

REBASING – WP VI – Sustainability: Enhancement and Dissemination

Siegfried Alberton

*Professor at the University of Applied Sciences and Arts of Southern Switzerland, Department of Business and Social Sciences, Director of the **inno3** Competence centre*

Andrea Huber

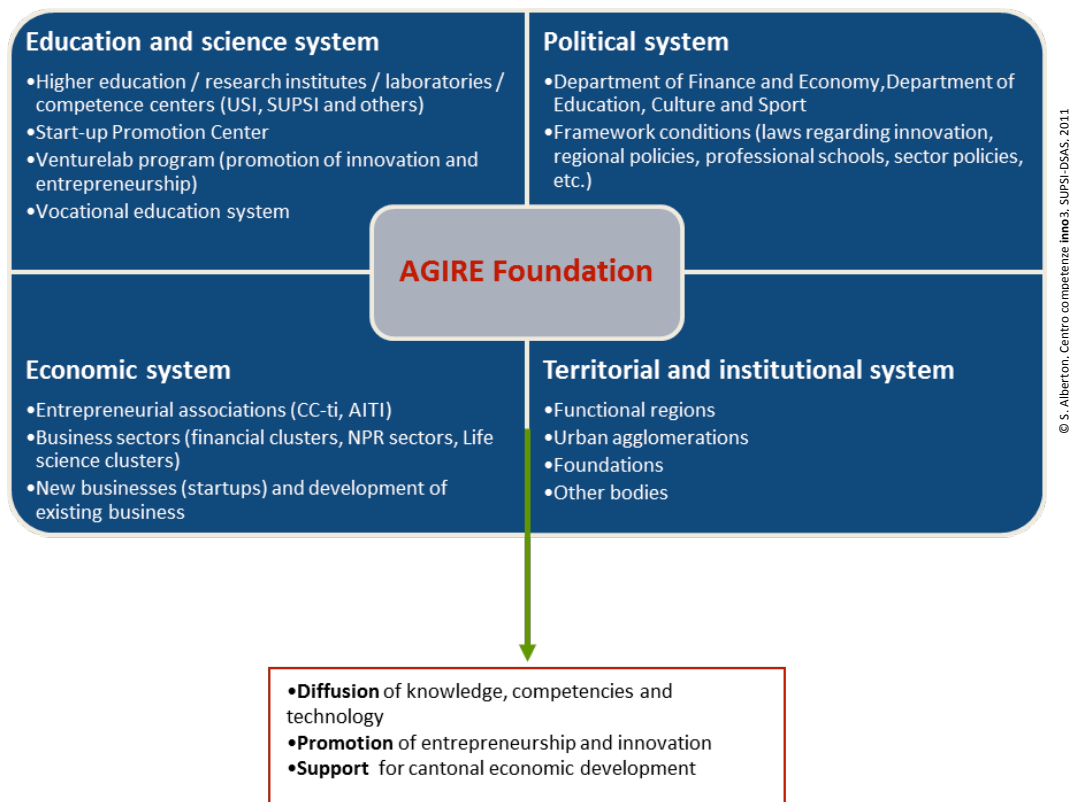
*Scientific collaborator at the **inno3** Competence centre*

Il Ticino è il cantone svizzero situato più a meridione e confina con il Nord Italia. Secondo i dati dell'Ufficio cantonale di statistica, nel 2010 la popolazione residente era di 334'000 abitanti ed erano attive più di 21'500 aziende, la maggior parte delle quali di piccole e medie dimensioni, se non micro imprese. Nel Cantone Ticino lavorano più di 181'000 persone, distribuite per lo più nel settore terziario. Malgrado la sua limitata dimensione geografica, il reddito prodotto sul suolo cantonale è pari a circa 13 miliardi di Franchi svizzeri, vale a dire il 3,3% dell'intero reddito nazionale.

Nel contesto del progetto REBASING, la Conferenza della Svizzera italiana per la formazione continua degli adulti (CFC) – partner silente del progetto – ha attivato una collaborazione con il Centro competenze **inno3** della Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI), chiedendogli un supporto scientifico di analisi e di validazione del profilo del Broker. **inno3** ha proceduto inizialmente con la ricostruzione del Sistema Regionale d'Innovazione Ticino. Ciò ha permesso di individuare i principali attori attivi nella promozione dell'innovazione, dell'imprenditorialità e del trasferimento di competenze e tecnologie. Successivamente, sono state confrontate e analizzate le esigenze delle imprese del territorio rispetto al profilo di competenze delineate all'interno del progetto REBASING per la figura del Broker. Il confronto e le analisi, di cui diremo in seguito, sono state svolte a partire da un sondaggio elettronico presso un campione d'aziende, così come attraverso lo svolgimento di alcune interviste sul campo.

Considerata la struttura e la peculiarità economica, demografica e territoriale del Cantone Ticino, risulta difficile esprimersi sull'esistenza di *Open Innovation Network*, così come definiti dalla letteratura specializzata. Ciononostante, il Ticino, al pari di quanto avviene sul piano nazionale ed internazionale, investe da almeno quindici anni ingenti risorse umane e finanziarie a supporto e promozione dell'imprenditorialità, in particolare quella innovativa, e nel trasferimento di conoscenze e tecnologie, riconoscendo il ruolo fondamentale della scienza, della tecnologia e dell'innovazione per la crescita economica ed il benessere sociale (Alberton & Huber, 2012). Negli ultimi anni, anche nel Cantone Ticino, si sono moltiplicate le iniziative ed i progetti volti a

sostenere queste attività che, progressivamente, hanno dato corpo al Sistema Regionale d’Innovazione Ticino, qui di seguito schematizzato.



Al centro del sistema vi è la Fondazione AGIRE, piattaforma cantonale per il trasferimento delle conoscenze e delle tecnologie e per la promozione dell’imprenditorialità, a supporto dello sviluppo socio-economico cantonale e regionale nel senso più ampio del termine. La Fondazione AGIRE collabora con le aziende per facilitare l’acquisizione di saperi e tecnologia e sostenerle nell’avviare processi d’innovazione. Per la consulenza, AGIRE fa capo alle proprie risorse interne e a consulenti tecnologici e di business esterni che sono a disposizione per valutare i progetti e per orientare le aziende ai partner di ricerca e tecnologici esistenti sul territorio.

Tra le innumerevoli iniziative pubbliche e private che operano in favore dell’imprenditorialità e dell’innovazione troviamo il Centro Promozione Start-up e il programma venturelab, il quale offre a studenti e ricercatori universitari proposte di formazione e di coaching per trasformare le proprie idee in progetti imprenditoriali. All’interno del sistema educativo e della scienza, l’Università della Svizzera italiana (USI) e la Scuola universitaria professionale della Svizzera italiana (SUPSI) giocano un ruolo fondamentale, sia nell’ambito della ricerca (di base ed applicata) sia nell’ambito formativo. Tra le offerte formative di rilievo, si evidenzia il Master in Business Administration con major in Innovation Management della SUPSI, il quale trasmette agli studenti conoscenze approfondite e competenze specializzate nei campi della gestione strategica d’impresa, dell’innovazione e dell’imprenditorialità, intesa anche nell’accezione di intraprenditorialità. Seppur vi siano alcune sfumature, il profilo in uscita degli studenti è allineato

con il profilo delineato nell'ambito del progetto REBASING. Stessa cosa vale per le competenze messe in gioco dagli Officers della Fondazione AGIRE e del Centro Promozione Start-up.

Per quanto concerne il sistema economico cantonale, quest'ultimo, negli ultimi anni, ha mutato volto. Accanto ai tradizionali settori di specializzazione dell'economia cantonale (abbigliamento, metallurgia, commercio, costruzioni, attività finanziarie e attività legate al turismo) si sono sviluppati in modo importante altri settori, più innovativi, a maggior valore aggiunto e maggiormente orientati all'esportazione. Si tratta per esempio dell'industria delle macchine, dell'elettronica, delle ICT, degli strumenti e apparecchi ottici e di misura, dell'industria farmaceutica, come pure delle attività scientifiche e tecniche e del settore socio-sanitario. Sempre più, anche nell'economia ticinese, vi sono segni tangibili dello sviluppo di meta-settori che si conformano all'incrocio di discipline diverse. È il caso delle scienze della vita, del settore clean tech, delle scienze computazionali, delle ICT e delle attività audiovisive come pure della mobilità sostenibile, segno inequivocabile di una particolare vitalità imprenditoriale in attività e settori che meglio rispondono alle sfide lanciate dalle grandi tendenze in atto a livello demografico, tecnologico, sociale ed ambientale. Nello sviluppo di questi meta-settori figure come quelle del Broker potrebbero giocare un ruolo importante, soprattutto per quanto concerne il coinvolgimento delle piccole e medie imprese, l'interfacciamento tra di loro all'interno di cluster specializzati, come pure con il sistema della formazione e della scienza e il sistema politico, territoriale e istituzionale.

Anche il sistema politico deve aggiornare strumenti e misure al fine di cogliere e sfruttare appieno i cambiamenti in atto. In questo contesto si inserisce la recente valutazione della Legge cantonale per l'innovazione economica, che ha portato a proporre una legge quadro di sostegno e promozione dello sviluppo economico (Alberton *et al.*, 2011).

Da non dimenticare, infine, il sistema territoriale ed istituzionale, il quale funge da supporto anche fisico, oltre che organizzativo ed istituzionale, ai sistemi educativi e della scienza, economico e politico. Con l'avvento della politica regionale di nuova generazione, in cui il trasferimento delle conoscenze e di tecnologie risulta essere uno dei campi prioritari, e della politica delle aggregazioni comunali, l'assetto territoriale sta positivamente cambiando il quadro entro cui sono organizzati e implementati gli sforzi a favore dell'imprenditorialità e dell'innovazione. Anche in questo ambito, la formazione di Broker, a complemento dei profili professionali già formati in attività affini citate precedentemente, sarebbe sicuramente pertinente.

Nonostante il Sistema Regionale d'Innovazione Ticino si trovi ancora nella sua fase di sviluppo, quanto verificatosi in questi anni lascia ben sperare. Si constata infatti a tutti i livelli – autorità governative, mondo accademico e realtà imprenditoriale – la volontà di sviluppare e supportare attività e iniziative imprenditoriali volte a favorire l'innovazione ed il trasferimento di competenze e di tecnologie. Diventa quindi importante avere figure professionali in grado di avvicinare e far interagire gli attori del Sistema Regionale d'Innovazione Ticino, sulla base del modello della Triplice Elica (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000). Infatti, è generalmente riconosciuto come

l'interazione tra aziende, soprattutto di piccole e medie dimensione, e gli istituti di ricerca rappresentano un aspetto cruciale per la competitività e lo sviluppo di un territorio. Secondo uno studio sulle collaborazioni nel Cantone Ticino (Angotti *et al.*, 2011) è emerso come vi sia una certa difficoltà delle imprese locali nel collaborare, dovuto soprattutto a fattori quali la diffidenza, l'elevata propensione a difendere la propria cultura aziendale oppure la poca apertura verso l'esterno. Le collaborazioni con il mondo universitario e della ricerca, inoltre, avvengono in maniera saltuaria e sporadica. In questo contesto il Broker può risultare una figura opportuna, soprattutto per le piccole e medie imprese, le quali sembrano soffrire di una sorta di complesso di inferiorità nei confronti degli istituti universitari e di ricerca, in quanto ritengono di non avere competenze e risorse interne sufficientemente preparate ed in grado di interagire efficacemente con queste realtà.

Come anticipato in introduzione, per meglio comprendere utilità, ruolo e competenze specifiche della figura del Broker nel mondo imprenditoriale del Cantone Ticino, è stata condotta, tramite questionario elettronico, un'indagine su 247 aziende del Cantone Ticino. I questionari ritornati sono stati 90, con un tasso di risposta pari al 36%. Generalmente le aziende ticinesi considerano utile la figura del Broker. Attualmente, tuttavia, questa utilità non si è ancora trasformata in un reale bisogno da parte delle imprese. Infatti, le aziende che dichiarano di fare affidamento, al proprio interno oppure all'esterno, a tale figura sono 19, poco più del 20% dei rispondenti. Considerato che molte aziende locali sono attive nella sottofornitura e, spesso, il potere decisionale, così come i reparti di ricerca e sviluppo, sono concentrati altrove (in altri Cantoni della Svizzera o nella vicina Italia), il dato risulta essere comunque rilevante, segno inequivocabile di comportamenti imprenditoriali innovativi. Queste aziende, attive prevalentemente nei comparti della metallurgia, della mecatronica e della chimica-farmaceutica, sono di media dimensione e si contraddistinguono per l'elevato potenziale tecnologico. Risultano inoltre essere strutturate per la gestione di progetti innovativi. A queste aziende è stato chiesto di esplicitare il profilo attuale ed il profilo ottimale del Broker. Da una parte, ciò ha permesso di individuare le principali attività svolte dal Broker e, dall'altra, di rilevare, attraverso i differenziali, i bisogni e le necessità delle imprese. Per quanto attiene alle principali attività svolte, queste sono spesso legate all'analisi dei bisogni tecnologici dell'impresa e alla selezione, rispettivamente, all'acquisto, di una nuova tecnologia. Il Broker svolge quindi primariamente attività in cui prevale l'aspetto tecnico-tecnologico. Il differenziale tra profilo attuale e profilo ottimale, tuttavia, evidenzia come ci sia una forte discrepanza soprattutto nelle attività strategiche, organizzative e gestionali. Le aziende manifestano un certo bisogno, attualmente scoperto o parzialmente scoperto dal Broker, nella valutazione della struttura organizzativa, nell'analisi dei trend emergenti, nella generazione di nuove idee, ecc. Il risultato ottenuto è corroborato dall'intervista effettuata ad un Broker (CTI-coach) dell'Agenzia per la promozione dell'innovazione della Confederazione Svizzera. Infatti, le richieste e le sollecitazioni da parte delle imprese derivano soprattutto da fabbisogni legati alla comprensione e valutazione del proprio business. Inoltre, come emerso da un recente studio esplorativo sul fenomeno del foresight nel Cantone Ticino (Brenna *et al.*, 2011), le aziende ticinesi,

seppur svolgano attività di monitoraggio delle tendenze, hanno una bassa capacità d'interpretazione e di sfruttamento delle opportunità. Per supplire a questa lacuna, è quindi importante che il Broker sviluppi quelle capacità e quelle competenze per individuare e interpretare le tendenze emergenti, gestire il cambiamento, attuare e implementare strategie tempestive ed adeguate. In questo senso, è altresì importante che il broker abbia maturato una certa esperienza, non solo per comprendere l'azienda ed il contesto in cui opera, in una visione d'insieme, ma anche per instaurare quelle relazioni strategiche e quel network al fine di attivare determinate risorse e competenze in caso di necessità, secondo la logica della Triplice Elica. A nostro avviso dovrebbe essere infatti la rete del Broker a comporre le competenze previste da REBASING, non il singolo Broker, come d'altronde emerso dal sondaggio, in cui quasi la totalità delle imprese preferisce che le competenze siano distribuite su più persone, piuttosto che concentrate in una figura professionale unica. Egli deve essere prima di tutto un negoziatore, un comunicatore, un mediatore, un costruttore di reti e di team. Senza queste competenze, prevalentemente di tipo soft, è difficile immaginare che il Broker possa instaurare dei rapporti di fiducia con i propri interlocutori. Fiducia che le stesse aziende sembrerebbero riporre nel Broker. Infatti, oltre alle aziende che già attualmente si affidano a queste figure, ve ne sono altre che hanno dichiarato di voler assumere in futuro profili professionali di questo genere. L'utilità del Broker manifestata dalle imprese rispondenti potrebbe quindi trasformarsi, nel breve-medio termine, in un reale e concreto bisogno. Secondo le stesse imprese, il Broker deve o dovrebbe essere formato in azienda, ma in collaborazione con gli istituti formativi ed educativi. Una possibile soluzione potrebbe quindi risiedere nella creazione di percorsi e di moduli di formazione continua, in cui all'esperienza maturata in azienda – come manager, imprenditore, responsabile ricerca e sviluppo o altra funzione – si affiancano corsi atti a sviluppare non solo conoscenze approfondite (saperi disciplinari) ma soprattutto competenze specializzate (nel saper fare, nel saper essere, nel saper interagire) nei campi della gestione strategica d'impresa, dell'innovazione e dell'imprenditorialità. In questo senso, in assenza, almeno per ora, di percorsi di formazione appositamente indirizzati alla costruzione di queste competenze, il Master in Business Administration con major in Innovation Management della SUPSI rappresenta sicuramente un'interessante proposta. Il profilo di competenze in uscita degli studenti, i quali frequentano i corsi parallelamente all'attività professionale, come già detto in precedenza, si avvicina molto a quanto identificato nell'ambito del progetto REBASING. Gli studenti, al termine del loro percorso, sono infatti in grado di disegnare, pianificare, implementare e gestire processi innovativi, in qualsiasi settore d'attività, in applicazione di precisi piani strategici e in risposta a concrete opportunità di mercato. Essi, pertanto, possono essere considerati dei Junior Broker. Adeguate percorsi complementari di formazione continua potrebbero senz'altro essere immaginati per lo sviluppo di Broker senior secondo quanto prospettato per queste figure professionali ai sensi del progetto REBASING a tutto vantaggio delle imprese, della Fondazione AGIRE, del Centro Promozione Start-up e di tutte le organizzazioni e le istituzioni coinvolte nel Sistema Regionale d'Innovazione del Cantone Ticino.

- Alberton, S. & Huber, A. (2012). Focus on the Ticino Reality. The SUPSI inno3 Competence Center Approach to Entrepreneurship. In R. Baldegger, S. Alberton, F. Hacklin, A. Brülhart, A. Huber & O. Saglam, *Global Entrepreneurship Monitor 2011 – Report on Switzerland* (p. 30-35). Friburgo-Zurigo-Manno: HEG-ETH-SUPSI.
- Alberton, S., Mini, V., Huber, A., Leon Lopez, Y. & Mantegazzi, D. (2011). *Valutazione ex post della Legge sull'innovazione economica del 25 giugno 1997*. Lugano-Manno: IRE-SUPSI.
- Angotti, R., Baig, U., Kovaceva, B., Lombardo, C., Malinverno, A. & Rana, F. (2011). *Cross-Industry Innovation*. Lugano-Manno: SUPSI-DSAS.
- Brenna, F., Frapolli, V., Huber, A., Leon Lopez, Y., Menghini, M. & Pelli, S. (2011). *Innovation Foresight. Studio esplorativo sul fenomeno del foresight nel Cantone Ticino*. Lugano-Manno: SUPSI-DSAS.
- Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29, 109-123.