



ESTRATTO

REPORT

Studio di fattibilità del Polo di Sesto all'interno del sistema fiorentino di incubazione

BOZZA 03 – 27/05/2009

Il presente report è stato realizzato dal Consorzio Universitario in Ingegneria per la Qualità e l'Innovazione (in breve QUINN) per conto della Provincia di Firenze, quale deliverable finale dell'intervento di redazione di un rapporto su modelli di servizio e di governance del Polo di Sesto Fiorentino all'interno del sistema fiorentino di incubazione.

Il presente lavoro è di proprietà esclusiva della Provincia di Firenze. Le modalità di riproduzione dovranno però essere concordate con QUINN e dovranno essere in osservanza del diritto di autore.

ESTRATTO

gli obiettivi del progetto

Il seguente rapporto contiene indicazioni operative inerenti il nuovo Polo di Sesto Fiorentino, all'interno del sistema fiorentino di incubazione. In particolare analizza, attraverso l'approfondimento di esperienze italiane ed europee realizzato mediante lo studio di fonti documentali e interviste dirette, i seguenti temi:

- Piano di offerta dei servizi,
- Modello di offerta dei servizi,
- Sinergie da realizzare, anche in termini di integrazione con strutture esistenti,
- Modello di *governance*.

[...]

[...] Sinergie da realizzare

Introduzione

Il Polo di Sesto all'interno del sistema fiorentino di incubazione è il risultato di una partnership strategica tra vari soggetti:

- Università di Firenze
- Regione Toscana
- Provincia di Firenze
- Camera di Commercio di Firenze
- Comune di Firenze
- Comune di Sesto Fiorentino.

Da parte sua, l'Università di Firenze ha ufficialmente investito la Fondazione per la Ricerca di un ruolo di snodo nella gestione dell'Incubatore, dovendo svolgere, nelle parole del Magnifico Rettore alla inaugurazione, una attività di "coordinamento nella gestione".

Ciascuno di questi soggetti ha interessi diversi nella gestione e nel successo dell'Incubatore e apporta competenze e risorse differenziate.

L'esperienza internazionale mostra che occorre raggiungere un bilanciamento tra esigenze di partenariato e di coinvolgimento istituzionale ed esigenze di managerialità e di orientamento ai risultati.

Sulla base di questi elementi il presente rapporto fornisce indicazioni sul ruolo che ciascun soggetto dovrebbe giocare nell'architettura e nella operatività dell'Incubatore.

Occorre notare che l'Accordo di programma che ha dato origine alla struttura dell'Incubatore di Sesto deve essere, per sua natura, rinegoziato tra le parti, avendo come obiettivo globale la progettazione e la gestione del sistema metropolitano di incubazione, includendo in esso anche le strutture di Brozzi e di Pianvallico.

[...]

In questa prospettiva saranno ricercate opportune sinergie con la costituenda struttura di Prato, a cura del CREAF, in ragione delle molteplici collaborazioni esistenti con l'Università di Firenze.

Il presente progetto sarà di supporto alla fase di rinegoziazione e aggiornamento strategico e operativo dell'accordo tra le parti.

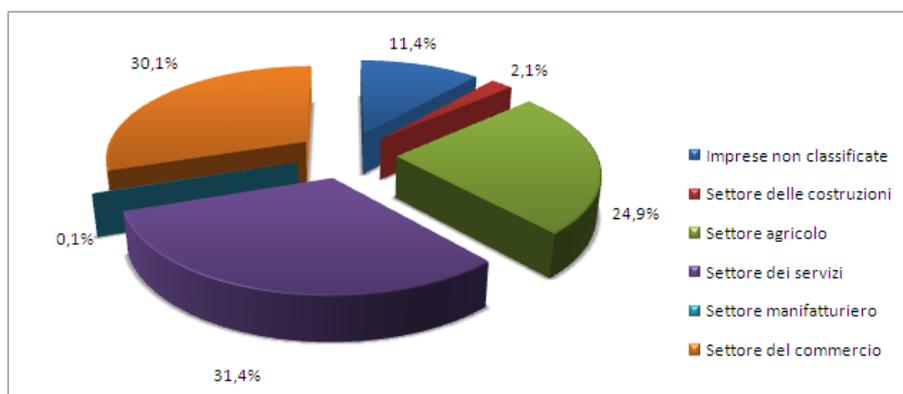
[...]

Analisi del contesto socio economico di riferimento

Il comune di Sesto Fiorentino si inserisce in un'area caratterizzata dalla presenza di numerose e importanti attività industriali come il tessile e l'abbigliamento, la pelletteria, la meccanica e la chimica farmaceutica che nel loro complesso, secondo i dati IRPET, contribuiscono per un 24% del valore aggiunto del SEL. Come per gran parte del resto della Toscana il settore terziario rappresenta il principale motore di attivazione economica. Il settore dei servizi produce, sempre secondo dati IRPET, il 76% del valore aggiunto dell'area.

Il comune di Sesto Fiorentino si estende su una superficie di 49,03 kmq con una popolazione che ammonta a circa 47.000 abitanti ed una densità abitativa di circa 960 ab/kmq. La produzione della porcellana e della ceramica a Sesto Fiorentino caratterizza il distretto da molti anni. Intorno al 1960 si assiste ad un processo di diversificazione produttiva che conduce ad un ridimensionamento di quello che, solo fino al decennio precedente, era considerato il settore trainante dell'intera economia di Sesto.

Il decennio degli anni '70 è invece contraddistinto da una sostanziale stazionarietà del settore, anche se l'assetto economico complessivo assume una struttura diversa da quella del decennio precedente. Questo si riscontra da un'analisi svolta dal Comune di Sesto Fiorentino. Da uno sviluppo delle imprese, continua lo studio *“si riscontra un loro ridimensionamento soprattutto delle imprese di maggior dimensione e alla crescita del numero delle aziende di piccolissime e piccole dimensioni. Il Comune di Sesto Fiorentino è parte della Provincia di Firenze dove si concentra l'eccellenza della produzione "made in italy" che viene esportata in tutto il mondo. Pelletteria e abbigliamento, farmaceutica, artigianato artistico, costituiscono l'asse portante dell'industria fiorentina, il quale si presenta come il terzo polo industriale italiano per numero di imprese presenti sul territorio. L'economia è caratterizzata da una intensa rete di piccole e medie imprese, integrate con aziende di dimensioni più grandi. L'economia di Sesto Fiorentino si configura attualmente è caratterizzata da una molteplicità di attività, come mostra il grafico seguente.”*



Il sistema produttivo di Sesto Fiorentino (Stefano Bini, Marzo 2007)

Nell'economia di Sesto Fiorentino le imprese manifatturiere e commerciali costituiscono parti molto rilevanti dello scenario economico del comune, tuttavia si riscontra anche un forte peso del terziario e assai presente è il settore delle imprese di servizi. Si rileva poi un discreto numero di imprese edili ed un limitato numero di aziende agricole. La presenza inoltre di insediamenti universitari e di ricerca, Poli Scientifici e Tecnologici offre opportunità di sviluppo socio-economico per l'intero contesto locale.

Nelle prossimità di Sesto Fiorentino sorgono vari centri di ricerca tra i quali possiamo indicare: l'ENEA, il Consorzio interuniversitario nazionale per la scienza e la tecnologia dei materiali, il CNR, l'ISFAR srl Firenze Istituto pedagogia, l'INFN Firenze, il Centro interuniversitario di aerodinamica delle costruzioni ed ingegneria del vento, l'Incubatore di Firenze, il Polo scientifico e tecnologico Firenze, il Centro servizi EFD srl Ricerche tendenze moda, Descanso-Centro internazionale di ricerca formazione documentazione, l'Istituto nazionale di statistica, l'Istituto ricerca e formazione, l'Istituto superiore formazione aggiornamento e ricerca srl, Prato Ricerche, la Next Technology tecnotessile società nazionale di ricerca, l'IRIS - Istituto ricerche interventi sociali, l'INFM ed il CNR - Istituto biologia, biotecnologia agraria.

La presenza di questi centri di ricerca congiuntamente alla riorganizzazione delle partnership di collaborazione finalizzata allo sviluppo dell'area di Sesto Fiorentino che vede partecipare l'incubatore, la Regione, la Provincia il Comune e altri soggetti operanti nel territorio, costituiscono le nuove sfide della zona.

Una prima cooperazione potrebbe realizzarsi tra incubatori sotto forma di rete e partnership, con l'organizzazione di tavoli di incontro, lavoro comune, confronto e collaborazione. Si pensa all'incubatore di Firenze, all'incubatore del Mugello e a CREAM. Attività del genere vengono sostenute e attuate anche a livello nazionale sia su iniziativa ministeriale sia su iniziativa delle stesse strutture di incubazione. Tale cooperazione dovrebbe estendersi poi a rete alle altre realtà e soggetti operanti nel territorio.

Si parla da anni in Europa di approccio bottom-up e di coinvolgimento in partnership territoriali dei soggetti operanti in un determinato territorio, questo al fine di uno sviluppo duraturo e partecipato dalle varie realtà presenti in un'area ed esportabile, nel senso di esperienze proponibili in contesti diversi. Molti passi avanti sono stati fatti in questo senso anche se in Italia varie iniziative non sono ancora mature per porre in essere uno sviluppo capace di reggersi autonomamente da finanziamenti pubblici italiani ed europei. In altri casi si assiste ad una dinamica maggiore nei distretti e nei centri produttivi che fa ben pensare per un ulteriore rilancio della economia di quella zona e di settori riorganizzati e rinnovati con nuove ed avanzate tecnologie e ricerca. Si prospettano quindi cambiamenti in tanti settori tradizionali di produzione e maggiore cooperazione sistemica a livello prima locale poi italiano ed infine europeo. L'innovazione passa per canali diversi anche se simili e congiunti allo sviluppo locale di un'area, essa prende l'avvio in sede internazionale e si avvalorava con ricerche, studi ed eccellenze

scientifiche di livello globale. Queste esigenze di innovazione presenti anche in Italia sono sopperibili con una studiata programmazione di ricerca di partner ed esperienze estere e con la costruzione di reti e centri di raccordo anche divulgativo e di cooperazione che spesso sono incoraggiati dalla cooperazione in campo di ricerca ed in tanti altri settori anche a livello europeo da anni con programmi quadro e finanziamenti che agevolano la cooperazione e sopperiscono alle mancanze di un sistema Europa che da anni ancora stenta a partire in molte realtà dell'Unione.

Lo sviluppo locale, nonostante lo scambio di esperienze e di buone prassi, passa però dalla specificità di tempo e di luogo e da sistemi sociali complessi nelle loro parti e nella interazione tra di esse. Occorre pertanto una notevole conoscenza del territorio per fare sviluppo e una dinamicità di impostazione che spesso mancano in molti contesti economici.

Si aprono in questo quadro molti scenari di interazione tra vari settori che spesso mancano di sistematicità ed organizzazione in un contesto che va cambiato per modo di fare sviluppo e coordinato secondo dinamiche semplici ed elastiche, facili da mettere in opera e flessibili ai cambiamenti di scenario. Per questo servono interazioni e coordinamento tra soggetti del territorio ma anche tra operatori di settori diversi da quelli tradizionalmente legati. Si parla in questo caso di intrasettorialità che spesso viene spronata e incoraggiata anche in ambito europeo per le dinamiche di settore ormai obsolete e che necessitano innovazioni di processo e di prodotto.

Non è questa la sede per approfondire tali argomenti anche se si rileva la necessità di fare sistema anche tra realtà dissimili ed appartenenti a distretti e realtà socio economiche differenti. Come evidenzia il Programma regionale di Sviluppo 2006-2010 della regione Toscana: nella regione la globalizzazione ha modificato con forza lo scenario politico e sociale ed economico mettendo in crisi posizioni che apparivano consolidate in varie parti del continente e nel resto del mondo. Sul piano economico, le tensioni derivanti dalla globalizzazione si riflettono sui sistemi produttivi e sui livelli occupazionali dei vari settori e si riscontra una effettiva debolezza delle politiche industriali a livello europeo e nazionale che vanno affrontate in complessi processi di adattamento ai nuovi equilibri internazionali.

I tratti caratteristici dell'economia sestese evidenziano, come riportato in varie sedi di analisi, un intenso dinamismo imprenditoriale che caratterizza quest'area, la persistenza di un clima sociale improntato alla coesione e l'integrazione in virtù di tradizione socio-politiche comuni, la presenza di istituzioni di governo locali che storicamente godono di un ampio consenso e il progetto in atto fra i Comuni dell'area per la realizzazione di un maggiore coordinamento tra le loro iniziative e le loro politiche territoriali attraverso l'istituzione della cosiddetta "Città della Piana (Bini, 2007). Tali punti di positività dovrebbero essere sfruttati per la creazione di sinergie sul territorio che a loro volta potrebbero entrare in contatto con sistemi più strutturati come quello pisano e fiorentino di incubazione, la ricerca universitaria presente in Toscana, il sistema imprenditoriale, sostenuto anche dalle camere di commercio, la pubblica amministrazione e le associazioni operanti sul territorio.

Infine, per quanto riguarda i distretti, anche per questa realtà si configurano e necessitano cambiamenti essendo essi in una fase che rischia oggi di trovarsi in difficoltà se non si adegua alle nuove forme di produzione transnazionale. Occorre, infatti, che i distretti in quanto sistemi collettivi di azione agiscano essi stessi attori dell'economia nazionale ed internazionale e che anticipino le imprese in questa nuova dimensione del loro agire. Da ciò dipende, in gran parte, la possibilità dei modelli di successo italiani di sopravvivere alle nuove regole della concorrenza internazionale.

In questa circostanza si fa ancora più urgente la necessità di sviluppare sinergie all'interno delle varie realtà locali e di coordinare questi sforzi di sinergie in un sistema ragionato di soggetti operanti congiuntamente a livello regionale, nazionale e poi europeo ed internazionale.

Sesto Fiorentino si colloca in questo contesto nel quale molte sfide sono state già affrontate, altre sono in fase di sistemazione e molte altre si aprono con i nuovi scenari di trasferimento tecnologico e messa in rete delle realtà e dei soggetti operanti nel territorio sestese. Siamo infatti in una fase di ripresa dell'economia di cooperazione fatta sempre più necessaria dalla crescente frammentazione negativa di molti distretti che si sono proiettati verso una settorializzazione troppo spinta e infruttuosa davanti alle sfide internazionali.

[...]

Sfide socio-economiche per le potenzialità del territorio

La vicinanza tra ricerca e mondo produttivo è una strategia vincente per superare la crisi e rilanciare il tessuto economico toscano. Questa strategia si estende a tutta l'Europa e in gran parte del mondo industrializzato in sede internazionale. Per questo nella Regione Toscana si necessita di investimenti importanti in nuovi modelli evoluti di distretto basati sul partenariato e su nuove realtà come gli incubatori di impresa finalizzati a rendere produttivo e proficuo il lavoro di governance e di investimento dei soggetti coinvolti nella riorganizzazione dei distretti e delle imprese così come delle filiere produttive presenti in Toscana.

Nella attuale fase dello sviluppo regionale della Toscana assume un ruolo centrale l'innovazione nei suoi molteplici aspetti. La scommessa delle politiche di sviluppo regionali e locali è in fatti quella di riuscire a innestare un dinamico processo innovativo ed un progressivo passaggio ad uno sviluppo basato sulla qualità di prodotto e di processo. E' inoltre correlato a tutto questo insieme di problematiche la necessità di inserire nel contesto toscano e locale una maggior dinamicità multisetoriale e trasversale che investa le varie realtà produttive e tenga conto delle emergenti urgenze che presenta un mercato globale. In questo contesto si riscontra l'esigenza di collaborazione e coordinamento con varie realtà presenti nello scenario europeo ed internazionale siano esse produttive o di ricerca. Questo dinamismo dovrebbe essere integrato da innovativi processi di sviluppo come si diceva trasversali e mulrisettoriali, dalla valorizzazione

delle risorse umane e delle reti esistenti tra sistemi produttivi locali ed imprese leader operanti nei settori non solo di riferimento per l'area d'interesse. Parallelamente le politiche di sviluppo dovrebbero essere orientate a progetti innovativi, integrate fra loro rispetto ai settori, agli attori, al territorio, in un'ottica di sistema e partnership territoriale, la quale può poi estendersi a livello nazionale ed europeo con contatti e cooperazione anche in sede internazionale. In questo contesto sono necessari sforzi di cooperazione e di dinamismo dei soggetti presenti sul territorio e una selezione delle politiche con una loro concentrazione su limitati obiettivi strategici volti a immettere innovazione nel sistema produttivo locale e regionale. E' indispensabile come spesso viene anche prospettato e sostenuto finanziariamente dall'Unione Europea creare una forte sinergia tra operatori pubblici e privati, enti statali e locali, banche e investitori, attori e soggetti di categoria ed altri soggetti del territorio, nazionali ed internazionali e strutturare in forme elastiche ma non disorganizzate un sistema di partnership operativa e gestionale, capace di gestire con la sua capacità innovativa la dinamica innovativa in tutte le sue diversità.

La qualificazione dello sviluppo regionale passa necessariamente per la strada dell'innovazione e del crescente coordinamento funzionale ed operativo con le aree più dinamiche di recente industrializzazione. In questo contesto si insediano nuove imprese ad alto contenuto tecnologico ed innovativo e la necessità di strutture idonee a supportare la loro nascita e crescita. A questi come ad altri processi di innovazione viene attribuito un ruolo chiave per la crescita economica del territorio toscano ma anche nazionale, insieme alle crescenti azioni di animazione del territorio, investimento in ricerca, dinamismo e sviluppo dell'imprenditorialità.

La realtà dinamica che si intende realizzare con questo nuovo modello di sviluppo prevede la sinergia tra nuove e vecchie realtà produttive e la cooperazione di sistema con i centri anche di studio e di settore operanti nel territorio non solo locale ma anche toscano, nazionale, europeo ed internazionale. Si possono così superare le barriere della settorialità e della specificità senza però proiettarsi in una sfera di generalità improduttiva. In quest'ottica nascono con la sinergia nuove filiere produttive fatte da soggetti appartenenti a diverse realtà di filiere già esistenti e cooperazione in ambito di innovazione e trasferimento tecnologico che danno valore aggiunto e innovazione stessa alla produttività dell'area.

L'incubatore come nuova realtà operante nel settore della creazione di impresa dovrebbe essere concepito con riguardo a queste dinamiche di settore economico-sociale fin qui sintetizzate ed essere strutturato come realtà aperta alla cooperazione tra vari soggetti del territorio operanti in diversi settori dalla finanza alla ricerca. E' con queste prospettive che si affronta la vera innovazione nel settore della imprenditorialità di nuova generazione e si formulano prospettive di lungo periodo per una proficua interazione tra attori locali e neo imprenditori. Con queste speranze di rilancio del tessuto imprenditoriale locale si vuole intraprendere la strada della innovazione di prodotto e di processo e la via dell'innovazione di settori ormai resi obsoleti, della riqualificazione produttiva dei processi e della qualità di prodotto. Si prospettano quindi interazioni tra imprenditori e neoimprenditori, tra filiere e tra realtà diverse operanti in settori affini e non affini ma che intendono essere partecipi dello sviluppo comune del territorio.

[...]

Il processo di generazione delle partnership

La partnership territoriale, così come è concepita dalla politica di sviluppo europea e da quella recepita ed attuata in molti ambiti dall'Italia corrisponde ad un insieme di partner pubblici e privati che elaborano congiuntamente una strategia e misure innovative per lo sviluppo di un determinato territorio.

Nella filosofia europea e da anni italiana, attraverso la partnership si è cercato di avvicinare al territorio i momenti decisionali facendoli nascere dalla stessa capacità degli operatori locali di organizzare e gestire lo sviluppo all'interno di un'area.

Questo significa ed ha significato in Toscana rovesciare l'impostazione finora data al modo di fare "politica" ed "economia" su scala locale ed avviare un processo di decentramento amministrativo capace di dar vita ad un sistema partecipato ed integrato di formulazione delle strategie e di gestione delle risorse pubbliche.

Questo processo che investe strutture e competenze, individua nelle partnership le sedi attraverso le quali realizzare interdipendenze intersettoriali ed intrasettoriali capaci di programmare un sistema di sviluppo.

L'aver usato il termine "sistema" non è casuale; infatti, la sfida più impegnativa che ci si è posti in Europa, attraverso la creazione di partnership locali in svariati programmi e politiche, è quella di realizzare uno sviluppo non solo e non tanto assimilabile alla sola componente produttiva quanto, soprattutto, ai fenomeni che fanno riferimento agli aspetti sociali, culturali, relazionali e politico-istituzionali di un territorio.

In quest'ottica l'attività di una partnership si caratterizza per la capacità di porre in essere azioni che siano in grado di: coinvolgere e responsabilizzare gruppi sociali, diffondere informazioni, animare il territorio, ottimizzare la programmazione e la gestione delle varie risorse presenti a livello locale, migliorare la qualità della vita, delle tecniche di produttività, coordinare e razionalizzare le potenzialità di un'area, ovvero, di dar vita ad un sistema di sviluppo duraturo ed integrato.

Se in taluni territori europei la prassi della partnership è stata introdotta dalla programmazione comunitaria, rappresentando un'innovazione in sé, in altri invece essa esisteva ben prima dell'attuazione delle politiche e delle iniziative comunitarie. In Francia esistevano da tempo concezioni di sviluppo sotto forma di partnership, in Austria ed in Svezia tale concezione di sviluppo è stata incoraggiata anche al di fuori delle politiche dell'Unione Europea ed integrata nelle pratiche e nelle politiche di sviluppo.

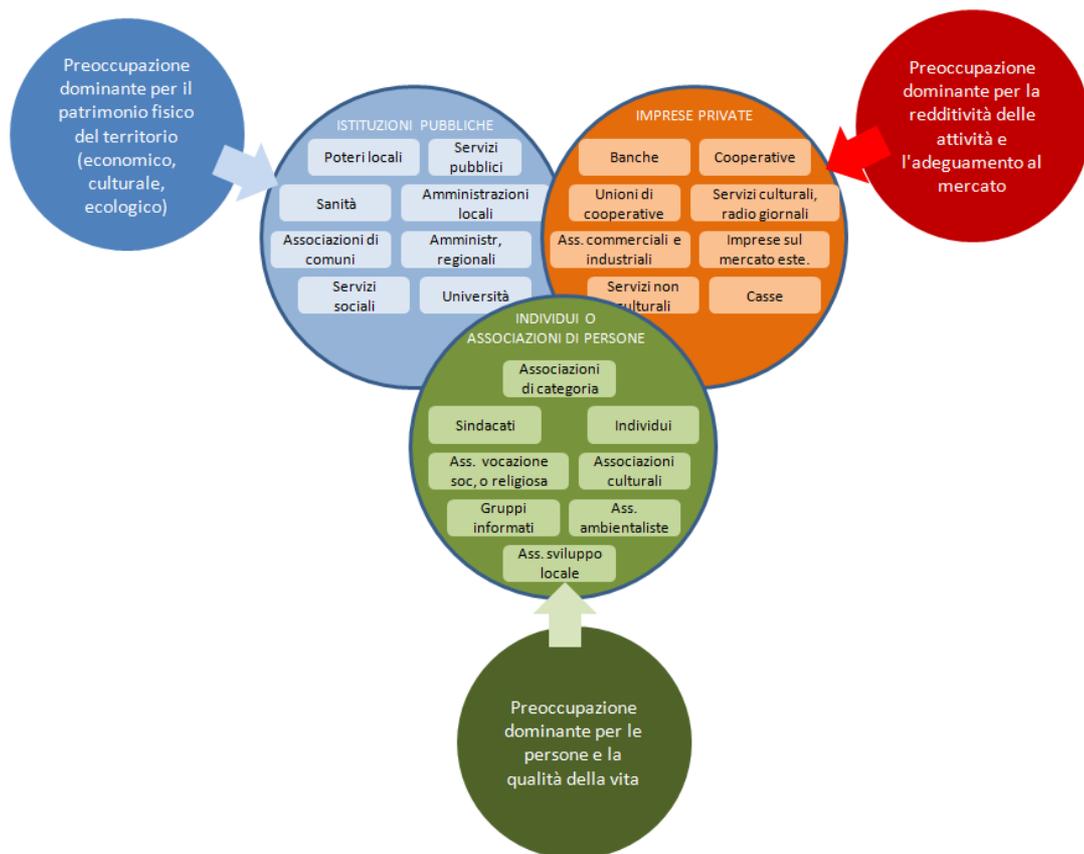
Da un punto di vista strutturale la partnership può assumere diversa fisionomia a seconda del contesto culturale, sociale ed economico in cui è chiamata ad operare, della natura giuridica, del numero dei partner e degli obiettivi che essa intende raggiungere.

Ciò nonostante dietro le diversità delle partnership locali esistenti in Europa in vari contesti di sviluppo è possibile rilevare tre impostazioni:

- partnership locali create su iniziativa di persone,
- partnership locali create su iniziativa di imprese,
- partnership locali create su iniziativa di poteri pubblici.

Per quanto concerne la composizione delle partnership le analogie sono invece dettate dalla co-presenza di soggetti pubblici e privati. Tale commistione dovrebbe facilitare, almeno per la fase di avviamento delle partnership, l'acquisizione di legittimità, di consenso e di rappresentatività della partnership all'interno del territorio. L'interazione tra pubblico e privato pone infatti la partnership come ente sintetico di una realtà territoriale.

A tal proposito in Toscana si riscontra una diversa gradazione della sinteticità rappresentativa di varie partnership operanti in diversi settori, in altri casi invece le partnership sono composte soltanto da un ristretto numero di operatori intorno al quale si articolano poi altre forme di collaborazione. Lo schema che segue esemplifica una potenziale composizione di partnership locale.



I partner potenziali della partnership locale

Da un punto di vista istituzionale in Italia queste forme di cooperazione attuano per molti aspetti le finalità del decentramento amministrativo e la filosofia di sviluppo bottom-up.

All'interno ed attraverso una partnership funzionante si può realizzare una partecipazione più immediata delle realtà locali alla vita pubblica del proprio territorio nel rispetto delle esigenze e delle diverse identità che lo contraddistinguono.

L'impostazione data dalle politiche dell'Unione Europea configura, in molti territori dell'unione, le partnership come soggetti privati che gestiscono fondi pubblici, perseguendo un obiettivo di natura pubblica: quello di promuovere lo sviluppo dell'area nell'interesse dell'intera collettività.

In Toscana la tipologia suggerita a titolo indicativo delle partnership è la società consortile a responsabilità limitata e sono soci di queste strutture gli enti pubblici ed i soggetti privati operanti nei vari territori.

La partnership si inserisce quindi in un territorio come soggetto giuridico nuovo permettendo di uscire dagli schemi tradizionali di rappresentatività. L'originalità di questa situazione è di fatto data non tanto dalla natura giuridica della partnership quanto dalla posizione che questa ricopre in un contesto già di per sé amministrato. Dotata di un proprio potere di programmazione e di risorse finanziarie all'interno di competenze di pertinenza di enti pubblici, la partnership introduce infatti nuovi elementi nelle consuetudini decisionali ed operative di un'area andando a modificare parzialmente le modalità procedurali ed i ruoli dei soggetti locali.

Nel contesto istituzionale toscano, per non vanificare il controllo pubblico sulla programmazione, ed allo stesso tempo non espropriare gli enti pubblici del loro diritto/dovere di amministrazione del territorio, l'attività della partnership si realizza spesso attraverso un complesso iter procedurale che, sebbene non realizzi un diretto rapporto tra partnership e UE come spesso è stato voluto dalla Commissione europea, ha però permesso di non snaturare la logica sottesa alla creazione delle partnership. Inoltre i comuni e gli altri soggetti pubblico-amministrativi soci e membri delle partnership concertano, in posizione paritaria rispetto agli altri soci, l'elaborazione di programmi di azione locale tramite convenzioni stipulate con le partnership e adempiono le funzioni di ente cassiere della partnership stessa. L'individuazione in presenza di finanziamenti degli enti pubblici come cassieri delle partnership ha permesso in molti casi in Toscana di risolvere il problema delle fidejussioni che si era reso necessario per la gestione anche di contributi comunitari.

In alcuni casi l'iter scelto in Toscana attribuisce alla regione e per delega alle province ed ai Comuni, il compito di esprimere solo un parere di conformità sulle azioni assunte dalle partnership.

Le fasi di questi iter prevedono in particolare istruttorie da parte delle province sulla conformità delle programmazioni e dei progetti della partnership alla programmazione provinciale e in alcuni casi di partnership giuridicamente più strutturate; i programmi di sviluppo sono soggetti a pubblicazione sul bollettino ufficiale della regione e sono sorte commissioni da compromessi tra province e regione, composte da funzionari di entrambe le amministrazioni, che esplicano un controllo/collaudato d'opera dei programmi di sviluppo e delle decisioni inerenti e la verifica della rendicontazione annuale relativa alle spese ammissibili delle partnership costituite.

In conclusione, la partnership nella base della concezione europea ed ora anche italiana è quindi un nuovo modo di concepire lo sviluppo, mediante un'impostazione plurisettoriale, frutto di

negoziati e di concertazioni tra vari operatori interessati ed un nuovo soggetto nel quadro anche istituzionale del territorio, che secondo il suo grado di rappresentatività può più o meno esercitare una forte influenza a livello locale estendendosi anche oltre il suo originario ambito di competenza.

[...]

Il ruolo dei soggetti nell'architettura e nell'operatività dell'incubatore

4.1 Il ruolo degli attori coinvolti nella gestione dell'incubatore

La rete di soggetti che sono coinvolti nelle fasi di progettazione, realizzazione e gestione del Polo di Sesto all'interno del sistema fiorentino di incubazione è composta dai seguenti attori:

- L'Università di Firenze, è il titolare della proprietà dell'infrastruttura che ospita oltre all'incubatore, un laboratorio, e due centri dedicati ad attività di eccellenza dell'università. E' deputato a mettere in contatto l'ente gestore dell'incubatore con i propri ricercatori e laboratori al fine di promuovere lo scouting di iniziative imprenditoriali di carattere innovativo.
- Gli enti locali (Regione Toscana, Provincia di Firenze, Comune di Sesto Fiorentino e di Firenze, CCIAA di Firenze) hanno partecipato al finanziamento della progettazione e parteciperanno al finanziamento della gestione dell'incubatore, al fine di valorizzare questa struttura quale volano di promozione di idee imprenditoriali innovative e a valenza tecnologica, anche in una logica sistemica di integrazione con le realtà esistenti di incubazione.
- La Fondazione per la Ricerca assicurerà la gestione operativa dell'incubatore e sarà titolare dei contratti stipulati con i soggetti ospitati presso la struttura. Metterà a disposizione il proprio staff per supportare il personale dedicato alle attività previste dal programma annuale di attività dell'incubatore e assicurerà l'integrabilità gestionale della struttura con le altre strutture esistenti.



Il ruolo degli attori di governo dell'incubatore

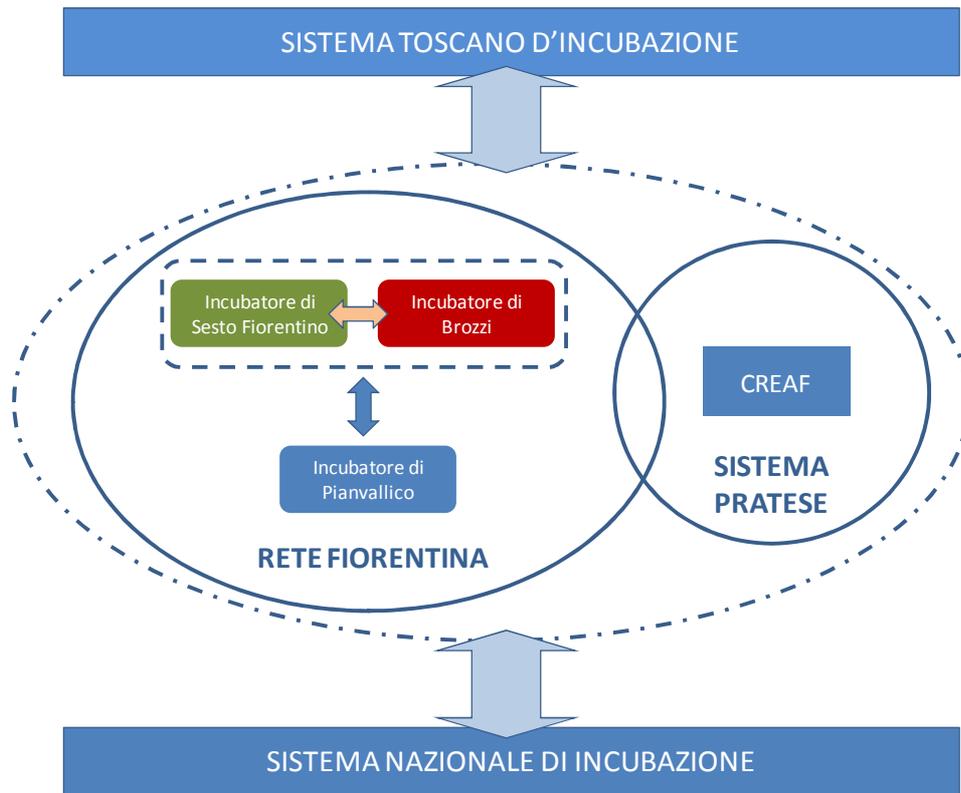
4.2 La rete degli incubatori fiorentini

La partecipazione a tutti e tre i progetti di attori in comune sia sul lato del supporto tecnico che da quello del contributo economico degli stessi, così come la necessaria logica di sistema che non può trovare limiti in confini di natura prettamente amministrativa, portano alla progettazione e la gestione di un vero e proprio sistema metropolitano di incubazione, includendo in esso le strutture di Brozzi, di Pianvallico e di Sesto Fiorentino.

In particolare per le strutture di Sesto Fiorentino e di Brozzi, la vicinanza territoriale suggerisce la ricerca di una progressiva integrazione secondo logiche gestionali giù anticipate che prefigurano un livello di condivisione di risorse e processi elevato. Si ipotizza quindi di giungere progressivamente ad un'unica gestione da parte della Fondazione per la ricerca secondo un approccio all'incubazione multi-sito.

Per motivazioni analoghe a quelle che portano all'idea di sistema metropolitano di incubazione si può concepire un sistema di relazioni che vede collegamenti stretti fra questo contesto e realtà analoghe nell'area vasta toscana così come nell'area senese e aretina, e, in una visione più vasta, con sistemi analoghi su scala nazionale ed europea.

Si richiama così il concetto dei sistemi aperti che risultano idonei a supportare lo sviluppo d'idee imprenditoriali basate necessariamente su una logica di networking.



La rete fiorentina di incubazione e il network di relazioni

[...] Modello di *governance*

1. Introduzione

Alla luce del percorso logico “Servizi da realizzare → Modello di offerta → Sinergie tra le risorse e competenze” si ipotizza una soluzione istituzionale e organizzativa che garantisca il bilanciamento tra le esigenze sopra indicate. Il modello di *governance* si ispira alle migliori esperienze esistenti.

2. Soluzione istituzionale

Per la gestione dell'incubatore e quindi per la gestione del rapporto contrattuale con i soggetti ospitati presso di esso si ipotizza una struttura organizzata nei seguenti ruoli operativi, già delineati al capitolo 3 della Parte Seconda compatibile con una progressiva integrazione fra strutture secondo un modello gestionale multi-sito:

- Comitato di gestione
E' un organo di rappresentanza di tutti i soggetti finanziatori e promotori del sistema d'incubazione territoriale, con compiti di indirizzo, supervisione e controllo. Si riunisce almeno due volte all'anno e delibera a maggioranza qualificata in base ad uno specifico regolamento di funzionamento che contempla anche l'identificazione di strategie differenziate di targeting delle strutture gestite.
- Direzione scientifica dell'incubatore (del sistema d'incubazione in una logica d'integrazione di strutture)
- E' alle dirette dipendenze della Fondazione per la ricerca. Propone, in collaborazione con la direzione operativa, le strategie di gestione e sviluppo dell'incubatore, da sottoporre al Comitato di Gestione. Sovrintende alla gestione dei rapporti con i rappresentanti degli altri incubatori fiorentini, così come con gli altri network con cui potranno essere attivate collaborazioni.
- Direzione operativa
Ha un ruolo di carattere organizzativo della struttura e consulenziale rispetto alle imprese ospitate, quindi si presuppone un'esperienza pluriennale nella gestione delle organizzazioni private. Gestisce i rapporti con i membri del comitato di gestione nonché con i rappresentanti delle aziende ospitate.
A fianco di questo compito associa quello di coordinamento dell'attività di consulenza alle imprese ospitate presso l'incubatore.

➔ Segreteria

Supporta operativamente la direzione dell'incubatore e la direzione operativa. Fornisce servizi amministrativi e di segretariato alle imprese ospitate. Gestisce la comunicazione esterna.

A supporto dell'impresa si prevede inoltre il coinvolgimento di esperti esterni, a contratto di consulenza, con ruolo di tutor tecnico di supporto o di consulente specialistico. La materia di competenza varierà in funzione delle reali esigenze dell'impresa ospitata.

Si prevedono inoltre i seguenti ruoli appaltabili a ditte esterne:

- ➔ Portineria e vigilanza (part time)
- ➔ Assistenza tecnica (nelle due modalità continuativa e a richiesta a seconda dell'oggetto dell'assistenza) per la gestione della manutenzione ordinaria della struttura
- ➔ Servizio di supporto per allestimento eventi.

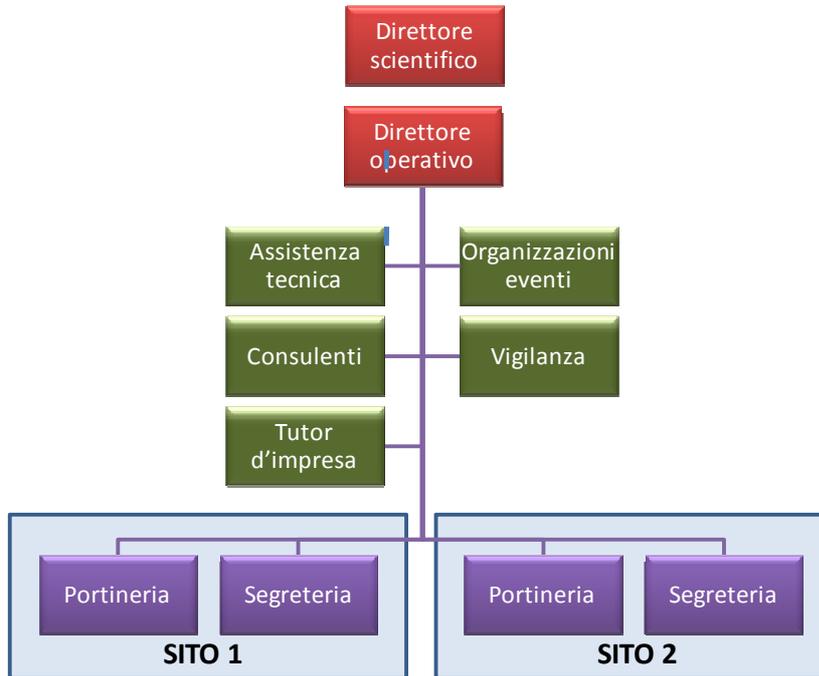
Le seguenti due figure sintetizzano l'organigramma dell'organizzazione che gestirà la struttura in una prima fase in una logica di gestione separata (per la fase di start-up) per poi indirizzarsi ad una progressiva integrazione con altre strutture (seconda figura).



Il sistema di gestione dell'incubatore

Suddetta struttura acquisisce quindi una conformazione più articolata nel caso della possibile integrazione fra le strutture d'incubazione di Sesto Fiorentino e Brozzi.

Nel dettaglio i servizi trasversali si collocano in posizione di staff mentre s'identificano servizi ad hoc di presidio delle due strutture.



Il sistema di gestione del sistema d'incubazione territoriale