Allegato "O" delib. n. 51 del 14/4/14

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali
Università degli Studi di Pavia

proposta per un

PIANO DI SVILUPPO 2015-2020
PER LA PROVINCIA DI PAVIA

Department of Business and Economics, University of Pavia
Via San Felice 7 - 27100 Pavia, Italy

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

Premessa

Il progetto intende far emergere, mettere in rete e far crescere le risorse e competenze del territorio, lungo un percorso di sviluppo sostenibile e intelligente, nella filosofia della smart specialisation strategy europea, così come declinata dalla Regione Lombardia, che costituisce il contesto principale di riferimento in cui il progetto si colloca.
Il territorio pavese ha alcune caratterizzazioni distintive. Da un lato ha conosciuto un lungo processo di de-industrializzazione, a fronte di un notevole peso del polo sanitario e universitario da un lato e della filiera agroalimentare dall'altro. Si tratta di un contesto di particolare interesse in cui sviluppare nuovi modelli di lettura del territorio, diversi dalla tradizionale visione per settori, e imperniati invece su sistemi di competenze e su filiere. Inoltre, si rende necessaria una valorizzazione delle sinergie locali accanto a quelle tra economia provinciale e sistema regionale, per un disegno profondamente innovato di politica industriale bottom-up.

1. Il punto di partenza: le politiche Europee e Regionali

Il progetto si svolge in stretto raccordo rispetto alle politiche regionali ed europee di sviluppo socio-economico. A monte, verranno anzitutto considerati i principi di fondo della strategia 'Europa 2020'. Quest'ultima mette l'industria al centro di un nuovo modello di crescita che deve essere intelligente, sostenibile ed inclusivo. **Intelligente** in quanto si avverte il fabbisogno di ottimizzare quanto più possibile le (scarse) risorse a disposizione. Fra l'altro, l'obiettivo è valorizzare l'Agenda Digitale Europea per sfruttare le opportunità che ne derivano, rendendo tutti i settori - non solo quelli web-based - sempre più moderni e 'connessi' in una logica multicanale. Sempre in una prospettiva di crescita intelligente l'Europa considera centrale supportare l'innovazione in rete, nonchè promuovere il programma *'Youth on the Move'* per dare più opportunità ai giovani, per incentivarne la mobilità e lo spirito imprenditoriale. In questo senso, un'ulteriore punto di riferimento è il piano *Entrepreneurship 2020*, che ha lo scopo di favorire lo sviluppo di start-up e PMI. La crescita dovrà altresì essere **sostenibile**, quale aspetto che può e deve essere interpretato come leva di competitività. Infine, l'Europa punta ad una crescita **inclusiva,** ossia solidale per tutti i cittadini e che consideri nuove competenze e nuovi lavori. Appare evidente come queste intenzioni possano dirsi assolutamente coerenti con le priorità della Provincia di Pavia.

Il progetto "Pavia2020" si sviluppa seguendo un modello coerente con la **'Smart Specialization Strategy'** (SSS), ossia un'innovativa politica europea che supera le classificazioni settoriali tradizionali e che mira a promuovere un uso più efficace ed efficiente degli investimenti pubblici in ricerca e innovazione. L'obiettivo di fondo è quella di elaborare una traiettoria di sviluppo del territorio integrata e 'place-based'. Si tratta di un approccio marcatamente 'bottom-up' in quanto teso a comprendere e valorizzare le eccellenze locali, quale stimolo per una globalizzazione 'competitiva' e 'sostenibile'. L'idea di fondo è che la frammentazione della spesa in innovazione su un elevato numero di regioni e ambiti tecnologici di frontiera rischia di inibire un impatto davvero rilevante in una qualsiasi area. La SSS - fra l'altro - parte quindi dall'analisi delle eccellenze locali per individuare quelle prioritarie e creare sinergie fra aree europee differenti ma con competenze ed interessi convergenti e/o complementari (evitando ridondanze non necessarie). I sistemi di competenze prioritari lombardi secondo la SSS sono: aerospazio, agroalimentare, ecoindustria, industrie

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

creative e culturali, industria della salute, manifatturiero avanzato, mobilità. Ignorare la SSS significherebbe rischiare che la Provincia di Pavia venga esclusa da questo processo di razionalizzazione degli investimenti e di specializzazione integrata. Inoltre, il piano qui proposto cercherà di individuare cluster, distretti e aree - a livello nazionale ed internazionale - in procinto di attivare progetti analoghi a quelli che si intende attivare in Provincia di Pavia, così da valutare l'ipotesi di progetti congiunti. L'importanza della SSS è rimarcata anche dal fatto che essa va ad impattare sulla pianificazione di tutti i fondi PC 2014/2020 (politiche di coesione).

La traduzione di questi principi in azioni concrete per il nostro territorio terrà in attenta considerazione il ruolo delle cosiddette **'Tecnologie Abilitanti Fondamentali" (KET)**. L'Unione Europea ha avviato un percorso finalizzato ad identificare le KET che più di altre possano migliorare le capacità industriali dell'UE ed accrescere la competitività dell'economia europea. Fra queste, si cita la nanotecnologia, la micro e la nanoelettronica, la fotonica, i materiali avanzati e la biotecnologia. Si tratta di competenze dove la Regione Lombardia e la Provincia di Pavia presentano diverse eccellenze, che si prestano ad essere meglio valorizzate (specie in una logica di sistema). Inoltre, le politiche europee mirano a rafforzare il collegamento fra attività di ricerca sulle KET, impatto industriale e PMI. Ciò comprende un miglior trasferimento di tecnologia fra istituti di ricerca e imprese, nonchè un fine-tuning dell'istruzione, della formazione professionale e di quella universitaria. E' interessante notare come la Commissione Europea citi espressamente la necessità di un benchmarking globale sulle KET prioritarie per l'Europa, ad esempio rispetto a regioni come USA, Giappone, Russia, Cina e India. Il piano "Pavia2020" terrà in attenta considerazione questo percorso, così da amplificare il potenziale di sviluppo locale, nonchè meglio identificare le priorità d'azione, anche alla luce delle opportunità offerte dal programma **Horizon 2020**.

Il naturale raccordo fra le politiche europee di sviluppo ed il piano Pavia2020 è rappresentato dalle **politiche di Regione Lombardia**, ed in particolare dal Programma Regionale di Sviluppo (PRS). Si tratta - ovviamente - di azioni di per sè coerenti con quanto sopra delineato e che richiamano espressamente l'integrazione con le politiche europee (*Smart specialization, KET* ed *Emerging industries).* In questa sede si intende porre l'accento specie sui seguenti obiettivi regionali (quale mera selezione, senza pretesa di esustività):

- Sostenere la crescita delle imprese esistenti attraverso nuove forme di incentivi per gli investimenti in ricerca e innovazione, promuovendo le reti d'impresa, l'internazionalizzazione e il *made in* Lombardia, valorizzando la sostenibilità ambientale del territorio, il suo tessuto lavorativo e l'economia regionale;
- Rafforzare la capacità delle eccellenze e delle imprese leader di fare da traino per le più piccole, sostenendo le imprese in difficoltà e la diffusione della cultura della sostenibilità quale fattore per la competitività delle imprese;
- Favorire il terziario avanzato (Ict, digitale, nuove tecnologie e sviluppo di servizi *smart*) al fine di potenziare il ruolo delle imprese digitali come piattaforma di sviluppo per l'economia lombarda, attraverso l'offerta di servizi digitali innovativi a favore della crescita delle aziende e di migliori e più economici servizi per i consumatori. In questo

Department of Business and Economics, University of Pavia
Via San Felice 7 - 27100 Pavia, Italy

IL SEGRETARIO GENERALE
(Fed[illegible] Basinetti)

senso, diventa cruciale il completamento del sistema di connettività a banda larga e ultra-larga, per consentire il collegamento veloce sia al sistema delle imprese sia alla Pubblica Amministrazione e ai cittadini e lo sviluppo di servizi;

- Accrescere la competitività delle imprese di servizi, logistica, mobilità delle merci e *trading* con particolare riguardo all'innovazione, alla diffusione delle tecnologie ICT, ad azioni di accompagnamento imprenditoriale e alla promozione di forme aggregative. Con riguardo particolare alle imprese di logistica, si favorirà lo sviluppo e il consolidamento di servizi di distribuzione delle merci, anche in ambito urbano, efficienti economicamente ed ecosostenibili.

Trasversalmente ai temi sopra citati, Regione Lombardia assegna una particolare attenzione alle ***start-up*** **innovative** di tutti i settori e agli ***spin off*** **della ricerca**, al fine di sostenere la nascita di nuove attività economiche capaci di competere su nuovi mercati e generare occupazione. Le politiche lombarde 2013-2018 richiamano inoltre l'importanza di "*preservare il valore delle diverse forme di aggregazioni delle imprese (distretti, metadistretti, cluster, reti), rafforzando l'identità della produzione manifatturiera e artigianale lombarda, promuovendone l'immagine sia per supportare il processo di internazionalizzazione che per catalizzare l'attenzione degli investitori esteri.*".

Con riferimento particolare al settore agricolo ed al **sistema agroalimentare** - una priorità per la Provincia di Pavia - questo piano presterà grande attenzione al *Programma di sviluppo rurale 2014-2020*, finalizzato, fra l'altro, a: introdurre nuovi strumenti informativi a servizio delle imprese agricole, sviluppare servizi di business digitali, tutelare la redditività d'impresa, sviluppare nuove competenze (specie per gestire al meglio i cambiamenti climatici), promuovere l'imprenditorialità e l'innovazione sempre più anche in questo comparto, promuovendo altresì il turismo rurale e l'agriturismo.

Queste politiche rappresentano quindi la cornice strategica entro cui si svilupperà il piano qui proposto.

2. Obiettivi

Tenuto conto dei presupposti sopra delineati, l'obiettivo di questo progetto è quello di redigere un piano che sia di stimolo per lo sviluppo del tessuto economico-imprenditoriale in Provincia di Pavia (Pavia2020), verso la definizione di una vision di sistema e, se possibile, di strumenti di programmazione integrata rispetto alle azioni regionali, nazionali, europee.

Il piano intende coinvolgere i diversi attori del territorio e costituisce uno strumento di condivisione del percorso di sviluppo da intraprendere affinchè la provincia sperimenti e faccia crescere il proprio modello di *smart specialisation strategy*, in raccordo con il quadro di policy regionale ed europeo.

Dopo aver delineato una situazione aggiornata circa punti di forza, di debolezza, opportunità e minacce, si cercherà di proporre obiettivi e direttrici di rilancio del territorio, verso l'accrescimento dei suoi livelli di appetibilità e competitività. Il fine è inoltre quello di identificare le leve prioritarie per rilanciare le vocazioni esistenti, nonchè capire se e come possano svilupparsi nuove eccellenze. Per ottenere questo risultato si studieranno ambiti emergenti caratterizzati da un potenziale di crescita significativo, ad alto contenuto di

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasquetti)

conoscenza, connessi a fenomeni di *cross sector spillover*, in grado di innescare circoli virtuosi di cambiamento nel territorio.

Le azioni proposte dovranno stimolare il consolidarsi di un **'Enabling Environment'**, ossia un insieme armonico e consonante di condizioni interrelate - legali, fiscali, organizzative, culturali, politiche di sviluppo economico-imprenditoriale, ecc. - tali da impattare positivamente sulla capacità degli attori locali di crescere, attivare inziative collaborative e cogliere le opportunità che si presentano, rendendoli maggiormente propositivi e proattivi. Nello svolgere l'analisi, si cercherà di superare le classificazioni settoriali tradizionali, ragionando in una logica di filiera, considerando ambiti di business emergenti e - coerentemente con la Smart Specialization Strategy - utilizzando il modello proprio dei 'sistemi di competenza produttivi e scientifici'. A titolo esemplicativo, fra le aree potenzialmente oggetto di approfondimento si citano le seguenti: Scienze della Vita, Fabbrica 'intelligente', Agrifood, Tecnologie per le Smart Communities, Edilizia sostenibile e ambiente, chimica verde, Industrie creative e culturali, Mobilità sostenibile.

L'obiettivo di questo lavoro è altresì quello di sviluppare progetti espressamente pensati per valorizzare le opportunità create dalle politiche industriali europpee, nazionali e regionali.

Il piano si sviluppa secondo un **modello 'bottom-up'**, teso ad attivare una concertazione su più livelli istituazionali ed a stimolare un *confronto continuo con tutti i principali attori del territorio* riguardo a: obiettivi, vision, risultati intermedi ed azioni da intraprendere. A tal fine verranno organizzati **momenti di informazione e discussione** sugli scenari industriali con esperti, opinion leaders, e in generale con imprese e stakeholders locali. Inoltre, lo studio intende mappare tutti i principali progetti già previsti da parte di associazioni, reti di imprese, distretti, poli tecnologici, aziende leader, alla ricerca di sinergie e convergenze verso obiettivi comuni.Il progetto si avvale di uno **'Steering Committee'** (vedi sezione 5), con funzioni di indirizzo strategico, a cui il team di progetto renderà conto in termini di stato avanzamento lavori, attivando un confronto su eventualità criticità emerse ed azioni correttive da intraprendere. Il piano nel suo complesso si articola in **cinque moduli** e - in ultima istanza - intende arrivare a proporre una serie di progetti 'chiave' per lo sviluppo del territorio, da portare successivamente all'attenzione delle Istituzioni a diversi livelli. L'auspicio è che tale rilevazione possa altresì fornire utili elementi per affinare attività e servizi delle associazioni imprenditoriali, così da renderli sempre più coerenti con i reali fabbisogni del tessuto locale.

Infine, si presterà particolare attenzione ad una intensa attività di **disseminazione dei risultati**, che prevederà tanto momenti di confronto con il territorio - workshop mirati e convegno di chiusura -quanto la redazione di un **rapporto finale** che verrà predisposto in due versioni: integrale (ad uso prevalentemente interno) e sintetica (ad uso divulgativo). Si valuterà l'ipotesi di creare un **portale web di progetto**, che fungerà da strumento di contatto e dialogo con il territorio ed i vari attori coinvolti. Si illustrano di seguito i cinque moduli sopra citati, ossia: (1) *Analisi del sistema economico-imprenditoriale in "Provincia di Pavia"; (2) Benchmarking rispetto a contesti comparabili; (3) Individuazione di obiettivi e direttrici di sviluppo;(4) Pre-progettazione di azioni di sviluppo; (5) Approfondimento su innovazione, start-up e re-startup.*

Department of Business and Economics, University of Pavia
Via San Felice 7 - 27100 Pavia, Italy

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

3. Moduli che compongono il piano

3.1. Analisi del sistema economico-imprenditoriale "Provincia di Pavia"

OBIETTIVI	Questo modulo preliminare intende raccogliere una serie di informazioni sul tessuto economico-imprenditoriale della Provincia di Pavia, rispetto allo **scenario nazionale ed internazionale**. Il fine è quello delineare un quadro della situazione locale che sia quanto più approfondito possibile, secondo **prospettive alternative ed innovative**, così da far emergere criticità ed opportunità difficilmente ravvisabili sulla base dei rapporti noti e di modelli di lettura tradizionali. Verranno poste le basi per attivare un Osservatorio delle industrie, filiere e cluster emergenti. Questo modulo è da intendersi quale precondizione fondamentale per tutti i successivi.
FOCUS	Seguendo l'approccio Smart Specialization Strategy, si cercherà - fra l'altro - di superare la tradizionale visione settoriale e la classificazione ATECO, analizzando le imprese locali: • per **sistemi di competenze** (vedi SSS); • per **filiera**, mappando le interconnessioni e le dinamiche lungo le catene del valore; • per **cluster**, considerando tanto quelli tradizionali (es. distretto meccano-calzaturiero di vigevano), quanto cluster emergenti; • per "**generazione**" d'impresa, per fornire una visione alternativa dello stato dell'arte; • per "**modello imprenditoriale**" e per "**modelli di business**", al fine di raccogliere elementi per definire azioni mirate e trasversali rispetto agli ambiti produttivi. Le principali variabili prese in considerazione saranno: ▪ *profilo aziendale, ambito di attività, ed interconnessione con settori e filieri differenti;* ▪ *competenze;* ▪ *base tecnologica e allineamento attuale o potenziale a KETs;* ▪ *livelli di innnovazione e iniziative in qualche misura ricondocibili a dinamiche di 'open innovation';* ▪ *livelli di internazionalizzazione;* ▪ *modelli di business;* ▪ *strategia di finanziamento, criticità e fabbisogni;* ▪ *potenziale di crescita;* ▪ *performance aziendale.* Verranno inoltre mappati tutti i **principali progetti di sviluppo locale** sviluppati in Provincia di Pavia e promossi da attori di diverso tipo, quali: enti istituzionali, associazioni, reti di imprese, poli tecnologici, aziende leader, ecc. La prospettiva sarà **longitudinale**, ossia volta a cogliere il trend nel tempo, anzichè una mera fotografia dell'esistente (ciò significa raccogliere, per alcune variabili critiche, anche un panel di dati su diversi anni). Infine, verranno identificati alcuni casi studio di imprese locali di successo, da diffondere nel territorio e da cui apprendere buone pratiche.
METODOLOGIA	Le rilevazioni sopracitate non sono possibili con i dati oggi a disposizione. Una vasta raccolta di dati reperibili da fonti pubbliche verrà quindi integrata con: ▪ almeno 150 questionari cartacei e/o online, estremamente semplici, brevi e mirati ad un campione selezionato; ▪ almeno 20 interviste a: esperti, opinion leaders, rappresentanti di stakeholders

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

	'chiave' nel territorio, imprenditori casi di successo; ▪ alcuni focus group (da definire meglio in ragione delle esigenze progettuali); ▪ eventuale acquisto di banche dati / informazioni a pagamento. I dati raccolti verranno poi elaborati - alla luce dell'impostazione sopra definita - mediante tecniche di data-mining. Più nello specifico: ▪ analisi di statistica descrittiva, per fornire un quadro sintetico ed intuitivo dello stato dell'arte; ▪ analisi di statistica multivariata, per rilevare le interconnessioni fra le variabili analizzate e i rapporti *'causa-effetto'*; ▪ cluster analysis, per evidenziare ed approfondire: modelli "tipo" delle imprese pavesi e livelli di consistenza delle filiere, esplorazione di nuove aggregazioni di imprese o di competenze.

3.2. Benchmarking

OBIETTIVI	Il fine di questa azione è quello di individuare e studiare un panel di contesti geografici - italiani e non - che possano presentare elementi di spunto e riflessione per progettare al meglio le direttrici di sviluppo socio-economico della Provincia di Pavia. L'obiettivo ultimo è mappare ed individuare 'best practices' da importare, tenuto conto delle specificità del contesto pavese, con particolare attenzione alle KET individuate dall'UE e ritenute prioritarie nel contesto pavese Il benchmarking servirà altresì ad individuare interessi convergenti con altri cluster/aree, specie a livello di ricerca e innovazione, coerentemente con l'approccio 'Smart Specialization Strategy'.
FOCUS	I sistemi locali per questo raffronto verranno scelti in quanto: ▪ rappresentano sistemi eccellenti da cui prendere spunto; ▪ hanno attraversato (o stanno attraversando) un periodo di crisi pronunciata ed hanno individuato leve vincenti per rilanciare il proprio tessuto economico-imprenditoriale; ▪ hanno saputo declinare il proprio sviluppo in termini di 'Smart Specialization Strategy'; ▪ sono comparabili alla Provincia di Pavia. In primis verranno individuati 10-15 sistemi - sia italiani che internazionali - ritenuti potenzialmente interessanti, i quali saranno oggetto di analisi preliminare *'on desk'*. In base a quanto emerso, ne verranno scelti 2-3 che saranno oggetto di approfondimento mediante indagine sul campo.
METODOLOGIA	▪ analisi di dati da fonti pubbliche; ▪ interviste in profondità ed in loco con attori chiave dei sistemi individuati; ▪ focus group di confronto fra attori di sistemi differenti (compresi attori pavesi).

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasquetti)

3.3. Scenari, Obiettivi e Direttrici

OBIETTIVI	Le informazioni raccolte mediante l'analisi dello stato dell'arte (M2.1) e grazie al benchmarking (M2.2) diventano la base per elaborare - anzitutto - una serie di scenari di sviluppo futuri, dipendenti tanto dalla situazione di fatto quanto dalle scelte degli amministratori locali. Questo consentirà di individuare **obiettivi e direttrici di sviluppo**, articolati in modo attentamente ragionato lungo un piano di sviluppo quinquennale, che sarà interconnesso a simulazioni su **scenari di sviluppo futuri e "costi del non fare"**. In questa fase si delineeranno anche le condizioni critiche per lo sviluppo di un "Enabling Environment" in Provincia di Pavia favorevole allo sviluppo socio-economico e imprenditoriale in una logica sostenibile e solidale. Si cercherà altresì di fornire una serie di spunti per affinare/ripensare il **ruolo delle associazioni imprenditoriali,** arrivando a "pesare" l'importanza dei diversi servizi offerti, nonchè suggerendone di nuovi. Obiettivi e Direttrici saranno articolati in due macro-categorie: a) **INDICAZIONI E PROGETTI A IMPATTO IMMEDIATO:** si tratta di un pacchetto di obiettivi, idee e progetti - ristretti ad alcuni temi prioritari, finalizzati a ricadute sia di breve che di medio-lungo termine - da sviluppare in tempi brevi, per cogliere alcune vicine finestre di opportunità (ad esempio, Expo2015) e sperimentare nel concreto e nell'immediato il percorso di condivisione 'bottom-up' con il territorio per valutarne criticità e affinarne il processo; essi verranno elaborati essenzialmente alla luce di quanto raccolto grazie al modulo "*1.Analisi di sistema*". In questo pacchetto è previsto in particolare **un progetto mirato sulle tecnologie alimentari**, dove si valuteranno in ottica sia di filiera sia di cluster innovativo le possibili dinamiche in ottica SSS ed i modelli di accompagnamento di un comparto rilevante come quello agroalimentare pavese. In ragione degli obiettivi degli attori in gioco e delle opportunità, si potrebbe –in aggiunta al precedente- sviluppare un progetto sulle tecnologie per la valorizzazione del patrimonio culturale e per lo sviluppo del turismo culturale. b) **OBIETTIVO PAVIA2020:** rappresenta l'output principale dello studio nel suo insieme. Sarà più ambio, approfondito e completo rispetto alle *'Indicazioni preliminari' (a)*, valorizzerà l'output di tutti moduli qui presentati.
FOCUS	I macro-obiettivi verranno declinati in **direttrici di sviluppo**. Si prenderà le mosse da una prima individuazione di potenzialità di sviluppo connesse con le politiche regionali, in allegato, per sottoporla a verifica, approfondimento e ampliamento. In via preliminare, è possibile ipotizzare che le direttrici di sviluppo tenderanno ad articolarsi lungo le seguenti tematiche (che

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

	prenderanno corpo e sostanza grazie allo studio in oggetto): ▪ **Innovazione** ed identificazione di opportunità di rilancio/riposizionamento strategico per le imprese che risultino 'incagliate' in percorsi evolutivi senza futuro; ▪ Sviluppo del **Capitale Umano**; **Imprenditorialità**, sviluppo di una nuova cultura "del fare impresa" in Provincia di Pavia, basata su competenze evolute e orientata verso nuove vocazioni; ▪ **Internazionalizzazione**, al fine di meglio capire come ampliare i propri mercati ed approcciarli nel modo più idoneo, anche trovando soluzioni "low cost"; ▪ **Reti d'impresa, contratti di rete** e potenziamento delle relazioni "critiche", ad esempio con l'Università e con il sistema ospedialiero, quali laboratori di innovazione che devono diventare sempre più al servizio di imprese e imprenditorialità locale; ▪ **Sviluppo di interconnessioni originali fra filiere sconnesse** (es. biotecnologie e agroalimentare; salute e benessere; turismo e tecnologie green, ecc.); ▪ Analisi fonti di **Finanziamento** e esplorazione di nuovi canali, in primis *'equity market'* (business angels, venture capitalist) e piattaforme di crowdfunding; ▪ **Riqualificazione dei poli industriali;** ▪ **Sviluppo infrastrutturale**, considerando come prioritarie quelle di mobilità e trasporto e quelle digitali; ▪ **Rapporto Pubblica Amministrazione - Impresa** (e sua digitalizzazione). Ciascuna direttrice sarà attentamente dettagliata rispetto alle reali esigenze, priorità e potenzialità del territorio. Non si esclude (anzi è probabile) l'emergere di altre direttrici.
METODOLOGIA	▪ rielaborazione delle informazioni raccolte grazie a moduli 2.1 e 2.2; ▪ interviste ad amministratori provinciali e regionali; ▪ incontri di confronto con stakeholders locali, per discutere risultati prelimari dello studio, scenari possibili e possibili direttrici di sviluppo; ▪ programmazione integrata su diversi livelli istituzionali; ▪ fondamentale sarà l'organizzazione di incontri "dal basso" ispirati a logiche di programmazione negoziata, anche per migliorare la comunicazione e il dialogo fra le varie associazioni imprenditoriali ed il territorio.

3.4. Progettazione di Azioni di sviluppo

OBIETTIVI	Alla luce di obiettivi e direttrici di sviluppo (M2.3), tenuto conto delle politiche europee e regionali, questa fase mira a pre-progettare una serie di azioni di sviluppo su cinque anni per rilanciare concretamente il territorio. Si cercherà di • coniugare un sano fabbisogno di idee innovative ed ambiziose, con la concretezza che deriva da ciò che è effettivamente fattibile sulla base delle risorse disponibili, dell'effettivo potenziale locale, della

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

	volontà dei *policy makers*; • conciliare strategie di sviluppo di medio-lungo termine con impulsi alla crescita nel breve periodo; • individuare pure azioni relativamente 'low cost', per massimizzare il rapporto 'costi-benefici' in un periodo di risorse scarse. Coerentemente con l'impostazione del modulo "*3.Obiettivi*" si presenterà un primo set di progetti mirati in tempi brevi - su tematiche specifiche e per valorizzare opportunità di breve termine - e un secondo set più articolato, accurato ed esaustivo al termine dei lavori (vedi Gantt nella sezione 4).
FOCUS	Per ciascuna azione individuata, l'attività di pre-progettazione arriverà a delineare schede analitiche articolate sulla base dei seguenti contenuti: *a. obiettivi e descrizione;* *b. sinergie rispetto ale politiche europee e/o regionali;* *c. breve studio preliminare di fattibilità;* *d. indicazioni sui costi (macro);* *e. stima preliminare dell'impatto socio-economico dell'azione (benefici);* *f. stima sui tempi;* *g. indicatori per monitorare l'andamento di progetti e organizzare un eventuale follow-up;* *h. livello di priorità sulla base di metodo scientifico e KPI coerenti con l'impianto generale fornito nel modulo 2.3;* Queste informazioni forniranno ad istitutizioni, associazioni imprenditoriali e in genere agli stakeholders locali gli strumenti per capire su quali azioni focalizzarsi.
METODOLOGIA	Le schede-azione verranno progettate sulla base di modelli consolidati di valutazione costo-benefici, tecniche di business planning, strumenti di project management per pianificare attività e tempi (es. WBS, Gantt).

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

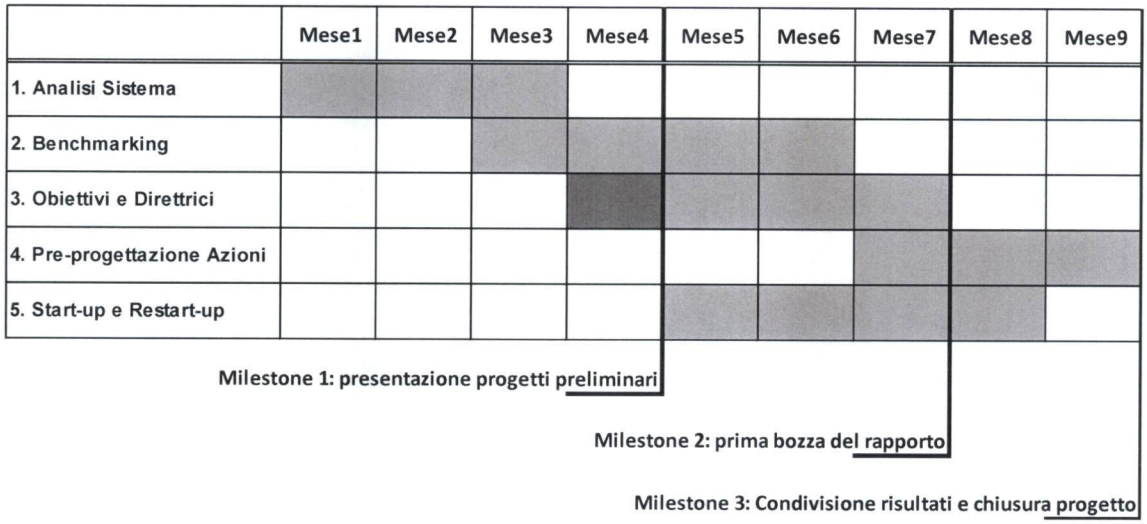
3.5. Approfondimento: Imprenditorità, Startup e RE-startup

OBIETTIVI	Uno dei quattro pilastri della strategia regionale per l'innovazione è il supporto ed il potenziamento delle idee nuove che possano tradursi in nuova imprenditorialità. A partire da tale presupposto, l'obiettivo di questo approfondimento è quello di fare - per la prima volta - il punto in Provincia di Pavia sull'imprenditorialità emergente e sulla presenza di start-up e spin-off ad elevato potenziale, quale motore di sviluppo del territorio e quale fenomeno che sfugge alle rilevazioni tradizionali. Si presterà particolare attenzione alle realtà emergenti legate ai KET individuati come prioritari. Il fine ultimo è quello di identificare e supportare embrioni di esperienze imprenditoriali evolute, per diffonderle, creando un contesto favorevole a queste iniziative - 'Enabling Environment' - accrescendo così il livello di appettibilità del nostro territorio in chiave imprenditoriale. Ciò comprende anche infrastrutture e servizi avanzati per l'innovazione come - ad esempio - spazi di co-working, oppure fab-lab/open-lab. Questo modulo terrà in attenta consideraziona anche le dinamiche di *equity financing* (privati, business angels, VCs), quale meccanismo che - insieme ad altri - può rivelarsi decisivo nello stimolare la (debole) crescita delle imprese pavesi. Quest'azione si svilupperà anche alla luce del piano europeo 'Entrepreneurship 2020' che fra le sue priorità individua: lo sviluppo di una nuova cultura imprenditoriale, la creazione di eco-sistemi per l'innovazione adatti alle specificità italiane/locali, l'accrescimento del potenziale imprenditoriale di specifici gruppi (es. disoccupati, donne, ecc.).
FOCUS	• mappatura delle startup e degli spinoff, per capire lo stato dell'arte in provincia di Pavia; • mappatura di business angels inseriti in reti nazionali/ internazionali; • mappatura dell'intero eco-sistema dell'innovazione (locale e principali interconnessioni con l'esterno), per capire quali attori siano presenti e quale sia il loro reale ruolo per lo sviluppo del territorio (incubatori, poli tecnologici, spazi di co-working, servizi di consulenza, formazione avanzata, supporto alla gestione della proprietà intellettuale, business plan competitions, ecc.); • identificazioni di PMI ad alto potenziale che - alla luce di particolari competenze, idee e/o tecnologie, e pur non potendosi definire 'start-up' - se adeguatamente supportate possono rilanciarsi e ricominciare a crescere. Definiamo queste realtà come possibili 'Re-startup'; • identificazione di trend in atto, criticità ed opportunità di sviluppo, che nascono da questi fenomeni ma che possono irradiarsi a tutte le imprese locali;
METODOLOGIA	▪ rielaborazione di informazioni raccolte in fase M1.1 ▪ raccolta di informazioni integrative rispetto a M1.1, mediante analoga metodologia.

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Fabrizi)

4. Attività e tempi

I tempi di sviluppo dell'indagine e di redazione dei report sono stimati in via indicativa in 9 mesi dall'avvio dei lavori, secondo il seguente Gantt, dove si riportano anche le principali milestones:



5. Team e Governance di progetto

Il team di progetto è coordinato da due ricercatori senior dell'Università di Pavia:

- prof. Antonella Zucchella (responsabile di progetto), professore ordinario di Strategia, Imprenditorialità e Marketing, già Direttore del Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali dell'Università di Pavia;
- prof. Stefano Denicolai, ricercatore senior, titolare del corso 'Innovation Management', co-titolare del corso in "Economia e Gestione delle Imprese"; membro del comitato scientifico di asseverazione dei Contratti di Rete per Confindustria-Roma.

In funzione del piano di ricerca che verrà effettivamente attivato, il team verrà integrato da alcune risorse junior, e si prenderà in considerazione l'ipotesi di introdurre anche altri ricercatori senior con elevate competenze su tematiche specifiche.

Sarà inoltre previsto uno **'Steering Committee'** con funzione di indirizzo strategico che si occuperà di:

- *garantire l'allineamento fra attività svolte e gli obiettivi strategici dei principali stakeholder territoriali;*
- *verificare e validare i risultati via via ottenuti;*
- *collaborare con il team di progetto per reindirizzare le attività pianificate qualora ciò si renda necessario alla luce dei dati emersi in itinere;*
- *supportare il team di progetto nelle relazioni i principali stakeholder territoriali.*

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pazinetti)

Saranno redatti report sintetici intermedi, a cui si accompagneranno diversi momenti di incontro e discussione - uno al mese - fra team di progetto e Steering Committee, nonchè con i diversi stakeholders locali.

6. Budget di progetto

Il costo complessivo del progetto è pari a 96.000 euro, IVA inclusa. Nella tabella seguente si presenta un dettaglio di tali costi.

MODULI	1. Analisi Sistema	2. Bench Marking	3. Obiettivi e Direttrici	4. Prog. Azioni	5. Start-up e Restart-up	TOTALE
GG Uomo - Risorse Senior	*17*	*8*	*12*	*16*	*8*	*61*
GG Uomo - Risorse Junior	*28*	*15*	*6*	*13*	*18*	*80*
Tot Risorse Senior	€ 10,200	€ 4,800	€ 7,200	€ 9,600	€ 4,800	36,600
Tot Risorse Junior	€ 5,600	€ 3,000	€ 1,200	€ 2,600	€ 3,600	16,000
Acquisto Banche dati	€ 4,000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 2,000	6,000
Trasferte e Missioni	€ 2,500	€ 4,000	€ 1,000	€ 1,000	€ 3,000	11,500
Altre Spese (circa 5% tot)	€ 892	€ 472	€ 376	€ 520	€ 500	2,760
Prelievo Contratto Ricerca	€ 1,855	€ 982	€ 782	€ 1,098	€ 1,112	5,829
IVA (22%)	€ 5,510	€ 2,916	€ 2,323	€ 3,260	€ 3,303	17,312
TOTALE	**€ 30,558**	**€ 16,170**	**€ 12,881**	**€ 18,077**	**€ 18,315**	**€ 96,000**

Allegato 1 Prima individuazione potenzialità di sviluppo della provincia

Tema	Linea di intervento	Evidenze provinciali a supporto	possibili strumenti regionali e comunitari di attuazione
Ricerca e sviluppo	Valorizzazione della ricerca pubblica	Presenza di un Polo della ricerca in ambito scienze della vita (Policlinico San Matteo, Fondazione Maugeri, Università di Pavia)	▪ Progetto "Parco Tecnico e Scientifico Scienza della Vita" finanziato a settembre dal programma sperimentale Aster per l'attrazione di nuovi investimenti produttivi (780.000 €). ▪ Gli investimenti sono finalizzati ad attrezzare spazi per l'incubazione di imprese (in primo luogo spin off universitari) in settori quali le scienze della vita e la green economy e a realizzare la piattaforma "Strumentazione R2B" per l'accesso di imprese e

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)

			ricercatori alle strumentazioni di ricerca in ambito biotecnologico ▪ Regione Lombardia sta inoltre definendo il modello regionale per l'attrazione degli investimenti finalizzato a incrementare la visibilità delle opportunità localizzative presso gli investitori esteri ▪ Horizon 2020, NPC 2014-2020
	Innovazione e Trasferimento tecnologico	Citerei il dato regionale sulla stagnazione della spesa per R&S nel decennio 2000-2010	▪ Cluster Agrifood e Scienze della Vita
Imprenditorialità	Creazione d'impresa e rilancio delle attività in crisi	Terza Provincia in Lombardia per densità imprenditoriale	▪ Bando a sportello Start Up e Re Start o Start up agisce sulla propensione all'impresa o Re start sul rilancio imprenditoriale tramite strumenti di temporary management ▪ Rete di assistenza RAID
Internazionalizzazione	Promozione di un bacino regionale di Manager di Rete per l'internazionalizzazione	4 md. Euro di esportazioni annue, Terza provincia in Lombardia per tasso di crescita annuo delle esportazioni nel periodo 2008-2012 Dinamica particolarmente significativa nei cd. "settori a domanda mondiale dinamica" (per intendersi: prodotti della chimica, meccanica, macchinari elettrici, ecc)	▪ In cantiere il finanziamento del "manager di rete per l'internazionalizzazione", cofinanziato con risorse regionali + CCIAA ▪ Costituisce anche una rilevante opportunità occupazionale per professionisti temporaneamente usciti dal mercato del lavoro (sales manager di piccole e medie aziende, ecc) ▪ L'esigenza di aggregazione e di gestione professionale delle reti è tanto più rilevante se si pensa che la maggior parte delle imprese operanti nella provincia di Pavia sono di piccola e piccolissima dimensione ▪ Lo confermano le evidenze del Bando Ergon

IL SEGRETARIO GENERALE
(Federica Pasinetti)