforzamento della competitività territoriale.

L'approccio integrato nelle diverse aree d'intervento e la logica di "messa in rete" dei vari attori coinvolti nelle azioni di sviluppo hanno il pregio di facilitare la diffusione della conoscenza sia sul piano locale e nazionale, sia in una dimensione internazionale.

Nello specifico, la mission statutaria prevede che Città della Scienza possa sviluppare e attuare programmi che siano in grado di contribuire ai processi di innovazione e sviluppo dei sistemi locali e delle imprese nei seguenti campi:

- valorizzazione e promozione delle risorse culturali, ambientali e produttive della Campania nel contesto internazionale;
- diffusione, valorizzazione e sviluppo della cultura della partecipazione consapevole alla gestione dell'ambiente e della salute attraverso la realizzazione di mostre e campagne di comunicazione, di prodotti editoriali ed eventi;
- promozione e supporto alla cooperazione territoriale e transnazionale per favorire l'apertura internazionale del sistema produttivo, istituzionale, sociale, culturale e della ricerca scientifica e tecnologica della regione;
- sviluppo, progettazione e gestione di processi di internazionalizzazione del sistema innovativo – dell'impresa, della ricerca e dell'università – della Campania in particolare in direzione dei paesi emergenti su scala mondiale;
- gestione dei servizi culturali e del tempo libero nonché in generale la gestione dei servizi pubblici locali privi di rilevanza industriale;
- progettazione, produzione e diffusione di prodotti e servizi per la cultura, in particolare quella scientifica e dei nuovi saperi;
- promozione e supporto alla creazione e allo sviluppo di nuove imprese innovative nei settori di alta intensità di conoscenze scientifiche e tecnologiche e degli spin-off della ricerca e delle università, nonché il supporto ai processi di innovazione e sviluppo di sistemi d'impresa (territoriali e settoriali) della regione Campania;
- promozione, valorizzazione e diffusione della cultura dell'innovazione tecnico-scientifica finalizzata ad elevare e migliorare la qualità dei sistemi produttivi e, in generale, della vita dei cittadini;
- promozione e gestione di centri di innovazione e sviluppo d'impresa;
- accrescimento e miglioramento delle competenze e delle conoscenze tecnico-scientifiche dei sistemi della ricerca, delle imprese e della P.A. attraverso azioni di formazione superiore di eccellenza e di formazione continua;
- diffusione e sviluppo, nell'ambito dei processi di innovazione del sistema produttivo regionale, di conoscenze e competenze tecnico-scientifiche in grado di colmare il divario tra i risultati della ricerca e le pratiche professionali, con particolare riferimento ai settori dell'ambiente, del turismo, della sanità, della cultura;
- ricerca, sperimentazione e innovazione nei campi della formazione professionale, avanzata e continua, nonché dei processi di apprendimento;
- orientamento alla formazione e al lavoro.



PARTE PRIMA – LO SCENARIO DI ANALISI

L'elaborazione strategica di Città della Scienza Spa si basa su un solido contributo di analisi che dia la misura e verifichi l'impatto delle dinamiche gestionali, interne ed esterne, rilevanti prescindere dalla riformulazione strategica dell'azienda.

Il contributo analitico prende le mosse da uno studio focalizzato sull'evoluzione dello scenario di riferimento in cui, anche in ragione delle peculiarità aziendali, appaiono determinanti i fattori di cambiamento insiti nelle variabili normative.

In questa sede pare fondamentale, dunque, una disamina dei cambiamenti profondi che promanano dal contesto di riferimento, ovviamente in grado di condizionare in maniera sostanziale le scelte strategiche dell'azienda.

L'analisi esterna – Il contesto di riferimento

La lettura dei dati e degli andamenti economico-finanziari delinea uno scenario previsionale del prossimo triennio 2010-2012 non favorevole, attribuibile alla crisi economico-finanziaria iniziata nel 2008, ma anche ai fattori di mutamento che stanno caratterizzando il sistema mondiale.

Fattori quali la fase di rallentamento della produttività europea, che si traduce in una perdita di competitività dell'industria e della ricerca nonché nel freno dello sviluppo di nuove competenze, ed il recupero di situazioni critiche nell'economia dei paesi europei (anche in quelli interessati dal processo di allargamento), il quale prevedibilmente implicherà tempo ed impegno oltre ad una differente distribuzione delle attuali risorse disponibili, richiedono una differente applicazione degli schemi tradizionali per la predisposizione di un **Piano Strategico Aziendale**.

Le istanze socio-economiche, le richieste della committenza, le tecnologie a disposizione e le mutate regole del mercato e del sistema sociale di riferimento (senza trascurare, nel nostro caso, le

politiche di controllo e di indirizzo) impongono alle aziende che si interfacciano con questa realtà ed in particolar modo a quelle caratterizzate da uno status peculiare per forma giuridica e conseguente finalità gestionale (è certamente il caso di Città della Scienza Spa, la cui concreta azione competitiva è informata, per assetto proprietario e per dinamiche competitive dalla sua natura istituzionale "in house") di operare, assumendo decisioni e strategie in scenari caratterizzati da elevati gradi di incertezza e di interdipendenza tra fenomeni di differente dimensione, locale/globale.

In tal senso, una pianificazione di lungo periodo, fondata su una previsione di accadimenti che si sviluppi secondo logiche di matrice sequenziale, può risultare inefficace e, di sicuro, non strategica, perché costantemente sottoposta a "minacce" di tipo macro o micro.

Una pianificazione strategica di successo è, soprattutto, determinata dalla capacità di fronteggiare i fattori di mutamento, studiandoli, riconoscendoli ed adottando decisioni efficaci e complesse, in un quadro complessivo ad alta probabilità di verifica.

L'analisi dei contesti di riferimento consente di poter configurare gli orizzonti nei quali si opera e rappresentare, in tale maniera, l'agenda delle aree strategiche in grado di funzionare come fattori di guida, motivazione, stimolo e responsabilizzazione ai vari livelli aziendali.

Lo scenario europeo e nazionale

Le tre linee guida della **Politica di Coesione** riprendono gli assi fondamentali degli obiettivi di sviluppo di Lisbona e Goteborg:

1. Rendere più attraenti gli Stati Membri, le regioni e le città migliorando l'accessibilità, garantendo servizi di qualità e salvaguardando le potenzialità ambientali.
2. Promuovere l'innovazione, l'imprenditoria e lo sviluppo dell'economia della conoscenza attraverso azioni di ricerca ed innovazione, comprese le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.
3. Creare nuovi e migliori posti di lavoro attirando un maggior numero di persone verso il mercato del lavoro o l'attività imprenditoriale, migliorando l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese e aumentando gli investimenti nel capitale umano.

Per raggiungere tali obiettivi è stata definita una strategia globale basata sulla conoscenza, sulla ricerca, sull'innovazione e sul capitale umano, che ha incentrato ed aumentato considerevolmente le risorse finanziarie stanziare a favore di questi settori d'intervento, come richiesto dalle nuove disposizioni in materia di destinazione degli stanziamenti.

Gli Stati membri e le regioni d'Europa devono ispirarsi alle buone prassi che hanno prodotto visibili risultati positivi in termini di crescita e di occupazione, perseguendo l'obiettivo dello sviluppo sostenibile e favorendo le sinergie tra la dimensione economica, sociale e ambientale.

Sulla base di questi orientamenti strategici comunitari si è definito il nuovo Quadro Strategico Nazionale, il documento politico di riferimento dei nuovi Programmi Operativi, finalizzato a trasferire le indicazioni della normativa comunitaria in indirizzi strategici ed operativi per l'attuazione in Italia di una "politica regionale unitaria" per il periodo 2007/2013.

Il Quadro Strategico è stato delineato grazie ad un forte impianto valutativo che ha accompagnato la

politica regionale 2000-2006, che ha consentito di individuare i risultati conseguiti ed i fattori che hanno impedito il conseguimento degli obiettivi. Tale analisi sostiene, in primo luogo, la scelta di confermare l'impostazione generale della politica regionale di sviluppo orientata da criteri di valutazione, monitoraggio e premialità, così come caratterizzata da una *governance* multilivello, articolata in tematiche e progetti prioritari che trovano integrazione nei territori. Questa è la matrice dei processi decisionali in chiave strategica dell'Istituzione regionale.

Tra le priorità che interessano settori di intervento ai quali fanno riferimento anche gli strumenti programmatici di altre politiche comunitarie, si inscrivono quelle per la **ricerca e lo sviluppo tecnologico** (Settimo Programma Quadro) e per l'**innovazione** (PIC), ma anche quelle per l'ambiente (LIFE+), l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, la società dell'informazione, la sicurezza, l'occupazione e la solidarietà sociale.

Si promuove il collegamento sempre più sistematico nell'attuazione di tali politiche, a livello nazionale e regionale e locale, al fine di identificare e sfruttare tutte le opportunità che esse offrono per il rafforzamento e completamento della politica regionale, assicurando il coordinamento tra gli strumenti finanziari, promuovendo la *governance* dell'attuazione delle politiche e le loro sinergie ed infine, valorizzando il ruolo che le reti di cooperazione interregionale possono svolgere nell'accesso alle opportunità offerte dai differenti programmi per dare vita a scambi sistematici di buone pratiche e consentire il trasferimento della conoscenza.

Tali obiettivi sono perseguiti mediante l'attuazione a livello regionale, dei Documenti strategici regionali e dei connessi strumenti di attuazione e, più in generale, nella governante dell'attuazione della strategia regionale di sviluppo economico, sociale e territoriale.

Assurge a scelta primigenia, in quest'ottica, quella che tende a definire la strumentazione operativa con cui l'istituzione persegue i suoi obiettivi, che risulti coerente con il disegno complessivo.

Il quadro d'azione predisposto a più riprese per Città della Scienza si dirige esattamente in questa direzione.

La programmazione regionale

Considerata la peculiarità della struttura organizzativa e della natura giuridica di Città della Scienza appare opportuno, pertanto, far precedere la definizione delle strategie di posizionamento aziendale da una disamina degli indirizzi strategici della Regione Campania, con particolare riferimento ai settori ritenuti prioritari.

Il quadro complessivo che emerge dall'analisi del sistema regionale, dei comportamenti di alcune variabili esplicative del contesto e degli effetti prodotti dalle scelte programmatiche operate nella precedente programmazione, evidenzia la necessità di indirizzare la nuova fase verso percorsi innovativi dell'integrazione e dell'intersectorialità, in altre parole della capacità di integrare i fattori di sviluppo del sistema campano, secondo la logica dello sviluppo locale e della coesione economica e sociale, della competitività urbana e territoriale, da porre alla base dei processi negoziali e concertativi.

Il requisito di *“concentrazione della programmazione sugli investimenti e sui servizi collettivi necessari per favorire a lungo termine la competitività, la creazione di posti di lavoro e lo sviluppo sostenibile per le regioni che possono beneficiare del sostegno della politica di coesione nell'ambito del nuovo obiettivo Convergenza”* si traduce in una modalità di azione politico/programmatoria della Regione Campania sempre più selettiva nella scelta delle priorità che perseguano una corretta sinergia tra la Politica di Coesione e la strategia di Lisbona.

I criteri di selezione privilegiano scelte programmatiche integrate che intendono:

- portare a sintesi in un territorio e su un orizzonte temporale fissato una pluralità di strategie che appartengono a settori e livelli decisionali diversi – intersectorialità e integrazione di politiche,

- operare un'integrazione delle fonti di finanziamento per il raggiungimento degli obiettivi strategici individuati – integrazione di risorse,
- integrare reti di soggetti e reti decisionali a vari livelli in funzione sia della formulazione di obiettivi e azioni strategici sia del loro perseguimento – *governance* multi vello,
- garantire presso l'istituzione regionale una regia politico amministrativa unitaria che possa garantire centralità ai nuovi temi della crescita e della competitività, rispetto a quelli dell'equilibrio redistributivo e della coesione.

Tra le peculiarità della Regione Campania si evidenzia uno scenario a doppia valenza: *strutturale* per la risoluzione delle emergenze, *strategica* per l'innalzamento della competitività e della cooperazione.

Lo scenario a doppia valenza si basa sulla definizione di un modello decisionale che orienta la programmazione verso obiettivi a lungo termine di competitività e crescita e di riequilibrio sociale e territoriale.

Tale scenario è, pertanto, preposto a realizzare:

- miglioramento delle condizioni di contesto attraverso la risoluzione dei problemi emergenziali (Ambiente, Rifiuti, Energia, Sicurezza) – **valenza strutturale**
- riconversione del tessuto produttivo attraverso una spinta più incisiva sui settori tecnologicamente avanzati e a minore impatto ambientale, su un'economia specializzata in servizi e prodotti il cui valore aggiunto è rappresentato dalle conoscenze, sul ruolo strategico delle città nella produzione di visioni produttive dell'intero sistema regionale – **valenza strategica**.

Le prospettive che si prefigurano in vista del 2013, attraverso la costruzione dello scenario a doppia valenza e nella logica del passaggio da una condizione di ritardo di sviluppo a una condizione di economia avanzata, presuppongono una forte

determinazione politica sia nelle scelte delle linee di intervento di alta priorità strategica sia nell'individuazione delle linee di intervento complementari alle prime.

L'ingente programmazione di interventi posti in essere dall'Amministrazione Regionale per il periodo 2007-2013 evidenzia, inoltre, una rinnovata modalità di *governance*, che ha l'obiettivo di fornire, al territorio ed ai suoi attori economici, puntuali orientamenti strategici e organizzativi che favoriscano la sinergia e la coerenza tra azioni e risorse economiche disponibili.

L'obiettivo generale di incrementare la competitività del sistema produttivo regionale si declina in azioni di sistema ed interventi di respiro nazionale e/o internazionale:

- *Promozione e sostegno di una strategia di sviluppo basata sulla conoscenza, per il potenziamento del sistema delle imprese e della qualità e competitività dell'intero territorio regionale.*
- *Potenziamento del sistema della ricerca e dell'alta formazione, del trasferimento tecnologico e dell'innovazione del sistema produttivo,*
- *Rafforzamento delle logiche delle filiere tra i diversi settori economici (artigianato, industria e distribuzione).*
- *Creazione di reti e network per la valorizzazione dei sistemi territoriali strategici*
- *Valorizzazione delle risorse culturali, ambientali e turistiche.*
- *Rafforzamento della competitività di tutti gli attori del sistema, incentivando l'interazione tra interventi pubblici e privati ed il reperimento di risorse addizionali dall'esterno.*

Tali driver si configurano dunque come linee di azioni strategiche che sottendono i molteplici programmi di sviluppo messi in atto dall'Amministrazione Regionale.

Dalle valutazioni appena effettuate discende la conclusione che l'azione strategica regionale, ricca delle esperienze pregresse, possa essere più fruttuosamente analizzata in funzione della determinazione del proprio atteggiamento prospettico d'indirizzo, focalizzando l'attenzione su capisaldi in grado di concentrare il cono d'ombra e massimizzare l'impatto dei singoli interventi.

IMPRESA

L'impresa è lo strumento chiave per la crescita e l'occupazione e, nel 2005, il rilancio della strategia di Lisbona ha fatto della politica in favore delle imprese e dell'industria una delle priorità dell'Europa. Con l'art. 157 del trattato che istituisce la Comunità Europea, si stabilisce l'obiettivo di creare condizioni ottimali per la competitività. Il mantenimento della competitività rappresenta, infatti, una sfida permanente. Pertanto l'UE si adopera al fine di garantire un ambiente propizio alle iniziative e allo sviluppo delle imprese, nonché alla cooperazione industriale e al miglioramento dello sfruttamento del potenziale industriale delle politiche innovative, di ricerca e di sviluppo tecnologico. Queste ultime sono di importanza fondamentale per poter far fronte alla concorrenza mondiale.

Il 99% delle imprese dell'Unione Europea è rappresentato da piccole e medie imprese (PMI), che per la loro dimensione sono particolarmente sensibili ai cambiamenti industriali ed all'ambiente nel quale si sviluppano.

A partire da tali dati, meglio si può comprendere la nuova strategia della Commissione a favore delle PMI che utilizza il principio "**Think small first**" (pensare anzitutto in piccolo). Gli obiettivi sono ridurre i costi amministrativi, semplificare e accelerare le procedure, migliorare l'accesso al mercato e aumentare la competitività.

Tra gli atti che si inseriscono in tale strategia, si segnala l'iniziativa "**Small Business Act**" (SBA), un quadro strategico finalizzato a sfruttare meglio il potenziale di crescita e di innovazione delle PMI. Tale iniziativa dovrebbe consentire di rafforzare la competitività sostenibile creando condizioni

favorevoli alla crescita e alla competitività delle piccole e medie imprese (PMI) europee. Le politiche comunitarie e nazionali devono tenere maggiormente conto del contributo delle PMI alla crescita economica e alla creazione di posti di lavoro.

Lo "Small Business Act" si basa su dieci principi destinati a guidare la formulazione delle politiche comunitarie e nazionali, nonché su misure pratiche per la loro attuazione:

- Sviluppo di un ambiente favorevole all'imprenditorialità, al fine di agevolare la creazione di PMI, in particolare fra le donne e gli immigrati, e di incoraggiare i trasferimenti di imprese, soprattutto delle PMI familiari
- Sostegno agli imprenditori onesti che desiderano riavviare un'attività dopo aver sperimentato l'insolvenza.
- Formulazione di normative conformi al principio "Pensare anzitutto in piccolo".
- Adattamento delle pubbliche amministrazioni alle esigenze delle PMI ed eliminazione degli ostacoli amministrativi.
- Adeguamento dell'intervento politico pubblico in materia di aggiudicazione degli appalti pubblici e di concessione degli aiuti di Stato.
- Ricorso a tipi di finanziamento diversificati, quali i capitali di rischio, il microcredito o il finanziamento mezzanino. La Commissione deve creare condizioni favorevoli agli investimenti. Gli Stati membri devono avviare nuovi programmi d'incentivo agli investimenti, sfruttando al contempo le possibilità offerte dai fondi comunitari, quali il programma quadro per l'innovazione e la competitività 2007-2013 (CIP), i programmi della politica di coesione e il Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR).
- Adeguamento della politica del mercato interno alle caratteristiche delle PMI e miglioramento della sua governance e visibilità.
- Rafforzamento del potenziale d'innovazione, di ricerca e di sviluppo delle PMI, in particolare attraverso l'acquisizione delle competenze necessarie da parte degli imprenditori e del loro personale, il raggruppamento delle imprese in cluster e il coordinamento delle iniziative nazionali.

- Trasformazione delle sfide ambientali in opportunità nell'ambito della produzione e commercializzazione di prodotti e servizi.
- Apertura delle PMI ai mercati esterni.

Il complessivo scenario tracciato dai precedenti punti e l'impianto complessivo delle norme analizzate dirigono verso un'unica direzione: le PMI devono ricevere maggiore assistenza per poter superare le barriere commerciali nei mercati esterni all'UE e in particolare nei mercati emergenti. A tal fine, la Commissione istituirà dei Centri europei d'impresa a livello internazionale, cominciando dalla Cina e dall'India, e sosterrà l'apertura dei mercati privati e pubblici dei paesi terzi.

Esistono programmi e finanziamenti speciali per promuovere l'imprenditorialità e migliorare l'accesso ai mercati da parte delle PMI, consolidando il loro potenziale di crescita. Le PMI rappresentano anche l'obiettivo principale del programma quadro per la competitività e l'innovazione (CIP), che mette a disposizione una dotazione di 3,6 miliardi di euro per il periodo 2007-2013 per gli investimenti dedicati ad efficienza energetica e fonti energetiche rinnovabili, tecnologie ambientali e dell'informazione e comunicazione.

Anche nel principale programma dell'UE per il finanziamento della ricerca scientifica, il 7° Programma Quadro, un posto di rilievo è dedicato alle PMI per interventi rivolti alla promozione di ricerca e sviluppo in ambito accademico e industriale.

La strutturazione di un processo di crescita di lungo periodo delle imprese campane è fondato sull'accrescimento dei vantaggi competitivi strutturali del sistema produttivo regionale e costituisce, in coerenza con le priorità di Lisbona e Göteborg, una condizione indispensabile per l'intera strategia 2007-2013.

E' sempre più evidente che, la capacità di competere della struttura produttiva italiana dipende dalla capacità di interconnessione tra i sistemi produttivi locali e dalle reti lunghe sulle quali hanno luogo lo scambio di capitali, saperi e tecnologie, nazionali ed internazionali.

Nell'ambito della Programmazione Operativa FESR, l'**Asse 2 Competitività del sistema produttivo regionale** sottolinea l'obiettivo di sostenere la competitività del sistema produttivo regionale, prevedendo una razionalizzazione del sistema degli aiuti alle imprese – attraverso l'uso coordinato di incentivi concentrati su settori specifici e territori circoscritti, che sono ritenuti strategici per lo sviluppo dell'economia regionale.

L'azione regionale per sviluppare la competitività dei sistemi produttivi è rivolta da un lato, ad enfatizzare le specializzazioni produttive, i progetti innovativi, i settori ed i territori strategici per l'economia regionale, dall'altro ad incentivare le imprese dalla ridotta scala dimensionale con scarse capacità di competere sui mercati globali.

L'intento è sviluppare filiere tecnologiche ed organizzative, in complementarietà con gli interventi finanziabili dal FEASR in relazione allo sviluppo delle filiere agro-alimentari ed agro-energetiche e, più in generale, delle biotecnologie.

Da un lato, si favorirà il riposizionamento e la valorizzazione dei settori tradizionali, ad alto valore aggiunto e con più alto grado di specializzazione, dall'altro saranno promossi interventi per qualificare e/o ri-orientare le produzioni appartenenti ai comparti già affermati. A completamento della strategia per la competitività, il Programma interverrà con un obiettivo specifico volto a facilitare l'accesso al credito e alla finanza di impresa da parte del sistema produttivo regionale.

A supporto ed integrazione con le azioni previste dal POR FESR 2007-2013, la Regione Campania, attraverso il **Piano d'Azione per lo Sviluppo Economico Regionale (PASER)**, che costituisce lo strumento attuativo delle politiche di intervento industriale dell'Assessorato alle Attività Produttive della Regione Campania, intende coordinare in modo sinergico i finanziamenti pubblici attivabili con fondi comunitari, nazionali e regionali e al tempo stesso promuovere gli investimenti privati. Nell'ultimo aggiornamento del 2009, sono stati stanziati 134 milioni e mezzo di euro per il periodo 2009 – 2012, destinati alle aree strategiche per lo sviluppo dell'economia e del lavoro in Campania con particolare attenzione a specifici settori di

eccellenza della produttività regionale e che presentano il maggiore potenziale di crescita in ambito nazionale ed internazionale, quali: *Agroalimentare, Biotecnologie, Aeronautica/aerospaziale, Produzione di mezzi di trasporto, con particolare riferimento all'automotive, al ferroviario ed alla cantieristica, Forniture specializzate.*

Evidenze:

- Necessità di mettere a punto un sistema di governance che razionalizzando la struttura delle policy, ne diminuisca le sovrapposizioni, e concorra all'armonizzazione tra i diversi livelli di governo e le procedure di enti diversi;
- Esigenza di razionalizzare, concentrare e gestire le risorse soprattutto nei settori e nei comparti a più elevato livello di specializzazione ed a maggiore capacità innovativa;
- Bisogno di stimolare il trasferimento nell'ambito del ciclo produttivo e dei processi organizzativi d'impresa, con particolare riguardo alle azioni di consolidamento dei rapporti tra i centri di competenza e il sistema delle imprese e ai settori coinvolti nella realizzazione di filiera e poli ad alta tecnologia;
- Opportunità di connettere la strategia di internazionalizzazione del sistema produttivo campano con azioni mirate di attrazione di investimenti e marketing territoriale e con interventi di Cooperazione Territoriale Europea.

RICERCA E INNOVAZIONE

La ricerca e l'innovazione contribuiscono direttamente alla prosperità e al benessere individuale e collettivo. L'Unione Europea occupa una posizione di primissimo piano per molte tecnologie, ma è esposta sempre più alla concorrenza non solo dei partner tradizionali, ma anche delle economie emergenti.

Per mantenere un ruolo competitivo nello scenario globale, l'Unione Europea deve investire in maniera sempre maggiore in ricerca ed innovazione, altrimenti, come prevedibile, non raggiungerà l'obiettivo di colmare il divario con Stati Uniti e Giappone, investendo il 3% del PIL nella ricerca entro il 2010.

L'Europa ha, inoltre, l'obbligo di impegnarsi in maniera sempre maggiore nel trasferimento del sapere scientifico in processi e prodotti brevettati a disposizione delle industrie, promuovendo il processo di collaborazione fra le tre componenti del triangolo della conoscenza: **istruzione, innovazione e ricerca**.

In quest'ottica, la realizzazione di uno spazio comune di ricerca dovrebbe consentire col tempo di ottimizzare la cooperazione ai diversi livelli di azione, coordinare meglio le politiche europee e nazionali, rafforzare le capacità strutturali e il collegamento in rete delle equipe di ricerca e infine incrementare la mobilità delle persone e delle idee.

Lo strumento finanziario per l'attuazione dei programmi di ricerca è il [7° programma quadro](#), che si divide in quattro programmi specifici principali: **Cooperazione**, volto ad incentivare la cooperazione e a rafforzare i legami tra l'industria e la ricerca in un quadro transnazionale; **Idee**, che incentiva le ricerche di frontiera in Europa; **Persone**, che mobilita risorse finanziarie importanti per migliorare le prospettive di carriera dei ricercatori ed attirare un maggior numero di giovani ricercatori di qualità; **Capacità**, che fornisce ai ricercatori degli strumenti efficaci per rafforzare la qualità e la competitività della ricerca, investendo nelle infrastrutture di ricerca delle regioni meno efficienti, nella creazione di poli regionali di ricerca e nella ricerca a vantaggio delle PMI. La presente strategia è volta ad eliminare gli ostacoli verso una

società della conoscenza, contribuendo così al raggiungimento degli obiettivi della strategia di Lisbona.

La centralità del sistema ricerca-innovazione è stata recepita anche nel Quadro Strategico Nazionale che dedica una priorità *“alle politiche per la promozione della ricerca, dell'innovazione e per le tecnologie dell'informazione e comunicazione”*. Il **PON Ricerca e Competitività 2007-2013**, cofinanziato dal Fondo europeo di sviluppo regionale per le Regioni Convergenza rappresenta uno dei principali strumenti grazie al quale il sistema della ricerca ed il mondo delle imprese possono individuare e sviluppare nuove soluzioni per innalzare la loro competitività.

Dal PON Ricerca e Competitività discende l'Accordo di Programma Quadro tra il MIUR e la Regione Campania per l'attuazione degli interventi definiti nel rispetto degli obiettivi del Programma e in coerenza con le priorità di sviluppo definite dalla Regione Campania. L'APQ Campania, del valore di 445 milioni di euro, si pone l'obiettivo di rafforzare le aree scientifico-tecnologiche e le reti tra università, centri di ricerca ed imprese medio-grandi e piccole, promuovendo lo sviluppo di filiere scientifico-tecnologiche di eccellenza pubblico-private.

In tale scenario, la Regione Campania, vuole confermare ed incrementare il ruolo di regione leader nel campo della ricerca, confermando il proprio posizionamento di principale polo di ricerca del Mezzogiorno. Con oltre 9.000 addetti, circa 90 Centri di ricerca, 10 Centri Regionali di Competenza, e 7 Atenei, la Campania è la terza regione italiana per consistenza del settore della ricerca pubblica. Complessivamente la percentuale di spesa in Ricerca e Sviluppo si è assestata sul 1,12% del PIL regionale, immediatamente a ridosso delle regioni settentrionali più attive e con un valore superiore a quello della media nazionale.

Nel periodo 2007-2013, concentrando sulle attività di R&S 1.349 milioni di euro, la Campania si conferma in Italia come la Regione che destina in assoluto il maggior ammontare di risorse pubbliche a questa finalità.

Una scelta che contribuirà nei prossimi anni ad innalzare il livello di innovazione e competitività territoriale qualificando e rafforzando un patrimonio di risorse, materiali e immateriali, che saranno il nuovo e più ricco volano del domani. La Regione Campania pone la ricerca scientifica alla base delle proprie strategie di sviluppo, riconoscendone il ruolo determinante per favorire la crescita culturale e l'innovazione e quindi incrementare la competitività del sistema economico e produttivo locale.

Il 30 dicembre 2008, il Consiglio Regionale ha approvato la delibera n. 1128, "Promozione della Ricerca Scientifica in Campania -Approvazione programma triennale 2008/2010". Il programma si sviluppa in armonia con le linee di indirizzo espresse dalle "Linee di indirizzo strategico per la Ricerca, l'Innovazione e la diffusione della Società dell'Informazione in Campania – programmazione 2007-2013" che vede come obiettivi strategici prioritari: Potenziamento del sistema della ricerca e dell'alta formazione, Promozione del trasferimento tecnologico e Promozione dell'innovazione del sistema produttivo,

In sostanza, la Regione Campania intende promuovere e sostenere una strategia di sviluppo territoriale basata sulla conoscenza, riconoscendo la promozione e la valorizzazione delle università e dei centri di ricerca strumenti fondamentali per la crescita del capitale umano, per il potenziamento del sistema delle imprese e della qualità e competitività dell'intero territorio regionale.

Nel triennio 2008-2010, coerentemente ai Piani strategici generali, viene mostrata particolare attenzione alla complementarità delle conoscenze per favorire l'integrazione tra i diversi settori e lo scambio e la collaborazione tra ricercatori, rafforzare la capacità attrattiva del sistema regionale e alla valutazione della ricerca e governance dei processi di sviluppo, per diffondere la pratica della misurazione dei risultati della ricerca attraverso indicatori che non tengano conto solo di valori di produttività tecnica (ad es. numero di brevetti o pubblicazioni) ma anche della rilevanza commerciale e subordinare la premialità al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Altra linea di intervento riguarda le integrazioni programmatiche per il perseguimento di effetti di sistema, ossia la valorizzazione in ambito campano di *best practices* sviluppate sia nelle Regioni della Competitività, sia in quelle della Convergenza e comprende la promozione di servizi a rete per l'innovazione.

Evidenze:

- Necessità di sollecitare la nascita di un sistema regionale dell'alta formazione universitaria, della ricerca e dell'innovazione, integrato e aperto a livello nazionale e internazionale.
- Obbligo di valorizzare e promuovere la conoscenza prodotta dal territorio, per raggiungere adeguati alle attuali esigenze di innovazione e sviluppo.
- Volontà di stimolare e incentivare la collaborazione fra i soggetti del sistema regionale della formazione, della ricerca e dell'innovazione.
- Esigenza di realizzare stabili piattaforme di collaborazione tra i vari soggetti del sistema della ricerca, allo scopo di favorire la ricerca applicata ed un giusto equilibrio tra domanda e offerta di innovazione.
- Bisogno di contribuire al rafforzamento della competitività di tutti gli attori del sistema, incentivandoli a reperire risorse addizionali dall'esterno, a stimolare processi di clusterizzazione industriale che superino la logica del distretto a carattere territoriale verso un sistema knowledge based.
- Impegno costante a sviluppare un'azione di ricerca permanente nel settore del Marketing territoriale, al fine di razionalizzare le modalità di gestione e potenziamento dell'intero territorio regionale.

Analisi interna – Il Sistema di risorse aziendali

L'analisi interna intende effettuare una fotografia dell'organizzazione sia dal punto di vista gestionale, sia dal punto di vista dell'identità, rilevandone le potenzialità organizzative, sociali e relazionali. L'analisi interna consente, quindi, di prendere coscienza della storia aziendale, di conoscere attività e progetti passati ed in essere, tracciando in tal modo l'evoluzione e lo sviluppo delle conoscenze professionali e quindi degli ambiti di specializzazione operativa delle attività.

L'evoluzione del sistema organizzativo delle risorse umane

Il primo passo per una definizione della conoscenza strutturata come risorsa disponibile in azienda e soprattutto come leva strategica utilizzata consapevolmente da parte del management aziendale nella dinamica competitiva, è rappresentata dalla disamina dalle successive evoluzioni registrate all'interno della struttura organizzativa statica, interpretata come cartina di tornasole dell'impianto strategico complessivo e come sintesi della fotografia del rapporto impresa/ambiente esterno.

La dinamica evolutiva prende le mosse dall'impianto strutturale operativo fino al 2008, quando poi, sullo slancio di profonde trasformazioni che impattano sin nella forma giuridica e nella composizione dell'assetto proprietario, si creano le condizioni per la definizione di un rapporto completamente rinnovato tra l'impresa e mercato di riferimento.

Il nuovo vertice aziendale, consapevole della complessità della sfida, ha deliberato di procedere ad un rinnovamento graduale, in cui si riscontrano più fasi.

La chiave prospettica del triennio 2010 – 2012, intervallo temporale che ha scollinato la prima fase di start up strategico per inaugurare lo stadio del consolidamento, registra l'ultimo step di cambiamento organizzativo, il quale ovviamente si candida ad essere una leva strategica di centrale

importanza nel perseguimento del sistema degli obiettivi esplicitati successivamente.

Il sistema organizzativo al 2008

Sulla base delle expertise consolidate negli anni e della mission definita dallo Statuto Sociale, Città della Scienza ha sviluppato dal 2008 un sistema di competenze strutturato e organizzato secondo le seguenti aree operative.

BIC, Progetti di Creazione di Impresa, Sviluppo Sostenibile e Innovazione - struttura tecnica che opera nel campo dei servizi specialistici rivolti al tessuto economico locale, promuovendo processi di creazione di impresa, innovazione e sviluppo.

Aree di attività: Creazione e sviluppo d'impresa, Progettazione e gestione di servizi specializzati a sostegno della creazione di nuove imprese e di programmi di sviluppo locale, Sostegno a processi di diffusione e trasferimento dell'innovazione, anche promuovendo processi di creazione di impresa da spin-off, Sviluppo sostenibile e marketing territoriale.

Il BIC di Città della Scienza è stato riconosciuto dalla Commissione Europea come "Centro Europeo di Innovazione ed Impresa (CEII-BIC)"; ha offerto al territorio regionale un sistema di servizi atto a favorire l'innovazione, il miglioramento del tessuto imprenditoriale, l'efficacia delle azioni delle pubbliche amministrazioni. Ha promosso la creazione e lo sviluppo di nuove imprese e ha gestito l'Incubatore d'Impresa di Città della Scienza ed inoltre, per conto del Comune di Napoli, la progettazione e la gestione in fase di avvio e messa a regime degli Incubatori di Scampia (Casa della Socialità) e Napoli Est.

E' membro di EBN-European Business Network (rete europea dei BIC) e di EASW (rete comunitaria di esperti per la promozione di metodologie di concertazione a livello locale).

I progressi compiuti verso un modello di incubazione che *Città della Scienza S.p.A.* continua a

proporre in forme sempre più avanzate le sono valse l'attribuzione di diversi riconoscimenti:

- Premio internazionale *“Best Science-Based Incubator 2008”* per l'alto valore, la qualità e le migliori prassi espresse dal suo Incubatore di imprese innovative (Parigi, 11 e 12 dicembre 2008).
- Premio internazionale *“Best Science Based Incubator 2007”*, nella categoria *“Self Sustainability”*, alla VI Conferenza internazionale *“Best Practices In Science Based Incubators”* (Siviglia, 29-30 Novembre 2007).

Il **Settore Internazionalizzazione** ha supportato la programmazione e pianificazione della Regione Campania nella promozione dei processi di internazionalizzazione delle imprese, nel sostegno ad una maggiore apertura internazionale dei settori Università e Ricerca, nel rafforzamento delle azioni di cooperazione territoriale.

Il tema dell'Internazionalizzazione è un aspetto presente da molti anni nell'insieme delle attività e dei programmi di Città della Scienza, sviluppando azioni e programmi inerenti:

- iniziative di cooperazione europea interregionali e transnazionali, nell'ambito dei programmi di cooperazione definiti dalla Commissione Europea (Interreg, Archimed, ecc.);
- progetti finalizzati a promuovere reti europee e occasioni di scambio fra gli operatori dei diversi Paesi Membri nei settori della diffusione scientifica, della formazione e dell'orientamento, della creazione di impresa;
- programmi di cooperazione scientifico-culturale in particolare rivolti all'area mediterranea e del Medio Oriente
- programmi di internazionalizzazione del sistema innovativo regionale nel contesto

europeo e in quello dei Nuovi Mercati Emergenti (Cina in particolare)

Il **Centro di Alta Formazione** è stato concepito come sistema integrato di strutture e servizi per opportunità diversificate di apprendimento, favorendo la valorizzazione e lo sviluppo del management delle organizzazioni private e pubbliche. Ha operato quale centro di competenza in tema di metodologie per l'orientamento, la formazione, l'inserimento lavorativo e lo sviluppo professionale. Si occupa di progettazione e gestione di azioni complesse di alta formazione per la Pubblica Amministrazione e per le PMI.

L'**Area Comunicazione e Diffusione della Cultura e dei Saperi** ha rappresentato un'articolazione operativa di una delle linee fondanti del primo nucleo aziendale di Città della Scienza, dedicata alla diffusione delle conoscenze, in particolar modo scientifiche, volte a favorire processi di partecipazione consapevole dei cittadini. Tale attività ha progressivamente portato ad un *“accumulo di know-how”* interno realizzatosi su iniziative e programmi di comunicazione e partecipazione strettamente connessi alle priorità di intervento regionali, fra cui l'educazione alimentare, le politiche sociali, l'innovazione e l'impatto sociale della scienza e della tecnologia.

Tali azioni hanno consentito a Città della Scienza di disporre di un expertise interno in grado di sostenere le linee di programmazione regionali, ma anche, più in generale, programmi di comunicazione fra l'Ente Regione e categorie di cittadini. Con proprie forti competenze professionali nell'elaborazione di progetti espositivi e creazione di modelli gestionali, con l'esperienza consolidata nella realizzazione di mostre ed organizzazione di grandi eventi culturali, Città della Scienza è stata in grado di ideare, progettare e gestire grandi eventi capaci di mobilitare il pubblico regionale e richiamare pubblico nazionale.

La prima evoluzione della struttura organizzativa a sostegno dello start up strategico

Nel 2009, coerentemente con le indicazioni programmatiche provenienti dal livello nazionale e comunitario e con gli orientamenti espressi dalla Regione Campania, Città della Scienza è stata definitivamente identificata come tecnostruttura di supporto alla Regione Campania per lo sviluppo della competitività del territorio, nonché sistema integrato di diffusione delle conoscenze scientifiche e di promozione dell'innovazione e dello sviluppo sostenibile, rappresentando un interlocutore di rilievo per la gestione delle tematiche collegate allo sviluppo e all'innovazione del territorio regionale.

Alla luce del know-how consolidato negli anni ed in base alla *mission* dell'Ente, sono state individuate alcune linee specifiche di intervento:

- *innovazione industriale e competitività e trasferimento dell'innovazione e dei risultati della ricerca,*
- *cooperazione internazionale, valorizzazione e promozione delle risorse culturali, ambientali e produttive campane nel contesto internazionale.*

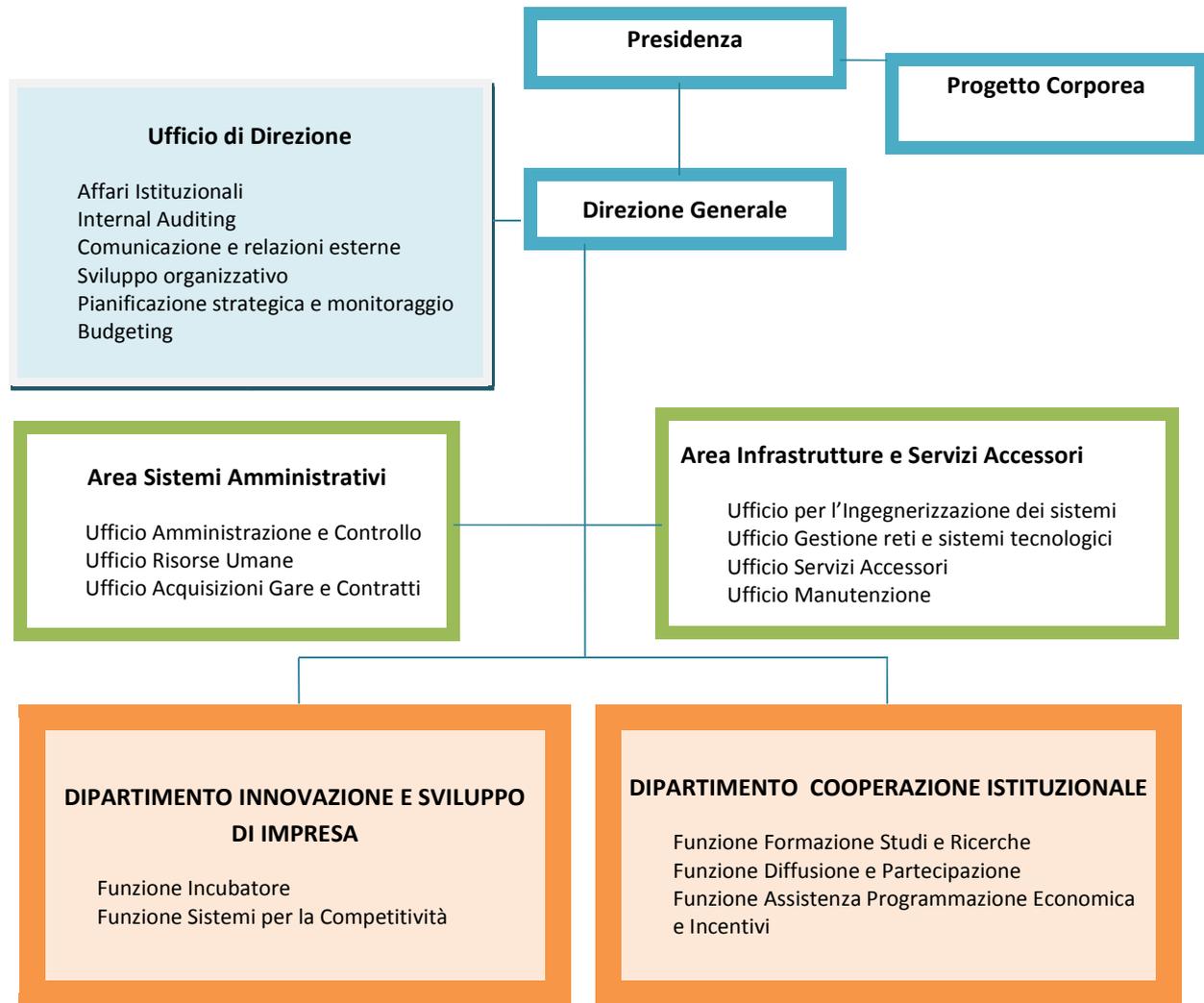
L'implementazione delle azioni afferenti alle summenzionate macro - aree di intervento, ha necessitato la configurazione di una nuova organizzazione interna al fine di sviluppare le competenze esistenti, di formarne nuove e di costruire sinergie.

La prospettiva di riorganizzazione è stata mossa dalla convinzione che l'assetto definitivo di Città della Scienza, come agenzia regionale, sarebbe potuto emergere soltanto da una costruzione progressiva, dipendente anche dall'interazione con il Socio Unico ed il sistema dei bisogni espressi e delle necessità risultanti dall'attuazione dei propri programmi strategici ed operativi.

In coerenza con tale convinzione, si è dato vita ad una prima fase di start-up durante la quale Città della Scienza è stata strutturata per progetti su aree di competenze. Tale fase di avviamento avrebbe

avuto compimento in una seconda fase, di consolidamento, con un nuovo assetto organizzativo costruito intorno ad attività e competenze funzionali alle risultanze della prima fase ed alle esplicite esigenze della committenza.

Schema organizzativo di Start up



L'Ufficio di Direzione svolge le seguenti funzioni:

Affari Istituzionali. Assicura la gestione del protocollo e dell'archivio generale e supporta il Presidente nelle attività degli Organi Collegiali.

Internal Auditing. Assicura la corretta esecuzione delle procedure aziendali verificandone la correttezza in termini di qualità e la rispondenza normativa avvalendosi di personale competente interno ed esterno. Effettua l'analisi di fattibilità delle iniziative e dei piani di sviluppo di breve e medio periodo.

Comunicazione e relazioni esterne. Cura le relazioni ed i rapporti con enti, istituzioni, partner per quanto attiene lo sviluppo delle attività dell'Azienda.

Sviluppo organizzativo. Assicura l'operatività delle politiche di sviluppo organizzativo pianificando la crescita professionale delle risorse umane.

Pianificazione strategica e monitoraggio Assicura la pianificazione strategica e indirizza i Dipartimenti nella programmazione dei progetti di loro competenza. Assicura la gestione del sistema di monitoraggio operativo e di valutazione delle attività.

Budgeting. Garantisce la predisposizione del budget e ne cura la gestione. Fornisce assistenza ai Dipartimenti e alle Aree in materia di formazione e controllo del budget di competenza.

L'**Area Sistemi Amministrativi** assicura la gestione del sistema contabile attraverso il corretto espletamento di tutti i relativi adempimenti di legge e delle procedure in house. Cura la gestione amministrativa del personale. Assicura l'acquisizione di beni e servizi e delle risorse umane. Nell'Area sono presenti 3 Uffici: Ufficio Amministrazione e Controllo, Ufficio Risorse Umane, Ufficio Acquisizioni Gare e Contratti

L'**Area Infrastrutture Tecnologiche E Servizi Ausiliari** svolge servizi per l'intero sistema e fornisce servizi accessori per il funzionamento aziendale. Nell'Area sono presenti 4 Uffici: Ufficio per l'Ingegnerizzazione dei Sistemi, Ufficio Gestione reti e sistemi tecnologici, Ufficio Manutenzione, Ufficio Servizi Ausiliari.

Il **Dipartimento Innovazione E Sviluppo Di Impresa** offre servizi specialistici rivolti al sistema delle imprese campane atti a sostenere e favorire la creazione di nuove iniziative imprenditoriali, i processi di innovazione, di sviluppo e di internazionalizzazione delle imprese. Il Dipartimento Innovazione e Sviluppo di Impresa gestisce l'Incubatore di imprese innovative e tecnologiche ed altri incubatori sul territorio regionale; gestisce sportelli di informazione e di orientamento imprenditoriale; svolge attività di supporto ed assistenza per lo start up di impresa e spin off (da ricerca e di impresa); offre assistenza e tutoraggio a favore delle imprese presenti sul territorio campano (servizi di consulenza, di "incubazione virtuale", e di "acceleratore" di impresa); offre, inoltre, supporto alle imprese del Distretto Tecnologico AT Coroglio. Il Dipartimento realizza progetti ed attività di diffusione, promozione e sviluppo dei processi di innovazione tecnologica e di valorizzazione dei risultati della ricerca nel sistema economico locale. Nel Dipartimento sono istituite le seguenti Funzioni: Funzione Incubatore e Funzione Sistemi per la Competitività.

Il **Dipartimento Cooperazione Istituzionale** fornisce supporto, capacità progettuali e gestionali alla Regione Campania per le politiche di sviluppo e per le strategie di cooperazione istituzionale. In particolare, il dipartimento coniuga attività riferite allo sviluppo della cooperazione con altri contesti europei ed extraeuropei con azioni atte a sostenere i processi partecipativi e di coinvolgimento dei settori sociali ed economici del territorio, in percorsi che includono azioni di assistenza alla programmazione regionale, di formazione, studi e ricerche. Nel Dipartimento sono istituite le seguenti Funzioni: Funzione Formazione, Studi e Ricerche, Funzione Diffusione e Partecipazione, Funzione Assistenza, Programmazione e Incentivi.

I progetti realizzati ed il knowledge come leva competitiva

Per analizzare coerentemente e dettagliatamente le attività ed i progetti realizzati da Città della Scienza S.p.A. nella sua configurazione attuale è stato preso in considerazione il primo periodo di avvio della nuova gestione, ovvero da gennaio 2008 a giugno 2009.

In tale intervallo temporale sono stati realizzati progetti ed interventi che hanno interessato i nuovi asset strategici, e sono state, altresì, portate a conclusione attività ricadenti sotto le passate gestioni ed afferenti a linee di attività attualmente non considerate di interesse strategico.

Per facilitare un'aggregazione coerente tra linee di attività passate ed attuali, sono state identificate 3 Aree principali di intervento che hanno consentito di sistematizzare gli interventi in maniere coerente, nonostante l'evoluzione strategica ed organizzativa di Città della Scienza. Tale aggregazione consente, allo stesso tempo, di tracciare una linea di continuità operativa e di individuare le aree di conoscenza aziendale consolidata, il sistema di expertise e le aree di miglioramento.

Innovation Factory

Fanno riferimento a tale area due linee di attività principali:

1. **Il supporto alle imprese**

Interventi finalizzati a supportare una progettualità endogena di elevata qualità, innovativa e ad elevato valore strategico, in grado di incidere in maniera significativa sul tessuto economico locale e di promuovere la *crescita e la competitività del sistema produttivo* regionale, innescando, inoltre, processi di inclusione economica e sociale e di integrazione del mercato del lavoro con la *creazione di nuove imprese* di piccole e media dimensione sia attraverso lo stimolo all'utilizzo di

strumenti finanziari (incentivi alla creazione di impresa), sia attraverso un programma di diffusione, a scala regionale, della "cultura d'impresa" ad ampio raggio, di promozione della tutela delle condizioni di lavoro, della salvaguardia dell'ambiente, dell'innovazione tecnologica e gestionale.

2. **L'Incubatore internazionale**

Interventi finalizzati a promuovere azioni di supporto alla costituzione ed all'avvio di *imprese da spin-off* in grado di valorizzare in chiave imprenditoriale i risultati delle ricerche realizzate da Enti e Università campane, in particolare nei settori ad alta tecnologia. Tale attività si esplicita particolarmente nelle azioni dell'Incubatore internazionale delle imprese innovative che offre un sistema integrato di servizi di base, avanzati e di accelerazione d'impresa, per favorire lo sviluppo del business imprenditoriale dalle fasi di start up a fasi evolute di sviluppo, anche e soprattutto in una successiva dimensione internazionale dell'impresa insediata.

L'Incubatore di imprese innovative e tecnologiche di Città della Scienza è localizzato all'interno di un ampio edificio industriale del 1920, ed occupa una superficie di circa 4.000 mq articolata in sale riunioni, spazi comuni e moduli (da 50 a 100 mq) destinati alle imprese, che si insediano solitamente nei primi anni della loro attività.

I principali settori di riferimento per l'incubatore sono in "primis" quelli tradizionali dell'**ICT** (audiovisivi, comunicazione e web, information technology), e dell'**Ambiente** (tecnologie ambientali e green tech, energia...). ed anche ulteriori settori strategici per il territorio campano (es. aerospazio).

Le realtà imprenditoriali incubate a Città della Scienza sono state integrate in una configurazione di filiera (rete/network), ed hanno beneficiato di servizi logistici e gestionali rivolti a favorire lo sviluppo e l'accelerazione dei loro business anche e soprattutto verso una dimensione internazionale.

International House

In tale area si inseriscono i progetti e le attività afferenti a due linee principali:

1. **Cooperazione Territoriale Europea**

Città della Scienza spa è stata individuata dalla Regione Campania come ente strumentale che sostiene l'innovazione e l'apertura internazionale del sistema regionale. In tale ambito, svolge un ruolo operativo nella progettazione e realizzazione degli interventi di Cooperazione Territoriale Europea della Regione Campania.

In tale ambito, Città della Scienza ha avviato, su indicazione e supervisione dell'Area Generale di Coordinamento per i rapporti con gli organismi nazionali ed internazionali (AGC 09) della Regione Campania, il percorso di elaborazione del **Programma Strategico per la Cooperazione Territoriale**, attraverso una modalità ampiamente partecipata, con attività di ascolto e confronto con i principali attori socio-economici del territorio regionale.

2. **Internazionalizzazione**

Il tema dell'Internazionalizzazione è un aspetto presente da molti anni nell'insieme delle attività e dei programmi di Città della Scienza ed in tale tematica vanno inseriti i programmi di internazionalizzazione del sistema innovativo regionale nel contesto europeo e in quello dei Nuovi Mercati Emergenti, con particolare riferimento alla Cina.

Città della Scienza SpA ha avviato fin dall'ottobre 2005 un programma di scambi e cooperazione con la Cina nel campo della ricerca, della tecnologia e dell'impresa. La Regione Campania ha inserito tale progetto nell'ambito delle attività previste dal IV Atto Integrativo all'Accordo di Programma Quadro "Sviluppo Locale" stipulato con il Ministero dello

Sviluppo Economico nel gennaio 2007 e ne ha attuato il co-finanziamento sui fondi FAS 2006-2008. Il Programma di Città della Scienza corrisponde agli obiettivi riconducibili ai processi di internazionalizzazione definiti dalla Regione Campania per il perseguimento della promozione dei territori e dei principali settori di vocazione regionale: internazionalizzazione delle imprese campane, diffusione del know-how e delle tecnologie dei Centri di Ricerca e dei Centri Regionali di Competenza, scambi accademici, studi di fattibilità relativi a progetti sino-italiani di creazione di 'città della scienza' in Cina.

I soggetti principali con cui Città della Scienza sta cooperando per la realizzazione del Programma sono il BAST, Beijing Association for Science & Technology di Pechino e lo ZSTEC, Zhejiang Science & Technology Exchange Centre with Foreign Countries di Hangzhou. Entrambi sono enti governativi segnatamente della municipalità di Pechino e della provincia dello Zhejiang, con queste strutture sono stati stipulati una serie di accordi ufficiali che costituiscono l'ossatura del Programma di Cooperazione.

3. **Progetti Europei**

Nella linea Progetti Europei sono inserite:

- Iniziative di cooperazione europea interregionali e transnazionali, nell'ambito dei programmi di cooperazione definiti dalla Commissione Europea (Interreg, Archimed, ecc.).
- Progetti finalizzati a promuovere reti europee e occasioni di scambio fra gli operatori dei diversi Paesi Membri nei settori della diffusione scientifica, della formazione e dell'orientamento, della creazione di impresa.
- Programmi di cooperazione scientifico-culturale in particolare rivolti all'area mediterranea e del Medio Oriente.

I programmi Istituzionali

L'area programmi Istituzionali è da considerarsi spuria rispetto a divisioni e categorizzazioni di stampo canonico, tuttavia, la sua costruzione consente di accorpare linee di attività che fanno riferimento ad una precedente configurazione aziendale, ma che hanno conseguito risultati considerevoli. Appare evidente che portare a patrimonio le competenze acquisite in tali contesti ed il sistema di relazioni avviato (leggi anche partenariato) rappresenta una delle priorità dell'attuale gestione, che intende in tale maniera offrire alla committenza un sistema di expertise duttile.

1. **Formazione e Orientamento**

- Interventi volti a fornire opportunità diversificate di apprendimento, che favorissero la valorizzazione e lo sviluppo del management delle organizzazioni private e pubbliche.
- Progetti finalizzati alla sperimentazione di metodologie e strumenti a supporto degli operatori del sistema educazione, formazione e orientamento, realizzati su scala europea.
- Servizi per l'orientamento all'indirizzo e al sostegno dei giovani verso la ricerca e la scienza, direttamente collegati all'*orientamento universitario*, prevedendo la creazione di un sistema di interazione fra i sette atenei campani e il mondo della scuola, capace di unire sinergicamente le attività e i servizi di orientamento e diffusione dei saperi offerte dai diversi partner, di valorizzare la varietà e le specificità dell'offerta formativa, didattica, culturale e professionale di ciascun ateneo e di integrarne l'azione sul territorio.

2. **Diffusione Scientifica e Culturale:**

Nella linea in questione vanno inseriti iniziative e programmi di comunicazione e partecipazione, che hanno riguardato vari temi strettamente connessi alle priorità di intervento regionali, fra cui l'educazione alimentare, le politiche sociali,

l'innovazione e l'impatto sociale della scienza e della tecnologia. Ciò con un approccio attento sia ai contenuti che agli strumenti innovativi, con particolare attenzione alla sperimentazione e all'utilizzo delle nuove tecnologie della comunicazione e multimedialità.

3. **Assistenza Tecnica alla Regione Campania**

L'Assistenza Tecnica all'Area Generale di Coordinamento 12 sul Contratto di Programma Regionale (principale strumento agevolativo finalizzato a promuovere interventi complessi a sostegno dei settori ritenuti strategici per il rilancio dell'economia regionale e la riqualificazione del tessuto produttivo della Campania). Città della Scienza svolge un supporto tecnico alla definizione dei processi, alla fase istruttoria dell'ammissibilità con particolare riferimento alla cantierabilità dei progetti presentati, alla fase istruttoria tecnica di valutazione, con particolare riferimento ai programmi di investimento a carattere produttivo e trasferimento tecnologico, agli investimenti in infrastrutture di supporto e gestione di servizi comuni ed ai programmi di internazionalizzazione.

Risultati consuntivi generali

Nel periodo 1 gennaio 2008 - 30 giugno 2009 sono stati realizzati 26 progetti da Città della Scienza S.p.A. relative a Formazione e Orientamento (31,3%), Supporto alle Imprese (30,0%), Diffusione Scientifica e Culturale (21,4%), Cooperazione Internazionale (16,0%) e Assistenza Tecnica alla Regione Campania (1,2%).

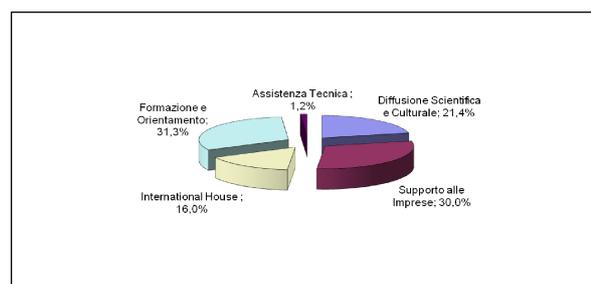


GRAFICO 1 : PROGETTI PER AREE DI INTERVENTO

I destinatari delle Azioni sviluppate nel corso dei 18 mesi presi a riferimento sono stati classificati valorizzati percentualmente e di valore assoluto:

- Cittadini (47,7% - 116): residenti nella regione Campania quali studenti, laureati, singoli professionisti, potenziali imprenditori...
- Imprese (23,9% - 58): presenti sia sul territorio regionale, nazionale ed internazionale
- Enti Pubblici Territoriali (15,6% - 38) : Amministrazioni pubbliche del territorio regionale e degli stati esteri coinvolti nelle attività
- Enti di Ricerca e Università (12,8% - 31): presenti sul territorio regionale e degli stati esteri coinvolti nelle attività.

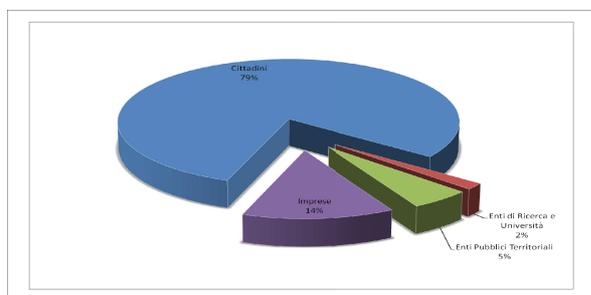


GRAFICO 2 - DESTINATARI IN %

I destinatari delle Azioni sviluppate sono stati coinvolti per il 66,09% nelle attività di Diffusione Scientifica e Culturale, per il 4,66% nella Formazione e Orientamento, per il 18,06% nelle attività di Supporto alle Imprese, per il 11,01% nella Cooperazione Internazionale e per lo 0,18% nelle attività di Assistenza Tecnica.

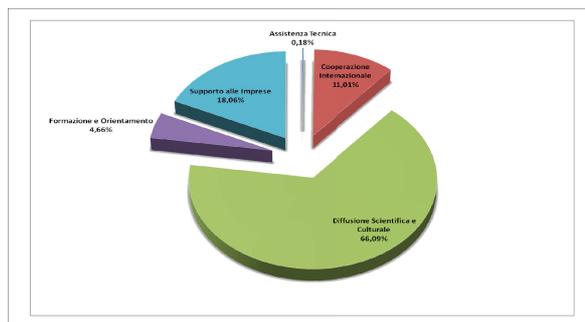


GRAFICO 3 - % DI PARTECIPANTI PER AREE DI INTERVENTO

Dall'analisi del grafico 4 è evidenziabile la tipologia di deliverable delle attività svolte da Città della Scienza nel periodo considerato. E' possibile notare che i seminari rappresentano il 21% delle totale delle attività, mentre la partecipazione a manifestazioni di settore il 18%, le attività promozionali il 16% e la sottoscrizione di Accordi bilaterali il 12%. Le altre attività residue si concentrano su corsi di formazione, sportelli informativi e missioni.

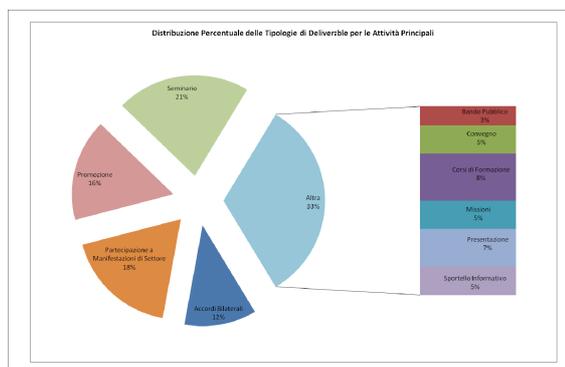


GRAFICO 4 - DISTRIBUZIONE PERCENTUALE DELIVERBALE

Incubatore Internazionale di imprese innovative

L'incubatore di Città della Scienza oltre a favorire le condizioni ottimali per lo sviluppo delle PMI in esso insediate ed il consolidamento dei rapporti fra loro - operando secondo una logica di 'filiera' (cluster) - ha consentito lo sviluppo di una rete di relazioni con altri attori del territorio regionale, nazionale ed internazionale ed, in particolare nel 2008, ha supportato la nascita e lo sviluppo di:

- **34 imprese incubate** (valore totale medio durante il 2008, di cui circa l'80% appartenenti al settore ICT e le restanti al settore Ambiente e Tecnologie Ambientali), con un fatturato medio di circa 15 ml€ e 190 dipendenti/collaboratori (pari ad un fatturato medio per addetto, nel 2008 di ca 80K€; rispetto ai 66K€, fatturato per addetto 2007)
- **6 compagini in fase di preincubazione** (valore totale medio durante il 2008), ovvero in fase di progettazione del loro piano di impresa, alle quali sono stati offerti percorsi personalizzati di accompagnamento "dall'idea all'impresa".

Tali dati hanno registrato una lieve variazione già nei primi mesi del 2009, in particolare per quanto riguarda il fatturato medio che ha subito "un picco di incremento" giustificato dall'ingresso di un Consorzio di imprese, che presenta un fatturato molto elevato rispetto alla media dell'Incubatore (vedi nota in tabella, Tab A 1).

A settembre 2009, si registrano **32 imprese incubate**, oltre ad 1 progetto imprenditoriale in fase di preincubazione.

Inoltre, dal 2003 ad oggi, sono state insediate presso Città della Scienza circa 110 imprese, di cui 78 già fuoriuscite (turnover imprese 2003-2009; fonte: elaborazioni interne); in particolare, tra le imprese incubate si è registrato una fuoriuscita principalmente dal cluster settoriale dell'Information Technology, ed è stato stimato un tasso di sopravvivenza delle imprese di circa l'80%

(Fonte: rilevazioni ed elaborazioni interne, su un campione di circa 20 imprese fuoriuscite nel periodo 2004 -2008).

Tabella A.1 SINTESI DATI INCUBATORE (*)

Incubatore Città della Scienza	2007	2008	1 sem. 2009
COMPAGINI PRE-INCUBATE	10	6	4
IMPRESE INCUBATE	34	34	30
di cui spin off (da ricerca e impresa)	11	12	12

NOTE: *Al 2007, 2008 e primo semestre 2009 si considerano i valori medi dell'intero periodo (Fonte: elaborazioni interne; dati al 31/12/08 e aggiornamenti a luglio 2009)

I grafici 5 e 6 sintetizzano il Fatturato e Dipendenti delle Imprese incubate nel periodo 2007-2008-1°sem 2009. La variazione significativa registrata al 1° semestre 2009 è giustificata dall'ingresso di un Consorzio di ca 20 imprese. Senza considerare il fatturato del Consorzio, il fatturato dell'Incubatore al primo semestre 2009 è di circa 10 Mln €

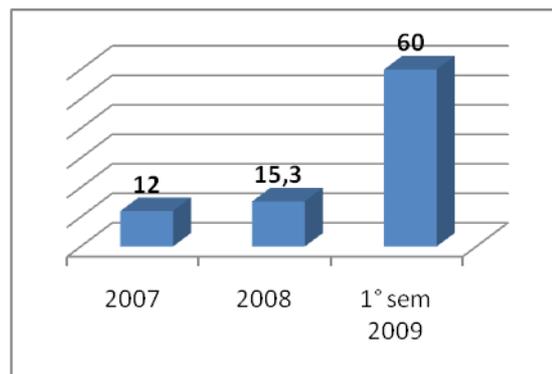


GRAFICO 5 - VOLUME DI AFFARI (MILIONI DI €) DELLE IMPRESE INCUBATE

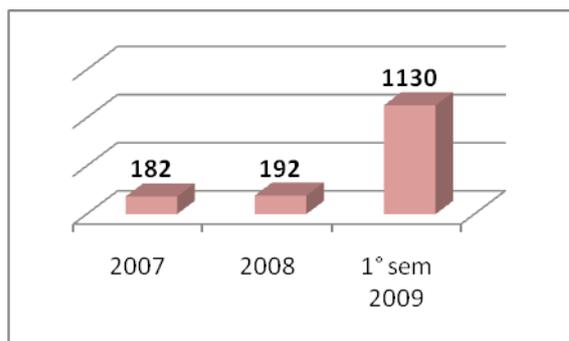


GRAFICO 6 - N° DI ADDETTI DELLE IMPRESE INCUBATE

Durante il periodo di riferimento, Città della Scienza ha favorito anche l'iterazione continua tra l'universo delle imprese ed il mondo della ricerca, con benefici sia per gli imprenditori, che hanno avuto la possibilità di migliorare i loro prodotti/servizi, grazie all'apporto di nuove scoperte scientifiche e di conoscenze diversificate, provenienti dalla ricerca; sia per i ricercatori, che hanno potuto in tal modo proporre prodotti/servizi e risultati di attività di ricerca di elevato interesse per il sistema impresa, che richiedono altresì un successivo processo di "industrializzazione" per realizzare un valido prodotto commerciale. Sono stati inoltre favoriti i rapporti commerciali con l'estero.

Tabella A2 ALTRI DATI DI SINTESI INCUBATORE (2008)

	N	% su tot incubate
Rapporti commerciali con l'estero (% di imprese)		40%
Progetti di finanza agevolata sviluppati	30	
Collaborazioni con Uni; sviluppo progetti di Ricerca (% imprese)		50%
Laboratori di Ricerca (e/o partnership con Centri di Ricerca)	7	
Progetti in comune (al 31/12/08); settori ICT/Ambiente	18	
Brevetti	10	
Consorzi (Settori: ICT, Ambiente e Aerospazio)	3*	

NOTE: * Ingresso di 2 Consorzi tra luglio-settembre 2009, oltre al Consorzio già esistente rappresentato in prevalenza dalle stesse imprese insediate (Fonte: elaborazioni interne; dati al 31/12/08 e aggiornamenti a luglio 2009)

Inoltre, Città della Scienza ha favorito le relazioni tra le imprese del suo Incubatore e realtà imprenditoriali incubate all'estero, con strutture di Incubazione internazionali ed altri esperti di impresa, anche con la promozione e partecipazione ad eventi di carattere internazionale, fiere, missioni all'estero e attività di incoming "dall'estero" verso Città della Scienza.

Consorzi di imprese

A settembre 2009 risultano insediati a Città della Scienza 3 Consorzi, operanti nei settori ICT, Ambiente ed Aerospazio, di cui uno rappresentato in maggioranza dalle stesse imprese insediate. In totale, i 3 consorzi rappresentano circa: 64 aziende, 1700 dipendenti, € 150 mln di fatturato.

Tab. B: CONSORZI INSEDIATI – Settembre 2009 (sintesi dati)

Settembre 2009	Tot. 3 CONSORZI*
Settore	ICT Aerospazio Ambiente
N° aziende	63
Dipendenti	Ca 1690
Fatturato	Ca 164 Mil€

NOTE: * uno dei 3 Consorzi insediati è rappresentato in maggioranza dalle imprese già insediate a Città della Scienza (settori: ICT e Ambiente); quindi tali dati vanno letti separatamente rispetto alla tabella Dati Incubatore

I valori aziendali.

Ambiente di Lavoro e Persone

Le risorse come asset e l'importanza dell'ambiente di lavoro e del clima aziendale e lavorativo.

Conoscenza Condivisa e Crescita organizzativa

Spirito di squadra, risoluzione problemi, comunicazione efficace.

Etica e Trasparenza

Etica del lavoro, correttezza e rispetto impegni assunti, trasparenza delle scelte manageriali ed operative.

Impegno e Responsabilità

La catena della responsabilità ed il rispetto delle aspettative della committenza: legislazione, normativa.

Innovazione e Flessibilità

Networking internazionale, capacity building, centralità della committenza.

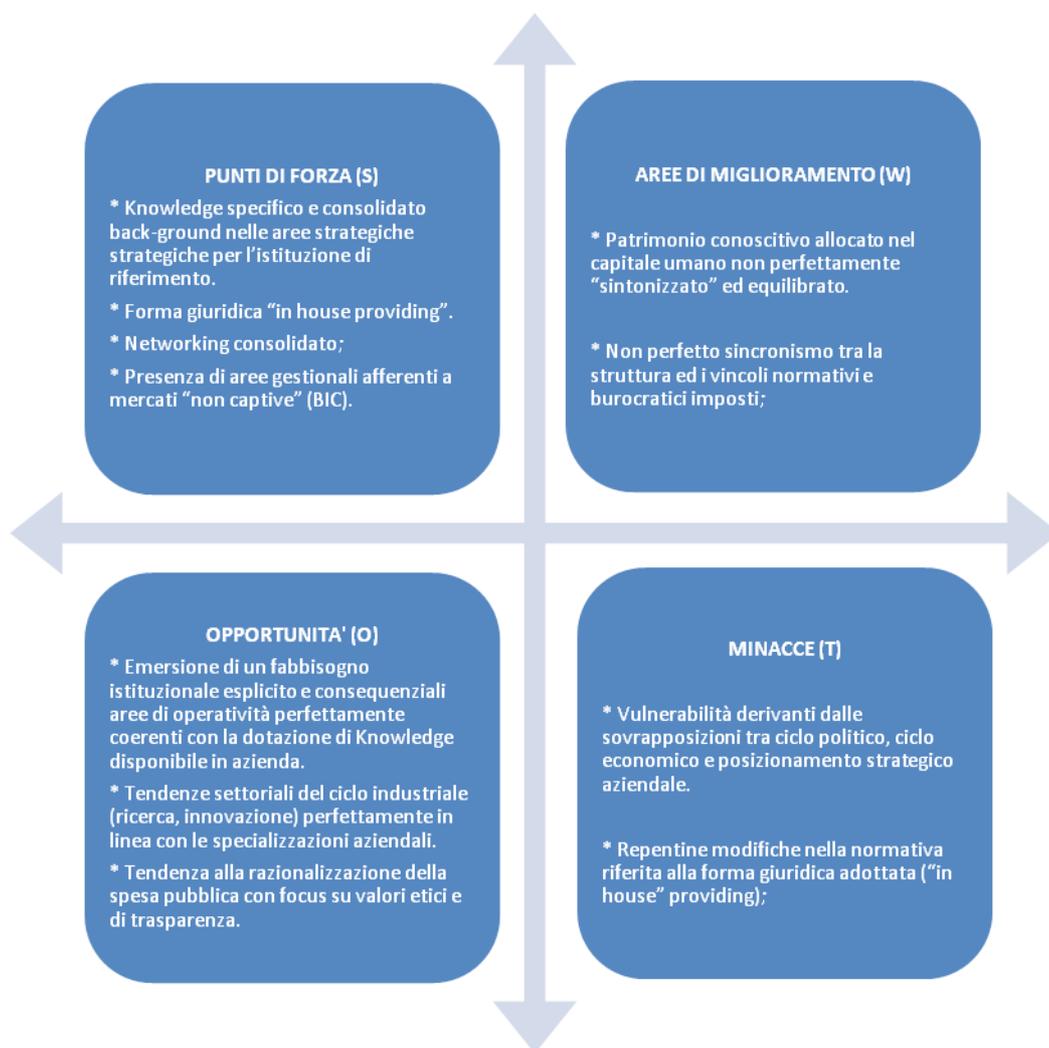


La swot analysis

La definizione dell’impianto analitico in tutte le sue componenti è strettamente funzionale alla presentazione di una fotografia puntuale della situazione.

I risultati delle analisi precedenti possono essere convenientemente sintetizzati e schematizzati in accordo all’analisi SWOT (Minacce e Opportunità, Punti di forza e di debolezza), sulla base della situazione attuale e prospettica del sito oggetto dell’analisi.

Suddetta fotografia è strettamente funzionale alla definizione della linea strategica per attivare un processo di continuo miglioramento e *fine tuning* tra la realtà aziendale e l’ambiente esterno di riferimento.



PARTE SECONDA – LA STRATEGIA

La strategia globale

Il precedente contributo analitico ha consentito di tratteggiare compiutamente lo scenario complessivo all'interno del quale Città della Scienza si muove e gli asset su cui può contare nella sua dinamica gestionale.

Come è emerso chiaramente dallo studio dei parametri rilevanti, i fattori discriminanti nella elaborazione della sua strategia complessiva sono rappresentati da:

- Peculiarità della forma giuridica e perimetro delle relazioni con il referente istituzionale,
- Conseguente collocazione “statutaria” su un mercato *captive* complesso,
- Dotazione di risorse interne tangibili ed intangibili come milestone gestionale.

Come anticipato all'interno delle precedenti articolazioni progettuali, l'elaborazione strategica complessiva di Città della Scienza Spa consiste nella declinazione della sua *mission* statutaria in funzione della massimizzazione dei benefici ottenibili dal suo referente istituzionale nonché suo socio unico, e dunque in funzione dei suoi fabbisogni espliciti.

Dall'analisi critica della recente esperienza gestionale (almeno quella caratterizzata dall'attuale impianto proprietario) si desume come Città della Scienza abbia saputo gradualmente accreditarsi come referente efficace e focalizzato per l'attivazione dei processi funzionali in grado di alimentare un circuito virtuoso di programmazione ed attuazione di progetti e misure, nonché come leva operativa e di supporto affidabile per l'esercizio di funzioni centrali per il committente istituzionale, direttamente afferenti ai suoi obiettivi di capacity building.

Tale posizionamento, rafforzato nel corso dell'ultimo biennio, ha consentito di realizzare un

significativo percorso di turnaround aziendale il quale, come da perfetto case study, ha trovato ampi riscontri in indicatori oggettivi di performance, come nel caso delle risultanze economico finanziarie, ma anche in parametri qualitativi come la rinnovata motivazione e partecipazione del capitale umano, la definizione di una nuova vision aziendale chiara, condivisa all'interno e riconosciuta all'esterno, la soddisfazione media espressa dal panorama complessivo di stakeholder di riferimento.

Con questi fondamentali elementi acquisiti si può ritenere chiusa una prima fase strategica, canonicamente definita di start up, la quale ha proposto ed introdotto il cambiamento, l'inversione di rotta gestionale e la definizione di una tensione continua al miglioramento di performance.

Al contempo, si apre una fase di **consolidamento** che istituzionalizzi una nuova dimensione operativa dell'azienda e rinnovi la ritrovata e crescente capacità della stessa di creare valore in senso lato per la costellazione di stakeholder che gravitano intorno ad essa.

L'obiettivo primigenio sotto il profilo strettamente gestionale si qualifica in termini di realizzazione di un processo di crescita endogena, con il rafforzamento del posizionamento conquistato nell'ultimo biennio tramite un'ulteriore messa a fuoco del ruolo di Città della Scienza Spa all'interno del contesto di riferimento.

La strategia imprenditoriale, pertanto, si concretizza come un'oculata sovrapposizione tra i fabbisogni di un referente istituzionale, alle prese con il proprio disegno strategico, che detta le priorità tra le aree di intervento ed il patrimonio di risorse tangibili ed intangibili espresse dalla realtà aziendale.

Questo match si traduce nella prospettiva da parte di Città della Scienza di andare a presidiare aree strategiche, tra quelle tracciate dall'interlocutore istituzionale, rispetto alle quali massima è la capacità di risposta del sistema aziendale (per esperienze, competenze e propensioni) alle esigenze operative della committenza all'interno di una dinamica gestionale che, perseguendo il consolidamento del meccanismo evolutivo messo in

moto, accrediti definitivamente la struttura come modello tipizzato di “**Agenzia Tecnica Regionale**” .

Con tale formula si intende un modello gestionale che sappia coniugare vincoli e valori derivanti dalla *policy* di matrice pubblica all’adozione di metodologie imprenditoriali per il perseguimento dell’obiettivo di un corretto e fruttuoso impegno di risorse pubbliche, all’interno di un quadro strategico complessivo tracciato dal soggetto istituzionale di riferimento.

La vision appena tracciata sembra in grado di informare il complesso di decisioni ed azioni all’interno di un orizzonte temporale non irrilevante e di generare una tensione virtuosa nel pieno rispetto della mission aziendale, che rappresenta la pietra miliare di ogni ipotesi strategica.

Il sistema di bisogni della committenza e principali opzioni strategiche

La definizione della strategia globale appena tratteggiata introduce ad una condizione di peculiarità espressa dalla complessiva modalità gestionale di Città della Scienza spa.

E’ evidente infatti, come tipico per tutte le organizzazioni definite in house, che la coincidenza tra soggetto proprietario e soggetto committente, definita in chiave giuridica, sia fortemente condizionante delle modalità gestionali e soprattutto competitive proiettate dall’azienda.

Questa condizione manageriale non esclude la determinante valenza strategica della guida direzionale, nella misura in cui il proscenio operativo su cui il soggetto proprietario/committente si colloca esprime un’arena competitiva assolutamente eterogenea, al cui interno orientare una collocazione aziendale che si riveli massimamente fruttuosa per l’Istituzione di riferimento.

Anche sotto quest’aspetto occorre sottolineare come il riferimento istituzionale diretto non esaurisca il panorama di interessi rilevanti da soddisfare per effetto dell’azione gestionale, rappresentando comunque un determinante livello

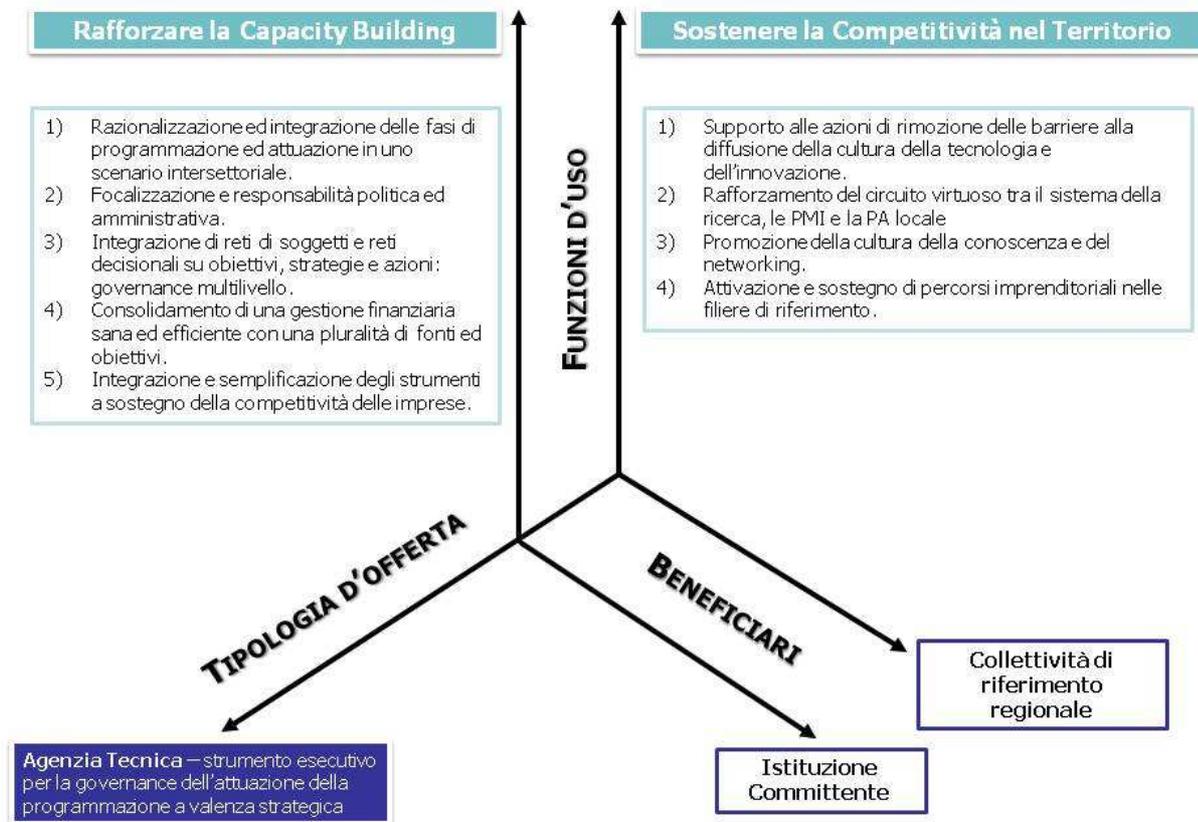
di intermediazione su cui tra l’altro si ribaltano istanze più complesse, ovvero quelle della collettività di riferimento.

Ecco, dunque, che il medesimo sistema d’offerta rappresenta al contempo uno strumento tecnico per la realizzazione degli obiettivi strategici della Regione Campania e, in seconda battuta, una leva operativa per il superamento di vincoli e di barriere alla compiuta realizzazione di spinte virtuose per il sistema economico regionale campano, ovviamente non in chiave generica bensì all’interno delle arene competitive settoriali in cui Città della Scienza Spa dispone delle più alte espressioni delle sue expertise.

Una descrizione sistematica delle principali scelte strategiche (tra le quali certamente la decisione primigenia legata alla definizione del perimetro del business) può emergere dall’applicazione di una **matrice di Abell**, di cui si presenta una variante funzionale allo scopo decisionale di cui si tratta.

Tale schematismo tradizionalmente presenta una unità di business (anche complessa) in funzione di tre elementi strategici fondamentali: il sistema di offerta erogato, la funzione d’uso del predetto sistema e i destinatari dello stesso.

L’analisi in questione però postula una modificazione strutturale dello schema, in funzione della peculiare caratteristica di complessità, che il grafico esplicita in maniera lampante e che ricalca l’aspetto già analizzato relativo al duplice livello di beneficiari, il quale implica una parallela duplicazione della funzione d’uso legata all’erogazione dei servizi aziendali.



Questa rappresentazione grafica esprime la prima sovrapposizione tra istanze esogene e gestione strategica; alla prima possono ricondursi la scelta e la riconoscibilità degli interlocutori esterni nonché la definizione del complesso patrimonio di istanze che Città della Scienza Spa, coerentemente con il suo mandato e con le sue risorse, può candidarsi ad assolvere; alla seconda invece è assimilabile la vision verso cui tendere, in grado di informare la complessiva azione aziendale e la sua conseguente capacità di soddisfare i bisogni degli stakeholder.

La definizione della vision in questo caso rappresenta l'opzione strategica principale, su cui plasmare l'intero albero delle decisioni aziendali, e destinata ad influenzare le modalità gestionali per tutto il periodo di riferimento. Ovviamente anche in questo caso la vision nasce come sintesi razionale dell'intero contributo di analisi proposto fino ad ora.

Gli assi determinanti in quest'analisi sembrano quelli intestati ai beneficiari.

Come già affermato, l'azione gestionale di Città della Scienza va a sostenere il fabbisogno declinato del suo interlocutore diretto, istituzione committente, individuabile nel suo socio unico Regione Campania, che per sua natura rappresenta il centro nevralgico di un sistema strategico e finanziario fondamentale nello sviluppo di tutto il tessuto economico locale.

Dunque la vocazione di Città della Scienza spa passa per la definizione del sistema di obiettivi del suo socio unico, forte, quest'ultimo, delle esperienze gestionali del ciclo economico precedente ed alla ricerca di meccanismi in grado di massimizzare il ritorno degli investimenti da promuovere.

In quest'ottica dunque, si individuano le funzioni d'uso che l'azione di Città della Scienza Spa si candida ad assolvere rispetto ai fabbisogni dell'interlocutore istituzionale.

E' innegabile infatti che la diretta emanazione istituzionale di Città della Scienza, su cui si innestano le sue conoscenze consolidate grazie a ripetute esperienze professionali omogenee, consentano alla stessa di rappresentare una immediata risposta operativa alle aree di miglioramento che la Regione individua rispetto alle sue linee strategiche ed alle sollecitazioni che emergono in chiave internazionale.

La Regione Campania, sotto questo profilo, può individuare nel molteplici coinvolgimento di Città della Scienza Spa un modello efficace e razionale per il rafforzamento della sua **Capacity Building**, universalmente riconosciuta, in sintesi, come l'abilità di valutare e di indirizzare le questioni cruciali relative alle scelte di policy e le modalità di implementazione tra più opzioni di sviluppo.

Questo driver strategico, ovviamente, non rappresenta una novità sostanziale nell'azione dell'Istituzione, la quale però ha saputo tracciare dei percorsi virtuosi in grado di massimizzare il suo coefficiente moltiplicativo d'impatto sul territorio, evitando di riproporre modalità gestionali che hanno rappresentato un freno all'efficacia dei suoi investimenti.

E' ormai un dato acclarato nei principali documenti di indirizzo strategico regionale, ad esempio, come la risposta politica ai fabbisogni locali di sviluppo non possa essere la semplice somma di interventi settoriali; come l'intersettorialità debba rappresentare una cornice di riferimento entro cui definire, in fase di programmazione, priorità e linee di intervento specifiche e dettagliate corrispondenti alle esigenze del contesto regionale nel suo complesso e dei vari contesti locali; come l'organizzazione per processi incrementali delle procedure di attuazione della programmazione abbia fatto registrare pesanti effetti negativi sul perseguimento dell'integrazione; come l'applicazione del principio di integrazione come modalità di spesa abbia declinato la concertazione

locale secondo criteri solo distributivi, parcellizzando in moltissimi casi la spesa su investimenti piccoli e poco impattanti sulla struttura sociale ed economica della regione.

Queste condizioni molto spesso hanno limitato l'efficacia dell'intero impianto degli interventi previsti, e questa valutazione viene corroborata dall'analisi dei fabbisogni attuali degli interlocutori di secondo livello, ovvero gli stakeholders che a vario titolo rappresentano la collettività operativa e che attendono dall'implementazione del disegno strategico regionale (e dal corrispondente impiego razionale delle risorse che ad esso sono connesse) risposte significative finalizzate all'eliminazione od attenuazione dei vincoli esistenti nel territorio di riferimento al fisiologico dispiegarsi delle forze economiche propedeutiche allo sviluppo.

Non a caso anche questi ambiti applicativi tracciati dall'esigenze del complesso degli interlocutori rilevanti insiste su aspetti ricorrenti e basilari, universalmente riconosciuti come driver evolutivi fondamentali, in grado di condizionare e di appesantire, in ultima analisi anche in maniera esiziale, la globale capacità del territorio e dei suoi protagonisti di competere, di produrre ricchezza, di distribuire benessere.

Si fa esplicito riferimento, infatti, alla rimozione delle barriere alla diffusione della cultura della tecnologia e dell'innovazione; agli elementi in grado di condizionare la capacità di fare sistema espressa da Piccole e Medie imprese, pubblica amministrazione ed attori della ricerca; agli aspetti impeditivi della fisiologica propulsione (e relativi aspetti moltiplicativi) del concetto di conoscenza condivisa e di networking, ai vincoli che ritardano il definitivo consolidamento di una virtuosa cultura d'impresa non indistinta bensì premiante le filiere trainanti espressione del territorio.

E' determinante, dunque, privilegiare un approccio secondo il quale, nell'attuazione delle scelte a sostegno della nuova programmazione, gli aspetti amministrativi e organizzativi siano centrali e prioritari per il raggiungimento dei risultati attesi.

Difatti si rende necessario, in una logica di perimetro istituzionale ampio, che l'amministrazione sia in grado di verificare la disponibilità ed eventualmente adeguare le competenze acquisite alle reali esigenze dettate dalla nuova programmazione, per una corretta attuazione del programma nel suo insieme.

Inoltre l'aver privilegiato quasi esclusivamente una politica di sviluppo *bottom up* (anche se accompagnata nelle fasi di scelta da ambiti generali di intervento), certamente in grado di raccogliere le istanze di trasformazione locale, ha finito col trascurare la risoluzione di problematiche di interesse generale e non localistico e di frizionare la scelta di interventi indirizzati a cambiamenti strutturali dell'intero sistema regionale.

Il complesso di queste valutazioni, che ha con spirito costruttivo individuato le aree di miglioramento del committente di primo livello di Città della Scienza Spa, ha accompagnato la principale elaborazione strategica espressa dal vertice decisionale in funzione della determinazione della rotta gestionale prospettica dell'azienda, ed ha così disegnato un nuovo posizionamento come sovrapposizione tra caratteristiche imprenditoriali ed esigenze degli interlocutori di riferimento.

Questo nuovo concept aziendale candida definitivamente Città della Scienza Spa come **Agenzia Tecnica della Regione Campania**, intendendo con questa definizione lo **strumento esecutivo cogente per la governance dell'attuazione della programmazione a valenza strategica dell'Istituzione Regionale**.

In altre parole si accredita un rafforzamento della relazione funzionale tra la Regione Campania e Città della Scienza Spa tanto da consentire a quest'ultima, all'interno di un modello gestionale complesso come quello postulato dalle società "in house", di rappresentare l'articolazione esecutiva e specializzata dell'Istituzione su ambiti applicativi in cui vanta leve competitive determinanti ed assicura al suo committente il superamento tendenziale degli ostacoli precedentemente incontrati nella sua azione amministrativa.

In questo modo, dunque, Città della Scienza Spa si presenta come struttura gestionale di pertinenza regionale in grado di coniugare la policy pubblica normativa con metodologie di matrice imprenditoriale, allo scopo esplicito di massimizzare efficacia ed efficienza nell'impegno di risorse pubbliche.

Appare evidente che l'impianto strategico che ha dettato l'elaborazione di questo rinnovato e rafforzato posizionamento ha contestualmente dimostrato che l'azione gestionale di Città della Scienza Spa può esaltarsi all'interno di alcuni tra i driver strategici prioritari individuati dall'Istituzione Regionale, rispetto ai quali (ed esclusivamente rispetto ad essi) è opportuno declinare la complessiva pianificazione strategica.

In altre parole, la sovrapposizione tra il patrimonio "knowledge" a disposizione dell'azienda e le aree di intervento strategiche individuate dall'interlocutore istituzionale determineranno l'arena operativa di Città della Scienza Spa, direttamente raffigurabili in aree strategiche di azione, con indispensabili adeguamenti organizzativi e razionalizzazione del complesso rapporto tra impresa ed ambiente esterno.

Proprio la centralità strategica del complesso sistema osmotico che relaziona Città della Scienza Spa al suo contesto di riferimento impone immediatamente di delineare, come diretto corollario della sua rinnovata dimensione aziendale, una duplice modalità esecutiva del suo mandato "istituzionale".

In questa nuova ottica prospettica, in fatti, a Città della Scienza Spa si demanda tanto di candidarsi ad operare in prima battuta nell'esecuzione di programmi per i quali si individuano nel suo interno competenze distintive in grado di tutelare la priorità strategica istituzionale, quanto di farsi carico di un momento gestionale forte e coerente con l'indirizzo sovraimposto nel coinvolgimento del complesso di stakeholders attivi sul territorio, disegnandosi un ruolo chiave che evolve dalla mera intermediazione alla effettiva determinazione propulsiva e federativa del networking, il quale impatti in chiave qualitativa su tutti gli aspetti legati alle azioni partenariali.

Il sistema di obiettivi di Città della Scienza Spa

La rappresentazione del quadro strategico complessivo ha senz'altro tracciato il vertice della piramide degli obiettivi aziendali.

In assoluto, anche in funzione di una realtà aziendale che sin dagli aspetti analitici ha mostrato una profonda complessità, è possibile tracciare immediatamente un quadro complesso del sistema di obiettivi, che risultano tangenti a tutti i livelli organizzativi coinvolti ed identificano la tradizionale piramide dei risultati raggiungibili.

OBIETTIVI ISTITUZIONALI

La definizione del concept aziendale, in quanto condizione a cui pervenire tendenzialmente e soprattutto nella dimensione ambiziosa tratteggiata per Città della Scienza Spa, rappresenta la matrice di tutti gli obiettivi aziendali, in grado di dettare la successiva articolazione funzionale e temporale.

Appare evidente, infatti, che la prospettiva di accreditarsi definitivamente come l'agenzia tecnica della Regione Campania per la realizzazione delle sue determinazioni strategiche, all'interno degli ambiti applicativi più omogenei al patrimonio di competenze a disposizione, si configuri come visione a cui tendere, partendo da un nucleo operativo già molto consolidato, ma non sfugge la portata ambiziosa di suddetto disegno strategico anche in funzione del peso complessivo dell'Istituzione regionale rispetto alle capacità di sviluppo dell'intero sistema economico regionale.

In questo quadro, l'obiettivo di sistema deve necessariamente declinarsi in riferimenti con diretta pertinenza funzionale, come contributo necessario alla raggiungimento del nuovo posizionamento panaziendale.

OBIETTIVI DIREZIONALI

Si fa esplicito riferimento alla possibilità di massimizzare lungo la struttura formale ed

informale la vision elaborata dal vertice decisionale di concerto con la proprietà e tenuto conto delle esigenze esogene.

L'obiettivo consiste nel condividere con il capitale umano disponibile in azienda la rotta tracciata dal vertice decisionale e soprattutto nel tratteggiare compiutamente l'approdo finale in termini di crescita aziendale.

Quest'obiettivo è funzionale ad un diffuso trasferimento concettuale in forza del quale la massimizzazione del valore aggiunto creato dall'azienda implica sensibili benefici per tutto il complesso degli stakeholders, tra i quali certamente va annoverato il capitale umano disponibile in azienda.

Questa consapevolezza, in cui convergono tanto la evidenza della direzione gestionale tracciata dal vertice decisionale quanto la complessiva convergenza di interessi apportati da tutti gli stakeholder aziendali (tra i quali va annoverato il capitale umano aziendale), consente di amplificare gli sforzi per il raggiungimento del complesso di obiettivi, di aumentare la *awareness* partecipativa di tutti i soggetti che gravitano intorno alla costellazione aziendale (a maggior ragione degli interlocutori interni) e di migliorare il clima aziendale in un quadro di generale trasparenza e partecipazione.

OBIETTIVI PROCEDURALI

La definizione di un concetto organizzativo rinnovato ha una profonda centralità nell'azione del management di Città della Scienza Spa, ed è per questo che rappresenta non solo una leva strategica successivamente declinata ma anche un risultato verso il quale convergere.

E' dal successo di questa implementazione e dalla capacità di plasmarla in ragione delle mutate esigenze che dipende con ogni probabilità la propensione dell'azienda a soddisfare le esigenze del principale interlocutore esterno e quindi la capacità di assolvere all'ambizioso posizionamento postulato.

Si fa riferimento alla possibilità di impostare una filosofia organizzativa interna che instauri un criterio rigidamente meritocratico, in grado di evidenziare le eccellenze traducibili in performance complessivamente equilibrate e di stimolarle con una logica di premialità.

In quest'ottica rappresenta un obiettivo e va perseguita un'organizzazione che sappia fondarsi su una cultura di integrazione basata sulla condivisione della conoscenza, l'osmosi delle competenze, una diffusa applicazione del project management, la definizione di microobiettivi di efficacia, efficienza, economicità e trasparenza (e soprattutto misurabili e monitorabili) nonché sull'utilizzo cogente del networking.

Proprio quest'ultimo, come si ricorderà, rappresenta una particolare ma assolutamente evoluta chiave di lettura del posizionamento aziendale, che potrà dirsi compiutamente realizzato soltanto quando si realizzerà un costante scambio bidirezionale tra Città della Scienza Spa ed il suo sistema di partenariato, con la prima impegnata nella gestione attiva e razionale del secondo.

Suddetta trasfusione organizzativa, pur impostata su un sistema sano e da tempo proiettato su performance premianti, rappresenta un elemento di discontinuità di forte impatto, tanto da dover essere qualificato come obiettivo soprattutto in una dinamica proiettiva non breve e quindi strategica il cui logico corollario è rappresentato dall'implementazione di un controllo direzionale e strategico basato sull'*activity based costing*, con focalizzazione sulle attività che creano valore e contestualmente l'eliminazione delle attività marginali.

Ultimo anello consequenziale di questo filone di pensiero è la necessità, anch'essa definibile come obiettivo, di effettuare sul medio lungo periodo una verifica di congruità del patrimonio di conoscenza disponibile in azienda ed in un'ottica di gestione strategica provvedere ad un match esaustivo tra fabbisogni e disponibilità.

OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Il quadro strategico e la precedente declinazione della piramide degli obiettivi, che in qualche misura ha reso evidente il concetto chiave di una direzione aziendale protesa al raggiungimento di una gestione razionale, trova immediato riflesso nella definizione di indicatori di performance coerenti.

E' chiaro che la linea strategica dettata deve trasferirsi con immediatezza sui dati numerici e sugli economics.

In questo quadro appare evidente che la progressione geometrica di evoluzione riscontrabile nei conti economici non può che beneficiare di una gestione che tracci un posizionamento ambizioso e si candidi ad un'operatività massiccia, probabilmente in grado di utilizzare con percentuali lusinghiere la capacità produttiva disponibile in azienda.

Sotto questo profilo, una necessaria declinazione deve essere dedicata alla capacità dell'azienda di adeguare in maniera definitiva le sue modalità operative con quelle normative imposte dal panorama legislativo e regolamentare regionale ed, in alcuni casi, internazionale.

Questo passaggio è in grado di far crescere la capacità certificativa delle spese detenuta da Città della Scienza Spa, con immediata ricaduta positiva rispetto al suo potenziale di fatturazione.

L'azienda, inoltre, ha già perfettamente sperimentato l'effettiva esistenza di una discrasia temporale tra la gestione economica e quella finanziaria, destinate però nel medio lungo periodo a trovare degli adeguamenti della seconda sulla prima, per effetto del quale ad un miglioramento della condizione economica si traduce inevitabilmente anche sugli equilibri finanziari, ormai avviati ad una complessiva condizione di tenuta.

All'interno degli obiettivi di performance è certamente possibile stabilire un link funzionale con gli obiettivi procedurali, nella misura in cui la definizione di meccanismi di monitoraggio e valutazione consentiranno di stabilire micro e macro obiettivi di produttività di area o progettuali, fino a definizioni più particolari relative alle singole posizioni.

L'adozione di criteri rigorosa consente di tradurre concretamente in benefici economici il principio gestionale di economicità con diretta applicazione alle risorse umane.

La declinazione delle scelte strategiche

L'impianto strategico complessivo in grado di guidare l'azione di Città della Scienza Spa è stato identificato e descritto nell'ambito della elaborazione strategica globale, che per definizione prescinde dalle logiche strettamente competitive per identificare la complessiva filosofia di sviluppo aziendale.

Questa complessa fase di determinazione strategica è stata supportata da un copioso step di analisi che ha mostrato la fotografia delle attuali relazioni tra impresa ed ambiente esterno di riferimento, postulando i driver di sviluppo strategici prescelti dal vertice decisionale.

In relazione alle precedenti determinazioni. Il successivo passaggio logico è stato identificato nella esplicitazione degli obiettivi strategici, presentati con la logica della piramide, che hanno declinato compiutamente le aree delle priorità aziendali e conseguentemente hanno anche dettato l'agenda degli interventi da implementare in azienda.

Nella logica del piano strategico il passo successivo è rappresentato dall'illustrazione delle scelte strategiche in grado di approfondire e di attribuire carattere di operatività alle determinazioni strategiche precedenti, le quali hanno assunto la veste della esplicitazione della vision aziendale e del nuovo posizionamento, in grado di tracciare una nuova modalità di interazione tra l'impresa ed ambiente esterno e segnatamente dell'istituzione regionale.

Nel caso in questione la declinazione delle scelte strategiche rispetto alla strategia globale ed al complesso degli obiettivi strategici si articola su:

- ❖ Le aree di operatività;
- ❖ La struttura organizzativa;
- ❖ Le procedure a sostegno della produttività.

Traduzione pratica di questo fondamentale passaggio, dunque, è l'identificazione da parte dell'azienda delle aree strategiche di affari, ovvero delle arene competitive in cui la stessa, per disponibilità di risorse e identificazione di fabbisogni da parte dell'interlocutore istituzionale, va ad candidarsi per esercitare la propria operatività.

In altre parole si tratta di identificare, all'interno dell'ampio scenario di riferimento che si identifica per effetto del volume di attività di pertinenza dell'interlocutore Regionale, le **aree di attività** proficuamente aggredibili nelle quali mettere a profitto l'azione delle risorse aziendali disponibili messe a sistema.

Questa fase rappresenta, a ben vedere, il vero e proprio match tra le caratteristiche aziendali emerse in sede di analisi interna e le istanze poste dall'interlocutore regionale in termini di fabbisogno; tale sovrapposizione viene guidata e filtrata dalla definizione strategica primigenia che candida Città della Scienza Spa come **Agenzia Tecnica della Regione Campania**, strumento esecutivo per la governance dell'attuazione della programmazione regionale.

La sovrapposizione di queste aree di indagine ha chiaramente mostrato come la Regione Campania nella formulazione delle proprie linee strategiche abbia identificato alcune priorità che rappresentano i driver trainanti per accelerare l'implementazione delle politiche di sviluppo locale, ed inoltre come alcune tra queste opzioni settoriali sposino compiutamente la dotazione di risorse di knowledge a disposizione dell'azienda

In quest'ottica possono essere chiaramente individuate le aree tematiche e settoriali in cui Città della Scienza ritiene di poter erogare un contributo distintivo ed esaustivo rispetto alle esigenze del sistema di interlocutori con cui entra in contatto, e segnatamente del suo referente istituzionale.

Si fa riferimento, all'interno di una classificazione che può trovare maggiore specificazione soltanto nell'ambito di una pianificazione differente per obiettivi e respiro temporale, alla candidatura di Città della Scienza Spa ad un ruolo di primo piano rispetto agli interventi di matrice regionale con impatto sui temi della **Ricerca** e dell'**innovazione**

con specifica enfasi rispetto ai campi applicativi aziendali e, in genere, per la strumentazione approntabile a sostegno della **competitività d'impresa**; della **cooperazione internazionale** per la definizione di sistemi di networking cogenti ed in linea con la massimizzazione del coefficiente moltiplicatore di sviluppo derivante da una gestione razionale dei partenariati; del marketing e **sviluppo del territorio** per l'amplificazione dell'efficacia ed efficienza delle azioni di sostegno delle filiere d'eccellenza regionali.

All'interno di queste aree di affari Città della Scienza ritiene di poter dare seguito effettivo ad un ruolo di collante tra matrice politica degli interventi e fabbisogno squisitamente tecnico connesso alle fasi di programmazione ed attuazione delle strategie e degli interventi regionali, concretizzando in questo modo il rinnovato posizionamento postulato in precedenza e sintetizzato nella definizione di Agenzia Regionale, con la duplice funzione di diretta esecuzione dei programmi regionali e di indirizzo razionale degli interventi del complesso degli stakeholders per la corretta composizione dei



esidiare per azione delle istituzionale mento non direzionale

compito così o dell'analisi plessità che di attività in le, necessita distribuzione

In realtà la definizione delle aree di mercato, che traccia un punto di discontinuità importante e probabilmente definitivo rispetto ai canoni gestionali precedenti, rende necessario un ripensamento della relazione tra impresa e ambiente di riferimento.

Nello specifico, segnalati i profondi cambiamenti derivanti dall'esercizio del governo direzionale aziendale e dall'interpretazione autentica dei parametri segnalati dall'interlocutore istituzionale nonché socio unico rispetto alle aree di attività da presidiare, occorre impostare un lavoro di adeguamento e modifica della struttura interna che faccia emergere, una volta di più, la disponibilità di vantaggi competitivi evidenti ed in nuce, da cui desumere l'utilità collettiva derivante dall'assunzione da parte di Città della Scienza del ruolo a cui si candida.

Suddetta opzione strategica si configura come profonda trasformazione organizzativa e prevede una sequenza di molteplici azioni che non si esauriscono con l'adozione di un nuovo modello di struttura. Quest'ultimo comunque risulta indispensabile e rappresenta la leva strategica principale all'interno di questo filone di interventi.

Il **nuovo modello organizzativo proposto** è votato ad un approccio più snello, finalizzato ad una maggiore reattività e ad una ripartizione più equilibrata ma al contempo più pronta a risposte tempestive rispetto a sollecitazioni derivanti dall'ambiente esterno.

Proprio la relazione con l'ambiente esterno ed un forte legame con i destinatari dell'operatività hanno consigliato una diversa impostazione anche dei terminali finali dell'organizzazione.

Gli originari dipartimenti lasciano il posto ad aree distinte direttamente in relazione con i "mercati" di riferimento, a loro volta profondamente differenti.

La distinzione consente anche di effettuare una ulteriore valutazione rispetto alle attività prodotte nel periodo di riferimento da Città della Scienza Spa. Le due aree sono infatti imputate a tipologie di attività differenti.

La prima area fa riferimento al **Business Innovation Centre**, la cui definizione funzioni operative tradizionalmente connesse all'operatività di Città della Scienza.

In quest'ambito trovano allocazione attività strettamente strategiche, come quelle riferite all'incubatore di Imprese che rappresenta un'articolazione operativa destinata ad un mercato *non captive*, con le sue opzioni evolutive di accelerazione e spin-off nursery. Per consolidamento storico e per respiro delle attività realizzate, è possibile eleggere quest'area a *core business* dell'azienda.

In quest'ottica appare perfettamente comprensibile e logica la collocazione all'interno di questa area delle attività direttamente imputabili alle tematiche della Ricerca e dell'Innovazione.

Proprio la tradizionale assenza di un link automatico e definito tra mondo dell'evoluzione in laboratorio e universo aziendale appare causa del limitato impatto degli sforzi innovativi rispetto alla competitività imprenditoriale.

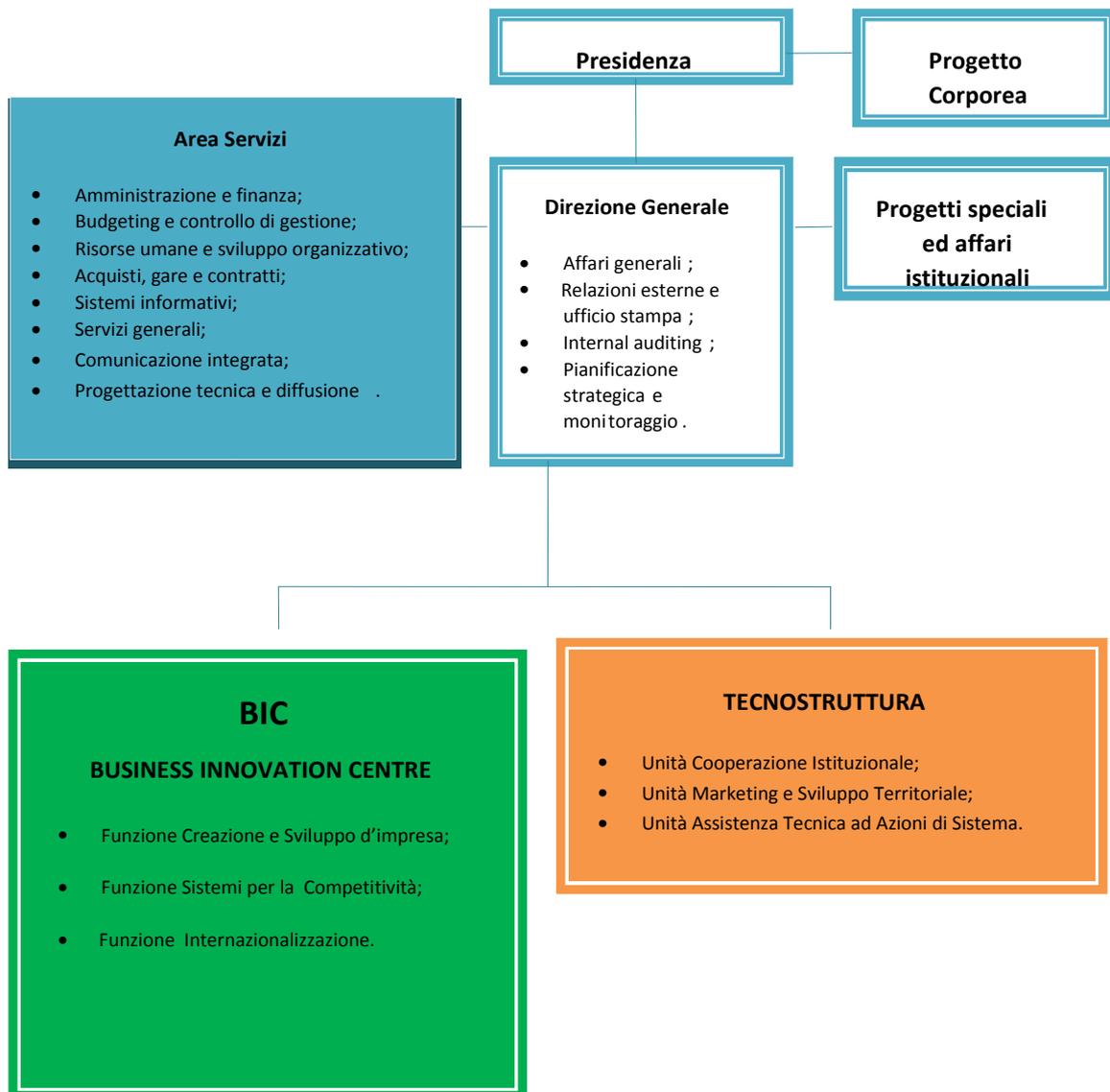
Città della Scienza Spa ritiene di avere le competenze, la tradizione, le esperienze ed il sistema di servizi in grado di consolidare il terreno di coltura propedeutico alla realizzazione di un legame sinergico tra Ricerca ed Impresa.

Proprio le finalità di indirizzo, selezione e messa a sistema che possono caratterizzare l'azione di Città della Scienza e che promanano dall'area BIC risultano tratteggiare i contenuti tipici dell'operatività da attribuire ad una moderna concezione di Agenzia Tecnica Regionale.

Differente appare la morfologia che caratterizza la seconda area, che sin dalla sua denominazione di **Tecnostruttura** tradisce un mandato squisitamente esecutivo e prioritariamente dedicato ad attività attuative di pertinenza dell'interlocutore unico regionale.

La differente portata strategica ed il differente peso specifico delle due aree è suggellato dalla presenza esclusivamente nel BIC di un coordinamento ed una responsabilità unica dirigenziale.

Nuovo organigramma 2010-2012



Il modello organizzativo esprime ed identifica anche altre peculiarità perfettamente omogenee al complesso di obiettivi definiti in precedenza, rappresentando anch'esse in ultima analisi rilevanti leve strategiche al servizio dei risultati attesi. E' il caso della definizione di una funzione dedicata alle **attività di pianificazione e monitoraggio**: il necessario commitment per tale ufficio è garantito dalla collocazione presso la Direzione Generale.

Con questa articolazione organizzativa si vuole enfatizzare la ricerca strategica di una gestione aziendale più focalizzata su modalità razionali e meglio tarata al confronto con programmi complessi che necessitano di un uso ragionato ed massimamente efficiente delle risorse disponibili, a pena di una saturazione precoce.

A tale scopo risulta funzionale l'ausilio massiccio e diffuso di strumentazioni afferenti alla disciplina del project management ed un commitment aziendale in grado di testimoniare all'intera struttura l'inveterato sforzo del vertice decisionale sulla strada dell'adozione di criteri gestionali evoluti e rispondenti alla portata degli ambiziosi obiettivi.

Questa linea di condotta manageriale, che si inserisce all'interno di un filone ormai consolidato da parte del presente vertice aziendale, lungi dal palesarsi come un appesantimento operativo, presenta risvolti che si inseriscono a pieno titolo nelle strategie rivolte alla maggiore partecipazione e trasferimento della vision aziendale, per un auspicabile crescita del tasso di condivisione di obiettivi e condotte.

In una visione prospettica, che attiene al presente documento, è possibile enfatizzare l'adozione di questa strumentazione immaginando un futuro utilizzo di tecniche profondamente evolute, tecnicamente definite Balanced scorecard, che rappresentano il trionfo della gestione pianificata per obiettivi, in grado di attribuire a tutte le risorse attive in un processo produttivo od erogativo aspettative di risultato al fine di inquadrare e definire il contributo di ciascun contributo.

In base alle complessive valutazioni strategiche formalizzate, può essere utile sintetizzate all'interno di matrici evolutive la posizione dinamica di Città della Spa a seguito dell'implementazione dell'impianto strategico tratteggiato.

Matrice Evolutiva della filosofia gestionale

		GESTIONE PIANIFICATA		
		ALTA	MEDIA	BASSA
TRASFERIMENTO E CONDIVISIONE VALORI AZIENDALI	ALTA			
	MEDIA			
	BASSA			

La Strategia competitiva

La rinnovata struttura organizzativa trova nell'articolazione in distinte aree precipua modalità per meglio interfacciare l'ambiente esterno.

Nello specifico il modello organizzativo ha saputo identificare due unità distinte: Il **BIC** (Business Innovation Center) nel quale risiedono le attività tradizionalmente campo di applicazione dell'operatività di Città della Scienza (e che non a caso rappresentano anche le tipologie di attività destinate ad un mercato differente da quello tipicamente istituzionale sancito dalla relazione primigenia con l'Istituzione Regionale) nonché quelle operatività in cui il contributo di indirizzo non è trascurabile rispetto a quello meramente attuativo e la **Tecnostruttura**, in cui si collocano tutte le attività che si sostanziano soprattutto nel sostegno e nell'affiancamento all'interlocutore regionale per la realizzazione del suo disegno strategico ed operativo.

Coerentemente con le finalità del presente documento, pare opportuno segnalare i differenti driver di sviluppo prospettici tracciati per le due aree organizzative di riferimento, per avere la possibilità di contestualizzare al meglio le implicazioni di carattere operativo discendenti direttamente dall'adozione dell'intero impianto strategico prefigurato fino ad ora.

Sembra anche il caso di anticipare che in previsione dell'effettiva implementazione del nuovo modello organizzativo, un successivo riposizionamento delle singole attività all'interno delle specifiche aree potrebbe valutarsi come più congruo al raggiungimento degli obiettivi aziendali.

BIC Business Innovation Centre

Centrale nell'economia gestionale di Città della Scienza Spa si qualifica l'operatività del Business Innovation Centre, articolazione organizzativa in cui più direttamente, per tipologia di attività e fabbisogno degli interlocutori intercettati, si concretizza il perseguimento del rinnovato posizionamento complessivo dell'azienda,

sinteticamente definita come Agenzia tecnica della Regione Campania.

La capacità da parte delle piccole imprese innovative di generare e sostenere nel tempo l'innovazione è minacciata da alcuni elementi ostativi che talvolta ne impediscono replicabilità e, dunque, ne limitano l'effetto divulgativo. Molti di questi ostacoli sono imputabili all'impossibilità di sostenere investimenti in ricerca e sviluppo ed in capitale umano, oltre al permanente difficile accesso alla conoscenza. Spesso i processi di scambio della conoscenza sono di natura informale e relazionale, talvolta casuali e quasi mai proceduralizzabili, sicuramente di difficile standardizzazione e non inquadrabili in un processo sistemico.

In questo contesto strategico si cimenta il BIC di Città della Scienza che, grazie a competenze specifiche ed ad un *know how* consolidato, si candida ad un ruolo di primaria importanza nella diffusione della cultura dell'innovazione e nei processi virtuosi di sviluppo locale.

Il BIC di Città della Scienza Spa è storicamente lo strumento operativo al servizio dello sviluppo regionale campano. Esso opera nel campo dei servizi specialistici rivolti al tessuto economico locale per sostenere la creazione e lo sviluppo di nuove imprese, attivare processi di innovazione economica e trasferimento di *know how* imprenditoriale al tessuto produttivo, attivare processi di internazionalizzazione e cooperazione territoriale, contribuire al sostegno alle politiche di sviluppo locale, con una focalizzazione specifica sulle tematiche ambientali e delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Il BIC rappresenta, quindi, un sistema integrato di diffusione delle conoscenze scientifiche, culturali, imprenditoriali, di sviluppo locale e di innovazione tecnologica al servizio della Pubblica Amministrazione Locale; riconosciuto a livello nazionale nonché internazionale è, inoltre, "Centro Europeo di Innovazione e di Impresa", come da riconoscimento ottenuto dalla Commissione Europea, e fa parte della rete E.B.N.- European Business Network.

In questo quadro di attività non va taciuto il ruolo ed il contributo al consolidamento del brand aziendale da associare all'Incubatore d'impresе gestito sin dal 2003 dal BIC di Città della Scienza Spa all'interno dell'insediamento di Coroglio.

Si tratta di un Incubatore di start up innovative e di *spin off* (da ricerca e da impresa), che si estende su ca. 4.000 mq ed ospita 34 realtà di impresa, tra compagini imprenditoriali e start up (dati dicembre 2009). Forte del suo posizionamento consolidato, l'Incubatore di Città della Scienza rappresenta una importante realtà del territorio campano a supporto dello sviluppo del tessuto produttivo e con una forte connotazione internazionale. L'incubatore, infatti, con la sua rete di contatti e i suoi riconoscimenti a livello internazionale vanta una buona visibilità ed un ottimo accreditamento anche al di fuori dei confini nazionali.

L'esperienza consolidata ha consentito a Città della Scienza Spa di candidarsi autorevolmente alla progettazione e gestione di altri incubatori d'impresе realizzati nella cinta cittadina; si fa esplicito riferimento al "Centro Servizi Incubatore Napoli Est" ed a "Casa della Socialità", strutture in cui Città della Scienza ha profuso impegno e risorse per conto del committente comune di Napoli ed in cui ha confermato di essere un referente "top" rispetto alla progettazione ed implementazione di contesti propulsivi per l'impresa ed ha ufficializzato l'opportunità di replicare in contesti diversi un modello di gestione di servizi per le impresе.

L'evoluzione di un modello: il Polo Tecnologico di Città della Scienza ed i servizi dell'Innovation Factory

Tale significativo strumento di sostegno allo sviluppo imprenditoriale sta evolvendo verso un modello più completo e maturo rispetto alla sua connotazione iniziale di semplice incubatore di impresе. Si tratta di una evoluzione graduale, maturata in anni di operatività, che conduce verso una configurazione più articolata in cui convivono diverse componenti a supporto sia della creazione, sia dello sviluppo ed accelerazione di impresa.

Si tratta, pertanto, di una struttura evoluta che volge verso un vero e proprio **Polo Tecnologico**, le cui componenti principali assolvono a tutte le funzioni essenziali del ciclo di vita e di sviluppo di impresa: dall'idea progettuale (*business idea*), alla creazione e sviluppo di impresa (start up e spin off), alla accelerazione dei business imprenditoriali (impresе "mature" o *graduated*, impresе che hanno terminato il loro ciclo di start up e che si avviano alla fase di post incubazione ed insediamento industriale). Le componenti principali del "Polo Tecnologico" di Città della Scienza sono di seguito elencate insieme alle loro caratteristiche principali:

SpinOff Nursery

- Dalla *business idea* al progetto di impresa.
- Aspiranti imprenditori e spin off.
- Supporto logistico e gestionale per lo sviluppo di spin off e start up.

Incubatore tecnologico di start up innovative

- start up di impresе "neo costituite", con una focalizzazione su settori prevalentemente tecnologici ed innovativi (es. ICT, Aerospazio...).
- Turnover di uscita medio di circa 3 anni.
- Supporto logistico e gestionale (servizi di *temporary management*); servizi a valore aggiunto che fanno da volano per lo sviluppo di impresa (es. *business development*, pianificazione strategica e di marketing; controllo di gestione).

Acceleratore di impresa

- Impresе mature, impresе che hanno terminato il loro percorso di incubazione (post incubate o *graduated*), focalizzazione su settori prevalentemente tecnologici ed innovativi (es. ICT, Aerospazio...) ma anche altri cluster settoriali.
- Supporto gestionale (servizi di *temporary management*), servizi evoluti su richiesta dell'impresa per il consolidamento del business aziendale (es. finanza aziendale e fondi chiusi, brevettazione, internazionalizzazione...).

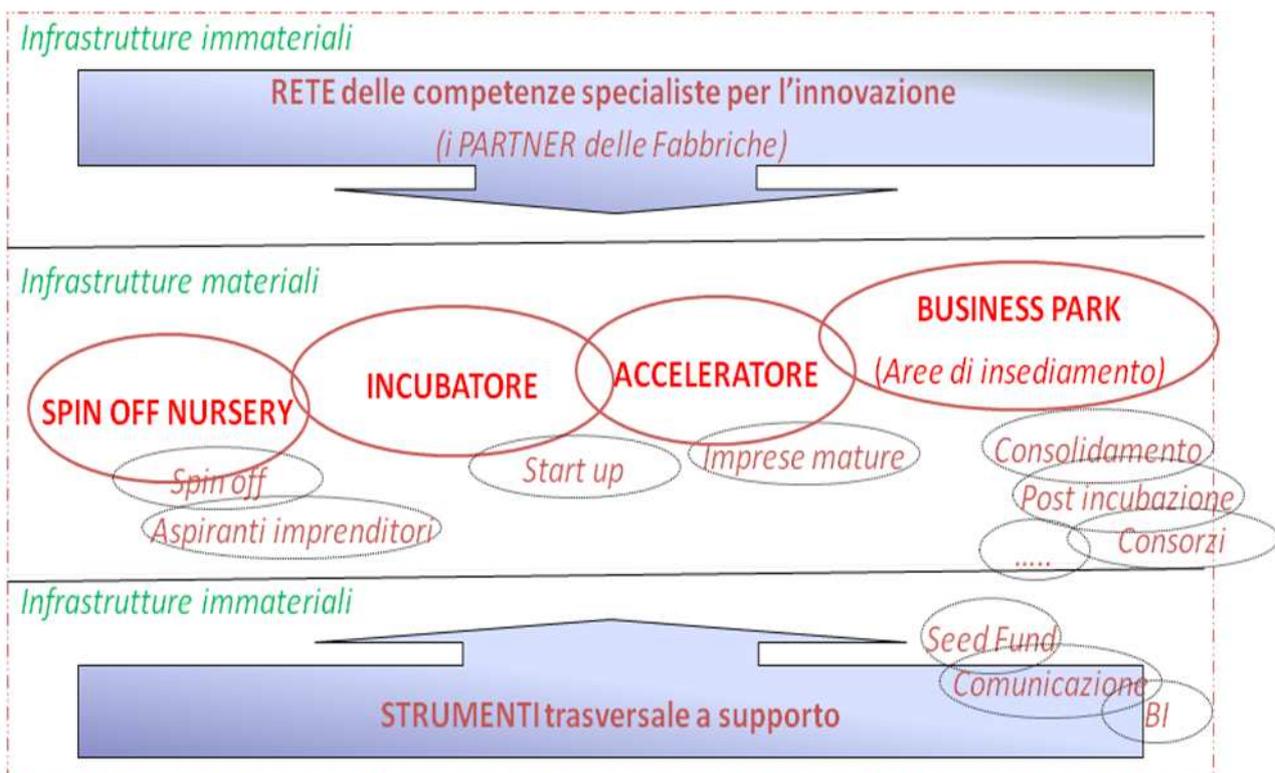
- Incubazione non solo fisica ma anche, e soprattutto, “virtuale” (servizi).

Business Park

- Grandi imprese, consorzi di Imprese, imprese “mature” o che hanno terminato il loro percorso di incubazione (post incubate o *graduated*), preferenza per settori con elevata connotazione high tech ed imprese di servizi innovativi e/o operanti in cluster strategici per il territorio campano e nazionale (es. Aeronautica ed Aerospazio, Biotecnologie, Ambiente ed energie alternative, ICT e green tech...).
- Servizi di *temporary management* e consulenziali molto qualificati, su richiesta dell’impresa (es. investimenti in fondi VC e *private equity*, operazioni di *merger and acquisition*, sedi all’estero, sviluppo di grandi progetti di ricerca...)

Un passaggio quasi naturale, quindi, dalla configurazione iniziale di “incubatore di imprese innovative” al modello evoluto di “Polo tecnologico e dell’innovazione” e che capitalizza tutta l’esperienza acquisita negli anni da Città della Scienza, attraverso le sue realtà imprenditoriali, spin off, esperti e professionisti provenienti dal mondo accademico e della ricerca, le sue reti di contatti e di relazioni con tutti i principali *stakeholder* del territorio campano, nazionale ed internazionale.

Fig. 1: Le componenti principali del modello evoluto di “Polo Tecnologico” di Città della Scienza



Un modello evoluto di Polo Tecnologico, quello di Città della Scienza, **che incorpora già al suo interno una connotazione strategica di “fabbrica dell’innovazione”**, autentica fucina di idee, cultura e progetti innovativi, in grado di fornire servizi innovativi a tutti gli attori coinvolti e di rispondere alle esigenze di sviluppo e di innovazione del territorio.

Il Polo Tecnologico di Città della Scienza, nella sua espressione di “fabbrica dell’innovazione”, rappresenta altresì “il contenitore” strategico per attuare gli indirizzi, programmi e linee operative regionali, un vero e proprio *format* per lo sviluppo del business imprenditoriale, potenzialmente e opportunamente replicabile nelle diverse aree del territorio.

Da quanto appena delineato, appare lampante la potenzialità virtuosa del BIC di Città della Scienza, ancorché nella sua concezione evoluta di Polo Tecnologico, di fungere da collegamento istituzionale ed operativo tra il mondo della ricerca ed il sistema produttivo locale. Questa capacità è amplificata dalla possibilità di sperimentazione in un “*ecosistema artificiale*” delle potenzialità innovative che emergono dalla ricerca per poterle “prototipare” e successivamente diffondere a tutto il territorio.

Inoltre, al fine di essere un valido strumento a supporto dello sviluppo economico e sociale del territorio campano, il Polo Tecnologico di Città della Scienza (e la sua “fabbrica dell’innovazione”) opera per modelli e strumenti gestionali interconnessi con quelli di altri attori dell’innovazione e dello sviluppo locale, all’interno di un unico grande sistema territoriale integrato: l’Ecosistema territoriale dell’innovazione.

Le azioni del BIC: sostegno alla *governance* regionale e supporto al sistema produttivo locale

La capacità di ascolto delle esigenze del sistema produttivo locale pone il BIC di Città della Scienza quale intermediario ideale fra il soggetto istituzionale ed i destinatari delle politiche e

strategie di sviluppo da questo pianificate. Questo aspetto caratterizzante del BIC è vero sia per quanto riguarda le politiche ad emanazione diretta che per le azioni progettate dalla Regione ad appannaggio di soggetti terzi in termini realizzativi.

In sostanza, da quanto esposto in precedenza, si può affermare che il BIC è in grado di assolvere il duplice ruolo strategico di sostegno alla *governance* multilivello della Regione e di player privilegiato nell’assolvimento di compiti operativi istituzionali.

Quanto esposto, chiaramente, non inficia la storica funzione “*non captive*” del BIC che lo vede impegnato nell’espletamento delle attività tipiche di gestione dell’incubatore in qualità di “*Business Innovation Center*”.

Questa funzione, in ragione della mutata natura giuridica di Città della Scienza, ha l’opportunità di evolvere verso un modello più ampio ed efficace, generando nuove funzionalità evolute al sistema di offerta complessivo e ricomprendendo nuovi obiettivi molto più articolati. Infatti, mentre il BIC si è storicamente confrontato quasi prevalentemente con i player presenti all’interno del proprio ambito operativo, ora riveste un ruolo di diffusione e divulgazione delle competenze in una ottica allargata a tutto il sistema, non solo locale, ma nazionale ed internazionale.

In sostanza, l’opportunità strategica da cogliere si concretizza nella possibilità di evolvere verso un sistema attraverso il quale generare processi di sviluppo virtuosi per l’intero territorio campano in qualità di “coordinatore e facilitatore” delle stesse reti di conoscenza e dei contatti attivati, al fine di consentire un dialogo continuo e costante tra i diversi mondi (o nodi delle reti) che spesso fanno fatica ad interconnettersi.

In esecuzione dei dettami strategici fin qui identificati, si può declinare la **funzione operativa** del BIC di Città della Scienza nel duplice ruolo di sostegno alla Regione Campania nel raggiungimento dell’obiettivo di diffusione dell’innovazione e di divulgatore al sistema produttivo locale delle politiche di innovazione e sviluppo.

In particolare, il complesso sistema di offerta del BIC di Città della Scienza ha due direttrici principali entro le quali si collocano le mire strategiche evidenziate in precedenza: Il contesto della Ricerca e dell'Innovazione ed il sistema produttivo locale.

Come affermato in precedenza, in virtù delle precipue competenze maturate nel tempo dal BIC, le azioni di sostegno alla Regione Campania e di rafforzamento alla *capacity building* per lo sviluppo della **Ricerca e dell'innovazione** possono essere distinte in due tipologie: Azioni di assistenza tecnica alle politiche di sviluppo di diretta emanazione e gestione della Regione, e azioni di progettazione, implementazione, coordinamento e gestione delle politiche indirette della Regione Campania.

Le azioni di assistenza tecnica alle politiche di sviluppo di diretta emanazione e gestione della Regione mirano all'affiancamento tecnico del Soggetto Istituzionale nella gestione operativa di azioni direttamente emanate dallo stesso al fine di attuare le politiche di sviluppo del territorio in termini di Ricerca Sviluppo ed Innovazione. Esse afferiscono principalmente ad azioni di finanziamento agevolato per le quali saranno realizzate le seguenti attività:

- **Supporto operativo alle attività istruttorie** per valutare l'ammissibilità delle domande sugli interventi programmati con particolare riferimento agli aspetti della cantierabilità;
- **Supporto operativo alle attività di verifica** degli investimenti e monitoraggio della spesa;
- **Supporto di diffusione e comunicazione delle attività dell'assessorato.**
- **Supporto all'implementazione del sistema informatico di monitoraggio** della spesa in materia di Ricerca e Sviluppo.

Le azioni di progettazione, implementazione, coordinamento e gestione delle politiche indirette della Regione Campania, invece, sono attività che possono essere complessivamente affidate dal

Cliente Istituzionale al BIC; queste si sostanziano nelle seguenti attività:

- **Elaborazione di analisi di fattibilità, pianificazione e implementazione operativa della fase di start up** di azioni propedeutiche alla realizzazione di azioni di sistema nell'ambito della PO 2007-2013 Obiettivi Operativi 2.1 e 2.2.

In particolare:

1. Internazionalizzazione del sistema dei centri regionali di Competenza;
2. Rete dei promotori dell'innovazione;
3. Comunicazione e divulgazione dei risultati della ricerca del sistema regionale;
4. Sistema di Business Intelligence;
5. Incubazione e sostegno alle imprese innovative (spin off e fondi di garanzia)

- **Attività di accompagnamento all'innovazione ed all'auditing tecnologico** per il potenziamento del sistema della ricerca e innovazione ed implementazione delle tecnologie nei sistemi produttivi.

- **Realizzazione della rete dell'innovazione in Campania** al fine di favorire il trasferimento tecnologico e la creazione di nuove idee di competitività e di business.

Analogamente possono essere declinate le azioni di sostegno allo sviluppo locale mirate a sostenere la competitività del territorio attraverso attività rivolte al **tessuto produttivo**.

Come anticipato, nella prospettiva sopra delineata che elegge il BIC a futuro "Polo tecnologico", si ipotizza di strutturare un complesso sistema di servizi a favore del territorio che assista il ciclo di crescita e sviluppo imprenditoriale con sostegni di natura specialistica, mirati alle necessità precipue di ogni fase.

I principali servizi del Polo Tecnologico di Città della Scienza destinati alla creazione, sviluppo, accelerazione e consolidamento di impresa, e che danno vita ad una “innovation factory” strategica nel territorio campano consistono in :

Servizi di informazione e orientamento

- Primo orientamento ed informazione sui temi della creazione di imprese e dell’incubatore,
- Informazioni sulle opportunità di finanziamento (per la creazione e sviluppo di impresa),
- Servizi di primo orientamento ed informazione finalizzati a favorire la nascita e lo sviluppo competitivo delle imprese,
- Studi di pre-fattibilità per orientare verso la conoscenza delle condizioni necessarie per il processo di creazione di impresa,
- Presentazione di tutti gli strumenti finanziari propedeutici ad avviare il processo di creazione e sviluppo di impresa e delle principali opportunità di business.

Servizi alla creazione di impresa e business planning (Spin-off Nursery)

- Promozione della nascita di nuove imprese (start up e/o spin off),
- Servizi informativi e logistici, nonché di supporto gestionale, in termini di conoscenze e competenze da mettere a disposizione dei potenziali e aspiranti nuovi imprenditori.

Servizi allo start-up (Incubatore)

- Analisi dei fabbisogni aziendali, al fine di tracciare un percorso mirato ad accrescere la competitività dell'azienda e lo sviluppo imprenditoriale,
- Analisi dettagliata delle competenze imprenditoriali, del livello di background e delle conoscenze della compagine imprenditoriale utili alla realizzazione del progetto imprenditoriale specifico,
- Servizi di *temporary manager* per lo sviluppo delle imprese.

Servizi destinati all’accelerazione di impresa:

Business Development

- Promozione di politiche e opportunità messe a disposizione dalla Comunità Europea e dai policy maker nazionali e locali,
- Assistenza alle imprese per il miglioramento degli asset aziendali,
- Creazione di network con Università e Manager d’Impresa e eventuali collaborazioni con partner internazionali finalizzati all’attivazione di team work per progetti innovativi,
- Assistenza alle imprese per l’accesso a servizi d’innovazione e trasferimento tecnologico,
- Sviluppo di network con le altre imprese incubate e ricerca di partner,
- Promozione e diffusione della conoscenza e della tecnologica.

Internazionalizzazione

- Progettazione attività di supporto alla crescita Internazionale,
- Accesso ai network internazionali e locali per la fruizione di un più ampio pacchetto di servizi ed opportunità di cooperazione tecnica ed commerciale,
- Scouting di opportunità di affari internazionali con supporto tecnico di esperti per il commercio estero.

Finanza

- Accesso alle informazioni e alle opportunità di finanziamento grazie ad una rete fidelizzata di investitori privati e fondi di venture capital,
- Assistenza alle imprese per l’accesso alle fonti di finanziamento.

Servizi di post incubazione e business park

- Attività di supporto alla fuoriuscita dalla struttura delle imprese mature (superata la fase di start up) ed all’insediamento delle stesse all’interno del Polo tecnologico,
- Supporto alle imprese nell’accesso a nuove aree di insediamento, e nella ricognizione dei principali strumenti di supporto necessari al nuovo insediamento industriale (es. individuazione delle aree più idonee,

individuazione dei principali strumenti finanziari a supporto per sopperire ad ingenti necessità di capitali in tale fase di post incubazione...),

- Intermediazione con i principali interlocutori locali ed istituzionale di riferimento.

Questo percorso può essere sintetizzato dalla seguente rappresentazione grafica.

business, fornendo servizi “evoluti” ed a valore aggiunto nei campi della creazione e sviluppo di impresa, dell’innovazione e trasferimento tecnologico e della competitività Internazionale.

Fig.2 Il “ciclo di vita dei servizi” a supporto della creazione e sviluppo di impresa (*innovation factory*) connesso alle principali funzioni del Polo Tecnologico di Città della Scienza



Il CompeteLAB

Le aree strategiche del BIC evidenziano rilevanti interconnessioni tra il mondo della ricerca e dello sviluppo e l’universo imprenditoriale con i suoi fabbisogni di **informazione, conoscenza, competenza.**

La relazione tra i due ambiti è gestita attraverso uno strumento operativo responsabile per l’erogazione di tutti i servizi specialistici finalizzati al trasferimento della conoscenza ed innalzamento delle competenze.

Lo strumento di cui si tratta è il “**Compete Lab**”, deputato allo sviluppo competitivo delle imprese, con il fine di supportarle nei processi di ideazione, start up, accelerazione e consolidamento del loro

Sino-Italian Sci Tech Exchange

Città della Scienza ha avviato dal 2006, su mandato della Regione Campania, un programma di cooperazione scientifica e tecnologica con le aree della municipalità di Pechino e della Provincia dello Zhejiang, sottoscrivendo due Accordi Quadro di Cooperazione di durata quinquennale:

- nella municipalità di **Pechino** con il BAST (Beijing Association for Science and Technology), associazione di emanazione governativa di grande rilievo istituzionale e politico, finalizzata a promuovere la diffusione della cultura scientifica presso il grande pubblico, processi di spin off e creazione di impresa, attività di ricerca e trasferimento di tecnologie e di know-how, scambi accademici e formativi.
- nella Provincia dello **Zhejiang** con lo ZSTEC (Zhejiang S&T Exchange Center with Foreign Countries), ente strumentale della provincia dello Zhejiang deputato alla promozione degli scambi tecnologici tra la Provincia e i Paesi esteri e all'attrazione di investimenti nell'area.

Nell'ambito degli accordi sopra richiamati, Città della Scienza ha già realizzato un primo progetto, finanziato dalla Regione Campania all'interno del IV Atto Aggiuntivo dell'APQ Sviluppo Locale, a luglio 2008 e che ha visto la realizzazione di importanti attività, in particolare:

- la Beijing - Campania Science and Technology Week (Maggio 2007 – Beijing Millenium Monument), iniziativa co-promossa e co-finanziata dal Governo Municipale di Pechino tramite il BAST Beijing Association for Science & Technology.
- la Zhejiang - Campania Science and Technology Innovation Forum, svoltasi a Novembre 2007 ad Hangzhou – capitale della Provincia dello Zhejiang - nel World Trade Centre, inserita come unico evento internazionale del OTMW 2007 - China Online Technology Market Week, rilevante manifestazione cinese che si occupa di scambi scientifici e tecnologici tra imprese e centri di ricerca nazionali.

Il CompeteLAB aiuta ed assiste i progetti a seguire gli indirizzi strategici in cinque principali aree di interesse:

- **Competitività delle PMI**
- **Competitività per il Territorio**
- **Supporto a spin off (da ricerca ed impresa) ed aspiranti imprenditori**
- **Supporto alle Start Up**
- **Valorizzazione della Ricerca**
- **Innovazione alle PA**

In questa rinnovata veste, il CompeteLAB avrà sempre l'aspetto di un provider, prevedendo la definizione di tre classi di servizio (servizi per la competitività, l'innovazione e lo sviluppo) e di tre livelli di approccio ai clienti (prima informazione/orientamento; servizi di temporary management; assistenza tecnica e audit tecnologico)

Gli eventi realizzati hanno determinato, per un verso, un consolidamento e sviluppo delle relazioni con Pechino e lo Zhejiang, con una forte aspettativa di prosieguo e stabilizzazione del programma da parte delle istituzioni cinesi di riferimento e, per l'altro, registrato un notevole interesse degli attori campani, arrivando ad attivare un network informale con processi di scambio e comunicazione continui.

Sulla base delle attività sopra citate, è stato realizzato a novembre 2008, a Napoli, il SIEE – Sino-Italian Exchange Event (evento contenitore delle edizioni 2008 della Beijing-Campanian S&T Week e dello Zhejiang-Campanian S&T Innovation Forum 2008). Il SIEE ha registrato una delle maggiori presenze cinesi ad eventi di cooperazione con l'Italia sui settori innovativi, con oltre 100 presenze in rappresentanza di imprese e soggetti di ricerca di Pechino e dello Zhejiang. Con gli accordi sottoscritti a Napoli in occasione del SIEE, la cooperazione con i partner istituzionali cinesi si è ulteriormente ampliata, comprendendo anche il tema dell'attrazione di investimenti.

Per le annualità successive, il programma di cooperazione scientifica e tecnologica è stato inserito nella riprogrammazione del capitolo "politiche di internazionalizzazione" (DGR 1588/09) del IV Atto Integrativo dell'APQ Sviluppo Locale tra Regione Campania ed il Ministero dello Sviluppo Economico, attualmente al vaglio del Ministero. Nel 2009, nelle more della definitiva approvazione della riprogrammazione degli interventi a valere sull'APQ si è proceduto all'organizzazione e realizzazione della seconda settimana della Campania a Pechino, con la manifestazione dal titolo **SIEE 2009** a valere sulle risorse del POR Campania 2007/2013 – obiettivo operativo 2.6 "Apertura Internazionale".

Nel triennio **2010-2012**, il piano di azioni previsto è ispirato ai seguenti obiettivi specifici:

- Dare continuità al programma di attività di cooperazione della Regione Campania con l'area di Pechino e con la Provincia dello Zhejiang, volto a promuovere il sistema dell'innovazione regionale. Tale programma sosterrà le relazioni e i partenariati attivati, garantendo una struttura di servizi tripolare (Napoli,

Pechino, Hangzhou) per i partenariati avviatosi a seguito degli eventi citati in premessa.

- Realizzare un **sistema coordinato di servizi in continuo** tra le due aree di cooperazione. Incrementare le attività dello sportello "China Gate" - servizio di promozione e assistenza tecnica allo sviluppo dei partenariati. Istituire presso le strutture del BAST, a Pechino, uno sportello informativo di supporto all'individuazione della domanda potenziale, all'assistenza ai soggetti campani che parteciperanno alle iniziative previste, al monitoraggio sugli esiti delle attività. Consolidare ad Hangzhou, nello Zhejiang, l'attività di scouting di opportunità di collaborazioni scientifiche e di investimento.
- Indirizzare l'offerta scientifica e tecnologica regionale in Cina, contesto territoriale complesso ma di grande rilevanza strategica, per rafforzare una logica di collaborazione, piuttosto che di competizione, tra gli operatori campani e quelli cinesi nei settori chiave identificati.
- Ampliare l'area della cooperazione alla promozione di prodotti, cultura, turismo, tutto quanto trasmette l'Italian Life Style e ai settori connessi del made in Italy.
- Sviluppare un sistema di collaborazione della Campania con le aree di Pechino e dello Zhejiang sul tema della promozione degli investimenti reciproci, in particolare sull'attrazione di investimenti cinesi in Campania, costruendo accordi istituzionali con i partner cinesi sulla cui base attivare un servizio in continuo.
- Potenziare un circuito di comunicazione stabile on line e a distanza, per lo sviluppo di scambi fra le parti e reciproche presentazioni di opportunità.
- Valorizzare i programmi di cooperazione in atto fra Campania e Cina nell'ambito dell'Anno culturale della Cina in Italia, utilizzando tale opportunità per rafforzare i legami e i partenariati italo-cinesi in temi di investimenti e di scambi produttivi, commerciali, scientifici.

- Coordinare la partecipazione e la presenza regionale nell'ambito delle azioni italiane previste per l'Expò di Shanghai, creando occasioni di promozione del tessuto produttivo e scientifico della Campania.
- Raccordare il programma regionale con la Cina con le iniziative multiregionali in atto o in fase di programmazione (adesione al programma MAE – Regioni- Cina del Ministero degli Esteri - progetto Invitalia e progetto di Alta formazione funzionari pubblici cinesi dello Zhejiang).

Appare importante sottolineare la “mutata” configurazione del Programma che da un’iniziale impronta generalista, rivolta ad implementare rapporti diretti con il sistema “Cina”, si è evoluto verso una struttura a più elevato valore strategico, basata su tematiche settoriali individuate di interesse reciproco sia dal territorio campano, sia dagli interlocutori esteri.

Tra le azioni di rilievo, si segnala:

- **SERVIZI PER LO SVILUPPO E SOSTEGNO DEI PARTENARIATI ITALO-CINESI.** Un sistema coordinato di servizi in continuo tra le diverse aree di cooperazione. In Regione Campania, sarà incrementata l'attività dello sportello “China Gate” (situato a Città della Scienza), il servizio di promozione e assistenza tecnica allo sviluppo dei partenariati, e di sensibilizzazione e organizzazione dell'offerta scientifica e tecnologica campana. A Pechino sarà potenziato un servizio finalizzato all'individuazione della domanda potenziale, all'assistenza ai soggetti campani che parteciperanno alle iniziative previste, al monitoraggio sugli esiti delle attività. Ad Hangzhou, nello Zhejiang sarà consolidata l'attività di scouting di opportunità di collaborazioni scientifiche e di investimento dall'area.
- **SERVIZI PER L'ATTRAZIONE DI INVESTIMENTI E SUPPORTO AGLI INVESTIMENTI RECIPROCI.** In seguito alla missione d'acquisto cinese per la promozione degli investimenti cross-border e del commercio bilaterale Italia-

Cina del luglio 2009, ci si attende un concreto impulso ad allargare gli investimenti diretti reciproci, le occasioni di joint-venture e le intese possibili. Alla delegazione economica si è altresì aggiunta una missione di numerosi operatori cinesi del settore del turismo, un ambito dalle enormi potenzialità di sviluppo, considerate le straordinarie risorse culturali, artistiche e naturali dei nostri due paesi. Dal versante italiano ci si prepara ad una missione di sistema in Cina di Confindustria, ICE, ABI con i Ministeri dello Sviluppo Economico e degli Affari Esteri che si terrà dal 31 maggio al 4 giugno 2010.

- **ANNO CULTURALE DELLA CINA IN ITALIA.** Dal 1 settembre 2010 e fino a giugno 2011 si terrà l'anno culturale della Cina in Italia, articolato in una serie di eventi volti ad accrescere la conoscenza reciproca tra i [due Paesi](#) e favorire i rapporti economici, si celebrerà infatti il quarantennale delle relazioni diplomatiche sino-italiane. Il governo cinese, attraverso l'ufficio di cultura dell'ambasciata a Roma, sta organizzando manifestazioni culturali, scientifiche, tecnologiche nell'ambito della rassegna intitolata “L'anno della Cina in Italia”. L'evento si svolgerà a Napoli, con un evento centrale a Città della Scienza e altre iniziative che andranno a coinvolgere attori chiave del tessuto regionale e nazionale, non escludendo il coinvolgimento di altre città e regioni. Il format dell'evento vedrà: la realizzazione del salone di scambi **SIEE 2010** rivolto sia ai settori innovativi, sia a quelli tradizionali del *Made in Italy*, l'organizzazione di una esposizione su scienza e cultura cinese, la programmazione di rassegne culturali in città in partnership con l'Università Orientale e l'Istituto Confucio di Napoli
- **EXPÒ UNIVERSALE SHANGHI 2010.** L'Esposizione Universale di Shanghai si svolgerà dal 1 Maggio al 31 Ottobre 2010, dedicata al tema centrale “Better City, Better Life”. Sarà un evento di portata internazionale straordinaria, dove l'Italia potrà

presentarsi al meglio attraverso le sue Regioni e Città. La Regione Campania parteciperà all'Expo dal 1 al 15 ottobre 2010 sotto il coordinamento di Città della Scienza, con una connotazione fortemente innovativa che punta sulle eccellenze campane per il miglioramento della qualità della vita urbana: dal sistema dei trasporti, al progetto di recupero Città della Scienza, alla gestione e fruizione dei beni culturali; all'innovativo software per la gestione razionale delle risorse irrigue, sviluppato dal settore SIRCA dell'Assessorato all'Agricoltura.

- **REALIZZAZIONE DEL SALONE DI SCAMBIO SIEE 2011.**
La promozione del sistema scientifico e più in generale, culturale della Campania avverrà attraverso l'organizzazione di eventi ed esposizioni collaterali che rafforzino l'attrattività e la visibilità del sistema regionale. A Pechino si è scelto di utilizzare la formula delle settimane della scienza e tecnologia campana in Cina, utilizzando il già collaudato modello delle Sino-German Science e Technology Week. Il SIEE 2011 si realizzerà nel primo semestre dell'anno, nell'ambito della manifestazione Beijing Science & Technology Week. Ad Hangzhou, insieme allo ZSTEC si prevede un evento di promozione del sistema dell'innovazione regionale, sul modello degli Exhibition Days sino-russi, attraverso la realizzazione di esposizioni sull'offerta tecnologica campana in alcuni settori chiave preventivamente individuati come interessanti sia in termini di qualità dell'offerta regionale, sia rispetto alla domanda locale di innovazione e ai settori di specializzazione produttiva che caratterizzano l'area di Hangzhou e la provincia dello Zhejiang in generale.

Tecnostruttura

L'area organizzativa denominata **Tecnostruttura** è istituita allo scopo di individuare una corrispondenza, anche nell'ambito della struttura organizzativa, alla sostanziale linea di demarcazione individuata precedentemente nell'ambito del complesso di attività che Città della Scienza Spa si candida a realizzare.

In quest'area infatti, a differenza di quanto si verifica nell'area BIC, trovano spazio attività eterogenee per settore di destinazione e tipologia ma accomunate per il carattere spiccatamente esecutivo che caratterizza l'attività di Città della Scienza Spa quando realizza affiancamento tecnico a vantaggio del suo interlocutore istituzionale di riferimento.

L'unità organizzativa elementare riscontrabile all'interno dell'area è proprio *l'attività*, come suggello di una eterogeneità che trova però sintesi nelle modalità esecutive e nella tipologia di servizio erogato al committente principale.

E' certamente utile, ai fini della comprensione della modalità con cui Città della Scienza intende realizzare il mandato che le è stato affidato ed il posizionamento che ha progettato ed a cui si candida, illustrare la tipologia di attività da porre in essere

Nello specifico, in tale area trova riscontro immediato nei tre ambiti operativi privilegiati fino ad ora:

- la **Cooperazione Istituzionale** in attuazione dei programmi di cooperazione internazionale della Regione Campania,
- lo **Sviluppo e il Marketing Territoriale** nei settori considerati strategici dalla programmazione regionale,
- l' **Assistenza tecnica alle azioni di sistema** per il supporto agli interlocutori istituzionali impegnati nelle opzioni di sviluppo strategico regionale.

Cooperazione Istituzionale

Città della Scienza si caratterizza, sia per la mission statutaria definita, sia per il proprio sistema di competenze e relazioni, come struttura esperta per la programmazione e gestione di programmi di cooperazione internazionale della Regione Campania.

In tale contesto Città della Scienza si pone l'obiettivo di contribuire a determinare, con il proprio apporto tecnico-progettuale, la creazione di reti di cooperazione stabili della Regione che possano contribuire ai processi di internazionalizzazione ed integrazione europea degli enti, del sistema della ricerca e delle imprese.

Attraverso tali attività, Città della Scienza ambisce ad assumere il ruolo di "sistema esperto", in grado di:

- interpretare la domanda – esplicita e implicita – proveniente dagli attori regionali di interesse,
- individuare le possibili strategie operative e favorire la messa in rete con partner esteri,
- pianificare e realizzare azioni di sistema per lo sviluppo di progetti.

In altri termini, Città della Scienza si pone come snodo ed elemento di interconnessione fra le opportunità e le esigenze del territorio regionale e le aree ed i partner esteri di interesse strategico. Un ruolo di raccordo e di collegamento in grado di realizzare il coordinamento e la gestione strategica delle relazioni e dei programmi.

Cooperazione Territoriale Europea

Le attività di cooperazione territoriale europea trovano la loro definizione formale nella Deliberazione della Giunta Regionale della Campania n. 1594 del 2008 che individua Città della Scienza come unico soggetto in house della Regione Campania esperto nel settore e, conseguentemente, indicandolo come attuatore sia per la realizzazione del Piano Strategico Triennale, sia per l'attuazione delle azioni a titolarità regionale.

A seguito di tale deliberazione, la Giunta ha proceduto ad affidare linee di attività a Città della Scienza. In particolare:

- con DGR n. 834 dell'8 Maggio 2009, si è approvato il Piano Stralcio del "Programma Strategico di Cooperazione Territoriale 2007/2013", presentato da Città della Scienza, poi articolatosi in 7 operazioni e un'azione trasversale di animazione e comunicazione e affidato con successivi Decreti Dirigenziali attuativi.
- con DGR n. 1920 del 30 dicembre 2009, di approvazione del **Programma Strategico Triennale per il coordinamento degli Interventi di Cooperazione Territoriale 2007/2013**, presentato da Città della Scienza. Il Piano Strategico propone strategie, strumenti e modelli organizzativi per ottimizzare le funzioni di coordinamento a sostegno della programmazione regionale, partendo dall'individuazione delle potenzialità e dei bisogni del territorio campano, dalla capitalizzazione delle esperienze positive, nonché dalle vocazioni geografiche delle attività internazionali della Regione Campania.

Ciascuna delle operazioni incluse nel Piano Stralcio ha conseguito gli obiettivi preposti, appare, però doveroso sottolineare il valore aggiunto della gestione coordinata delle 7 operazioni che ha consentito di realizzare significativi risultati di posizionamento della Regione Campania nello scenario europeo e, conseguentemente, di Città della Scienza, quale strumento operativo nell'ambito delle azioni di cooperazione interregionale.

In particolare, si segnalano:

- a) La manifestazione di interesse per l'avvio del **Network di Diffusione delle Buone Prassi** sottoscritta il 10 dicembre 2009 a Bruxelles fra la Regione Campania e 9 enti e istituzioni europee (Regione Vallonia, Regione West Midlands, Fundaciòn Comunidad Valenciana, Provincia di Giurgiu – National Union of Country Councils of Rumania, Municipalità di Dobrich, Invest Bulgaria Agency, Timis County Office in Bruselles, Europea Urban Knowledge Network.
 - b) Lettera d'intenti sottoscritta fra Regione Campania e Assocamere estero per lo sviluppo delle antenne operative territoriali.
 - c) Accordi operativi con le Camere di Commercio Italiane all'Estero (CCIE) di Francoforte e Sofia per l'apertura di due antenne operative della Regione Campania, tramite accordi con Camere di Commercio Italiane all'Estero (CCIE), Francoforte e Sofia.
 - d) Lettera d'intenti sottoscritta fra Regione Campania e le Camere di Commercio italiane all'estero di Barcellona, Bulgaria, Germania, Lione, Portogallo, Regno Unito, Serbia, Slovacchia, Ungheria per l'avvio di una collaborazione nei territori di attività delle CCIE.
 - e) Realizzazione del **Meeting delle eccellenze delle regioni europee** (11/12 febbraio 2010), con l'adesione di circa 20 fra regioni, enti locali e territoriali europei, 3 Associazioni di Regioni ed enti locali europei, 4 programmi comunitari e 5 network europei.
 - f) Realizzazione di una piattaforma tecnologica di scambi e confronto.
 - g) Avvio e messa a regime dei servizi di informazione e accompagnamento all'utenza (Servizio Europa, Desk Paesi, Learning Lab).
- Il quadro dei risultati raggiunti e delle iniziative programmate ha consentito di elaborare un significativo programma di attività per le prossime annualità, che si andrà ad articolare nelle seguenti azioni:
- 1) **ATTIVITÀ DI NETWORKING E RETI DI COOPERAZIONE**
 - 2) **PROGETTI DI COOPERAZIONE SU AEROSPAZIO, ACCESSIBILITÀ E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE**
 - 3) **SUPPORTO ALLA REGIONE CAMPANIA PER LA GESTIONE DELLE MACROAZIONI A BANDO**

1) **ATTIVITÀ DI NETWORKING E RETI DI COOPERAZIONE**

A. NETWORK BUONE PRASSI

L'attività rappresenta lo sviluppo dell'azione intrapresa con il Piano Stralcio "Network Buone Prassi" e la sua progettazione parte dai risultati e dalla posizione raggiunta dalla Regione Campania nel primo anno di attività, in particolare dall'avvio del network il 10 dicembre 2009 a Bruxelles, e dal Meeting delle Eccellenze a Napoli tenutosi a febbraio 2010 a Città della Scienza.

Azioni prioritarie sono:

- Avvio gruppi tematici di confronto fra regioni aderenti e selezione di buone prassi
- Ampliamento del Network
- Realizzazione di un Salone delle Buone Prassi entro il 2010 a Napoli
- Programmazione delle attività per gli anni futuri sulla base dei risultati raggiunti
- Partecipazione agli Open Days 2010 a Bruxelles

L'articolazione delle attività previste parte quindi dai risultati già raggiunti per consolidare e ampliare i partenariati.

In particolare si prevede l'avvio e la definizione di:

- **Tavoli di lavoro interregionali bilaterali.** In prosecuzione delle azioni avviate verrà attivato un primo gruppo di lavoro interregionale a Bruxelles. Tale scelta intende facilitare e dare continuità alle relazioni già intraprese con altre istituzioni locali europee tenendo conto sia che molte regioni hanno proprie strutture e agenzie operative da anni a Bruxelles, proprio con la finalità di sostenere iniziative europee e processi di cooperazione territoriale (si citano ad esempio il Governo Catalano con ACCIO', la Fundación Valenciana...), sia del fatto che Bruxelles rappresenta lo snodo naturale per chi in Europa si occupa di cooperazione fra Regioni. Il gruppo di lavoro interregionale a Bruxelles sarà

quindi il nucleo centrale di lavoro interregionale, luogo di relazioni anche con le reti europee e le strutture della Commissione Europea, che si articolerà con le seguenti azioni: gruppi interregionali tematici, sui tre temi già individuati come base del network, gruppi di lavoro con singole regioni al fine di verificare i temi e i soggetti dei partenariati, incontri e sessioni di lavoro generali del network Buone Prassi, partecipazione ad altre riunioni di network europei. L'articolazione operativa prevederà un coordinamento dell'azione con alcuni esperti settoriali e il coinvolgimento di esperti delle più significative realtà campane.

- **Gruppi di Lavoro tematici e geografici.** Al fine di presidiare specificamente tematiche di interesse e partenariati europei saranno costituiti gruppi di lavoro con altre regioni/enti europei per la promozione di partenariati e lo scambio di esperienze. Tale attività sarà realizzata con una o più regioni al fine di stabilizzare o ampliare partenariati stabili. Tenendo conto dei risultati delle attività svolte, i primi gruppi di lavoro che saranno costituiti sono: **Campania – Area Sud-Est della Romania**, con il coinvolgimento di città, province e agenzie pubbliche di sviluppo della Romania, sui temi dell'innovazione e scambi fra i sistemi produttivi, dell'ambiente e sostenibilità urbana. Tale azione segue gli incontri già avuti a Napoli e sarà definita con il prossimo Meeting delle Eccellenze ed una successiva missione campana in Romania, in fase di programmazione in primavera. Tale azione verrà gestita in sinergia e complementarietà con l'asse 2 del PO FESR Campania. **Network delle città**, a partire dal coinvolgimento di città tedesche che possiedono significative esperienze e buone prassi sul tema ambientale, per poi ampliarsi ad altre aree geografiche. Una prima azione che si programmerà nella prossima primavera è l'organizzazione di

una missione delle città medie o rappresentanze di aggregati omogenei di città medio-piccole, con incontri con rappresentanze di città tedesche. **Gruppo di lavoro per la competitività dei territori.** Tale azione, che sarà realizzata in stretta sinergia con l'obiettivo 2.6 del PO FESR Campania, tende a creare scambi di esperienze, reti e partenariati sul tema del marketing dei territori e dell'attrazione di investimenti, al fine sia di promuovere modelli di successo che di creare reti cooperative nelle relazioni con Paesi dell'area BRIC. Il gruppo di lavoro, che sarà istituito con alcune realtà regionali europee che hanno esperienze significative nel campo (sono in corso contatti con la Regione Vallonia e l'agenzia ACCIO' del governo catalano), potrà anche includere azioni di trasferimento rivolte alle aree dell'Est Europeo (Bulgaria in particolare).

- **Iniziative del Network Buone Prassi.** In base alle azioni già avviate nella fase preliminare, relative alla costituzione di un network di scambio di buone prassi fra regioni europee e alle attività dei gruppi e tavoli saranno realizzati eventi e iniziative di cooperazione. Una prima iniziativa "Meeting delle Eccellenze delle Regioni e dei Comuni Europei" è stata realizzata a febbraio 2010 a Napoli. Una seconda iniziativa è stata programmata per l'autunno 2010, sempre a Napoli, con un Salone Europeo delle Buone Prassi per la Cooperazione Territoriale Interregionale. Tale iniziativa sarà finalizzata a presentare buone prassi già realizzate dalle Regioni europee, sulle tematiche già condivise nel seminario di dicembre 2009 a Bruxelles, al fine di promuoverne la conoscenza e la trasferibilità fra le regioni europee. Saranno propedeutiche al Salone le attività dei gruppi e tavoli di lavoro già descritti e un'azione di scouting e classificazione che sarà fatta di concerto con gli altri attori del network. Le buone prassi individuate confluiranno nella Banca Dati realizzata con le azioni preliminari del Piano Stralcio.
- **Attività di animazione territoriale ed informazione.** Si prevede la realizzazioni di azioni mirate all'individuazione delle "buone prassi" campane e delle iniziative di potenziale interesse per la cooperazione interregionale presenti sul territorio regionale. Operativamente sarà rilanciata la manifestazione di interesse avviata con il Piano Stralcio, classificando le attività segnalate dai partner europei secondo i criteri metodologici del Network Buone Prassi ed alimentando il relativo data base. Ciò consentirà di avviare un'azione di promozione e comunicazione verso le aree regionali europee partner, allo scopo di valorizzare le eccellenze e le potenzialità campane; la promozione verrà realizzata sia con l'utilizzo dell'infrastruttura web disponibile, sia anche con la pubblicazione di schede e materiali informativi da veicolare presso i partner esteri e le Antenne Operative della Campania. Una seconda azione informativa sarà fatta verso il territorio regionale, con lo scopo di coinvolgere potenziali attori della cooperazione territoriale nel network e dare evidenza alle iniziative pubbliche previste.
- **Sviluppo e consolidamento di Antenne Operative della Regione Campania.** L'azione avviata di attivazione delle Antenne Operative vedrà una sua evoluzione secondo le linee stabili dal Piano Strategico. In primis si punterà a rafforzare le azioni già avviate in Germania, Francia, Spagna e Bulgaria con la definizione di strumenti e iniziative di valorizzazione delle eccellenze e potenzialità campane, tramite: l'utilizzo del portale web realizzato, lo sviluppo di ulteriori servizi sul portale sulle opportunità in Campania, la realizzazione di attività di promozione nelle aree di competenza e la definizione, secondo le linee richiamate nei precedenti wp, di specifici piani di azione della Campania. Una seconda attività è finalizzata all'ampliamento delle antenne operative in

Europa, puntando su quei territori con cui sono in fase di avvio programmi e rapporti partenariali.

- **Attività di studi, analisi e benchmarking.** Le attività di studi, analisi e benchmarking saranno finalizzate a sostenere l'azione di networking della Regione Campania con dati, informazioni ed elaborazioni relative al raffronto fra le policy di Stati e Regioni europee sul tema dell'innovazione e dell'imprenditorialità, in modo da poter contribuire a sostenere circuiti di scambio di esperienze e buone prassi sulle policy e gli strumenti adottati dalle diverse regioni e di fornire elaborazioni e studi utili. Tale attività si configura di per sé come iniziativa di networking della cooperazione interregionale sugli assi della ricerca e innovazione e dello sviluppo produttivo e degli scambi perché sarà realizzata nell'ambito di un network di ricerca (rete IPREG) cui già oggi aderiscono università e centri di ricerca sull'imprenditorialità e le piccole imprese di 13 paesi europei (l'Italia è rappresentata, su invito di IPREG, da un gruppo di ricerca del Dipartimento di Ingegneria Economico-gestionale dell'Università di Napoli Federico II). La rete ha sede in Svezia, presso lo Swedish Entrepreneurship Forum e ne fanno parte alcuni tra i migliori ricercatori europei sui temi dell'entrepreneurship e dello small business management. L'iniziativa è supportata inoltre dall'European Council for Small Business, la più importante associazione accademica europea sui temi dell'imprenditorialità e delle piccole imprese. Si propone di raggiungere in ognuno dei Paesi/Regioni partecipanti l'obiettivo di analizzare le policy per l'innovazione e l'imprenditorialità dei diversi Paesi partecipanti in modo da poter realizzare un'analisi comparativa sugli strumenti utilizzati e sui risultati raggiunti, portando quindi a definire un insieme di buone pratiche sulle quali attivare azioni di scambio fra i diversi soggetti. Le analisi saranno realizzate dai diversi partner di

progetto per ognuno dei Paesi partecipanti. I dati raccolti nell'analisi sul campo in ogni Paese saranno utilizzati per attività di benchmarking. In particolare, si effettuerà un confronto tra le politiche regionali proposte e attuate in Campania e le best practices che emergeranno a livello europeo. I risultati saranno presentati in pubblicazioni scientifiche, in eventi pubblici e infine in un evento speciale alla conferenza mondiale dell'International Council for Small Business a Stoccolma nel giugno del 2012.

B. RETE BIG

La Rete BIG – Business Innovation Gateway, è una delle azioni previste dal Piano Strategico Triennale della Cooperazione Interregionale della Campania, approvato con DGR n. 1920 del 30/12/2009. Tale Rete BIG intende costituire una piattaforma di scambio tra Regioni europee sui temi della ricerca, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico. L'obiettivo della rete è quello potenziare il sistema della ricerca *business oriented* attraverso una forte attività di networking tra enti di promozione dell'innovazione e incubatori internazionali che favorisca l'integrazione delle competenze e l'orientamento scientifico-tecnologico del sistema produttivo, delle reti di eccellenza e l'aggregazione delle PMI. Pertanto, l'obiettivo strategico è quello di costruire un network di supporto alle attività programmatiche regionali nei campi dell'innovazione applicata allo sviluppo economico e degli scambi in settori di interesse prioritario (ICT, Greentechnology, Media, ecc..). Obiettivi specifici sono: la creazione di una rete di scambi e contatti fra le imprese coinvolte negli Incubatori e Centri di Innovazione Europei, anche con meeting B2B e la creazione di servizi e di una piattaforma congiunta finalizzata a sostenere i processi di internazionalizzazione degli incubatori europee, in particolare verso le aree del Mediterraneo, della Cina e del Nord America. Per le azioni di avvio e costituzione della rete, previste nel presente piano operativo, sono già state messe in atto attività di contatto con incubatori e enti di promozione dell'innovazione europea e la rete europea dei BIC

EBN - European Business Network, con alcuni primi riscontri di adesione formale.

C. **ANIMAZIONE TERRITORIALE E SVILUPPO PARTENARIATI.**

Nella presente linea vanno inserite:

- **Azioni di assistenza ai partenariati.** I servizi di assistenza ai partenariati, già attivati nella fase del Piano Stralcio, con il Servizio Europa e Desk Paesi, avranno un loro significativo sviluppo nel corso del 2010. Tali servizi, in relazione all'esperienza e ai risultati raggiunti nella prima fase di azioni preliminari di cui al Piano Stralcio di Cooperazione Territoriale, confluiranno in un'unica unità che garantirà tutte le attività di interfaccia all'utenza, informazione, verifiche di fattibilità e avvio dei processi di ricerca partenariati, sia per quanto attiene alle iniziative rientranti nell'obiettivo 7.2 del PO FESR Campania 2007-2013, sia per gli altri programmi di cooperazione territoriale lanciati dalla Commissione Europea.
- **Informazione mirata.** Le attività di animazione territoriale e informazione saranno finalizzate a dare una dimensione globale e unitaria delle attività e dei risultati complessivi delle azioni di cooperazione interregionale della Campania, in modo da dare evidenza alle attività dei fondi strutturali e a far crescere una consapevolezza pubblica sugli effetti e le potenzialità del processo di integrazione europea. Le attività di informazione saranno gestite in modo da non sovrapporsi a quelle relative agli interventi del Piano Strategico e comunque in modo da utilizzare la grafica coordinata già elaborata in relazione all'operazione "Animazione e Comunicazione" di cui al Piano Stralcio. Ne consegue che, nell'ambito di tale operazione, saranno realizzate le sole attività di comunicazione complementari a quelle attivate sui singoli progetti e comunque necessarie a garantire pubblicità agli interventi finanziati con Fondi comunitari, in ottemperanza ai vigenti Regolamenti ed alla DGR 1592/2008 che fissa i criteri relativi alle attività di comunicazione del POR.

- **Organizzazione e partecipazione ad eventi.** L'obiettivo è sostenere le azioni di animazione e comunicazione, attraverso sia la programmazione di eventi regionali, con format predefiniti, sia a rafforzare azioni di contatto con attori esteri, attraverso la partecipazione ad eventi di rilevanza europea. In dettaglio, per il 2010 si prevede la promozione di incontri e la partecipazione ad eventi intersettoriali.
- **Attività di accompagnamento reti strategiche - REAL REG.** Tale attività sarà realizzata attraverso la rete REAL.REG. In linea con gli obiettivi della cooperazione interregionale, nell'ambito delle politiche comunitarie e del necessario adeguamento dei modelli e degli strumenti politico-amministrativi di gestione del territorio locale, l'iniziativa "Rete europea delle autorità locali e regionali: per lo sviluppo locale e le politiche Europee" (REAL. REG) si propone di realizzare un network istituzionale e tecnico fra le autorità regionali e locali e i rispettivi organismi tecnici al fine di sostenere il processo di riforma e decentramento amministrativo attraverso scambi di esperienze, workshop ed elaborazione e realizzazione di best practices, in particolare nel campo della gestione dei progetti internazionali collegati allo sviluppo locale e al settore della logistica e dei trasporti.

2) PROGETTI DI COOPERAZIONE SU AEROSPAZIO, ACCESSIBILITÀ E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE

Tra i seguiti operativi delle attività afferenti alle operazioni del Piano Stralcio, si segnalano l'avviamento delle azioni propedeutiche all'avviamento di progetti di cooperazione interregionale nei settori dell'Aerospazio, dell'Accessibilità e Logistica e della Sostenibilità Ambientale. I summenzionati ambiti rappresentano settori che in Campania hanno raggiunto e raggiungeranno livelli di eccellenza. È in tale contesto che la Regione può integrare, arricchendosi ulteriormente, il proprio livello attraverso l'esperienza, le buone pratiche appunto, sperimentate da altri Paesi in contesti simili. Accessibilità, Ambiente e Risorse, Ricerca e Innovazione rappresentano i "settori sfida" per lo sviluppo della Regione, su cui convogliare

intelligentemente le risorse disponibili, poiché rappresentano il punto di forza per lo sviluppo della Regione, il reale sostegno allo sviluppo regionale.

3) SUPPORTO ALLA REGIONE CAMPANIA PER LA GESTIONE DELLE MACROAZIONI A BANDO

Con la Deliberazione n. 112 del 15 febbraio 2010 dell'AGC 09- Rapporti con gli Organi Nazionali ed Internazionali in Materia di Interesse Regionale "POR FESR Campania 2007/2013. Obiettivo operativo 7.2 "Campania Regione aperta". Piano Strategico per il Coordinamento degli interventi di Cooperazione Territoriale. Macroazioni a bando", la Regione Campania ha deciso di avvalersi di Città della Scienza per il supporto tecnico ed operativo relativo alla realizzazione delle macroazioni a bando previste dal Programma Strategico per il Coordinamento degli Interventi di Cooperazione Territoriale 2007/2013, nei seguenti settori: a) Associazionismo e sostenibilità urbana, b) Ricerca, c) Sviluppo locale e società civile. Tali bandi riguarderanno interventi concernenti soggetti privati, pubblici e misti, con assegnazione dei finanziamenti tramite la presentazione di domande di finanziamento e successiva selezione sulla base di criteri di ammissibilità e di selezione delle operazioni. Tale deliberazione è in linea con quanto definito nella DGR n. 1594/2008 relativamente alla realizzazione delle attività a titolarità regionale ricomprese nel suddetto Programma Strategico da espletare attraverso Città della Scienza SpA e con quanto definito con DGR n. 1920 del 30.12.2009, che ha provveduto ad approvare il Programma Strategico per il Coordinamento degli Interventi di Cooperazione Territoriale Europea.

Sviluppo e Marketing del Territorio

La programmazione regionale in settori rilevanti per lo sviluppo economico e per la qualità della vita dei cittadini è sempre più saldamente correlata agli indirizzi programmatici ed ai piani d'azione dell'Unione Europea.

Sono molti, infatti, i progetti e le iniziative che possono essere realizzati con i contributi comunitari e nazionali assegnati alle Regioni, alle amministrazioni locali ed altri soggetti interessati.

In questo modo i soggetti proponenti o attuatori di tali programmi sono in grado di calibrare la loro azione e di massimizzare le ricadute positive sul territorio, inteso come sistema che comprende cittadini, imprese ed istituzioni. Città della Scienza è in grado di supportare attivamente questo processo, contribuendo a ottimizzare l'impiego di risorse comunitarie, nazionali e regionali all'interno delle strategie disegnate dalla Regione.

In questo quadro, Città della Scienza, attraverso la progettazione e l'implementazione del progetto "Enogustoteca Regionale della Campania", ha inteso sperimentare un nuovo modello di marketing territoriale che mette a sistema la filiera vitivinicola campana proponendo una piattaforma con soluzioni innovative finalizzate al raggiungimento dei seguenti principali obiettivi:

- promozione e vendita dei vini campani;
- valorizzazione delle competenze degli attori coinvolti nella filiera vitivinicola campana;
- valorizzazione dei territori legati alle produzioni vitivinicole campane.

Il plus del progetto è fondamentalmente costituito dall'elemento "innovazione" che si caratterizza in Vigna Felix attraverso:

- ✓ l'innovazione di processo: tra le modalità distributive è prevista la realizzazione di un sistema di affiliazione con la formula del franchising. In questo caso si tratterebbe del primo circuito di franchising in cui operano Pubblico e Privato;

- ✓ l'innovazione di prodotto: Vigna Felix non è solo una vetrina commerciale dislocata sul territorio regionale, bensì uno spazio in cui coesistono exhibit sensoriali, allestimenti scenografici, aree di degustazione, promozione e vendita utilizzabili anche per eventi e manifestazioni;
- ✓ l'innovazione tecnologica: le bottiglie esposte a Vigna Felix sono dotate di un codice a barre, che consente loro di "parlare" (attraverso l'utilizzo di un palmare in grado di leggere il codice a barre) e consentire al visitatore-potenziale acquirente di visualizzare informazioni utili e applicazioni multimediali (video, mappe, etc.).

Suddetta piattaforma integrata opera dal punto di vista strategico su varie dimensioni (informativa, commerciale, formativa, consulenziale, svago) facendo del marketing esperienziale e del networking i fattori critici di successo.

L'Enoteca regionale campana, denominata **Vigna Felix**, è dunque uno strumento a supporto del comparto vitivinicolo, che mette in relazione i luoghi di eccellenza del vino e di tutta la qualità agroalimentare campana.

E' evidente che Vigna Felix si propone come progetto replicabile, sebbene con modalità differenti e ad hoc, anche per altre filiere produttive regionali che necessitano di una forte integrazione e valorizzazione del binomio territorio – prodotti in prospettiva turistica, culturale ed economica.

Città della Scienza S.p.a. dal punto di vista metodologico, è il collettore di informazioni e risorse derivanti sia dall'esterno che dall'interno e si rende soggetto "promotore" di un processo di lavoro (suddiviso in fasi temporali con attività ed output definiti) in grado di tradurre operativamente le linee strategiche e i piani che di volta in volta la Regione definisce per la valorizzazione di una determinata filiera produttiva.

Tale area rappresenta un nuovo ambito operativo di Città della Scienza volta a sostenere le politiche regionali di sviluppo locale, riuscendo nel contempo a prevenire e combattere la disoccupazione ed

investire nelle risorse umane e promuovendo un alto livello di occupazione del personale dipendente e di integrazione sociale tra Istituzioni, operatori economici, mondo universitario, e competenze professionali diffuse sul territorio.

L'obiettivo generale è l'elaborazione di un modello settoriale innovativo per migliorare l'efficacia delle azioni finanziate dalla Regione Campania.

Il progetto si pone i seguenti obiettivi specifici:

- individuare le principali opportunità di sviluppo sostenibile per la filiera vitivinicola,
- favorire lo sviluppo socio economico del territorio attraverso l'identificazione degli strumenti e delle attività rilevanti in grado di favorire reali e misurabili opportunità di crescita economica del settore con ricadute culturali e turistiche,
- confrontare le opportunità di sviluppo del vino campano con le "buone procedure europee" per lo sviluppo economico,
- sviluppare la struttura distributiva attraverso la registrazione delle competenze economiche ed istituzionali degli operatori, attraverso l'innovazione tecnologica e la loro partecipazione nel pianificare politiche locali di innovazione strategica a livello locale,
- implementare modelli per l'organizzazione dei servizi di rete, provando a sviluppare sistemi integrati che sono attivi sul territorio (agenzie pubbliche e private, enti locali, aziende),
- supportare l'occupazione locale attraverso la riqualificazione degli operatori che lavorano nelle aree e sub-aree esaminate, ed inoltre per formare nuove figure professionali secondo i bisogni degli utenti (aziende, disoccupati),
- sperimentare nuovi strumenti per favorire l'innovazione tecnologica nelle imprese, il riposizionamento strategico, la crescita qualitativa, l'adeguamento delle competenze degli operatori economici ed istituzionali, le decisioni degli amministratori e la partecipazione degli attori principali (imprese, enti, intermediari commerciali, turisti, ecc.) alla programmazione delle politiche e delle strategie locali per l'innovazione, l'occupazione e lo sviluppo sostenibile,
- promuovere i servizi legati alla promozione e la commercializzazione del vino per e migliorare la loro immagine per i clienti potenziali attraverso

azioni specifiche di marketing e la cura degli spazi e del lay out distributivo.

La prospettiva aperta dall'implementazione del Progetto "Enogustoteca Regionale della Campania" consente a Città della Scienza S.p.a. di poter disporre di know how costituito da un capitale di competenze, prassi e procedure che potrebbero essere applicate e gestite anche per iniziative diverse.

Il punto di partenza può essere rappresentato dalla necessità della Regione Campania di impiegare fondi comunitari per lo sviluppo e la valorizzazione di ulteriori filiere produttive regionali che si intersecano e talvolta rappresentano territori dalla forte identità culturale, sociale ed economica.

Dal punto di vista metodologico, per l'applicazione del modello di sviluppo suddetto, Città della Scienza S.p.a. potrebbe assistere la Regione Campania per le seguenti attività strategiche:

- ✓ Ricerca e Analisi di Benchmarking della migliore soluzione di sviluppo locale da applicare ad un territorio, ad un prodotto, un marchio etc.
- ✓ Pianificazione e Progettazione di interventi, piani e azioni di sviluppo locale.
- ✓ Coordinamento di iniziative già esistenti o in fieri.
- ✓ Affiancamento ad iniziative già esistenti o in fieri.

I diversi strumenti di applicazione del cosiddetto modello di sviluppo locale potrebbero invece essere:

- Progettazione ed implementazione di piani di marketing territoriale e di sviluppo locale.
- Organizzazione di tavole rotonde
- Sviluppo di patti territoriali
- Organizzazione di fiere, workshop e meeting e/o assistenza alla partecipazione a manifestazioni promozionali
- Attività didattiche e formative
- Attività editoriali on line ed off line

- Consulenza/assistenza per il lancio ed il rilancio di marchi territoriali

Assistenza Tecnica ad Azioni di Sistema

Nell'ambito della programmazione regionale si inseriscono interventi complessi a sostegno dei settori ritenuti strategici per il rilancio dell'economia regionale e la riqualificazione del tessuto produttivo della Campania, con la definizione di partecipazioni che talvolta postulano l'intervento di partenariati complessi.

In quest'ambito Città della Scienza si candida ad erogare un supporto all'Istituzione Regionale in forza delle esperienze già maturate e delle competenze presenti in azienda.

Nello specifico Città della Scienza è in possesso delle necessarie expertise per sovrintendere le fasi di definizione dei processi complessi a governo del complessivo intervento, di istruttoria relativa all'ammissibilità, con particolare riferimento alla cantierabilità, delle proposte presentate e di istruttoria tecnica di valutazione delle proposte presentate.

Nell'ambito di tale programmazione si inserisce a pieno titolo il Contratto di Programma Regionale, che rappresenta il principale strumento agevolativo finalizzato a promuovere interventi complessi a sostegno dei settori regionali ritenuti strategici, ispetto al quale Città della Scienza ha già in corso di erogazione un servizio di assistenza tecnica le cui finalità richiamano quelle precedentemente citate, con particolare riferimento ai programmi di investimento a carattere produttivo e trasferimento tecnologico, agli investimenti in infrastrutture di supporto e gestione di servizi comuni ed ai programmi di internazionalizzazione.

La Regione Campania, inoltre, con decreto 39 del 27/04/2009, ha individuato in Città della Scienza spa l'organismo in house per le attività di assistenza tecnica per i bandi per l'imprenditoria femminile, giovanile, dell'artigianato, per le procedure di attuazione in ambito di legislazione energetica e per le attività di animazione territoriale e di comunicazione web.

- Assistenza tecnica e supporto alla gestione del Regime Regionale di Aiuto a favore dell'imprenditoria e del lavoro autonomo delle donne di cui all'art. 25 della L.R.24/2005.
- Assistenza tecnica e supporto alla gestione del Regime Regionale di Aiuto per l'imprenditoria giovanile di cui all'art. 42 della L.R. 15/2002 Supporto ed assistenza tecnica alla gestione del nuovo regime di aiuto in favore delle imprese artigianali di cui al Bando 2007 (D.D. 358/2007)
- Assistenza tecnica in merito al procedimento di autorizzazione sulle fonti rinnovabili in attuazione del DL 387/2003
- Gestione ed attivazione degli sportelli informativi di supporto alle imprese sul territorio
- Gestione informativa delle procedure inerenti gli interventi previsti dal programma di incentivi varato dall'Assessorato alle Attività produttive
- Gestione dei siti web
www.sarannoinprenditrici.it –
www.economicampania.it.

La tipologia erogativa dei servizi è suscettibile di ingegnerizzazione tale da essere replicata in contesti programmatori differenti, in cui l'Istituzione Regionale esercita un fabbisogno diretto o indiretto di affiancamento strettamente tecnico, rispetto al quale la dotazione tecnica di capitale umano presso Città della Scienza appare perfettamente adeguata.

Il progetto prevede:
