

LE ORIGINI DI UNA "INNOVATION COMMUNITY": ICOMO

Soggetti e beni sociali sono di particolare importanza per ogni territorio con una forte identità culturale e ricco di tradizioni per quanto riguarda le attività non lucrative, come la Provincia comasca.

Tale identità e tali tradizioni sono un patrimonio che il sistema locale può mettere a frutto anche nell'attuale contesto globale, in continua e rapi-

appena proposta, il variegato mondo delle attività non lucrative - dalla cooperazione all'associazionismo, fino alle fondazioni - appare dunque una componente portante, primaria anche nella definizione di nuovi modelli di comunità economiche, che rappresentino l'evoluzione dei distretti costituitisi negli anni settanta e che siano al contempo in grado di

mutati scenari economici.

Come nel secolo XIX il problema del credito agricolo ed artigiano fu affrontato con la costituzione di comunità finanziarie (le casse rurali e le banche popolari), così oggi l'imprenditoria nazionale necessita di comunità innovative, dove il patrimonio delle conoscenze e delle competenze comunitarie sia reso spendibile ed usufruibile, al fine di educare ad un approccio innovativo imprenditori, tecnici e studenti superiori ed universitari, capaci di rilanciare la produzione manifatturiera nazionale.

Le pagine che seguono sono il tentativo di schematizzare e di tracciare la prima di queste comunità, con l'ingenua baldanza di replicare il metodo che nei secoli ha creato il miracolo economico italiano e certi che la vena creativa e geniale del nostro popolo non possa essersi esaurita nel breve volgere di una generazione.

Forse ciò che manca sono solo luoghi propizi a ridestare e sostenere la creatività e l'ardire dei piccoli imprenditori comaschi.

Perché una ICOMO

Per aiutare a ridare slancio alle imprese di una determinata area geografica si può agire su diversi livelli e utilizzare leve diverse.

La presente proposta di progetto si concentra sulla leva tecnologica e dell'innovazione in quanto vede in essa uno degli strumenti principali, soprattutto in un Paese evoluto e ad elevato costo della manodopera, quale è oggi l'Italia.

La competitività delle Piccole e Medie Imprese (PMI) italiane, in un mercato di fatto globale, sempre meno può contare sulla leva prezzo/costo (si pensi alla spesso citata concorrenza dei Paesi dell'Est del Mondo) e sempre di più deve far leva sull'innovazione e sull'eccellenza. Da queste riflessioni nasce l'idea di creare e animare una comunità dedicata all'innovazione: ICOMO.

Il territorio comasco è ricco di tutte le

componenti necessarie per dar luogo ad un fiorire di iniziative di innovazione che possano in seguito sfociare in nuove e profittevoli opportunità imprenditoriali. Il problema, come spesso accade, sta nella relativa mancanza di comunicazione e reciproco stimolo tra le varie componenti. Le PMI comasche, comprese quelle più competitive, introducono innovazioni senza fare ricorso ad attività di R&S formalmente strutturate. I processi d'innovazione si sviluppano, nella maggioranza dei casi, in maniera discontinua secondo svariati meccanismi (adozione di nuovi impianti, materiali e sistemi; confronto con altri operatori in fiere e mostre; cambiamenti introdotti dai fornitori, richieste dei clienti).

D'altra parte, tali processi non utilizzano in modo strutturato l'offerta di innovazione presente nelle Università e nei Centri di Ricerca, al punto che domanda e offerta di innovazione fanno estrema fatica ad incontrarsi.

Facilmente si verifica che:

- Il fabbisogno d'innovazione non viene espresso in termini sufficientemente espliciti per tradursi in una domanda specifica di assistenza scientifico-tecnologica, organizzativo-gestionale o di marketing
 - Molte PMI non hanno contatti effettivi - e spesso neanche un "vocabolario" comune - con Università e Centri di Ricerca
 - Esse non dispongono di sufficiente informazione sugli incentivi per l'innovazione e sulle relative procedure di accesso, né della necessaria capacità contrattuale
- Inoltre, a causa degli elevati costi di investimento e gestione, è difficile ipotizzare che tali imprese possano dotarsi di proprie strutture di R&S interne, mentre è più logico procedere ad esternalizzare tali attività, specialmente quando un particolare processo di innovazione richieda tecnologie specifiche già sviluppate altrove e non considerate "core" dalla PMI in questione.

Forse ciò che manca sono solo luoghi propizi a ridestare e sostenere la creatività e l'ardire dei piccoli imprenditori comaschi.

da evoluzione, caratterizzato da forti spinte verso l'integrazione. Infatti, da un lato non ci può essere integrazione tra soggetti privi di identità, dall'altro: benefici dell'integrazione sono maggiori quando si preservano le differenze. Un territorio ricco di beni sociali saprà offrire ai soggetti che in esso operano un contesto sociale coeso e stimolante, nel quale ciascuno sia in grado di sviluppare ed esprimere le proprie potenzialità.

Le attività non lucrative rappresentano dunque la prima e ordinaria modalità di risposta della comunità, che si auto-organizza, ai bisogni concreti che via via si manifestano nella vita sociale e civile. Esse sono l'espressione naturale e spontanea della creatività, in alcuni casi del genio, di una comunità che si concretizza in opere che spesso incidono in maniera decisiva sulla qualità della vita, della convivenza sociale e dello sviluppo economico.

L'iniziativa pubblica, la cui capacità innovativa è in genere molto più limitata anche a causa dei vincoli che la caratterizzano, ha invece il ruolo, effettivamente sussidiario, di intervenire laddove la capacità spontanea della comunità non riesce ad arrivare per mancanza di mezzi o non è più in grado di garantire uguali opportunità a tutti.

In una prospettiva come quella

far fronte alle sfide poste dalla globalizzazione e dal paradigma dell'innovazione continua.

La centralità della comunità civile e delle molteplici attività da essa promosse nella costruzione di un sistema socio-economico ben funzionante ha due dimensioni. La prima è più evidente è la realizzazione di opere che, in vario modo, contribuiscono al benessere sociale e dei singoli; la seconda, è forse più importante, è il suo insostituibile contributo al consolidamento del senso di appartenenza dei singoli ad un'aggregazione sociale, politica ed economica caratterizzata da un insieme di valori condivisi di rispetto, fiducia e cooperazione. Questa seconda dimensione, che potremmo sinteticamente indicare come il contributo alla costruzione del capitale sociale, è fondamentale non tanto per il valore del senso di appartenenza in sé, quanto perché è presupposto fondamentale affinché gli altri strumenti di governance della collettività e delle interazioni tra i suoi membri, cioè lo stato e il mercato, possano funzionare efficacemente.

È quindi ancora una volta dalla comunità civile e dalle opere da essa promosse che sorge l'opportunità e la necessità di costituire una specifica forma di cooperazione anche per l'innovazione imprenditoriale, mai realizzata ma oggi necessaria per i

La necessità di creare un meccanismo di coordinamento organico delle iniziative stesse, che possa divenire un punto di riferimento facilmente leggibile dalle imprese del territorio e praticamente utilizzabile.

Riconoscendo queste difficoltà, le Istituzioni e le Associazioni territoriali hanno avviato, nel corso degli ultimi anni, diverse importanti iniziative che, pur affrontando il problema da lati diversi, convergono verso il medesimo obiettivo: quello di aumentare la capacità del nostro sistema imprenditoriale di innovare con sistematicità, grazie anche a un più stretto collegamento con il sistema della ricerca scientifica e tecnologica (università, centri di ricerca, aziende a tecnologia avanzata).

Tra queste iniziative, sono da segnalare in modo particolare:

- Il programma svolto congiuntamente dal Centro Volta e da Univercomo per favorire la conoscenza reciproca tra imprenditori e ricercatori universitari.

Il programma si è attuato attraverso l'organizzazione di seminari tenuti da ricercatori universitari su specifiche tematiche tecnologiche innovative, ai quali hanno partecipato quasi duecento tra imprenditori e tecnici aziendali, per un totale di circa ottanta aziende rappresentate

- I progetti organizzati autonomamente dalle Associazioni di categoria, tra cui ad esempio il progetto "Innova" della Compagnia delle Opere di Como e Sondrio, che ha accompagnato oltre 20 aziende in un approfondimento guidato delle proprie idee innovative, giungendo in 6 casi alla redazione di concreti piani d'azione per l'industria-lizzazione di nuovi prodotti e processi

- Il programma di "Matching tecnologico", avviato da Associazione Piccole e medie Industrie di Como, Collegio Imprese Edili e Affini di Como, Compagnia delle Opere di Como e Sondrio, Con-fartigianato Imprese Como, Con-federazione Nazionale Artigiana-

nato di Como, con la collaborazione scientifica del Centro Volta, il cui primo evento ha avuto luogo a Erba, presso Lariofiere, il 19 novembre 2004, in occasione della fiera "Innovatech".

Tale programma, mirato soprattutto a stimolare la generazione di idee innovative presso le aziende, ha ricevuto il plauso incondizionato degli oltre 60 imprenditori presenti, che hanno incoraggiato gli organizzatori a dare carattere di continuità al programma

- Le iniziative di finanziamento speciali, attivate dalle Istituzioni locali, quali ad esempio la Convenzione tra Amministrazione Provinciale di Como e Regione Lombardia per il sostegno a progetti di innovazione delle Piccole e Medie Imprese di Como o il voucher tecnologico, innovativo strumento sperimentato da Regione Lombardia nelle aree Obiettivo 2 e oggi esteso a tutto il territorio regionale, mirato a sostenere le fasi di due diligence tecnologica, assistenza alla brevettazione e business evaluation

La ricchezza delle iniziative sopra illustrate, ha consentito di verificare sul campo da un lato l'interesse degli imprenditori verso la creazione di momenti concreti di supporto e assistenza all'innovazione e dall'altro la necessità di creare un meccanismo di coordinamento organico delle iniziative stesse, che possa divenire un punto di riferimento facilmente leggibile dalle imprese del territorio e praticamente utilizzabile.

Per impegnarsi in questa direzione è necessario realizzare un progetto atto a sviluppare i seguenti elementi:

- Progettualità, cioè capacità di operare in termini di identificazione, definizione e selezione di progetti innovativi
- Intraprendenza, cioè capacità di trovare ed integrare risorse e part-

ner per definire, perseguire e raggiungere un obiettivo prefissato

- Strumenti per comprendere ed operare, cioè capacità di riconoscere il "campo delle possibilità" entro cui si opera (informazioni, tendenze, scenari alternativi) ed i fattori d'innovazione che vi agiscono (le diverse componenti del sistema-prodotto e la loro reciproca interazione)

- Strumenti per comunicare, cioè capacità di trasferire idee e progetti dalla singola impresa ad un network inter-aziendale e viceversa, tramite sistemi informativi evoluti (che ovviamente tengano conto della necessità di proteggere l'innovazione della singola impresa) e che consentano la cosiddetta "cross-fertilizzazione" delle idee

Per questi motivi, lo strumento da individuare deve soprattutto garantire una circolazione il più possibile veloce, efficace e capillare delle informazioni e delle idee, presso tutte le imprese del territorio.

I numerosi studi svolti anche a livello territoriale sui processi di innovazione nelle PMI, mostrano infatti che, nella maggior parte dei casi, l'innovazione nasce per un incontro di idee.

L'istituzione e l'animazione di una comunità per l'innovazione tecnologica a livello territoriale, ha proprio lo scopo di consentire a imprenditori, ricercatori, rappresentanti degli investitori e altri attori interessati, di

pur condotti in modo informale e generalmente limitati allo scambio di informazioni tra imprese, lungo le filiere produttive.

La necessità, oggi, di attivare specifiche attività di animazione per rinforzare tali meccanismi, deriva dalla duplice esigenza da un lato di includere nuovi tipi di attori, ieri non indispensabili, quali ad esempio i ricercatori e gli investitori, dall'altro di cogliere l'opportunità creare legami tra comunità territoriali diverse, per accrescere ancor più la massa critica del processo.

La comunità per l'innovazione tecnologica, oltre ad essere strumento di sostegno alla fase di generazione delle idee innovative, può anche divenire momento di coordinamento generale, richiesto dal territorio, del sistema dell'innovazione locale.

In tale ottica, i pilastri del progetto divengono i seguenti:

- Costituzione della comunità, attraverso la libera adesione degli imprenditori, nonché animazione della stessa, ottenuta da un lato attraverso l'organizzazione di momenti di incontro sistemati e dall'altro attraverso l'attivazione di supporti tecnici in grado di garantire il continuo scambio di informazioni, anche tra un evento e l'altro.

In particolare, la comunità si propone di riunire, con un obiettivo comune, i seguenti attori, ciascuno con un proprio ruolo:

Lo strumento da individuare deve soprattutto garantire una circolazione il più possibile veloce, efficace e capillare delle informazioni e delle idee, presso tutte le imprese del territorio.

incontrarsi sistematicamente tra loro per scambiare informazioni e stimoli nonché per condividere azioni, con l'obiettivo ultimo di facilitare la generazione di un più alto numero di opportunità di innovazione sul territorio.

Tale modello si dimostra particolarmente adatto alle strutture industriali di tipo distrettuale, che hanno da sempre basato il proprio sviluppo su questo tipo di meccanismi, sep-

- Imprenditori che per tradizione o per necessità di business utilizzano tecnologie all'avanguardia
- Imprenditori che pur non utilizzando o non essendo conoscitori di tecnologie all'avanguardia, si distinguono per volontà e capacità innovativa
- Associazioni di imprenditori
- Università e Centri di Ricerca (con particolare riferimento a

quelli appartenenti alla Provincia), presenti sia nella loro componente accademica, sia studentesca.

– dalla sua nascita sino alla sua concreta realizzazione – in tre macro-fasi, illustrate in questa figura. In particolare:



- Rappresentanti degli investitori e degli Enti finanziatori

- Attivazione di una squadra di consulenti in grado di accompagnare un elevato numero di imprese dalla fase di generazione alla fase di definizione delle idee, sia attraverso la conduzione di momenti di brainstorming volti potenziare la capacità inventiva delle aziende sia attraverso l'attivazione di contatti con i necessari gruppi di ricerca o aziende a tecnologia avanzata
- Attivazione di una struttura operativa che agisca come stimolo di animazione continua per la comunità e che effettui un continuo monitoraggio sulla stessa, in termini di:
 - Numero di imprese aderenti alla comunità
 - Numero di progetti di innovazione creati nell'ambito della comunità
 - Numero di progetti, tra quelli creati, che sono portati alla industrializzazione e commercializzazione.

Articolazione del progetto

Il progetto nasce da pochi convincimenti apparentemente lineari, che tuttavia non sono sempre di facile realizzazione. Essi sono illustrati nel seguito.

Sinteticamente, si può suddividere il percorso seguito dall'idea innovativa

- *La fase di generazione dell'idea* è quella in cui l'imprenditore, a fronte di uno specifico problema industriale, postogli dal mercato o dal contesto economico, percepisce una nuova opportunità, grazie a un incontro specifico con un'altra idea o con un altro attore, quale ad esempio un gruppo di ricerca universitario o un'impresa fornitrice di tecnologia avanzata. In tale fase l'idea è abbozzata, potenziale, e richiede sforzo per essere esplicitata e raccolta
- *La fase di definizione dell'idea* è quella in cui hanno luogo la valutazione e l'approfondimento dell'idea iniziale. Essa è condotta sia attraverso colloqui con gli interlocutori coinvolti (ricercatori, partner industriali, ecc.) sia attraverso ulteriori attività di studio tecnico/scientifico del problema, accompagnate da consulenti aziendali di fiducia. Al termine di questa fase è verificata la fattibilità tecnico-scientifica dell'idea e la sua validità economica di massima (due diligence). Tali elementi vengono strutturati in un piano industriale (business plan)
- *La fase di industrializzazione dell'idea* è quella in cui l'azienda esegue il piano industriale, per tradurre l'idea nella concreta realizzazione di uno specifico nuovo prodotto/processo, con l'obiettivo finale del collocamento in produ-

zione o sul mercato.

Sulla base di questa schematizzazione, si possono evidenziare i seguenti concetti chiave:

- Driver dello sviluppo tecnologico è il business, ovvero l'intuizione delle imprese (siano esse singole o in filiera) che l'innovazione, e di conseguenza la tecnologia, può rappresentare un'arma competitiva importante se non vitale
- La ricerca tecnologica, nell'accezione del punto precedente, deve essere guidata dall'imprenditoria e non deve essere fine a se stessa; ciò significa che:
 - Il primo passo è l'individuazione delle necessità di innovazione da parte delle imprese
 - Solo successivamente si ricerca la capacità tecnologica che può realizzare l'innovazione.

Il processo inverso è possibile, ma spesso genera sprechi di danaro e, a volte, strutture tecnico-scientifiche auto-referenziali

- L'innovazione (di prodotto o di processo) deve avere una sua ragione economica e deve auto-sostenersi economicamente. I finanziamenti economici all'innovazione prodotti da Enti Pubblici devono riguardare solo gli aspetti di innovazione ad alto rischio e potenzialmente ad alto ritorno economico (tipicamente le fasi iniziali di un progetto di innovazione: stimolo alle idee, studi di fattibilità, prototipi)
- L'innovazione tecnologica che genera profitto in tempi economicamente accettabili nasce quasi sempre dalla trasposizione di una tecnologia già esistente in un settore nuovo, piuttosto che dalla creazione di una nuova tecnologia
- Il mondo della PMI è spesso molto concentrato sul quotidiano (i mille problemi di ogni giorno) e pertanto spesso necessita di uno stimolo esplicito all'innovazione, specie se si tratta di innovazione di medio termine
- Un'area geografica capace di innovazione (nel senso specificato nei punti precedenti) tende ad attirare sul proprio territorio (e a mantenere) le competenze tecniche migliori

Seguendo i criteri di cui sopra, il progetto è stato articolato in alcune

macro-fasi, descritte in dettaglio nelle sezioni seguenti.

Pianificazione degli elementi necessari per la costituzione di ICOMO

In questa fase, prima ancora dell'inizio dell'attività della Community, è necessario predisporre tutti gli elementi che servono a renderla operativa in modo efficace sin dall'inizio.

In particolare occorre svolgere i seguenti compiti:

- Individuazione, sul territorio provinciale, delle imprese che per cultura tecnica o spirito di innovazione possano far parte del nucleo iniziale della Community. La scelta di tali imprese, partendo dagli elenchi della Camera di Commercio e da quelli delle Associazioni di categoria, sarà eseguita dapprima secondo i seguenti criteri:
 - Imprese che producano al proprio interno una parte consistente dei prodotti che vendono o che comunque ne hanno la responsabilità della ideazione e/o progettazione
 - Imprese che abbiano capacità R&S anche interne
 - Imprese che abbiano almeno 10 addetti

In seguito, a questo gruppo di imprese, sarà inviato un questionario dal quale si potrà stabilire l'effettiva vocazione innovativa delle stesse. Da ultimo si procederà con visite mirate fino a raggiungere un numero iniziale di 100 imprese che saranno invitate a far parte della Community sin dall'inizio.

- Individuazione degli Istituti universitari e dei Centri di Ricerca che, per caratteristiche di impegno verso la ricerca industriale, potranno da subito far parte della Community (tramite visite mirate). Si tratta di una vera e propria mappatura delle competenze tecnico-scientifiche presenti nel territorio, al termine della quale sarà possibile catalogare le medesime e mantenerle aggiornate.
- Coordinamento dei rapporti con le Associazioni di categoria che sono interessate a partecipare alla Community
- Individuazione di partner (banche, fondazioni bancarie, fondi) che

possano appoggiare i progetti di innovazione e individuazione di criteri veloci e poco costosi per il calcolo del rischio finanziario da parte delle banche. La possibilità di raggiungere forme di convenzionamento con gli Istituti di credito o con altre categorie di investitori, mirate a facilitare il finanziamento dei progetti di innovazione nati nell'ambito della Community sarà valutata e indagata nel corso del progetto.

- Studio e realizzazione di un sistema informatico atto a mantenere le informazioni e a renderle condivisibili (via Internet) dai partecipanti alla Community. Tale sistema sarà realizzato secondo i più moderni criteri di knowledge management e di sicurezza dell'informazione.
- Creazione del Gruppo di Progetto (GdP) che avrà il compito di condurre l'iniziativa
- Individuazione e predisposizione della sede, che si propone sia allocata presso il Centro Volta di Como.

Attività della Community tecnologica nel primo anno

Come si diceva all'inizio, un importante obiettivo della Community è di aumentare la competitività delle imprese della Provincia di Como attraverso la realizzazione di progetti di innovazione che portino alla messa a punto di nuovi prodotti e/o processi produttivi.

Si tratta cioè di innescare una spirale positiva tra imprenditori - utenti e fornitori di tecnologia - Università o Centri di Ricerca che, attraverso la creazione di progetti di innovazione economicamente sani, si auto-fertilizzino. Per fare ciò, anche sulla base delle esperienze già condotte, si è individuato un metodo che ha già dimostrato con ragionevole certezza di poter raggiungere risultati molto significativi. Esso è basato sulla suddivisione del processo di innovazione in alcune fasi - secondo lo schema presentato sopra - descritte in dettaglio nel seguito:

- **Analisi delle idee e Generazione dell'idea innovativa.**
Questa è una fase che presenta apparentemente caratteristiche di non sistematizzabilità (nella mag-

gioranza dei casi l'idea innovativa sembra nascere in modo "quasi-fortuito" dalla creatività dell'imprenditore) ma che può invece essere grandemente favorita da alcune tecniche, già sperimentate anche sul territorio di Como:

- Intervista diretta all'imprenditore da parte di un intervistatore che sappia stimolare in modo opportuno l'imprenditore stesso
- Eventi di "Matching tecnologico": Incontri in cui vengono invitati tanti (circa 20) imprenditori-relatori di imprese ad alta tecnologia che in brevissimo tempo espongono le loro tecnologie (non i loro prodotti) a imprenditori che ascoltano e cercano di interpretare queste tecnologie ai fini del proprio business
- Brevissime conferenze multitematiche tenute da molti professori universitari/ricercatori con contenuto strettamente tecnologico/applicativo, con uditorio di imprenditori che, anche in questo caso, ascoltano e cercano di interpretare queste tecnologie ai fini del proprio business
- Brevissime conferenze multitematiche tenute da studenti universitari prossimi alla laurea (o appena laureati), ancora con uditorio di imprenditori aventi il doppio obiettivo di:
 - > Interpretare queste tecnologie/idee ai fini del proprio business
 - > Interpretare queste tecnologie/idee per la creazione di un nuovo business
- Conferenze mono-tematiche tenute da professori universitari/ricercatori in cui l'uditorio è composto da imprenditori non necessariamente coinvolti dal tema specifico e che, ancora una volta, cercano di interpretare l'utilità di queste tematiche per il proprio business

In tutti i casi citati esiste un possibile problema di segretezza che tuttavia può facilmente essere risolto con gli strumenti che la Legge italiana mette a disposizione (brevetti, non-disclosure agreement, ecc.)

Una volta generata, l'idea innovativa è spesso solo un'intuizione, qualco-

sa che può mostrare addirittura caratteri di stranezza. È quindi necessario stimolare ulteriormente l'imprenditore attraverso un ulteriore passo: per questa ragione, al termine di ogni incontro della fase di generazione delle idee, si invitano tutti gli imprenditori a segnalare il tema che maggiormente li ha interessati dal punto di vista della propria azienda ed il motivo di interesse. Il risultato degli incontri di generazione delle idee è quindi una lista di coppie imprenditore/tecnologia che sono da considerarsi come potenziali progetti di innovazione.

• Prima selezione delle idee.

Comunque nasca l'idea innovativa, il GdP si rende parte attiva per organizzare una sessione di brainstorming, durante la quale le due parti - l'imprenditore e il ricercatore o fornitore di tecnologia innovativa - indagano, approfondiscono e discutono l'idea (il GdP svolge la funzione di facilitatore) e cercano di andare a fondo il più possibile della stessa. È importante che, da parte dell'impresa, partecipino all'incontro sia la componente tecnica, sia quella commerciale.

Durante l'incontro incontro è probabile che nascano ulteriori idee, oltre a quella iniziale, che dovranno essere sistematizzate, secondo il medesimo schema, e poste secondo un ordine di priorità. Quest'ultimo è un compito che deve condurre il GdP, assieme con l'imprenditore.

L'incontro di brainstorming può anche dare risultato negativo, nel senso che si verifica la non praticabilità dell'idea.

• Analisi di anteriorità.

In questa fase si verifica se l'idea generata è già protetta intellettualmente e, in caso negativo, se ne studia la miglior strategia di protezione intellettuale. Per condurre questa fase in modo più efficace, sarà valutata l'opportunità di stabilire forme di convenzionamento con Studi di assistenza alla brevettazione, i quali possano affiancare il GdP nello svolgimento del compito descritto.

• Business plan.

Al termine della fase di selezione, definizione troveranno concreta rappresentazione nella stesura di un piano industriale per la realiz-

zazione del progetto di innovazione (business plan):

- Determinazione del ritorno dell'investimento generato dal progetto. Questa analisi richiede l'esecuzione di tre passi in modo circolare, in quanto ognuno di essi influenza quello successivo e viceversa:
 - > Definizione delle specifiche di dettaglio di quanto si vuole realizzare.
 - > Analisi di mercato (nell'ipotesi che si riescano a realizzare le specifiche di cui sopra)
 - > Pianificazione dettagliata del progetto (tempi e costi inclusi)
- Ricerca e contatto con le risorse migliori per poter svolgere il progetto (definizione del team di progetto)
- Ricerca di possibili canali di finanziamento o comunque di un pacchetto che possa finanziare il progetto (tenendo conto che la dimensione di questi progetti è limitata).

Con gli elementi di cui sopra l'imprenditore è in grado di decidere con cognizione di causa se intraprendere il progetto di innovazione. Inoltre il business plan, se sottoposto a una valutazione indipendente - cosiddetta business evaluation - può costituire lo strumento che consente all'imprenditore di accedere più facilmente ai capitali che gli investitori mettono a disposizione per finanziare l'innovazione industriale. Anche per la conduzione della fase di business evaluation sarà valutata l'opportunità di siglare opportune convenzioni con attori specialisti esterni - Società di Gestione del Risparmio o Società Finanziarie - che possano affiancare il GdP nello svolgimento di questo importante compito.

• Esecuzione del progetto di innovazione e check-up periodici.

La fase ha l'obiettivo di garantire, durante l'intero arco di vita del progetto, l'efficacia (raggiungimento dei risultati) e l'efficienza (adeguato rapporto tra risorse impiegate e risultati raggiunti) delle diverse tipologie di attività poste in essere e di fornire una visione globale e prospettica del progetto alla sua conclusione.

Tale fase prevede la realizzazione delle seguenti attività:

- Monitoraggio e verifica dei risultati intermedi del progetto con l'utilizzo di indicatori quantitativi inerenti alle attività realizzate, di soddisfazione delle imprese coinvolte, e di gestione del progetto.
- Verifica dei risultati finali ed individuazione delle possibili traiettorie di sviluppo del progetto.

Obiettivi per il primo anno di attività

Da un punto di vista quantitativo, il progetto si propone l'obiettivo di realizzare nel corso del primo anno di attività, a partire da luglio 2005 sino a giugno 2006, almeno quanto segue:

- 40 eventi (dei diversi tipi) per la generazione di idee
- 80 momenti di brainstorming
- 30 business plan (pagati) quasi interamente dagli imprenditori e realizzati dal GdP)
- 20 progetti avviati (di cui almeno 5 che prevedano la nascita di una nuova impresa) che coinvolgano università, Centri di Ricerca o aziende a tecnologia avanzata, con particolare attenzione a quelli che contemplino l'accensione di tesi di laurea.

Altri tre obiettivi posti per il primo anno sono i seguenti:

- Portare a 200 il numero degli iscritti alla Innovation Community
- Passare dall'iscrizione gratuita al pagamento di una quota associativa al termine dell'anno
- Contattare altri Enti provinciali e/o regionali per estendere questo modello anche altrove (alcuni contatti in questo senso sono già in essere con la CCIAA di Napoli e con la Comunità montana della bassa Valtellina)

Conclusioni

Per concludere la descrizione dell'articolazione del progetto, può essere utile rivisitare lo schema di sviluppo di un'idea imprenditoriale innovativa presentato in precedenza, evidenziando le modalità attraverso cui la Innovation Community supporta l'intero processo. La figura seguente riprende tale schema, evidenziando in esso le attività che saranno svolte dal GdP, i risultati prodotti da queste

e i collegamenti previsti – ad esempio, nella forma di convenzioni – con gli attori specialisti esterni necessari per coadiuvare le attività del GdP.

Obiettivi della Community nel secondo e terzo anno di attività

I due anni successivi devono prevedere la continuazione e il consolidamento delle attività di stimolo alla creazione di progetti di innovazione per le piccole e medie imprese del territorio – così come tracciato durante il primo anno – ma devono al contempo prevedere il raggiungimento di nuovi obiettivi che consentano all'imprenditoria della Provincia di Como di divenire, sia da un punto di vista tecnologico, sia di redditività, un esempio per altre realtà geografiche nazionali ed internazionali.

Di conseguenza, i principali obiettivi da raggiungere nel biennio sono i

del servizio svolto

- Allargamento della Community ad almeno il 20% delle Imprese produttive e/o di progettazione della Provincia
- Creazione di un Fondo provinciale, con il supporto delle Banche, delle Fondazioni Bancarie, degli Enti provinciali, regionali e della Comunità Europea che faciliti il finanziamento dei progetti di innovazione, sia nelle loro fasi iniziali (dove il finanziamento può essere agevolato), sia nelle fasi di industrializzazione e commercializzazione
- Espansione del modello nato nella nostra Provincia anche ad altre realtà geografiche (non necessariamente solo nazionali) per poter aumentare la "cross-fertilizzazione" delle idee
- Allargamento del GdP, con l'aggiunta di alcune figure profes-

eccellenza a livello mondiale.

- Stimolo alla creazione nelle Università comasche – attraverso Univercomo e in assoluta sinergia con questa struttura – di corsi universitari a supporto delle aree tecnologiche di cui sopra
- Partecipazione ai fondi europei per l'innovazione

Organismo di coordinamento

Per raggiungere tutti i risultati sopra accennati, è importante che la Innovation Community sia dotata di un efficace organismo di coordinamento, atto a rappresentare sia la Camera di Commercio di Como – Ente promotore dell'iniziativa – sia le Associazioni di categoria del Territorio, che hanno la capacità di raccogliere e rappresentare al meglio le specifiche esigenze di innovazione del sistema industriale locale.

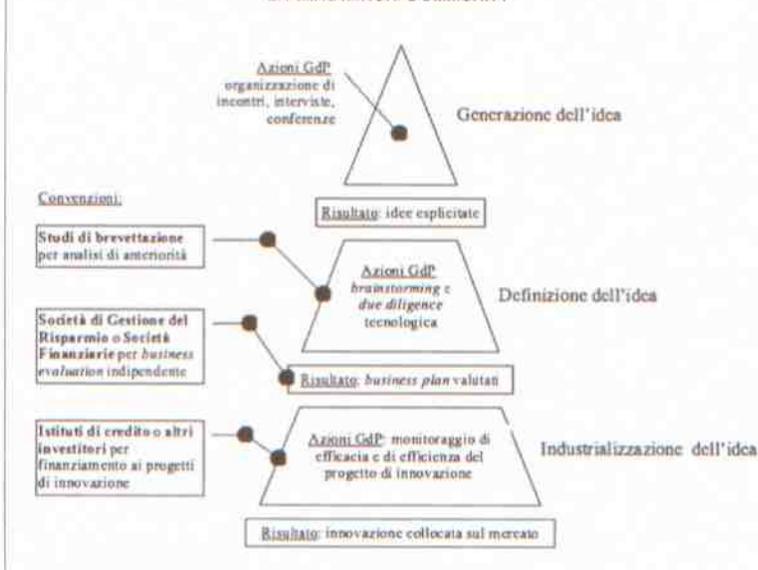
Per tale ragione si propone l'istituzione di un Tavolo di regia, presieduto dalla Camera di Commercio, al quale partecipino tutte le Associazioni di categoria del Territorio. Il Tavolo avrà i seguenti compiti principali:

- Fornire al GdP gli indirizzi generali d'azione, allo scopo di guidare l'attività della Innovation Community nelle direzioni di maggior beneficio per il sistema industriale locale
- Supervedere al monitoraggio delle attività del GdP, allo scopo di verificare l'aderenza tra obiettivi e risultati
- Suggestire linee di miglioramento continuo e/o nuove direzioni strategiche

Si propone inoltre che partecipi ai lavori del Tavolo anche Univercomo, in quanto organo di collegamento con gli Atenei insediati in provincia. ■

www.icomo.it

SUPPORTO ALLO SVILUPPO DI UN'IDEA IMPRENDITORIALE INNOVATIVA: LA INNOVATION COMMUNITY



seguenti:

- Autonomia economica per il GdP.
- Allargamento della mappatura delle competenze tecnico-scientifiche al di fuori della Provincia, sia in Italia, sia all'estero. Lo scopo è quello di stabilire contatti con Università e Centri di Ricerca che, a seconda della tecnologia, rappresentino l'eccellenza mondiale in termini di rapporto qualità/prezzo

sionali che, oltre ad essere esperite nella tecnica del know-how transfer, abbiano competenze specifiche in settori particolarmente interessanti per la nostra Provincia.

- Individuazione di 2-3 settori ad alta tecnologia che per interesse redditività possano essere sviluppati fino a diventare settori di

miglioramento continuo e/o nuove direzioni strategiche

Si propone inoltre che partecipi ai lavori del Tavolo anche Univercomo, in quanto organo di collegamento con gli Atenei insediati in provincia. ■