

**PROTOCOLLO DI INTESA PER LA COSTITUZIONE DEL PARTENARIATO PUBBLICO PRIVATO (PPP)
PARADIGMA IMPRESA 4.0**

Presidio di competenze per l'innovazione delle imprese non manifatturiere

Il giorno 20 settembre 2018, presso la sede Confesercenti di Via della Condotta 12 a Firenze, tra i sottoscritti Partner promotori:

1. Confesercenti Toscana (Rappresentanza imprese) in persona del Presidente Nico Gronchi, Via Pistoiese 155 - 50145 Firenze, tel. 055 3036301 – mail segreteria@confesercentitoscana.it (Capofila);
2. PromoPa Fondazione (Formazione e ricerca beni culturali) in persona dell'Amministratore e rappresentante legale Fabiana Dardi, Viale Luporini, 37/57 – 55100 Lucca, tel. 0583 582783 - mail f.dardi@promopa.it (Partner);
3. Fondazione per il Clima e la Sostenibilità (Formazione, ricerca meteorologia e territorio) in persona del Presidente Prof. Simone Orlandini, Via G. Caproni, 8 - 50145 Firenze, tel. 055 3033711 – mail presidente@climaesostenibilita.it (Partner);
4. Dipartimento di Ingegneria Civile ed Industriale dell'Università di Pisa (Formazione, ricerca e tecnologie) in persona del Direttore Prof. Leonardo Tognotti, Largo Lucio Lazzarino, 1 - 56126 Pisa, tel. 050 2218000 – mail leonardo.tognotti@unipi.it (Partner);
5. Centro di Studi Turistici (Formazione e ricerche turistiche) in persona del Direttore scientifico Alessandro Tortelli, Via Piemonte, 7 - 50145 Firenze, tel. 055 3438733 - mail a.tortelli@cstfirenze.it (Partner);
6. Eurosportello (Consulenza alle Imprese, membro EEN/ARTES4.0, DIH Confesercenti Toscana) in persona del Presidente Lucio Scognamiglio, Via Pistoiese 155 - 50145 Firenze, tel. 055 315254 – mail scognamiglio@eurosportello.eu (Partner tecnico e progettuale).

I. Premessa

- Il modello di sviluppo Industria 4.0 non considera la specifica declinazione dello scenario territoriale ed evidenzia tutti i suoi limiti sulle imprese non manifatturiere dove continua a essere caratterizzante l'elemento umano.
- Mentre nell'industria l'innovazione è una dimensione già acquisita da tempo, per cui è conseguente digitalizzare processi e prodotti già standardizzati, nelle imprese non-manifatturiere (soprattutto in quelle di minori dimensioni e più legate ad ambiti territoriali) i sistemi digitali rappresentano la conseguenza di processi di trasformazione organizzativa e strategica basata su visioni innovative dei modelli culturali di riferimento.
- Per le imprese non manifatturiere - dov'è centrale l'elemento umano che non risulta fungibile e/o automatizzabile (non solo per le dimensioni aziendali, ma anche per l'apporto individuale in

termini di conoscenze incorporate nel servizio/prodotto offerto) – un fattore di criticità/rischio consiste nell'avviare un'acquisizione digitale inconsapevole considerandola un valore di per sé e non il succedaneo di processi evolutivi riguardanti le strategie e l'organizzazione aziendale.

- La trasformazione digitale è pertanto un fattore abilitante solo per le imprese pronte ed effettivamente in grado di sfruttarla a seguito di un processo di cambiamento che riguarda intrinsecamente la cultura aziendale e la volontà di fare dell'apprendimento continuo l'elemento chiave per la crescita futura.

II. Scenari ed esigenze

I Partner promotori - condividendo le suddette premesse - concordano sulle seguenti peculiarità riguardanti l'innovazione in ambito non manifatturiero.

- Nella cornice della progressiva evoluzione del mercato sempre più attento al fruitore finale nel quale il vantaggio competitivo è legato sia a un forte orientamento all'innovazione strategica e organizzativa, sia alla declinazione digitale dei servizi e dei prodotti intangibili, si delinea l'esigenza di concepire e realizzare uno specifico centro di competenza dedicato alle imprese non manifatturiere per la produzione di contenuti innovativi che possano favorire e guidare lo sviluppo delle aziende il cui business è legato al territorio e dov'è fondante l'elemento umano.
- Si tratta quindi di strutturare un tipo di innovazione adatta a queste imprese, da concepirsi non come mero "aggiornamento digitale", quanto piuttosto come processo elaborato dal basso, secondo le esigenze e le peculiarità delle singole aziende, affiancando i titolari con contenuti innovativi in termini di conoscenze suscettibili di apportare valore riguardo a: strategie, nuovi modelli di business, *assessment* e *scouting* tecnologico, progetti e formazione coerente con le nuove tendenze di mercato, supporto alla creazione di reti, filiere e progetti integrati, *matching* tra domanda e offerta di tecnologie.
- Per la grande diversità dei singoli apporti imprenditoriali - spesso inseriti in strutture aziendali di piccole o piccolissime dimensioni caratterizzate da creatività e relazionalità, dove l'organizzazione riguarda il più delle volte fattori immateriali, dove i processi sono difficilmente automatizzabili, dove centrale appare la creazione di senso e fondamentale risulta il ruolo della comunicazione, poter contare su un presidio di competenza specializzato rappresenta una reale leva per lo sviluppo aziendale, soprattutto se raccordata e integrata col sistema regionale a supporto dell'innovazione.
- Il territorio caratterizza la filiera del valore di gran parte del non manifatturiero. L'innovazione in questo comparto si favorisce superando la consueta "settorializzazione" riferita soprattutto al commercio, al turismo e all'artigianato tipico e di qualità, con progetti integrati e azioni di sistema che includano tutte le altre economie che della valorizzazione del territorio fanno la propria ragion d'essere come: la produzione culturale nelle sue diverse sfaccettature, i trasporti, le produzioni agricole locali e il mondo rurale, oltre ovviamente agli stakeholder pubblici e privati. Tutte realtà tanto vaste, quanto poco correlate che operano – se non in antitesi – certamente non in ottica sistemica, laddove – viceversa - la competitività e lo sviluppo sostenibile dei territori è sempre più legato all'attivazione di sinergie, connessioni e progettualità condivisa tra i diversi attori.

- Considerato quindi che l'attuale eco-sistema non produce "spontaneamente" né contenuti, progetti e servizi innovativi, né azioni di sistema per l'integrazione fra i diversi attori, allora appare utile favorire il raccordo tra soggetti con competenze e ruoli complementari in grado di elaborare "a monte" contenuti, progetti e conoscenze per accompagnare quelle imprese nelle quali l'innovazione si declina soprattutto in termini soggettivi e quindi deve essere "costruita" sul caso concreto e nel contesto territoriale in cui operano, piuttosto che meramente "trasferita" dalla ricerca o "applicata" con una digitalizzazione forzata.

III. Costituzione, finalità, organizzazione e durata del partenariato

- a. Il Presidio di competenze per l'innovazione delle imprese non manifatturiere denominato Paradigma Impresa 4.0, è un partenariato che nasce su iniziativa dei soggetti promotori come gruppo di lavoro stabile per il raccordo strategico/progettuale tra soggetti con competenze diverse e complementari, finalizzato all'innovazione nelle imprese non manifatturiere e alla valorizzazione delle filiere economiche legate all'economia dei territori, a partire da quello regionale, con contenuti innovativi da declinare in termini di proposte, eventi, formazione, progetti e servizi ad alto valore aggiunto.
- b. Il partenariato è composto da soggetti privati e pubblici che per capacità, esperienze specifiche e complementari e non concorrenziali, intendono contribuire a valorizzare - con idee, progetti, competenze, ricerche, tecnologie e altri contenuti innovativi e peculiari - le imprese che vi operano in un'ottica sistemica adeguata a scenari sempre più variabili e competitivi. In questa cornice di riferimento Paradigma Impresa 4.0 dedica particolare attenzione all'ambito turistico come elemento caratterizzante l'economia della regione.
- c. Il 25 giugno 2018 la giunta regionale ha deliberato la modifica della denominazione da Industria 4.0 a Impresa 4.0, della piattaforma web che raggruppa informazioni e strumenti di supporto ai processi di innovazione e di trasferimento tecnologico ampliandola così anche ai settori del commercio e del turismo che prima ne erano esclusi. In questa cornice la creazione di un presidio di competenze dedicato alle imprese non manifatturiere si raccorda bene con le politiche e le strategie a supporto dell'innovazione della Regione Toscana migliorandone l'impatto territoriale, favorendo i processi di sistema, sviluppando sinergie e creando nuove opportunità per le imprese non manifatturiere che vi operano.
- d. I Partner promotori condividono – in relazione alle finalità del partenariato - le rispettive strategie/competenze in una matrice di attività comuni (intesa come insieme di assi prioritari di intervento suscettibili di costituire il programma di lavoro che reciprocamente si impegnano ad adottare e ad aggiornare con regolarità) con un'operatività "a geometria variabile" che coinvolge i partner promotori e/o quelli sostenitori in relazione alle specifiche competenze e/o esigenze progettuali o di ricerca nei quali questi ultimi sono coinvolti.
- e. Con la sottoscrizione del presente protocollo le parti non intendono costituire un nuovo soggetto suscettibile di avere rapporti giuridici autonomi, ma intendono limitarsi a concordare un *modus operandi* per la volontaria condivisione di conoscenze dirette alla produzione di contenuti innovativi da declinare in progetti, moduli didattici, ricerche, eventi, azioni di comunicazione, servizi o consulenze ecc., facenti capo ai singoli partner promotori o sostenitori. Il presente protocollo non incide quindi sugli assetti organizzativi dei partner che rimangono del tutto autonomi.

- f. Paradigma Impresa 4.0 non ha né costi fissi né quote di adesione. Per conseguimento delle finalità del presente protocollo i Partner partecipano alle riunioni di lavoro con un loro designato (*kind contribution*), mentre partecipano pro-quota ad eventuali ricavi/costi derivanti da progetti, servizi, formazione ecc. nei quali sono coinvolti e in proporzione all'apporto fornito.
- g. Al capofila - che mette a disposizione gli spazi fisici per le sessioni di lavoro - è affidato il coordinamento e la promozione del partenariato presso terzi e presso la Regione Toscana. Mentre il supporto tecnico-organizzativo di Paradigma Impresa 4.0 viene curato da Eurosportello. In ogni caso non sono previsti costi di gestione a carico del partenariato.
- h. La vigenza del presente accordo ha durata biennale dalla sottoscrizione e che si intende tacitamente rinnovata per periodi analoghi. Ciascun firmatario può recedervi unilateralmente e in qualsiasi momento dandone comunicazione con raccomandata a. r. agli altri partner. Sono fatti salvi gli impegni assunti dal recedente in progetti o altre attività già contrattualizzate.
- i. Il partenariato può essere allargato per singole iniziative o progetti ad altri soggetti che per competenze / funzioni possono implementare, arricchire e rafforzare le attività di Paradigma Impresa 4.0. A tal proposito i soggetti interessati (c.d. Partner sostenitori) aderiscono a Paradigma Impresa 4.0 sottoscrivendo il presente protocollo.

IV. Ambiti operativi

Le attività di Paradigma Impresa 4.0 – che sono dirette a creare un presidio stabile di riferimento per il reperimento di competenze specializzate nei diversi profili riguardanti l'innovazione delle imprese non manifatturiere - si sostanziano nel:

- Sostenere l'evoluzione dei modelli culturali di riferimento delle imprese non manifatturiere attraverso l'innovazione strategica e organizzativa basata su nuovi modelli di business coerenti con i cambiamenti di mercato, le nuove tecnologie e la digitalizzazione dei processi, con:
 - moduli formativi dedicati;
 - eventi e azioni di comunicazione e sensibilizzazione;
 - nuovi format di servizi ad alto valore aggiunto e forme di affiancamento manageriale;
 - azioni di supporto alla creazione di reti di imprese e startup.
- Favorire una digitalizzazione adeguata alle esigenze delle imprese non manifatturiere, monitorando l'offerta di mercato e sperimentando nuove soluzioni in relazione alle peculiarità della filiera, anche attraverso l'*assessment* e il *matching* tecnologico.
- Favorire la progettazione strategica e le azioni di sistema (anche a partire da bandi di ricerca) funzionali alla valorizzazione territoriale in relazione alle vocazioni culturali, turistiche, commerciali, rurali rafforzando l'interlocuzione con la Regione Toscana sulle opportunità riguardanti queste tematiche.

A tal fine i Partner promotori reciprocamente si impegnano a decidere di comune accordo e a calendarizzare le attività congiunte da realizzare secondo un modello a "geometria variabile" in base agli interessi e alle competenze dei singoli, da organizzare secondo i seguenti assi di intervento, che possono essere integrati o modificati in base alle esperienze operative del partenariato:

- Foresight su innovazione e tecnologie (assessment tecnologici, rapporti con i Competence Center, i Laboratori, i player tecnologici per individuare e testare le soluzioni più adatte per rispondere alle esigenze delle imprese non manifatturiere);

- Formazione & Innovazione (moduli formativi relativi alla formazione manageriale in linea col modello 4.0 e alla formazione delle competenze digitali specifiche per il governo dei processi);
- Format di servizi innovativi (individuazione e sperimentazione di nuovi servizi di consulenza e accompagnamento alle imprese);
- Eventi di comunicazione (incontri pubblici diretti a rafforzare il partenariato, ad ampliare la rete relazionale con le imprese interessate e a consolidare la reputazione di Paradigma Impresa 4.0 come soggetto di riferimento);
- Progetti di sviluppo territoriale e di filiera (progetti sperimentali diretti a far convergere sugli assi strategici dello sviluppo regionale, proposte innovative per la valorizzazione delle peculiarità territoriali in un'ottica integrata);
- Orientamento/supporto progettuale alle imprese (servizi a contenuto innovativo o tecnologico);
- Raccolta e analisi di big data concernenti il turismo da rendere disponibili per strutturare ricerche, servizi e prodotti da parte di operatori pubblici e privati.

Letto, confermato e sottoscritto:

1. Confesercenti Toscana
2. PromoPa Fondazione
3. Fondazione per il Clima e la Sostenibilità
4. Dipartimento di Ingegneria Civile ed Industriale
5. Centro di Studi Turistici
6. Eurosportello