

PON GOVERNANCE E CAPACITA' ISTITUZIONALE 2014-2020
ASSE 3 – OBIETTIVO SPECIFICO 3.1 - AZIONE 3.1.4
CUP E81B17000050006



Sistema Integrato di Supporto alla PROgettazione degli Interventi Territoriali

HANDBOOK SULLE BEST PRACTICES INTERNAZIONALI DI ECOSISTEMI, POLITICHE E PROGRAMMI A SUPPORTO DELL'INNOVAZIONE E LA CRESCITA

Esperti:

Pietro Marcolini

Giovanni Zazzerini

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE.....	3
1.1 IL CONCETTO DI ECOSISTEMA E IL SUO RUOLO NELLE STRATEGIE DI SVILUPPO	3
1.2 METODOLOGIA	3
2. GLI ECOSISTEMI INDIVIDUATI.....	5
2.1. TABELLA DI SINTESI DELLE BEST PRACTICES INTERNAZIONALI.....	6
2.2. REPUBBLICA Ceca - PRAGA.....	8
2.3. FINLANDIA - HELSINKI-UUSIMAA	14
2.4. LITUANIA - VILNIUS.....	20
2.5. IRLANDA – DUBLINO.....	27
2.6. GERMANIA HEIDELBERG–MANNHEIM	32
2.7. SPAGNA – BARCELLONA	38
2.8. AUSTRIA.....	44
2.9. SLOVENIA - REGIONI DI ZAHODNA E VZHODNA	51
2.10. FRANCIA - ÎLE-DE-FRANCE	57
2.11. SVIZZERA	61
2.12. ESEMPI DI ECOSISTEMI COMPANY-DRIVEN	65
3. FOCUS SU PROGRAMMI E STRUMENTI.....	74
3.1. GERMANIA – INVEST	74
3.2. UK - BUSINESS BASIC FUND E SMALL BUSINESS LEADERSHIP PROGRAMME	78
3.3. DANIMARCA – CENTRI REGIONALI DI SVILUPPO IMPRENDITORIALE	81
3.4. FINLANDIA – NIY.....	86
3.5. FRANCIA - LANGUEDOC-ROUSSILLON	92
4. LA REPLICABILITÀ DELLE BEST PRACTICES	97

1. INTRODUZIONE

1.1 IL CONCETTO DI ECOSISTEMA E IL SUO RUOLO NELLE STRATEGIE DI SVILUPPO

Sulle caratteristiche degli ecosistemi imprenditoriali e dell'innovazione la letteratura di economia industriale è ampia. L'Italia gode di particolare reputazione nella propensione alle innovazioni combinatorie e nella vitalità degli ecosistemi dell'innovazione basati sulla contiguità territoriale. Proprio sulla promozione di un numero selezionato di ecosistemi innovativi si basano le proposte di politica industriale di alcuni tra i maggiori paesi europei, come i poli di competitività francesi, i centri catapulta britannici o i quindici distretti tecnologici tedeschi.

L'ecosistema innovativo è fatto di accordi formali (ad esempio di contratti di rete) e informali che spaziano da ricerca e progettazione a infrastrutture informatiche, commercio elettronico, formazione del personale, approvvigionamento, logistica, distribuzione e servizi post-vendita, servizi tecnologici e professionali.

Vi è sufficiente evidenza empirica che: a) le imprese più capaci di interconnettersi con l'ambiente esterno fanno più innovazione di prodotto e di processo; b) la maggiore interconnessione genera maggiore competitività sul mercato interno e soprattutto sui mercati esteri; c) la capacità di operare in connessione ambientale aumenta al crescere della dimensione media dell'impresa in termini di addetti e fatturato.

L'ecosistema è considerato un riferimento per l'intervento pubblico se costituisce un concreto elemento a favore di una progressiva aggregazione di attività imprenditoriali, intorno a progetti industriali innovativi, in un'ottica di sistema tale da coinvolgere una pluralità di soggetti.

Non ultima tra le cause della caduta della produttività in Italia (la crescita del Pil potenziale è scesa dal 3,5 per cento all'inizio degli anni Settanta a circa zero nell'ultimo quindicennio), vi è la mancanza di soggetti pubblici e privati orientati a coordinare l'ecosistema e a colmare il gap tra i tanti luoghi di eccellenza tecnologica (università e centri di ricerca) e le numerosissime imprese, che sono i soggetti in grado di trasformare scoperte scientifiche in innovazione tecnologiche, produttive, organizzative. Il sistema tedesco costituisce, sotto tale profilo, un riferimento virtuoso: in esso agli 83 istituti del Max Planck (ricerca "di base") si affiancano i quasi 70 centri della società Fraunhofer dedicati al trasferimento tecnologico alle imprese, finanziati per circa due terzi dal settore privato. Inoltre, la Germania è all'avanguardia nella formazione superiore, mirata a valorizzare il capitale umano attraverso un articolato sistema che vede operare, accanto ai tradizionali atenei universitari, quasi duecento Fachhochschule (istituti tecnici superiori) e più di cento "università imprenditoriali", ovvero università delle scienze applicate. La missione di queste ultime, alle classiche funzioni di istruzione e ricerca, ne aggiunge una terza – fondamentale – di creazione e sviluppo di imprese.

1.2 METODOLOGIA

Le aree considerate per gli ecosistemi di riferimento appartengono a dieci Paesi europei; per alcuni di tali ecosistemi si è cercato di considerare realtà in grado di rappresentare sia il contesto "ad alto potenziale di crescita", sia contesti meno favorevoli: definibili "dinamici – in crescita"; "statici - in difficoltà". I criteri per l'individuazione delle aree sono stati quelli di due repertori/sistemi di catalogazione di aree che presentano criteri di selezione inerenti alle capacità di crescita di un ecosistema: il Regional Innovation Scoreboard (RIS) del 2019, che contempla classificazioni per le regioni europee e il Global Innovation Index (GII) del 2019, che considera i cluster a livello mondiale. La visione spaziale delle prestazioni dell'innovazione che sottende il GI, è radicata nel riconoscimento che le attività di innovazione tendono a concentrarsi geograficamente. In altre parole, le performance innovative spesso variano in modo sostanziale all'interno dei paesi e la prospettiva del cluster evidenzia dove tali performance sono più rilevanti, almeno per quanto riguarda la dimensione S&T dell'innovazione. Il GI definisce tre posizionamenti con riferimento ai primi 100 cluster: A) Top 33 cluster; B) 34° - 66°; C) 67° - 100°.

La ripartizione per contesto delle aree estratte dai due repertori, presenta ovviamente gradi di arbitrarietà in relazione all'incrocio con il posizionamento nelle due graduatorie. I casi di Helsinki e Dublino evidenziano come i due repertori considerati possano anche dare risultati molto diversi per le stesse realtà.

GLI ECOSISTEMI CONSIDERATI

Denominazione /Contesto	ad alto potenziale di crescita	dinamici – in crescita	statici – in difficoltà
RIS 2019	Innovation Leaders /Strong Innovators	Moderate Innovators	Modest Innovators
GII 2019	Top 33 cluster: A	34°-66°: B	67°-100°: C
Ecosistemi territoriali			
Francia	Île-de-France		
Spagna		Barcelona - Cataluña	
Germania	Mannheim		
Irlanda	Regione di Dublino		Dublin
Finlandia	Helsinki-Uusimaa		
Slovenia		Zahodna & Vzhodna Slovenija	
Austria	Paese		
Svizzera	Paese		
Lituania		Vilnius-Lithuania	
Repubblica Ceca		Praga	

È stato considerato anche il Global Startup Ecosystem (GSE). La graduatoria 2019 del GSE vede l'ecosistema di Parigi (classificata nona in graduatoria), superare il rank di Berlino (decima in graduatoria); migliorano anche Stoccolma e Amsterdam mentre fanno il loro ingresso nelle prime 30 ben 4 aree europee, in ordine di posizione nella graduatoria: Losanne-Berna-Ginevra, Barcellona, Dublino, Monaco. Al 2019, dunque, gli Ecosistemi globali di Startup localizzati in Europa presenti tra i primi 30 sono ben 9: Londra, Parigi, Berlino, Stoccolma, Amsterdam, Losanna-Berna-Ginevra, Barcellona, Dublino e Monaco (cfr. Global Startup Ecosystem Report 2019, pag.30).

Anche in questo rapporto si evidenzia il dinamismo degli ecosistemi definendo quattro tipologie:

- 1) **Ecosistemi leader** in grado di creare almeno 30 miliardi di dollari di valore (New York City, Londra e Pechino)
- 2) **Ecosistemi Major Hubs.** Città globali che hanno una storia di alte prestazioni. In Europa, Berlino era, un tempo, il centro indiscusso del continente dopo Londra. Negli ultimi anni, trainati principalmente dalla forte performance di *Deep Tech*, Parigi e Stoccolma hanno rafforzato le loro posizioni rispetto a Berlino. Tra i principali hub, tre ecosistemi si distinguono per la loro crescita negli ultimi sette anni e il loro rapido aumento nelle classifiche: Shanghai, Stoccolma e Amsterdam.
- 3) **Ecosistemi Momentum** che sono ecosistemi che hanno sperimentato una crescita importante. Monaco di Baviera, ad esempio, è tra i primi 10 ecosistemi di *Advanced Manufacturing & Robotica* (il sottosettore in più rapida crescita a livello globale).
- 4) **Ecosistemi Sfidanti:** ecosistemi attualmente al di fuori della classifica dei primi 30 ma in rapida crescita. Si tratta di un gruppo diversificato, con Lagos e Jakarta a fianco di Mosca e Melbourne. Esistono tra loro agglomerati urbani giganti (Tokyo, popolazione 38 milioni) e piuttosto piccoli (Grande Helsinki, popolazione 1,5 milioni). Questa giustapposizione ricorda che le prestazioni dell'ecosistema non dipendono semplicemente dalla dimensione della popolazione.

The 2019 Global Startup Ecosystem

	Ranking	Change from 2017
Silicon Valley	1	0
New York City	2	0
London	3-4	0
Beijing		▲ 1
Boston	5	0
Tel Aviv	6-7	0
Los Angeles		▲ 3
Shanghai	8	0
Paris	9	▲ 2
Berlin	10	▼ -3
Stockholm	11	▲ 3
Seattle	12	▼ -2
Toronto-Waterloo	13	▲ 3
Singapore	14	▼ -2
Amsterdam-StartupDelta	15	▲ 4
Austin	16	▼ -3
Chicago	17	▲ 1
Bangalore	18	▲ 2
Washington, D.C.	19	NEW
San Diego	20	NEW
Denver-Boulder	21	NEW
Lausanne-Bern-Geneva	22	NEW
Sydney	23	▼ -6
Vancouver	24	▼ -9
Hong Kong	25	NEW

2. GLI ECOSISTEMI INDIVIDUATI

L'analisi degli ecosistemi considerati ha privilegiato, quando possibile, le *imprese a crescita elevata* (*high growth firms*), quelle che crescono del 10% annuo o più, cui l'occupazione è aumentata del 10% annuo o più per un periodo di tre anni e che hanno assunto almeno 10 dipendenti all'inizio del periodo, che svolgono quindi un ruolo importante nella crescita economica delle città e delle regioni attraverso il loro contributo alla produttività e all'innovazione (Commissione Europea, 2017). Le imprese a crescita elevata si situano principalmente nelle regioni metropolitane, eccezion fatta per Portogallo e Italia, sebbene la loro incidenza all'interno dei paesi risulti considerevolmente differenziata. In diversi Stati membri, Slovacchia, Ungheria e Repubblica Ceca in particolare, la grande differenza tra regioni è dovuta per lo più all'elevato numero di imprese ad alta crescita operanti nella regione metropolitana della capitale.

L'analisi considera anche le *start-up* e le politiche per moltiplicarle e consolidarle fino a renderle efficienti e attraenti agli investitori. Le Startup sono considerate primari motori della crescita economica che possono contribuire a creare molti posti di lavoro all'interno dell'Unione Europea. Nel 2016 la Commissione Europea ha adottato un'iniziativa per migliorare la situazione economica e normativa per startup e scaleup, comprendente il monitoraggio degli *Ecosistemi* di startup, dove il termine *ecosistema* è assunto per definire la struttura consolidata a supporto della fondazione e della crescita di start-up a livello nazionale, struttura composta da stakeholder come università, associazioni, istituzioni politiche e società di investimento come *venture capital* e *angel investor*, che investono a titolo privato in imprese innovative. Il termine startup non ha una definizione ufficiale, ma di solito si basa su tre criteri, vale a dire: *età* di meno di dieci / cinque anni a seconda del settore; *innovazione* (di prodotto, servizio o modello di business); *obiettivo crescita* (intenzione di aumentare il numero di dipendenti e / o mercati in cui opera).

Parlando di strategie regionali per l'innovazione, la letteratura economica ha identificato tre fatti stilizzati: a) l'innovazione non è distribuita uniformemente tra le regioni, b) l'innovazione tende a concentrarsi spazialmente nel tempo e c) anche le regioni con capacità di innovazione simili, hanno modelli di crescita economica diversi. I tentativi di monitorare i sistemi regionali di innovazione e le performance in termini di innovazione delle regioni, sono ostacolati dalla mancanza di dati sull'innovazione regionale.

Le strategie per l'attrattività del capitale umano costituiscono un ulteriore criterio per valutare le strategie e le misure da proporre a riferimento. Tra gli ecosistemi considerati non sono rari i casi di strategie specifiche destinate ad attrarre risorse umane qualificate, talenti, utilizzando le strumentazioni più varie: dagli studenti impegnati all'estero che vengono stimolati alla valorizzazione internazionale del loro ecosistema di provenienza (è il caso dell'Ile-de-France), al caso della concessione di permessi temporanei, a fondatori di startup, per vivere e lavorare in un paese come la Lituania per un periodo di 1 anno, con la possibilità di prorogarla per un altro anno, permesso esteso ai familiari degli imprenditori, senza che sia necessario investire un determinato importo di capitale nell'azienda o assumere un certo numero di dipendenti.

2.1. TABELLA DI SINTESI DELLE BEST PRACTICES INTERNAZIONALI

La tavola che segue mette in evidenza le corrispondenze tra *l'analisi di benchmarking internazionale* nelle indicazioni raccolte per le principali strategie e le misure attuate dagli ecosistemi, da un lato; gli ecosistemi considerati sono ripartiti secondo tre categorie, la prima delle quali da noi enucleata per tener conto delle diverse condizioni di contesto nelle quali le caratteristiche monitorate per individuare gli ecosistemi (high growth firms, start-up, performance innovative, performance in termini di attrattività).

Denominazione /Contesto	<i>ad alto potenziale di crescita</i>	<i>dinamici – in crescita</i>	<i>statici – in difficoltà</i>	<i>Programma principale</i>	<i>Principali Beneficiari</i>
RIS 2019 *	Innovation Leaders / Strong Innovators	Moderate Innovators	Modest Innovators		
GII 2019 **	Top 33 cluster	34°-66°	67°-100°		
Ecosistemi territoriali					
<i>Francia</i>	Île-de-France			Trofei della regione di Parigi per l'innovazione digitale nell'istruzione superiore (trofei EdTech) a sostegno dei processi di ammodernamento delle strutture e dei contenuti formativi nell'istruzione superiore.	Giovani talenti, ma anche diplomati che non riescono a laurearsi.
<i>Spagna</i>		Barcelona - Cataluña		FOND-ICO Global ha scopo di promuovere la creazione di fondi di capitale di rischio gestiti privatamente che investono in società spagnole in tutte le fasi di sviluppo. È un "Fondo di fondi" pubblico da 1,5 miliardi di euro, ha sostenuto la creazione di fondi di venture capital che hanno poi investito in start-up emergenti. Da allora, le porte del finanziamento del capitale di rischio si sono aperte, passando da € 200 milioni nel 2013 a oltre € 1 miliardo nel 2018.	Venture capital, imprese in cerca di nuove forme di finanziamento.
<i>Germania</i>	Mannheim			Il programma go-cluster del Ministero federale dell'economia e dell'energia riunisce un centinaio di cluster all'avanguardia nei processi di innovazione e rappresentativi della diversità tecnologica nell'industria del paese. La partecipazione al programma offre una serie di vantaggi ai cluster di innovazione, ai loro attori e ai partner che supportano i cluster. Tra i vantaggi: certificato di qualità ed efficienza; visibilità nazionale e internazionale, attività di rete, diritto a richiedere fondi.	I cluster attivati nelle regioni italiane.
<i>Irlanda</i>	Regione di Dublino		Dublin	Smart District ha obiettivo principale di far interagire le PMI, i residenti e i rappresentanti del governo locale che si trovano ad affrontare sfide, con aziende tecnologiche che possono risolvere queste sfide. Gli Smart District collegano questi gruppi in modo che possano trovare soluzioni innovative, che possano testarle e migliorarle sinergicamente. Il team di distretto facilita inoltre lo spiegamento di prototipi di queste soluzioni nell'area, garantendo che i relativi progetti ricevano l'assistenza di cui potrebbero aver bisogno dal Consiglio comunale della città.	Professionisti e imprese, residenti e non; centri di ricerca privati e pubblici.
<i>Finlandia</i>	Helsinki-Uusimaa			La quota di PMI fortemente orientate alla crescita su tutte le PMI finlandesi è, secondo un recente rapporto del Ministero dell'economia e dell'occupazione, attualmente dell'11%. Le high growth firms della regione di Helsinki-Uusimaa costituiscono al 2015 il 42% di tutte le High growth firms finlandesi e il loro numero è aumentato del 10% rispetto al periodo di crescita precedente.	

<i>Slovenia</i>		Zahodna Slovenija - Vzhodna Slovenija		<i>Start-up Slovenja</i> è stata lanciata nel 2011 da vari partner in cooperazione con il Governo (attraverso il Fondo per le imprese sloveno e il Ministero dello sviluppo economico e della tecnologia) con l'idea di creare una rete di supporto globale per la costruzione e il lancio di start-up. Le start-up ricevono anche formazione e tutoraggio intensivi, sovvenzioni e prestiti (risorse raccolte specie nei mercati dei capitali di rischio ma anche con alcuni casi di crowdfunding). Organizza eventi internazionali e svolge azione di lobbying. Questo approccio all'ecosistema nazionale di start-up si sta espandendo oltre confine: Start-up Slovenia ha collaborato con partner in Austria e Italia per lanciare l'iniziativa Start-up Alpe-Adria.	Start-up
<i>Austria</i>	Paese			Con la strategia <i>land of founders</i> il governo austriaco ha assunto l'obiettivo di rendere la Repubblica alpina il paese più adatto ai fondatori di imprese in Europa entro il 2020 ; Land of Founders prevede cinque principali aree di intervento e 40 misure individuali: tra cui un pacchetto di sostegno all'avvio di impresa con un volume di 185 milioni di euro, un visto di avvio per i fondatori internazionali, una riduzione dei costi del lavoro non salariali durante i primi tre anni, nonché fondi per <i>business angel</i> .	Start-up, High-Growth Firms, PMI, ricercatori
<i>Svizzera</i>	Paese			Fideiussioni per PMI. Ne sono beneficiari PMI, artigianato, start-up; riguardano fideiussioni per crediti bancari fino a un max. di 1 milione di franchi. Le cooperative di fideiussione, sostenute dalla Confederazione, consentono alle PMI di accedere più facilmente ai crediti bancari. Attualmente la Svizzera ha tre cooperative di fideiussione regionali e una organizzazione nazionale dedicata alle donne.	PMI, artigianato, start-up
<i>Lituania</i>		Vilnius-Lithuania		Tre iniziative a sostegno delle startup: 1) Startup Lithuania, promossa da Enterprise Lituania, istituzione governativa che mira a sostenere la creazione di imprese, l'imprenditorialità e l'esportazione; 2) SEB innovation center, Centro di innovazione con spazio di co-working per organizzazioni del settore fintech e altre start-up innovative che cercano cooperazione con le banche; 3) start-up Visa, che vuole attrarre imprenditori ambiziosi dall'estero.	Startup, Imprenditori esteri
<i>Repubblica Ceca</i>		Praga		Innovation vouchers utilizzati dalle imprese e orientati all'aumento della domanda da parte delle imprese per gli istituti di ricerca, una maggiore funzionalità delle procedure interne e delle regole relative alla collaborazione tra ricercatori e aziende. Implementato in una prima regione ha rapidamente ispirato altre regioni del Paese.	Imprese

Riferimenti

Commissione Europea 2017, Settima relazione sulla coesione economica, sociale e territoriale. *La mia regione, la mia Europa, il nostro futuro*

EU StartUp Monitor 2018 Report

Lima R. 2018. "Human Capital for Economic Growth: Moving Toward Big Data" in Bellandi M., Biagi B., Faggian A., Marrocu E., Usai S. (Eds) 2018, *Percorsi di sviluppo regionale oltre la crisi*, FrancoAngeli, Milano

Onida F. 2016, "Dai distretti agli ecosistemi innovativi", Lavoce.info 22 marzo 2016

2.2. REPUBBLICA CECA - PRAGA

In sintesi

Nella Repubblica Ceca, al 2015, erano High-Growth Firms 3.962 imprese, pari al 10,6% di tutte le imprese della Business Economy ceca con almeno 10 dipendenti; si tratta di una quota leggermente superiore alla media UE (9,9%). Quote maggiori di HGF nel Paese si registrano nei servizi amministrativi e di supporto (con una percentuale del 15,2%), nei servizi di informazione e comunicazione (in questo caso la quota è del 14,9%), nelle attività di trasporto-logistica (14,5%). Ma la forte crescita che di recente caratterizza l'intero tessuto delle PMI ceche, dovrebbe continuare nei prossimi anni e per il periodo 2017-2019 si stima che il valore aggiunto PMI dovrebbe aumentare del 15,7%. In termini assoluti, si stima che in tale periodo le PMI abbiano creato circa 9mila posti di lavoro. La Repubblica Ceca si è posta per l'attuale periodo di programmazione economica l'obiettivo di primeggiare in Europa per capacità innovative e di portarsi "tra le élite innovative europee". La dinamica macro sembra supportare tali obiettivi e le caratteristiche culturali e produttive, del turismo e del terziario avanzato, costituiscono terreno favorevole per riuscirci.

Alcune misure, come gli innovation voucher hanno mostrato un impatto decisamente positivo su alcuni fattori per lo sviluppo di High-Growth Firms: in questo caso il trasferimento tecnologico e la crescita della fiducia reciproca tra imprese e centri di ricerca. Gli obiettivi principali del voucher di innovazione sono l'aumento della domanda per gli istituti di ricerca, una maggiore funzionalità delle procedure interne e delle regole relative alla collaborazione tra ricercatori e aziende. Dopo cinque anni di implementazione del voucher per l'innovazione, si è riscontrato un buon successo per il trasferimento di tecnologie tra università, centri di ricerca e aziende. Il motivo principale consiste nella semplicità dello strumento. Il programma di sostegno alle PMI "Partnership per il trasferimento delle conoscenze" rafforza l'interazione tra imprese, centri di ricerca e organizzazioni di diffusione delle conoscenze. Con l'obiettivo di trasferire conoscenze sui processi di produzione, nuovi prodotti e servizi. Il programma mira anche a migliorare le procedure per la certificazione del prodotto. Il paese si è dotato di un portale per gli appalti elettronici e il governo ha introdotto misure di protezione per le PMI contro i ritardi di pagamento. Inoltre, la nuova legge sugli appalti pubblici esemplifica il processo per incoraggiare le PMI a partecipare.

Aspetti chiave dell'ecosistema

Sulla base di concrete iniziative di evoluzione produttive attuate negli anni scorsi, le attuali favorevolissime dinamiche macro registrate dalla Repubblica Ceca fanno supporre che la nuova strategia di innovazione ceca per il 2030, sviluppata in stretta collaborazione con i leader della comunità scientifica e commerciale e composta da pilastri incentrati su aspetti quali la digitalizzazione, l'infrastruttura intelligente, l'ecosistema di avviamento delle imprese e la ricerca e sviluppo, possa avere successo e porti il Paese "tra le élite innovative europee". Il paese ha un rendimento superiore alla media UE in materia di aiuti di Stato e appalti pubblici, competenze e innovazione (se misurate esclusivamente nel contesto degli indicatori SBA), accesso ai finanziamenti. Si comporta al di sotto della media UE in materia di imprenditorialità, amministrazione reattiva, mercato unico e internazionalizzazione. Per il periodo 2014-2020, il quadro per il sostegno strategico alle PMI è stato definito nella "Strategia di sostegno alle piccole e medie imprese 2014-2020". I progressi più significativi nel 2017 e nel primo trimestre del 2018 sono stati nel settore delle competenze e dell'innovazione. In questo periodo sono state introdotte varie misure incentrate principalmente sul sostegno alla ricerca, allo sviluppo e all'innovazione per le PMI ceche.

L'economia ceca ha continuato a espandersi anche nel 2018, pur se in misura più moderata rispetto al 2017: è cresciuta principalmente per effetto dalla domanda interna. Gli investimenti sono aumentati, per effetto del fabbisogno di automazione nel settore manifatturiero e per un'impennata degli investimenti pubblici sostenuti dai fondi dell'UE. La rapida crescita dei salari e i livelli record di occupazione hanno inoltre fatto aumentare i consumi privati. Sebbene l'aumento considerevole delle importazioni rispetto alle esportazioni ceche abbia rallentato il tasso di crescita economica complessiva del 2018, la crescita del PIL rimarrà stabile al 2,9% anche nel 2019. Nel più recente indice sull'innovazione elaborato da Bloomberg, la Repubblica Ceca ha guadagnato tre posizioni classificandosi al 25° posto e superando tutti gli altri paesi del Gruppo Visegrad

(l'Ungheria è al 32° posto e la Slovacchia al 39°). Sebbene non abbia ancora raggiunto il livello di innovazione di altri paesi occidentali, la Repubblica Ceca ha un grande potenziale innovativo. La Consumer Technology Agency (CTA), nella sua relazione del 2018, valutando il potenziale di innovazione di 38 paesi in tutto il mondo ha posto la Repubblica Ceca come il paese con il decimo potenziale di innovazione più elevato. Il Paese è valutato superiore ad Austria, Germania o Israele, per la qualità del suo ambiente legislativo, ritenuto favorevole alle tendenze nuove e innovative come l'economia condivisa o i veicoli autonomi.

Tra i vantaggi per chi fa business in Repubblica Ceca, vi è un bassissimo 19% di aliquota fiscale per i redditi societari, che scende al 15% per i professionisti. La burocrazia è snella: la licenza per avviare un'attività si ottiene in 20-30 giorni, costa appena 40 euro e consente di avventurarsi in diversi ambiti: dall'immobiliare all'import-export. La posizione strategica centrale in Europa, rende la Repubblica Ceca perfetta per scambi commerciali e centro logistico: se ne ha conferma dal colosso dell'e-commerce Amazon, che ha nella Repubblica Ceca un centro strategico di distribuzione. Il basso costo della forza lavoro attira gli imprenditori e rende il Paese un bacino industriale in cui far produrre merci che, una volta trasportate all'estero, vengono assemblate e rivendute con un enorme vantaggio competitivo. Oltre alle attività della farmaceutica, dell'immobiliare e anche dell'information technology, va molto bene anche il turismo, che continua a crescere ogni anno e che nel 2015 ha registrato un aumento del 10,2% di visitatori, pari a 18 milioni di arrivi in più. Ciò si deve alla bellezza architettonica di Praga e agli 11 siti inseriti nel patrimonio Unesco, ai servizi di qualità con oltre 50 hotel a cinque stelle nella sola capitale e alla disponibilità di un aeroporto all'altezza dei migliori hub internazionali. I buoni per l'innovazione sono piccole linee di credito fornite dai governi alle piccole e medie imprese (PMI) per acquistare servizi da fornitori di conoscenza pubblica al fine di introdurre innovazioni nuovi prodotti, processi o servizi nelle loro operazioni commerciali. Il voucher per l'innovazione è stato implementato in una regione della Repubblica Ceca dal 2009 e il progetto ha rapidamente ispirato altre regioni, per cui oggi i voucher per l'innovazione dell'azienda sono richiesti in undici regioni della Repubblica Ceca. Nel 2013 erano depositate 1456 domande e vennero rilasciati 462 voucher.

Secondo il *Regional Innovation Scoreboard* (RIS) del 2019 alcune "sacche di eccellenza" regionali possono essere identificate anche in paesi classificati come moderati innovatori: è il caso di Praga. La regione della capitale è un *forte innovatore* che si avvicina molto alla performance media dell'UE. Tutte le altre regioni della Repubblica Ceca sono *moderate innovatrici*; quattro regioni – Jihozápad (CZ03), Severovýchod (CZ05), Jihovýchod (CZ06) e Střední Morava (CZ07), sono (nella classificazione RIS) Innovatori *Moderati +*, le altre tre regioni Innovatori *Moderati*. Per quattro regioni della Repubblica Ceca le prestazioni sono aumentate, soprattutto per Moravskoslezsko (CZ08) e per le altre quattro regioni le prestazioni sono diminuite. Dunque le differenze territoriali sono decise e hanno un impatto evidente.

La regione di Praga ha il decimo posto tra tutte le regioni europee per quota di popolazione di età compresa tra 30 e 34 anni che ha completato l'istruzione terziaria; la performance regionale nella ricerca scientifica e nelle pubblicazioni scientifiche è legata alla più frequente presenza di università di dimensioni maggiori nelle aree metropolitane: la regione di Praga non fa eccezione ed è pari merito con le prime regioni europee (e con Paesi come Svizzera Svezia Germania e Olanda) per il rapporto tra pubblicazioni scientifiche internazionali e popolazione. La spesa per ricerca e sviluppo nel settore pubblico in percentuale sul PIL vede la regione di Praga tra quelle del primo terzo più performante (top one-third strong performers). Altri indicatori di politica innovativa premiano la Repubblica Ceca: le spese per l'innovazione *non* di R&S in percentuale sul fatturato totale vedono due regioni della Repubblica Ceca figurare tra le prime 40, ma non la regione della capitale. L'indicatore che deriva da componenti indirette della spesa per l'innovazione, come gli investimenti in attrezzature e in macchinari e l'acquisizione di brevetti e licenze, trova più brillanti le regioni della periferia ceca; gli indicatori più diretti della R&S vedono invece primeggiare la regione della capitale. I buoni per l'innovazione normalmente si rivolgono alle PMI e prevedono l'introduzione di innovazioni su piccola scala a livello aziendale. Le PMI tendono ad avere un'apertura limitata ai fornitori di conoscenza pubblica come università e organizzazioni di ricerca, in quanto possono ritenere che tali istituti siano irrilevanti per le loro attività commerciali e non siano disposti a investire nei costi di ricerca necessari per identificarli come fornitori pertinenti. I buoni per l'innovazione si sono dimostrati un segmento importante della strategia di innovazione regionale e nazionale.

Strategie e misure

La Strategia di Specializzazione RIS3 della Repubblica Ceca identificava - in base al processo di *scoperta imprenditoriale* - alcune aree di specializzazione:

1. Macchinari / tecnologie avanzati per un'industria forte e competitiva a livello globale. La produzione di macchinari, attrezzature e componenti di precisione è parte significativa dell'industria.
2. Energia e modalità di produzione. A causa di condizioni oggettive e obiettivi politici, l'industria dell'energia sta subendo una trasformazione fondamentale consistente nell'esigenza di rinnovare la base della produzione di energia, l'uso delle fonti energetiche primarie, la promozione dell'uso dell'elettricità nei trasporti e nel raggiungimento di significativi risparmi nei consumi.
3. Tecnologie del mercato digitale e ingegneria elettronica. L'industria elettrica ed elettronica della Repubblica Ceca è storicamente dotata di buone capacità per la ricerca di base e applicata. Grazie al loro potenziale di innovazione, anche alcune piccole aziende sono diventate competitive e si sono inserite all'interno del settore nonostante esso sia altamente globalizzato.
4. Mezzi di trasporto per il 21° secolo. L'industria *automotive* contribuisce in modo significativo alle performance economiche della Repubblica Ceca: i prodotti dell'automotive ceco sono differenziati e vanno dalle autovetture ai veicoli commerciali leggeri, ai camion, i rimorchi e semirimorchi, gli autobus e i filobus, le motoslitte, le golf car, i veicoli anfibi, le autopompe antincendio e la fabbricazione delle loro parti.
5. Assistenza sanitaria e medicina avanzata. I principali produttori di farmaci della Repubblica Ceca si concentrano, principalmente per ragioni di costi elevati, sulle produzioni di farmaci generici, dove la Repubblica Ceca è ai massimi livelli mondiali. Il settore farmaceutico ceco è maggiormente costituito da imprese con partecipazione straniera, che rappresentano circa i quattro quinti delle entrate totali.
6. Repubblica Ceca *creativa*. La Repubblica Ceca possiede una storia e una base culturale alle quali corrisponde una altrettanto vasta base infrastrutturale, che si tratti di strutture fisiche o tradizioni culturali, attività professionali o alto livello di coinvolgimento e partecipazione delle persone agli eventi. Il potenziale delle industrie culturali e creative in attività tradizionali come l'artigianato, la creazione di prodotti realizzati principalmente con materiali quali vetro, argilla cotta, legno e metallo, è confermato dalla rapida crescita del numero di clienti e dei produttori stessi. Con 300 anni di tradizione nel territorio della Repubblica Ceca di oggi, questo settore include alcune aziende istituite già alla fine del XIX secolo, sopravvissute grazie all'innovazione tecnologica e creativa. Tali attività sono uniche nelle loro sinergie con manifattura, artigianato, design, creatività e patrimonio culturale; sono importanti per lo sviluppo del turismo.

Analisi swot per l'ecosistema di Praga

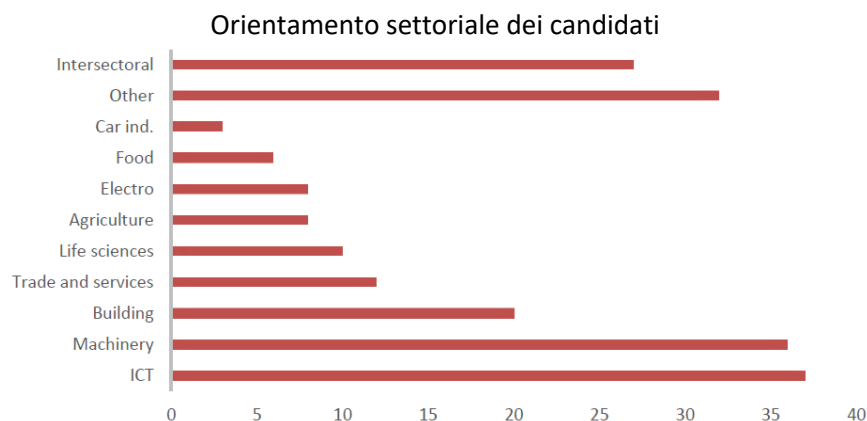
Punti di forza	Punti di debolezza
Tra le prime dieci regioni europee per popolazione laureata.	Poche innovazioni di marketing o organizzative.
Presenza di manodopera qualificata a costi inferiori alla media europea con alti livelli di produttività.	Le PMI che hanno innovato prodotti o processi o li hanno significativamente migliorati, non lo fanno innovando al loro interno.
Politica industriale e fiscale favorevole agli investimenti stranieri.	
Capacità di design e di applicazione a prodotti industriali.	Concentrazione nella sola regione della capitale di buoni livelli di spesa pubblica per ricerca e sviluppo.
Capacità di investimento in attrezzature e in macchinari diffuse sul territorio nazionale.	
Buona capacità di ricerca teorica: tra le prime regioni europee per pubblicazioni scientifiche internazionali.	
Fiscalità favorevole per investimenti di grosse dimensioni.	
Opportunità	Minacce
Diffuse e complesse tradizioni culturali e conoscenze produttive consentono di impostare politiche per l'evoluzione del sistema produttivo e dei servizi.	
La Repubblica Ceca è un paese industriale da sempre in prima linea nello sviluppo tecnologico, e che non ha paura dei cambiamenti, nemmeno di quelli in arrivo con la quarta rivoluzione industriale.	

Il voucher di innovazione

Il nuovo piano strategico per l'innovazione, cadenzato al 2030, è basato sulla collaborazione tra enti: l'istituzione responsabile dell'attuazione della strategia è il Consiglio governativo per la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione che collaborerà strettamente con l'Accademia delle scienze della Repubblica Ceca, vari ministeri, associazioni di imprese e università. Ognuna di queste istituzioni sarà responsabile di uno dei pilastri loro assegnati in base alle loro competenze specifiche. Attualmente, la Repubblica Ceca spende l'1,79% del PIL in ricerca e sviluppo (R&S). La maggior parte di ciò proviene da aziende che contribuiscono per circa il 60%. Il restante 40% proviene dal governo e da fondi dell'UE. In linea con la nuova strategia di innovazione, l'obiettivo è aumentare la spesa per la ricerca e lo sviluppo al 2% del PIL entro il 2020, al 2,5% entro il 2025 e infine al 3% entro il 2030. La lezione appresa è quella mutuata dalle altre economie del Nord Europa che puntano con particolare decisione alla ricerca dotandosi di istituzioni orientate a interagire tra loro per valorizzare le risorse del Paese. La replicabilità delle soluzioni attuate dalla Repubblica Ceca sembra condizionata dalle ottime condizioni macro del Paese (crescita Pil, bassa disoccupazione, basso debito pubblico) che, unitamente alla scolarizzazione elevata e alle tradizioni culturali e produttive consente di mantenere condizioni particolarmente favorevoli alle attività economiche.

Gli obiettivi principali del voucher di innovazione sono l'aumento della domanda per gli istituti di ricerca, una maggiore funzionalità delle procedure interne e delle regole relative alla collaborazione tra ricercatori e aziende. Dopo cinque anni di implementazione del voucher per l'innovazione, si è riscontrato un buon successo per il trasferimento di tecnologie tra università, centri di ricerca e aziende. Il motivo principale consiste nella semplicità dello strumento. Il Centro di innovazione della Moravia meridionale (regione della Repubblica Ceca) ha introdotto per la prima volta i buoni per l'innovazione nel 2009. Da allora oltre 270 aziende li hanno utilizzati. La cooperazione nell'innovazione tra aziende e scienziati è rapidamente cresciuta e lo strumento ha finito per ispirare anche altre regioni della Repubblica Ceca.

Il maggior numero di aziende che ha utilizzato i voucher per l'innovazione, opera principalmente nelle produzioni di macchinari e nel settore ICT.



I principali fattori di successo dei buoni per l'innovazione possono essere sintetizzati come segue: l'amministrazione e l'attuazione dovrebbero essere mantenute il più semplice possibile, dal processo di candidatura alla selezione dei beneficiari fino agli obblighi di segnalazione una volta che il buono è stato utilizzato. Pubblicità e promozione efficaci: considerando che lo strumento mira a superare una barriera informativa tra le PMI e gli istituti di conoscenza, è importante che lo strumento sia ampiamente pubblicizzato sulla stampa e attraverso Internet dal centro di innovazione. Le principali organizzazioni di ricerca pubbliche devono essere coinvolte e persuase a essere partner attivi del programma. Alle università si potrebbe chiedere di mostrare il loro interesse ad essere elencati come potenziali fornitori di conoscenza. La fiducia reciproca svolge un ruolo cruciale e determina la natura e quindi l'estensione della collaborazione. I buoni per l'innovazione possono essere percepiti come un "rompighiaccio" che avvia il processo di rafforzamento della fiducia reciproca, che successivamente aumenta la motivazione delle aziende a investire i propri fondi nella collaborazione di ricerca.

Strategie e misure a favore della creazione e della crescita di imprese ad alto tasso di sviluppo nell'ecosistema di Praga – Repubblica Ceca

Performance	Strategia	Misura	Attività
Nel 2013 depositate 1456 domande; rilasciati 462 voucher. 270 le aziende che li hanno utilizzati al 2015.	Trasferimento tecnologico	'Innovation vouchers'	Possono essere utilizzati dalle imprese per avviare o intensificare le proprie attività di innovazione. La sovvenzione minima concessa per progetto è di 50.000 CZK, mentre la sovvenzione massima è di 299.999 CZK
Rendimento superiore alla media UE in competenze e innovazione % di PMI che vendono online al 2017 in Repubblica Ceca: 22,9; Media UE: 17,1 % di PMI che acquistano online al 2017 Repubblica Ceca: 56,3; Media UE: 25,9 Fatturato commercio elettronico 2017 Repubblica ceca: 16,3; Media UE: 10,3 % di tutte le imprese che addestrano i propri dipendenti 2015; Repubblica Ceca: 90,6; Media UE: 72,6.	Sostegno alle capacità di ricerca e sviluppo delle PMI	'Knowledge transfer partnerships'	Il programma di sostegno alle PMI "Partnership per il trasferimento delle conoscenze" (Partnerství znalostního transferu) rafforza l'interazione tra imprese, centri di ricerca e organizzazioni di diffusione delle conoscenze al fine di trasferire conoscenze sui processi di produzione, nuovi prodotti e servizi. Il programma mira anche a migliorare le procedure per la certificazione del prodotto.
<ul style="list-style-type: none"> Quota % di PMI che utilizzano gli appalti elettronici molto al di sopra della media UE (19,4% contro 12,8%) La percentuale di imprese che partecipano a gare d'appalto pubbliche (49%) è la più alta dell'UE (media: 32%) ritardo medio nei pagamenti da parte delle autorità pubbliche di soli 4 giorni (la media UE è 9,3 giorni) 	Trasparenza ed efficienza degli appalti pubblici; prevenzione della corruzione	Portale per gli appalti elettronici Nuova legge sugli appalti pubblici.	Il paese si è dotato di un portale per gli appalti elettronici e il governo ha introdotto misure di protezione per le PMI contro i ritardi di pagamento. Inoltre, la nuova legge sugli appalti pubblici, n. 134/2016 semplifica il processo di appalti pubblici per incoraggiare le PMI a partecipare.
Forte crescita del valore aggiunto delle PMI La crescita del valore aggiunto per le PMI è stimata in aumento dell'8,7% nel biennio 2016-2018. High-growth firms: presenza più diffusa della media UE (10,6% contro 9,9%) Erano 3.962 al 2015, in prevalenza nei servizi amministrativi e di supporto (15,2%), nei servizi di informazione e comunicazione (14,9%), nelle attività di trasporto-logistica (14,5%). Maggiori disponibilità delle banche a fornire prestiti. Percentuale di intervistati che ha indicato un deterioramento: Repubblica Ceca 4,3%; media UE 9,7%	Sostegno finanziario alle PMI e alle start-up	'Technologie'	Sostegno finanziario alle start-up per coprire diversi costi ammissibili come l'acquisto di macchinari e attrezzature, sovvenzioni per l'acquisizione di licenze e software di brevetti e l'adozione della moderna tecnologia ICT. L'importo massimo concesso per progetto è di 100 000 CZK.
		ICT e servizi condivisi 'ICT and shared services'	Il programma "ICT servizi condivisi" (ICT a sdílené služby) fa parte del programma operativo "Imprenditorialità e innovazione per la competitività". Il programma fornisce supporto finanziario per creare nuovi servizi e applicazioni digitali avanzati.
		'Guarantee 2015-2023'	Il programma di sostegno alle PMI "Guarantee 2015-2023" (Záruka 2015-2023) aiuta le PMI ad accedere ai prestiti bancari per gestire i loro progetti commerciali. Importo garantito fino al 70% del capitale del prestito; importo del prestito garantito fino a 4 milioni di CZK. Scadenza della garanzia fino a 6 anni. Gratuito. Tipo di prestito garantito: capitale circolante e investimento
		'Energy'	Il programma di sostegno alle PMI "ENERGIA" (ENERGIA) aiuta le PMI ad accedere al sostegno finanziario per progetti di efficienza energetica. È destinato esclusivamente a progetti realizzati nella città di Praga.

Riferimenti

Ambasciata d'Italia - REP.CECA 2019, Overview dei rapporti con l'Italia

Ambasciata d'Italia - REP.CECA 2019, Quadro macroeconomico della Repubblica Ceca

Brožeš F. 2019, Czech Republic — EU7 innovation leader by 2030

Government of the Czech Republic, Department for Analysis and Coordination of Science, Research and Innovation 2016, *National Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation of the Czech Republic (National RIS3 Strategy)*

Matulovaa P., Stemberkovaa S., Zdraleka P., Maresovaa P., Kucaa K., 2015, *Innovation vouchers as a segment of regional innovation strategy*, Procedia Economics and Finance 26 (2015) 842 – 848 (University of Hradec Kralove, Faculty of Informatics and Management, Hradec Kralove, Czech Republic)

Petruzzello E. 2016, *Ricominciare all'estero, la scelta migliore in Europa è la Repubblica Ceca*

UE 2018 2018 SBA Fact Sheet - Czech Republic

<https://financialobserver.eu/ce/czech-republic-eu7-innovation-leader-by-2030/>

http://www.infomercatiesteri.it/quadro_macroeconomico.php?id_paesi=86

2.3. FINLANDIA - HELSINKI-UUSIMAA

In sintesi

La quota di PMI fortemente orientate alla crescita su tutte le PMI finlandesi è, secondo un recente rapporto del Ministero dell'economia e dell'occupazione, attualmente dell'11% . Le high growth firms della regione di Helsinki-Uusimaa costituiscono al 2015 il 42% di tutte le High growth firms Finlandesi e il loro numero è aumentato del 10% rispetto al periodo di crescita precedente.

Negli ultimi anni, la cultura delle start-up nella regione di Helsinki-Uusimaa ha fatto passi da gigante e l'imprenditoria è diventata un'opzione interessante. Tra i fattori che favoriscono le start-up vi è la presenza di università e di altri istituti di istruzione superiore, nonché il dinamismo delle comunità studentesche. Così, i risultati della classifica dell'innovazione regionale Regional Innovation Scoreboard mostrano che Helsinki-Uusimaa è la regione più innovativa dell'UE. D'altra parte, il posizionamento di Helsinki nella classifica dei primi 100 cluster al mondo, risulta peggiorato di 4 posizioni e continua a posizionare Helsinki nella parte bassa della classifica (68esima). Un recente rapporto dell'OCSE suggerisce che i tagli economici possono aver minato lo status pionieristico della Finlandia. Di conseguenza, la politica nazionale in materia di innovazione dovrebbe essere rivista, concentrandosi sulla ricerca applicata e la cooperazione tra imprese, sugli istituti di istruzione superiore e le organizzazioni di ricerca nelle attività di innovazione. Il ruolo della Regione di Helsinki-Uusimaa nel concordare strategie e promuoverne politiche di implementazione risulta strategico.

Aspetti chiave dell'ecosistema

La quota di PMI fortemente orientate alla crescita su tutte le PMI finlandesi è, secondo un recente rapporto del Ministero dell'economia e dell'occupazione, attualmente dell'11% circa. Rispetto alle altre PMI, quelle orientate alla crescita sono più internazionalizzate e la loro quota è in particolare aumentata nei settori dei servizi e degli scambi ad alta intensità di conoscenza. Al momento, le esportazioni dalle PMI consistono principalmente in prodotti industriali. Circa un terzo delle PMI del settore manifatturiero esporta i propri prodotti, mentre la quota corrispondente per le PMI dei servizi commerciali e ad alta intensità di conoscenza ammonta a circa un quinto. Le attività di esportazione delle imprese orientate alla crescita sono al di sopra della media e ciò è particolarmente vero nel settore delle costruzioni.

La regione è tra le più dinamiche in Europa sia nell'innovazione tecnologica sia nell'innovazione sociale e culturale. Ha però sofferto di un momento di difficoltà originato dagli effetti della crisi economica; difficoltà che però si è già deciso di superare attraverso un piano di rilancio che punta a quattro obiettivi per costruire una regione intraprendente e innovativa: 1) crescita ed esportazioni attraverso le nuove tecnologie; 2) valorizzazione dell'economia circolare; 3) attrazione di esperti e di investimenti internazionali; 4) valorizzazione della vitalità del tessuto di imprese della regione. Le priorità che guidano queste scelte sono tre: I - benessere e competenza; II - impresa di successo e responsabile; III - regione diversificata e attenta al clima.

Le particolari caratteristiche della regione – un'elevata densità di popolazione dell'area metropolitana di Helsinki, presenza notevole di università e istituti di ricerca, attività commerciali diversificate, una fitta rete di trasporti e attività pionieristiche sul clima diffuse tra le autorità e le imprese locali – possono essere utilizzate per combattere efficacemente i cambiamenti climatici.

Nel *Regional Innovation Scoreboard*, le regioni sono classificate in gruppi simili di *leader* regionali dell'innovazione (si contano 38 regioni), innovatori forti (73 regioni), innovatori moderati (97 regioni) e innovatori modesti (30 regioni); i risultati della classifica 2019 hanno rivelato che Helsinki-Uusimaa è la regione più innovativa dell'UE e che si configura come una regione *leader +*.

Quella di Helsinki-Uusimaa è la più grande regione della Finlandia, una delle aree metropolitane più ricche e in più rapida crescita nel Nord Europa. L'area ha un alto livello di istruzione e gli investimenti in ricerca e sviluppo sono di prim'ordine. Ci sono undici università di cui sette di scienze applicate, nonché diversi istituti di ricerca statali. All'interno delle loro sfere di influenza, ogni anno vengono create spin-off e start-up. L'utilizzo della tecnologia dell'informazione in settori completamente nuovi è punto di forza delle nuove

imprese. Le competenze nelle nuove tecnologie includono digitalizzazione, automazione, robotizzazione, intelligenza artificiale, apprendimento delle macchine, realtà aumentata, realtà virtuale, Internet of Things (IoT) e tecnologia blockchain.

La regione è fortemente internazionalizzata: il bilinguismo apre le finestre alla cooperazione nordica consolidando nel contempo il carattere internazionale. Il diffuso uso dell'inglese contribuisce decisamente all'apertura internazionale.

Poiché gli immigrati sono in genere giovani adulti, l'immigrazione mitiga il deterioramento del rapporto di dipendenza demografica. I non madrelingua rappresentano il 12% della popolazione della regione di Helsinki-Uusimaa, che ospita il 56% dei non madrelingua finlandesi.

La regione di Helsinki-Uusimaa comprende 26 comuni e ospita un totale di 1,64 milioni di persone: una popolazione fortemente qualificata abita in un ambiente di vita di alta qualità in una regione che ha 300 chilometri di costa, dotata di porti e di un aeroporto a livello internazionale. La regione genera più di un terzo del prodotto interno lordo della Finlandia e si configura come il motore economico dell'intera Finlandia, oltre che il principale collegamento logistico con i mercati internazionali. La regione di Helsinki-Uusimaa è anche la regione più densamente popolata della Finlandia, con una densità di popolazione alla pari della media europea.

L'attrazione demografica esercitata dalla regione di Helsinki-Uusimaa è dovuta alla disponibilità di lavoro e di servizi educativi. La regione rappresenta il 34% di tutti i posti di lavoro in Finlandia ed è caratterizzata dalla presenza di servizi ad alta intensità di competenza, con l'82% dei posti di lavoro nei settori del commercio e dei servizi. Circa il 99% delle sedi di lavoro ha meno di 50 dipendenti, mentre le imprese con meno di 10 dipendenti e le grandi aziende con oltre 250 dipendenti generano rispettivamente poco meno del 20% e poco più del 30% del fatturato netto totale. La struttura economica regionale costituisce un insieme notevolmente diversificato. La sua capacità di crescita è resa possibile dalle società transnazionali, dalla struttura economica ad alta intensità di servizi, dalle vivaci attività di ricerca e sviluppo, da un elevato livello di istruzione e dalle nuove start-up. I punti di forza della regione possono essere sintetizzati nei tre seguenti: accessibilità, attrattività e disponibilità di manodopera qualificata. Tra l'altro, sono punti di forza che trovano espressione sia a livello nazionale che internazionale.

La regione ha la più alta quota percentuale di laureati nella forza lavoro del Paese e anche l'offerta è la più alta in termini quantitativi. Le più grandi università della regione – l'Università di Helsinki e l'Università di Aalto – rappresentano una risorsa importante per la regione. Le loro attività sono integrate dall'alleanza strategica tra tre università di scienze applicate (*Haaga-Helia*, *Laurea* e *Metropolia*), così come con altri istituti di istruzione superiore che operano nella regione. L'Università di Helsinki è costantemente classificata tra le prime cento università nelle classifiche universitarie internazionali: specializzata in ingegneria, economia e arti, l'Università di Aalto sta salendo nelle classifiche internazionali anche per effetto dei suoi crescenti legami con l'industria. Un altro attore importante nella regione è il *VTT Technical Research Centre of Finland Ltd*: si tratta di un partner multidisciplinare di ricerca e sviluppo di prodotti apprezzato dalle società high-tech finlandesi, che costituisce una parte essenziale del sistema di innovazione nazionale finlandese, per competenza e capacità di cooperazione internazionale.

La regione di Helsinki-Uusimaa offre inoltre alcune delle migliori opportunità al mondo per un'elevata qualità di vita. Lo rivela l'indice di progresso sociale (SPI) che misura il benessere regionale, secondo il quale la regione di Helsinki-Uusimaa si classifica al settimo posto tra le 272 regioni dell'UE poste a raffronto rispetto al livello di benessere.

La natura nella regione di Helsinki-Uusimaa è un mosaico di foreste, terreni agricoli e spazi verdi urbani, intervallati da valli fluviali e altri corsi d'acqua. L'area metropolitana di Helsinki è circondata da una variegata fascia di foreste, il cui valore è accentuato da corsi d'acqua, aree costiere e numerose isole. La cura che quest'area pone all'ambiente è importante e pone a disposizione una rete ininterrotta e ricca di spazi verdi; allo stesso tempo, offre notevolissime opportunità di svago in ambiti naturali.

Strategie e misure

La regione di Helsinki-Uusimaa si pone l'obiettivo di risultare la regione più attraente e vivace d'Europa nel 2050: facendo in modo che sia bello viverci, perché tutto funziona, attraendo i turisti a godersi giornate estive, unendo le forze per rispondere ai cambiamenti climatici ed entrando in un'era di consapevolezza dell'emergenza climatica con l'obiettivo di conseguire la neutralità dal carbonio. La vitalità deriva da abitanti

attivi, energici e intraprendenti e l'intento è di divenire pionieri dello sviluppo tecnologico e di numerosi settori del futuro, per attività che richiedono un cervello vivace e un continuo gioco di squadra. La regione dovrà risultare piena di vita, in equilibrio tra le pulsazioni delle attività urbane e la pace e la tranquillità della campagna e delle aree naturali. Si propone di essere sempre pronta a cogliere nuove opportunità e innovazioni con fiducia e curiosità. Anche in ambito sociale, con la disponibilità all'aiuto reciproco e alla ricerca di nuovi modi per garantire che nessun abitante della regione sia lasciato a sé stesso. Helsinki è la città più famosa della regione, e ciò rende naturale utilizzarla come fiore all'occhiello degli sforzi di marketing internazionale. L'obiettivo del programma regionale Helsinki-Uusimaa è quello di accelerare lo sviluppo di una regione attenta al clima, diversificata e sostenibile. L'attuale obiettivo regionale congiunto è raggiungere la neutralità dal carbonio entro il 2050 attraverso una riduzione dell'80% delle emissioni di gas a effetto serra e compensando il restante 20 % attraverso altri progetti per ridurre le emissioni o aumentare i dissipatori di carbonio. Le soluzioni adottate dalla regione avranno un impatto significativo sulle emissioni totali in Finlandia.

Le priorità strategiche del programma regionale per i prossimi anni sono, in sintesi, il benessere e la competenza, le imprese di successo e responsabili e una regione diversificata e attenta al clima. Apertura mentale, partenariati, scienza arte e tecnologia, costituiscono i temi trasversali del programma. Il programma regionale Helsinki-Uusimaa prevede quattro obiettivi per la costruzione di una regione imprenditoriale e innovativa: il primo di questi è quello della crescita e dell'export da ottenere attraverso le nuove tecnologie. Il secondo obiettivo si concentra sulla creazione di valore aggiunto a partire dall'economia circolare. Gli altri due obiettivi si concentrano sull'attrazione di esperti e di investimenti internazionali e sulla valorizzazione della vitalità del fitto tessuto di piccole imprese della regione Uusimaa.

La competitività internazionale dell'industria richiede che le opportunità fornite dalla digitalizzazione vengano diffuse ampiamente nell'intera regione; l'invecchiamento della popolazione e l'assistenza sanitaria preventiva costituiscono i trend del futuro globale, e propongono opportunità e sfide.

La sfida ambientale costituisce un'ulteriore opportunità per l'economia della regione: dove già è forte la tendenza a sviluppare tecnologie ambientali intelligenti e pulite e sfruttare appieno le nuove opportunità offerte dalla bioeconomia.

La regione di Helsinki-Uusimaa intende proporsi come partner affidabile, come destinazione di investimento sicura e innovativa e come ambiente di sperimentazione per nuove soluzioni intelligenti.

La tecnologia sanitaria ha registrato una forte crescita nel Paese: a) esportazioni totali del settore dalla Finlandia per oltre 2 miliardi di EUR nel 2016 e b) rispetto all'anno precedente, una crescita di quasi il 10%.

L'economia circolare offre un potenziale di crescita annuale fino a 2,5 miliardi di euro per l'economia nazionale finlandese entro il 2030 (Sitra, 2014).

Le high growth firms nella regione di Helsinki-Uusimaa nel corso del 2015 costituivano il 42% di tutte le attività ad alta crescita in Finlandia; il loro numero è aumentato del 10% rispetto al periodo di crescita precedente.

Durante il periodo di crescita, la crescita media dell'occupazione è stata del 134% e il fatturato è cresciuto del 119% (Statistiche ufficiali della Finlandia, 2017).

Negli ultimi anni, la cultura delle start-up ha fatto passi da gigante e l'imprenditoria è diventata un'opzione interessante. I fattori che influenzano l'ascesa dell'imprenditoria start-up includono università e altri istituti di istruzione superiore, nonché le loro dinamiche comunità studentesche.

Secondo un recente rapporto del Ministero dell'economia e dell'occupazione, la percentuale di PMI fortemente orientate alla crescita su tutte le PMI finlandesi è attualmente dell'11% circa. Rispetto ad altre PMI, quelle orientate alla crescita sono più internazionali e la loro quota è in aumento, in particolare nei settori dei servizi e degli scambi ad alta intensità di conoscenza.

La strategia di specializzazione intelligente della regione ha costituito parte integrante del programma regionale per il 2014-2020. Il documento *'Specializzazione intelligente nella Regione di Helsinki-Uusimaa – Strategia di ricerca e innovazione per lo sviluppo regionale 2014-2020'* è stato adottato dal Consiglio regionale nel 2014 ed è espressione della strategia RIS3 per la regione di Helsinki-Uusimaa, dunque costituisce il raccordo con la strategia di *Europa 2020* e con le relative politiche e strumentazioni finanziarie. La responsabilità dei contenuti della strategia RIS3 e della sua futura attuazione è stata assunta dalla Regione di Helsinki-Uusimaa. Il *piano di attuazione* del programma regionale Helsinki-Uusimaa è uno strumento a

rotazione che viene continuamente rinnovato attraverso la strategia RIS3. Il suo contenuto e la sua attuazione sono diretti dalle decisioni del Comitato di Cooperazione Regionale (MYR).

L'obiettivo della strategia di specializzazione intelligente della regione di Helsinki-Uusimaa è promuovere la crescita sostenibile attraverso la creazione di valore da parte delle attività di ricerca e innovazione.

Entro il 2020, i risultati da raggiungere (diventare cluster internazionale di innovazione, diventare precursori nell'uso di prodotti e servizi innovativi; raddoppiare l'impatto regionale del lavoro di ricerca e innovazione) saranno ottenuti attraverso il perseguimento di quattro obiettivi legati al cambiamento culturale:

- forti poli di innovazione creeranno scoperte di valore internazionale.
- Il know-how della regione sarà meglio utilizzato nei processi di innovazione.
- Il networking diventerà più chiaro ed efficace.
- Il lavoro di ricerca e innovazione sarà più produttivo e si concentrerà su approcci a lungo termine.

Le attività di ricerca e innovazione saranno sviluppate attraverso *piattaforme* di cooperazione (*Smart Platforms*) e promosse attraverso politiche e strumenti di finanziamento (*Smart Support*).

Gli obiettivi dell'attuazione della strategia RIS3 nella regione sono:

- Creare i prerequisiti e promuovere attivamente la cooperazione regionale con l'obiettivo di creare scoperte a livello internazionale.
- Combinare e utilizzare il know-how e le competenze esistenti e accumulati nella regione come base comune per l'innovazione.
- Riunire i vari attori sulle piattaforme di cooperazione e combinare competenza, soluzioni offerte dalla tecnologia e risorse chiave al fine di risolvere le sfide comuni.
- Aumentare la produttività, la prevedibilità e l'uso di approcci a lungo termine nelle attività di ricerca e innovazione.
- Migliorare la rete in modo che diventi più chiara ed efficace.
- Concentrare la collaborazione su priorità tematiche che cercano soluzioni per le sfide quotidiane e commerciali degli attori nella regione.

La Finlandia è un Paese leader nell'innovazione e comprende cinque regioni. Le tre regioni più meridionali sono tutte leader dell'innovazione. Helsinki-Uusimaa è *Leader +* nell'innovazione. Le prestazioni sono aumentate per quattro regioni, in particolare per Helsinki-Uusimaa. Mentre il quadro europeo di valutazione dell'innovazione regionale (RIS) classifica ancora Helsinki-Uusimaa la prima regione in Europa tra i leader dell'innovazione, risulta invece preoccupante che le sue prestazioni siano diminuite in quasi tutti i sondaggi condotti a partire dal 2008.

Difatti, il posizionamento di Helsinki nella classifica dei primi 100 cluster al mondo, risulta peggiorato di 4 posizioni e continua a posizionare Helsinki nella parte bassa della classifica (68esima).

Un recente rapporto dell'OCSE suggerisce che i tagli economici hanno minato lo status pionieristico della Finlandia. Di conseguenza, la politica nazionale in materia di innovazione dovrebbe essere rivista, concentrandosi in particolare sulla promozione della ricerca applicata e della cooperazione tra imprese, degli istituti di istruzione superiore e delle organizzazioni di ricerca nelle attività di innovazione.

Analisi swot per l'ecosistema

Punti di forza	Punti di debolezza
Accessibilità	
Attrattività	
Disponibilità di manodopera qualificata	
Istruzione di base, istruzione superiore e apprendimento permanente	
Innovazione e prontezza tecnologica	
Ruolo chiave dell'istituzione regionale nel raccordare le strategie di rilancio della regione con quelle RIS3 dell'Unione Europea	
Numero di università	Difficoltà di coordinamento delle molteplici attività universitarie
Altissima qualità della vita	

Ambiente particolarmente accogliente sotto il profilo degli ambiti naturali e della loro gestione	
Opportunità	Minacce
Aumentare l'attrattiva per le imprese straniere e i maggiori esperti	Deterioramento del rapporto di dipendenza demografica
Tecnologie sanitarie per far fronte agli effetti dell'invecchiamento della popolazione	Invecchiamento della popolazione necessita di assistenza sanitaria preventiva
Aumento del coordinamento e dell'interazione tra le varie università (scientifiche e di scienze applicate) e tra gli istituti di ricerca.	

L'apertura culturale che permea il Paese costituisce anche per una realtà regionale di piccole dimensioni, un fattore di successo per l'economia e per la qualità della vita. Le condizioni per valorizzare le risorse umane interne e provenienti dall'esterno sono date dalla diffusione delle università e delle imprese di piccola dimensione, così come dalla capacità di avvalersi della dotazione di risorse naturali e dalla capacità di monitorare gli effetti delle strategie e delle politiche intraprese in precedenza per poi procedere con naturalezza a eventuali correzioni e raffinamenti. Cultura, creatività, collaborazione e consapevolezza sono ancora i presupposti del progetto di attrazione impostato per gli anni a seguire, dove la vitalità del territorio è ritenuta condizione per la sua promozione a immagine internazionale di benessere, sostenibilità, crescita.

La fitta presenza di centri universitari e il diffuso elevato livello di scolarizzazione, unitamente all'apertura sociale della popolazione, in gran parte di provenienza esterna, e alla grande disponibilità di ambiti naturali di rilievo, sembrano costituire una dotazione difficilmente replicabile in altri ambiti di diversa estrazione culturale e antropologica.

Strategie e misure a favore della creazione e della crescita di imprese ad alto tasso di sviluppo nell'ecosistema di Helsinki-Uusimaa

Performance	Strategia	Misura-Iniziativa	Attività
<i>La quota di PMI fortemente orientate alla crescita sul totale delle PMI finlandesi è dell'11%</i>	Specializzazione intelligente	Crescita e dell'export attraverso le nuove tecnologie.	La tecnologia sanitaria ha registrato una forte crescita nel Paese: esportazioni totali del settore dalla Finlandia per oltre 2 miliardi di EUR nel 2016; rispetto all'anno precedente, una crescita di quasi il 10%
		Aumento della quota di valore aggiunto prodotto dall'economia circolare	L'economia circolare offre un potenziale di crescita annuale fino a 2,5 miliardi di euro per l'economia nazionale finlandese entro il 2030
		Attrazione di esperti e di investimenti internazionali	Si veda di seguito alla strategia "attrattività"
		valorizzazione vitalità del fitto tessuto di PMI	Negli ultimi anni, la cultura delle start-up nella regione di Helsinki-Uusimaa ha fatto passi da gigante e l'imprenditoria è diventata un'opzione interessante. I fattori che influenzano l'ascesa dell'imprenditoria start-up includono università e altri istituti di istruzione superiore, nonché le loro dinamiche comunità studentesche.
Le high growth firms della regione di Helsinki-Uusimaa costituiscono al 2015 il 42% di tutte le High growth firms Finlandesi e il loro numero è aumentato del 10% rispetto al periodo di crescita precedente	L'obiettivo è raddoppiare il numero di start-up nella regione.		Gli acceleratori e gli incubatori di imprese accelerano la crescita delle start-up e creano nuove attività. Nella regione di Helsinki-Uusimaa, l'attività dell'acceleratore e dell'incubatore è ben avviata.
La regione genera più di un terzo del prodotto interno lordo della Finlandia e si configura come il motore economico dell'intero Paese, oltre che il principale collegamento logistico con i mercati internazionali	La regione di Helsinki-Uusimaa si pone l'obiettivo di risultare la regione più attraente e vivace d'Europa nel 2050	Deve risultare "bello viverci, perché tutto funziona"	Abitanti attivi, energici e intraprendenti sono la condizione per divenire pionieri dello sviluppo tecnologico e di numerosi settori del futuro, per attività che richiedono vivacità e gioco di squadra. La regione dovrà risultare piena di vita, in equilibrio tra le pulsazioni delle attività urbane e la pace e la tranquillità della campagna e delle aree naturali. Sempre pronta a cogliere nuove opportunità e innovazioni con fiducia e curiosità.

			Helsinki è la città più famosa della regione, e ciò rende naturale utilizzarla come fiore all'occhiello degli sforzi di marketing internazionale.
			La regione è fortemente internazionalizzata: il bilinguismo apre le finestre alla cooperazione nordica consolidando nel contempo il carattere internazionale. Il diffuso uso dell'inglese contribuisce decisamente all'apertura internazionale.
<p>La regione rappresenta il 34% di tutti i posti di lavoro in Finlandia ed è caratterizzata dalla presenza di servizi ad alta intensità di competenza, con l'82% dei posti di lavoro nei settori del commercio e dei servizi.</p> <p>La regione di Helsinki-Uusimaa offre un'elevata qualità di vita. L'indice di progresso sociale che misura il benessere regionale, pone la regione al settimo posto tra le 272 regioni dell'UE poste a raffronto</p>	Attrattività	I punti di forza della regione possono essere sintetizzati nei tre seguenti: accessibilità, attrattività e disponibilità di manodopera qualificata.	<p>I punti di forza della regione di Helsinki-Uusimaa comprendono la mobilità come servizio (MaaS), tecnologie pulite e un'ampia base di competenze nella tecnologia sanitaria e nella digitalizzazione dell'assistenza sanitaria</p> <p>La sua capacità di crescita è resa possibile dalle società transnazionali, dalla struttura economica ad alta intensità di servizi, dalle vivaci attività di ricerca e sviluppo, da un elevato livello di istruzione e dalle nuove start-up.</p>
		Le più grandi università della regione – l'Università di Helsinki e l'Università di Aalto – è il VTT <i>Technical Research Centre of Finland Ltd</i>	Le attività degli atenei sono integrate dall'alleanza strategica tra tre università di scienze applicate (<i>Haaga-Helia, Laurea e Metropolia</i>), così come con altri istituti di istruzione superiore che operano nella regione. L'Università di Helsinki è costantemente classificata tra le prime cento università nelle classifiche universitarie internazionali: specializzata in ingegneria, economia e arti, l'Università di Aalto sta salendo nelle classifiche internazionali anche per effetto dei suoi crescenti legami con l'industria. Un altro attore importante nella regione è il VTT <i>Technical Research Centre of Finland Ltd</i> : si tratta di un partner multidisciplinare di ricerca e sviluppo di prodotti apprezzato dalle società high-tech finlandesi, che costituisce una parte essenziale del sistema di innovazione nazionale finlandese, per competenza e capacità di cooperazione internazionale.
		Contesto ambientale e culturale	La cura posta all'ambiente è elevatissima; la regione pone a disposizione una rete ininterrotta e ricca di spazi verdi; allo stesso tempo, offre notevolissime opportunità di svago in ambiti naturali.

Riferimenti

Helsinki-Uusimaa Regional Council 2015, Smart specialisation in the Helsinki-Uusimaa Region - Research and Innovation Strategy for Regional Development 2014-2020;

Helsinki-Uusimaa Regional Council 2018, The Helsinki-Uusimaa Regional Programme 2.0

https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/regional_en

Regional Innovation Scoreboard 2019

2.4. LITUANIA - VILNIUS

In sintesi

Il sostegno alle startup gode di varie misure tra cui almeno tre da considerare con attenzione: 1) Startup Lithuania, promossa da Enterprise Lithuania, istituzione governativa che mira a sostenere la creazione di imprese, l'imprenditorialità e l'esportazione; 2) SEB innovation center, Centro di innovazione con spazio di co-working per organizzazioni del settore fintech e altre start-up innovative che cercano cooperazione con le banche; 3) start-up Visa, che per attrarre imprenditori ambiziosi dall'estero offre un'autorizzazione temporanea di avviamento per vivere e lavorare in Lituania per un periodo di 1 anno, con la possibilità di prorogarla per un altro anno. Tra i criteri chiave per i fondatori di start-up che richiedono il visto: operare in un settore ad alta tecnologia, disporre di risorse finanziarie sufficienti per raggiungere gli obiettivi aziendali fissati per 1 anno.

Nel 2015, 1.843 imprese lituane sono state classificate come imprese ad alta crescita, equivalenti all'11,2% di tutte le imprese della business economy con almeno 10 dipendenti, superiore alla media UE del 9,9%. Vilnius (ed in generale tutta la Lituania) sta attirando a ritmo sostenuto investimenti nel settore dei servizi, in particolare quelli informatici, della finanza e della ricerca e sviluppo. La strategia di specializzazione intelligente in Lituania ha individuato settori di eccellenza a livello nazionale e alcune competenze essenziali in questi settori sono concentrate a Vilnius. La città ospita numerosi cluster globali di attività industriali avanzate, tra cui fisica applicata ai laser e biotecnologia. L'esempio di cinque imprese "Made in Vilnius" che sono passate dalla condizione di startup a storie di successo internazionale, mostra quale sia la logica dello sviluppo innovativo che ha animato la prima fase dello sviluppo dell'ecosistema di Vilnius (e della Lituania): la preminenza della logica dell'innovazione applicata ai servizi, logica che trae spunto dalla necessità di dare soluzione a problemi diffusamente avvertiti nella fase di intenso sviluppo economico e sociale del Paese. Si tratta, in ogni modo, di soluzioni di larghissima diffusione che soddisfano non solo esigenze strettamente produttive, commerciali e funzionali al mondo economico e alle imprese, ma anche esigenze di natura sociale e culturale

Aspetti chiave dell'ecosistema

Negli ultimi anni, la capitale Vilnius (NUTS LTOOA), è diventata centro europeo di startup grazie ad aliquote fiscali tra le più basse dell'Unione Europea, un governo locale favorevole e una burocrazia efficiente al punto che chi vuole fondare una startup si registra in soli tre giorni. Le imprese ad alta crescita non mancano e sono particolarmente presenti nelle costruzioni e nei trasporti-logistica, con intensità di presenza del 14,7% e del 13,1% rispettivamente, sul totale dei due settori. Nel periodo 2013-2017, il valore aggiunto delle PMI lituane è aumentato del 38,7%, l'occupazione del 9,5%. Nello stesso periodo, la crescita delle microimprese è stata notevole, con un aumento del 78,5% in valore aggiunto e del 21,6% in termini di occupazione, con risultati nettamente superiori alle imprese di altre classi di dimensioni, comprese le grandi imprese. Le microimprese hanno creato quasi 50.000 nuovi posti di lavoro nel periodo 2013-2017, quasi i due terzi di tutti i nuovi posti di lavoro creati nell'economia non finanziaria nello stesso periodo.

La crescita del valore aggiunto per le PMI dovrebbe rimanere forte, aumentando del 15,3% nel 2017-2019 e superando la crescita prevista dell'11,3% nelle grandi imprese. Al contrario, è probabile che la crescita dell'occupazione delle PMI sia moderata, al 2,5% nello stesso periodo. Mentre si prevede che l'occupazione nelle grandi imprese diminuirà dello 0,7%, si prevede che le PMI saranno i principali motori di crescita dell'occupazione per l'economia nel suo insieme, creando quasi 17.700 nuovi posti di lavoro entro il 2019.

Le politiche per lo sviluppo della Lituania stanno ormai virando in direzione di priorità legate ad una società avanzata e ricca, caratterizzata dal successo delle istanze innovative e tecnologiche, dal sistematico orientamento a ricerca e sviluppo.

La Lituania appare orientata nelle sue politiche di sviluppo a garantire gli elevati ritmi di crescita che da anni la caratterizzano attraverso misure di consolidamento della favorevole base sociale e culturale.

I progetti attratti da investitori esteri riguardano in misura crescente attività ad alto valore aggiunto dove i posti di lavoro creati corrispondono a salari elevati e a opportunità sostanziali per lo sviluppo della carriera.

Dal canto loro, gli investitori non valutano più i bassi costi del lavoro come uno dei vantaggi della Lituania, ma l'ampia disponibilità di talenti e l'ambiente imprenditoriale favorevole. Così, le aziende che inizialmente prevedono di avvalersi di un piccolo team, spesso crescono più rapidamente del previsto una volta riconosciute le opportunità offerte.

La crescita del PIL in Lituania è tra le più elevate dell'Unione Europea, risultato di una fortissima crescita delle esportazioni, di un forte aumento degli investimenti e di un buon aumento dei consumi interni. Dati i risultati del recente sviluppo economico della Lituania, i cambiamenti dell'ambiente esterno e le condizioni favorevoli all'aumento della domanda interna, il PIL della Lituania potrebbe continuare a crescere come previsto e raggiungere il 2,8 per cento nel 2019 e il 2,5 per cento sia nel 2020 che nel 2021.

Il centro amministrativo, culturale ed economico della Lituania coincide con la capitale *Vilnius*, che riunisce un forte potenziale imprenditoriale e accademico in settori ad alto contenuto tecnologico, grazie alla presenza di grandi imprese e istituti finanziari importanti ma anche di noti centri studi e di ricerca. La città ha sei università, una popolazione di oltre 60 mila studenti, forte capacità di attrarre investimenti nel settore dei servizi, in particolare quelli informatici, della finanza e della ricerca e sviluppo. Nel 2016 Vilnius si è aggiudicata il terzo posto (dopo Zurigo e Edimburgo) tra le città europee di medie dimensioni nella classifica delle Città europee del futuro, (*Intelligence Division del Financial Times*) che stabilisce una valutazione delle città più interessanti per gli investimenti diretti esteri.

La strategia di specializzazione intelligente in Lituania ha individuato settori di eccellenza a livello nazionale e alcune competenze essenziali in questi settori sono concentrate a Vilnius. La città ospita numerosi cluster globali di attività industriali avanzate, tra cui *fisica applicata ai laser e biotecnologia*. Due cluster tecnologici sono stati insediati a Vilnius per metterne a frutto le competenze e le vocazioni: la "Santara Valley" (incentrata sulla biotecnologia, sulla medicina molecolare e sui biofarmaci) e la "Sunrise Valley" (orientata ad attirare imprese impegnate in attività terziarie ad elevata intensità di conoscenze).

Strategie e misure

L'odierna strategia di crescita della Lituania si basa sull'aumento della produttività e sull'aumento della competitività. La Lituania è stata leader UE per crescita della produttività nel 2017 e l'obiettivo è mantenere lo slancio e ridurre ulteriormente il divario di produttività a medio termine rispetto ai Paesi più avanzati dell'UE. L'obiettivo attuale è di attrarre lavoratori qualificati: il governo intende semplificare le procedure di immigrazione per gli specialisti stranieri che sono richiesti sul mercato del lavoro, le aziende devono poter utilizzare procedure rapide per impiegare tali risorse lavorative.

Un ulteriore obiettivo è quello della riduzione del divario digitale tra le generazioni, incoraggiando ad acquisire conoscenze e competenze necessarie per un uso efficace delle ICT anche gli anziani.

Lo sviluppo di Vilnius – Lituania sembra virare al tecnologico e al finanziario avanzato: tra i settori che contribuiranno maggiormente alla crescita del prossimo decennio, vi saranno le scienze della vita, l'industria del laser, le tecnologie finanziarie (FinTech), quelle per gestire i Big Data (blockchain). Per effetto della regolamentazione estremamente favorevole della Banca di Lituania e dei vari *sandbox*¹ creati, le attività *FinTech* e *blockchain* del Paese sono cresciute di oltre il 40%, attirando decine di società straniere, che vedono nella Lituania un ponte che da Israele, dalla Cina, da Singapore e da altri Paesi ad alto tasso di sviluppo, consente di accedere al grande mercato dell'UE.

Le nuove tecnologie come la robotica e i sistemi di trasporto avanzati configurano una grande opportunità di crescita per il Paese poiché le aziende lituane stanno già producendo sistemi e tecnologie di automazione avanzati per veicoli autonomi. Negli ultimi cinque anni, il fatturato del settore laser è quasi raddoppiato; passando da 46,5 milioni di euro nel 2011 a oltre 90 milioni di euro nel 2016. Negli ultimi otto anni, il reddito del settore è più che triplicato. Quasi il 90 per cento della produzione lituana di laser viene esportata. Con l'uno per cento del PIL creato dalle scienze della vita, la Lituania è già uno dei principali attori in Europa; il peso del settore delle scienze della vita è sei volte più grande della media europea. L'obiettivo è aumentare

¹ In ambito informatico: un ambiente per test slegato dal normale flusso di ambienti predisposti per lo sviluppo e le verifiche delle applicazioni; in ambito videogiochi, il termine indica un tipo di gioco che mette numerosi strumenti e possibilità a disposizione dei giocatori, senza imporre un particolare obiettivo da raggiungere, ma lasciandolo inventare al giocatore e modificare il gioco.

la quota delle scienze della vita del PIL al 5% entro il 2030, soglia che renderebbe il Paese leader mondiale in tale settore.

Se il 2017 è stato un anno di svolta per la produzione manifatturiera lituana con importanti investimenti nel settore automobilistico, nel 2018 questa crescita è stata consolidata dal rafforzamento dell'attrattività da parte delle strutture di ricerca e sviluppo lituane per le società internazionali: *Convius*, uno sviluppatore olandese di soluzioni di intelligenza artificiale e *Tonbo Imaging*, che sviluppa sistemi di veicoli autonomi, hanno deciso di creare strutture di ricerca e sviluppo in Lituania. Queste aziende beneficiano sia di un ambiente favorevole alle imprese che di un'istruzione elevata in grado di forgiare veri talenti.

Negli ultimi anni, la capitale della Lituania, Vilnius, è diventata un centro europeo di startup grazie ad alcune delle aliquote fiscali più basse dell'Unione Europea, un governo locale favorevole alle startup e una mancanza di burocrazia che si traduce, ad esempio, nella possibilità che i fondatori di startup possano registrare le loro attività in soli tre giorni. La città vanta inoltre una delle forze di lavoro più istruite in Europa, poiché un numero crescente di giovani professionisti della Lituania sta tornando dagli studi all'estero per far parte della fiorente comunità di startup di Vilnius. Il comune di Vilnius sta rafforzando la reputazione della città come hub di startup europeo combinando varie iniziative nazionali di *sandbox* con le proprie politiche sugli *open data*. Queste misure hanno lo scopo di incoraggiare i fondatori di startup a utilizzare i dati *open* disponibili insieme ai *sandbox* per aiutarli a sviluppare e dimensionare più velocemente il loro prodotto o servizio.

L'amministrazione comunale di Vilnius ha introdotto piattaforme di partecipazione digitale per coinvolgere i cittadini nei processi decisionali cittadini. Le piattaforme consentono ai cittadini di esprimere il proprio parere e di formulare suggerimenti interagendo con i membri del consiglio comunale, partecipando a sondaggi, preparando petizioni online e votando su temi che sono all'ordine del giorno del consiglio comunale.

Le politiche in materia di *open data* nell'area urbana di Vilnius sono un esempio di migliori prassi su come ottenere buoni risultati con risorse minime. La cittadinanza ha pieno accesso ai conti finanziari della città, ai dati del SIG (sistema di informazione geografica), ai dati sulla proprietà degli immobili urbani, agli appalti pubblici, a un elenco dei beni di proprietà comunale in affitto e ad altre informazioni pertinenti. L'attuazione del progetto Open Vilnius in un breve arco di tempo, con risorse umane e finanziarie limitate, ha aiutato a individuare i problemi in modo efficace, consentendo di definire le priorità man mano che il progetto avanza e di rendere le informazioni disponibili ai cittadini al più presto.

L'iniziativa *Code4Vilnius* è stata lanciata nel 2015 con l'intento di coinvolgere tutti coloro che desiderano contribuire alle iniziative Smart Vilnius. L'obiettivo è incoraggiare gli sviluppatori di programmi informatici a creare prodotti che coinvolgono i cittadini, incentivandoli a partecipare ai processi decisionali e ai servizi comunali. I richiedenti devono offrire servizi, tra cui strumenti per fornire valutazioni e raccogliere pareri su determinate decisioni del consiglio comunale, o il voto via SMS sulla qualità dei servizi comunali.

Anche nella mobilità intelligente, tra i progetti attuati per migliorare la gestione dei trasporti nella città di Vilnius meritano di essere citati:

- un sistema di controllo e di regolazione del traffico;
- un unico titolo di trasporto per i servizi pubblici, oltre a decine di veicoli nuovi e ad autobus progettati per viaggi più rapidi e confortevoli;
- un regime di biciclette condivise per facilitarne l'utilizzo in città;
- l'applicazione mobile *Smart Vilnius*, comprendente una biglietteria mobile per l'acquisto di biglietti per i mezzi pubblici, la pianificazione dei viaggi e gli orari aggiornati in tempo reale. L'applicazione mobile per il parcheggio consente di pagare online le tariffe dei parcheggi cittadini.

Per rafforzare la capacità di innovazione lituana, come raccomandato da varie relazioni dell'OCSE, della Commissione UE e di altre organizzazioni internazionali, il Ministero dell'Economia e dell'Innovazione della Lituania ha impostato una riforma dell'innovazione il cui nucleo è identificare e rafforzare l'importanza dello sviluppo sperimentale nel processo di innovazione. Così, tra le *misure di sostegno all'innovazione* introdotte nel Paese vi è il *Voucher per l'innovazione*, un piccolo credito che dà diritto alle PMI di acquistare competenze o conoscenze in R&S da istituti di ricerca e istruzione. Dopo aver ricevuto un *voucher* per l'innovazione, una società prepara una specifica tecnica concisa e contatta l'istituto di ricerca selezionando il servizio necessario, dall'elenco approvato di possibili servizi forniti dagli istituti di ricerca. Avendo fornito servizi alle società commerciali per i voucher di innovazione, gli istituti di ricerca ricevono una somma fissa di denaro - 10 mila

LTL o 20 mila. Un buono del valore di 10 mila LTL è finanziato al 100 per cento, mentre un buono del valore di 20 mila LTL è finanziato al 75 per cento. Una società può ricevere un buono all'anno. Il supporto dei voucher per l'innovazione è fornito per l'acquisizione di soluzioni di ricerca tecnologica (applicata) o di base, nonché per la consulenza sulle pertinenti questioni di innovazione che le imprese possono ottenere dagli istituti di ricerca.

Ulteriori misure di supporto all'innovazione attuate in Lituania, hanno riguardato *appalti pubblici innovativi*, *incentivi fiscali sugli utili delle società per attività di R&S*, istituzione dell'*Agenzia per la scienza l'innovazione e la tecnologia* (MITA) e del Lithuanian Innovation Center (LIC); creazione di una rete di *parchi scientifici e tecnologici*, per i quali la scelta è tra:

1. Sunrise Valley Science and Technology Park
2. Kaunas Science and Technology Park
3. Northtown Technology Park
4. Visoriai Information Technology Park
5. Science and Technology Park of Institute of Physics
6. Klaipėda Science and Technology Park
7. Panevėžys Science and Technology Park

L'evoluzione in atto delle strategie di crescita mostrano che Vilnius e la Lituania non si sono sedute sugli allori e hanno continuato ad evolvere anche negli obiettivi e negli strumenti. Per replicare tali performance sembra importante puntare fin da principio sui fattori di base: creazione dei talenti attraverso adeguate strutture per la formazione e la ricerca e grande attenzione a fattori di contesto quali efficienza dei servizi pubblici e delle infrastrutture. **Le condizioni per la replicabilità** del modello lituano sono abbastanza condizionate dalle piccole dimensioni del Paese e della sua capitale, oltre che dalle vicissitudini storiche, che hanno portato la Lituania a scommettere forte sulla crescita economica e innovativa per fronteggiare i timori che derivano da realtà confinanti definibili quantomeno "ingombranti".

Analisi swot per l'ecosistema

Punti di forza	Punti di debolezza
Talenti: il Paese è altamente istruito e desideroso di imparare; conoscenza dell'inglese tra l'85% dei giovani professionisti; 3° nell'Unione Europea per laureati in scienze, matematica, informatica, ingegneria, produzione e costruzione; 3° nella quota di giovani dell'UE (25-34 anni) con istruzione terziaria: 55,2%.	Decrescita della popolazione.
Ambiente favorevole alle attività economiche: solo 24 ore per registrare un'attività utilizzando una firma elettronica, 11° a livello globale per la facilità di fare affari.	Emigrazione della forza lavoro giovane e qualificata.
Sportello unico per le informazioni e i servizi pubblici per le imprese, sistema online per registrazione e pagamento delle imposte.	Invecchiamento generale della popolazione lituana.
Infrastrutture: Connettività ICT all'avanguardia, leader dell'UE e tra le migliori in tutto il mondo. La Lituania è leader regionale per larghezza di banda e infrastrutture in fibra ottica	Difficoltà della vecchia generazione di adattarsi ai ritmi di mutamento tecnologico.
Innovazione: 1° in Europa per collaborazione università-impresa in ricerca e sviluppo; ottava a livello globale secondo Bloomberg per "efficienza terziaria" (iscrizione a istruzione superiore e numero laureati in settori chiave dell'innovazione); ¼ degli studenti in Lituania sono iscritti a corsi che riguardano l'innovazione. "Piccolo e affiatato", l'ecosistema innovazione della Lituania è una comunità in cui le soluzioni sono veloci.	
Stile di vita: gli abitanti di Vilnius sono le persone più soddisfatte in Europa (Eurostat, 2016); Vilnius è classificata dal New York Times insieme a Copenaghen, Barcellona e Capetown come un luogo alla moda e ben gestito in cui vivere; è classificata tra le prime 10 città al mondo per equilibrio tra lavoro e vita privata (Expert Market, 2016).	
Governo avveduto e pronto ad adeguare le proprie strategie.	
Paese di piccole dimensioni: più agevole attuare processi inclusivi per la diffusione delle nuove tecnologie.	
Le imprese trovano sotto il profilo degli strumenti finanziari non solo un contesto normativo progressivo con accesso a tutta l'UE, ma anche un pool di forti talenti che consente loro di sviluppare soluzioni finanziarie all'avanguardia.	

Opportunità	Minacce
L'emigrazione sta diminuendo e l'immigrazione sta crescendo.	Possibile difficile ricambio delle forze giovani e diminuzione dello slancio innovativo.
Molti cittadini lituani che hanno lasciato il paese anni fa tornano a causa della crescita economica, dell'aumento dei salari e perché diverse società straniere stabilite in Lituania offrono buone condizioni di lavoro.	
La nuova strategia demografica comprende la migrazione e l'integrazione. Il governo sta intraprendendo iniziative per aumentare il ritorno dei migranti e integrarli nel mercato del lavoro.	
Le tecnologie finanziarie sono una nicchia in cui la Lituania può diventare leader	
Se Fintech e il settore tecnologico in generale sono in fase di decollo, l'industria dei servizi aziendali globali (GBS) della Lituania sta diversificandosi e maturando con l'arrivo una serie di aziende internazionali che gestiscono centri multifunzionali di fascia alta.	

Strategie e misure a favore della creazione e della crescita di imprese ad alto tasso di sviluppo nell’ecosistema di Vilnius - Lithuania

Performance	Strategie	Misure-Iniziative	Attività
<p>High-growth firms Erano 1.843 al 2015, in prevalenza nei settori Costruzioni e Trasporti-logistica.</p> <p>Nascita di start-up Con 380 start-up registrate, negli ultimi anni, la Lituania ha sviluppato un ecosistema attraente e dinamico per start-up.</p>	<p>Sostegno alle start-up</p>	<p>Startup Lithuania È promossa da <i>Enterprise Lituania</i>, istituzione governativa, che mira a sostenere la creazione di imprese, l'imprenditorialità e l'esportazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sostegno all'ecosistema di startup nazionale tra business in rapida crescita, fondi di venture capital, acceleratori, imprese amiche delle startup e governo. Pubblicazione di notizie sugli ecosistemi di start-up, fornitura di database, mercato del lavoro e invio di newsletter settimanali. Organizzazione di eventi: hackathon, barcamp, workshop e Startup Fair - il principale evento dell'anno. Consulenza, networking Educazione all'ecosistema per futuri imprenditori. <p>Organizza eventi e offre a start-up selezionate l'opportunità di visitare le conferenze di start-up tecnologiche leader a livello mondiale e gli ecosistemi di successo. Anche un certo numero di banche è coinvolto in iniziative a supporto della condivisione delle conoscenze e dell'accesso ai finanziamenti per gli ampliamenti (ad esempio, il Centro di innovazione gestito da SEB e il Programma di tecnologie finanziarie gestito da Swedbank e Startup Wise Guys24)</p>
		<p>SEB innovation center</p>	<p>Centro di innovazione con spazio di co-working per organizzazioni del settore fintech e altre start-up innovative che cercano cooperazione con le banche.</p> <p>SEB bankas ha appena progettato un programma di crescita aziendale per piccole e medie imprese disposte a compiere un ulteriore passo in avanti e a trovare nuovi modi di sviluppo. Il programma è finanziato da SEB e si svolgerà due volte l'anno presso il SEB Innovation Center.</p> <p>Durata del programma - 3 mesi - Piano di sviluppo di 100 giorni – 10/15 aziende selezionate - 5 sessioni di allenamento di un'intera giornata - Attenzione individuale a ciascun partecipante.</p>
		<p>Start-up Visa Attrarre imprenditori ambiziosi dall'esterno dell'UE</p>	<p>Start-up Visa offre un'autorizzazione temporanea di avviamento per vivere e lavorare in Lituania per un periodo di 1 anno, con la possibilità di prorogarla per un altro anno. I familiari sono autorizzati ad accompagnare gli imprenditori. Non è necessario investire un determinato importo di capitale nell'azienda (solo quanto basta per avviare e operare). Inoltre, la società non è tenuta ad assumere un certo numero di dipendenti. Un panel composto da rappresentanti di istituti certificati, compresi fondi di capitale di rischio e acceleratori del cosiddetto "comitato per i visti di avviamento", valuta se un richiedente può beneficiare di un visto. Criteri chiave per i fondatori di start-up che richiedono il visto: le start-up devono operare in un settore ad alta tecnologia, i candidati devono coincidere legalmente almeno con un proprietario parziale della nuova società fondata e devono disporre di risorse finanziarie sufficienti per raggiungere gli obiettivi aziendali fissati per 1 anno.</p>
<p>Aumento particolarmente marcato degli investimenti in capitale di rischio</p>	<p>Business Angels</p>	<p>LitBAN (iniziativa privata)</p>	<p>Rete di business angels con tre obiettivi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) incoraggiare comunicazione e collaborazione tra business angels e stimolare gli affari; 2) condividere esperienze, conoscenze, strumenti di investimento e riduzione dei costi; 3) rappresentare gli interessi degli investitori privati attraverso un dialogo costante con le autorità.
<p>Crescita delle PMI e delle Microimprese Nel periodo 2013-2017, il valore aggiunto delle PMI è aumentato del 38,7%, l'occupazione del 9,5%. Nello stesso periodo, la crescita delle microimprese è stata notevole, con un aumento del 78,5% in valore aggiunto e del 21,6% in termini di occupazione, con risultati nettamente superiori alle imprese di altre classi di dimensioni, comprese le grandi imprese. Le microimprese hanno creato circa 50.000 nuovi posti di lavoro nel periodo 2013-2017, quasi i due terzi di tutti i nuovi posti di lavoro creati nell'economia non finanziaria nello stesso periodo.</p>	<p>Misure progettate per sostenere l'imprenditorialità</p>	<p>‘First Year of Business Service Basket’</p>	<p>Promuovere l'imprenditoria giovanile in Lituania è uno degli obiettivi di "Enterprise Lituania" (Ministero dell'Economia). Tra le misure <i>First Year of Business Service Basket</i> con cui gli imprenditori che hanno appena iniziato le loro attività possono realizzare i vantaggi di un paniere di servizi per la creazione di imprese anche prima di stabilire la propria azienda. Le consultazioni sullo stato giuridico dell'impresa, le procedure di registrazione sono incluse. Gli imprenditori che hanno già stabilito la propria impresa possono ricevere consulenze professionali per contabilità, marketing, gestione strategica, negoziazioni, ecc. e prendere parte a corsi di formazione per i primi sei mesi. I nuovi arrivati possono beneficiare di questi servizi per un anno. Si offre in questo modo ai giovani imprenditori un supporto, un contributo alla sicurezza in sé stessi.</p>
		<p>Fondo per la promozione dell'imprenditorialità</p>	<p>Programma di microcredito gestito da Investment and Business Guarantees Ltd. (INVEGA), l'agenzia nazionale che sviluppa e attua soluzioni di finanziamento aziendale per le PMI.</p>

Riferimenti

Andrew Wrobel 2018, Lithuania: Towards the future economy <https://emerging-europe.com/interviews/lithuania-towards-the-future-economy/>

Comitato economico e sociale europeo (2017), *Valutazione intermedia del meccanismo per collegare l'Europa (ex Città intelligenti)*, RELAZIONE INFORMATIVA, Sezione TEN Relazione sul progetto Città intelligenti

Europe's startup hub - it's not where you think, 2019, Start Your Engines

Innovating for Sustainable Growth: A Bioeconomy for Europe. European Commission, 2012

Invest Lithuania 2019, Lithuania attracts record number of investment projects in 2018 as ecosystem diversifies and matures Jan 15, 2019 <https://investlithuania.com/news/lithuania-attracts-record-number-of-investment-projects-in-2018-as-ecosystem-diversifies-and-matures/>

Lithuanian Bioeconomy Development Feasibility Study, Akademija, Kauno r. 2017

UE 2018, SBA Fact Sheet - Lithuania

2.5. IRLANDA – DUBLINO

In sintesi

La città di Dublino appartiene alla regione NUTS dell'Eastern and Midland che è la sola delle tre d'Irlanda a non crescere nelle performance innovative del Regional Innovation Scoreboard. Il cluster di Dublino, inoltre, perde 5 posizioni nella graduatoria dei primi 100 cluster al mondo. Anche per queste ragioni, il progetto Smart Dublin si configura come la risposta da parte della città alle sfide che pone la concorrenza di altre realtà urbane a respiro internazionale sempre più agguerrite. Una risposta che proviene ancora dai vantaggi fiscali concessi dall'Irlanda alle multinazionali, e che ha portato a individuare il Paese come il maggiore paradiso fiscale a livello mondiale. I Docklands di Dublino sono un banco di prova per la città: con il loro mix di infrastrutture, residenti e soggetti economici. Il ruolo di Smart Docklands District è facilitare e abilitare test e sperimentazione di soluzioni di smart city per soluzioni urbane che possano essere dimensionate a livello globale. Riunire le università e i centri di ricerca, l'ecosistema tecnologico e dell'innovazione e il Consiglio comunale di Dublino, dovrebbe fornire un mix unico di stakeholder in grado di trasformare la città. Attraverso la realizzazione di Smart Districts urbani si intende accelerare lo sviluppo di tecnologie "dirompenti" che elevino la qualità della nei centri urbani. Nello smart district dei Docklands di Dublino, fiorente quartiere d'affari, lavorano oltre 40mila persone e abitano 26mila residenti. Un'alta concentrazione di nuovi edifici ed una vasta gamma di connettività e di risorse "intelligenti" caratterizzano l'area, che ospita molte delle principali aziende tecnologiche mondiali. L'obiettivo di strumenti come gli Smart District, è principalmente di far interagire le PMI, i residenti e i rappresentanti del governo locale che si trovano ad affrontare sfide, con aziende tecnologiche che credono di poter risolvere queste sfide. Gli Smart District collegano questi gruppi in modo che possano trovare soluzioni innovative, che possano testarle e migliorarle sinergicamente. Il team di distretto facilita inoltre lo spiegamento di prototipi di queste soluzioni nell'area, garantendo che i relativi progetti ricevano l'assistenza di cui potrebbero aver bisogno dal Consiglio comunale della città.

Aspetti chiave dell'ecosistema

All'Irlanda fanno capo tre regioni NUTS (IE04 Northern and Western, IE05 Southern, IE06 Eastern and Midland) tutte posizionate nella graduatoria RIS (*Regional Innovation Scoreboard*) tra i *Regional Strong Innovators* con due regioni catalogate come RSI+. Le performance innovative, afferma l'ultimo Rapporto RSI, sono andate incrementando in due regioni su tre: nel *Northern and Western* e nel *Southern*. Non sono cresciute, invece, nell'*Eastern and Midland* al quale fa capo Dublino.

L'Irlanda occupa la 12° posizione nella graduatoria 2019 di *The Global Innovation Index* ma perde il 10 posto. È ancora al 10° posto per *output innovativo* (dopo Svizzera, Olanda, Svezia, Regno Unito, Cina, Usa, Finlandia, Israele e Germania).

L'Irlanda è un riferimento per i *data center* di imprese globali: un rapporto di *Host In Ireland* - Bitpower, mostra che alla fine del 2018 erano attivi 53 data center nell'ambito nazionale, che nel 2018 è stata attivata una spesa in investimenti di oltre 1 miliardo di euro e nel 2019 era prevista un'ulteriore spesa di circa 1,3 miliardi di euro. L'Irlanda è diventata un luogo sempre più popolare per i *big data center*: Facebook apre una struttura a Clonee, Microsoft accelera la costruzione a Grange Castle e Amazon Web Services a Clonsilla e Tallaght. Secondo il rapporto citato, circa 16 data center sono diventati operativi nel corso del 2018 con altri 28 in fase di sviluppo. I 53 data center sono spesso di grandi dimensioni (hyperscales), con un minimo di 5.000 server e ampiezze di oltre 1000 mq.

La perdita di 5 posizioni da parte di *Dublino* nella graduatoria dei migliori 100 cluster, configura una perdita di competitività per la città, che tuttavia mantiene la sua collocazione nella classifica dei primi 100 cluster mondiali (risulta 99esima).

Smart Dublin è una iniziativa pubblica, espressione delle quattro autorità locali di Dublino che nell'interazione tra fornitori di smart technology, ricercatori e cittadini, si pone l'obiettivo di posizionare Dublino come leader mondiale nello sviluppo di nuove soluzioni urbane, utilizzando open data e la regione di Dublino come banco di prova.

Nel corso del 2015 le multinazionali hanno trasferito in Irlanda 106 miliardi di dollari, rendendolo il più grande paradiso fiscale al mondo. Nello stesso anno 97 miliardi di dollari sono andati nelle Isole caraibiche, 70 miliardi a Singapore, 58 miliardi in Svizzera e 57 in Olanda. L'Irlanda è il maggiore paradiso fiscale a livello

mondiale e le multinazionali americane sono le principali azioniste del mercato irlandese. A riferirlo è lo studio «The missing profits of nations»: “In total, more than \$600 billion in profits were shifted to tax havens in 2015, close to 40% of multinational profits. By our estimates, Ireland is the number one shifting destination, accounting for more than \$100 billion alone. Singapore, the Netherlands, Caribbean tax havens, and Switzerland come next.” (Torslov, Wier e Zucman, 2019; pag.24)

Secondo lo studio, il pacchetto fiscale offerto dall'Irlanda è molto ben strutturato per offrire diversi vantaggi fiscali alle multinazionali, vantaggi non solo in termini di bassa *corporate tax*, attualmente pari al 12,5%. L'Irlanda, negli anni, ha siglato accordi segreti con le maggiori multinazionali per ridurre ulteriormente la percentuale di tasse. La multa da parte della Commissione Europea nel 2016 alla Apple è il frutto di questi accordi. L'UE sta inoltre ancora esaminando diversi casi di multinazionali con sede irlandese che hanno effettivamente pagato solo lo 0,01% di tasse sugli utili prodotti. Un altro vantaggio offerto dall'Irlanda è una strategia di *transfer pricing* che consente alle multinazionali di trasferire i profitti delle controllate da Paesi ad alta imposizione fiscale a Paesi dalla politica accomodante (Pacione Di Bello, 2018).

Già in passato, tuttavia, il risultato di tali strategie fiscali è stato un periodo di incertezza manifestato dalle imprese estere riguardo alla tenuta del regime di tassazione di fronte alla contrarietà manifestata dall'Unione Europea. “L'Irlanda rischia di trovarsi improvvisamente in posizione di potenziale svantaggio davanti alla sempre più agguerrita concorrenza internazionale per accaparrarsi investimenti stranieri. La tendenza degli ultimi due decenni di globalizzazione è stata che, pur di attirare capitali e aziende straniere, un Paese dovrebbe rinunciare a estrarre qualunque tipo di imposte, o quasi, dai residenti esteri, che portano comunque posti di lavoro, dinamismo e indotto all'economia nazionale” (Franceschini, 2014).

Strategie e misure

Tra le sfide di Smart Dublin: come utilizzare le tecnologie intelligenti per migliorare la vivibilità e la competitività della città; come innovare nel settore degli appalti, adottando un approccio basato sull'obiettivo di fornire risultati di migliore qualità per la città; come fare di Dublino il luogo per pilotare e adattare le nuove opportunità tecnologiche per *smart city*.

L'obiettivo di strumenti come gli *Smart District* è principalmente di far interagire le PMI, i residenti e i rappresentanti del governo locale che si trovano ad affrontare sfide, con aziende tecnologiche che credono di poter risolvere queste sfide. Gli *Smart District* collegano questi gruppi in modo che possano trovare soluzioni innovative, che possano testarle e migliorarle sinergicamente. Il team di distretto facilita inoltre lo spiegamento di prototipi di queste soluzioni nell'area, garantendo che i relativi progetti ricevano l'assistenza di cui potrebbero aver bisogno dal Consiglio comunale della città.

Smart Dublin ha identificato la mobilità, l'ambiente, l'energia, i rifiuti e la gestione delle emergenze come sfide prioritarie; considera specificatamente 5 temi: Smart Economy, Smart Government, Smart Mobility, Smart Environment, Smart Living, Smart People.

Con Smart Economy lancerà una serie di bandi aperti alla ricerca di nuove soluzioni per le sfide identificate nella regione della città, con barriere all'ingresso più basse per le piccole imprese e le start-up; con Smart Government promuove trasparenza, processi decisionali basati su evidenze, migliore erogazione dei servizi; con Smart Mobility intende promuovere sistemi di trasporto intelligenti, efficienti e integrati; con Smart Environment perseguire la sostenibilità, l'efficienza energetica e costruire la resilienza al cambiamento climatico; Smart Living è orientato a realizzare un contesto ambientale salutare e una buona qualità della vita; Smart People intende promuovere la partecipazione, l'impegno e l'inclusione per tutti i *Dubliners*.

La costituzione di *Smart District* prende le mosse dall'acquisita consapevolezza delle potenzialità di specifiche aree urbane: nel caso dei *Docklands* di Dublino, oltre 40.000 persone lavorano in questo fiorente quartiere degli affari, che è sede di 26 mila residenti; alta è la concentrazione di nuovi edifici e vasta la gamma di connettività, di modalità di trasporto e di risorse "intelligenti". L'area ospita anche molte delle principali aziende tecnologiche mondiali, che sono pronte e desiderose di utilizzare un banco di prova di livello mondiale “in their backyard”.

Nello specifico caso dello *Smart Docklands District*, la visione è che questo distretto cittadino possa diventare il quartiere commerciale e abitativo più collegato del mondo. L'obiettivo finale è di accelerare lo sviluppo di tecnologie *dirompenti* che renderanno la vita migliore per le persone che vivono nei centri urbani di tutto il mondo. In Irlanda - e in particolare in *The Docklands* - vi è accesso a talenti altamente qualificati, a finanziamenti, a competenze e a un partner municipale disponibile come il Consiglio comunale di Dublino. Per questo motivo, è diffusa tra i promotori dello *Smart Docklands District* la convinzione di poter dare un contributo significativo alla risoluzione delle sfide della vita urbana di oggi e del futuro.

La conformazione della città di Dublino offre alla sperimentazione un caso particolare: i *Docklands* di Dublino sono stati intesi come un banco di prova per la città, con il loro mix di strade e vie navigabili, di residenti e di soggetti economici. Il ruolo che Smart Docklands District si è attribuito è di facilitare e abilitare test e sperimentazione di soluzioni di *smart city* volti non solo a migliorare la vita di coloro che vivono nelle Docklands, ma anche per trovare soluzioni che possano essere dimensionate a livello globale.

Riunire le università e i centri di ricerca, l'ecosistema tecnologico e dell'innovazione ed il Consiglio comunale di Dublino dovrebbe fornire un mix unico di stakeholder in grado di trasformare la città.

Riconoscendo l'idoneità dei Docklands come banco di prova per la tecnologia Smart City, il Centro comunale di Dublino (DCC) e il Centro "CONNECT" del Trinity College hanno guidato la creazione dell'iniziativa "Smart Docklands District".

Gli *Smart District*, nell'ambito del programma *Smart Dublin*, sono localizzazioni geografiche selezionate strategicamente in cui vengono implementati progetti di *smart city* mirati. Gli *Smart District* sono sviluppati attraverso un modello di partnership che si rifà al *framework Open Innovation 2.0* a quadrupla elica, che riunisce *industria, mondo accademico e cittadini*, ancorati dal governo locale attraverso *Smart Dublin*. Ogni *Smart District* è unico e si realizza con programmi sviluppati su misura per soddisfare le esigenze specifiche dei residenti del distretto.

Nel caso dello *Smart Docklands District*, la densità di nuove costruzioni, di aziende tecnologiche globali e la gamma di opzioni di connettività, offre una piattaforma unica per gli innovatori e gli imprenditori che vogliano sviluppare soluzioni nuove che trasformeranno il modo in cui operano le città. Con una particolare attenzione alla collaborazione e alla gamma dei partner, il team di *Smart Docklands* svolge un ruolo di mediatore indipendente tra la città, gli innovatori e le università. *Smart Docklands* mostra cosa può accadere quando un distretto urbano unico sviluppa il livello dei sensori di densità e di connettività per consentire a tutti gli abitanti della zona un salto significativo nella qualità della vita.

DCU Smart Campus è un centro di innovazione ad alta tecnologia che valorizza l'università ad alta intensità di ricerca. Ambito di sperimentazione ideale, dispone di *Insight Data Analytics*, un centro che offre soluzioni analitiche per un'ampia gamma di partner del settore. Il campus high-tech DCU sta aprendo la strada agli sviluppi dell'*Internet of Things* e sta contribuendo in modo significativo alla reputazione di Dublino come leader globale nel settore. L'idea alla base del *campus* è di creare un centro di innovazione high-tech che sfrutti la vicinanza di università ad alta intensità di ricerca.

Un principio fondamentale per l'esperienza dello Smart Docklands District è garantire che la tecnologia non sia utilizzata solo per il bene della tecnologia stessa (*tech for tech's sake*). Per evitare che ciò accada e per garantire che eventuali soluzioni testate migliorino concretamente il distretto, sono state organizzate delle serie di iniziative seminariali per identificare le sfide di cui gli stakeholder dell'area sono a conoscenza. Le categorie coinvolte finora sono state divise in 5 gruppi: residenti, soggetti dell'ecosistema tecnologico, soggetti del sistema turismo/ospitalità, rappresentanti delle infrastrutture, soggetti sviluppatori e interessati alla valorizzazione delle invenzioni.

Tra le principali sfide incontrate vi sono quelle che sorgono dalla visione ambiziosa che sottende il progetto di *Smart Dublin* permeato dalla logica di uno sviluppo accelerato, con tecnologie *dirompenti* per migliorare la vita nei centri urbani di tutto il mondo, attrarre e trattenere talenti finanziamenti competenze e istituzioni di eccellenza.

In tal senso, le sfide incontrate sono quelle relative alla ricerca delle soluzioni per pilotare e adattare alle esigenze e agli obiettivi della città e delle sue notevoli ambizioni, le nuove opportunità tecnologiche per le *smart city*. In campo amministrativo, la sfida è di rispondere ai bisogni dei cittadini coinvolgendoli e consentendo loro un ruolo attivo, in quanto interconnessi e destinatari di migliori servizi online: per consentir loro di accedere a informazioni tempestive e accurate circa la gestione della città, per costruire una cultura *open data* e incoraggiare la condivisione delle informazioni nel settore pubblico, per fornire in tempo reale informazioni pertinenti ai cittadini.

Altre sfide riguardano la mobilità urbana: in particolare la gestione dei flussi pedonali, ciclabili e veicolari e la riduzione della congestione, lo stimolo all'aumento degli spostamenti a piedi e in bicicletta, una migliore e più sistematica comprensione delle esigenze di mobilità espresse dagli utenti sia in città sia nella sua regione. Vi sono anche le sfide dell'inquinamento, della sicurezza, della sostenibilità e della capacità di fronteggiare emergenze: le tecnologie digitali e dei sensori possono ridurre la domanda di energia e fornire informazioni in tempo reale per monitorare la qualità ambientale e rispondere rapidamente a fenomeni di inquinamento o a emergenze. Ridurre il consumo di energia e costruire sostenibilità a lungo termine e resilienza ai

cambiamenti climatici costituiscono ulteriori aspetti per i quali giocare il ruolo delle tecnologie e delle sinergie tra stakeholder urbani.

Analisi swot per l'ecosistema

Punti di forza	Punti di debolezza
Dublino è la capitale dell'Irlanda, una delle più innovative realtà mondiali.	La città (e la regione) di Dublino ha perso di recente non poche posizioni nelle graduatorie dell'innovazione.
L'Irlanda è un riferimento mondiale per i <i>big data center</i> .	Gran parte dell'attrattività nei confronti delle più grandi imprese multinazionali è dovuta alle scappatoie fiscali concesse grazie ai diversi accordi segreti stipulati con le multinazionali per ridurre ulteriormente la percentuale di tasse da pagare.
Dublino dispone di istituzioni che si danno strategie ambiziose e di lungo periodo, oltre a mostrare di avere a cuore il coinvolgimento dei residenti, ritenuti soggetti protagonisti dell'innovazione urbana	
Dublino ha quartieri molto avanzati, come Dockstep, ideali per testare progetti particolarmente ambiziosi	
Opportunità	Minacce
La sostenibilità dei processi permea i progetti di mutamento e innovazione: in una realtà come quella europea (demograficamente regressiva, obbligata ad attrarre risorse giovani e innovative dall'esterno) i progetti di smart city costituiscono una risposta che, in caso di successo, può essere riproposta da altre realtà urbane europee di antiche tradizioni culturali e di moderne ambizioni innovative.	Le tecnologie che migliorano solo se stesse sono uno dei tanti pericoli che la città può correre, vista –ad esempio- la concentrazione di interessi rappresentati dalle tante imprese globali ospitate e sollecitate a mantenere in loco le proprie emanazioni (data center, centri studi).
	La politica fiscale di attrazione delle maggiori multinazionali è da tempo osteggiata dall'Unione Europea.

La reazione alla perdita di competitività che si legge nelle graduatorie di confronto tra aree innovative, configura Dublino e il suo ecosistema come altamente reattivi e particolarmente concreti nelle strategie di interazione sinergica tra stakeholder spesso molto differenziati tra loro per origine, interessi, forza contrattuale. È importante sottolineare, inoltre, come gli strumenti predisposti e progettati si muovano sistematicamente in un'ottica di sostenibilità, facendo dell'inclusione e dell'integrazione dei punti di forza di qualsiasi azione, generalmente proiettata nel lungo periodo.

Le condizioni per la replicabilità delle azioni poste in essere nell'ecosistema considerato sono abbastanza singolari: non è facile per realtà urbane che si vogliano ispirare al caso di Dublino trovarsi a disporre di un'immagine di ecosistema già particolarmente affermato sugli scenari globali, così come della presenza di università e centri di ricerca leader, o di quartieri già dinamici per la compresenza di aziende globali, densità di siti moderni e di connettività di altissimo livello.

Strategie e misure a favore della creazione e della crescita di imprese ad alto tasso di sviluppo nell'ecosistema di Dublino - Irlanda

Performance	Strategia	Misura-Iniziativa	Attività
Nello smart district dei Docklands di Dublino, fiorente quartiere degli affari , lavorano oltre 40mila persone e abitano 26mila residenti; alta concentrazione di nuovi edifici e vasta gamma di connettività e di risorse "intelligenti" caratterizzano l'area, che ospita molte delle principali aziende tecnologiche mondiali, desiderose di utilizzare un banco di prova di livello mondiale	L'obiettivo finale è accelerare lo sviluppo di tecnologie dirompenti che renderanno la vita migliore nei centri urbani questo distretto cittadino può diventare il quartiere commerciale e abitativo più collegato del mondo.	Costituzione di smart district	I Docklands di Dublino sono un banco di prova per la città: con il loro mix di infrastrutture, residenti e soggetti economici. Il ruolo di Smart Docklands District è facilitare e abilitare test e sperimentazione di soluzioni di smart city per soluzioni urbane che possano essere dimensionate a livello globale. Riunire le università e i centri di ricerca, l'ecosistema tecnologico e dell'innovazione e il Consiglio comunale di Dublino, dovrebbe fornire un mix unico di stakeholder in grado di trasformare la città.
L'Irlanda è un riferimento per i big data center di imprese globali : alla fine del 2018 erano attivi 53 data center nell'ambito nazionale.	Attrazione delle maggiori multinazionali che vengono ad operare in Irlanda e vi stabiliscono i loro big data center, trasferiscono nel Paese anche ingenti capitali.	Regime fiscale favorevole alle grandi multinazionali	Il pacchetto fiscale offerto dall'Irlanda è molto ben strutturato per offrire diversi vantaggi fiscali alle multinazionali, vantaggi non solo in termini di bassa corporate tax, attualmente pari al 12,5%. L'Irlanda, negli anni, ha siglato accordi segreti con le maggiori multinazionali per ridurre ulteriormente la percentuale di tasse.

Riferimenti

Franceschini E. 2014, *Irlanda, un paradiso fiscale perduto. Il "double Irish" non viene più servito*, Affari&Finanza, La Repubblica, 10 novembre

Pacione Di Bello G. 2018, *L'Irlanda è un paradiso*, ItaliaOggi, 27 luglio

Torslov, Wier e Zucman 2019, *The missing profits of the nations*

<https://smartdublin.ie/ecosystem/>

<https://www.thedigitalhub.com/>

2.6. GERMANIA HEIDELBERG–MANNHEIM

In sintesi

Il programma go-cluster fornisce stimolo finanziario sotto forma di sostegno a servizi innovativi per ottimizzare la gestione dei cluster consentendo ai cluster membri di posizionarsi come cluster internazionali efficaci e visibili. I cluster inclusi nel programma sono all'avanguardia dell'innovazione e attualmente 94 membri si avvalgono delle offerte del programma. La Germania ospita oltre 30 cluster specializzati a rete focalizzati sulla tecnologia medica. Il loro obiettivo è quello di raggiungere una continua innovazione nella ricerca e sviluppo, nonché nella produzione, collegando aziende, ospedali, università e altri istituti di ricerca. I team dei cluster dedicati alla gestione aiutano a ottenere finanziamenti per progetti comuni di ricerca e sviluppo, forniscono servizi di condivisione e organizzano programmi di formazione educativa per i loro membri. Questa scheda descrive il caso del cluster di Heidelberg–Mannheim che, di recente, ha perso qualche posizione nella classifica dei primi 100 cluster al mondo.

Aspetti chiave dell'ecosistema

Le start-up in Germania operano in molti settori, come nell'ICT - software (dove pesano per il 22,6%), nel software di servizio (22,1%) e, in particolare nel settore della biotecnologia medica (dove rappresentano il 9,3%, rispetto alla media UE del 6,5%). Le start-up tedesche attualmente impiegano in media 17,2 persone ognuna e hanno in programma di aumentare decisamente i posti di lavoro. Se la maggior parte delle start-up tedesche genera entrate principalmente in un contesto business-to-business (72,9%), una quota non trascurabile di start-up serve anche direttamente il cliente finale (23,5%). Inoltre, le start-up tedesche stanno dimostrando un approccio globale all'internazionalizzazione e se la grande maggioranza (l'85%) desidera internazionalizzarsi nell'area dell'euro, quasi il 42% cerca anche di entrare nei mercati globali. Il 26% delle start-up tedesche prevede di entrare nel mercato asiatico, dove si stanno già creando entrate per il 4,2% delle start-up tedesche (la media UE è del 2,6%).

Oltre il 99 per cento degli 82 milioni di residenti in Germania è coperto da un'assicurazione sanitaria. Gli assicuratori sanitari tedeschi coprono circa i due terzi della spesa sanitaria annua totale della Germania di 344 miliardi di euro, pari all'11,3 per cento del PIL. La forte presenza di imprese generalmente di piccola e media dimensione specializzate in tecnologie medicali, interagisce con una rete altrettanto fitta e qualificata di partner istituzionali, accademici, scientifici, industriali, finanziari, nel realizzare un'offerta eccellente in materia di tecnologie medicali, di beni e di servizi per la sanità. I cluster realizzati in tale ambito hanno la funzione di portare a sinergia le risorse tecnologiche, imprenditoriali, innovative, formative, che in varie realtà territoriali del Paese si sono strutturate e affermate. Tra gli obiettivi, quello di realizzare una sempre migliore risposta alle necessità di una società avanzata sia nelle esigenze sia nell'età, e quello di valorizzare anche sui mercati esteri le potenzialità economiche di un settore che vede la Germania ai primi posti nel mondo.

Il cluster tecnologico medicale di Heidelberg–Mannheim (DE125, DE 126, NUTS1 Baden-Württemberg, NUTS2 Karlsruhe) è stato realizzato per soddisfare una ampia domanda di cure di alto livello tramite un'offerta adeguata in sinergia con un tessuto di imprese e di centri di ricerca e sperimentazione, di università e di strutture e infrastrutture orientate a creare un ecosistema favorevole allo sviluppo delle tecnologie medicali.

Il programma go-cluster

Il programma go-cluster costituisce uno strumento del Ministero federale dell'economia e dell'energia a sostegno delle organizzazioni di gestione dei cluster. I cluster inclusi nel programma sono all'avanguardia dell'innovazione e attualmente 94 membri si avvalgono delle offerte del programma. La partecipazione al programma offre una serie di vantaggi ai cluster di innovazione, ai loro attori e ai partner che supportano i cluster. Tra tali vantaggi vi sono:

- un certificato di qualità ed efficienza per le organizzazioni di gestione dei cluster che applicano criteri di valutazione uniformi conformi agli standard di qualità europei;
- preventivo sui costi dell'etichetta Bronze o Silver dell'European Cluster Excellence Initiative (ECEI);
- il diritto di utilizzare il marchio registrato "go-cluster: Exzellent vernetzt!" come marchio di qualità;

- partecipazione e maggiore visibilità alle iniziative economiche del governo;
- maggiore visibilità nazionale e internazionale rispetto ai policy maker;
- presentazioni pubbliche di attività di gruppo e storie di successo selezionate su progetti di innovazione (eventi, newsletter, siti Web e storie di successo dei cluster);
- attività di rete con i cluster di innovazione più efficienti dalla Germania e dall'Europa;
- partecipazione a seminari su argomenti di attualità di cluster e gestione;
- consulenza individuale sulla gestione dei cluster;
- diritto di richiedere fondi.

Ciascun cluster di innovazione tedesco può presentare domanda di ammissione a questo programma, ma l'ammissione richiede sia soddisfatta una serie di criteri di qualità. Dopo l'ammissione, la partecipazione ai processi di benchmarking della European Cluster Excellence Initiative (ECEI) è obbligatoria per tutti i membri. Le organizzazioni di gestione dei cluster si impegnano a soddisfare i criteri di qualità del marchio SILVER di ECEI entro due anni al fine di registrare uno sviluppo e un aumento della qualità. Nell'ambito del programma "go-cluster" il Ministero federale dell'economia e dell'energia sostiene i costi del processo di analisi comparativa e di certificazione che include anche l'approvazione.

Il cluster medicale di Heidelberg–Mannheim

L'industria tedesca delle tecnologie medicali, composta quasi interamente da piccole e medie imprese, è innovativa e genera una grande quota dei suoi ricavi dalle esportazioni. Nel 2015, i circa 1.200 produttori (con oltre 20 dipendenti) di dispositivi medici e i loro 130mila dipendenti hanno generato vendite per 27,6 miliardi di euro, con un aumento di oltre il nove per cento rispetto all'anno precedente. Le esportazioni sono particolarmente importanti per le aziende tedesche: circa i due terzi delle vendite nel 2015 sono state generate al di fuori del mercato interno. Oggi la Germania è la terza nazione manifatturiera al mondo con una quota del 10,2 per cento della produzione mondiale di tecnologia medica. E' preceduta solo dagli Stati Uniti (39,6 per cento) e dalla Cina (11,1 per cento).²

La stretta collaborazione tra scienza e industria ha contribuito a configurare il settore della tecnologia medica in Germania come punto di riferimento internazionale di qualità, prestazioni e sicurezza. Numerose istituzioni, tra cui il Comitato federale misto tedesco (JFC) e gli organismi di certificazione TÜV e DEKRA, garantiscono la sicurezza e l'affidabilità dei prodotti e dei servizi di tecnologia medica realizzati in Germania. L'implementazione di norme di settore essenziali come ISO 13485 (regolamentazione dei sistemi di gestione della qualità) e ISO 14155 (valutazione clinica della tecnologia medica) sono pratiche comuni. Complessivamente, tutto questo porta al risultato che la tecnologia medica sviluppata e prodotta in Germania, soddisfa i più alti standard di qualità.

Le spese sanitarie in Germania sono state pari a 344 miliardi di euro nel 2015 con un aumento di oltre il quattro per cento rispetto al livello di spesa dell'anno precedente. L'importo speso equivale all'11,3 per cento del PIL, oltre 4.200 euro procapite. Con circa l'88% della popolazione tedesca iscritta a un piano di assicurazione sanitaria pubblica, il sistema di assicurazione sanitaria pubblica svolge un ruolo dominante nell'assegnazione dei fondi sanitari. L'11% della popolazione opta per un'assicurazione sanitaria privata, mentre meno dello 0,2% della popolazione non ha copertura assicurativa. I fornitori di assicurazioni sanitarie pubbliche hanno coperto 200 miliardi di EUR di spese sanitarie totali nel 2015. Le compagnie di assicurazione sanitaria private hanno rimborsato ulteriori 30 miliardi di euro di spese mediche.

L'industria tedesca delle tecnologie medicali si estende su tutto il paese, con la città di Tuttlingen che è forse il più noto dei numerosi *hotspot* di tecnologia medica della Germania. La forte densità dei produttori di dispositivi è spesso spiegata in termini di eredità culturale in materia di manifattura locale di precisione e, più specificamente, di produzione di orologi a cucù. Diversi segmenti di tecnologia medicale sono sparsi in tutto il paese, con l'ottica medicale, ad esempio, ben rappresentata nella città di Jena, nella Germania orientale.

La ridotta dimensione aziendale della maggior parte dei produttori tedeschi di apparecchiature medicali rende la cooperazione con partner accademici e scientifici e con altri produttori, un elemento comune delle strategie aziendali. Le risorse messe in comune consentono di realizzare in modo efficace effetti sinergici vantaggiosi e di tagliare i costi di ricerca e sviluppo del prodotto attraverso iniziative di acquisto congiunte.

² Cfr. GTAI (2018) The Medical Technology Industry in Germany

La stretta vicinanza tra università mediche, istituti di ricerca e grandi produttori, spesso costituisce il nucleo dei cluster locali di tecnologia medica che supportano la catena del valore industriale a livello locale. Oggi queste reti di cluster *medtech*, finanziate dal governo nazionali e dalle istituzioni regionali, sono dotate di personale e budget propri e rappresentano i punti di riferimento più significativi nel panorama dell'industria medicale tedesca.

Il cluster tecnologico medicale di Heidelberg–Mannheim intende offrire un ecosistema orientato a soddisfare una ampia domanda di cure di alto livello tramite un’offerta estesissima e differenziata di posti letto in strutture ospedaliere private e pubbliche (oltre 6mila posti letto tra Ospedali universitari, cliniche pubbliche e private), oltretutto facilmente raggiungibile; e tramite l’azione sinergica di un cospicuo tessuto di imprese e di centri di ricerca e di sperimentazione, di università e di strutture e infrastrutture orientate a creare un ecosistema favorevole allo sviluppo delle tecnologie medicali. La European Cluster Excellence Initiative (ECEI) è stata lanciata dalla Commissione europea nel 2009 come parte degli sforzi dell'Unione Europea per favorire la crescita e la creazione di cluster di livello mondiale in tutta l'UE. Il Segretariato europeo per l'analisi dei cluster (ESCA) è stato successivamente istituito al fine di offrire consulenza pratica alle organizzazioni europee di gestione dei cluster. Oggi, ESCA è una rete di esperti di cluster provenienti da oltre 30 paesi che consultano i responsabili politici dei cluster e promuovono l'eccellenza nella gestione dei cluster attraverso l'analisi comparativa e l'etichettatura di qualità dei cluster e delle loro organizzazioni di gestione. In Germania, 10 reti di cluster con attività nel settore della tecnologia medica sono già state certificate ECEI. Il programma di eccellenza "go-cluster" del Ministero federale dell'economia e dell'energia riunisce circa 100 cluster innovativi provenienti da tutta la Germania. I membri del cluster sono all'avanguardia dei processi di innovazione e rappresentano la diversità tecnologica nei settori industriali del paese. L'iniziativa fornisce uno stimolo finanziario - sotto forma di sostegno a servizi innovativi e nuove soluzioni - per ottimizzare la gestione dei cluster consentendo ai cluster membri di posizionarsi come cluster internazionali efficaci e visibili.

Nella logica del cluster un ruolo di primo piano spetta all’eccellente grado di educazione terziaria e di formazione professionale che caratterizza la Germania. Il paese vanta una lunga tradizione di successo nell'ingegneria meccanica e nella produzione di alta qualità. Le aziende di tecnologia medica e i loro dipendenti possono fare affidamento sul sistema di istruzione unico della Germania, che produce il più grande pool di talenti e persone qualificate in Europa. La maggior parte degli studenti si iscrive al sistema universitario pubblico, che è praticamente gratuito. Secondo l'Ufficio federale di statistica tedesco, la Germania ha un tasso di assorbimento accademico particolarmente elevato. Nell'anno accademico 2015/2016, circa 507.800 studenti - in oltre 426 istituti di istruzione superiore - hanno intrapreso un corso di studi accademici. La quota tedesca di studenti universitari in scienze, matematica, informatica e ingegneria è la seconda più alta nell'UE, con il 29% di tutti gli studenti. Circa il 44% degli studenti studia in settori rilevanti per l'industria della tecnologia medica, con 593 programmi universitari individuali in tutto il paese relativi alla medicina. Ci sono più di 150 programmi di laurea e master per gli studenti tra cui scegliere nel solo campo della tecnologia medica.

La Germania gestisce inoltre un sistema di formazione professionale duale che combina i vantaggi della formazione in aula e sul posto di lavoro per un periodo che va da due a tre anni. Per quanto riguarda il settore medicale, è possibile apprendere un totale di 323 diversi mestieri riconosciuti, con specifici corsi di formazione avanzati disponibili per consentire agli specialisti in meccanica o elettronica di raggiungere lo status di tecnici medicali riconosciuti.

Il posizionamento della Germania nell’industria delle tecnologie medicali trae forza oltre che da un tale sistema formativo anche dalla domanda di beni e servizi sanitari. La domanda globale di soluzioni tecnologiche mediche innovative continua a crescere man mano che viviamo vite più lunghe e più sane. I dispositivi medici fabbricati in Germania contribuiscono in modo significativo a migliorare l'assistenza sanitaria dei pazienti e la qualità della vita in tutto il mondo. I dispositivi medici sviluppati in Germania beneficiano di un ambiente di ricerca e business di livello mondiale, con le società prevalentemente piccole e medie del settore che godono di una reputazione internazionale come innovatori e leader di mercato. A livello internazionale, il marchio "Made in Germany" continua a essere considerato una garanzia di qualità. Ciò è particolarmente vero nel settore dei dispositivi medici. Nel 2016, quasi il 70 per cento dei prodotti di tecnologia medica fabbricati in Germania sono stati esportati verso i mercati internazionali.

Un caso specifico di cluster è il Cluster tecnologico medicale di Mannheim che comprende oltre 70 imprese e coinvolge quasi 10mila lavoratori ³. Tra le strutture e le infrastrutture dedicate alle tecnologie medicali, il cluster dispone di:

- Start-up & Competence Center (CUBEX41)
- Mannheim Medical Technology Campus
- Molecular Intervention Environment
- Business Development Center Medical Technology
- “Industrie-in-Klinik” Platform a cura del BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung)
- BMBF Research Campus Mannheim (“Forschungs Campus”)
- Fraunhofer Project Group for Automation in Medicine and Biotechnology with experimental Intervention Suite / Hybrid OR (“Fraunhofer IPA”)
- “EFRE”: Business Development Office for international product development and distribution (DELIVER)
- Networking Series Medical Technology (“MEDTECHDIALOGUE”)
- State Coordination Office Telemedicine

In particolare, CUBEX41 lo Start-up & Competence Center offre nel sito del Centro Medico dell’Università di Mannheim:

- “1.800m² floor space
- 7 offices (16m²)
- 16 iCubes (25m²)
- Lounge, Meeting Room, Event Space and Kitchen”
- Fraunhofer Project Group for Automation in Medicine and Biotechnology with experimental Intervention Suite / Hybrid OR
- BMBF Research Campus M²OLIE”⁴

Con riferimento alle performance in materia di pubblicazioni e brevetti, il campo scientifico di eccellenza del cluster è quello dell’*Oncologia*, e l’organizzazione scientifica di eccellenza che fa da riferimento è l’università *Ruprecht Karl di Heidelberg*.

Il cluster tecnologico medicale di Mannheim fa della connettività un suo vanto: situato nel cuore dell'Europa, offre un hub ottimale per viaggi efficienti. La stazione centrale di Mannheim comprende uno dei collegamenti più frequenti del treno ad alta velocità ICE per tutte le principali città ogni ora: si raggiunge ad es. a Monaco in treno in 2:58 ore, Parigi in solo 3:09 ore; vi è un collegamento diretto ICE in treno ad alta velocità per 31 minuti con l'aeroporto di Francoforte.

Nel cluster è possibile accedere rapidamente a centri di ricerca per favorire l'adozione e la diffusione di nuove tecnologie medicali: sono disponibili centri di simulazione dedicati alla formazione del medico in chirurgia e in terapie transcateretere:

- Centro di formazione CatHi Cathlab Simulator (Mannheim City)
- Centro di formazione del simulatore chirurgico Eyesi (città di Mannheim)
- CardioSkills Cathlab Simulator Training Center (a 80 km dal centro di Mannheim)

Oltre al cluster di *tecnologia medicale*, la grande regione metropolitana di Mannheim dispone anche del cluster di biotecnologie BioRN che comprende a sua volta circa 80 aziende operanti nel campo della biotecnologia, in particolare nello sviluppo di piattaforme biotecnologiche e di diagnostica.

Il posizionamento nella classifica mondiale *The top 100 S&T clusters* del cluster di tecnologie medicali di Heidelberg–Mannheim, peggiora leggermente e dalla 46esima posizione nel 2018 si passa alla 53esima nel 2019 (il cambiamento è pari a -7). La perdita di posizionamento che si delinea riguarda soprattutto il declino relativo dell’output *Scienza & Tecnologia* ⁵.

³ Cfr. www.medtech-mannheim.de

⁴ Ibidem

⁵ L’approccio metodologico alla base della classifica identifica i cluster in base alle posizioni degli inventori elencati nelle domande di brevetto internazionali e gli autori che compaiono negli articoli di riviste scientifiche. Le fonti dati continuano ad essere le richieste

Le tendenze della tecnologia medica mostrano l'emergere di sfide e di opportunità. La tecnologia medica tedesca è sicuramente all'avanguardia e dispone di una grande varietà di aziende, quasi tutte di piccole e medie dimensioni, che sviluppano e commercializzano dispositivi innovativi in una gamma di oltre 500 mila singoli prodotti nell'ambito della tecnologia medica. Molti produttori sono specializzati in campi estremamente specifici di applicazioni e prodotti. Nonostante queste aziende operino spesso in mercati di nicchia, tuttavia sono molto spesso anche leader globali nei rispettivi settori. Come innovatori, tali aziende devono essere in grado di adattarsi rapidamente alle tendenze del mercato globale.

Il cambiamento demografico in atto nella popolazione tedesca è caratterizzato dall'invecchiamento: la fascia over 65 aumenterà a 24 milioni entro il 2035, un aumento di sette milioni rispetto agli attuali 17 milioni. Pertanto, i 65enni rappresenteranno un terzo della popolazione domestica, con persone di età pari o superiore a 50 anni che rappresenteranno la metà della popolazione totale. Gli anziani sono avviati a divenire forse la più importante comunità di consumatori del futuro. Le aziende che stabiliscono un punto d'appoggio nella "economia d'argento" anticipata della Germania, sono ben posizionate per il lancio nei mercati europei e internazionali.

Vi è poi un aspetto ulteriore del cambiamento in atto che agisce dal lato tecnologico: le soluzioni sanitarie mobili sono il principale motore della significativa crescita registrata nel mercato della salute digitale. Come definito dall'Organizzazione mondiale della sanità, la "salute mobile" ("mHealth") copre le pratiche mediche e di salute pubblica supportate da dispositivi mobili. Ciò include applicazioni mediche e "app" che si collegano a dispositivi e sensori medici (come braccialetti o orologi) o fungono da sistemi di guida personale, servizi di informazione sanitaria e promemoria sui farmaci. Le previsioni attuali indicano che la principale fonte di entrate non verrà dai *download* delle applicazioni, ma dalle vendite di *hardware mHealth*. In particolare, il monitoraggio dei segni vitali mediante dispositivi indossabili si configura come segmento chiave di *mHealth*. Secondo PriceWaterhouseCoopers, il monitoraggio dei segni vitali mediante dispositivi indossabili genererà il 72 per cento del fatturato di mHealth nel 2017. Le soluzioni mHealth godono di una diffusa accettazione da parte dei consumatori e continuano a crescere in popolarità - quasi una persona su tre in Germania utilizza tracker sanitari per monitorare le proprie condizioni fisiche.

Analisi swot per l'ecosistema

Punti di forza	Pnti di debolezza
<i>Tradizioni diffuse nella manifattura di precisione.</i>	<i>Dimensione delle imprese spesso minima.</i>
<i>Elevato livello della formazione terziaria e professionale orientate alle tecnologie medicali.</i>	<i>Elevato livello di concorrenza esercitato dagli altri cluster medicali del Paese, spesso assai più grandi e meglio dotati.</i>
<i>Diffusa presenza di aziende ospedaliere pubbliche e private.</i>	
<i>Diffusa presenza di università e altri centri per la ricerca.</i>	
<i>Immagine eccellente a livello nazionale e internazionale di hotspot per le tecnologie medicali e di hub per le infrastrutture logistiche e di accoglienza.</i>	
Opportunità	Minacce
<i>Le tendenze delle tecnologie medicali verso le specificità di mercato sembrano consentire anche alle piccole imprese "leader di nicchia" di mantenere nei prossimi anni una forte competitività.</i>	<i>La concorrenza da parte di altri cluster tecnologico-medicali nazionali e internazionali si fa sempre più forte e le innovazioni nei trasporti e nelle comunicazioni possono rapidamente attenuare i vantaggi del cluster di Mannheim.</i>
<i>Cambiamento demografico e soluzioni sanitarie mobili sembrano aprire opportunità notevoli al cluster.</i>	

La principale lezione contenuta nell'esperienza del cluster Heidelberg–Mannheim sembra essere quella della capacità di valorizzare contenuti professionali storicamente sedimentati (la manifattura di precisione ereditata dall'orologeria) e scientificamente sviluppati (tramite l'invidiabile livello raggiunto nella formazione professionale e terziaria e il lucido sviluppo di un denso tessuto di istituzioni pubbliche e private destinate alla ricerca e all'innovazione), alla luce dei mutamenti che caratterizzano la struttura demografica delle popolazioni dei paesi avanzati e del forte sviluppo di una domanda di tecnologie medicali avanzate anche da parte dei Paesi in via di sviluppo.

La replicabilità di una tale esperienza appare complessa perché condizionata da non pochi fattori, la maggior parte dei quali non suscettibile di rapida formazione, come nel caso delle infrastrutture di collegamento, della presenza di strutture ospedaliere avanzate e in grado di esercitare una domanda di dispositivi tecnologici medicali adeguata a sostenere lo sviluppo di un fitto tessuto di imprese specializzate. Non sembra sufficiente, in tal senso, che un territorio possenga una forte cultura produttiva orientata alle manifatture di precisione: si tratta di una condizione importante ma certo non sufficiente a garantire la nascita e il successo di un ecosistema produttivo.

Strategie e misure a favore della creazione e della crescita di imprese ad alto tasso di sviluppo nell'ecosistema del cluster Heidelberg–Mannheim - Germania

Performance	Strategia	Misura-Iniziativa	Attività
Dal 2005, High-Tech Fund ha contribuito a lanciare circa 500 startup tecnologiche che hanno continuato a raccogliere oltre 1,6 miliardi di € di capitale aggiuntivo in 1.200 round successivi.	Costruire un ecosistema di start-up	High-Tech Fund III	Si tratta di un'espansione degli High-Tech Funds I e II, con il fondo che funge da investitore in seed e che finanzia start-up ad alto potenziale basate sulla tecnologia. Il fondo ha ulteriori 316,5 milioni di EUR da investire, a integrazione dei primi due fondi, che hanno un totale di 576 milioni di EUR.
Il Cluster tecnologico medicale di Mannheim comprende oltre 70 imprese e coinvolge quasi 10mila lavoratori.	Realizzare un ecosistema favorevole allo sviluppo delle tecnologie medicali	Reti di cluster	<p>Il programma di eccellenza "go-cluster" del Ministero federale dell'economia e dell'energia riunisce circa 100 cluster innovativi. L'iniziativa fornisce uno stimolo finanziario - sotto forma di sostegno a servizi innovativi e nuove soluzioni - per ottimizzare la gestione dei cluster consentendo loro di posizionarsi come cluster internazionali efficaci e visibili.</p> <p>Il cluster tecnologico medicale di Heidelberg–Mannheim offre un ecosistema orientato a soddisfare una ampia domanda di cure di alto livello tramite un'offerta estesa e differenziata; e tramite l'azione sinergica di un tessuto di imprese e centri di ricerca e sperimentazione, di università e di strutture e infrastrutture orientate a creare un ecosistema favorevole allo sviluppo delle tecnologie medicali.</p> <p>Le reti di <i>cluster medtech</i> sono finanziate dal governo nazionale e dalle istituzioni regionali, sono dotate di personale e budget propri e rappresentano i punti di riferimento più significativi nel panorama dell'industria medica tedesca.</p>

Riferimenti

European Commission 2018 *SBA Fact Sheet – Germany*

GTAI (2018) *The Medical Technology Industry in Germany*

The Global Innovation Index 2019 IDENTIFYING AND RANKING THE WORLD'S LARGEST SCIENCE AND TECHNOLOGY CLUSTERS

www.medtech-mannheim.de

https://en.wikipedia.org/wiki/High-Tech_Gr%C3%BCnderfonds

<https://high-tech-gruenderfonds.de/en/#facts-figures-2>

<https://tech.eu/brief/one-europes-prolific-investment-firms-just-closed-third-fund-e316-5-million/>

2.7. SPAGNA – BARCELLONA

Sintesi

La città Barcellona è al 5° posto in Europa dopo Londra, Parigi, Berlino e Dublino per numero di start-up. L'esperienza della Catalogna e del suo capoluogo Barcellona risulta trainante per la Spagna oltre che sul piano dell'economia e del suo rilancio secondo orientamenti diversificati, moderni e sostenibili, anche sul piano della cultura e della qualità della vita. Le scelte urbanistiche di Barcellona rappresentano un fattore chiave del successo della città.

La rapida crescita della città ha portato allo sviluppo di diversi quartieri commerciali nei quali l'energia innovativa della città viene distribuita, trasformando una serie di ambiti urbani differenziati in altrettanti hot spot locali dedicati a ricerca, investimenti, sviluppo.

- FOND-ICO Global, il "Fondo di fondi" pubblico da 1,5 miliardi di euro, primo del suo genere in Spagna, creato per sostenere la creazione degli stessi fondi di venture capital che avrebbero poi investito in start-up emergenti. A questa struttura si aggiungono diverse altre iniziative di natura pubblica e privata, tra cui: Acciò (l'agenzia istituita dal governo catalano per la competitività delle imprese, che funziona attraverso due elementi chiave: innovazione e internazionalizzazione); Barcelona Tech City (associazione privata che rappresenta più di 800 imprenditori, start-up e aziende dei settori digitali e tecnologici di Barcellona. Ha recentemente annunciato l'apertura di Pier03, un nuovo hub creato per ospitare le nuove aziende che vogliono aderire a questo nuovo progetto);

- Una gamma di quartieri affermati e specializzati configura una strategia di logistica integrata e di creazione di un contesto integrato di servizi sia a valenza urbana residenziale, sia a valenza commerciale e produttiva.

Aspetti chiave dell'ecosistema

La svolta nel successo della Spagna e, in particolare, di Barcellona, potrebbe essere individuata quando il sostegno del governo nel 2013 è arrivato all'ecosistema sotto forma di FOND-ICO Global, il "Fondo di fondi" pubblico da 1,5 miliardi di euro, primo del suo genere in Spagna, creato per sostenere la creazione degli stessi fondi di venture capital che avrebbero poi investito in start-up emergenti. Da allora, le porte del finanziamento del capitale di rischio si sono aperte, passando da € 200 milioni nel 2013 a oltre € 1 miliardo nel 2018.

Barcellona e la Catalogna rappresentano una città e una regione di particolare dinamismo, ormai considerate un riferimento per l'attrattività esercitata in più campi, da quello dell'*entertainment* a quello della ricerca.

La città si è affermata come importante centro d'affari internazionale con un fiorente scenario di innovazione e un notevole pool di talenti; tuttavia, Barcellona non ha un polo prevalente di finanza e affari, perché la rapida crescita della città ha portato allo sviluppo di diversi quartieri commerciali nei quali l'energia innovativa della città viene distribuita, trasformando una serie di ambiti urbani differenziati in altrettanti hot spot locali dedicati a ricerca, investimenti, sviluppo.

La strategia dei quartieri

- ✓ *Les Corts* è un quartiere commerciale e finanziario situato nella parte superiore occidentale di Barcellona. Ospita il campo del Barcelona FC, il famoso stadio Camp Nou.

Il quartiere vanta anche uno dei più grandi centri commerciali della città, L'Illa. Il centro commerciale si trova su *Diagonal*, una strada trafficata che attraversa l'intera Barcellona. Tappezzato con edifici modernisti vi si trova la *Torres Caixa*: un complesso di tre edifici, due dei quali considerati *grattacieli* per gli standard di Barcellona, utilizzati da quartier generale della più grande banca catalana, *La Caixa*.

- ✓ *Eixample*, dove il commercio incontra la finanza, è un assieme di tre quartieri.

L'Antiga Esquerra, *La Nova Esquerra* e *La Dreta de Eixample*, quest'ultimo è quello più facilmente riconosciuto come rappresentativo di Barcellona dai visitatori stranieri. Eixample è anche la zona più densamente popolata e meglio collegata, attraversata dalla direttrice *Diagonal* e tagliata al centro dall'elegante *Passeig de Gràcia*, una via dello shopping perennemente affollata. Ma il quartiere non è solo sede di negozi di design: ospita anche un'ampia quota di uffici. *Plaça Catalunya* e *Rambla de Catalunya* sono luoghi famosi in cui le aziende possono affittare spazi. *Passeig de Gràcia* è il luogo dove si trova la Borsa di Barcellona.

- ✓ *Il porto di Barcellona* è un esempio di quartiere passato dalla tradizione all'innovazione.

È sempre stato un'area strategica per gli affari e il commercio, ma negli ultimi anni la striscia che collega i quartieri di *Ciutat Vella* e *Sant Martí* fino al centro commerciale *Diagonal Mar* ha conosciuto uno sviluppo su larga scala, divenendo un luogo attraente per le startup. I vecchi magazzini e gli edifici industriali stanno aprendo le porte all'innovazione e accolgono realtà come *Pier 01*, hub tecnologico creato da *Barcelona Tech City*. Un altro importante centro commerciale arroccato sulla costa è il *World Trade Center* di Barcellona: una imponente struttura circolare costantemente circondata dalle navi da crociera che attraccano.

- ✓ Vi è poi *Plaça Europa*, centro conferenze e business in fase di sviluppo.

Confina con l'*Hospitalet de Llobregat*, sobborgo di Barcellona posto sulla strada per l'aeroporto, area in continuo sviluppo che si sta trasformando in un importante centro commerciale. Gli edifici più famosi del quartiere sono raggruppati intorno alla Fira Gran Via, il più grande centro congressi di Barcellona, che attira migliaia di visitatori nella stagione delle conferenze, in particolare durante il *Mobile World Congress*.

- ✓ *Plaça Europa* è una piazza di 33 ettari, riconoscibile per i suoi grattacieli (tra gli edifici più alti della città). Lo skyline di Barcellona è caratterizzato dalla *Torres Europa*, complesso di cinque edifici.
- ✓ Poblenou è forse il quartiere più dinamico e interessante: situato in una vecchia zona industriale in gran parte abbandonata del quartiere di Sant Martí.

Dal 2000 ha visto una sua vasta parte convertita in "22 @" il quartiere dell'innovazione di Barcellona, che ha beneficiato di una quantità di risorse ed è stata protagonista di un progetto di rinnovamento urbano, economico e sociale che lo ha reso un luogo ideale per persone e aziende. Il progetto di rinnovamento urbano inizia a *Plaça de Les Glòries Catalanes*. Qui si trova l'imponente *Torre Glòries* (precedentemente nota come Torre Agbar), un grattacielo che ospita aziende come Facebook, Oracle e TravelPerk. Il quartiere 22 @ si estende su 115 blocchi e quasi 200 ettari. Comprende strade come Carrer de Pallars, Pujades e Tànger. Accanto a start-up locali come Glovo, molte aziende tecnologiche internazionali hanno aperto una filiale: stanno prendendo possesso di edifici industriali rinnovati e li stanno trasformando nelle loro sedi, nella speranza di attirare talenti e diventare parte dell'ecosistema locale. Uno dopo l'altro, nomi come Amazon, King, N26, Microsoft, HP e la catena di coworking globale WeWork si sono trasferiti nel quartiere, creando tanta attrazione da trasformare il volto del quartiere in un paio d'anni. 22 @ è anche la sede di Barcelona Activa, l'organizzazione governativa che promuove l'imprenditorialità; ospita inoltre l'edificio futuristico e polivalente MediaTIC.

L'ecosistema imprenditoriale complessivo della città attrae investimenti ed attori centrali dell'innovazione, i settori protagonisti delle attività manifatturiere e di servizio sono diversificati, complessi e frequentati dai maggiori stakeholder mondiali. Le politiche attivate risultano efficaci ed equilibrate tra visionarietà e concretezza.

L'economia iberica viaggia a ritmi elevati (Pil in aumento di oltre il 3% l'anno dal 2014), ai livelli pre-crisi e con previsioni 2019 attese oltre il +2%. Il Fondo Monetario Internazionale prevede una crescita del Pil pari al 2,3% nel 2019 e dell'1,9% nel 2020 soprattutto sulla spinta degli investimenti (segnano il passo consumi delle famiglie, spesa pubblica ed esportazioni). Nonostante il rallentamento globale, l'economia spagnola dovrebbe riuscire a creare, in due anni, più di 800mila posti di lavoro facendo scendere il tasso di disoccupazione al 12 per cento.

Barcellona è famosa nel mondo per il suo ruolo nello sport, nel turismo, nei grandi festival musicali popolari. Ma Barcellona è divenuta protagonista anche nell'innovazione, nella nascita di startup e nella diffusione di imprenditoria moderna. Negli ultimi anni Barcellona è diventata uno dei centri più importanti per la tecnologia e l'innovazione in Europa, grazie a un ecosistema imprenditoriale che continua ad attrarre investimenti, un ampio bacino di talenti e un'alta qualità della vita. Le classifiche indicano che la città catalana è la terza preferita dagli imprenditori europei in cui creare start-up e la quarta nella classifica dei 10 hub tecnologici nell'UE per numero di start-up (dati aggiornati al 2018). Per questo, aziende come Allianz, Amazon, Facebook, Microsoft, hanno di recente deciso di aprire propri centri di eccellenza e ricerca a Barcellona.

Tra le aziende più importanti che vi hanno sede, vi sono Nestlé, Seat, Novartis, Hp, Coty. Sotto il profilo delle tipologie di attività, la realtà di Barcellona è assai differenziata: va dalla farmaceutica all'automotive, dalla chimica all'elettronica. Il capoluogo della Catalogna sta crescendo nei settori legati al *gaming*, alla salute e all'*e-commerce*. L'intelligenza artificiale e le sue applicazioni stanno, invece, muovendo ancora i primi passi.

Strategie e misure

Le politiche pubbliche per l'innovazione e l'attrazione di investimenti hanno come obiettivi la moltiplicazione di incubatori e di imprese tecnologiche nel capoluogo della Catalogna. Barcellona punta ad attrarre sempre più nuovi talenti nel circuito catalano, forte anche della sua collocazione in Europa come città da scegliere per vivere e lavorare, e come localizzazione per avviare un'impresa nel settore tecnologico.

L'ecosistema dell'area è fortemente orientato ad aumentare la propria già elevata attrattività secondo una logica che punta ad eccellere in più campi contemporaneamente, campi anche molto differenti e apparentemente poco legati tra loro.

La ricerca dell'eccellenza costituisce un aspetto importante di questa strategia: Barcellona è considerata centro nevralgico per il settore della salute e oltre a disporre di università, scuole di business, docenti preparati, assiste ad una decisa crescita di fonti di finanziamento per l'industria delle biotecnologie, tra cui venture capital i cui obiettivi dichiarati sono di scommettere sulle espressioni più avanzate della scienza e della medicina attraverso l'approvvigionamento di fonti finanziarie per le tecnologie più dirompenti e attraverso la collaborazione con i migliori talenti interni ed esterni del settore. In taluni casi, per usufruire di finanziamenti, la proposta di investimento deve presentare un'eccezionale qualità scientifica oltre che una chiara logica medica e un solido caso commerciale e di investimento.

Barcelona Tech City è un'associazione privata senza scopo di lucro aperta a tutto l'ecosistema tecnologico locale e internazionale che lavora con imprenditori, start-up, società consolidate, investitori, incubatori, acceleratori, università, business school, società di media, agenzie governative. *Barcelona Tech City* è un progetto promosso da imprenditori locali che attualmente rappresenta più di 800 aziende). Secondo il presidente di *Barcelona Tech City* (cofondatore di varie startup), il momento chiave è quando le startup innovative incontrano le innovation corporate in questo hub: in tal modo si aprono spazi comuni in cui poter lavorare su ambiti differenti. La forte spinta all'innovazione, alle startup e alla nuova imprenditoria, punta ad attrarre sempre più nuovi talenti nel circuito catalano.

Barcellona eccelle su piani diversi, proponendo un'attrattività variegata e suscettibile di espandersi in direzioni molteplici: ad esempio, per il terzo anno consecutivo, figura tra le venticinque aree urbane più competitive al mondo (secondo uno studio della Mori Memorial Foundation, impegnata in attività di ricerca nei settori dello sviluppo urbano e per l'affermazione dello sviluppo sostenibile); si colloca al quindicesimo posto tra le città in cui le persone preferiscono vivere, visitare o nelle quali vogliono fare affari (City RepTrak, del Reputation Institute); è tra le dieci principali aree urbane del mondo che attraggono progetti di investimenti stranieri (secondo KPMG, network di società indipendenti affiliate a KPMG International Cooperative); si situa al quarto posto dietro Londra, New York e Berlino, come città preferita dagli stranieri per lavorare (secondo uno studio del The Boston Consulting Group, società multinazionale di consulenza sui temi del management); è al terzo posto in Europa come centro preferito per selezionare idee d'impresa e startup (secondo Startup Heatmap Europe, report data-driven che evidenzia i principali hub europei per fare startup); occupa la quinta posizione in ambito europeo e la diciottesima in quello mondiale come area urbana per la promozione dei programmi di sviluppo scientifico (secondo Science Citation Index, indice di citazione internazionalmente riconosciuto realizzato dalla divisione Healthcare & Science della Thomson Reuters, portale ISI Web of Knowledge); è al nono posto tra le città europee creative e culturali (studio dello Joint Research Center, servizio scientifico interno della Commissione Europea); è al tredicesimo posto tra quelle più sicure e in settima posizione per lo sviluppo e la promozione delle attività sportive.

ACCIÓ è l'agenzia istituita dal governo catalano (Generalitat de Catalunya) per la competitività delle imprese. Funziona attraverso due elementi chiave: innovazione e internazionalizzazione, nonché attraverso programmi trasversali per supportare tutte le fasi e le aree che aiutano a crescere e garantire la competitività delle imprese.

Tech City, l'incubatore di Barcellona costruito nel 2013 è uno dei più grandi in Europa: si estende per 11 mila metri quadrati e ospita 100 aziende/startup e più di mille professionisti in una ex struttura portuale riadattata. Barcellona conta più di 1.300 startup e 110 vi hanno messo radici nel 2018. Degli 1,3 miliardi di euro investiti in Spagna nel 2018, due terzi sono stati investiti a Barcellona. La mission di *Tech City* è aprire campus dove poter lavorare su ambiti differenti: intrattenimento, fintech, mobilità e *life science*. Tra le startup di *Tech City* vi sono *Tiendeo* (un sito e un'app di cataloghi online presente in 39 paesi che è arrivato a 3,6 milioni di visite, 9,5 milioni di euro di fatturato nel 2018 e circa 180 dipendenti) e *ByHours* (un servizio di micro soggiorni che ha generato 6,1 milioni di fatturato e impiega 35 dipendenti); a queste si affiancano

acceleratori legati all'innovazione come *Antai Venture Builders*; grandi compagnie come *Seat* o *Visa* o *Caixabank*; istituzioni e scuole/università e investitori. Nell'ecosistema più soggetti interagiscono negli stessi spazi portando allo sviluppo di progetti dove vengono convogliate più forze e idee, come nel caso del *Payment Innovation Hub* che nasce grazie all'unione di *CaixaBank*, *Global Payments Inc.*, *Samsung*, *Visa* e *Arval* allo scopo di promuovere progetti di ricerca e sviluppo di soluzioni innovative nelle soluzioni di pagamento per la società.

Barcelona Global è un esempio di associazione privata e senza fini di lucro, costituita da 214 tra le principali società della città, centri di ricerca, imprenditori, scuole di business, università e istituzioni culturali e da oltre 760 professionisti, che mira a rendere Barcellona una delle migliori città del mondo per talento e attività economica.

SeedRocket 4Founders Capital è un caso di *acceleratore* di natura privata che collabora con gli imprenditori guidandoli verso la costruzione di aziende tecnologiche globali e di dimensioni ragguardevoli, con prodotti o servizi "superiori", testati sul mercato e con un chiaro modello di generazione di entrate e profitti.

Nel 2017 i tumulti indipendentisti hanno scosso non solo la popolazione, ma anche gli investitori esteri; il proseguire delle tensioni e le minacce di un loro esacerbarsi, non depongono a favore delle prospettive e delle notevoli potenzialità.

Con la valutazione di *moderate+* e il 140° posto nella graduatoria complessiva del *Regional Innovation Scoreboard 2019*, la *regione della Catalogna* è la seconda su 19 regioni spagnole; il suo punteggio totale RII (pari a 77,6) è, assieme ad altre tre regioni spagnole, nettamente più alto della media spagnola e la posizione relativa della regione risulta inoltre migliorata sensibilmente (change=+5,0) rispetto ai dati 2011.

All'opposto, la posizione del capoluogo Barcellona nella graduatoria 2019 dei top cluster risulta peggiorata di due posizioni rispetto al precedente periodo di riferimento. Anche in questa classificazione, peraltro, Barcellona resta in posizione intermedia (44esima) rispetto ai migliori 100 cluster.

L'influenza negativa delle ultime vicende di carattere politico non è provata: occorrerà fare attenzione all'evoluzione di una serie di indicatori che, per il momento, indicano Barcellona come città cosmopolita, multiculturale, moderna, competitiva ed intraprendente.

Analisi swot per l'ecosistema

Punti di forza	Punti di debolezza
<i>Politiche pubbliche di sostegno delle start-up.</i>	<i>(diffusa sensazione di) limitata autonomia nei confronti dello stato centrale.</i>
<i>Struttura urbana multipolare con vari quartieri a forte connotazione commerciale in concorrenza.</i>	<i>Insicurezza politica e sociale.</i>
<i>Diversificazione dell'ecosistema imprenditoriale.</i>	
<i>Dinamismo dei policy maker.</i>	
<i>Visione avanzata degli strumenti per lo sviluppo tecnologico e sociale.</i>	
Opportunità	Minacce
<i>Immagine molto buona presso le comunità internazionali più giovani e dinamiche.</i>	<i>Incertezza crescente per gli investitori e possibili nuovi violenti contrasti tra la comunità catalana e il governo centrale.</i>
<i>Forte apertura all'esterno e diffusa presenza di strutture per la valorizzazione dei talenti.</i>	<i>Possibile forte calo degli investimenti esteri dopo che nel 2016 (prima degli scontri autonomistici) gli investitori esteri avevano investito circa 4,6 miliardi di euro e dato vita a 26mila posti di lavoro a Barcellona.</i>
<i>Visione sistemica territorio urbano e tessuto di imprese e sistema della ricerca.</i>	<i>Probabile calo dell'afflusso turistico per effetto delle tensioni politiche.</i>

L'esperienza di crescita e di affermazione dell'ecosistema ha tenuto conto dell'opportunità di valorizzare le risorse locali per attrarne altre dall'esterno nel modo più deciso e in maniera sistematica. L'attrattività è considerata non un effetto ma una causa dello sviluppo e questa attrattività non è stata intesa da esercitarsi solo sul piano economico imprenditoriale, della concorrenza e dei costi, delle infrastrutture e delle agevolazioni, ma soprattutto sul piano dell'attrattività culturale e sociale, realizzata con un dinamismo invidiabile nelle pratiche sportive, culturali, dell'intrattenimento, ma anche della logistica e dell'accessibilità. Le condizioni per la replicabilità sono legate alla capacità di un territorio di esprimere non solo le risorse professionali, imprenditoriali e intellettuali adeguate ad esercitare una tale attrattività, ma anche e soprattutto alla capacità di elaborare strategie e di imboccare orientamenti così decisi e complessi come quello di puntare a configurarsi come *un bacino di talenti caratterizzato da un'alta qualità della vita*.

Strategie e misure a favore della creazione e della crescita di imprese ad alto tasso di sviluppo nell'Ecosistema di Barcellona - Catalogna

Performance	Strategia	Misura-Iniziativa	Attività
<p>START-UP</p> <p>Barcellona è al 5° posto in Europa dopo Londra, Parigi, Berlino e Dublino per numero di start-up.</p> <p>La Spagna beneficia di un ecosistema decentralizzato: il 34% delle start-up spagnole ha sede a Barcellona e il 31,5% a Madrid. Due grandi hub sono meglio di uno.</p>	Crescita numerica delle startup	FOND-ICO Global	Il suo scopo è promuovere la creazione di fondi di capitale di rischio gestiti privatamente che investono in società spagnole in tutte le fasi di sviluppo.
		IACCO'	ACCIÓ è l'agenzia istituita dal governo catalano (Generalitat de Catalunya) per la competitività delle imprese. Funziona attraverso due elementi chiave: innovazione e internazionalizzazione, nonché attraverso programmi trasversali per supportare tutte le fasi e le aree che aiutano a crescere e garantire la competitività delle imprese.
		Barcelona Tech City	Associazione che rappresenta più di 800 imprenditori, start-up e aziende dei settori digitali e tecnologici di Barcellona. Ha recentemente annunciato l'apertura di Pier03, un nuovo hub creato per ospitare le nuove aziende che vogliono aderire a questo nuovo progetto. Situato a Els Porxos d'en Xifré, un edificio a 3 minuti da Pier01, le dimensioni di questa nuova sede sono di circa 3.500 metri quadrati, oltre a un progetto futuro per estenderlo ad altri 2.500 grazie a un tetto verde. Sarà occupato da più di 15 startup, società, investitori e diversi attori dell'ecosistema che condividono la stessa filosofia dell'attuale hub di Barcellona Tech City.
Una gamma di quartieri affermati e specializzati configura una strategia di logistica integrata e di creazione di un contesto integrato di servizi sia a valenza urbana residenziale, sia a valenza commerciale e produttiva	Valorizzazione equilibrata delle specificità urbane	<i>Politiche urbane orientate all'equilibrio, alla distribuzione delle energie innovative</i>	La rapida crescita della città ha portato allo sviluppo di diversi quartieri commerciali nei quali l'energia innovativa della città viene distribuita, trasformando una serie di ambiti urbani differenziati in altrettanti hot spot locali dedicati a ricerca, investimenti, sviluppo.
<p>Costituite più di 3.750 nuove società dal 2008.</p> <p>Fondi per lo sviluppo economico (20 milioni di euro raccolti ogni anno da una media di 200 aziende).</p> <p>Ricerca di talenti 1000 contratti di lavoro e oltre 200 contratti di internship firmati durante il 2017.</p> <p>139 spazi di co-working: la Spagna è la seconda in Europa.</p>	Guidare la politica economica locale e lo sviluppo aiutare le aziende e le organizzazioni a crescere, connettersi con l'ecosistema globale, fornire formazione tecnologica e ricerca di personale.	<i>Barcelona Activa Agenzia di sviluppo economico locale per il Comune di Barcellona</i>	<p>Spazi per la promozione dell'imprenditorialità: THE ENTREPRENEURSHIP CENTRE CONVENTO DE SANT AGUSTÍ Ambiente innovativo in collaborazione con altre entità che tengono conto dell'innovazione. Include un coworking. Lo spazio per lo sviluppo di nuove imprese nell'ambiente delle organizzazioni che collaborano, gode sia del loro sostegno sia di quello di Barcellona Activa.</p> <p>Environments for business innovation: GLÒRIES BUSINESS INCUBATOR PARC TECNOLÒGIC INCUBADORA ALMOGÀVERS Il Consiglio Comunale di Barcellona, attraverso <i>Barcelona Activa</i>, facilita l'installazione di start-up innovative a Barcellona con proposte specifiche, rivolte, rispettivamente, a start-up e istituzioni innovative che tengono conto dell'innovazione e dei loro spin-off.</p>

Riferimenti

Cartagine A. e Raffone A.M. (2019) Barcellona città all'avanguardia tra innovazione e tecnologia

ESEI International Business School Barcelona, 2019, *Barcelona's fast-growing innovation and business districts*

<https://www.ezeibusinessschool.com/barcelonas-growing-business-districts/>

<https://www.oneragtime.com/spanish-start-up-ecosystem-in-2018/>

<https://www.psbprivacyesicurezza.it/barcellona-citta-allavanguardia-tra-innovazione-e-tecnologia/>

<https://www.wired.it/economia/start-up/2019/08/30/barcellona-startup/>

2.8. AUSTRIA

In sintesi

Dal 2008 l'Austria ha introdotto una ampia gamma di misure per migliorare le capacità di ricerca, sviluppo e innovazione delle PMI e per sostenere le High-Growth Firms innovative. Le misure sono state incentrate sulla digitalizzazione e sui requisiti della forza lavoro del futuro. Le PMI contribuiscono in modo sostanziale all'economia non finanziaria austriaca: corrispondono al 61,8% del valore aggiunto e al 68,3% dell'occupazione, dato superiore alla media UE. Anche la produttività delle PMI in Austria è ben al di sopra della media UE. Questi dati positivi per le PMI austriache sono inoltre attesi in ulteriore miglioramento: nel periodo 2017-2019, il valore aggiunto PMI dovrebbe aumentare del 9,3% e l'occupazione del 3,3%. Dal 2016 in poi, è stata posta particolare attenzione alla creazione di un ambiente favorevole alle start-up introducendo la strategia "land of founders". Il governo austriaco ha assunto l'obiettivo di rendere la Repubblica alpina il paese più adatto ai fondatori di imprese in Europa entro il 2020 e ha presentato la strategia Land of Founders con cinque principali aree di intervento e 40 misure individuali. Nell'ambito di questa strategia, è stato approvato un pacchetto di sostegno all'avvio di impresa con un volume di 185 milioni di euro, un visto di avvio per i fondatori internazionali (dal 1 ° ottobre 2017), una riduzione dei costi del lavoro non salariali durante i primi tre anni, nonché fondi per business angel. L'Agenzia austriaca per la promozione della ricerca (FFG) è l'agenzia nazionale di finanziamento per la ricerca e lo sviluppo industriale in Austria e ha attivato una serie di strumenti considerata per esteso nell'Allegato sugli Ecosistemi

Aspetti chiave dell'ecosistema

Dal 2008 l'Austria ha introdotto una vasta gamma di misure per sviluppare le capacità di ricerca, sviluppo e innovazione delle PMI e sostenere le imprese innovative ad alta crescita. Le politiche in questo settore sono state fortemente incentrate sulla digitalizzazione e sui requisiti della forza lavoro del futuro.

L'informazione e la comunicazione sono uno dei settori di successo del Paese: è in questo settore che si registra la più alta percentuale di imprese *high-growth*, e nel periodo 2013-2017, il valore aggiunto per le PMI è aumentato del 13,0% e l'occupazione dell'8,7%. Le PMI in questo settore, in particolare le start-up ad alta tecnologia, beneficiano di regimi governativi che facilitano l'accesso ai finanziamenti e alla consulenza aziendale.

Un altro fattore di crescita è stato l'aumento della domanda pubblica di servizi ICT derivante dal più ampio lancio dell'e-government Austria.

In Austria, le PMI nel settore delle attività professionali hanno ottenuto risultati notevolmente migliori rispetto alle PMI di altri settori. Nel periodo 2013-2017, il loro valore aggiunto è aumentato del 17,0% e l'occupazione dell'8,1%. Questa crescita è stata alimentata da uno spostamento generale verso i servizi basati sulla conoscenza ed è stata promossa negli ultimi anni, ad esempio, da iniziative che promuovono la ricerca e lo sviluppo (R&S).

L'Austria è assai più avanti di tutti gli altri Stati membri dell'UE nel settore ambientale e circa il 43% delle PMI fornisce prodotti o servizi ecologici. Secondo un'indagine in corso commissionata dalla Camera economica federale (WKÖ) e dal Ministero federale della sostenibilità e del turismo, il numero di dipendenti nel settore dell'ingegneria ambientale è triplicato dal 1993 e il settore conta 2.500 PMI, che generano il 72% del loro fatturato dalle vendite all'esportazione.

Dal 2016 in poi, è stata posta particolare attenzione alla creazione di un ambiente favorevole alle start-up introducendo la strategia "land of founders". Inoltre, è stata data particolare enfasi all'introduzione di misure di amministrazione reattiva che hanno portato alla riduzione degli oneri amministrativi per le PMI.

L'Agenzia austriaca per la promozione della ricerca (FFG) è l'agenzia nazionale di finanziamento per la ricerca e lo sviluppo industriale in Austria. Tutte le attività di FFG mirano a rafforzare l'Austria come centro di ricerca e innovazione sul mercato globale e quindi contribuire a garantire la disponibilità a lungo termine di posti di lavoro di alta qualità e mantenere la prosperità di uno dei paesi più ricchi del mondo.

La logica delle principali politiche e misure a favore delle imprese è quella di puntare alla *crescita culturale dell'ecosistema* in cui si vogliono far crescere le PMI. Di recente, infatti, si sono attuate misure strategiche significative dal lato dell'istruzione e della formazione.

Tra gli strumenti di finanziamento posti in essere dall'Agenzia austriaca per la **promozione della ricerca** (FFG) vi sono numerose misure la cui gamma illustra bene il livello che l'Austria ha raggiunto in fatto di governance dell'economia.

Le high-growth firms austriache erano 2.561 al 2015, pari al 6,3% delle imprese business economy con almeno 10 dipendenti. Si tratta di una presenza decisamente al di sotto della media UE del 9,9%. Le imprese austriache ad alta crescita sono particolarmente diffuse nel settore dell'informazione e della comunicazione, dove rappresentano l'11,0% delle imprese.

Dal 2008 l'Austria ha introdotto una vasta gamma di misure per sviluppare le capacità di ricerca, sviluppo e innovazione delle PMI e sostenere le imprese innovative ad alta crescita. Le politiche in questo settore sono state fortemente incentrate sulla digitalizzazione e sui requisiti della forza lavoro del futuro.

Secondo *EU Startup Monitor*, che si riferisce principalmente alla popolazione di start-up online e basate sulla tecnologia, si stima che dal 2008 siano state registrate oltre 1.300 start-up e che le registrazioni siano aumentate al ritmo di circa il 20% ogni anno. Circa il 35% delle start-up in Austria opera nel settore ICT. In media, ogni start-up ha più di 8 dipendenti ma prevede di aumentare l'organico del 50% entro un anno. Vienna è l'hub geografico delle start-up per l'Austria e ne ospita oltre la metà.

L'informazione e la comunicazione sono uno dei settori di successo del Paese: è in questo settore che si registra la più alta percentuale di imprese *high-growth*, e nel periodo 2013-2017, il valore aggiunto per le PMI è aumentato del 13,0% e l'occupazione dell'8,7%. Le PMI in questo settore, in particolare le start-up ad alta tecnologia, beneficiano di regimi governativi che facilitano l'accesso ai finanziamenti e alla consulenza aziendale. Inoltre, la legge finanziaria alternativa, attuata nel 2015, ha ulteriormente aiutato gli investimenti istituendo un quadro giuridico moderno e innovativo per il *crowdfunding*. Nell'Indice di maturità finanziaria alternativa, che misura la qualità del crowdfunding e degli ecosistemi di finanza alternativa, pubblicato per la prima volta nel 2016 da Crowdfunding Hub, l'Austria è stata classificata al sesto posto in Europa. Un altro fattore di crescita è stato l'aumento della domanda pubblica di servizi ICT derivante dal più ampio lancio dell'e-government Austria.

In Austria, le PMI nel settore delle attività professionali hanno ottenuto risultati notevolmente migliori rispetto alle PMI di altri settori. Nel periodo 2013-2017, il loro valore aggiunto è aumentato del 17,0% e l'occupazione dell'8,1%. Questa crescita è stata alimentata da uno spostamento generale verso i servizi basati sulla conoscenza ed è stata promossa negli ultimi anni, ad esempio, da iniziative che promuovono la ricerca e lo sviluppo (R&S).

Nel 2016, nell'ambito di un pacchetto di incentivi economici, il governo ha aumentato gli incentivi per le imprese impegnate nella ricerca. Le PMI nel settore delle attività professionali trarranno probabilmente beneficio da contratti di ricerca, cooperazione bilaterale e cooperazione in consorzi. Inoltre, organizzazioni come l'Agenzia austriaca per la promozione della ricerca (FFG), i Centri di competenza per le tecnologie eccellenti e la Christian Doppler Research Association hanno rafforzato e ampliato la collaborazione tra scienza e industria.

L'Austria è assai più avanti di tutti gli altri Stati membri dell'UE nel settore ambientale e circa il 43% delle PMI fornisce prodotti o servizi ecologici. Dal 2008 l'attenzione in questo settore è stata rivolta ai nuovi regimi di finanziamento e adeguamenti fiscali. Secondo un'indagine in corso commissionata dalla Camera economica federale (WKÖ) e dal Ministero federale della sostenibilità e del turismo, il numero di dipendenti nel settore dell'ingegneria ambientale è triplicato dal 1993 e il settore conta 2.500 PMI, che generano il 72% del loro fatturato dalle vendite all'esportazione. L'Austria ha recentemente creato una zona denominata "Energia", in cui è possibile sviluppare e testare soluzioni di mobilità ed energia intelligenti, sicure e convenienti.

Strategie e misure

Dal 2008, l'Austria si è impegnata in politiche di promozione dei principi dello *Small Business Act for Europe*, concentrandosi in particolare sull'*imprenditorialità* e sull'*accesso ai finanziamenti per sostenere la crescita delle PMI*. In particolare, dal 2016 in poi, è stata posta particolare attenzione alla creazione di un ambiente favorevole alle start-up introducendo la strategia "*land of founders*". Inoltre, è stata data particolare enfasi all'introduzione di misure di amministrazione reattiva che hanno portato alla riduzione degli oneri amministrativi per le PMI.

L'Agenzia austriaca per la promozione della ricerca (FFG) è l'agenzia nazionale di finanziamento per la ricerca e lo sviluppo industriale in Austria. Tutte le attività di FFG mirano a rafforzare l'Austria come centro di ricerca

e innovazione sul mercato globale e quindi contribuire a garantire la disponibilità a lungo termine di posti di lavoro di alta qualità e mantenere la prosperità di uno dei paesi più ricchi del mondo.

Per far progredire le capacità di ricerca, sviluppo e innovazione delle PMI e sostenere le imprese innovative ad alta crescita, sono state messe in atto misure come la *strategia delle industrie creative*, la *strategia di innovazione aperta* o la strategia della *proprietà intellettuale* (PI): in ogni caso, la logica è quella di puntare alla *crescita culturale dell'ecosistema* in cui si vogliono far crescere le PMI. Di recente, infatti, si sono attuate misure strategiche significative dal lato dell'istruzione e della formazione: con VET (Vocational Education and Training) il governo federale ha introdotto numerosi nuovi programmi di formazione IFP (istruzione e formazione professionale). Ha inoltre annunciato una valutazione di tutti i profili professionali relativi all'orientamento alle competenze e alle abilità future. Verrà elaborata una strategia globale di IFP per la formazione dei futuri lavoratori qualificati, che comporterà nuovi tipi di doppia formazione e curricula, ad es. una combinazione di diversi programmi di IFP continua, nonché l'adattamento del sistema di doppia istruzione ai requisiti di digitalizzazione.

Il *Deregulation Landmark Act* è un meccanismo importante per la **revisione, la valutazione e la razionalizzazione della legislazione esistente**. Ha creato un nuovo meccanismo per la revisione e la valutazione della legislazione esistente basata su tre principi. Il primo è "uno dentro, uno fuori", che si riferisce alla rimozione di una disposizione esistente per ogni nuova disposizione che produce un ulteriore onere burocratico o finanziario. Il secondo è la "sunset-legislation", che stabilisce che tutte le nuove disposizioni saranno limitate nel tempo e valutate. Il terzo è "avoid gold plating", che mira a garantire che non vi siano eccessive aggiunte normative al diritto europeo.

Di recente, particolare attenzione è stata posta sul **miglioramento delle condizioni per le PMI e sulla riduzione del loro onere amministrativo**. Sono state annunciate o adottate/applicate le seguenti cinque misure politiche:

- *E-Foundation*: questa misura consente la costituzione di società a responsabilità limitata per singole persone, interamente online, tramite il portale dei servizi alle imprese. Lo stesso principio si applica in generale alle società individuali;
- Anche la legge sul governo elettronico è stata modificata per fornire un unico punto di presentazione per le PMI affinché forniscano documenti alle autorità pubbliche. Inoltre obbliga queste autorità ad accettare documenti presentati elettronicamente;
- Un aumento del numero di esenzioni di licenza per le PMI che aprono locali che aderiscono alle norme di salute e sicurezza, ha ridotto l'onere amministrativo per molte PMI grazie a una riduzione stimata di 2.800 permessi commerciali all'anno;
- La revisione delle disposizioni pertinenti per le responsabilità nelle imprese entro la fine del 2018. Attualmente, la legge austriaca obbliga le aziende a nominare rappresentanti per un massimo di 76 diverse responsabilità (ad esempio gestione dei rifiuti o igiene). Entro la fine del 2018, tutte le disposizioni che regolano le responsabilità ufficiali saranno abrogate (ove possibile ai sensi del diritto dell'UE);
- La modifica della legge di metrologia e calibrazione. Questo emendamento allenterà i requisiti di metrologia e calibrazione obbligatori. Il numero di casi soggetti alla calibrazione obbligatoria dovrebbe essere ridotto del 25%, riducendo al minimo il relativo onere burocratico e amministrativo.

Tra gli strumenti di finanziamento posti in essere dall'Agenzia austriaca per la **promozione della ricerca** (FFG) vi sono:

BRIDGE 1 e BRIDGE Young Scientists finanziano progetti di ricerca di base per il trasferimento di conoscenze, condotti da consorzi di partner coinvolti nella ricerca scientifica e nella commercializzazione industriale. I progetti rientrano nella categoria della ricerca industriale in base ai limiti di finanziamento dell'UE. Sono disponibili finanziamenti per la ricerca scientifica fino all'80% se il progetto è realizzato in collaborazione con piccole e medie imprese. Il programma è aperto a tutti gli argomenti di ricerca.

COIN – Cooperation and Innovation. La linea di finanziamento "Network" di COIN incoraggia il trasferimento di tecnologia tra imprese, aumentando così il livello di innovazione all'interno delle imprese e rafforzando le loro capacità di cooperazione. Si concentra su progetti di cooperazione orientati alla produzione per sviluppare e migliorare prodotti e processi innovativi. Il focus della linea di finanziamento COIN "Aufbau" (rafforzamento delle capacità) è sulla costruzione di competenze e infrastrutture RDI nelle università di scienze applicate e istituti di ricerca. L'obiettivo è rafforzare i fornitori di ricerca applicata, partner

fondamentali per le imprese in termini di RDI e ad aumentare la cooperazione tra le scienze applicate e le imprese, in particolare le PMI.

Early Stage - Per rafforzare la competitività nelle prime fasi della ricerca industriale.

Early Stage supporta progetti di ricerca appartenenti alla categoria ricerca industriale, di aziende con un alto potenziale di crescita nel settore tecnologico o commerciale. I progetti finanziati devono fornire una solida base per una fase successiva per lo sviluppo di prodotti, processi o servizi innovativi. La quota di finanziamento è max. 70% dei costi totali ammissibili dei progetti (sussidi non rimborsabili) non dipendenti dall'argomento di ricerca, settore industriale. La presentazione di una domanda è possibile in qualsiasi momento.

Feasibility Studies - Lo strumento di finanziamento supporta la creazione di studi di fattibilità (*proof of concept*) richiesti da piccole e medie imprese purché siano effettuati da istituti di ricerca e altri istituti qualificati, nonché da partner aziendali. L'aiuto dell'Agenzia FFG copre fino al 60% dei costi totali, che sono limitati di € 80.000. La presentazione di una domanda è possibile in qualsiasi momento.

Frontrunner (hidden champions). Offre finanziamenti alle aziende con strategie di frontiera all'interno dei loro campi di ricerca e sviluppo per raggiungere o ampliare la posizione di leader del mercato (campioni nascosti). Il modello di finanziamento è aperto a tutti i settori industriali, argomenti di ricerca e dimensioni di aziende o progetti. La quota di finanziamento ammonta al massimo al 45% dei costi totali ammissibili dei progetti (sovvenzioni non rimborsabili) non dipendenti dall'argomento di ricerca, settore industriale. La presentazione di una domanda è possibile in qualsiasi momento.

ICT of the Future. È il programma di finanziamento del Ministero federale austriaco dei trasporti, dell'innovazione e della tecnologia (BMVIT) per la promozione dello sviluppo tecnologico e dell'innovazione nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, interconnessa con i campi di applicazione e le sfide della società. Il programma sostiene l'innovazione nelle ICT in una prospettiva globale. Mira a contribuire all'obiettivo del governo federale di guidare l'Austria dal gruppo dei cosiddetti sostenitori dell'innovazione al gruppo dei leader dell'innovazione, per diventare uno dei paesi più innovativi all'interno dell'UE. Lo Spazio europeo della ricerca (ERA) della Comunità fornisce un quadro di riferimento per questo programma nazionale, che integrerà nel corso del tempo sia le iniziative esistenti che le nuove iniziative europee nell'ambito di Horizon 2020.

IDEEN LAB - Pensare fuori dagli schemi! Questo è lo slogan di IDEEN LAB - evento di cinque giorni a settembre dove si affronteranno varie tematiche: dallo sviluppo di idee alla ricerca di un team, proseguendo con la pianificazione dei progetti fino al primo finanziamento. E dove saranno sviluppati progetti di cooperazione altamente innovativi, interdisciplinari e cooperativi.

Impact Innovation - Lo schema di finanziamento per l'innovazione a impatto di FFG incoraggia a trovare o testare le idee utilizzando metodologie innovative, pagando la metà dei costi. Sono disponibili fino a 75.000 euro, indipendentemente dall'argomento scelto o dal settore. Il punto chiave è che il processo coinvolga tutte le parti interessate con l'obiettivo di sviluppare nuove idee in soluzioni efficaci. Non occorre essere un professionista dell'innovazione: Impact Innovation fornirà finanziamenti anche se si desidera chiedere supporto agli esperti. La domanda di finanziamento per Impact Innovation può essere presentata in una fase iniziale del processo, anche prima di aver selezionato un approccio di soluzione. Le domande possono essere presentate su base continuativa - non vi è alcuna scadenza.

Markt.Start – È uno strumento di finanziamento destinato esclusivamente alle piccole imprese. L'obiettivo è supportarle nell'ingresso sul mercato e quindi nel lancio di innovazioni di prodotti, servizi e sviluppo di processi dopo una fase di R&S portata al successo. Il finanziamento è fornito fino ad un massimo di € 1.000.000, ciascuno per la transizione del mercato finanziando con prestiti a interesse ridotto.

Patent.Voucher. Supporta le piccole e medie imprese e le start-up per verificare la brevettabilità della loro idea di innovazione e per velocizzare la preparazione e la presentazione della domanda di brevetto. L'aiuto FFG copre fino all'80% dei costi totali, che sono limitati a € 12.500. La presentazione di una domanda è possibile in qualsiasi momento.

Projekt.Start. Finanzia le PMI a sostegno di lavori preparatori per un progetto di ricerca concreto. Possono essere finanziati sia i costi di preparazione interna che le spese esterne e il supporto specialistico, specifico per progetto. I costi totali del progetto fino a € 10.000 possono essere approvati se i servizi esterni non ammontano a più della metà di questi costi. Il livello di finanziamento è del 60% e il finanziamento è limitato a max. € 6.000. La presentazione di una domanda è possibile in qualsiasi momento.

Start-up. L'Agenzia FFG supporta concretamente le start-up nella loro situazione di liquidità a medio termine, e solo 5 anni dopo la fine del progetto, i finanziamenti vanno rimborsati. Fino ad allora, devono essere state in grado di gettare le basi per un ingresso sul mercato favorevole e realizzare le loro prime vendite concrete. È supportato lo sviluppo innovativo di prodotti e servizi, a partire dall'idea di un prototipo di quasi serie. Sono finanziati fino al 70% dei costi pertinenti. Anche le start-up ad alta tecnologia ricevono un bonus del 5%. L'invio è possibile su base continuativa.

Talents Il Ministero dei trasporti, dell'innovazione e della tecnologia (BMVIT) supporta le persone nella ricerca e nello sviluppo per tutta la loro carriera. Tre sono gli obiettivi principali: 1) incoraggiare i giovani a iniziare una carriera nella ricerca e sviluppo, 2) collegare i ricercatori con le imprese e 3) garantire pari opportunità a tutti.

Creazione di un sistema di *Statistiche e analisi della partecipazione austriaca ai programmi di ricerca dell'UE* (Statistics and Analyses of Austrian participation in EU research programmes): questo strumento di monitoraggio delle prestazioni dell'UE è progettato per raccogliere, analizzare e comunicare dati sulla partecipazione delle organizzazioni austriache (principalmente aziende, istituti di ricerca e accademici) ai programmi dell'UE per la ricerca e l'innovazione. Fornisce dati, statistiche, relazioni e analisi che informano il pubblico sui risultati ottenuti da ricercatori, aziende e istituti austriaci nei pertinenti programmi dell'UE. Anche i ministeri austriaci, le organizzazioni intermedie, i delegati, i responsabili della ricerca e altre parti interessate sono supportati nel loro lavoro attraverso statistiche aggiornate e analisi dettagliate.

Questi dati e analisi consentono:

- monitoraggio continuo delle prestazioni austriache nei programmi di ricerca dell'UE
- confronti con altri paesi (posizione internazionale)
- confronti tra province austriache
- analisi di punti di forza e di debolezza (ad es. in base a temi, organizzazioni, settori)
- supporto nelle decisioni strategiche e politiche.

Strategie e misure a favore della creazione e della crescita di imprese ad alto tasso di sviluppo nell'Ecosistema dell'Austria

Performance	Strategia	Misura-Iniziativa	Attività
<p>Le high-growth firms austriache erano 2.561 al 2015, pari al 6,3% delle imprese business economy con almeno 10 dipendenti. Sono particolarmente diffuse nel settore dell'informazione e della comunicazione, dove rappresentano l'11,0% delle imprese</p>	Obiettivo del governo federale è guidare l'Austria dal gruppo dei cosiddetti sostenitori dell'innovazione al gruppo dei leader dell'innovazione, e diventare tra i paesi più innovativi dell'UE.	<i>ICT of the Future.</i>	È il programma di finanziamento del Ministero federale austriaco dei trasporti, dell'innovazione e della tecnologia (BMVIT) per la promozione dello sviluppo tecnologico e dell'innovazione nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, interconnessa con i campi di applicazione e le sfide della società
<p>I dipendenti pubblici che lavorano in agenzie governative sono percepiti come i più competenti ed efficaci tra tutti i Paesi UE nel supportare le imprese nuove e in crescita. Inoltre, il numero di aziende che ritengono che una legislazione e una politica in rapida evoluzione sia stata un problema tra il 2015 e il 2017 è diminuito di 10 punti percentuali.</p>	Amministrazione reattiva	<i>Deregulation Landmark Act</i>	È un meccanismo importante per la revisione, la valutazione e la razionalizzazione della legislazione esistente . Ha creato un nuovo meccanismo per la revisione e la valutazione della legislazione esistente basata su tre principi. Il primo è "uno dentro, uno fuori", che si riferisce alla rimozione di una disposizione esistente per ogni nuova disposizione che produce un ulteriore onere burocratico o finanziario. Il secondo è la "sunset-legislation", che stabilisce che tutte le nuove disposizioni saranno limitate nel tempo e valutate. Il terzo è "avoid gold plating", che mira a garantire che non vi siano eccessive aggiunte normative al diritto europeo.
	Miglioramento delle condizioni per le PMI e sulla riduzione del loro onere amministrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>E-Foundation</i> 2. <i>Sportello elettronico unico</i> 3. <i>Aumento del numero di esenzioni licenza</i> 4. <i>revisione disposizioni pertinenti per le responsabilità nelle imprese.</i> 	<p><i>E-Foundation:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - consente la costituzione di società a responsabilità limitata per singole persone, interamente online, tramite il portale dei servizi alle imprese; - legge sul governo elettronico modificata per fornire un unico punto di presentazione per le PMI che debbano fornire documenti alle autorità. Inoltre obbliga queste autorità ad accettare documenti presentati elettronicamente; - aumento numero di esenzioni di licenza per PMI che aprono locali che aderiscono alle norme di salute e sicurezza (ridotto onere amministrat. per molte PMI: riduzione di 2.800 permessi commerciali all'anno). - revisione disposizioni pertinenti responsabilità nelle imprese. Attualmente, la legge austriaca obbliga le aziende a nominare rappresentanti per un massimo di 76 diverse responsabilità (ad esempio gestione dei rifiuti o igiene).
<p>Crescita delle PMI Le PMI contribuiscono in modo sostanziale all'economia non finanziaria austriaca: corrispondono al 61,8% del valore aggiunto e al 68,3% dell'occupazione, ben oltre la media UE. Anche la produttività delle PMI in Austria è ben al di sopra della media UE. Questi dati positivi per le PMI austriache sono inoltre attesi in ulteriore miglioramento: nel periodo 2017-2019, il valore aggiunto PMI dovrebbe aumentare del 9,3% e l'occupazione del 3,3%.</p>	Strumenti di finanziamento posti in essere dall'Agenzia austriaca per la promozione della ricerca (FFG)	BRIDGE 1 e BRIDGE Young Scientists	Finanziano progetti di ricerca di base condotti da consorzi di partner coinvolti nella ricerca scientifica e nella commercializzazione industriale.
		<i>COIN – Cooperation and Innovation.</i>	Linea di finanziamento "Network" di COIN incoraggia il trasferimento di tecnologia tra imprese, aumentando così il livello di innovazione all'interno delle imprese e rafforzando le loro capacità di cooperazione. L'obiettivo è rafforzare i fornitori di ricerca applicata, partner fondamentali per le imprese in termini di RDI e ad aumentare la cooperazione tra le scienze applicate e le imprese, in particolare le PMI.
		<i>Early Stage</i>	Per rafforzare la competitività nelle prime fasi della ricerca industriale, Early Stage supporta progetti di ricerca appartenenti alla categoria ricerca industriale, di aziende con un alto potenziale di crescita nel settore tecnologico o commerciale.
		<i>Feasibility Studies</i>	Lo strumento di finanziamento supporta la creazione di studi di fattibilità (<i>proof of concept</i>) richiesti da piccole e medie imprese purché siano effettuati da istituti di ricerca e altri istituti qualificati, nonché da partner aziendali.
		<i>Frontrunner (hidden champions).</i>	Offre finanziamenti alle aziende con strategie di frontiera all'interno dei loro campi di ricerca e sviluppo per raggiungere o ampliare la posizione di leader del mercato (campioni nascosti). Il modello di finanziamento è aperto a tutti i settori industriali, argomenti di ricerca e dimensioni di aziende o progetti.

		<i>ICT of the Future.</i>	Il programma sostiene l'innovazione nelle ICT in una prospettiva globale.
		<i>IDEEN LAB</i>	Evento di cinque giorni a settembre dove si affronteranno varie tematiche: dallo sviluppo di idee alla ricerca di un team, proseguendo con la pianificazione dei progetti fino al primo finanziamento.
		<i>Impact Innovation</i>	Il punto chiave è che il processo coinvolga tutte le parti interessate con l'obiettivo di sviluppare nuove idee in soluzioni efficaci. Non occorre essere un professionista dell'innovazione: Impact Innovation fornirà finanziamenti anche se si desidera chiedere supporto agli esperti.
		<i>Markt.Start</i>	E' uno strumento di finanziamento destinato esclusivamente alle piccole imprese. L'obiettivo è supportarle nell'ingresso sul mercato e quindi nel lancio di innovazioni di prodotti, servizi e sviluppo di processi dopo una fase di R&S portata al successo
		<i>Patent.Voucher</i>	Supporta le piccole e medie imprese e le start-up per verificare la brevettabilità della loro idea di innovazione e per velocizzare la preparazione e la presentazione della domanda di brevetto.
		<i>Projekt.Start.</i>	Finanzia le PMI a sostegno di lavori preparatori per un progetto di ricerca concreto. Possono essere finanziati sia i costi di preparazione interna che le spese esterne e il supporto specialistico, specifico per progetto.
		<i>Start-up</i>	L'Agenzia FFG supporta concretamente le start-up nella loro situazione di liquidità a medio termine, e solo 5 anni dopo la fine del progetto, i finanziamenti vanno rimborsati.
		<i>Talents</i>	Tre sono gli obiettivi principali: 1) incoraggiare i giovani a iniziare una carriera nella ricerca e sviluppo, 2) collegare i ricercatori con le imprese e 3) garantire pari opportunità a tutti.

Riferimenti

European Commission 2018 *SBA Fact Sheet – Austria*

Tödtling F., Schneider R, Grillitsch M. and Höglinger C.2010, *Constructing Regional Advantage in the Austrian ICT sector – Towards fine tuned innovation policies?*, Vienna University of Economics and Business, Institute for Regional Development and Environment, August

2.9. SLOVENIA - REGIONI DI ZAHODNA E VZHODNA

In sintesi

Nel 2015, 627 aziende slovene - l'8,7% di tutte le imprese con almeno 10 dipendenti - erano imprese high-growth. Questa percentuale è inferiore alla media UE (9,9%). Le imprese ad alta crescita sono particolarmente diffuse nei servizi amministrativi e di supporto, con una quota del 12,9%, e nei trasporti-logistica (12,0%). La regione Zahodna Slovenija è sesta tra le Regioni definite innovatrici moderate e precede la Lombardia. E' la regione NUTS più sviluppata della Slovenia che fa parte a sua volta del gruppo di 18 economie europee che, posizionate tra le prime 50 al mondo dal Global Innovation Index, mantengono un posizionamento relativamente stabile. Questa capacità è il frutto di una volontà decisa di emergere che riesce a fronteggiare la crescente concorrenza di altre economie perché si concreta in politiche accuratamente progettate e costruite; nell'obiettivo di stimolare uno sviluppo omogeneo e sostenibile, ispirato all'inclusione e al confronto. Le intense politiche di sostegno alle start-up testimoniano del successo incontrato da questa linea di intervento: a partire dal 2015, Start-Up Slovenia ha raccolto quasi 100 milioni di dollari in tutto il mondo, principalmente nei mercati dei capitali di rischio, ma anche con crowdfunding. Con un approccio bottom-up guidato dall'industria, Start-up Slovenia è stata in grado di far lavorare insieme i principali attori dell'ecosistema sloveno per le start-up verso un obiettivo comune. Questo approccio si sta espandendo oltre confine: Start-up Slovenia ha collaborato con partner in Austria e Italia per lanciare l'iniziativa Start-up Alpe-Adria, che offre opportunità di sviluppo dell'imprenditorialità su una base regionale più ampia. Start-up Slovenia, lanciata nel 2011 da vari partner nel settore imprenditoriale, è un'iniziativa creata con l'idea di creare una rete di supporto globale per la costruzione e il lancio di start-up. Ha consentito a 40 start-up all'anno di ricevere incentivi per oltre 50.000 euro per lo sviluppo del prodotto; oltre 100 start-up hanno ricevuto sovvenzioni e sono stati oltre 40 gli investimenti di capitale di avviamento pubblico in start-up slovene.

Aspetti chiave dell'ecosistema

La crescita economica slovena degli ultimi anni è stata il risultato della ripresa di una forte infrastruttura imprenditoriale (coadiuvata da incubatori universitari, spazi di co-working, sportelli unici, parchi tecnologici) e di un ecosistema di start-up supportato dall'iniziativa *Start-up Slovenia*, realizzata con l'idea di creare una rete di supporto globale per la costruzione e il lancio di start-up. Ciò ha portato alla produzione del Manifesto sloveno per le start-up, che illustra in dettaglio varie misure per incentivare le start-up. Una forte cooperazione con il Governo (attraverso il Fondo per le imprese slovene e il Ministero dello sviluppo economico e della tecnologia) ha consentito a 40 start-up per anno di ricevere incentivi per oltre 50.000 euro per lo sviluppo del prodotto. Le start-up selezionate ricevono anche formazione e tutoraggio intensivi secondo un'azione coordinata per cui oltre 100 start-up hanno ricevuto sovvenzioni e oltre 40 sono stati gli investimenti di capitale di avviamento pubblico in start-up slovene. A partire dal 2015, i fondatori sloveni hanno raccolto quasi 100 milioni di dollari in tutto il mondo, specie nei mercati dei capitali di rischio ma anche con alcuni casi di *crowdfunding*. *Start-up Slovenia* organizza eventi internazionali di avviamento e spinge per un sostegno migliore, nella speranza che la Slovenia possa diventare un punto di partenza globale. Una recente iniziativa ha preparato una panoramica degli ostacoli incontrati dalle start-up che è stata presentata al primo ministro alla Conferenza PODIM 2017 (una delle più grandi conferenze annuali sulle start-up nella regione). Il governo ha adottato in risposta il piano d'azione *Slovenia - la terra delle start-up innovative*, con misure per eliminare gli ostacoli alle start-up. Questo approccio all'ecosistema nazionale di start-up si sta espandendo oltre confine: *Start-up Slovenia* ha collaborato con partner in Austria e Italia per lanciare l'iniziativa Start-up Alpe-Adria (cfr. European Commission 2018).

Secondo dati raccolti da *EU-Startup Monitor* (riferiti principalmente alla popolazione di start-up online e tecnologicamente avanzate), l'ecosistema di start-up sloveno si è sviluppato attivamente negli ultimi anni: le start-up in Slovenia provengono da vari settori, come i portali di servizi online (11,1% rispetto a una media UE del 3,6%) o la consulenza (11,1%), con una posizione di vertice nell'UE per il settore dell'istruzione (8,3%, contro la media UE del 3,5%).

Le prospettive dell'economia slovena rimangono molto positive: il valore aggiunto delle PMI è stimato aumentare dell'11,6% nel 2017-2019. Si prevede che invece l'occupazione delle PMI ristagnerà (la crescita stimata è dello 0,6% nello stesso periodo); produttività del lavoro e competitività sono quindi attese in deciso aumento.

Le PMI slovene generano il 65,1% del valore aggiunto e il 73,4% dell'occupazione nell'economia non finanziaria, superando le rispettive medie UE del 56,8% e del 66,4%. Tuttavia, la produttività annuale delle PMI slovene è di circa 33.100 EUR a persona, di quasi un quarto inferiore alla media UE. Nel 2013-2017 il valore aggiunto per le PMI è aumentato del 33,4% e l'occupazione delle PMI è cresciuta del 5,6%, superando di gran lunga le cifre relative alle grandi imprese.

Al settore manifatturiero delle PMI slovene si deve il 52,2% del valore aggiunto totale del settore, che corrisponde a un ruolo maggiore rispetto alle PMI dell'UE, dove solo il 41,6% del valore aggiunto nel settore manifatturiero è generato dalle PMI. Il principale motore di crescita per l'industria manifatturiera è stato l'aumento della domanda estera: l'ampia ristrutturazione dopo la crisi del 2008 ha comportato un aumento delle esportazioni di prodotti di alta e media tecnologia e nel 2017 i prodotti ad alta tecnologia hanno rappresentato il 20% delle esportazioni slovene. Il manifatturiero è migliorato nell'internazionalizzazione e nell'inclusione nelle catene del valore globali e, poiché i costi del lavoro sono aumentati più lentamente della produttività, anche la competitività dei costi delle imprese manifatturiere slovene è migliorata.

Tuttavia, l'occupazione delle PMI nel settore è ancora dell'8,6% inferiore al livello precedente al 2008, poiché molte PMI operanti in settori ad alta intensità di manodopera sono fallite o sono state costrette a ridurre le loro attività.

Gli obiettivi di sviluppo della Slovenia sono quelli di raggiungere uno sviluppo economico tale (e comunque superiore a quello medio dell'UE allargata), da garantire la sicurezza sociale, uno sviluppo equilibrato tra le sue regioni e un miglioramento sotto il profilo ambientale. La struttura economica delle regioni slovene si sta lentamente avvicinando alla struttura delle economie sviluppate con il ruolo di agricoltura e attività produttive in calo e quello del terziario in deciso aumento. Tuttavia, i servizi finanziari e commerciali e i settori tecnologicamente avanzati crescono troppo lentamente nelle regioni meno sviluppate.

Strategie e misure

La Strategia di Specializzazione intelligente Slovena (*Slovenia's Smart Specialisation Strategy: "S4"*) è un documento di attuazione che fa riferimento a documenti strategici già adottati in precedenza e che si rivolge agli obiettivi già fissati nell'ambito delle linee di sviluppo 2006-2013 per la creazione di una *società della conoscenza innovativa*; tali linee identificavano tre strategie chiave specifiche: a) ricerca e innovazione 2011-2020 (RISS); 2) politica industriale (SIP) e 3) agenda digitale, nonché altre strategie specifiche e pertinenti nel campo della protezione della natura, dell'energia, dell'istruzione, ecc.

La Strategia di Specializzazione intelligente slovena individua 3 aree prioritarie:

1. *ambiente sano di lavoro e di vita* (al cui interno focalizza: città e comunità intelligenti; edifici e case intelligenti, compresa la catena del legno);
2. *risorse naturali e tradizionali per il futuro* (reti per il passaggio all'economia circolare; produzione alimentare sostenibile; turismo sostenibile);
3. *Industria 4.0* (fabbriche del futuro; salute – medicale; mobilità; sviluppo di materiali come prodotti finali).

A causa della limitata massa critica di singole aree regionali e in ragione delle forti complementarità territoriali, S4 è concepito come un documento nazionale dove la suddivisione dei fondi strutturali tra le due regioni di coesione, *Vzhodna Slovenija* e *Zahodna Slovenija*, è tesa a garantire uno sviluppo più equilibrato della Slovenia e a migliorare la competitività nazionale complessiva. La logica dell'armonizzazione dello sviluppo è orientata anche ai divari tra singole città e tra aree urbane e aree rurali.

S4 si basa su un modello di "innovazione aperta e responsabile" esteso all'innovazione sociale: alla base vi è una riflessione critica sul fatto che un elemento integrante del processo di specializzazione intelligente è dato dalla consapevolezza delle conseguenze per l'individuo e la società del processo di aumento della concorrenza e della specializzazione; oltre che da parametri e riferimenti economici, l'introduzione e la diffusione di nuove tecnologie dipende da un'ampia gamma di fattori sociali, psicologici, culturali. S4 pone

pertanto grande enfasi su tali aspetti non tecnologici e lo fa a vari livelli (dei singoli, dei gruppi sociali, delle organizzazioni).

Il procedimento per l'individuazione delle aree prioritarie utilizzato da S4 è stato condotto sia su base empirica, tramite la raccolta e l'analisi di dati e un confronto internazionale, sia attraverso un processo di *scoperta imprenditoriale* condotto attraverso un dialogo strutturato con gli stakeholders.

Il processo è stato contrassegnato da una forte risposta delle istituzioni dell'economia e della conoscenza.

Le iniziative hanno rappresentato la base per una concretizzazione di S4. Attraverso il dialogo attivo tra le parti interessate è stata promossa l'integrazione secondo i seguenti criteri:

- l'esistenza di una massa critica di competenze e di capacità sia nel campo delle attività di Ricerca e Sviluppo che di quello delle vendite;

- la qualità dell'iniziativa, in particolare in termini di presenza sul mercato di una chiara e convincente catena di sviluppo del prodotto attraverso vari livelli di sviluppo tecnologico,

Il processo di concentrazione delle priorità è stato implementato in più fasi:

1. La prima si è svolta nel 2013 e nel 2014 ed è stata attuata sulla base di un dialogo strutturato e della raccolta di iniziative scritte.
2. La seconda fase si è svolta nel 2015, con un invito aperto che ha consentito la partecipazione di iniziative mature e ambiziose. I partecipanti stessi hanno spesso eliminato le aree che non soddisfacevano i criteri indicati.
3. La terza fase ha eliminato le iniziative che non hanno tenuto conto dei criteri identificati; tali iniziative non sono state prese in considerazione come base per identificare le aree prioritarie.
4. La quarta fase del processo di scoperta imprenditoriale è stata un dialogo diretto con le parti interessate che ha costituito la base per l'ulteriore sviluppo delle aree prioritarie.

Il coordinamento interministeriale ha portato ad un ulteriore rafforzamento delle aree prioritarie ma anche a deludere le aspettative di includere priorità aggiuntive che, seppure interessanti, fossero risultate prive della massa critica necessaria. L'insieme di settori prioritari di applicazione è il risultato di un lungo e impegnativo processo di eliminazione e concentrazione di settori chiave nei quali la Slovenia può posizionarsi sui mercati globali.

La struttura economica diversificata della Slovenia è anche fonte di difficoltà a causa della frammentazione produttiva, della mancanza di massa critica e della relativa assenza di sistemi economici forti. Dalle caratteristiche delle imprese derivano aspetti quali il loro sovraindebitamento e la struttura della proprietà spesso instabile, con assenza di azionisti strategici, compresi gli investimenti esteri.

Le quote di risorse a bilancio e di spesa pubblica per le attività di ricerca e sviluppo risultano ridotte e presentano un divario significativo del settore pubblico rispetto al livello di spesa in R&D delle imprese.

La transizione del sistema verso l'innovazione non è adeguata per la persistente debolezza delle strutture specifiche per lo sviluppo nelle aziende; per la debole cooperazione (a) tra istituzioni scientifiche ed imprese; (b) tra imprese; (c) tra istituzioni scientifiche.

Si lamenta, inoltre, la parzialità e l'incompletezza dell'ambiente di supporto allo sviluppo, che a) non affronta in modo sistematico l'intero ciclo di sviluppo, b) risulta eccessivamente frammentato in termini di orientamenti; c) non offre supporto integrato e d) risulta imprevedibile e instabile nel tempo. È un fattore di debolezza l'orientamento allo sviluppo di prodotti basato sulle tecnologie e con scarsa enfasi sullo sviluppo di servizi/esperienze.

Il problema della fuga di cervelli, in particolare dei giovani più istruiti e di coloro che hanno spirito imprenditoriale, dal sistema delle imprese, dalle istituzioni della conoscenza e dall'amministrazione pubblica, si aggiunge a quello dell'invecchiamento della popolazione.

È inoltre ancora troppo diffusa la percezione della Slovenia come un paese periferico, non competitivo e rigido, poco favorevole agli investimenti e alla valorizzazione dei talenti.

Grazie alla consapevolezza dei limiti della struttura economico-sociale e delle potenzialità di sviluppo, acquisita con le analisi di fattibilità e gli studi effettuati, le politiche intraprese e i processi attuati per implementarle sono orientati a rigore e concretezza.

L'importanza attribuita al riequilibrio territoriale e all'armonizzazione dei processi di sviluppo, alla valorizzazione delle risorse territoriali culturali e tradizionali, testimonia l'orientamento all'inclusività dei processi di crescita perseguiti. La partecipazione cercata e ottenuta nei soggetti potenziali dello sviluppo per la determinazione delle aree prioritarie di intervento e la metodologia utilizzata, orientata al confronto con i Paesi concorrenti, alla selezione delle imprese ad alto tasso di crescita e al loro coinvolgimento nei processi di sostegno mirato alla competitività, mostrano capacità di confrontarsi con le esperienze esterne e di aggiustare strategie e strumenti all'ampiezza degli obiettivi e al loro evolversi nel tempo. **Le condizioni per la replicabilità** da parte di altri ecosistemi appaiono raggiungibili in quanto legate non tanto alla disponibilità di particolari risorse o competenze, quanto, piuttosto, alla volontà e al metodo messi in opera con rigore per perseguire più elevati livelli e ritmi di sviluppo e maggiore equilibrio territoriale.

Analisi swot per l'ecosistema

Punti di forza	Punti di debolezza
Struttura economica diversificata e alto potenziale in termini di complementarità e fornitura di soluzioni integrate.	Debolezza del modello di gestione del finanziamento pubblico per le politiche per ricerca sviluppo e innovazione.
Alto livello di attività di ricerca e sviluppo (RDA) nel tessuto delle imprese.	Inadeguata commercializzazione di conoscenze e tecnologie.
Buona capacità di ricerca e sviluppo (R&S) e buon potenziale nel settore pubblico.	Basso livello di internazionalizzazione della scienza e dell'istruzione superiore.
Forte coinvolgimento delle parti interessate slovene nelle catene e nelle reti internazionali del valore.	Performance d'impresa inadeguate rispetto alle attività legate all'innovazione.
Aree di eccellenza nella ricerca accademica e industriale.	Lenta transizione verso l'innovazione per debolezza delle strutture specifiche nelle aziende e scarsa cooperazione tra i soggetti coinvolti.
Forza lavoro istruita, competenze linguistiche e disponibilità ad apprendere.	Assenza di incentivi sistemici all'interno degli istituti scientifici (sistemi di carriera e mobilità, procedure di abilitazione, ecc.).
Politica di ricerca, sviluppo e innovazione (RDI) relativamente intensa negli ultimi 15 anni e un ambiente fiscale stimolante per la RDI.	Parzialità e incompletezza del supporto allo sviluppo: non affronta l'intero ciclo di sviluppo, è frammentato negli orientamenti, non offre supporto integrato ed è imprevedibile e instabile.
Infrastrutture e accessibilità ad Internet ben sviluppate.	Frammentazione degli istituti di sostegno e mancanza di massa critica.
Ambiente di vita e di lavoro di alta qualità e disponibilità di strumenti e condizioni per la transizione verso l'economia verde: sicurezza, ambiente di vita pulito e sano, biodiversità preservata, risorse naturali.	Orientamento allo sviluppo di tecnologie (fattore di spinta) e scarsa enfasi nello sviluppo di servizi/esperienze (fattore di attrazione).
Sviluppo di infrastrutture turistiche e di tradizioni e patrimonio culturale.	Potenziale sottoutilizzato della cultura e delle industrie creative.
	Capacità istituzionale statale debole e instabile, eccessiva burocratizzazione delle procedure e contesto fiscale non favorevole all'imprenditorialità.

Opportunità	Minacce
Lavori verdi, efficienza materiale ed energetica in relazione all'uso delle risorse naturali, alla biodiversità nella gestione delle risorse idriche e alle conoscenze tradizionali.	La fuga di cervelli, in particolare dei giovani, degli istruiti, di coloro che hanno spirito imprenditoriale ed esperienze positive, incoraggiano l'economia, le istituzioni di conoscenza e l'amministrazione pubblica, e anche l'invecchiamento della popolazione è un problema.
Rafforzare gli strumenti di integrazione a livello dell'UE.	Fuga di capitali, investimenti reindirizzati e partenza di compagnie verso altre regioni e paesi.
Collegamenti complementari transfrontalieri con la specializzazione dei vicini centri economici e di conoscenza -> Sinergie a reciproco vantaggio.	Maggiore reattività, adattabilità, attività con i nostri concorrenti.
Accessibilità/localizzazione: vicinanza di economie forti, leader dell'innovazione. Visibilità in termini di natura ben conservata, patrimonio culturale e offerta, gastronomia e altre attività tradizionali e risultati straordinari delle persone (ad esempio sport, cultura).	Dominio dei vicini centri economici e di conoscenza (Graz, Udine, Zagabria, ecc.).
Ulteriore apertura dei mercati tra i principali blocchi commerciali mondiali e presenza tradizionale delle parti interessate slovene in alcuni mercati emergenti (Europa sudorientale, Russia, Medio Oriente, ecc.).	Rispetto ai nostri concorrenti la qualità delle infrastrutture rappresenta una minaccia: ad es. Infrastrutture TIC nonché infrastrutture ferroviarie e stradali (rischio di un declino dell'accessibilità della Slovenia come località economica, logistica e turistica).
Le piccole dimensioni della Slovenia e la vicinanza delle parti interessate (la Slovenia come paese di riferimento).	Percezione della Slovenia come un paese periferico, non competitivo e rigido, che è poco favorevole agli investimenti e ai talenti.
	Concentrare le singole attività su posizioni esistenti.

Strategie e misure a favore della creazione e della crescita di imprese ad alto tasso di sviluppo nell'ecosistema delle regioni di Zahodna Slovenija e di Vzhodna Slovenija

Performance	Strategia	Misura-Iniziativa	Attività
<p>Ha consentito a 40 start-up all'anno di ricevere incentivi per oltre 50.000 euro per lo sviluppo del prodotto.</p> <p>Oltre 100 start-up hanno ricevuto sovvenzioni e sono stati oltre 40 gli investimenti di capitale di avviamento pubblico in start-up slovene</p>	<p>Costruire un ecosistema di start-up partendo dal basso.</p>	<p>Start-up Slovenia Lanciata nel 2011 da vari partner nel settore imprenditoriale, l'iniziativa è stata creata con l'idea di creare una rete di supporto globale per la costruzione e il lancio di start-up.</p>	<p>A partire dal 2015, i fondatori sloveni hanno raccolto quasi 100 milioni di dollari in tutto il mondo, principalmente nei mercati dei capitali di rischio, ma anche supportati da alcuni sforzi di <i>crowdfunding</i>. Utilizzando un approccio bottom-up guidato dall'industria, Start-up Slovenia è stata in grado di far lavorare insieme i principali attori dell'ecosistema sloveno per le start-up verso un obiettivo comune.</p> <p>Organizza eventi internazionali di avviamento e fa appello a un sostegno migliore, per eliminare gli ostacoli incontrati dalle start-up. Una recente iniziativa ne ha presentata al primo ministro una panoramica alla Conferenza PODIM 2017 (una delle più grandi conferenze annuali sulle start-up nella regione). In risposta, il 21 marzo 2018 il governo ha adottato il piano d'azione "Slovenia - la terra delle start-up innovative", che comprende misure per eliminare gli ostacoli alle start-up. Questo approccio si sta espandendo oltre confine: <i>Start-up Slovenia</i> ha collaborato con partner in Austria e Italia per lanciare l'iniziativa Start-up Alpe-Adria, che offre opportunità di sviluppo dell'imprenditorialità su una base regionale più ampia.</p>
<p>High-growth firms Erano 627 al 2015; sono particolarmente diffuse nei servizi amministrativi e di supporto (con una quota del 12,9%) e nei trasporti-logistica (12,0%).</p>	<p>Sostegno alle imprese in aree a rischio di sviluppo</p>	<p>Slovenian Regional Development fund Funziona come un fondo finanziario pubblico, progettato per raggiungere più efficacemente gli obiettivi pubblici nello sviluppo regionale e rurale.</p>	<p>Il Fondo agisce come istituzione chiave della politica di sviluppo regionale. Fornisce incentivi a: imprenditori e aziende, aziende agricole, cooperative e industria di trasformazione alimentare, a progetti nelle aree delle comunità nazionali autoctone, a municipalità. Concede prestiti con un tasso di interesse favorevole e a lunga scadenza (fino a 20 anni). Gli incentivi del Fondo si concentrano in modo prioritario sui progetti intrapresi dagli investitori in regioni ad alto indice di rischio per lo sviluppo. Concede incentivi per investimenti imprenditoriali iniziali, per infrastrutture private e pubbliche, per progetti nello sviluppo rurale, di produzione agricola primaria e di trasformazione, commercializzazione e attività complementari.</p>
<p>Crescita delle PMI Nel 2013-2017 il valore aggiunto per le PMI slovene è aumentato del 33,4% e l'occupazione delle PMI è cresciuta del 5,6%, superando di gran lunga le cifre relative alle grandi imprese. La crescita del valore aggiunto per le PMI nel 2016-2017 è stata dell'8,8%, il più alto aumento annuale dalla crisi finanziaria del 2008. Nel periodo 2016-2017, l'occupazione delle PMI è aumentata del 2,9%, che rappresenta anche il maggiore aumento dal 2008.</p>	<p>Misure progettate per sostenere le PMI</p>	<p>Portali commerciali per imprenditori nazionali e stranieri (e-VEM e EUGO)</p>	<p>Tra le misure più importanti per le PMI figurano la creazione di portali commerciali per imprenditori nazionali e stranieri (e-VEM e EUGO), una rete di punti informativi unici (VEM), la fatturazione elettronica, la creazione più rapida e più facile di un'impresa, nuove norme fiscali semplificate per le microimprese e un sistema più semplice di pagamento dei dazi obbligatori.</p> <p>In particolare, il portale EUGO fornisce informazioni sulle procedure per svolgere attività commerciali in Slovenia. Ci sono quasi 1.000 attività e professioni regolamentate in Slovenia e il portale intende pubblicare le condizioni e le procedure per tutte; a causa della complessità dei contenuti, la pubblicazione verrà implementata per fasi. Il portale EUGO fa parte della rete EUGO di punti di contatto nazionali per le imprese. L'istituzione del portale costituisce un aggiornamento del sito Web nazionale e-VEM. Il portale Eugo è gestito dal Ministero della Pubblica Amministrazione in collaborazione con il Ministero dello Sviluppo economico e della tecnologia, nonché con il Ministero del lavoro, della famiglia e degli affari sociali.</p>
		<p>Slovenian National Business Point SPOT</p>	<p>Lo sportello unico (Slovenian National Business Point 'SPOT') sostituirà l'attuale sistema di punti e-VEM e fornirà a PMI e imprenditori un'offerta di servizi migliorata sotto un'unica sigla. Comprenderà la comunicazione elettronica con la pubblica amministrazione, la registrazione delle imprese (se necessario con l'assistenza del consulente) e i servizi di consulenza (informazioni, formazione, ecc.) <i>SPOT Global</i> fornirà servizi relativi all'internazionalizzazione e agli investimenti esteri per esportatori e investitori.</p>

<ul style="list-style-type: none"> ▪ % di imprese slovene che partecipano a gare d'appalto pubbliche (37%) più alta della media UE (32%) ▪ % di PMI contabilizzata nel valore totale degli appalti pubblici aggiudicati; Slovenia 36%; media UE 29% ▪ ritardo medio nei pagamenti da parte del settore pubblico di 1 giorno (media UE 9,3 gg) ▪ BENCH MARK 	<p>Trasparenza ed efficienza degli appalti pubblici.</p>	<p>Modifica della legge sulla protezione giuridica nelle procedure di appalto pubblico.</p>	<p>Nel 2017 e nel primo trimestre del 2018 è stata modificata la legge sulle procedure di appalti pubblici in vigore dal 26 novembre 2017 per migliorare l'efficienza delle procedure di protezione giuridica con la creazione di un sito Web e-Revizija (e-Revision), progettato per consentire lo scambio elettronico di documenti e informazioni tra le parti interessate, come le amministrazioni aggiudicatrici, i fornitori e la Commissione per la revisione dei conti dello Stato, e quindi ridurre i costi e i tempi necessari per risolvere un reclamo.</p>
--	--	--	---

Riferimenti

Cornell University, INSEAD and WIPO (2019); *The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation*, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva

European Commission 2018 *SBA Fact Sheet – Slovenia*

<http://eugo.gov.si/en/about-the-portal/>

<http://www.regionalnisklad.si/english>

<https://rio.jrc.ec.europa.eu/en/library/slovenias-smart-specialisation-strategy>

Slovenia's Smart Specialisation Strategy S4

2.10. FRANCIA - ÎLE-DE-FRANCE

In sintesi

Trofei della regione di Parigi per l'innovazione digitale nell'istruzione superiore (trofei EdTech): l'Île-de-France riunisce il 23% delle università francesi, il 25% delle scuole di ingegneria e il 22% delle scuole di business e, a sostegno dei processi di ammodernamento delle strutture e dei contenuti formativi nell'istruzione superiore, facilita lo sviluppo di progetti di transizione digitale per gli istituti di istruzione superiore al servizio dei propri studenti. L'edizione attuale concentra l'attenzione su progetti con una componente di intelligenza artificiale e che riguardano la vita studentesca nei campus dell'Île-de-France.

L'esperienza dell'Île-de-France nelle politiche di attrazione di capitale umano è particolarmente importante per la molteplicità delle misure attuate in presenza di un quadro già assai avanzato sotto il profilo dell'attrattività. Attualmente è il più grande bacino occupazionale europeo, con una forza lavoro altamente qualificata: ospita il 35% del totale dei dirigenti francesi. Forte è la presenza di imprese tecnologicamente avanzate di diversa estrazione e dimensione (grandi gruppi, PMI, start-up), nonché di imprese globali di reputazione internazionale.

Aspetti chiave dell'ecosistema

L'Île-de-France è la principale regione economica francese e una delle prime in Europa. Con una popolazione di 12,2 milioni di abitanti (18% della popolazione metropolitana francese), più giovane della media nazionale, rappresenta in termini di PIL il 31% della ricchezza nazionale e il 4,6% dell'Unione Europea. Vanta una forte tradizione industriale ed è caratterizzata da un tessuto di PMI denso e differenziato in termini di attività. Corrisponde al più grande bacino occupazionale europeo, con una forza lavoro altamente qualificata: ospita il 35% del totale dei dirigenti francesi. Possiede inoltre una forte presenza imprese tecnologicamente avanzate di diversa estrazione e dimensione (grandi gruppi, PMI, start-up), ospita imprese globali di reputazione internazionale e, in particolare, è sede di una delle più alte concentrazioni di istituzioni scientifiche e tecnologiche in Europa: Île-de-France riunisce il 23% delle università francesi, il 25% delle scuole di ingegneria e il 22% delle scuole di business.

Per migliorare la sua attrattività, la regione ha realizzato infrastrutture particolarmente importanti: l'*hub* aereo di Parigi è il primo dell'Europa continentale: consente di raggiungere la maggior parte delle principali città europee in meno di 2 ore. La regione è anche il secondo bacino fluviale più grande d'Europa, con 70 porti e 6 piattaforme multimodali distribuite su 500 km di corsi d'acqua. In particolare, *Ports de Paris* è il primo porto interno nel mondo del turismo, con 7,5 milioni di passeggeri trasportati nel 2018 nella capitale; le reti di comunicazione ICT ad alta velocità consentono alle aziende della regione di beneficiare di condizioni tecnologiche molto favorevoli alla loro crescita.

Inoltre, Parigi è la città ospitante dei prossimi Giochi olimpici estivi del 2024. L'organizzazione dell'evento è accompagnata da investimenti rilevanti in attrezzature sportive, trasporti, accesso agli alloggi, servizi pubblici.

L'Île-de-France, in particolare Parigi, città d'arte storia e cultura, è fortemente attrattiva per il turismo internazionale. È da diversi anni la prima regione turistica mondiale e, con 700.000 mq di spazio espositivo, è al primo posto in Europa per i criteri chiave del processo espositivo: numero di saloni, numero di espositori e numero di visitatori per mostre di oltre 200 espositori.

Nel mercato mondiale, Parigi è al primo posto in termini di numero di fiere e numero di visitatori e quinta in termini di numero di espositori. È inoltre la seconda città al mondo per numero di congressi dietro a Barcellona. Nel 2017 è stato inaugurato il "Paris Convention Centre", il più grande centro congressi europeo composto da 72.000 mq di superficie e una capacità di 35.000 persone.

Strategie e misure

Il bilancio del Consiglio regionale dell'Île-de-France, che ammonta a 5 miliardi di euro, mantiene l'obiettivo di una gestione più economica e lungimirante, ed individua quattro priorità: 1) continuare a ottimizzare le spese operative per concentrarsi sulle spese future; 2) portare in primo piano l'Île-de-France in termini di qualità della vita; 3) accompagnare quante più persone possibile alla formazione e all'occupazione; 4) ridurre le fratture territoriali e sociali.

I fondi europei accordati nel quadro delle politiche di coesione e di sviluppo rurale per il periodo di programmazione 2014-2020 hanno tre obiettivi di fondo; il primo dei quali fa riferimento all'FSE (Fondo sociale europeo) ed è costituito da iniziative in favore dell'impiego, la formazione e l'inserimento professionale.

La grande attenzione alla formazione e al reclutamento di talenti esprime la consapevolezza dell'importanza di tale dimensione dell'attrattività, che già vede la Regione ai primi posti nel mondo. La molteplicità delle misure recentemente poste in essere evidenzia il ruolo attribuito alla formazione e alla valorizzazione dei talenti, da intendersi sotto tutti i profili culturali, dalle scienze esatte alla creatività artistica. Anche in chiave internazionale.

Grande importanza è attribuita ai percorsi progettuali dell'istruzione superiore e al ruolo che in tali percorsi assumono i partner esterni (le imprese).

Non viene sottovalutata l'opportunità di sostenere i casi dei gruppi vulnerabili e di compensare competenze insoddisfatte a causa di un'offerta inadeguata.

Le iniziative attuate nella Regione sono le seguenti:

Reclutamento di studenti all'estero. In seno alla Camera di commercio (CCI) di Parigi Île-de-France, da oltre 30 anni, *Join a School in France* (SAI) recluta studenti internazionali per le *grandes écoles* francesi: HEC Paris, ESCP Europe, Emlyon Bs, Audencia BS, Skema BS, ESIEE Paris, La Fabrique, Gobelins, Ferrandi Paris, Isipca. Questo processo di selezione internazionale si basa sull'animazione:

- di reti digitali
- di comunità di laureati che vivono all'estero
- di reti internazionali diplomatiche e di affari.

Un totale di 3.000 studenti si iscrivono ogni anno da tutto il mondo.

Supporto regionale per il Diploma di Accesso agli studi universitari (DAEU). Al fine di rilanciare l'ascensore sociale e promuovere il merito e l'eccellenza, la Regione promuove l'accesso all'istruzione superiore per tutti i residenti dell'Île-de-France attraverso un incentivo per aiutare a conseguire il DAEU. L'obiettivo è favorire l'accesso all'istruzione superiore in Île-de-France. I beneficiari sono studenti (giovani e adulti) che vivono nell'Île-de-France, non in possesso di una laurea e iscritti alla formazione DAEU presso un'università nella regione di Parigi. La natura dell'aiuto è individuale e giunge fino a € 1.000, somma versata in due rate.

Trofei degli studenti ambasciatori dell'Île-de-France 2019-2020. La Regione premia gli studenti che, nell'ambito della loro mobilità all'estero, partecipano alla valorizzazione internazionale della regione dell'Île-de-France e del suo ecosistema di istruzione superiore-ricerca-innovazione (ESRI) nella regione di Parigi attraverso le seguenti azioni:

- rendere noti i campus ESRI e l'ecosistema Île-de-France agli studenti stranieri per incoraggiarli a proseguire gli studi superiori e / o i progetti di ricerca in Île-de-France,
- far conoscere la regione dell'Île-de-France ed il suo territorio, promuovendo la sua ricchezza, il suo potenziale in vari campi di loro scelta, secondo i loro studi e i loro progetti personali (economia, cultura, sport, patrimonio, turismo ...).

I beneficiari sono gli studenti domiciliati nell'Île-de-France, iscritti a un corso di laurea, un master, un dottorato, in un istituto di istruzione superiore nell'Île-de-France, che stanno avendo un percorso di mobilità internazionale di almeno 3 mesi; l'avvio deve avvenire nel quadro di un accordo interistituzionale di scambio universitario per studi oppure di stage convenzionato tra un'organizzazione (società, istituzione ...) all'estero

e un'istituzione parigina. Sono ammissibili solo le destinazioni di mobilità all'estero. La natura dell'aiuto prevede l'assegnazione di premi ai vincitori del concorso selezionati da una giuria regionale.

Borsa di studio per giovani artisti del Fondo Regionale per i Talenti Emergenti (FoRTE) La Regione consente ai talenti emergenti dai 18 ai 30 anni di essere supportati per la realizzazione del loro primo lavoro professionale e di essere accompagnati da una struttura artistica e culturale parigina in questa occasione. Il primo lavoro professionale deve essere svolto in Île-de-France in una delle seguenti aree:

- Arti plastiche e digitali in senso lato (architettura, design, moda, fotografia ...),
- Cinema e video (documentari, fiction, film in realtà aumentata ...),
- Musica (di qualsiasi tipo),
- Arti dello spettacolo (circo, danza, marionette, teatro ...).

I beneficiari sono giovani artisti dai 18 ai 30 anni, laureati in una scuola d'arte o di cultura o che sono in possesso di una formazione qualificante in questo campo, che vivono in Île-de-France per la maggior parte del tempo del progetto presentato. Devono essere co-richiedenti con una struttura che si impegna a supportarli nella realizzazione del loro progetto e della loro integrazione professionale, per un massimo di 10 mesi.

Lo scopo del dispositivo è consentire loro di:

- Realizzare il loro primo lavoro avendo i mezzi per raggiungere il loro livello migliore,
- Comprendere meglio il campo della creazione in cui desiderano fare carriera,
- Accedere a una rete di professionisti riconosciuti,
- Ottenere visibilità a livello regionale, nazionale e persino internazionale.

La borsa di studio per l'emergenza artistica corrisponde a una remunerazione del giovane talento che gli consente, da un lato, di svolgere il suo lavoro artistico nelle migliori condizioni durante l'accordo, di massimo 10 mesi e, dall'altro, di coprire le spese direttamente connesse al suo progetto. La borsa può rappresentare fino a € 2.500 al mese, ed è assegnata in 2 rate (all'inizio e alla fine del progetto). Da notare che sono disponibili due metodi di iscrizione per FoRTE:

1. un giovane artista accompagnato da una struttura, presenta una domanda di borsa di studio,
2. una struttura accompagna uno o più giovani artisti e presenta una domanda di sovvenzione.

A seconda del caso (ad esempio nell'impossibilità di versare l'aiuto direttamente al giovane artista, un progetto che mobilita non un artista ma un gruppo di artisti ...), può essere preferibile che sia piuttosto la struttura che richiede una sovvenzione. Si occuperà quindi del progetto e della remunerazione dei giovani artisti.

Trofei della regione di Parigi per l'innovazione digitale nell'istruzione superiore (trofei EdTech) La Regione facilita lo sviluppo di progetti di transizione digitale per gli istituti di istruzione superiore al servizio dei propri studenti. I progetti interessati sono di innovazione digitale e vanno presentati da un istituto o un gruppo di istituti di istruzione superiore e ricerca nella regione di Parigi, concepiti con almeno un partner esterno). Possono trarne beneficio Comunità – Istituzioni, studenti, insegnanti, personale non docente delle istituzioni. La natura dell'aiuto è una sovvenzione regionale di aiuti all'avviamento o allo sviluppo fino a € 300.000 per progetto, la Regione interviene fino ad un massimo del 70% delle spese ammissibili per progetto e fino a un costo totale di 500.000 € per progetto. L'accompagnamento da parte dei servizi della Regione per lo sviluppo delle attività dei partner è volto alla visibilità della Regione dell'Île-de-France in termini di comunicazione. Da notare, che per la terza edizione, quella attuale, l'attenzione si concentrerà su progetti con una componente di intelligenza artificiale e che riguardano la vita studentesca nei campus dell'Île-de-France. La Regione sarà inoltre particolarmente attenta ai progetti accessibili per le persone con disabilità e a coloro che conferiscono un ruolo attivo agli studenti sia nella definizione sia nella conduzione e valutazione dei progetti.

Supporto per le espressioni dei cittadini Si tratta di un Patto di investimento per le competenze regionali (AAP PRIC): per soddisfare le esigenze legate a competenze insoddisfatte a causa di un'offerta inadeguata e per promuovere la sicurezza dei corsi e l'innovazione nei metodi di formazione, la Regione sta lanciando l'invito a presentare progetti PRIC: i progetti devono rientrare in almeno uno dei seguenti assi:

Asse 1: offrire percorsi qualificanti all'occupazione, rinnovati nel loro contenuto, nel rispetto delle esigenze dell'economia in tempo reale e in prospettiva.

Asse 2: Garantire l'accesso dei gruppi vulnerabili ai corsi di qualificazione consolidando le competenze chiave.

Asse trasversale: modernizzare l'ingegneria della formazione, delle modalità di attuazione della formazione e del supporto durante la formazione.

Ne possono trarre beneficio associazioni, Comunità – Istituzioni, aziende, licei e centri di formazione.

I progetti presentati devono essere superiori:

- a € 150.000 a livello di pool di lavoro,
- a € 335.000 su scala regionale.

L'Intervento regionale giunge fino al 70% dei costi ammissibili del progetto.

La condizione di vantaggio della regione sotto innumerevoli aspetti rende ancora più interessanti gli sforzi posti in campo per esercitare ulteriore attrattività nel campo della formazione e della creatività. La Regione spinge i suoi sforzi sino a premiare i propri studenti che sono temporaneamente all'estero per stimolarne l'impegno a favore delle strutture di formazione della regione. Si noti anche come si cerchi di valorizzare la creatività degli artisti promuovendone la valorizzazione concretamente economica e professionale.

Le condizioni per la replicabilità di strategie e di misure così concrete e varie sono legate all'immagine dell'ecosistema, estremamente rinomata nel caso considerato. Misure specifiche legate ad una forte immagine (ad es.: sostegno di giovani artisti in campo musicale da parte di un distretto affermato nella produzione di strumenti musicali) sono note e diffuse; non sembra però facile configurarne contemporaneamente così tante e integrate tra loro.

Strategie e misure a favore della creazione e della crescita di imprese ad alto tasso di sviluppo nell'ecosistema dell'Île de France

Performance	Strategie	Misure-iniziative	Attività
Île-de-France riunisce il 23% delle università francesi, il 25% delle scuole di ingegneria e il 22% delle scuole di business.	Sostegno dei processi di ammodernamento delle strutture e dei contenuti formativi nell'istruzione superiore.	Trofei della regione di Parigi per l'innovazione digitale nell'istruzione superiore (trofei EdTech).	La Regione facilita lo sviluppo di progetti di transizione digitale per gli istituti di istruzione superiore al servizio dei propri studenti. L'edizione attuale concentra l'attenzione su progetti con una componente di intelligenza artificiale e che riguardano la vita studentesca nei campus dell'Île-de-France.
È il più grande bacino occupazionale europeo, con una forza lavoro altamente qualificata: ospita il 35% del totale dei dirigenti francesi. Forte è la presenza di imprese tecnologicamente avanzate di diversa estrazione e dimensione (grandi gruppi, PMI, start-up), nonché di imprese globali di reputazione internazionale.	Attrazione di talenti dall'esterno.	Reclutamento di studenti all'estero.	Processo di selezione internazionale si basa sull'animazione: -di reti digitali -di comunità di laureati che vivono all'estero -di reti internazionali diplomatiche e di affari.
	Valorizzazione dei rappresentanti informali all'estero.	Trofei degli studenti ambasciatori dell'Île-de-France.	Mira a premiare gli studenti che, nell'ambito della loro mobilità all'estero, partecipano alla valorizzazione internazionale della regione dell'Île-de-France e del suo ecosistema di istruzione superiore-ricerca-innovazione (ESRI) nella regione di Parigi.
	Misure per attirare e valorizzare nel territorio i talenti creativi.	Borsa di studio per giovani artisti del Fondo Regionale per i Talenti Emergenti (FoRTE)	Supporto ai talenti emergenti dai 18 ai 30 anni per la realizzazione del loro primo lavoro professionale e per essere accompagnati da una struttura artistica e culturale parigina in tale occasione.

Riferimenti

Chiffres-clés de la région Île-de-France 2019

Regional Innovation Scoreboard 2019

WIPO Statistics Database 2019 The Global Innovation Index 2019, Special Section: *Cluster Rankings*

2.11. SVIZZERA

In sintesi

Fideiussioni per PMI: ne sono beneficiari PMI, artigianato, start-up; riguardano fideiussioni per crediti bancari fino a un max. di 1 milione di franchi. La costituzione o l'ulteriore sviluppo di un'azienda sono spesso legati ad un elevato fabbisogno di capitale. Per ottenere questi fondi, gli imprenditori possono non solo cercare degli investitori esterni, ma rivolgersi anche a una banca che conceda loro un prestito. Le cooperative di fideiussione, sostenute dalla Confederazione, consentono alle PMI di accedere più facilmente ai crediti bancari. Infatti, queste organizzazioni possono fornire delle garanzie alle banche che prestano denaro alle aziende. Attualmente la Svizzera ha tre cooperative di fideiussione regionali e una organizzazione nazionale dedicata alle donne: BG Mitte, cooperativa di fideiussione per PMI; CF OST-SUD, cooperativa di fideiussione per PMI; SAFFA, cooperativa di fideiussione delle donne; Cautionnement romand. Queste cooperative garantiscono crediti che possono andare fino a 1 milione di franchi. La Confederazione prende a carico il 65% di un eventuale perdita e partecipa alle spese amministrative delle organizzazioni.

“La situazione delle start-up è, nel complesso, da buona a ottima. La Svizzera figura tra i Paesi con le migliori condizioni quadro per attività imprenditoriali. La predisposizione all'imprenditoria, tuttavia, non è molto sviluppata tra la popolazione e, come percorso di carriera, l'opzione di costituire un'impresa non è altrettanto allettante come in altre economie fondate sull'innovazione” (cfr. il report 2017 del Consiglio Federale sulle Giovani imprese a forte crescita in Svizzera).

Aspetti chiave dell'ecosistema

In Svizzera, la densità delle giovani imprese a forte crescita (il loro numero per abitante) è nettamente superiore alla maggior parte dei Paesi messi a confronto. Su 100 000 abitanti, le start-up in forte espansione sono in Svizzera quasi 7, in Israele meno di 6 e negli USA appena 0,5. Anche in termini di occupazione nelle start-up la Svizzera supera il confronto: le 400 aziende prese in esame danno lavoro a circa 20mila persone, lo 0,67 per cento della popolazione attiva. Dunque, anche nel raffronto internazionale, l'economia elvetica è caratterizzata in ampia misura dalle start-up.

In Svizzera la quota delle costituzioni di imprese è leggermente inferiore a quella di altri Paesi. Ma questo avviene non per assenza d'interesse verso l'imprenditoria né per avversione al rischio, piuttosto per effetto del connubio tra un elevato reddito pro capite, da una parte e un'economia basata sull'innovazione, dall'altra. In Svizzera il tasso di disoccupazione è basso e le possibilità di guadagno sono elevate, per cui è raro che un'impresa venga costituita per motivi di necessità.

La Svizzera figura già da tempo tra i paesi più innovativi del mondo; tuttavia, se finora le risorse per la ricerca e lo sviluppo di prodotti d'avanguardia erano concentrate presso le principali imprese transnazionali (Nestlé, Novartis, Roche, ABB o Givaudan) e presso le aziende di medie dimensioni che sono riuscite ad occupare importanti nicchie di mercato, da alcuni anni l'innovazione interessa anche le start-up: sono sempre più i giovani che seguono questa via per sviluppare e commercializzare il frutto delle loro ricerche scientifiche e del loro ingegno tecnologico. Attualmente, in Svizzera vengono create ogni anno circa 300 start-up, imprese che si contraddistinguono per un forte spirito di innovazione e un grande potenziale di crescita. Nel primo decennio del 2000 se ne contavano poche decine. È una tendenza favorita dai programmi pubblici e privati a sostegno dei giovani talenti. I capitali investiti in start-up sono triplicati in pochi anni e nel 2018 hanno superato per la prima volta la soglia di 1 miliardo di franchi.

Più della metà delle startup svizzere nascono nella regione di Zurigo e del Lemano, dove la presenza dei due Politecnici federali ha un ruolo fondamentale per ricerca e messa a punto di applicazioni scientifiche e tecnologiche. Molte startup approfittano delle conoscenze di punta acquisite nei grandi filoni svizzeri dell'innovazione: l'industria farmaceutica, la microtecnologia, i servizi finanziari. Intanto, si assiste a una rigenerazione di settori tradizionali ai quali si offrono sbocchi verso nuovi mercati, ad esempio nelle biotecnologie, nel medicale o nel *fintech*.

Strategie e misure

Gli obiettivi che seguono sono tratti dalle osservazioni del Consiglio Federale su *Misure e potenziali campi d'intervento futuri* (report 2017 sulle *Giovani imprese ...*, cit., p.5-6/6)

- l'imposta sul patrimonio può comportare per gli imprenditori start-up un'elevata imposizione fiscale e portare a una penuria di liquidità. Si è deciso di trovare insieme ai Cantoni soluzioni per ottimizzare la valutazione delle start-up, con lo scopo di migliorare l'attrattività della piazza svizzera per le giovani imprese;
- il Consiglio federale ha proposto al Parlamento una serie di disposizioni volte ad eliminare il requisito formale dell'atto pubblico in sede di costituzione e liquidazione di società di capitale a struttura semplice;
- nell'ambito del rapporto sullo sgravio amministrativo, il Consiglio federale ha incaricato il DEFR di valutare l'ipotesi di una liberalizzazione del notariato al di là dei confini cantonali e di proporre eventuali misure;
- il Consiglio federale ha approvato il rapporto «Condizioni quadro dell'economia digitale» commissionando nel contempo mandati di verifica per misure atte a migliorare le condizioni quadro nei seguenti settori: servizi alberghieri, diritto in materia di concorrenza, servizi di mobilità, formazione e ricerca;
- nel suo rapporto concernente lo stralcio della mozione Graber (13.4184), il Consiglio federale studierà soluzioni per migliorare le condizioni quadro per **investimenti in start-up da parte di istituti di previdenza**;
- entro la fine del 2017 il DEFR istituirà a livello federale uno sportello unico per le imprese (one-stop-shop), versione 1.0. Lo sportello comporterà uno sgravio amministrativo per giovani imprese.

“In aggiunta a queste misure, il Consiglio federale intravede ulteriori campi d'intervento:”

- per rafforzare e sviluppare ulteriormente il mercato svizzero del capitale di rischio (venture capital), il DEFR (SECO) sta valutando la possibilità di una collaborazione con il Fondo europeo per gli investimenti (FEI), ad esempio attraverso offerte formative per rappresentanti di casse pensioni e fondi svizzeri di venture capital oppure mediante l'utilizzo dell'ampia banca dati dell'FEI;
- visti gli incentivi negativi che comporta, il Consiglio federale ritiene ipotizzabile un ulteriore sgravio dall'imposta sul capitale e sul patrimonio, arginando così la sua azione erosiva sulla sostanza. Dietro opportuno mandato del Parlamento sarebbe quindi disposto a valutare le ripercussioni economico-finanziarie del passaggio da un'imposizione della sostanza a una maggiore imposizione del reddito;
- nell'ambito di una futura revisione fiscale, il Consiglio federale è disposto a esaminare la possibilità di una **compensazione illimitata delle perdite per tutte le imprese** in combinazione con un'imposizione minima.

L'uso del fattore *capitale* è essenziale per la produttività del sistema economico. Un accesso ottimale al finanziamento delle imprese e condizioni che favoriscano la concorrenza per il mercato finanziario sono elementi importanti della politica di promozione economica e della politica economica. La Confederazione punta alla creazione di condizioni quadro favorevoli e solo in modo sussidiario sostiene il finanziamento delle imprese. Anche i singoli Cantoni svizzeri hanno competenza per programmi di finanziamento a favore delle imprese e questa competenza viene sfruttata sovente: i Cantoni propongono un elevato numero di offerte di finanziamento per imprese e start-up (SECO ha recensito queste offerte cantonali nell'ambito del rapporto “Giovani imprese a forte crescita in Svizzera” del 2017). Le agenzie di promozione economica orientano i giovani imprenditori nella ricerca delle misure di supporto più adatte a livello cantonale.

Il Consiglio federale non ritiene opportuno lanciare un programma di finanziamento pubblico per start-up a complemento delle offerte già esistenti. Preferisce, invece, portare avanti la politica di perfezionamento delle condizioni quadro, di comprovata efficacia, creando così un contesto il più favorevole possibile per giovani imprese e investitori.

Oltre al sistema di fidejussioni in favore delle PMI, alla Società svizzera per il credito alberghiero o al Fondo per le tecnologie, esistono anche a livello federale offerte che facilitano l'ottenimento di credito per le imprese e questi strumenti sono disponibili anche per le start-up. Con 87 programmi, i Cantoni propongono un ampio ventaglio di offerte di finanziamento per imprese e start-up. Il sistema di fidejussioni per PMI, la Società svizzera di credito alberghiero (SCA) o il Fondo per le tecnologie sono tre strumenti con cui la Confederazione facilita alle imprese l'assunzione di crediti o prestiti.

La Confederazione, oltre a quelli citati dispone dei seguenti strumenti di promozione:

Misure a favore della creazione e della crescita di start-up nell'Ecosistema Svizzero

Strumenti	Beneficiari	Regioni	Provvedimenti
Fidejussioni per PMI	PMI, artigianato, imprese start-up.	Tutta la Svizzera	■ Fidejussioni per crediti bancari (max. 1 milione di franchi).
SECO Start-up Fund (SSF)	Investitori domiciliati in Svizzera che desiderino finanziare delle start-up all'estero.	Svizzera verso paesi in via di sviluppo o in transizione ritenuti prioritari dalla SECO.	■ Ottenimento di prestiti con copertura fino al 50% del costo totale della fase iniziale (tetto di CHF 500'000)
Innosuisse – Agenzia svizzera per la promozione dell'innovazione	Progetti di ricerca comune tra scuole universitarie professionali e imprese.	Tutta la Svizzera.	■ Versamento dello stipendio dei ricercatori.
Fondi per la tecnologia	Società le cui innovazioni riducono le emissioni di gas a effetto serra.	Tutta la Svizzera.	■ Fideiussione per prestiti di massimo CHF 3 milioni su 10 anni.
Sgravi fiscali nell'ambito della politica regionale	Imprese industriali e di servizi vicine alla produzione.	Regioni di applicazione per gli sgravi fiscali.	■ Sgravio fiscale per l'imposta federale diretta.
Crediti al settore alberghiero	Settore alberghiero.	Regioni di montagna e turistiche.	■ Prestiti diretti (accordati solo a complemento di finanziamenti bancari). ■ Contributi sui costi di interesse (parziali).
Misure di sostegno per l'attività indipendente	Persone senza impiego.	Tutta la Svizzera.	■ Indennità giornaliera specifiche (max. 90 giorni per la fase di pianificazione). ■ Fideiussione per crediti bancari (max. CHF 500'000).

(cfr. Portale PMI per le piccole imprese, *Sostegno al finanziamento da parte dello stato*)

Gli sgravi amministrativi delle offerte di e-government permettono alle start-up di incentrarsi su attività di creazione di valore e sul consolidamento della loro impresa. A questo scopo il Portale PMI viene costantemente ampliato. Il previsto sportello unico (cosiddetto one-stop-shop) faciliterà ulteriormente gli scambi tra autorità e imprese, comportando così uno sgravio amministrativo.

Tra le sfide principali incontrate dall'azione della Confederazione a favore delle start-up vi è quella dell'imposizione fiscale: "le start-up si distinguono da un lato per il loro bisogno di capitale relativamente elevato e, dall'altro, per il fatto che realizzano utili molto modesti o non ne realizzano affatto. L'imposizione del capitale proprio e del patrimonio (imposta sul capitale e sulla sostanza) esercita quindi un effetto erosivo sulla sostanza. Dal punto di vista economico, però, tali imposte vanno possibilmente evitate. Occorre pertanto considerare la possibilità di passare a un altro tipo di imposizione. Nel caso di una maggiore imposizione dei redditi occorrerebbe tuttavia analizzare preventivamente e dettagliatamente le ripercussioni

sull'economia e sulle finanze pubbliche. Su corrispondente mandato parlamentare, il Consiglio federale sarebbe disposto a farlo”.

Riferimenti

<https://www.kmu.admin.ch/kmu/it/home/consigli-pratici/questioni-finanziarie/finanziamento/sostegno-finanziario-da-parte-dello-stato.html>

https://www.swissinfo.ch/ita/innovazione_i-boccioli-pi%C3%B9-promettenti-del-vivaio-delle-start-up-svizzere/45208058

Mombelli A. 2019, I boccioli più promettenti del vivaio delle start-up svizzere, Swissinfo.ch

Portale PMI per le piccole imprese, *Sostegno al finanziamento da parte dello stato*

Rapporto del Consiglio Federale 2017, *Giovani imprese a forte crescita in Svizzera, Berna, 29 marzo 2017*

2.12. ESEMPI DI ECOSISTEMI COMPANY-DRIVEN

Gli ecosistemi spiegano le vicissitudini economiche di aree complesse popolate da imprese di caratteristiche spesso assai differenziate. Un ecosistema innovativo è fatto di accordi *formali* (ad es. i contratti di rete) e *informali* che possono riguardare campi che vanno dalla ricerca e progettazione, alle infrastrutture informatiche, al commercio elettronico, alla formazione del personale, all'approvvigionamento, la logistica, la distribuzione e i servizi post-vendita, i servizi tecnologici e professionali.

L'approccio degli *ecosistemi* trae spunto principalmente dai concetti di *economia della conoscenza* basata sul *capitale umano*. Vi è evidenza empirica che: a) le imprese che più sono in grado di interconnettersi con l'ambiente esterno fanno più innovazione di prodotto e di processo; b) una maggiore interconnessione genera maggiore competitività sul mercato interno e soprattutto sui mercati esteri.

Sulla promozione di un numero selezionato di ecosistemi innovativi si basano le proposte di politica industriale nei maggiori paesi europei e degli Stati Uniti, come i *"poli di competitività"* francesi, i *"centri catapulta"* britannici, i quindici *distretti tecnologici* tedeschi, e altri ancora (Onida, 2016).

Con riferimento alle *high-growth firms* europee, si è osservato come tali imprese si situino principalmente nelle regioni metropolitane (fanno eccezione Portogallo e Italia). In diversi Stati membri – Slovacchia, Ungheria e Repubblica Ceca in particolare – la grande differenza tra regioni è dovuta per lo più all'elevato numero di imprese ad alta crescita operanti nella regione metropolitana della capitale.

Vi sono casi di *grandi gruppi globali che danno vita, a loro volta, a ecosistemi* assai più importanti di quelli da cui gli stessi hanno tratto linfa; tra quelli considerati, è il caso di *"Zara"*, che ha preso le mosse dalla Galizia. L'ecosistema di riferimento di un'impresa globale come H&M Group consiste non solo e non tanto nel territorio e nel sistema socio-culturale in cui l'impresa è nata e si è inizialmente sviluppata: certamente da quel territorio e da quella struttura socio-culturale (la Svezia) H&M ha tratto la capacità di progettare nel lungo periodo e di misurarsi con strategie lungimiranti, che tendono a porre in sinergia obiettivi etici e sostenibilità con obiettivi economici e di espansione di mercato. Ma come per altre realtà globali, anche per H&M l'ecosistema di riferimento è ormai il mondo o, meglio, sono i tanti Paesi in cui il Gruppo ha posizionato le proprie strutture di vendita e dove ha trovato propri canali di fornitura. Con queste realtà H&M Group si deve misurare ponendo in atto strategie diverse e in evoluzione.

Allo stesso modo, anche per IKEA l'ecosistema di riferimento non è certo delimitabile alla realtà svedese da cui è sorta: l'impresa si è posta strategie e si è data strumenti per adattarsi alle molteplici e diverse realtà di vita familiare che incontra nei Paesi in cui è presente, pur cercando di mantenere standard produttivi e offerte commerciali se non inalterati almeno non troppo dissimili.

Per le grandi imprese globali considerate, le strategie e gli strumenti posti in campo per comprendere i gusti, la loro differenziazione e le loro dinamiche di cambiamento, risultano i più vari perché si va dal sistema quasi spionistico che rileva tramite i centri vendita disseminati nel mondo i trend mutevoli dei consumatori della moda, all'impiego sistematico di antropologi per capire i modelli abitativi di paesi difficili perché molto diversi da quelli di partenza. Comunque considerati, questi ecosistemi generati dalle imprese non coincidono solo con territori, ma anche con ambiti organizzativi, con filiere, con affinità culturali, con visioni condivise o convincenti.

a) IKEA

IKEA è un'azienda multinazionale fondata in Svezia da Ingvar Kamprad, con sede legale principale a Leida (Paesi Bassi). Specializzata nella vendita di mobili, complementi d'arredo e altra oggettistica per la casa, è presente con 345 centri di vendita in 42 paesi, gran parte dei quali in Europa, dove realizza il 70% del suo fatturato. Altri centri di vendita si trovano negli Usa, in Brasile, Canada, Asia, Emirati Arabi Uniti e Australia.

L'assortimento di mobili e complementi d'arredo, curato e sviluppato da responsabili di prodotto ad Älmhult (Svezia), è progettato da designer che lavorano per IKEA. I principi su cui si basa la produzione sono il prezzo basso, la funzione e l'estetica. Inoltre valutano il suo impatto ambientale e la possibilità di imballarlo in pacchi piatti, che ne facilitino lo stoccaggio e il trasporto, scegliendo molte volte un arredamento dalle linee semplici ed essenziali, con materiali naturali rinnovabili o riciclati. Attraverso l'acquisto di grandi quantitativi di merce, IKEA riesce inoltre ad ottenere un'ulteriore riduzione del prezzo.

Divenuta un'eccellenza a livello internazionale, IKEA ha aggiunto la capacità di adattamento alle differenze nell'idea di casa e arredo che caratterizzano i principali Paesi in cui opera, tra i fattori culturali di riferimento ereditati dall'origine in Svezia. Non paga di aver trovato così un ecosistema in ogni Paese raggiunto, ha deciso di farsi forte del nuovo ecosistema digitale affermatosi di recente in Svezia, tornando così alle origini ma con uno spirito radicalmente innovativo. Queste due sfide sono illustrate in questo paragrafo. La prima è quella dell'affermazione sui mercati internazionali di un modello che è tipico della cultura svedese, improntata alla razionalità, alla sobrietà, alla sostenibilità. I mercati internazionali sono spesso molto differenziati per gusti e cultura di riferimento, oltre che per strumenti tecnici e di misura. Il modello svedese di IKEA è stato così quello dell'adattamento; ne deriva che l'ecosistema di riferimento dell'IKEA non è più la Svezia (dove pure si continua a mantenere il centro design) ma è il mondo. E' dato cioè dalle diversissime condizioni che IKEA ha incontrato e compreso quando è riuscita a moltiplicare i suoi grandi centri di vendita. L'adattamento alla cultura dei Paesi ospitanti si è esteso in parte anche alla struttura della filiera, che è andata radicandosi fuori dalla Svezia sia per trovare fonti adeguate di materia prima sia per avvalersi di competenze locali maturate e consolidate nel settore dell'arredamento nei diversi Paesi interessati. Questo adattamento è stato condotto con molta attenzione, fino a utilizzare apertamente il richiamo alle origini culturali svedesi (nomi dei prodotti, cibo svedese disponibile nei centri vendita, figuranti dei cataloghi con abitudini singole o familiari chiaramente nordiche) per convincere non della esogeneità della cultura di origine, ma della capacità di staccarsi da essa per abbracciare la cultura dei Paesi ospiti, nelle modalità di stare insieme in casa, di cucinare, di mangiare, di rilassarsi, ecc.

La filiera di IKEA: nonostante mobili e arredamenti siano interamente progettati in Svezia, la produzione è eseguita da oltre mille diversi fornitori presenti in 53 Paesi, il 61% in Europa, il 32% in Asia, il 4% in Nord America e il 3% in Russia. In particolare soltanto il 5% della produzione avviene in Svezia, nonostante questo rimanga il 4° paese in termini di fornitori (dietro a Cina, Polonia ed Italia) (cfr. IKEA da Wikipedia).

L'Italia è il terzo paese (fonte: *Ilsole24ore*) dopo Cina e Polonia da cui IKEA acquista le materie prime utilizzate per la produzione degli arredi: sono infatti 24 le aziende italiane da cui IKEA si approvvigiona (l'8% dei suoi acquisti, che diventa il 34% per quanto riguarda le cucine) tra cui Friuli Intagli Industries Spa (Gruppo Maccan), Natuzzi, Elica, Manuex, Paini rubinetterie.

“Le prime tre regioni italiane da cui si approvvigiona corrispondono ai maggiori distretti del settore: dal Veneto proviene il 38% degli acquisti in Italia, seguono il Friuli con il 30% e la Lombardia con il 26%. IKEA acquista nel solo Nord est più che in Svezia o Germania, e la ricaduta occupazionale collegata a queste commesse produttive è stimabile attorno ai 2.500 posti di lavoro. L'azienda stima che complessivamente le ricadute occupazionali, compresi indotto e rete commerciale, sia di 11mila addetti.” (Scarci 2012, *Ilsole24ore*, cit.)

Dopo la fase di produzione, i prodotti vengono trasportati in una rete di 47 centri di distribuzione altamente automatizzati di proprietà di IKEA situati in 17 paesi. Per ottimizzare le esigenze di magazzino e trasporto, i prodotti finiti sono imballati in modo compatto in imballaggi piatti. Questo tipo di pacchi rende i prodotti finiti facili da trasportare (con conseguente riduzione dei costi di trasporto) e facili da immagazzinare (con conseguente riduzione dei costi di deposito).

Una seconda importante sfida è ancora in atto ed è stata appena lanciata: è quella digitalizzazione dei prodotti IKEA attraverso la *IKEA Home smart*: il colosso delle produzioni di arredamento si lancia sul mercato della domotica e della casa intelligente dove già non pochi grandi competitor si sfidano con armi sempre più raffinate. In questo modo, IKEA si avvale del ruolo di leader che la Svezia ha conseguito nel digitale e introduce nell'ecosistema delle proprie produzioni (nella progettazione, nella commercializzazione, nell'assistenza) un fattore nuovo di cui dispone in grande quantità nel proprio Paese di origine: quello di saper progettare, realizzare e poi implementare e sviluppare, sistemi e piattaforme che gestiscono prodotti diversi e integrabili, caratterizzati da altissime potenzialità di crescita.

Gli obiettivi recenti di IKEA sono di integrare nella propria offerta e nella relativa filiera i contenuti digitali che prosperano non solo in Svezia. IKEA sta facendo una scommessa importante sulla tecnologia della casa intelligente e ha annunciato che investirà decisamente in una nuova *business unit* definita "IKEA Home smart", che configura il più grande nuovo business dall'introduzione di IKEA *per bambini*. La nuova business unit si affianca alle altre business unit IKEA che includono *illuminazione, soggiorno e area di lavoro, tessile, cucina e sala da pranzo e IKEA Food*.

Le ambizioni di IKEA nell'ambito della home smart erano diventate visibili nel 2015 con l'introduzione di tavoli e lampade che potevano ricaricare in modalità wireless telefoni compatibili. Nel 2017 è stata introdotta una linea di *illuminazione intelligente* a prezzi accessibili, a cui ha fatto seguito una linea audio per la casa anch'essa relativamente economica.

Collaborando con gli altri reparti di IKEA, la business unit Home smart guiderà la trasformazione digitale della gamma sviluppando nuove attività per portare prodotti smart più diversificati a molte persone.

Il *Digitale* svedese costituisce un particolare ecosistema, unico al mondo, che ha dato i natali a startup tecnologiche di successo diventate in pochi anni "unicorni", ossia società che valgono almeno un miliardo di dollari. Oltre a Spotify va ricordata Skype, che segnò il trionfo della tecnologia Voice over Ip. Vanno considerati anche colossi del *gaming* come King, la software house che nel 2012 creò il primo videogame di successo per social network (Candy Crush). Oppure Mojang, creatrice del famoso videogame Minecraft, fondata nel 2009 e comprata cinque anni dopo da Microsoft per 2,5 miliardi di dollari. O Klarna, la più grande piattaforma di e-payment europea, gioiello del Fintech nordico cresciuto grazie al venture capital internazionale fino a raggiungere un valore di due miliardi di dollari.

Nel rapporto tra abitanti e numero di società tech da almeno un miliardo di dollari, Stoccolma, è seconda solo alla Silicon Valley. Una realtà come la Svezia, con tasse alte e ragguardevole ma efficiente spesa pubblica, culla di un robusto sistema di welfare che riduce i rischi dei cittadini ai minimi termini, ha visto esplodere una cultura del rischio d'impresa con pochi paragoni in Europa. Secondo dati OCSE, in Svezia per ogni mille lavoratori esistono venti startup con almeno tre anni di vita, contro le appena cinque degli Stati Uniti. Le start up svedesi sopravvivono almeno tre anni e sono in grado di creare in media cinque posti di lavoro ogni cento esistenti (contro i due degli Stati Uniti).

Tra i fattori del successo svedese vi sono innanzitutto le riforme che hanno affrontato la crisi degli anni Novanta aprendo alla concorrenza e agli investimenti stranieri e riducendo il peso dei monopoli pubblici. La quota di capitali esteri nelle imprese svedesi è sestuplicata in un decennio, passando dal 7% nel 1989 al 40% nel 1999. La pressione fiscale sulle imprese è diminuita, anche se fondamentali riferimenti macroeconomici si sono mantenuti più che sani: il debito pubblico è inferiore al 40% del Pil e le principali agenzie di rating conferiscono la tripla A.

Il fattore decisivo del successo svedese è stato internet. Con l'avvento del web, la Svezia ha mostrato grande lungimiranza investendo tanto da dotarsi di una delle migliori infrastrutture digitali al mondo (ancor oggi, la velocità media nel Regno scandinavo supera quella degli Stati Uniti; 22,5 Mb/sec contro 18,7 Mb/sec).

"Geniale, in particolare, è stata l'idea di detassare già dagli anni Novanta le aziende che dotavano i dipendenti di un computer da portare a casa e da far usare a tutta la famiglia: in questo modo si è creata un'alfabetizzazione digitale di base che ha pochi rivali al mondo, e che tra l'altro ha trasformato la Svezia in un Paese quasi completamente *cashless*, privo di contante." (cfr. Marro 2018a)

Analisi swot per l'ecosistema

Punti di forza	Punti di debolezza
Capacità della classe dirigente e delle istituzioni svedesi di traghettare il paese attraverso diverse crisi globali e regionali.	Dimensioni limitate del mercato interno.
Carattere e mentalità svedese aperta e flessibile.	Il welfare scandinavo è costoso e richiede tasse elevate.
La formazione in Svezia è altrettanto dinamica e aperta: è agevole imbattersi in corsi di studio sull'imprenditorialità, nel tentativo di infondere una mentalità aperta a incertezza e sfide moderne.	
Opportunità	Minacce
Opportunità di nuovi mercati in Paesi non ancora toccati dalla rete dei centri di vendita.	Apertura all'estero messa in pericolo dal moltiplicarsi di fenomeni di crisi nei rapporti commerciali (dazi, ritorsioni, sanzioni).
Opportunità di inserimento di tecnologie digitali in ambiti di mercato (arredo) che possono riceverne grande stimolo di crescita e di evoluzione.	Complicarsi delle prospettive di ulteriore ampliamento geografico dei mercati in seguito a processi di chiusura culturale, a fenomeni di nazionalismo, a crescita delle disuguaglianze.
	Concorrenza internazionale forte e talvolta priva di scrupoli.

Riferimenti

Alumni A. M. 2015, *I modelli aziendali e operativi di IKEA: un abbinamento fatto in paradiso*, dicembre

Magyar J. 2018, *How IKEA Builds Sustainable Innovation Into Its Business Model To Improve Lives*

Marro E. 2018a, *Non solo Spotify: così la Svezia è diventata la Silicon Valley europea*, aprile

Marro E. 2018b,

Scarci E. 2012, *Ventiquattro fornitori per tutti i target di prodotto*, *lsole24ore* - Impresa e territori, aprile

<https://www.ilsole24ore.com/art/non-solo-spotify-cosi-svezia-e-diventata-silicon-valley-europea-AEaVvoSE>

[https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-04-12/ventiquattro-fornitori-tutti-target-](https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-04-12/ventiquattro-fornitori-tutti-target-064600.shtml?uuid=AbWgDiMF&refresh_ce=1)

[064600.shtml?uuid=AbWgDiMF&refresh_ce=1](https://st.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2012-04-12/ventiquattro-fornitori-tutti-target-064600.shtml?uuid=AbWgDiMF&refresh_ce=1)

https://it.wikipedia.org/wiki/IKEA#cite_note-IKEAFF-5

http://www.IKEA.com/ms/en_US/pdf/reports-downloads/sustainability-strategy-people-and-planet-positive.pdf

<http://fortune.com/IKEA-mondo-dominio/>

<https://www.ilsole24ore.com/art/non-solo-spotify-cosi-svezia-e-diventata-silicon-valley-europea-AEaVvoSE>

<https://www.digitalistmag.com/improving-lives/2018/06/08/how-IKEA-builds-sustainable-innovation-into-its-business-model-to-improve-lives-06172854>

<https://www.startupbusiness.it/svezia-innovazione/96362/>

<http://gizmodo.com/heres-why-IKEA-is-discontinuing-everyones-favorite-sh-1527126312>

b) H&M

Il gruppo H&M comprende nove marchi, ognuno con una propria specifica fisionomia: H&M, COS, Weekday, Cheap Monday, Monki, H&M Home, & Other Stories, ARKET e Afound. L'offerta comprende moda, prodotti di bellezza, accessori e oggetti per la casa, cibo in negozi selezionati.

Il gruppo vende prodotti in circa 5mila negozi e mercati online in 47 paesi, per cui "risulta collegato a innumerevoli persone, comunità, ecosistemi e altre aziende in tutto il mondo" (cfr. H&M Group 2018, Sustainability Report).

Con 4.968 store, 47 online market e 177mila addetti, nove brand che offrono una vasta gamma di stili e tendenze nell'ambito della moda, della bellezza, degli accessori e dei prodotti per la casa, nonché di cibi moderni, quello avviato nel 1947 con un unico negozio di abbigliamento femminile (Hennes a Västerås, Svezia) è ora divenuto un gruppo globale di moda e design. Mentre continua la strategia di apertura di nuovi negozi, procede parallelamente l'espansione digitale con i marchi esistenti su nuovi mercati, con partner esterni e piattaforme sociali. E la sperimentazione continua a intrecciarsi con l'approccio pragmatico, portando a collaudare nuovi approcci ai mercati locali (la collezione per Berlino) o ai ricchi mercati di culture estranee (la Cina).

L'ecosistema di riferimento di un'impresa globale come H&M Group consiste non solo e non tanto nel territorio e nel sistema socio-culturale in cui l'impresa è nata e si è inizialmente sviluppata: certamente da quel territorio e da quella struttura socio-culturale (la Svezia) l'H&M ha tratto la capacità di progettare nel lungo periodo e di misurarsi con strategie lungimiranti, che tendono a porre in sinergia obiettivi etici e sostenibilità con obiettivi economici e di espansione di mercato. Ma come per altre realtà globali, anche per H&M l'ecosistema di riferimento è ormai il mondo o, meglio, sono i tanti Paesi in cui il Gruppo ha posizionato le proprie strutture di vendita e dove ha trovato propri canali di fornitura. Con queste realtà H&M Group si deve misurare ponendo in atto strategie diverse e in evoluzione: passando, ad esempio, da collezioni universali, dall'allineamento istantaneo e trasversale, a collezioni pensate solo per una città. Così H&M dimostra di voler fare un passo ulteriore rispetto agli esperimenti posti in essere da altri grandi player della moda, i quali hanno dato prova di voler utilizzare i *big data* per adeguare la propria offerta negli store delle diverse città; H&M crea 'da zero' dei prodotti per aree geografiche diverse e lo fa con un primo esperimento nella città di Berlino.

H&M non possiede fabbriche proprie e acquista abiti e altri prodotti da circa 800 fornitori indipendenti, principalmente in Europa ed Asia.

La filiera H&M dell'abbigliamento è costituita da 655 fabbriche e da 930.000 addetti; l'intera gamma dei prodotti offerti da H&M Group è fabbricata in 2.383 stabilimenti di fornitori; i programmi-chiave per il dialogo sul posto di lavoro e i sistemi di gestione dei salari condotti da H&M, coprono la filiera per l'84% del volume produttivo.

Dal 2013 H&M rende pubblici i nomi dei fornitori e la loro localizzazione. Attualmente, questi elenchi comprendono la totalità dei fornitori di primo livello e una quota elevata dei fornitori di secondo livello (che realizzano circa il 65% dei prodotti).

La vastità della rete di connessioni della catena del valore H&M implica un forte impatto sociale e ambientale oltre che economico.

H&M ha deciso di passare da un modello di produzione lineare ad uno circolare, considerato più realistico e in grado di far fronte in maniera migliore all'aumento dei consumi previsto per i prossimi anni, limitando il loro impatto ambientale. Il sistema economico circolare infatti non prevede la possibilità di una crescita infinita in quanto tiene conto sia della scarsità delle risorse energetiche ed idriche impiegate nella produzione che delle esternalità negative generate dall'attività industriale.

La scelta di H&M per una filiera produttiva circolare e rinnovabile non è determinata solo da ragioni etiche, ma anche da motivi economici: se gli input dell'industria tessile sono costituiti da risorse scarse ed esauribili è logico aspettarsi un aumento dei costi ed un aumento della competizione per il loro approvvigionamento. Con un modello di produzione circolare H&M si assicura che i propri fornitori continuino a lavorare anche nel lungo periodo senza subire le oscillazioni del prezzo degli input non rinnovabili. Inoltre, l'uso di materiali riciclabili evidenzia la sostenibilità delle produzioni e accresce il valore percepito dal consumatore.

Analisi swot per l'ecosistema

Punti di forza	Punti di debolezza
Consapevolezza dell'importanza del trattamento salariale e delle condizioni lavorative negli stabilimenti della filiera sparsi tra i Paesi in via di Sviluppo e arretrati nei diritti civili.	Condizioni dei lavoratori spesso pessime presso i fornitori di H&M in alcuni Paesi.
Strategia di utilizzo di scienza e partnership per poter guidare il processo di cambiamento verso una moda circolare e sostenibile.	
Creazione dell'H&M Group's Laboratory, dipartimento dedicato alle innovazioni.	
Impegno nella promozione delle idee tra i giovani (promozione del Global Change Award).	
Forte orientamento al modello circolare della produzione e capacità di prevenire tensioni da costi per materie prime e subforniture.	
Capacità di avvalersi delle idee di vari altri protagonisti della moda: collaborando sistematicamente con altre case di moda e proponendo ogni anno una linea con diversi stilisti.	
Opportunità	Minacce
Capacità di cogliere le idee innovative attraverso iniziative come il <i>Global Change Award</i> .	La grande diffusione di fornitori tra i Paesi in Via di Sviluppo o attardati nei diritti civili e nelle libertà, comporta molti rischi in termini di immagine del gruppo sotto il profilo della capacità di tutelare i diritti dei lavoratori.
Grazie alla scelta del modello circolare, opportunità di lavorare anche nel lungo periodo senza subire le oscillazioni del prezzo degli input non rinnovabili.	Il modello circolare comporta l'aumento dell'utilizzo di materiali riciclati e pone l'esigenza che i tessuti siano privi di sostanze chimiche tossiche: una sfida non indifferente per i processi di trasformazione industriali.
La sfida dei costi elevati per avviare il modello circolare ha portato H&M Group e IKEA a unire le forze: si tratta di imprese operanti in mercati diversi ma che si approvvigionano di materie prime (filati) simili.	
Opportunità di avvantaggiarsi della scelta di sostenibilità accrescendo il valore percepito dal consumatore.	
La collaborazione con altri stilisti (e case di moda) consente di affrontare meglio le differenze culturali rispetto a mercati importanti come quello cinese.	

Riferimenti

Carbone G. (2019) H&M, la nuova collezione dal sapore cinese

Casadei M. (2019) H&M, un milione di euro per i nuovi talenti green, *ilsole24ore*, 28 agosto

Clean Clothes Campaign 2018, *H&M. Le promesse non bastano: i salari restano di povertà. Risultati dell'indagine sulle retribuzioni corrisposte dai fornitori strategici di H&M*, campagna "Turn Around, Edizione italiana a cura della Campagna Abiti Puliti

H&M Group, *Sustainability Report 2018*

<https://www.ilsole24ore.com/art/hm-milione-euro-i-nuovi-talenti-green-ACp2Veg>

https://career.hm.com/content/hmcareer/it_ch/workingathm/what-can-you-do-here/corporate/production.html

<https://it.wikipedia.org/wiki/H%26M> consultazione del 22 novembre 2019

<https://cinainitalia.com/2019/07/24/hm-la-nuova-collezione-dal-sapore-cinese/>

<https://www.pambianconews.com/2019/05/27/hm-svolta-sul-local-collezioni-diverse-per-citta-diverse-261886/>

c) **Zara**

“Dà lavoro direttamente a 109.512 persone. Controlla 5.618 negozi in 85 Paesi. E ne apre 400 o 500 nuovi l'anno. Quasi uno e mezzo al giorno”. Un gigante globale che cresce forte ma mantiene radici territoriali e famigliari. L'obiettivo del fondatore Amancio Ortega è quello di “democratizzare la moda”, per raggiungere il maggior numero possibile di consumatori; obiettivo realizzabile solo fabbricando e vendendo direttamente al cliente, tutto grazie alla caparbia, l'umiltà, la voglia di migliorarsi e la lunga esperienza sviluppata da Ortega nel settore tessile, elementi che da sempre hanno rappresentato la chiave del successo di Zara

La Galizia è terra di contrasti economici: mentre la costa occidentale è prosperosa e incrementa di popolazione, con i suoi grossi centri urbani e le industrie della pesca e della manifattura, invece l'hinterland rurale (le province di Ourense e Lugo) soffre di una popolazione che invecchia e non è specializzata, per il terreno povero e sminuzzato in piccoli e inviolabili appezzamenti terrieri (*minifundios*). Ma da qualche anno alle fonti di reddito dell'industria ittica e portuale e dell'agricoltura arretrata dell'entroterra, si è aggiunto il turismo, già presente grazie a Santiago de Compostela: per la sua eterogeneità, la Galizia è visitata da un discreto numero di visitatori, non solo turisti: pellegrini verso Santiago o Fisterra attraverso il famoso *cammino*, religiosi verso Muxía, studenti Erasmus e visitatori delle bellezze naturali della costa, ma anche delle città storiche come Pontevedra e Lugo (cfr. Wikipedia).

La Galizia è anche (e sembra destinata a rimanere) il riferimento di base per le attività strategiche del Gruppo Inditex (Industrias de Diseño Textil Sociedad Anónima), un vero e proprio impero del fashion low cost di cui il brand più celebre è Zara: che vende capi alla moda, allineati con le ultime tendenze dei grandi brand, ma a prezzi abbordabili per poter cambiare spesso guardaroba.

Inditex, il gruppo fondato da Amancio Ortega nel 1963, Inditex S.A. (Industrias de Diseño Textil Sociedad Anónima²⁶) è una multinazionale spagnola con sede centrale a Arteixo, La Coruña, nella Galizia.

Il gruppo è composto da oltre 100 aziende operanti nelle diverse attività del settore della progettazione, produzione e distribuzione di prodotti tessili; opera con otto differenti brands commerciali - Zara, Pull and Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home e Uterqüe.

“Ad Arteixo, zona industriale di La Coruña, nella sede di 5 mila mq di Inditex lavorano persone di 46 diverse nazionalità. Il gruppo attira modisti e stilisti grazie anche a partnership con la Parsons School di New York o la Esmod di Parigi. Non è quindi un caso che la città presenti ormai due volti: quello, racconta un manager di Inditex, «dei bar dei pescatori di polpi e quello dei ristoranti Pinterest», quelli, per intenderci, frequentati da stilisti, fotografi, modelle, persone dal forte potere d'acquisto che hanno contribuito al balzo del costo degli affitti (+20% nel 2017) e all'imborghesimento del centro città. Top employer della Galizia, Inditex ha conservato i fornitori della prima ora: così, il produttore di mobili Caamaño progetta i punti vendita in tutto il mondo, Trison fornisce le vetrine. Il gruppo alimenta inoltre l'attività dell'Alvedro, l'aeroporto della Coruña, il terzo della Galizia. Voli quotidiani collegano la città con Lisbona e Londra, mentre i taxi scarrozzano clienti e fornitori verso il quartier generale di Inditex.” (Brenta, 2018)

Una domanda che ci si pone è: se l'impresa globale “si ramifica in ogni latitudine del globo, ma allora per quale motivo il cervello del gigante resta inchiodato nella sperduta Galizia?” (Cicala, 2016). Le connotazioni territoriali e famigliari dell'organizzazione testimoniano della volontà di mantenere un forte radicamento nonostante la fortissima apertura all'esterno. La strategia produttiva si basa su piccoli lotti di produzione e sulla “proximity production”, in base alla quale una parte rilevante della produzione si sviluppa all'interno delle fabbriche del gruppo, dove vengono realizzati i capi con una maggiore componente di stile. Il gruppo stesso si occupa direttamente dell'acquisto dei tessuti, del design, del taglio e della rifinitura finale, delegando all'esterno solo la fase di confezionamento ad aziende specializzate, ubicate nella zona nord occidentale della penisola iberica.

“Arteixo è il distretto industriale a una dozzina di chilometri dalla Coruña. Più capannoni che abitanti. La testa dell'impero Zara è da sempre lì. Un complesso voluminoso, ma discreto.”

Gli azionisti di maggioranza di Inditex SA sono i suoi co-fondatori, quindi Ortega e la sua famiglia. Ortega possiede il 59% della società attraverso Gartler S.L. (50%) e Partler S.L. (9%); la figlia nata dal primo matrimonio con Rosalia Mera controlla il 5% circa attraverso Rosp Corunna Participaciones Empresariales, S.L.. Sono quindi evidenti la continuità del gruppo e la volontà del fondatore di coinvolgere i famigliari nella crescita dell'azienda. Lo scenario che si profila per i prossimi anni è quello della successione al timone di Inditex di Marta, la figlia avuta dalla seconda moglie e in azienda già da più di dieci anni. E' ancora in essere il piano voluto dal padre per la condivisione degli utili con i dipendenti per il 10% dei profitti.

La fase iniziale del successo di Zara è stata caratterizzata dall'idea di copiare le collezioni dei marchi noti e di prestigio ma realizzando abiti di bassa qualità e bassissimi prezzi. E' stata un'idea particolarmente apprezzata nella Spagna franchista di quegli anni, caratterizzata da economia stagnante e, dal punto di vista della moda, incapace di stare al passo con gli altri Stati europei, per l'assenza della creatività necessaria a imporsi con propri prodotti sul mercato della moda. Per avere sempre capi confezionati a basso costo fu massiccio, in tale fase, il ricorso al *lavoro a domicilio*.

La sfida successiva, quella della globalizzazione, è stata affrontata e quasi sempre vinta: grazie soprattutto all'organizzazione flessibile del gruppo realizzata attraverso aree di appoggio condivise da tutte le unità, che forniscono funzioni di supporto a tutte le *catene* del gruppo; tra le funzioni più rilevanti vi sono la logistica, vero punto di forza del gruppo, e il dipartimento per la gestione degli immobili e della localizzazione dei punti vendita, fondamentale data l'assenza di campagne pubblicitarie.

Una struttura organizzativa così progettata ed implementata ha favorito lo sviluppo di un processo produttivo flessibile che consente il passaggio dal disegno alla fabbricazione del prodotto in soli venti giorni e l'introduzione di nuovi modelli sul mercato con cadenza bisettimanale.

Analisi swot per l'ecosistema

punti di forza	punti di debolezza
Radicamento territoriale: presenza di un ecosistema ("distretto") dove accanto ai fornitori della prima fase di crescita coesistono molti altri nuovi protagonisti, dai creativi ai tecnici di marketing	Il brand Oysho non è ancora riuscito ad integrarsi verticalmente e ha fornito risultati deludenti : per mancanza di esperienza o per errori nella programmazione
Radicamento famigliare e successione generazionale	
Capacità di valutare le tendenze di un mercato complesso e dinamico (la moda) e di tradurle in risposte integrate: produttive, organizzative e di mercato	
Capacità di distinguersi dalla concorrenza non solo in forza dei brand ma anche per aspetti organizzativi (ad es.: disponibilità di capi fuori stagione, riduzione per l'esperienza d'acquisto di tempi morti e "incombenze noiose")	
Strutture apposite di rilevazione minuta e in tempo reale (legate ai contatti tenuti nei negozi) dei mutamenti nei gusti e nelle caratteristiche della clientela	
Struttura organizzativa particolarmente flessibile (fabbricazione del prodotto in soli venti giorni e l'introduzione di nuovi modelli sul mercato con cadenza bisettimanale)	
Indipendenza dal sistema pubblicitario standard	
Opportunità	Minacce
L'attrattività esercitata dal distretto per operatori creativi e innovativi consente di esplorare sempre nuove soluzioni organizzative e di mercato	Le condizioni dei lavoratori in alcuni Paesi orientali in cui il Gruppo realizza anche produzioni, la tendenza a impossessarsi di immobili di pregio nei centri storici, la propensione a copiare i disegni altrui: sono alcuni aspetti critici che possono minare l'immagine del gruppo

Riferimenti

- De Francesco 2015, *Modelli di business nel settore moda: il caso Zara*, tesi di laurea, UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA

- Cicala M. 2016, Storia di Amancio Ortega: da Zero a Zara, Il Venerdì 12 gennaio
- Brenta A. 2018, *Spagna, il gruppo Inditex (Zara) mantiene una regione*, ItaliaOggi, 20 Marzo, pag.12
- Ribes L.M. 2018, *Zara reinventa la vendita nel fast fashion retail*, Gdoweeek n.18

<https://tendercapital.com/amancio-ortega-il-miliardario-fondatore-di-zara-che-preferisce-il-cammino-di-santiago-e-lorto-ai-riflettori/>

<https://www.gdoweeek.it/zara-reinventa-la-vendita-nel-fast-fashion-retail/>

<https://www.donnesulweb.it/moda/nomi-della-moda/zara-storia-del-marchio-fatturato-e-dove-produce/>

3. FOCUS SU PROGRAMMI E STRUMENTI

Nella sezione seguente l'analisi presenta selezionati programmi e strumenti che offrono riferimenti e risultati tali da essere considerati benchmark internazionali.

3.1. GERMANIA – INVEST

In sintesi

Principale categoria di iniziativa	Accesso ai finanziamenti
Paese	Germania
Livello di intervento (nazionale/subnazionale) e rilevanti unità amministrative (es. regioni, città)	Nazionale
Ministero/Agenzia/Dipartimento responsabile del programma e della sua implementazione	Ministero Federale per gli Affari Economici e l'Energia (BMWi), Ufficio Federale per gli Affari Economici e il Controllo delle Esportazioni (BAFA), una delle sei agenzie del BMWi.
Cronoprogramma (data di partenza, status dell'attività – in corso, terminata, informazioni sulle iterazioni passati e sulle esercitazioni future in programma)	Il programma è cominciato nel 2013. Nel gennaio 2017 sono state implementate delle modifiche. L'attuale iterazione del programma è programmata fino a gennaio 2020.
Gruppo/i target	Investitori privati. Aziende nuove o innovative alla ricerca di finanziamenti.
Dimensioni e budget del programma (numero di partecipanti, budget)	Tra il suo avvio nel 2013 e l'11 novembre 2015, il programma INVEST ha erogato EUR 19.2 milioni in sovvenzioni, supportando circa EUR 104.3 milioni in investimenti.
Tipo di strumenti politici coinvolti	Sovvenzioni per investimenti privati in capitale di rischio. Database.

Obiettivo:

Il programma ha l'obiettivo di aumentare la quantità di capitale di rischio (venture capital) privato disponibile per l'avvio di nuove imprese, creando incentivi agli investimenti per i "business angels" e riducendo i rischi. Questo dovrebbe aiutare le start-up a trovare investitori più facilmente.

Background e fondamento logico:

Il mercato tedesco per il capitale di rischio è relativamente giovane e meno sviluppato rispetto ad altri paesi (es. paesi Anglosassoni) e gli investimenti dei "business angels" sono bassi se paragonati alla performance economica totale del paese. Molte aziende giovani hanno difficoltà nel trovare le loro prime fasi di sviluppo, creando una barriera per l'imprenditoria, specialmente per fondatori con limitati beni personali che possano fungere da garanzia.

Fornendo un incentivo finanziario per gli investimenti, il programma punta a compensare il rischio collegato ai fallimenti di mercato nei mercati per il capitale di rischio, in particolare asimmetrie informative. I business angels, a differenza di altri tipi di investitori, tendono anche ad essere più coinvolti nel fornire assistenza non finanziaria alle nuove aziende. Puntando su questo tipo di investitori, il programma ha l'obiettivo di massimizzare l'impatto.

Attività

Il Programma di Sovvenzioni per gli Investimenti dei Business Angels (INVEST – *Zuschuss für Wagniskapital*) è modellato sul "British Enterprise Investment Scheme" (EIS), che ha mobilitato con successo il capitale di rischio privato.

INVEST offre una partecipazione forfettaria negli investimenti in start-up innovative. La sovvenzione sugli investimenti non è ripagabile se la start-up fallisce. La sovvenzione ammonta al 20% degli investimenti sul capitale di rischio che rimane per più di tre anni in una start-up. Dal 2017, il programma include anche una Sovvenzione di Uscita (*Exitzuschuss*) per persone fisiche. La sovvenzione ammonta al 25% dei profitti sulla vendita di azioni. Essa ha lo scopo di compensare le tasse che devono essere pagate sulle plusvalenze all'uscita. La sovvenzione è limitata all'80% del prezzo d'acquisto: la somma totale ricevuta (come

combinazione di sovvenzioni sugli investimenti e sovvenzioni di uscita) non può quindi eccedere il 100% del prezzo iniziale di investimento. La BAFA, un'agenzia federale con lo scopo di controllare le esportazioni e lo sviluppo economico, con focus sulle PMI, gestisce l'implementazione del programma INVEST.

Il programma supporta anche le start-up nel trovare finanziamenti. La BAFA offre un certificato alle giovani aziende esistenti e alle nuove start-up idonee per i finanziamenti INVEST. Le nuove aziende che soddisfano i requisiti di idoneità possono usare il certificato per attirare investitori. Le start-up certificate possono anche registrarsi per essere elencate in un apposito database, così da rendersi più facilmente individuabili da potenziali investitori. L'elenco include informazioni di base sull'azienda e sul suo concetto di business, così come informazioni sui contratti. I potenziali investitori possono cercare nel database attraverso molteplici criteri, inclusi settore, posizione, dimensioni dell'azienda e requisiti di investimento.

Il programma è progettato su tre o quattro fasi: innanzitutto, gli imprenditori fanno domanda online per la certificazione. In secondo luogo, l'investitore si candida al programma di sovvenzioni sugli investimenti prima che l'accordo di investimento sia finalizzato. Una volta che le azioni sono state acquistate, l'investitore può richiedere il pagamento delle sovvenzioni sugli investimenti per un valore del 20% dell'investimento. Se il progetto è volto alla creazione di un'impresa, i passaggi sono invertiti. Infine, gli investitori che fanno domanda per la sovvenzione di uscita possono ricevere il loro rimborso non tassabile, sulla base della presentazione di prove che documentino la vendita delle loro azioni dopo averle possedute per tre anni.

Per quanto riguarda la tassazione, poiché la legge abrogata per la promozione delle partecipazioni in capitale di rischio ha violato il diritto dell'UE, la maggior parte dei fondi di Venture Capital non è soggetta a un regime fiscale VC specifico, ma rientra nelle norme fiscali generali o nelle nuove norme fiscali del GEFIA. Tuttavia, nell'ambito del regime INVEST - Grant for Venture Capital è stata stabilita una nuova esenzione fiscale in base alla quale una sovvenzione pubblica per l'acquisto di azioni può essere esente da imposta fino al 20% del prezzo di acquisto delle rispettive azioni, ma è limitata a 50.000 EUR.

Requisiti di idoneità:

Per essere idoneo per il programma, un investitore deve essere una persona fisica oppure deve essere investito attraverso una società a responsabilità limitata (GmbH o UG⁶) con sei o meno stakeholder e il cui fine include la partecipazione azionaria, la gestione patrimoniale o la consulenza. La sovvenzione sugli investimenti può essere utilizzata soltanto per acquisire azioni di nuova emissione con i soldi personali dell'investitore attraverso un prestito convertibile. Sono anche possibili investimenti successivi ad un primo investimento supportato dal programma INVEST. Il periodo di possesso minimo è di tre anni e il massimo è di dieci. La sovvenzione di uscita è limitata alle persone fisiche che investono direttamente (quindi non attraverso una GmbH o UG).

Per essere idonee per la certificazione INVEST, le aziende devono essere giovani ed innovative. Devono essere nuove oppure attive da meno di sette anni ed avere meno di 50 impiegati. Il loro fatturato deve essere inferiore ad EUR 10 milioni e devono avere sede nella EEA (Area Economica Europea) ed essere presenti in Germania. Esse devono inoltre mostrare innovatività. L'azienda deve rimanere attiva dopo un anno dall'investimento, o deve diventare attiva entro un anno dal completamento dell'investimento.

Sfide e impatto:

Nel 2016 è stata condotta una valutazione del programma. Essa è consistita in un sondaggio online che comparava investitori supportati dal programma INVEST e investitori che non avevano mai partecipato a tale programma. Sono state anche condotte interviste con esperti del mercato dei capitali tedesco.

Indicatori quantitativi chiave di performance (KPIs) hanno incluso:

- Importo della sovvenzione
- Volume azionario medio degli investitori supportati dal programma INVEST
- Volume azionario medio degli altri investitori
- Volume azionario totale ricevuto in comparazione con aziende non aderenti al programma INVEST.

⁶ "Gesellschaft mit beschränkter Haftung" (**GmbH**) ovvero la società a responsabilità limitata; "Unternehmergeellschaft" (**UG**), ovvero la società imprenditoriale.

La valutazione del 2016 ha rilevato che il programma ha incentivato con successo nuovi investitori a farsi coinvolgere in nuove aziende innovative: attraverso il programma, circa EUR 14.3 milioni sono stati investiti da investitori che in precedenza non erano attivi nel supportare imprenditori innovativi, rappresentando il 30% degli investitori che sono ricorsi ad INVEST. Tra questi, il 21% erano investitori per la prima volta. Il programma ha anche portato ad un aumento di investimenti da parte di investitori con esperienza. La valutazione ha stimato che l'88% degli investimenti supportati da INVEST ha costituito capitale aggiuntivo investito in aziende nuove e innovative e che ogni euro investito attraverso il programma ha generato un ulteriore EUR 0.50 di investimenti in aziende innovative.

La valutazione ha rilevato che le aziende che hanno ricevuto investimenti supportati da INVEST tendevano ad avere finanziatori con qualifiche più alte e ad essere più orientate all'innovazione e alla crescita rispetto alle aziende finanziate non attraverso il programma. Tuttavia, la valutazione ha dimostrato che la partecipazione al programma INVEST è stata intrapresa da aziende alla ricerca di investitori piuttosto che il contrario (investitori alla ricerca di aziende), suggerendo che queste aziende non avevano trovato finanziatori in maniera organica; quindi il programma ha esteso con successo opportunità di finanziamento a nuove aziende rispetto a quelle che sarebbero state finanziate in ogni caso.

Le aziende che hanno ottenuto investimenti supportati da INVEST hanno ricevuto maggiori quantità di finanziamenti rispetto a quelle che ne hanno ottenuti non attraverso INVEST. Il vantaggio è stato maggiore per le aziende con requisiti patrimoniali più bassi: le aziende che hanno ricevuto EUR 2000 o meno, hanno ricevuto in media il 38% di finanziamenti in più se supportate da INVEST.

In termini di implementazione, la valutazione ha rilevato che sia gli investitori che le aziende hanno trovato il processo efficiente e con burocrazia ridotta (situazione di *win-win*). È stato stimato che il costo amministrativo della misura è inferiore al 2.54% del budget.

Le raccomandazioni hanno incluso una semplificazione del procedimento per presentare la domanda e dell'esame legale dei contratti aziendali. La valutazione ha anche raccomandato di estendere il programma ad altre forme legali e scopi imprenditoriali per i business angels, e di estendere il programma ad investimenti successivi. Ha anche raccomandato di estendere l'idoneità delle aziende ad altri settori e di aumentare la sensibilizzazione. A seguito della valutazione, sono state introdotte modifiche al programma, tra cui:

- Un raddoppio della quantità di investimenti erogabili fino a EUR 500 000 all'anno e un aumento del sussidio massimo che un investitore può ricevere, da EUR 80 000 to EUR 100 000 all'anno.
- L'introduzione di una sovvenzione di uscita.
- L'estensione di idoneità ad aziende UG (in precedenza solo LLCs – società a responsabilità limitata).
- L'estensione del programma per investimenti successivi.
- L'estensione di investimenti idonei a prestiti convertibili.
- Un ampliamento dei criteri di innovazione per includere settori precedentemente esclusi.

Non sono state incontrate sfide significative a parte la limitata conoscenza del programma tra i business angels, infatti l'80% degli investitori intervistati non supportati dal programma ha dichiarato di non essere a conoscenza di INVEST. Tuttavia, diverse modifiche sono state implementate nel programma nel 2017 per migliorare l'attrattiva ed incentivare investimenti sostenibili in giovani aziende di successo. È stato utilizzato un approccio sul modello "control group" per stimare le differenze nel volume degli investimenti tra aziende partecipanti e aziende non partecipanti.

Chiavi di replicabilità:

Uno dei principali motivi di successo del programma è il focus sulla selezione guidata dal mercato per gli investimenti: oltre ai criteri di idoneità, non è stata condotta alcuna valutazione delle imprese. La selezione delle aziende è stata lasciata agli investitori stessi. Questo metodo si è rivelato vincente in quanto la valutazione ha evidenziato come il programma abbia efficacemente raggiunto il tipo di aziende (innovative e con potenziale di crescita, ma con difficoltà nell'assicurarsi finanziamenti) che si proponeva di supportare. Ciò ha eliminato la necessità di sviluppare vaste competenze aziendali interne per "selezionare i vincitori" e limitare la frammentazione del mercato.

In base alla valutazione, anche il periodo di possesso minimo è stato identificato come un fattore per il successo.

Un altro fattore chiave per attirare investitori alle prime armi è stata la possibilità di co-investire con investitori di esperienza, che hanno facilitato il processo di selezione delle aziende.

Riferimenti

Gottschakk, S. et al. (2016), Evaluation del Forderprogramms “INVEST - Zuschuss für Wagniskapital”

<https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/I/invest-evaluierung-langfassung.html>

Gottschakk, S. et al. (2016), Evaluation del Forderprogramms “INVEST – Grant for venture capital” English Short Version

<https://www.ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/EvaluationINVEST2016en.pdf>

OECD and EC (2019), STIP COMPASS database

<https://stip.oecd.org/stip/policy-initiatives/2017%2Fdata%2FpolicyInitiatives%2F3091>

Preparation from a Compendium on Productive Entrepreneurship Policies: Progress Report – OSCE Room Document, pp 27-30

https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Publikationen/flyer-invest.pdf?__blob=publicationFile&v=8

<https://www.exist.de/EN/Network/Partners/Invest/inhalt.html>

[https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/6-500-9525?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true&bhcp=1](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/6-500-9525?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true&bhcp=1)

<https://www.business-angels.de/en/investitionszuschuss-wagniskapital-2/>

3.2. UK - BUSINESS BASIC FUND E SMALL BUSINESS LEADERSHIP PROGRAMME

Principali categorie di iniziativa	Informazioni, consigli, formazione, tutoraggio, innovazione.
Paese	Regno Unito
Livello di intervento (nazionale/subnazionale) e unità amministrative rilevanti (es. regione, città)	Nazionale e locale
Ministero/Agenzia/Dipartimento incaricato del programma e sua implementazione	Il Ministero delle Piccole e Medie Imprese, il Ministero del Tesoro e il Dipartimento per le strategie aziendali, energetiche e industriali (BEIS).
Cronoprogramma (data di inizio, status dell'attività, informazioni su iterazioni passate e su future esercitazioni programmate)	Il programma è stato presentato nel 2018.
Gruppo/i target	Imprenditori Piccole e medie imprese
Dimensioni e Budget del programma (numero di partecipanti, budget)	L'obiettivo del solo programma di leadership (<i>Small Business Leadership Programme</i>) è quello di raggiungere 2.000 imprese nel suo primo anno, con l'ambizione di formare 10.000 imprenditori all'anno entro il 2025. In totale, il bilancio prevede l'investimento di £55 milioni per l'intero <i>Business Basic Fund</i> , di cui £11 milioni sono dedicati all'implementazione dello " <i>Small Business Leadership Programme</i> ".
Tipo di strumenti politici coinvolti (es. garanzie, prestiti, BDS, sviluppo di abilità, ecc.)	Diagnostica aziendale Sviluppo del piano di crescita Sviluppo delle competenze manageriali Implementazione di metodologie innovative per migliorare la produttività aziendale Rafforzamento di reti locali a supporto dell'imprenditoria.

Background

Il Regno Unito ha un forte ambiente imprenditoriale, con un enorme potenziale di crescita:

- 1.100 aziende vengono avviate ogni giorno ed il paese è classificato come uno dei migliori posti al mondo in cui avviare e far crescere un'impresa
- Tra il 2012 e il 2016 Londra ha attratto più investimenti tecnologici di Parigi, Berlino e Amsterdam messi insieme.

Nonostante questi presupposti, la cattiva gestione e la leadership sono un problema per troppe PMI e stanno danneggiando la loro produttività e capacità di crescita. Spesso ciò è dovuto al fatto che le PMI non hanno il tempo e le risorse finanziarie per investire nella formazione adeguata, non sono consapevoli dei benefici che tale formazione può offrire o credono che non siano direttamente rilevanti per la loro attività.

Per far fronte a tale mancanza, il 26 giugno 2018, l'ex ministro delle piccole imprese Andrew Griffiths ha presentato, in un discorso alla CBI (*Confederation of British Industry*), un nuovo fondo per aumentare la produttività e le prestazioni delle piccole e medie imprese in Inghilterra: il *Business Basic Fund*.

Nel bilancio del 2018 sono stati inseriti maggiori investimenti anche a vantaggio della capacità di gestione, che rientrano nello "*Small Business Leadership Programme*", in base al lavoro del governo con il movimento *Be the Business*⁷.

Obiettivi e fondamento logico

Aumentare la produttività nazionale costituisce un obiettivo fondamentale della moderna strategia industriale del governo e il *Business Basics Fund* aiuta le imprese, le organizzazioni di beneficenza, le

⁷ Be the Business è un'organizzazione benefica indipendente presieduta da Sir Charlie Mayfield e sostenuta da alcune delle principali aziende del Regno Unito con l'obiettivo di costruire un movimento di grandi e piccole imprese che vogliono migliorare le loro prestazioni e condividere le loro esperienze per aiutare gli altri a fare lo stesso. Be the Business fornisce ispirazione, strumenti pratici e risorse gratuite per le aziende al fine di identificare opportunità di miglioramento e sviluppare approcci comprovati per aumentare la loro produttività attraverso analisi di esperti e consulenza della comunità aziendale

organizzazioni commerciali e le organizzazioni del settore pubblico a supportare le piccole imprese nell'adozione di tecnologie e tecniche di gestione collaudate.

Una volta avviati i progetti, il governo lavorerà quindi con esperti di spicco per valutare l'efficacia di ciascun progetto nel potenziare la produttività, contribuendo alle politiche future.

Per affrontare la sfida della produttività del Regno Unito, la strategia industriale del governo si concentra sulle cinque basi della produttività: idee, persone, infrastrutture, ambiente di business e luogo.

L'ex ministro delle piccole imprese Kelly Tolhurst ha dichiarato: "Siamo determinati a rendere il Regno Unito il posto migliore in cui lavorare e avviare un'attività commerciale e aumentare la produttività è fondamentale. Come ex proprietario di una piccola impresa, so quanto sia importante sfruttare la tecnologia per rendere la propria azienda più produttiva e questa manovra stabilisce azioni cruciali che le aziende possono intraprendere per aumentare la propria produttività."

Inoltre, una serie di studi e ricerche indica l'importanza e l'impatto di una buona gestione e leadership per le moderne imprese e le PMI. Tali set di competenze includono:

- Settore commerciale (ad esempio marketing e offerta di nuove offerte);
- Gestione del progetto (ad es. logistica, organizzazione di eventi);
- Settore finanziario (ad es. gestione del capitale e del flusso di cassa);
- Pensiero strategico (ad es. costruire una leadership interna, coordinare serie di azioni per raggiungere nuovi obiettivi strategici);
- Settore gestionale (ad es. assunzioni, formazione, fidelizzazione e gestione delle persone).

Le buone capacità di gestione aziendale sono fondamentali per aiutare le PMI a crescere, ad espandersi a livello internazionale e ad innovare. La ricerca indica che una buona gestione e una buona leadership all'interno delle PMI possono aumentare la produttività, il fatturato e l'occupazione. Ad esempio, un programma di leadership e gestione rivolto alle PMI gestito da Goldman Sachs: "*10.000 Small Businesses UK*", ha aiutato 1.400 aziende e ha riportato che in media i partecipanti hanno registrato un aumento della produttività del 22% dopo il programma.

Attività

Le imprese trarranno vantaggio da un finanziamento di 56 milioni di sterline. Il finanziamento, annunciato nel Budget 2018, supporta i risultati di una relazione congiunta tra il Dipartimento per le strategie aziendali, energetiche e industriali (BEIS) e HM Treasury, che stabilisce 10 azioni chiave che aiuteranno le aziende a diventare più produttive. La relazione mette in evidenza che le aziende, di qualunque dimensione, che abbracciano i modelli e le tecniche migliori di leadership e gestione, oltre ad adottare tecnologie collaudate, sono più redditizie, produttive e per le quali è meglio lavorare. La recensione consiglia alle aziende di:

- migliorare le capacità di leadership e promuovere buone pratiche di gestione nei leader delle PMI;
- sfruttare i vantaggi della tecnologia, come il software di contabilità online e il software di gestione delle relazioni con i clienti (CRM);
- chiedere supporto esterno e consigli ai colleghi;
- confrontare le proprie prestazioni rispetto ai concorrenti utilizzando lo strumento di benchmarking "*Be the Business*" per scoprire come migliorare le prestazioni;

Per portare avanti questi obiettivi, il supporto reso disponibile per le aziende include:

- 11 milioni per creare un programma di leadership per i dirigenti delle piccole imprese;
- 20 milioni di sterline per rafforzare le reti locali per concentrarsi sul miglioramento aziendale, in modo che i leader del Regno Unito possano imparare gli uni dagli altri sull'eccellenza della gestione e sull'adozione della tecnologia. Le reti di supporto saranno focalizzate a livello locale per garantire che vengano prese in considerazione le esigenze e le priorità locali.

Il Business Basics Fund, gestito da BEIS in collaborazione con Innovate UK, e parte della più ampia strategia industriale del governo, aiuta le aziende ad adottare tecniche di management. In particolare, con lo *Small Business Leadership Programme*, il governo fornisce un supporto per la formazione di leadership e gestione d'impresa. Nell'ambito del bilancio 2018, il governo ha annunciato un pacchetto da £ 31m mirato a migliorare la leadership e la gestione. Ciò ha incluso l'introduzione di un nuovo programma di leadership per le piccole imprese da 11 milioni di sterline con l'obiettivo di raggiungere 2.000 imprese nel suo primo anno e

l'ambizione di formare 10.000 imprenditori all'anno entro il 2025. Ha anche annunciato 20 milioni di sterline per rafforzare le reti locali per migliorare la gestione aziendale, l'introduzione di un programma di tutoraggio per le PMI e una partnership tra governo, società di servizi professionali, grandi banche e società tecnologiche, al fine di aiutare le PMI ad adottare nuove pratiche di gestione e moderni strumenti aziendali

Sfide

Nonostante sia stato dimostrato che un alto livello di competenze manageriali sia correlato ad una maggiore produttività, un sondaggio condotto dall'FSB nel 2016 ha rilevato che nei precedenti 12 mesi solo un quarto dei proprietari di PMI aveva intrapreso una formazione manageriale specifica, mentre all'incirca la stessa proporzione non aveva mai intrapreso tale formazione. Ha inoltre riscontrato che solo un quinto delle PMI aveva investito nella formazione esterna della leadership e della gestione d'impresa. Altre ricerche supportano questi risultati, con particolari carenze identificate nella gestione delle risorse umane, nella gestione strategica, nella gestione dei progetti e nella pianificazione aziendale. Ciò è aggravato dal fatto che molti manager all'interno delle PMI sono promossi a posizioni dirigenziali senza alcuna formazione precedente. Per di più, gli investimenti delle PMI del Regno Unito nella formazione manageriale sono anche tra i più bassi dell'OCSE.

È stato riscontrato che esistono diversi motivi per cui le PMI non investono nella formazione di dirigenti e dirigenti. In primo luogo, molte PMI non si rendono conto di avere un problema che deve essere affrontato, o non sono a conoscenza delle soluzioni e del supporto disponibili. Questo perché molte di esse non hanno la capacità interna di identificare e articolare la loro gestione e le esigenze di leadership.

Molti proprietari e personale delle PMI non hanno nemmeno il tempo di frequentare la formazione perché sono troppo impegnati a lavorare nella propria attività, i costi della formazione rappresentano un ulteriore grave ostacolo.

La sfida più grande dello *Small Business Leadership Programme* consiste proprio nel far fronte a queste mancanze ed istituire una controtendenza nell'ambito della formazione manageriale.

Riferimenti

<https://www.gov.uk/government/collections/business-basics-programme>

<https://employeebenefits.co.uk/government-industrial-strategy-productivity/>

<https://www.gov.uk/government/news/government-launches-new-fund-to-support-small-business-growth>

<https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmbeis/807/80707.htm>

<https://publications.parliament.uk/pa/cm201719/cmselect/cmbeis/2017/201702.htm>

3.3. DANIMARCA – CENTRI REGIONALI DI SVILUPPO IMPRENDITORIALE

Principali categorie di iniziativa	Informazioni, consigli, coaching e mentoring
Paese	Danimarca
Livello di intervento (nazionale/subnazionale) e unità amministrative rilevanti (es. regione, città)	Nazionale. Ogni Centro Regionale di Sviluppo Imprenditoriale agisce a livello regionale, ma in quanto network fornisce una copertura nazionale.
Ministero/Agenzia/Dipartimento incaricato del programma e sua implementazione	Il Ministero dell'Imprenditoria e della Crescita è responsabile per la strategia del programma e l'Autorità danese per l'imprenditoria è responsabile per la sua implementazione. Soggette all'approvazione del Consiglio Regionale e dell'Autorità Danese per l'Imprenditoria, ognuna delle sei regioni Danesi ha stabilito un Forum per la Crescita (formato da stakeholders regionali), che è responsabile per lo sviluppo e la gestione della strategia economica regionale dei Centri Regionali di Sviluppo Imprenditoriale, alcuni precedentemente noti come <i>Growth Houses</i> o <i>Væksthuse</i> .
Cronoprogramma (data di inizio, status dell'attività, informazioni su iterazioni passate e su future esercitazioni programmate)	Il programma è stato presentato nel 2007. Un nuovo framework per il Centro è stato concordato tra il Governo Locale Danese (LK) e il Ministero dell'Imprenditoria e della Crescita per il periodo 2016-2020.
Gruppo/i target	Imprenditori aspiranti e in fase iniziale. Piccole e medie imprese.
Dimensioni e Budget del programma (numero di partecipanti, budget)	Dal 2007 al 2010, che è stato considerato un periodo di transizione, i Centri Regionali di Sviluppo Imprenditoriale sono stati finanziati da un budget fornito dallo Stato. Dal 2011, sono passati interamente sotto il controllo dei comuni di ogni regione. I Centri sono finanziati dalle autorità locali, che ricevono una concessione dal Governo per portare avanti questo programma. La concessione in totale ammontava a DDK 105 milioni (EUR 13.5 milioni) per le cinque <i>Growth Houses</i> nel 2017. Questo supporto fa parte del Programma Operativo Danese e riceve supporto dai Fondi Strutturali e di Investimento Europei.
Tipo di strumenti politici coinvolti (es. garanzie, prestiti, BDS, sviluppo di abilità, ecc.)	Diagnostica aziendale. Sviluppo del piano di crescita. Collegamento con servizi di supporto del settore pubblico e privato.

Background

Negli ultimi anni, la Danimarca ha sviluppato una serie di strategie e programmi differenti per stimolare la crescita economica, la ricerca e l'innovazione. Allo stesso tempo, il paese ha investito fortemente nella gestione della conoscenza promuovendo un alto livello di trasferimento di tecnologie tra le università ed il settore privato. Nel 2014 l'Autorità danese per la Scienza, la Tecnologia e l'Innovazione, che opera sotto il controllo del Ministero dell'Educazione Superiore e della Scienza, ha condotto un'indagine sui programmi di imprenditorialità presso le università e ha riscontrato un aumento del 43% dell'attività imprenditoriale dei laureati tra il 2001 e il 2011 (UFM, 2014). La maggior parte delle università offre corsi di imprenditorialità e una serie di programmi di supporto all'avvio di imprese, tra cui incubatori di imprese, servizi di consulenza, networking e tutoraggio.

Inoltre, nel 2007, una riorganizzazione del governo locale ha portato alla formazione di cinque macroregioni e ciò ha contribuito alla creazione di un sistema regionale a supporto dello sviluppo imprenditoriale e della crescita economica. Allo stesso tempo, ogni regione ha stabilito un Forum di Crescita con la partecipazione attiva di stakeholders regionali e governi e autorità locali, e ha creato *Growth Houses* per rispondere a necessità locali e nazionali e ad obiettivi nazionali.

Nel 2019 sono presenti 6 Centri Regionali per lo Sviluppo Imprenditoriale.

Obiettivi e fondamento logico:

Le *Growth Houses* con base regionale, conosciute come *Væksthuse*, forniscono assistenza a nuove e piccole imprese con potenziale di crescita. Le *Væksthuse* sono di proprietà delle 98 municipalità danesi. Ogniuna di esse agisce anche da operatore di progetto di iniziative con fondi regionali o europei, sviluppando nuove opportunità e conoscenze a beneficio delle imprese.

Secondo il nuovo Framework Agreement per le Regional *Growth Houses* 2016-2020 tra il Governo Locale Danese (LK) e il Ministero dell'Imprenditoria e della Crescita, le *Growth Houses* o *Væksthuse* (centri di sviluppo imprenditoriale) sono progettate per trovare, avviare e motivare imprenditori danesi e aziende a realizzare il proprio potenziale di crescita. Tutte le aziende con ambizioni di crescita possono essere ammesse a consultare le *Growth Houses*.

I Centri Regionali di Sviluppo Imprenditoriale hanno l'obiettivo di identificare ed esplorare opportunità di crescita per imprenditori e piccole e medie imprese in collaborazione con prestatori di servizi del settore

pubblico e privato, che possono aiutare le aziende a realizzare il proprio potenziale. Il loro scopo principale è quello di fornire un'appropriata gamma di servizi a supporto dell'imprenditoria, come ad esempio l'introduzione di pratiche più competitive per l'azienda, l'accesso ai finanziamenti locali, l'internazionalizzazione e servizi di formazione e tutoraggio per l'imprenditore, al fine di fare fronte alle debolezze identificate in termini di risorse e competenze possedute e per stimolare la crescita per star-up e SMEs.

Attività

Ogni Centro Regionale per lo Sviluppo Imprenditoriale possiede personale esperto che opera da consulente e coach. Il personale ha un forte background aziendale o esecutivo ed esperienza nell'operare con un ampio numero di stakeholders.

Innanzitutto, manager aziendali e imprenditori si incontrano con consulenti qualificati delle *Growth Houses* per sviluppare una diagnosi del potenziale di crescita dell'azienda e per identificare aree di debolezza. Gli incontri di diagnosi sono gratuiti. La *Growth House* aiuta gli imprenditori e le PMI a sviluppare ed implementare un piano di crescita, in particolare supportando l'azienda a rafforzare la sua gestione e ad affrontare le debolezze identificate.

Successivamente, i Centri Regionali per lo Sviluppo Imprenditoriale offrono i propri servizi alle aziende e le indirizzano anche verso fornitori di servizi privati (es. banche, contabili e avvocati), e verso altri portatori di interessi e servizi pubblici (es. istituzioni di ricerca e conoscenza, l'Ufficio di Brevetti e Marchi o la Camera di Commercio), che potrebbero aiutarli ulteriormente nel realizzare il loro potenziale di crescita. Il supporto fornito può coprire una vasta gamma di obiettivi, come aiutarli a creare e rafforzare la catena produttiva o affrontare divari di conoscenze o abilità.

Le *Growth Houses* possono anche assistere nello sviluppo tecnico, nel marketing, nell'IP management, nella formazione o nelle finanze. Il costo di questa successiva assistenza varia a seconda della natura dei servizi forniti e di dove sono messi in atto. Alcuni servizi sono gratuiti, ma altri, specialmente quelli forniti da consulenti privati, possono essere oggetto di sussidi fino al 50% del loro valore di mercato.

Le *Growth Houses* forniscono anche una gamma di altri servizi generali rivolti alla comunità a livello regionale, come fornire informazioni sul mercato e sul business, supporto settoriale specializzato o alert in caso di problematiche imprenditoriali nazionali o internazionali. Il programma non ha un focus settoriale fisso, l'obiettivo è di aiutare le imprese a crescere; tendono ad essere selezionate aziende che lavorano in settori più dinamici o settori che sono il focus di specializzazione regionale.

Le *Væksthuse* collaborano da vicino con le istituzioni locali; in molti casi, queste rimandano le imprese alle *Væksthuse* per consulenze più mirate. Tale cooperazione è facilitata da un sistema comune della gestione delle relazioni con i clienti, chiamato *Startvækst*. Ciò offre numerosi strumenti per le imprese e i fornitori di servizi. L'Autorità danese per l'Impresa e la Costruzione (*Erhvervs og Byggestyrelsen*) detiene un contratto annuale con ogni *Væksthuse*. Esso stabilisce obiettivi quantitativi specifici in settori quali coaching, cooperazione con altri attori pertinenti (sia pubblici che privati) ed effetti sull'occupazione, il fatturato e le esportazioni.

Ognuno dei sei Centri Regionali per lo Sviluppo Imprenditoriale (Danimarca Centrale, Danimarca del Nord, Sud Jutland, Funen, Zealand, Greater Copenhagen) adatta le proprie disposizioni in base alle necessità locali, includendo la composizione settoriale di ogni regione e i fondi disponibili localmente (inclusi i fondi EU). Ad esempio, la *Growth House* della Danimarca Meridionale fornisce supporto per il business in generale, ma possiede anche strumenti più specifici per assistere le aziende nell'innovazione, spesso in relazione a tecnologie avanzate. Questo Centro offre anche servizi per imprenditori stranieri, il che rappresenta sicuramente uno strumento di Foreign Direct Investment (FDI), volto all'internazionalizzazione delle imprese. Il Centro impiega circa 60 persone, di cui circa 30 sono consulenti aziendali. Sia gli imprenditori nazionali che quelli stranieri sono invitati a contattare il Business Development Center della Danimarca meridionale se desiderano avviare o sviluppare ulteriormente un'attività nella regione meridionale della Danimarca. Tutti i servizi forniti dal Business Development Center - Southern Denmark sono gratuiti. I suoi compiti lavorativi sono così suddivisi:

- Centro di sviluppo commerciale – Il Centro è responsabile del sostegno alle imprese nella regione meridionale della Danimarca ed è specializzato nell'assistenza a imprenditori e PMI nella crescita e

nello sviluppo delle loro attività. Attraverso un'attenta analisi "Business Development Center – Il Centro della Danimarca meridionale è in grado di offrire la consulenza adeguata che consentirà alle aziende di svilupparsi e crescere.

- Centro di sviluppo aziendale – Il Centro è attivo nella creazione degli strumenti e servizi adeguati alla crescita delle imprese e delle PMI imprenditoriali nella regione meridionale della Danimarca; collabora con una vasta rete in diverse aree di business. Le reti sono costituite da consulenti finanziari, commercialisti, imprenditori, investitori, banche, studi legali e servizi pubblici come il Consiglio commerciale della Danimarca / Ministero degli affari esteri, ecc.
- Business Development Center - Il Centro è uno dei 5 business centre nominati a livello nazionale.

Tra le altre, la Capital Growth House offre una serie di corsi intitolati "network-driven innovation leadership" che incoraggiano le aziende a lavorare con altre per aumentare il proprio potenziale di conoscenze e innovazione. Molti dei servizi includono pareri di consulenti su aspetti dello sviluppo imprenditoriale. Alcuni dei servizi offerti sono una variante locale di uno schema nazionale.

Infine, tutte le *Growth Houses* offrono assistenza per l'accesso a finanziamenti, per sviluppare una migliore gestione, per la protezione della proprietà intellettuale e la maggior parte offre anche assistenza per lo sviluppo di nuove idee.

Sfide, impatto e risultati:

Le *Growth Houses* aiutano le autorità nazionali a promuovere la crescita e lo sviluppo regionali attraverso una specializzazione regionale intelligente. In questo sistema, esse giocano un ruolo importante in quanto punti focali e catalizzatori.

Come riportato nella tabella di sintesi, il Ministero dell'Imprenditoria e della Crescita è responsabile per la strategia di programma e l'Autorità danese per l'Imprenditoria è l'organo organizzativo responsabile per la sua implementazione a livello nazionale. Soggette all'approvazione del Consiglio Regionale e dell'Autorità Danese per l'Imprenditoria, ognuna delle cinque regioni Danesi ha stabilito un Forum per la Crescita (formato da stakeholders regionali per sviluppare e implementare la rispettiva strategia di sviluppo economico regionale), che è responsabile per lo sviluppo e la gestione della strategia economica regionale e delle corrispondenti *Growth Houses*.

La coordinazione è la sfida maggiore del programma. L'allineamento della strategia nazionale definita dal ministero dell'Imprenditoria e della Crescita con le azioni concrete e il supporto imprenditoriale offerto dai Centri a livello regionale richiede un alto grado di interazione e coordinazione tra le differenti autorità coinvolte. Innanzitutto, l'Autorità per l'Imprenditoria Danese, che è incaricata del programma a livello nazionale, deve regolarmente riunire i cinque Centri di Sviluppo Regionale per discutere il modo migliore di supportare aziende a livello regionale o locale. In secondo luogo, le autorità regionali e locali devono sempre essere attivamente coinvolte, dal momento che sono incaricate di fornire supporto e promozione imprenditoriale nella loro regione. In terzo luogo, l'alto livello di gestione dei Centri Regionali di Sviluppo Imprenditoriale necessita di una profonda comprensione dei vincoli economici che le aziende si trovano a fronteggiare nella regione, cosicché possano essere forniti approcci personalizzati. È stato quindi delineato un framework di governance multilivello per costruire e gestire il programma, con contributi sia top-down sia bottom-up.

L'Accordo Nazionale sulle *Growth Houses* definisce l'obiettivo generale del generare un valore socio-economico, con l'aggiunta che esso è sei volte più grande rispetto all'investimento pubblico dei Centri Regionali di Sviluppo Imprenditoriale. L'analisi della performance dei Centri tiene in considerazione tre aree chiave:

- Volume (una descrizione dell'estensione dei servizi forniti e del numero di clienti coinvolti);
- Qualità (una valutazione dalla prospettiva dei clienti sulla qualità dei servizi forniti);
- Effetto (gli effetti che possono essere attribuiti alle *Growth Houses* sulla base della crescita dei loro clienti).

Nove Key Performance Indicators (KPIs) e i target corrispondenti sono stati stabiliti coprendo le tre aree:

Lista di KPIs

Volume:

- (1) Le *Growth Houses* eseguono 2000 mappature e motivano per la crescita altre 2000 aziende
- (2) Almeno l'80% delle aziende sono rimandate ad altri servizi ed il 70% a servizi privati
- (3) Le *Growth Houses* unitamente sviluppano ed implementano almeno un processo collettivo per un minimo di 12 aziende con speciale potenziale di sviluppo in digitalizzazione / automazione

Qualità:

- (4) Almeno il 70% delle aziende sperimenta effetti positivi
- (5) Net Promoter Score minimo di 60

Effetto:

- (6) Il 10% della crescita nell'assunzione delle aziende partecipanti rispetto ad aziende paragonabili
- (7) Il 15% in più di crescita del reddito delle aziende partecipanti rispetto ad aziende paragonabili
- (8) La quota di utenti di *Growth Houses* con vendite estere aumenta del 5% rispetto all'anno precedente
- (9) La proporzione di utenti di *Growth Houses* innalzate al "livello di crescita" delle aziende Danesi aumenta del 15%.

La performance è valutata attraverso tre metodologie: (i) un esame dei dati raccolti dai sistemi "Client-Relations-Management" delle *Growth Houses*; (ii) interviste con i clienti e un sondaggio condotto da consulenti esterni; e (iii) un esercizio statistico condotto da Statistics Denmark al fine di determinare l'impatto delle *Growth Houses* sulla crescita d'impresa in termini di occupazione, fatturato ed esportazioni.

Una valutazione fatta nell'aprile 2013 dall'Iris Group per l'Autorità Imprenditoriale Danese ha concluso che le cinque *Growth Houses* hanno differenti competenze e priorità, ma che, in generale, soddisfano il loro ruolo di centri di consulenza per diversi portatori di interessi pubblici e privati. Secondo i calcoli degli ultimi risultati archiviati, è stato osservato un aumento nell'uso delle *Growth Houses*.

I Centri Regionali per lo Sviluppo Imprenditoriale hanno intrapreso una valutazione della crescita con 2156 aziende nel 2016, e l'88.2% di queste è stato rimandato ad ulteriori sessioni di consulenza con consulenti imprenditoriali del settore privato o specialisti del settore pubblico. Altre 3181 imprese sono state coinvolte nelle attività dei Centri Regionali per lo Sviluppo Imprenditoriale. Questi dati rappresentano un lieve aumento rispetto all'anno precedente (0.5% in più di piani di crescita; 1.5% in più di rinvii per ulteriore assistenza; 0.3% in più di interazioni più generali). Una simile analisi da precedenti valutazioni mostra che, nel 2014, i Centri Regionali per lo Sviluppo Imprenditoriale, hanno condotto 2124 mappature di crescita a livello nazionale, quasi il 6% in più rispetto all'obiettivo prefissato. Inoltre, le *Growth Houses* sono state visitate da più di 3385 aziende che hanno partecipato ad altre attività, come conferenze e workshops.

Un'ulteriore valutazione delle performances, compiuta dall'Autorità Danese per l'Imprenditoria per il 2016, ha mostrato che i centri di Sviluppo Imprenditoriale hanno contribuito alla creazione di 1305 posti di lavoro dal 2013 al 2015, e che il ritorno economico sugli investimenti fatti dai comuni (DDK 98 milioni – EUR 13 milioni – nel 2013) è stato di DDK 5.07 per ogni Corona Danese investita.

Alle aziende è stato anche chiesto di valutare l'assistenza dopo averla ricevuta, e il 93% ha riportato di aver avuto un effetto di medio o alto sviluppo della propria azienda. In generale, la valutazione ha mostrato che le aziende che ricorrono ai Centri Regionali per lo Sviluppo Imprenditoriale hanno continuato ad avere migliori performance rispetto a simili aziende che non l'hanno fatto. Ciò è stato vero per la crescita nell'occupazione, nel fatturato e nelle esportazioni, anche se le differenze tra i due gruppi si sono ridotte se comparate all'anno precedente per le prime due variabili. Il 60% delle aziende che utilizza i Centri Regionali per lo Sviluppo Imprenditoriale ha sperimentato una crescita nell'occupazione (10% in più rispetto al gruppo di controllo), mentre il 5% in più delle compagnie rispetto al gruppo di controllo ha sperimentato una crescita nel fatturato.

Replicabilità a livello locale

Il programma dei Centri Regionali di Sviluppo Imprenditoriale evidenzia come una strategia definita a livello nazionale possa essere impiegata ed implementata a livello regionale da autorità locali. Ogni Centro Regionale di Sviluppo Imprenditoriale è in grado di sviluppare partnership con un significativo numero di

stakeholders nella propria regione, creando istituzioni forti e funzionalità a livello regionale, che contribuiranno progressivamente alla crescita economica e alla creazione di lavoro, ma anche a delineare ed offrire servizi personalizzati in conformità con le esigenze imprenditoriali di ciascuna regione.

È stato scelto un approccio di implementazione “bottom up”, che è ben visto dalle autorità locali, in quanto esse sono responsabili di supportare le loro economie e business locali, definendo approcci settoriali che possono essere seguiti ed adattati alle necessità e caratteristiche locali. La combinazione di fondi locali e statali fornisce un potente sistema per progredire, dal momento che tutte le parti si sentono costrette a partecipare attivamente e ad impegnarsi nel processo di crescita aziendale.

Sono stati definiti ed implementati KPIs e sistemi di target e monitoraggio piuttosto completi, inclusa l’analisi comparata dei risultati per le aziende partecipanti con un gruppo di controllo costituito da aziende simili, e fino ad ora con risultati piuttosto positivi e risvolti pratici, inclusa l’analisi comparata di pratiche e risultati per le *Growth Houses* collocate in diverse regioni della Danimarca.

Un altro punto di forza del programma è che esso si basa su una concezione olistica del processo di crescita. Le aziende partecipanti beneficiano di una completa mappatura del proprio potenziale di sviluppo, identificando sfide future e supporto personalizzato per una crescita ulteriore.

Un punto di debolezza può essere costituito dal fatto che molte imprese con ambizioni di crescita all'inizio non hanno cercato consigli per realizzare il loro potenziale, in particolare non dai fornitori di servizi pubblici (valutazione del 2013). Inoltre, le statistiche mostrano che gli utenti potrebbero trarre benefici maggiori da un supporto personalizzato e flessibile e che si potrebbe investire di più nell’identificazione di imprenditori con potenziale di crescita e nel supporto dei partecipanti verso l’internazionalizzazione. Tuttavia, secondo la valutazione delle prestazioni del 2016, ciò è cambiato per un migliore utilizzo del potenziale dei centri di sviluppo aziendale

Riferimenti

Preparation from a Compendium on Productive Entrepreneurship Policies: Progress Report – OSCE Room Document, pp 18-22

<https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/organisation/business-development-centre-central-denmark>

<https://danishbusinessauthority.dk/help-growth>

<https://compent.net/cases/vaeksthus-midtylland/>

http://www.kl.dk/ImageVaultFiles/id_77357/cf_202/15032016_Resultatopg-relse_2015.PDF/

<https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/erm/support-instrument/growth-houses>

https://ehsyd.dk/english_syddanmark

<http://www.oecd.org/industry/smes/DENMARK-country-note-2017.pdf>

3.4. FINLANDIA – NIY

In sintesi

Il sistema Nazionale d'Innovazione Finlandese è formato da una rete di istituzioni presenti sia nel settore pubblico sia nel settore privato, le cui attività ed interazioni avviano, importano, modificano e diffondono nuove tecnologie e innovazioni. All'interno di detta rete vi è TEKES – l'Agenzia di Finanziamento in Finlandia. Il programma NIY nasce nel 2016 come supporto di natura finanziaria e non allo sviluppo delle start-up intenzionate a crescere non solo di dimensioni, ma anche commercialmente.

Il programma si sviluppa in tre fasi, dove TEKES definisce gli obiettivi di crescita nella sua decisione di finanziamento e affianca la valutazione in entrata (di accesso o meno alla prima fase) ad un panel di esperti. La valutazione del panel guarda al modello di business, alle opportunità di crescita, alle attività avviate, alle risorse, ai vantaggi e alle abilità della start-up. L'azienda beneficiaria deve: essere piccola, esistere da almeno 5 anni, concentrare in maniera sostanziale le proprie risorse in attività di R&S, essere indipendente, amministrare i propri diritti di proprietà intellettuale, e in ultimo non aver ripartito utili e non essere nata da una fusione.

TEKES ha finanziato con il programma NIY un totale di circa 1000 progetti per 825 aziende diverse e nonostante il finanziamento rivesta un ruolo centrale all'interno della pianificazione per lo sviluppo, alla luce dei risultati ottenuti negli anni l'impatto circa l'offerta dei servizi non finanziari è stato maggiore.

Fondamento logico:

Fin dall'inizio degli anni Sessanta la Finlandia ha deciso di attuare politiche a supporto dell'Innovazione e dell'imprenditorialità, con l'obiettivo di passare da un'economia basata sulla produzione di beni primari a un sistema economico di beni e servizi ad alto contenuto tecnologico e ad alto valore aggiunto. L'innovazione viene considerata come l'unica via praticabile per sostenere la crescita economica e garantire le basi del welfare-state. Per circa vent'anni le autorità finlandesi hanno prima posto le basi e poi consolidato il sistema di innovazione preparando il terreno per un'ulteriore accelerazione. La crisi economica di inizio anni Novanta ha poi spinto il governo finlandese ad adottare una strategia che fosse in grado di creare un comparto industriale basato sulla conoscenza, investendo fortemente in R&S. Questa scelta ha permesso al Paese di registrare una significativa crescita economica e occupazionale che ha portato la Finlandia a essere riconosciuta nel mondo come uno dei Paesi leader nell'innovazione con finanziamenti prossimi al 3,5% del PIL⁸. Nel 2012, la spesa lorda in R&S è stata di circa 6,8 miliardi di euro. Le imprese private hanno finanziato il 70% del totale della spesa di R&S, il governo il 30% (circa 2 miliardi di euro). Quasi la metà del finanziamento statale è stato stanziato attraverso Istituti nazionali e Agenzie pubbliche: un quarto come finanziamento di base alle Università e circa 300 milioni di euro agli Istituti statali di ricerca. È da sottolineare come venga sistematicamente incoraggiata la ricerca applicata rispetto alla ricerca di base dal momento che circa la metà di tutti i finanziamenti pubblici è rivolta proprio alla ricerca applicata. La Finlandia amministra i fondi per le attività di R&S a sostegno dell'imprenditorialità e dell'innovazione attraverso il supporto di grandi agenzie pubbliche specializzate che agiscono su una chiara suddivisione delle competenze rispetto degli obiettivi di finanziamento. La prima di queste agenzie di finanziamento è l'Accademia di Finlandia che svolge le funzioni di consulente del governo nelle materie scientifiche e provvede ogni anno, attraverso un suo bilancio, che attualmente è di circa 317 milioni di euro, al finanziamento pubblico per la ricerca scientifica di base, multidisciplinare, svolta nelle Università e presso gli Istituti Statali di Ricerca. La seconda agenzia di Finanziamento è TEKES⁹ (The Finnish Funding Agency for Innovation), l'agenzia tecnologica nazionale, un'agenzia pubblica, sorta nel luglio del 1983, che è stata rinominata successivamente Agenzia finlandese di finanziamento per l'innovazione. Questa Agenzia dipende dal ministero del Lavoro e dell'Economia ed è incaricata del finanziamento alla ricerca applicata industriale, allo sviluppo tecnologico, all'innovazione e alla commercializzazione in Finlandia, attraverso programmi tecnologici in aree strategiche, individuate da questa

⁸ <https://www.startupbusiness.it/il-sistema-nazionale-dinnovazione-della-finlandia/90034/>.

stessa Agenzia, insieme alla comunità imprenditoriale. L'Agenzia si poggia su una rete internazionale di 20 coordinatori con uffici esteri ubicati a Bruxelles, nella Silicon Valley, a Tokyo, Pechino, Shanghai e Washington. TEKES è un attore chiave del Sistema Nazionale d'Innovazione finlandese, contribuisce alla preparazione della politica tecnologica nazionale e ha la gestione, sotto il controllo del ministero dell'Economia e del Lavoro, di un bilancio annuale importante di ben 600 milioni di euro, per finanziare (sotto forma di prestiti o di sovvenzioni) la ricerca applicata e i progetti tecnologici. Il suo budget annuale proviene dal ministero del Lavoro e dell'Economia ed è aumentato nel tempo, basti pensare che nel 1984 poteva disporre di una cifra equivalente a soli 40 milioni di euro. I finanziamenti per la ricerca, lo sviluppo e l'innovazione sono destinati a progetti che creano i maggiori benefici per l'economia e per le aziende che si prefiggono il raggiungimento di obiettivi a lungo termine. TEKES non ricava profitti finanziari dalle sue attività, né rivendica diritti di proprietà intellettuale.

Obiettivi

Il programma supporta la crescita dimensionale e commerciale di startup attraverso la fornitura di servizi sia finanziari (sovvenzioni e prestiti) sia non finanziari (ad es. tutoraggio, networking e legami con investitori).

Attività

Il fondo per le giovani aziende innovatrici (NIY- Young Innovative Companies) è indirizzato alle startup con maggiori potenzialità di crescita, ovvero a quelle aziende che hanno già testato la funzionalità del loro prodotto o servizio e che hanno intenzione di esportare verso i mercati internazionali. Il finanziamento al centro del programma può essere utilizzato sia per lo sviluppo complessivo di attività commerciali, sia per rafforzare le capacità di crescita e connessione, ovvero: 1) progetti specifici di R&S, ma anche ad esempio 2) il rafforzamento del team, 3) lo sviluppo di modelli di business e ancora 4) di una strategia di crescita improntata verso l'apertura di nuovi mercati. Il programma si svolge in fasi successive. Il finanziamento per la prima fase (in genere 6-12 mesi) corrisponde ad un contributo di 250 mila euro. TEKES fissa gli obiettivi per l'azienda nella sua decisione di finanziamento, che, se realizzata, consente all'impresa di passare alla seconda fase del finanziamento, e così di seguito fino al completamento della terza ed ultima fase. Gli obiettivi sono in genere legati allo sviluppo del fatturato, alla capacità di ottenere finanziamenti esterni e/o all'espansione in nuovi mercati. L'importo massimo del finanziamento ammonta a 1,25 milioni di euro, di cui un massimo di 500 mila può essere concesso a titolo di sovvenzione e la restante parte (700 mila euro) a titolo di prestito. Il finanziamento copre il 75% dei costi ammissibili, che in particolare non comprendono le attività di ricerca e sviluppo dei prodotti/servizi.

Fondi nelle tre fasi del programma NIY.



I presupposti per il finanziamento sono:

- **Che l'azienda abbia almeno cinque anni di esistenza.** Il finanziamento per l'innovazione deve essere stato concesso prima che siano scaduti i cinque anni dalla registrazione dell'azienda e terminerà, al più, quando la stessa avrà compiuto otto anni. TEKES deve prendere la decisione circa il finanziamento prima che l'azienda raggiunga i cinque anni.
- **Che l'azienda sia piccola.** La stessa deve essere classificata e registrata in Finlandia come afferente al registro delle piccole imprese. Il numero dei dipendenti dovrà essere dunque inferiore a 50, con un fatturato annuo massimo di 10 milioni di euro, o con un saldo finale massimo corrispondente a detta somma.
- **Che l'azienda faccia grandi sforzi per introdurre attività innovative.** La stessa deve concentrare in maniera sostanziale le proprie risorse in attività di R&S. Nella fase di candidatura, l'azienda deve ricevere l'assenso da parte del revisore che abbia investito almeno il 10% di tutti i suoi costi aziendali in R&S, durante almeno uno dei tre anni precedenti la candidatura stessa.

- **Che l'azienda sia indipendente e amministri i propri diritti di proprietà intellettuale.**
- **Che la società non abbia ripartito utili e che non sia nata da una fusione.**

Inoltre, per la partecipazione al programma, l'azienda deve avere chiare potenzialità rispetto a:

- *un modello di business scalabile;*
- *opportunità di crescita nei mercati internazionali;*
- *attività commerciali avviate;*
- *un solido business plan;*
- *le risorse necessarie per attuarlo;*
- *un chiaro vantaggio competitivo;*
- *un team manageriale competente;*
- *l'abilità di attrarre venture capital.*

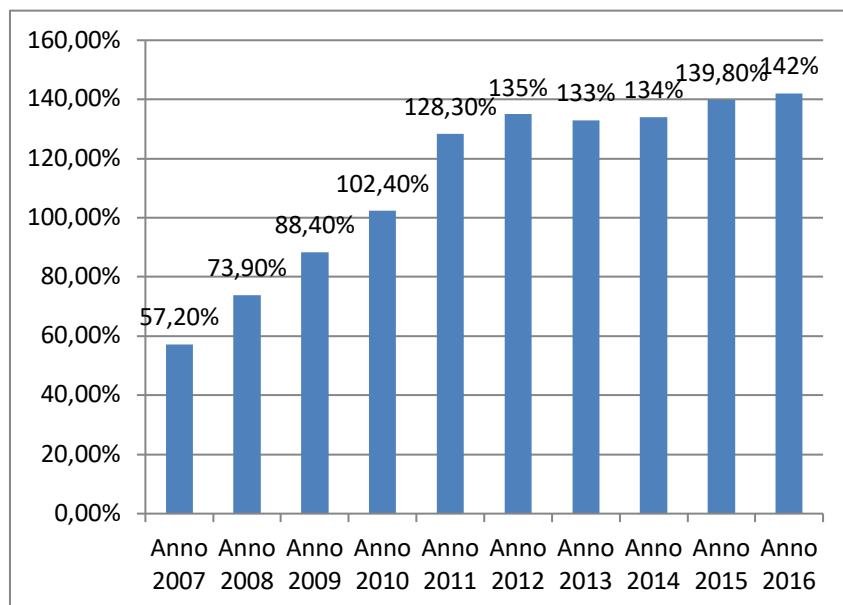
Questi requisiti vengono verificati da un **panel di valutazione** composto da 3-5 esperti (investitori di capitale, business angels e professionisti). Il panel valuta poi il potenziale del modello di business e di sviluppo sulla base delle esigenze aziendali, e infine fornisce a TEKES una dichiarazione di consulenza inerente l'idoneità dell'azienda ad entrare a far parte del programma di finanziamento NIY.

Oltre al finanziamento TEKES (in collaborazione con altri attori del team finlandese) fornisce servizi non finanziari che sono disponibili anche per la maggior parte delle start-up quali:

- **Voucher per l'innovazione** (5.000 € + IVA) per l'acquisizione di nuove conoscenze e competenze al fine di sviluppare nuove innovazioni;
- **Team finlandese di esplorazione (Team Finland Explorer)** per l'acquisizione di servizi competenti a supporto della crescita internazionale dell'azienda (€ 5.000 – 10.000, con una copertura massima del 50% dei costi totali);
- **Sovvenzione per lo sviluppo di competenze innovatrici** (per esempio competenze esterne, servizi di consulenza, protezione dei diritti di proprietà intellettuale);
- **Programmi esteri di accelerazione**, dove TEKES può ricoprire una parte dei costi di partecipazione (20%);
- **Programmi su misura di accesso al mercato** (Stati Uniti, Cina, Sud-Est Asiatico) preparati da studenti MBA delle migliori università del mondo;
- **Opportunità di mercato**, con offerta di specifiche informazioni su vantaggi, contatti e ambienti operativi commerciali inerenti il libero mercato;
- **Networking, eventi e informazioni** sui programmi avviati da TEKES e altre iniziative su aree tematiche specifiche. I programmi sono principalmente rivolti a PMI finlandesi, grandi imprese ed organizzazioni di ricerca.

Fondi TEKES alle aziende al di sotto dei sei anni di esistenza.¹⁰

¹⁰ REPORT 1/2018. STARTUPS, ACCELERATORS AND ROLE OF TEKES. Evaluation Report. Pag.32. Halme, K., Salminen, V., Wiikeri, J. (4FRONT Oy); Rouvinen, P., Kotiranta, A., Pajarinen, M. (Etlatieto Oy); Barge, B., Walker, A., Miller, C.



Impatto

Al momento, un totale circa di 336 aziende ha partecipato al programma NIY dal 2008. Di tutti i partecipanti, un totale di 105 aziende hanno completato tutte e tre le fasi del programma (aziende campioni). Attualmente 79 aziende si trovano nelle diverse fasi in attesa di completare il programma. Le società hanno richiesto 210 milioni di euro di finanziamenti, di cui il 55% è stato concesso, rendendo il volume totale del finanziamento di circa 116 milioni di euro. Il volume annuale è stato di circa 10 milioni di euro. Il 94% delle imprese NIY ha beneficiato di almeno un sussidio TEKES prima di entrare a far parte del programma NIY. Anche il numero di richieste è cambiato, passando da 50 a 90 all'anno, e circa la metà di loro è stata accettata ogni anno. Nel 2016, il finanziamento totale di TEKES per le aziende sotto i sei anni di esistenza ammontava a 142 milioni di euro, di cui 25 milioni attraverso il programma NIY. TEKES ha ricevuto circa 1300 candidature e ha finanziato un totale di 1000 progetti per 825 aziende diverse. Il numero di domande era superiore del 22% rispetto all'anno precedente. Nella fase iniziale, TEKES ha accettato circa il 70% delle domande. I finanziamenti per le start up rappresentano il 24% del budget totale del finanziamento, di cui la metà è stato destinato alle aziende al di sotto dei tre anni.

Numero di aziende nel programma NIY.¹¹

FASE	N. DI AZIENDE (2008 – 8/2017)
"Campioni" (conclusione di tutte e tre le fasi)	105 (31%)
Attualmente nel programma:	79 (24%)
- Fase 1	38
- Fase 2	27
- Fase 3	14
Che hanno annullato/rinunciato:	152 (45%)
- Dopo la fase 1	59
- Dopo la fase 2	79
- Dopo la fase 3	17
TOTALE DEI PARTECIPANTI	336 (100%)

(The Evidence Network Inc); Borella, P. (Boro Ltd), Autio, E. (Idea Group LLP).

https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/startups_accelerators_and_role_of_tekes1_2008.pdf.

¹¹ Guarda la lista dei "campioni" e i partecipanti attuali sul sito web di TEKES: <https://www.businessfinland.fi/en/for-finnish-customers/services/funding/niy-companies/>.

Attualmente 30-40 aziende vengono accettate nel programma ogni anno, e non sono stati previsti finora piani per modificare sostanzialmente la progettazione del programma.

Il risultato chiave rispetto anche alle statistiche sul capitale di rischio è che sia il livello di investimento nelle imprese in fase iniziale, sia il numero di imprese che hanno ricevuto investimenti è aumentato in Finlandia negli ultimi anni. Inoltre, troviamo un aumento del numero di imprese ad alta crescita dal 2006 al 2013. Queste osservazioni empiriche dimostrano che si sono verificati sviluppi positivi nell'alta crescita finlandese, e che il programma è riuscito a perseguire gli obiettivi prefissati.

Anche se il finanziamento gioca un ruolo fondamentale nel progresso delle aziende, i risultati dimostrano chiaramente che tra i servizi offerti (finanziari e non finanziari) quelli non finanziari che TEKES mette a disposizione rivestono grande importanza e portano ad un maggior impatto – soprattutto sul fronte della crescita a lungo termine.

Problemi incontrati

- La riduzione del limite d'età dell'azienda da sei a cinque anni di esistenza (è stato ridotto per incentivare la partecipazione di quelle aziende che venivano escluse dalla possibilità di entrare a far parte del programma);
- una variazione del finanziamento per un massimo di 1 milione di euro (spending review);
- sovvenzioni per 500 mila euro e prestiti per un massimo di 750 mila euro (idem ratio);
- la rimozione del periodo di attesa per contrastare l'evidente discriminazione nei confronti di quelle aziende che hanno ricevuto altri finanziamenti pubblici;
- la riduzione delle attività di R&S (ad oggi devono essere le aziende stesse a progettare programmi di ricerca e sviluppo con le proprie forze per non adagiarsi su programmi del genere strutturati totalmente da TEKES);
- il passaggio del requisito dell'investimento nell'innovazione dal 15% al 10% (una soglia più bassa permette oggi a più aziende di fare domanda d'ingresso al programma);
- modifiche al processo inerente all'attività del panel di revisione (variazione necessaria in quanto TEKES ha deciso di inserire figure altamente competenti quali business leader ecc. all'interno del Panel che svolge una prima importante scrematura).

Lessons learnt

Alla luce del rendimento del programma nel corso degli anni si evince sempre più l'importanza di enucleare iniziative politiche esclusivamente mirate all'imprenditoria ad alta crescita, che siano in grado di sostenere lo sviluppo delle stesse per il tramite di strumenti finanziari (incentivi fiscali) e non finanziari (programmi di R&S, protezione della proprietà intellettuale, attività di innovazione e supporto delle infrastrutture – per accrescere sia la domanda che l'offerta inerente l'innovazione).

In ultimo, particolare attenzione riveste l'interesse del governo – spesso scettico – in tema di attività a sostegno dell'innovazione imprenditoriale, in quanto l'esecutivo gioca un ruolo fondamentale. Il partenariato pubblico-privato resta ad oggi l'importante soluzione per rendere effettive e reali le politiche a sostegno dello sviluppo, soprattutto delle PMI.

Riferimenti

RIO Country Report 2017: Finland. EU Commission.

[file:///C:/Users/Administrator/Downloads/RIO_CR_FI_2017_PUBSY_IDF%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Administrator/Downloads/RIO_CR_FI_2017_PUBSY_IDF%20(1).pdf).

Young Innovative Companies – Business Finland. <https://www.businessfinland.fi/en/for-finnish-customers/services/funding/niy-companies/>.

1/2018 STARTUPS, ACCELERATORS AND ROLE OF TEKES – EVALUATION REPORT.

https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/startups_accelerators_and_role_of_tekes1_2008.pdf

The Finnish Funding Agency for Technology and Innovation <https://ec.europa.eu/growth/tools-databases/regional-innovation-monitor/organisation/finnish-funding-agency-technology-and-innovation>.

Analyses on the Finnish High-Growth Entrepreneurship Ecosystem.

<https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/12444>.

Retaining winners: Can policy boost high-growth entrepreneurship.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733315000992>.

The impact of high-growth entrepreneurship policy in Finland.

https://www.researchgate.net/publication/282327892_The_impact_of_high-growth_entrepreneurship_policy_in_Finland.

3.5. FRANCIA - LANGUEDOC-ROUSSILLON

In sintesi

L'incubatore Alter'Incub¹² è a capo di un network di 5 incubatori in tre regioni¹³. Gli incubatori per le imprese sociali hanno come missione l'assistenza degli imprenditori del settore e la funzione di supporto legale finanziario e commerciale per le imprese sociali innovative. Provvedono, inoltre, ad aiutarle a stabilire le partnership necessarie a gestire le competenze richieste dalla fase di avviamento.

L'esperienza della creazione di un incubatore per imprese sociali costituisce per la Francia il primo caso di questo tipo e ha condotto alla creazione di un ecosistema per le imprese sociali in un'area che appartiene all'estesa regione dell'Occitania e che comprende realtà imprenditoriali ad alte potenzialità di sviluppo. La combinazione tra fonti finanziarie private e pubbliche ha aiutato ad incorporare un incubatore (Alter'Incub) nell'ecosistema istituzionale della regione Languedoc-Roussillon, ecosistema che si è rafforzato con la presenza di incubatori tecnologici e di acceleratori per promuovere l'innovazione e il settore dell'economia sociale e della solidarietà. L'idea dell'incubatore per imprese sociali trae spunto dalla collaborazione tra la regione Languedoc-Roussillon, il FESR, una istituzione finanziaria pubblica come la Caisse des Depots et Consignations e alcuni dei maggiori stakeholder del settore ESS, compresi il movimento delle cooperative, i loro fondi mutualistici e le loro banche. L'incubatore è stato il primo programma di economia sociale finanziato dal FESR come progetto innovativo. L'incubatore collabora con centri di ricerca sociale e con università come quelle di Montpellier e Aix-Marseille, per assicurare agli imprenditori del settore il miglior sistema di aggiornamento scientifico.

Nello Schema "bisogni, soluzioni, logiche e risultati di azioni attuate da imprese sociali e solidali in Francia" è riportato il caso dell'impresa sociale di Le Panier de la Mer.

Obiettivi e fondamento logico:

In meno di 10 anni Alter'Incub ha creato 250 posti di lavoro e 41 imprese sociali nella regione. Ha contribuito alla definizione dell'Impresa Sociale in Francia e ha permesso di elaborare politiche regionali e nazionali a favore dell'innovazione sociale.

Nel 2015, 13.188 imprese francesi con almeno 10 dipendenti erano imprese ad alta crescita. Ciò corrisponde all'8,6% di tutte le imprese della business economy, una quota inferiore alla media UE del 9,9%. Analogamente all'intera UE, i settori con la più alta percentuale di imprese ad alta crescita in Francia risultano essere l'informazione-comunicazione (17,0%) e le attività amministrative (13,8%).

La crescita del valore aggiunto per le PMI in Francia è attesa accelerare al 6,5% nel 2017-2019. Inoltre, l'occupazione delle PMI dovrebbe aumentare nuovamente, con un aumento dell'1,9% nel 2017-2019 con circa 170mila nuovi posti di lavoro per le PMI. Si prevede che le microimprese saranno i principali motori di questa crescita delle PMI, con un aumento stimato del 10% nel valore aggiunto e un aumento del 5% nell'occupazione.

L'economia sociale e solidale (ESS) costituisce una componente importante dell'economia di piccola impresa francese: conta oltre 221mila stabilimenti che impiegano 2,4 milioni di dipendenti (11 addetti per stabilimento), che rappresentano oltre il 10% dell'occupazione in Francia. Secondo una stima effettuata dall'INSEE nel 2013, la quota dell'ESS nel valore aggiunto creato in Francia era di circa 100 miliardi di euro. Una delle caratteristiche dell'occupazione nell'Economia Sociale e Solidale è la sua capacità di resistere alla crisi economica: tra il 2008 e il 2013, l'ESS ha continuato a creare posti di lavoro in controtendenza rispetto al resto del settore privato. Come tutte le società private, inoltre, le imprese dell'Economia Sociale e Solidale contribuiscono con la loro attività al funzionamento di enti pubblici, amministrazioni e sistema di protezione

¹² OECD/EU 2017, pag.93

¹³ Alter'Incub Rhône-Alpes è stato creato nel 2011, Alter'Incub Poitou-Charentes nel 2013, Alter'Incub Midi-Pyrénées nel 2014, Alter'Incub Auvergne nel 2016

sociale francese: pagano ogni anno quasi 39 miliardi di euro allo Stato e alle agenzie di riscossione sotto forma di contributi previdenziali a carico dei datori di lavoro e dei dipendenti. Le imprese dell'ESS operano in quasi tutti i settori di attività, in particolare nei settori delle iniziative sociali, dello sport e del tempo libero, delle attività finanziarie e assicurative, dell'arte, dell'intrattenimento e dell'istruzione. Sono presenti ovunque, in grandi città come nei comuni rurali: due terzi dei comuni francesi hanno almeno un'impresa dell'ESS.

La combinazione tra fonti finanziarie private e pubbliche ha aiutato a incorporare un incubatore (*Alter'Incub*¹⁴) nell'ecosistema istituzionale della regione *Languedoc-Roussillon*, ecosistema che si è rafforzato con la presenza di incubatori tecnologici e di acceleratori per promuovere l'innovazione e il settore dell'economia sociale e della solidarietà. Attualmente, l'incubatore considerato è a capo di un network di 5 incubatori in tre regioni¹⁵. Gli incubatori per le imprese sociali hanno come missione l'assistenza degli imprenditori del settore e la funzione di supporto legale finanziario e commerciale per le imprese sociali innovative. Provvedono, inoltre, ad aiutarle a stabilire le partnership necessarie a gestire le competenze richieste dalla fase di avviamento.

L'idea dell'incubatore per imprese sociali trae spunto dalla collaborazione tra la regione *Languedoc-Roussillon*, il FESR, una istituzione finanziaria pubblica come la *Caisse des Depots et Consignations* e alcuni dei maggiori *stakeholder* del settore ESS, compresi il movimento delle cooperative, i loro fondi mutualistici e le loro banche. L'incubatore è stato il primo programma di economia sociale finanziato dal FESR come progetto innovativo; collabora con centri di ricerca sociale e con università come quelle di Montpellier e Aix-Marseille, per assicurare agli imprenditori del settore il miglior sistema di aggiornamento scientifico. Oltre ad avvalersi di un comitato di orientamento che comprende banche, investitori, professionalità provenienti da diversi campi (pubblica amministrazione, economia sociale, incubatori accademici), riunisce anche diverse personalità accademiche e di ricerca nei campi dell'economia e del management, che analizzano l'esperienza dell'incubatore e degli esperimenti simili da prospettive locali, nazionali ed europee focalizzando le condizioni che consentono l'emergere di ecosistemi come quello considerato e il loro impatto sociale.

All'obiettivo di creare imprese che stimolino lo sviluppo locale economico e sociale, si accompagna quello della creazione di lavoro: la regione *Languedoc-Roussillon* ha il più alto tasso di disoccupazione della Francia e la maggior parte dei redditi proviene da meccanismi di redistribuzione della ricchezza. Inoltre, l'incubatore per imprese sociali mette in contatto i bisogni sociali identificati a livello locale, con la ricerca nelle scienze sociali e umane e con le opportunità imprenditoriali. Questa interazione consente ai progetti sociali di beneficiare degli effetti della ricerca scientifica per divenire ancor più innovativi; può inoltre facilitare lo sviluppo imprenditoriale degli incubatori tecnologici. Più in generale, un incubatore per imprese sociali può sviluppare una risposta orientata contemporaneamente a più stakeholder per soddisfare i bisogni locali e rafforzare l'ecosistema dell'imprenditoria sociale (OECD/EU 2017, cit., pag.95).

L'*innovazione sociale* si produce allorché diversi attori con abilità differenti operano in stretta connessione per dare soluzione a bisogni sociali scarsamente soddisfatti o insoddisfatti. Le sinergie tra territori (che hanno una più concreta comprensione dei bisogni della popolazione), università di scienze umanistiche e sociali, e imprenditori, possono condurre a soluzioni imprenditoriali socialmente innovative. Incubatori accademici focalizzati su innovazioni orientate al mercato, hanno influenzato profondamente il profilo dell'incubatore per imprese sociali. L'obiettivo era trasporre il modello esistente in una nuova tipologia di innovazione sociale nel contesto francese.

L'incubatore per imprese sociali ha contribuito a creare un *ecosistema totale di supporto alle imprese sociali* ad ogni fase della loro creazione, in un contesto nel quale il Consiglio Regionale della regione *Languedoc Roussillon* era intenzionato a supportare qualsiasi iniziativa di attività economica innovativa. Infatti, la sua

¹⁴ OECD/EU 2017, pag.93

¹⁵ "Alter'Incub Rhône-Alpes was created in 2011, Alter'Incub Poitou-Charentes in 2013, and Alter'Incub Midi-Pyrénées in 2014 and Alter'Incub Auvergne in 2016", cfr. nota 5 a pag.99

politica ha favorito fortemente organizzazioni e programmi che aiutassero a creare imprese innovative, sia con i BIC (Business & Innovation Centre), che con gli incubatori accademici (LRI) e il network Synergysud, che hanno portato assieme incubatori e acceleratori. “Beneficiando della rete regionale di università e centri di ricerca, queste organizzazioni e questi programmi furono inclusi nella Strategia Regionale per l’Innovazione e il Dipartimento per l’Innovazione Sociale fu creato e inserito nell’Agenzia Regionale per l’Innovazione. Passo dopo passo, questo ecosistema fu esteso a comprendere l’impresa sociale e l’economia sociale e della solidarietà (ESS) in un più ampio ecosistema e furono creati due incubatori, tra cui Alter’Incub, la cui realizzazione ha permesso agli schemi *mainstream* di supporto alle attività economiche di essere coinvolti nei progetti socialmente innovativi.” (ibidem, pag.96).

Per essere selezionati nei processi di incubazione, i progetti di impresa devono soddisfare alcune condizioni: tra cui, puntare a mercati nuovi o esistenti ma secondo modalità innovative; offrire beni e servizi sempre avendo in mente l’interesse pubblico; optare per forme collettive di gestione e conduzione o includere utilizzatori e/o autorità locali; condurre alla creazione di più di un’offerta di lavoro di qualità, che offra buoni livelli salariali e buone condizioni di lavoro.

Negli anni recenti, l’attività di incubazione d’impresa per l’impresa sociale ha contemplato non solo supporti tecnici ma anche accesso a nuove opportunità e risorse; così, i partners locali hanno iniziato a considerare l’ammissione dei progetti all’attività dell’incubatore come un marchio di qualità, visto che il progetto deve passare attraverso processi di forte selezione.

L’incubatore per imprese sociali è stato creato quando non esistevano ancora né politiche pubbliche né definizioni comuni di imprese sociali. Così, non sono mancate le difficoltà: tra le **sfide** vanno considerate le tre seguenti, originate dall’inclusione dell’impresa sociale e dell’economia sociale nel piano di azione regionale concepito per tutte le tipologie d’impresa:

- 1) contemperare efficienza ed efficacia: performance economiche e responsabilità sociali;
- 2) accogliere qualunque condizione economica e ogni stakeholder;
- 3) consentire a progetti nati a livello locale di raggiungere scopi nazionali.

Per comporre abilità, esperienze e fondi, l’incubatore *Alter’Incub* ha realizzato una partnership a livello regionale e nazionale. Il piano di convogliare ricercatori nelle specializzazioni in innovazione sociale – generalmente non utilizzate per interagire con le imprese – è difficile da implementare; l’organizzazione di partnership sociali richiede tempo e l’incubatore deve ancora convincere i suoi partner che i progetti sociali innovativi richiedono tempi più lunghi e un più complesso *mentoring* rispetto ai progetti consueti, e deve convincere dell’opportunità di tali progetti nonostante i maggiori i costi di incubazione. Due nuove sfide si profilano oggi per il processo di incubazione delle imprese sociali e, dunque, per l’ecosistema relativo: a) un adeguamento della scala per la rete di incubatori richiede un rafforzamento della strategia di spin-off che richiede un complesso di condizioni non facile e lungo da realizzare; b) un adeguamento della scala per le imprese sociali già create implica la creazione di nuovi strumenti finanziari su misura.

L’attività dell’incubatore nell’ecosistema dell’economia sociale ha avuto grossi **impatti**:

- ha contribuito a definire l’innovazione sociale in Francia e a definire politiche regionali nazionali di supporto all’innovazione sociale;
- ha aiutato a ridurre la distinzione sistematicamente assunta tra imprese operanti nell’economia del sociale e della solidarietà da un lato, e il mondo delle imprese normalmente inteso; ha avuto un positivo impatto sulle strategie di sviluppo locale.

Analisi swot per l’ecosistema dell’economia sociale

Punti di forza	Punti di debolezza
Rete di partner locali.	Dipendenza finanziaria dalle istituzioni regionali ed europee.
Ecosistema con la prima rete francese di incubatori sociali.	Difficoltà nel reperimento di ricercatori in scienze umanitarie e sociali.
Riconoscimento nazionale.	Alti costi di incubazione.
Contributo decisivo al riconoscimento dell’impresa sociale e dell’innovazione sociale.	Rischi di sostituzione di progetti con limitati profitti da parte di altri con alto potenziale economico.
Visibilità internazionale.	
Opportunità	Minacce

<i>Lo schema europeo 2014-20 a favore dell'innovazione sociale.</i>	<i>L'incubatore per imprese sociali innovative crea tensioni all'interno del settore dell'economia sociale e della solidarietà perché mette in crisi paradigmi convenzionali e perché alcuni attori dell'ecosistema continuano ad avere una visione ristretta dell'imprenditoria.</i>
<i>Dinamismo della rete di incubatori dell'innovazione e di acceleratori.</i>	<i>Inadeguato riconoscimento dell'innovazione sociale e dell'impresa sociale nelle politiche pubbliche e nel mondo della creazione d'impresa.</i>
<i>Costruzione di una comunità di imprenditori sociali innovativi e di una tendenza a fare rete.</i>	<i>Pochi riferimenti finanziari dedicati alle imprese sociali.</i>
<i>Esperienze strutturate nella creazione di nuovi strumenti per sviluppare innovazioni sociali.</i>	

Lezioni apprese e condizioni per una potenziale replicabilità

L'incubatore per imprese sociali dell'ecosistema della regione Languedoc-Roussillon ha disegnato alcune lezioni dalla sua esperienza, lezioni che hanno consentito un miglior funzionamento delle successive esperienze di incubatori nelle due regioni del *Poitou-Charentes* e del *Rhones-Alpes*: 1) è stato necessario conoscere bene l'ambiente locale e regionale e avvantaggiarsi delle risorse locali già esistenti (partnership locali, infrastrutture, sussidi regionali); 2) è stato necessario acquisire abilità tramite il *mentoring*, l'accompagnamento; il successo dei progetti dipende dalla qualità dei *brainstorming* tra gli imprenditori e i loro mentori.

Le condizioni per la replicabilità

- Lo schema non può essere limitato alle imprese sociali nel settore dell'economia sociale e della solidarietà, ma deve includere il nuovo modello di impresa sociale riconosciuto dalla *Law on the Social and Solidarity Economy* del 2014;
- L'ecosistema dovrebbe basarsi su ampie partnership e costruire sinergie con gli schemi preesistenti;
- Le fasi di incubazione delle imprese sociali sono più costose, dato che i progetti socialmente innovativi richiedono più tempo per combinare i loro fini sociali con modelli efficaci di business;
- Vanno sviluppati indicatori di impatto di medio termine, dato che i progetti esigono di avere tempo sufficiente per divenire pienamente operativi.

Bisogni, soluzioni, logiche e risultati di azioni attuate da imprese sociali e solidali in Francia

Bisogni/opportunità	Soluzione	Logica	Risultati diretti e altri effetti
Quantitativi elevati di pesce distrutto a causa della mancanza di acquirenti nei porti di pesca. Perdita di potenziale aiuto alimentare.	Recupero di pesce fresco invenduto che viene trasformato in alimenti proteici di qualità e distribuito alle associazioni di aiuto alimentare.	Una nuova soluzione di fronte a un bisogno sociale male affrontato.	Partecipazione all'economia locale del settore della pesca: trasformazione del pesce, oltre 100 lavoratori formati nel commercio del pesce (il 60% trova lavoro dopo il contratto).
			Partecipazione all'aiuto alimentare sul territorio: 146 tonnellate di pesce ridistribuite alle associazioni di aiuto alimentare nel 2013.
			Coinvolgimento di una serie di attori: - Collaborazione con professionisti del settore della pesca: per forniture di materie prime, per attività in pescherie. - Coordinamento con le associazioni di aiuto alimentare - Nuovi servizi rivolti ai beneficiari finali.
			962.700 beneficiari nel 2018 (porzione di 150gr); 1100 tonnellate di pesce distribuite alle associazioni di aiuto alimentare dal 2011 al 2018; Dal 2004, oltre 1.900.000 kg di pesce sono stati ridistribuiti alle

			reti di aiuto alimentare nel territorio, rappresentando circa 13milioni di porzioni.
--	--	--	--

Riferimenti:

AVISE 2015, Mode d'emploi. Innovation Sociale

<http://dx.doi.org/10.1787/9789264268500-en>

<http://www.esspace.fr/chiffres-de-l-ess.html>

Matarin A. 2017, *Les chiffres clés de l'Economie sociale et solidaire* Observatoire National de l'ESS (CNCRES)

Navarro, Gibaja, Bilbao-Osorio, Aguado 2007, *Regional innovation systems in EU-25. Towards a typology based on economic development and innovation*, paper

OECD/EU 2017, *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*, OECD, Paris

Regional Innovation Scoreboard 2019

Ue Commission 2018, *SBA Fact Sheet France*

4. LA REPLICABILITÀ DELLE BEST PRACTICES

Analizzando le best practices riportate, si può considerare non facilmente replicabile il caso dell'*incubatore per imprese sociali* (Alter'Incub) realizzato nella regione *Languedoc-Roussillon*: le fasi di incubazione delle imprese sociali sono più costose, dato che i progetti socialmente innovativi richiedono più tempo per combinare i loro fini (sociali) con modelli efficaci di business; perché funzionassero le successive fasi di realizzazione della rete di incubatori sociali è stato necessario: 1) conoscere bene l'ambiente locale e regionale e avvantaggiarsi delle risorse locali già esistenti (partnership locali, infrastrutture, sussidi regionali); 2) acquisire abilità tramite il mentoring. Il successo di questi progetti dipende dalla qualità delle relazioni tra imprenditori e loro mentori. Inoltre, l'incubatore per imprese sociali della regione francese è stato creato quando non esistevano ancora né politiche pubbliche né definizioni comuni di imprese sociali; in realtà dove tali politiche siano già avviate, le sfide sopportate dall'*incubatore di incubatori* della *Languedoc* (1. contemperare efficienza ed efficacia: performance economiche e responsabilità sociali; 2. accogliere qualunque condizione economica e ogni stakeholder; 3. consentire a progetti nati a livello locale di raggiungere scopi nazionali) potrebbero risultare da un lato più facili da sostenere (in quanto alcune problematiche sono già state affrontate e risolte), dall'altro più difficili, per la necessità di riformulare le strategie esistenti.

I *trofei* istituiti dalla regione *Île de France* per *l'innovazione digitale nell'istruzione superiore* a sostegno dei processi di ammodernamento delle strutture e dei contenuti formativi nell'istruzione superiore, così come altre misure poste in campo dalla regione, non sembrano facilmente replicabili, in quanto legati all'immagine dell'ecosistema, *estremamente rinomata* nel caso considerato (l'Île de France coincide con Parigi). Misure specifiche legate ad una forte immagine (come potrebbe essere ad es. il sostegno di giovani artisti in campo musicale da parte di un distretto affermato nella produzione di strumenti musicali) sono note e diffuse nei contesti italiani; non sembra però facile configurarne contemporaneamente così tante, e integrate tra loro, come avviene nell'ecosistema dell'Île-de-France.

Un *Fondo di fondi* pubblico che sostenga la creazione di fondi di venture capital che investano in start-up come avviene a Barcellona, è diretta espressione della capacità di raccogliere finanziamenti di capitale di rischio e quindi dell'attrattività esercitata da quell'ecosistema su diversi piani (economico, imprenditoriale, concorrenziale, infrastrutturale e agevolativo). Oltre a tali vantaggi, però, questa realtà esercita attrazione anche sul piano culturale e sociale, grazie ad un dinamismo invidiabile nelle pratiche sportive, culturali, dell'intrattenimento, della logistica e dell'accessibilità.

Il programma *go-cluster* del Ministero federale dell'economia e dell'energia che caratterizza la realtà tedesca di Mannheim, riunisce un centinaio di cluster all'avanguardia nei processi di innovazione e rappresentativi della diversità tecnologica nell'industria del paese. La partecipazione al programma offre una serie di vantaggi ai cluster di innovazione, ai loro attori e ai partner che supportano i cluster: certificato di qualità ed efficienza; visibilità nazionale e internazionale, attività di rete, diritto a richiedere fondi, ecc. Alla luce dell'esperienza del *cluster medicale* di Heidelberg – Mannheim che ne ha mostrato la capacità di valorizzare contenuti professionali storicamente sedimentati (manifattura di precisione ereditata dall'orologeria) e scientificamente sviluppati (alto livello di formazione professionale e denso tessuto di istituzioni pubbliche/private destinate a ricerca e all'innovazione), la replicabilità della strategia e della misura sembra elevata, in considerazione del grado di avanzamento nelle politiche di cluster che si riscontra in Italia, dei contenuti professionali sedimentati e del tessuto di università e centri di ricerca/sperimentazione nelle aree più industrializzate del nostro Paese.

Smart District ha come obiettivo principale nella regione di Dublino (ma anche nella realtà di Barcellona) di far interagire PMI, residenti e rappresentanti del governo locale *che si trovano ad affrontare sfide*, con aziende tecnologiche *che possono risolvere queste sfide*. Gli Smart District collegano questi gruppi in modo che possano trovare soluzioni innovative, testarle e migliorarle sinergicamente. Le condizioni per la replicabilità di tale strategia, definibile di *logistica integrata e di creazione di un contesto integrato di servizi sia a valenza urbana residenziale, sia a valenza commerciale e produttiva*, sono abbastanza difficili: non è

facile per realtà urbane che si vogliano ispirare al caso di Dublino (e di Barcellona) trovarsi a disporre contemporaneamente di un'immagine di ecosistema già particolarmente affermato sugli scenari globali, così come della presenza di università e centri di ricerca leader, di quartieri già dinamici per la compresenza di aziende globali, di siti moderni e di connettività di altissimo livello. Le nostre realtà urbane sono spesso troppo piccole per poter ambire a tali condizioni; se considerate in sinergia tra loro, tuttavia, la replicabilità della strategia Smart District potrebbe aumentare in misura rilevante.

Il *fondo per le giovani aziende innovatrici* dell'ecosistema di Helsinki è indirizzato alle startup con maggiori potenzialità di sviluppo: le particolari condizioni per valorizzare le risorse umane interne e provenienti dall'esterno che caratterizzano l'area di Helsinki, sono date dalla diffusione delle università e delle imprese di piccola dimensione, così come dalla capacità di avvalersi della dotazione di risorse naturali e dalla capacità di monitorare gli effetti delle strategie e delle politiche intraprese in precedenza per poi procedere con naturalezza a eventuali correzioni e raffinamenti. La fittissima presenza di centri universitari e il diffusissimo elevato livello di scolarizzazione, unitamente alla grande apertura sociale della popolazione, in gran parte di provenienza esterna, e alla grande disponibilità di ambiti naturali di rilievo, sembrano costituire una dotazione non facilmente replicabile in altri ambiti di diversa estrazione culturale e antropologica. La connotazione della misura, tuttavia, si presta ad adattamenti che possono avvenire anche in ambiti come quelli nazionali: vale anche per l'Italia l'opportunità di enucleare iniziative politiche esclusivamente mirate all'imprenditoria ad alta crescita, che siano in grado di sostenere lo sviluppo delle stesse per il tramite di strumenti finanziari (incentivi fiscali) e non finanziari (programmi di R&S, protezione della proprietà intellettuale, attività di innovazione e supporto delle infrastrutture, per accrescere sia la domanda che l'offerta inerente l'innovazione). Particolare attenzione riveste l'interesse del governo in tema di attività a sostegno dell'innovazione imprenditoriale, in quanto l'esecutivo gioca un ruolo fondamentale: il partenariato pubblico-privato resta ad oggi risolutivo per rendere effettive e reali le politiche a sostegno dello sviluppo, soprattutto delle PMI.

Start-up Slovenja ha creato una rete di supporto globale per la costruzione e il lancio di start-up, le quali ricevono anche formazione e tutoraggio intensivi, sovvenzioni e prestiti (risorse raccolte specie nei mercati dei capitali di rischio ma anche con alcuni casi di crowdfunding). Organizza eventi internazionali e svolge azione di lobbying. La partecipazione cercata e ottenuta nei soggetti potenziali dello sviluppo per la determinazione delle aree prioritarie di intervento e la metodologia utilizzata, orientata al confronto con i Paesi concorrenti, alla selezione delle imprese ad alto tasso di crescita e al loro coinvolgimento nei processi di sostegno mirato alla competitività, mostrano capacità di confrontarsi con le esperienze esterne e di aggiustare strategie e strumenti all'ampiezza degli obiettivi e al loro evolversi nel tempo. Per questi motivi, le condizioni per la replicabilità da parte di altri ecosistemi appaiono raggiungibili in quanto legate non tanto alla disponibilità di particolari risorse o competenze, quanto, piuttosto, alla volontà e al metodo messi in opera con rigore per perseguire più elevati livelli e ritmi di sviluppo e maggiore equilibrio territoriale.

Con la strategia *land of founders* il governo austriaco ha assunto l'obiettivo di configurarsi come il paese più adatto ai fondatori di imprese in Europa entro il 2020 ; *land of founders* prevede cinque principali aree di intervento e 40 misure individuali: tra cui un pacchetto di sostegno all'avvio di impresa con un volume di 185 milioni di euro, un visto di avvio per i fondatori internazionali di impresa, una riduzione dei costi del lavoro non salariali durante i primi tre anni, nonché fondi per *business angel*, ecc. La strategia di fondo per tutte queste misure è puntare alla *crescita culturale dell'ecosistema* in cui si vogliono far crescere le PMI. Di recente si sono attuate misure strategiche significative dal lato dell'istruzione e della formazione: con VET (Vocational Education and Training) e il governo federale ha introdotto numerosi nuovi programmi di formazione IFP (istruzione e formazione professionale). Il governo ha inoltre annunciato una valutazione di tutti i profili professionali relativi all'orientamento alle competenze e alle abilità *future*. Verrà elaborata una strategia globale di IFP per la formazione dei futuri lavoratori qualificati, che comporterà nuovi tipi di doppia formazione e curricula, nonché l'adattamento del sistema di doppia istruzione ai requisiti di digitalizzazione. La replicabilità di una tale strategia appare legata alle capacità di governance ed è altamente auspicabile per le nostre realtà territoriali.

Fideiussioni per PMI: ne sono beneficiari in Svizzera PMI, artigianato, start-up; le misure attuate riguardano fideiussioni per crediti bancari fino a un massimo di 1 milione di franchi. Le cooperative di fideiussione, sostenute dalla Confederazione, attualmente sono tre più una nazionale dedicata alle donne: BG Mitte, cooperativa di fideiussione per PMI; CF OST-SUD, cooperativa di fideiussione per PMI; SAFFA, cooperativa di fideiussione delle donne; Cautiounnement romand. La replicabilità di tale strumento appare praticabile in ragione della forte presenza nel nostro Paese di piccole imprese in forti difficoltà nell'ottenere finanziamenti bancari.

Il sostegno alle startup che caratterizza l'ecosistema della Lituania (sostegno fondato su tre strumenti: *Startup Lithuania*, per la creazione di imprese, *SEB innovation center* per l'innovazione con spazi di co-working per organizzazioni fintech e *start-up Visa* che intende attrarre imprenditori ambiziosi dall'estero) punta sui fattori di base della creazione di talenti, attraverso adeguate strutture per la formazione e la ricerca, e della grande attenzione a fattori di contesto, quali l'efficienza dei servizi pubblici e delle infrastrutture.

Innovation vouchers è una misura che caratterizza sia l'ecosistema di Praga sia quello di Vilnius: utilizzati dalle imprese e orientati all'aumento della domanda da parte delle imprese per gli istituti di ricerca, perseguono una maggiore funzionalità delle procedure interne e delle regole relative alla collaborazione tra ricercatori e aziende. Implementati in una prima regione hanno rapidamente ispirato altre regioni della Repubblica Ceca. Il fatto che il maggior numero di aziende che ha utilizzato i voucher per l'innovazione, operi principalmente nelle *produzioni di macchinari* oltre che nel settore ICT, induce a ritenere ampia la replicabilità dello strumento nelle aree del nostro Paese. La lezione appresa è quella mutuata dalle altre economie del Nord Europa che puntano con particolare decisione alla ricerca dotandosi di istituzioni orientate a interagire tra loro per valorizzare le risorse del Paese. La replicabilità delle soluzioni attuate dalla Repubblica Ceca sembra condizionata dalle ottime condizioni macro del Paese (crescita Pil, bassa disoccupazione, basso debito pubblico) che, unitamente alla scolarizzazione elevata e alle tradizioni culturali e produttive, consente di mantenere condizioni particolarmente favorevoli alle attività economiche.

Riferimenti

- Alumni A. M. 2015, *I modelli aziendali e operativi di IKEA: un abbinamento fatto in paradiso*, dicembre
- Ambasciata d'Italia - REP.CECA 2019, Overview dei rapporti con l'Italia
- Ambasciata d'Italia - REP.CECA 2019, Quadro macroeconomico della Repubblica Ceca
- AVISE 2015, Mode d'emploi. Innovation Sociale
- Brenta A. 2018, *Spagna, il gruppo Inditex (Zara) mantiene una regione*, ItaliaOggi, 20 Marzo, pag.12
- Brokeš F. 2019, Czech Republic — EU7 innovation leader by 2030
- Carbone G. (2019) H&M, la nuova collezione dal sapore cinese
- Cartagine A. e Raffone A.M. (2019) Barcellona città all'avanguardia tra innovazione e tecnologia
- Casadei M. (2019) H&M, un milione di euro per i nuovi talenti green, ilsole24ore, 28 agosto
- Chiffres-clés de la région Île-de-France 2019
- Cicala M. 2016, Storia di Amancio Ortega: da Zero a Zara, Il Venerdì 12 gennaio
- Clean Clothes Campaign 2018, *H&M. Le promesse non bastano: i salari restano di povertà. Risultati dell'indagine sulle retribuzioni corrisposte dai fornitori strategici di H&M*, campagna "Turn Around", Edizione italiana a cura della Campagna Abiti Puliti, Traduzione: Ersilia Monti H&M!
- Comitato economico e sociale europeo (2017), *Valutazione intermedia del meccanismo per collegare l'Europa (ex Città intelligenti)*, RELAZIONE INFORMATIVA, Sezione TEN Relazione sul progetto Città intelligenti
- Commissione Europea 2017, Settima relazione sulla coesione economica, sociale e territoriale. *La mia regione, la mia Europa, il nostro futuro*
- Cornell University, INSEAD and WIPO (2019); *The Global Innovation Index 2019: Creating Healthy Lives—The Future of Medical Innovation*, Ithaca, Fontainebleau, and Geneva
- Cutrini E. 2019 "Disparità regionali e cambiamento strutturale in Europa dopo la grande crisi del nuovo secolo", in Bellandi M., Biagi B., Faggian A., Marrocu E., Usai S. (cur) 2018, Percorsi di sviluppo regionale oltre la crisi, FrancoAngeli, Milano
- De Francesco 2015, *Modelli di business nel settore moda: il caso Zara*, tesi di laurea, UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PISA
- ESEI International Business School Barcelona, 2019, *Barcelona's fast-growing innovation and business districts*
- EU StartUp Monitor 2018 Report
- Europe's startup hub - it's not where you think, 2019, Start Your Engines
- European Commission 2018 *SBA Fact Sheet*
- Franceschini E. 2104, *Irlanda, un paradiso fiscale perduto. Il "double Irish" non viene più servito*, Affari&Finanza, La Repubblica, 10 novembre
- Government of the Czech Republic, Department for Analysis and Coordination of Science, Research and Innovation 2016, *National Research and Innovation Strategy for Smart Specialisation of the Czech Republic (National RIS3 Strategy)*
- GTAI (2018) The Medical Technology Industry in Germany
- H&M Group, *Sustainability Report 2018*

- Helsinki-Uusimaa Regional Council 2015, Smart specialisation in the Helsinki-Uusimaa Region - Research and Innovation Strategy for Regional Development 2014-2020;
- Helsinki-Uusimaa Regional Council 2018, The Helsinki-Uusimaa Regional Programme 2.0
- Innovating for Sustainable Growth: A Bioeconomy for Europe. European Commission, 2012
- Invest Lithuania 2019, Lithuania attracts record number of investment projects in 2018 as ecosystem diversifies and matures Jan 15
- Lima R. 2018. "Human Capital for Economic Growth: Moving Toward Big Data" in Bellandi M., Biagi B., Faggian A., Marrocu E., Usai S. (cur) 2018, *Percorsi di sviluppo regionale oltre la crisi*, Franco Angeli, Milano
- Lithuanian Bioeconomy Development Feasibility Study, Akademija, Kauno r. 2017
- Matarin A. 2017, *Les chiffres clés de l'Economie sociale et solidaire* Observatoire National de l'ESS (CNCRES)
- Matulovaa P., Stemberkovaa S., Zdraleka P., Maresovaa P., Kucaa K., 2015, *Innovation vouchers as a segment of regional innovation strategy*, Procedia Economics and Finance 26 (2015) 842 – 848 (University of Hradec Kralove, Faculty of Informatics and Management, Hradec Kralove, Czech Republic)
- Mombelli A. 2019, I boccioli più promettenti del vivaio delle start-up svizzere, Swissinfo.ch
- Navarro, Gibaja, Bilbao-Osorio, Aguado 2007, *Regional innovation systems in EU-25. Towards a typology based on economic development and innovation*, paper
- OECD/EU 2017, *Boosting Social Enterprise Development: Good Practice Compendium*, OECD, Paris
- Onida F. 2016, "Dai distretti agli ecosistemi innovativi", Lavoce.info 22 marzo 2016
- Pacione Di Bello G. 2018, *L'Irlanda è un paradiso*, ItaliaOggi, 27 luglio
- Petruzzello E. 2016, *Ricominciare all'estero, la scelta migliore in Europa è la Repubblica Ceca*
- Portale PMI per le piccole imprese, *Sostegno al finanziamento da parte dello stato*
- Rapporto del Consiglio Federale 2017, *Giovani imprese a forte crescita in Svizzera, Berna, 29 marzo 2017*
- Regional Innovation Scoreboard 2019*
- Ribes L.M. 2018, *Zara reinventa la vendita nel fast fashion retail*, Gdoweb n.18
- Scarci E. 2012, *Ventiquattro fornitori per tutti i target di prodotto*, Ilsole24ore - Impresa e territori, aprile
- Slovenia's Smart Specialisation Strategy S4*
- The Global Innovation Index 2019 IDENTIFYING AND RANKING THE WORLD'S LARGEST SCIENCE AND TECHNOLOGY CLUSTERS*
- Torslov, Wier e Zucman 2019, *The missing profits of the nations*
- WIPO Statistics Database 2019 The Global Innovation Index 2019, Special Section: *Cluster Rankings*