

# GIUNTA REGIONALE DEL LAZIO

CONSIGLIO REGIONALE DELLA REGIONE LAZIO

ESTRATTO DAL PROCESSO VERBALE DELLA SEDUTA DEL 24 APR. 2003

ADDI' 24 APR. 2003 NELLA SEDE DELLA REGIONE LAZIO, IN VIA CRISTOFORO COLOMBO, 312-  
ROMA, SI E' RIUNITA LA GIUNTA REGIONALE, COSI' COSTITUITA:

STORACE	Francesco	Presidente	GARGANO	Giulio	Assessore
SIMEONI	Giorgio	Vice Presidente	(ANNARILLI)	Antonio	"
ARACRI	Francesco	Assessore	ROBILOTTA	Conato	"
AUGELLO	Andrea	"	SAPONARO	Francesco	"
DIARAMELLETTI	Luigi	"	SARACENI	Vincenzo Maria	"
DIONISI	Armando	"	VERZASCHI	Narco	"
FORMISANO	Ana Teresa	"			

ASSISTE IL VICE SEGRETARIO SIG. Domenico Antonio Cuzzupoli  
..... COMISSIS

ASSENTI: ARACRI - AUGELLO - ROBILOTTA -

DELIBERAZIONE N. -379-

## OGGETTO:

Legge regionale n. 10 del 10/03/2001 art. 18 comma 4.

Approvazione del Progetto quadro per la progettazione, realizzazione e le attività di un centro di eccellenza denominata  
"Centro Atena - Centro europeo per la comunicazione multimediale interattiva".

Approvazione del Piano annuale, e trasferimento del fondo speciale regionale, denominato "Fondo speciale per il  
Centro ICT e multimedialità" relativo alle attività da realizzare nell'anno 2003.



OGGETTO

Legge regionale n. 10 del 10/05/2001 art. 18 comma 4.  
Approvazione del Progetto-quadro per la progettazione, realizzazione e le attività di un centro di eccellenza denominato "Centro Atena - Centro europeo per la comunicazione multimediale interattiva".  
Approvazione del Piano annuale e trasferimento del fondo speciale regionale denominato "Fondo speciale per il Centro ICT e multimediale" relativo alle attività da realizzare nell'anno 2003.



LA GIUNTA REGIONALE

SE PROPOSTA Assessore al Bilancio, Programmazione e Risorse Comunitarie.

VISTA la Legge Regionale n. 10 del 10/05/2001 art. 18 con la quale la Regione, nell'ambito delle proprie competenze e delle linee di programmazione regionale, promuove e favorisce i programmi ed i progetti di investimento riguardanti l'area romana, in particolare i quadranti di Roma-Tiburtina e Castel Romano;

CONSIDERATO che l'art. 18 della Legge regionale sopra citata intende favorire, in particolare, i processi e le iniziative già in atto o programmate nei settori dell'information and Communication Technology e multimediale e, a tale proposito all'art. 4 prevede la promozione, la progettazione e la realizzazione di un centro di eccellenza denominato "Centro Atena-Centro Europeo per la comunicazione multimediale interattiva";

CONSIDERATO che la F.I.A.S. SpA, sulla base di quanto disposto dall'art. 24 della L.R. n. 6 del 07/06/99, promuove e realizza il Centro con il coinvolgimento di università, organismi di ricerca, imprese pubbliche e private, istituzioni finanziarie.

CONSIDERATO che, il comma 8 dell'art. 18 della Legge regionale n. 10/2001 sopra citata prevede, per la realizzazione delle finalità sopra esposte, la costituzione di un fondo speciale regionale denominato "Fondo Speciale per il Centro ICT e multimediale"

CONSIDERATO che la gestione di tale fondo è affidata alla F.I.A.S. SpA ed è regolata in base alle modalità stabilite nella Convenzione sottoscritta dalle parti in data 07/11/2001 (rep. cron. N. 800 del 12/11/2001) ed approvata con determinazione n. 211 del 30/10/2001;



CONSIDERATO che la Convenzione sopra citata all'art. 3 prevede che il Fondo sia conferito annualmente con Delibera di Giunta regionale sulla base di un Piano annuale da presentare, unitamente al preventivo dei costi di gestione, entro il 31 ottobre di ogni anno;

CONSIDERATO che la Legge Regionale n. 10/2001 all'art. 18 comma 9 prevede anche l'approvazione con Delibera di Giunta regionale di un progetto-quadro iniziale;

VISTO il Progetto-quadro ed il Piano Annuale 2003 del "Centro Atena" pervenuto a questa Amministrazione in data 26/03/2003;

VISTA la Legge Regionale n. 3 del 06/02/03 nella quale si prevede sul capitolo di spesa C22509 uno stanziamento pari a Euro 4.000.000,00;

[Signature]  
Circular stamp: BILANCIO E TRASPARENZA

371 24 APR 2003 lu

CONSIDERATO che tale capitolo rientra tra le spese per le quali è consentito l'impegno nel limite dell'85% dello stanziamento annuo come previsto dal comma 2 art. 4 L.R. n. 2 del 06/02/2003.

UNICO CONTO che il capitolo di spesa sopra citato, denominato "Concorso regionale agli enti connessi alla promozione e sostegno ai processi di innovazione nell'area romana" è destinato anche al finanziamento alle finalità indicate nei commi 10 e 11 dello stesso art. 18 L.R. n. 10/2001 e che, al netto delle esigenze finanziarie relative alle suddette finalità, la quota da destinare al "Fondo speciale per il Centro ICT e multimedialità" risulta pari a Euro 1.900.000,00

IL PRESIDENTE

UNICO CONTO che, come previsto dal comma 9 dell'art. 18 della L.R. n. 10/2001, il Fondo è conferito annualmente alla F.L.L.A.S. SpA con delibera di Giunta regionale, su proposta dell'Assessore regionale competente in materia di bilancio, programmazione e programmi comunitari.

### DELIBERA

Di approvare il Progetto-quadro del Centro Atena - Centro Europeo per la comunicazione multimediale interattiva, Legge regionale n. 10 del 10/05/2001 art. 18 comma 4;

di approvare il Piano annuale e i relativi costi di gestione (indicati all'interno dello stesso Piano e quantificati in Euro 965.000) per l'anno 2003;

di autorizzare l'impegno ed il successivo trasferimento della somma di Euro 1.900.000,00 sul capitolo di spesa C 22509/2003 a favore della F.L.L.A.S. SpA - Piazza della Libertà n. 20 ROMA, "Fondo Speciale per il Centro ICT e multimedialità"

IL PRESIDENTE: F.to Francesco STORACE

IL VICE SEGRETARIO: F.to Sig. Domenico Antonio Cuzzupi



25 APR 2003

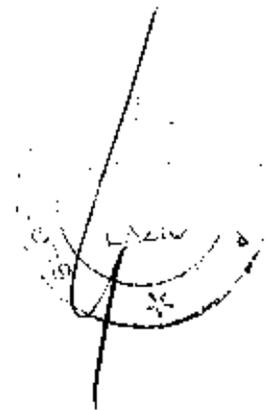
REG. AN. 0000. N. 372 *deu*  
DEL 24 APR. 2003

Finanziaria laziale  
di sviluppo

REGIONE LAZIO  
DIREZIONE ECONOMIA E FINANZE  
U. AA. GG. e Gestione risorse  
26 MAR. 2003  
PERVENUTA  
SETT. ....



Motore regionale di sviluppo  
dei settori ICT e Multimediale



### Piano Annuale

Ai sensi dell'art.3 della Convenzione fra Regione Lazio e Filas per la  
gestione del fondo di cui all'Art.18 della L.R. 10/01

16 FEB 2003 REGIONE LAZIO  
E' COMPILATO  
*Referend. 14*





<b>1. Premessa.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Introduzione.....</b>	<b>3</b>
<b>3. La Missione.....</b>	<b>5</b>
<b>4. Localizzazione.....</b>	<b>7</b>
<b>5. Il raggio di azione.....</b>	<b>8</b>
<b>6. Sostegno alle PMI.....</b>	<b>9</b>
<b>7. I fruitori.....</b>	<b>11</b>
<b>8. Modello di Business.....</b>	<b>13</b>
<b>8.1 Servizi finanziari e servizi reali.....</b>	<b>14</b>
<b>8.2 Modello operativo.....</b>	<b>16</b>
<b>8.3 Le iniziative previste nella prima annualità (1/04/03-31/12/03).....</b>	<b>19</b>
<b>9. Piano Finanziario.....</b>	<b>26</b>
<b>9.1 COSTI DI GESTIONE.....</b>	<b>26</b>
<b>9.2 FABBISOGNO E FONTI FINANZIARIE DELLE UNITÀ OPERATIVE.....</b>	<b>27</b>
<b>9.3 QUADRO DI SINTESI.....</b>	<b>27</b>





## 1. Premessa

Il Lazio sempre più si distingue per le proprie capacità di innovare e intraprendere ed è in prima fila anche per le potenzialità e il grado d'efficienza espresse dal sistema della ricerca. Nella propria area territoriale si concentra, infatti, uno dei bacini universitari e d'istituti di ricerca più ricchi del Paese, in grado di competere a livello europeo. In tale quadro, decollano una serie di iniziative atte a favorire il sorgere di legami tra il mondo delle imprese e quello della ricerca e la Regione Lazio ha attivato un sistema di azioni mirate a conferire al proprio territorio la fisionomia di "regione dell'innovazione", tra le quali citiamo

- L'orientamento del ruolo della Filas, finanziaria laziale di sviluppo, alla gestione di strumenti connessi all'innovazione, alle nuove tecnologie e alla *net-economy*;
- La costituzione di una rete di rapporti stabili tra Università e Centri di Ricerca ed il sistema delle imprese, sanciti da accordi, protocolli di intesa e convenzioni;
- L'intesa istituzionale di programma tra il Governo e la Regione della quale fa parte l'APQ 6 – Ricerca, innovazione tecnologica, reti;
- L'istituzione, con legge regionale n. 10 del 10.5.2001, al fine di favorire i processi e le iniziative già in atto o programmate a Roma e nell'area romana nei settori dell'Information and Communication Technology e multimediale di un centro di eccellenza denominato "Centro Atena" – Centro europeo per la comunicazione multimediale interattiva".

L'obiettivo finale è quello di agevolare lo sviluppo dei rapporti tra il sistema della ricerca e le imprese, creare e sostenere reti per il trasferimento tecnologico, anche attraverso la realizzazione di servizi; promuovere la realizzazione di progetti, contratti di ricerca e trasferimento tecnologico d'interesse strategico; sostenere le attività per la valorizzazione dei risultati della ricerca anche attraverso la creazione d'impresa e attività autonome ad alto contenuto tecnologico.

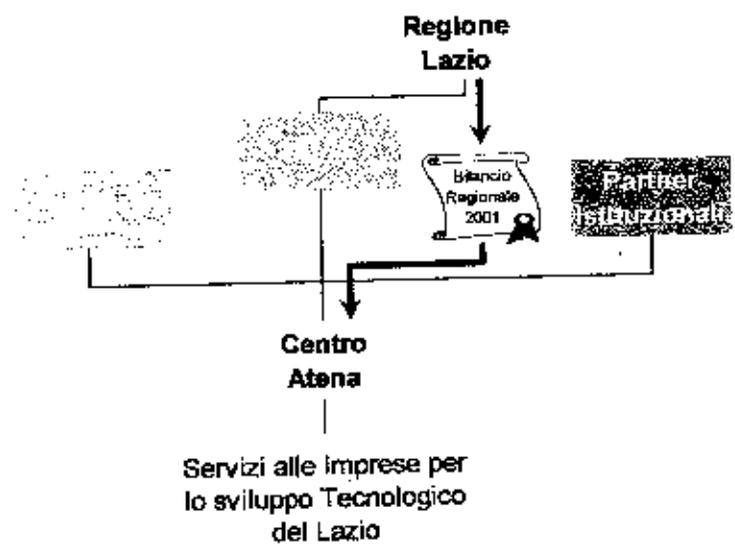
## 2. Introduzione

Il Centro Atena si propone lo studio e la diffusione presso le PMI della regione Lazio di tecnologie abilitanti per la comunicazione interattiva tra le persone, tra le macchine, tra macchine e persone, oltre che l'ideazione e l'applicazione produttiva di utilizzazioni creative. Si tratta di una missione che richiede competenze multidisciplinari che spaziano dalle tecnologie dell'informazione alle scienze umane.



La legge di Bilancio Regionale 2001 ha istituito un fondo speciale per il concorso alle spese per la progettazione, realizzazione e attività del Centro Atena (Fondo Speciale per il Centro ICT e multimedialità) con una dotazione di 25 milioni di Euro per il periodo 2001-2003.

**La Filas è il soggetto che promuove e realizza il Centro Atena** con il coinvolgimento di Università, organismi di ricerca, imprese pubbliche e private, istituzioni finanziarie (cfr. fig. 1)



Fonte: Centro Atena  
 P6A/029

**Figura 1**      **Il Centro Atena**

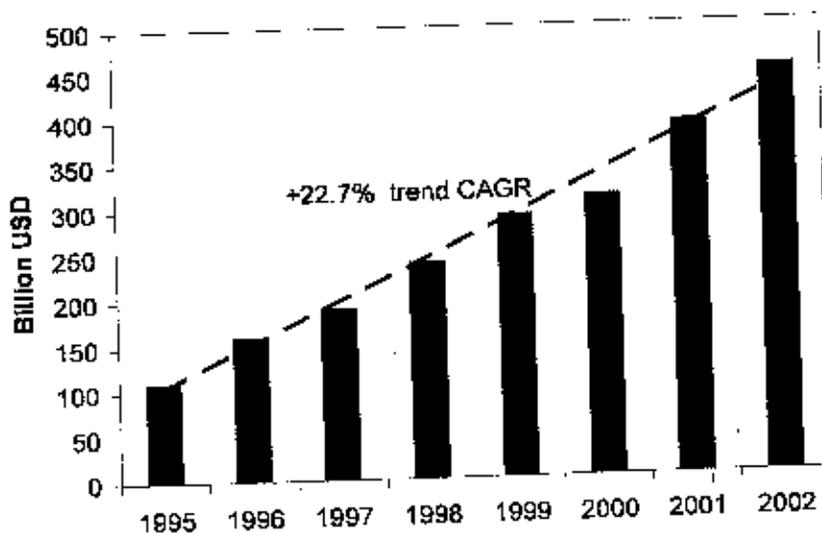




### 3. La Missione

La costituzione del Centro Atena apre una nuova prospettiva per lo sviluppo economico e per l'occupazione nell'area romana e nel Lazio. Tra le poche certezze sul futuro, infatti, c'è la continua crescita dell'influenza, in tutti i settori, delle tecnologie digitali di elaborazione e comunicazione (cfr. fig. 2). Esse stanno cambiando, ed ancor di più cambieranno in futuro, tutte le modalità con cui ci esprimiamo, impariamo, produciamo, vendiamo e acquistiamo beni e servizi, percepiamo ed interagiamo con il mondo che ci circonda. Queste tecnologie, ed i contenuti specifici che man mano vengono sviluppati per le singole applicazioni, sono appena ai primi stadi di evoluzione; esse sono ancora grezze rispetto alle potenzialità, poco personalizzate ed ancora non completamente adatte alle esigenze dei potenziali utenti.

**Figura 2** Mercato dei sistemi di comunicazione nel mondo: 1995-2002



Source: Glob International - April 2001  
PSA/0006

Anticipare i continui progressi nel campo delle ICT che caratterizzano lo straordinario periodo che stiamo vivendo preparando le imprese, i servizi, le amministrazioni locali ed i cittadini ad avvalersene in modo ottimale è forse la sfida più impegnativa dell'età dell'informazione. D'altra parte l'incertezza evidente anche tra gli imprenditori e gli investitori sulla redditività di diverse iniziative a livello sia nazionale che internazionale dimostra che ancora poco è stato fatto per





capire gli effettivi principi di funzionamento della "economia digitale" e le loro implicazioni sulle diverse aree di attività, sulle modalità organizzative, sulla vita sociale. Allo stesso tempo, la dinamica dei fenomeni è tale che spesso gli operatori e, anche, i decisori "politici", hanno poco tempo per riflettere.

Il Centro Atena sosterrà la crescita qualitativa e quantitativa delle PMI della Regione offrendo una serie di servizi, a livello delle *best practices* internazionali, basati su studi ed indagini rigorosi.

In sintesi, il Centro Atena si propone di:

- Coltivare l'ecosistema di business della regione Lazio nell'alta tecnologia.
- Individuare con un processo di selezione continuativo ed evolutivo gli elementi caratterizzanti lo scenario dei settori ad alta tecnologia in rapporto alla regione Lazio.
- Operare per l'avvicinamento delle risorse della regione alle opportunità da coltivare.
- Individuare le minacce e operare per l'approntamento di piani di crisi.
- Individuare le debolezze e stimolare le iniziative per rafforzare ciò che nella regione è ancora debole ai fini della creazione di un rigoglioso ecosistema dell'alta tecnologia.
- Utilizzare lo schema di partnership pubblico-privato.
- Utilizzare i fondi disponibili garantendone il ritorno e il riutilizzo per rialimentare il processo di sviluppo.
- Utilizzare schemi finanziari innovativi (seed capital, venture capital, contributi CERS e PNR)
- Conservare una struttura operativa snella e aperta a collaborazioni a rete.
- Trasferire l'operatività delle iniziative a strutture operative dedicate e gestite in logica e forma di impresa.

Il Centro Atena è un generatore ed un integratore di servizi di sostegno allo sviluppo delle piccole e medie imprese nei settori dell'Information and Communication Technology e della Multimedialità (ICT) nella regione Lazio.

Il Centro è in grado di identificare le opportunità da valorizzare in virtù della sua vicinanza al mondo delle imprese della regione da un lato e della capacità di avere una visione del mercato globale nel quale evolve l'alta tecnologia dall'altro.

Il Centro Atena lavora per la costituzione di una rete di relazioni che massimizzi la visibilità e la velocità delle evoluzioni di mercato nella regione.





AVVICINARE LE RISORSE ALLE OPPORTUNITÀ È UNA MISSIONE ESSENZIALE DEL CENTRO.

Agli attuali e ai nuovi operatori della piccola e media impresa dell'ICT della regione è offerta, oltre al supporto finanziario, anche una serie di servizi reali, principalmente orientati alla gestione della conoscenza, direttamente prodotti o canalizzati dal Centro Atena.

Il Centro analizza le condizioni del mercato e in particolare le aree di debolezza e le minacce. Su questi due aspetti dello scenario è in grado, con le sue strutture e con il sostegno dei partner dell'iniziativa, di essere propositivo. L'analisi è finalizzata all'individuazione di appropriate iniziative volte a contrastare le minacce e mitigare le debolezze.

La partnership con il mondo delle imprese private è di aiuto nella definizione delle proposte e delle iniziative volte al rafforzamento dell'ambiente socio-economico della regione e alla preparazione per affrontare le minacce che, nel nuovo mondo volatile e ciclico della tecnologia, sono una variabile chiave da tenere sotto controllo.

La generazione di nuove iniziative per l'offerta di servizi di sostegno alle piccole e medie imprese dell'ICT nel Lazio è un processo continuo nell'ambito delle attività del Centro Atena.

#### 4. Localizzazione

Roma costituisce una sede ideale per il Centro, anche se le sue strutture, in gran parte "virtuali", saranno per definizione delocalizzate. Roma non solo è storicamente uno dei luoghi privilegiati del pensiero creativo, ma dispone di condizioni ambientali, culturali, paesaggistiche, climatiche ideali per lo svolgimento di attività basate sulla comunicazione e sulla conoscenza. Il progetto avrà un forte impatto sull'area romana; ciò, tuttavia, non deve far commettere l'errore di ritenere il Centro Atena una iniziativa puramente locale: con questo intervento, infatti, Roma si candida come prototipo e sperimentazione, a livello nazionale ed internazionale, di "Comunità intelligente", in cui i cittadini, le imprese e le istituzioni di governo sviluppano un piano di connettività, di comunicazione e di relazioni, oltre che di sviluppo del capitale umano, per





posizionare strategicamente la comunità stessa in termini di sviluppo sociale, economico e tecnologico.

E' noto che negli ultimi venti anni sono stati fatti, anche nella regione ed a Roma, diversi tentativi di sostenere lo sviluppo di imprese hi-tech, costituendo strutture finalizzate a migliorare il rapporto tra il sistema della ricerca pubblica, che ha nell'area romana uno dei suoi punti di forza, ed il sistema della produzione di beni e servizi. E' altrettanto noto che le organizzazioni a tale scopo costituite, con la partecipazione di diversi soggetti pubblici e privati, anche se tuttora funzionanti, non hanno però, almeno finora, prodotto quella azione di stimolo alla crescita imprenditoriale ed economica del territorio che era nelle intenzioni dei promotori.

E' opportuno sottolineare che il Centro Atena non è un doppione delle iniziative già realizzate. Esso nasce da una concezione completamente diversa. In passato, infatti, si pensava a strutture operanti sull'intero spettro di conoscenze e tecnologie disponibili presso i centri di ricerca localizzati sul territorio, di cui si cercava di promuovere l'utilizzazione produttiva, eventualmente anche attirando l'insediamento di imprese dall'esterno o favorendo la nascita di nuove imprese tramite processi di spin-off (che non si sono realizzati). Il Centro Atena, al contrario, nasce da una precisa identificazione di contenuti e di funzioni, ed è quindi estremamente più focalizzato. Un'altra importante differenza, rispetto alla vocazione fortemente locale privilegiata in precedenza, riguarda il respiro internazionale: Atena intende infatti divenire un Centro di eccellenza riconosciuto a livello globale.

## 5. Il raggio di azione

Sarà proprio la **focalizzazione tematica e l'ottica internazionale** a far sì che Atena abbia sull'area romana quell'impatto che altre iniziative non sono in passato riuscite a produrre. Da un lato il campo di attività prescelto è suscettibile di forti ricadute trasversali in tutti i settori; dall'altro si tratta di un settore che tutti gli osservatori ritengono in fortissima crescita almeno per i prossimi dieci anni, caratterizzato da continui processi di nuova imprenditorialità ed in grado di garantire ai giovani occasioni di lavoro adeguate alle aspettative individuali; infine, alcuni settori caratteristici dell'area romana, come quelli del turismo e dei beni culturali, possono trarre forte impulso; anche la pubblica amministrazione potrà giovarsene, rendendo il territorio romano un luogo di grandi e nuove opportunità.





Il fattore strategico di successo del centro Atena consiste nella coesistenza, al proprio interno, di partner istituzionali, mondo della Ricerca ed entità imprenditoriali di rilevanza internazionale impegnate nel settore ICT e Multimediale.

Le attività del Centro, così come sono state progettate, possono avere origine esclusivamente dalla collaborazione di diversi interlocutori privati e pubblici a livello internazionale, nazionale e regionale, al fine di creare le condizioni necessarie per la realizzazione di un sistema regionale di innovazione, ovvero di una "rete di istituzioni pubbliche e private le cui attività ed interazioni danno luogo allo sviluppo, alla modifica, alla diffusione di nuove tecnologie"

Le azioni del Centro Atena, dirette alla definizione di strumenti operativi in grado di contribuire allo sviluppo delle capacità innovative delle imprese nel settore dell'ICT e della multimedialità, possono essere a nostro avviso realizzate esclusivamente attraverso la costituzione di partnership operative tra i diversi attori coinvolti nei processi di innovazione (Istituti di Ricerca, Università, Industrie, Associazioni industriali e/o Consorzi di PMI, ecc.). Il Centro Atena potrà avvalersi da subito della partnership con alcuni importanti soggetti, quali CNR, ASI, l'Università di Roma "Tor Vergata", l'Università di Roma "la Sapienza", il Polo Tecnologico Romano, l'Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia e la Ericsson SpA grazie agli accordi preliminari già sottoscritti tramite un protocollo di intesa.

## 6. Sostegno alle PMI

La struttura attuale delle imprese presenti nel territorio del Lazio vede la coesistenza, a fianco di imprese tradizionali di servizio, di una articolata e dinamica struttura di imprese della ICT collegate non solo alla pubblica amministrazione, ma anche al commercio, al turismo, alla finanza, allo spettacolo, all'informazione.

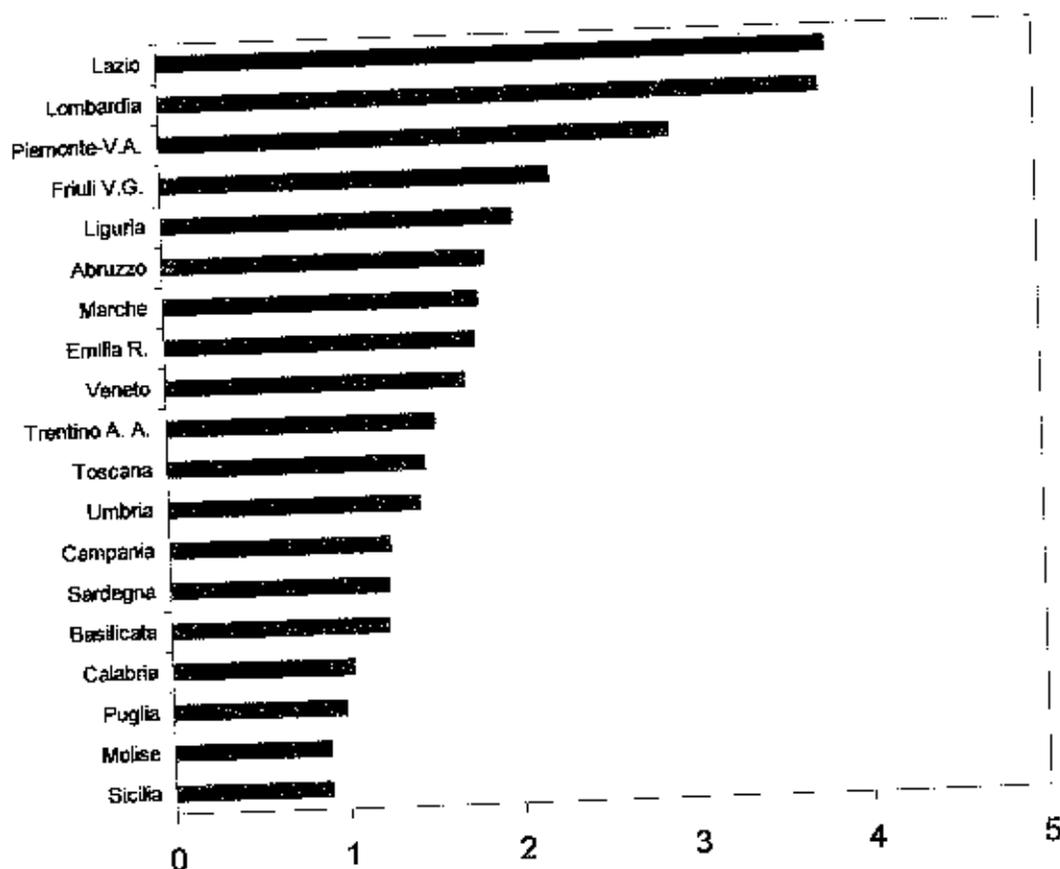
Mentre dalle imprese che forniscono servizi tradizionali non è logico attendersi grandi prospettive di sviluppo, grandi possibilità si hanno viceversa da quelle ICT.

Queste infatti mostrano una grande vitalità, presentano tassi di sviluppo molto promettenti e costituiscono un indispensabile ambiente di crescita per una popolazione di addetti che presenta costi del lavoro da paese avanzato e che solo con prodotti e servizi tecnologicamente sofisticati può sperare di rimanere competitiva nei mercati globalizzati.





Particolarmente significativo è, a nostro avviso, osservare dai dati dell'ultimo censimento Istat il Lazio risulta la regione col maggior numero di occupati nel settore ICT sugli occupati totali.



Fonte: A. Del Monte 2002 - Dati ISTAT censimento 1996  
PSA030

**Figura 3** Occupati nel settore ICT nelle Regioni d'Italia (percentuale del totale occupati per regione)

Il Centro Atena sosterrà le attività di ricerca e di trasferimento tecnologico nei confronti delle PMI concentrando l'attenzione e la focalizzazione specificamente sia nelle aree più strettamente legate alle ICT che in quelle limitrofe e collegate.

Questo è consigliato dallo stato evolutivo delle imprese attualmente operanti nel settore, che risulta essere non proprio all'avanguardia tecnologica e soprattutto tributario di tecnologie





altrui, e dalla contemporanea presenza di un tessuto di ricerca di ragguardevoli dimensioni e di buon livello scientifico.

Ciò senza contare sul fatto che la *net economy* mette a disposizione conoscenze scientifiche e risorse finanziarie su scala planetaria, facilmente accessibili, gestibili e trasferibili con successo a patto di disporre di una efficiente struttura specializzata. Tali tecnologie possono apportare profondi mutamenti in due elementi costitutivi dell'impresa: i meccanismi di coordinamento e la conoscenza. In particolare, le innovazioni nelle ICT, aumentando le prestazioni dei processi di comunicazione e di elaborazione delle informazioni, favoriscono, a parità di altri fattori, meccanismi di coordinamento *bottom-up*, consentendo forme di decentramento di unità dotate di autonomia e di capacità di auto-organizzazione. Esse consentono inoltre nuove forme di gestione della conoscenza, anche di tipo tacito e ne potenziano le capacità di estrazione, integrazione, trasferimento ed uso, dotando la catena virtuale del valore di nuovi strumenti operativi.

La conseguente crescente mobilità, scomponibilità e aggregabilità delle conoscenze permetterà al Centro Atena di aiutare le PMI a ripensare l'organizzazione, il sistema di produzione e le strategie aziendali.

I caratteri distintivi comuni della nuova impresa ICT-based appaiono essere un'organizzazione debolmente legata, una struttura mutevole, un uso intensivo di asset intangibili; l'impresa tende a dis-integrarsi, ad essere aperta, specializzata e flessibile. Il nuovo paradigma dell'interconnessione tende in particolare ad enfatizzare le specificità, la rapidità dei cambiamenti, l'adattamento proattivo, e in definitiva la varietà e il dinamismo delle strategie e delle forme organizzative.

*Il Centro Atena costituisce la risposta della Regione Lazio e dell'area romana a questi "imperativi" di policy nonché il nodo centrale di una "rete di conoscenze" senza confini all'interno del quale dare impulso e sviluppare le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, sostenere la crescita di qualità del sistema produttivo, in particolare delle PMI, ed in definitiva cogliere le opportunità che la nuova era ci prospetta.*

## 7. I fruitori

I fruitori dei servizi offerti da Atena possono essere identificati nei seguenti target:

- le aziende, in particolare le PMI





- la pubblica amministrazione
- gli abitanti del Lazio
- i visitatori che per ragioni turistiche, familiari o di lavoro interessano la nostra Regione.

Anche se l'impiego massiccio di tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione consentiranno di erogare servizi per le aziende localizzate al di fuori del Lazio, il Centro Atena erogherà i propri servizi ad un *cluster* di aziende, prevalentemente Piccole e Medie, caratterizzate sotto due aspetti:

- territoriale, appartenenza al sistema produttivo del Lazio
- settoriale, aziende del settore *dell'Information and Communication Technologies* (di seguito ICT), dei Media e dell'aerospazio.

La scelta del target "pubblica amministrazione" sia Locale, operante nel Lazio, che Centrale, localizzata prevalentemente nell'area metropolitana di Roma, è motivata dalle seguenti considerazioni:

- lo sviluppo di qualsiasi sistema territoriale non può decollare senza il contributo di una Pubblica Amministrazione efficiente che ha saputo fare sua la cultura dell'innovazione e dell'imprenditorialità
- il settore della pubblica amministrazione è sicuramente predominante nell'ambito del sistema territoriale laziale e quindi può rappresentare un mercato di utenza importante
- l'avviamento di un centro di eccellenza per l'innovazione della Pubblica Amministrazione nell'ambito del Centro Atena, potrebbe portare all'iniziativa ulteriori fonti di finanziamento.

Il target cittadini è inteso nella sua duplice veste:

- cittadino consumatore sia di tempo libero che di beni e servizi che sono sempre più il risultato di applicazioni della ricerca scientifica
- cittadino "produttore", inteso sempre più come attore dell'economia della conoscenza e della comunicazione ovvero detentore di capitale umano in continua crescita, grazie alle esperienze di apprendimento continuo vissute al lavoro come nel tempo libero (life-long learnig) .





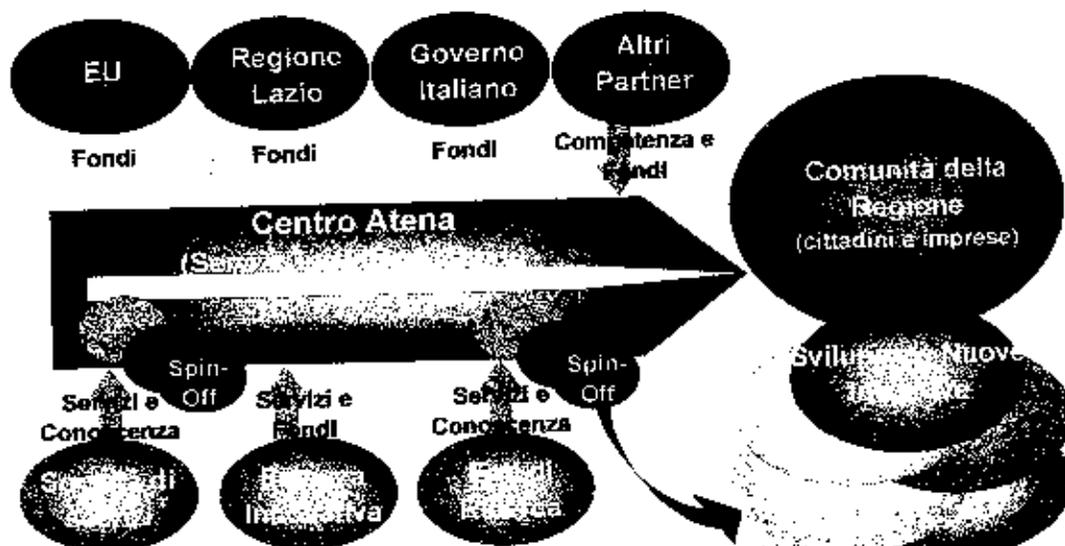
Il target dei visitatori, il pubblico esogeno, è considerato prevalentemente come consumatore di esperienze ludico formative, un segmento del mercato in continua crescita dato anche il particolare contesto territoriale.

### 8. Modello di Business

Il Centro realizza la sua missione attingendo risorse finanziarie, oltre che dall'apposito Fondo Regionale anche dai partner istituzionale e imprenditoriali, dalle singole Unità di Business, nonché da altri fondi regionali, nazionali e comunitari. Altre risorse hanno origine dai proventi della vendita dei servizi alle imprese obiettivo e ad altri enti pubblici e privati come risultato delle attività delle Business Unit.

Ricavi straordinari potranno avere origine dallo spin-off e dalla dismissione di partecipazioni nelle iniziative lanciate dal Centro e non ritenute più essenziali al perseguimento della missione o capaci di autonoma gestione. Gli spin-off danno origine a nuovi attori del mercato che arricchiscono la compagine delle aziende nuove nella comunità regionale. Alcune di queste saranno anche aziende di servizi, che resteranno nel dominio di attività degli agenti di sviluppo, come il Centro Atena dal quale provengono.

**Figura 4 Il Modello di Business del Centro Atena**



Source: NV - 2002  
PSA/028





## 8.1 Servizi finanziari e servizi reali

Per l'economia della conoscenza, e in particolare per le piccole e medie imprese che operano in settori ad alto grado di cambiamento come quelli dell'Information and Communication Technology e della Multimedialità (ICT), l'importanza dei servizi reali supera quella del supporto finanziario, più importante in un mondo nel quale gli investimenti necessari per lo sviluppo sono basati su beni fisici di cui si acquisisce la proprietà all'inizio dell'operatività d'impresa.

E' in tale ottica che il Centro Atena ha identificato e continuerà a identificare iniziative atte a fornire servizi reali nella regione Lazio.

La **Filas**, già da tempo attiva nell'organizzazione e nella provvista del supporto finanziario alle imprese della regione, con i servizi del Centro Atena potrà completare con coerenza la gamma di strumenti di supporto che sono necessari nel sostegno dello sviluppo qualificato sui settori dell'ICT e della multimedialità che costituisce la sua missione.

Nella Figura 5 le iniziative del Centro Atena sono inquadrare nel più ampio contesto degli strumenti regionali a supporto dell'innovazione in sinergia con quelli gestiti dalla Filas e sono raggruppate con riferimento a tre obiettivi fondamentali individuati:

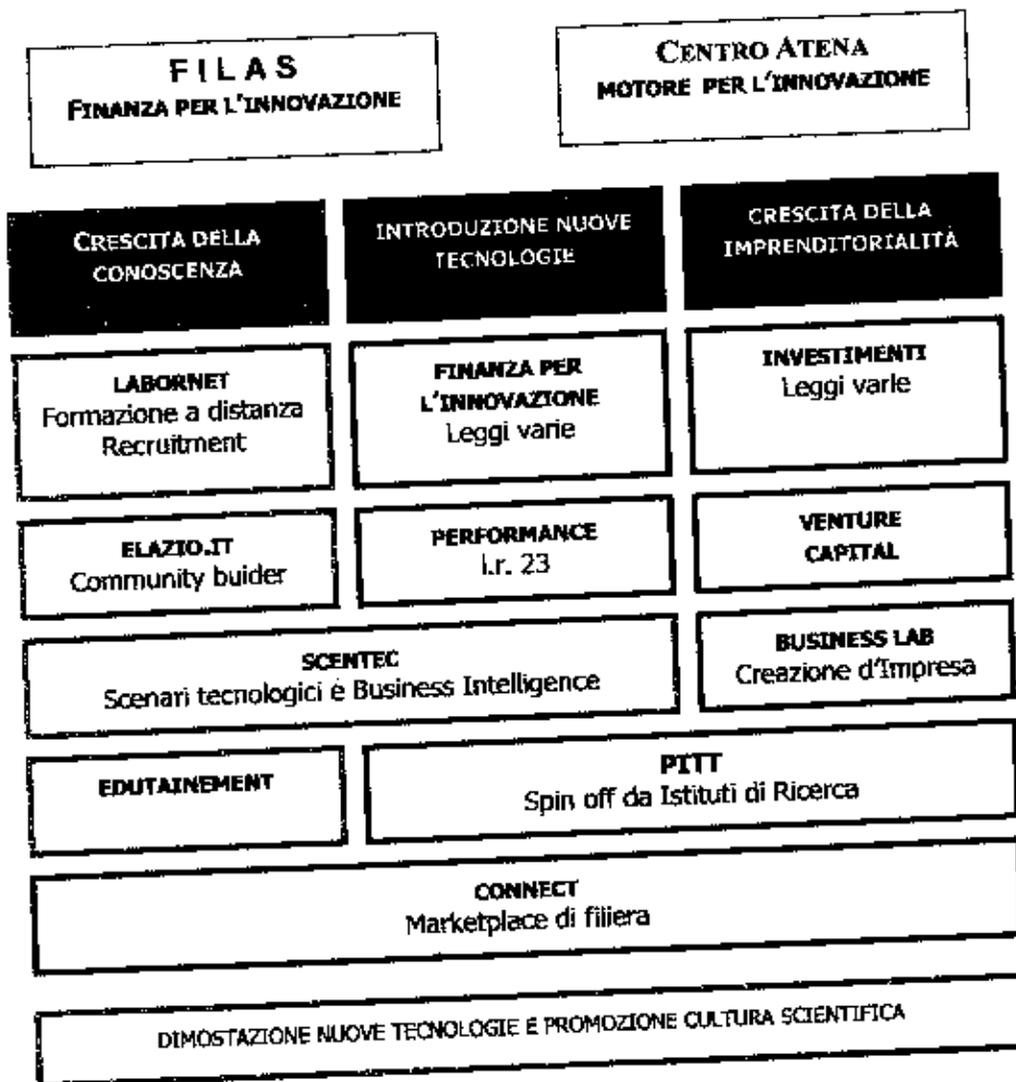
- 1- Sostegno alla crescita della conoscenza
- 2- Sostegno all'introduzione delle nuove tecnologie
- 3- Sostegno alla crescita dell'imprenditorialità

I servizi offerti dal Centro Atena sono, dunque, inseriti in una soluzione più ampia di sostegno alla crescita economica nei settori ad alta tecnologia nella regione Lazio.





**Figura 5 Il Centro Atena nel contesto Filas**





## 8.2 Modello operativo

Gli attori del Centro Atena possono essere suddivisi in 3 tipologie:

- i partner istituzionali
- i partner tecnologici
- gli utenti/clienti del Centro

Tipologia	Descrizione	Interlocutori
Partner Istituzionali	Soggetti pubblici che hanno firmato il protocollo d'intesa per la realizzazione del Centro Atena o che ne hanno condiviso la missione e gli obiettivi in un tempo successivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regione Lazio</li> <li>• CNR</li> <li>• Università di Tor Vergata</li> <li>• Agenzia Spaziale Italiana</li> <li>• Filas SpA</li> <li>• Polo Tecnologico Industriale Romano</li> <li>• Ericsson S.p.A.</li> <li>• Università "la Sapienza"</li> </ul>
Partner Tecnologici	Aziende private operanti nei settori delle Tecnologie dell'informazione, della Comunicazione, della Multimedialità e dell'Entertainment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore Telecomunicazioni: Ericsson, Alcatel, Cisco, Telecom Italia etc.</li> <li>• Settore Entertainment: Walt Disney, Time Warner, Bertelsmann, Rai, Mediaset etc.</li> </ul>
Utenti/Clienti	Utenti dei servizi erogati dal Centro Atena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piccole e Medie Imprese che operano nel settore delle Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione</li> <li>• Piccole e Medie Imprese che operano nel settore dei Contenuti</li> <li>• Piccole e Medie Imprese potenziali utenti delle soluzioni proposte dal settore dell'ICT</li> <li>• Cittadini fruitori dei servizi di e-learning</li> <li>• Turisti e Cittadini della Regione Lazio fruitori del Centro di Edutainment.</li> </ul>

Il **Centro Atena**, dal punto di vista funzionale, è collocato nell'ambito della struttura organizzativa della Filas.





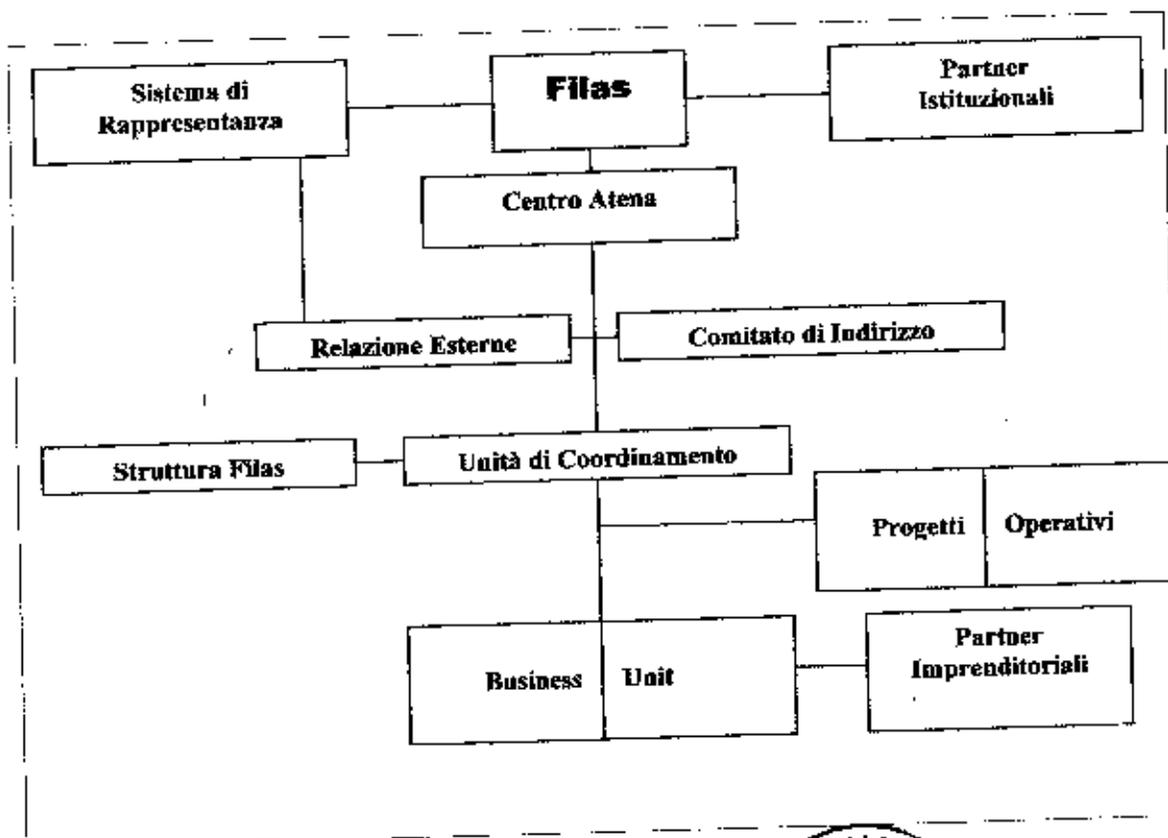
Le Unità Operative, sotto forma di Business Unit o Progetti Operativi, si avvarranno della partecipazione e dell'appoggio degli Enti, pubblici e privati, leader dei vari settori di riferimento nei quali sono impegnate.

Si tratterà quindi di entità ad assetto variabile, nella cui compagine è previsto l'ingresso di tutte le tipologie di attori del centro precedentemente individuate, in funzione del contributo di competenze e dell'impegno in termini di know how e risorse gestionali e finanziarie che apporteranno

Esse verranno attivate con il contributo di:

- risorse Centro Atena gestite da Filas
- risorse Filas Docup Ob.2
- risorse degli Enti e delle Aziende partner
- Risorse MURST e Ministero Attività Produttive

### Organizzazione del Centro Atena





### 8.3 Le iniziative previste nella prima annualità (1/04/03-31/12/03)

Nel corso della prima annualità, in primo luogo, verranno realizzate tutte le attività necessarie all'avviamento del progetto, di cui:

- Nomina, insediamento e avvio del Comitato di Indirizzo
- Nomina del Presidente del Comitato
- Dimensionamento ed insediamento dell'Unità di coordinamento del Centro Atena all'interno della struttura Filas
- Attività di marketing per il coinvolgimento dei partner potenziali, nazionali ed internazionali
- Attività di consolidamento delle relazioni con i partner già identificati
- Attività di diffusione dell'iniziativa presso gli stakeholders

In rapida successione si creeranno le condizioni per l'avvio delle cinque iniziative illustrate in dettaglio nell'ambito del **Progetto Quadro e che di seguito sintetizziamo, esponendo i rispettivi piani finanziari relativi alla prima annualità (1/04/03 - 31/12/03).**

#### LABORNET

E' il centro regionale per la promozione e la diffusione dell'e-learning.

In collaborazione con le università, con i centri di formazione e con le Imprese che aderiranno all'iniziativa si prevede di creare una struttura di raccordo e di analisi in grado di sostenere le imprese, soprattutto le piccole e medie, nella gestione e nello sviluppo delle competenze, elaborando programmi di formazione per nuove professionalità, attraverso lo strumento della formazione on line. Tale struttura garantirà una formazione di altissima qualità e fornirà anche competenze comunicazionali, linguistiche, di management e organizzative.

Inoltre profilerà l'offerta e la domanda misurandone gli scostamenti e orientando i prodotti formativi alla soluzione di tali gap.

Tutti i dati rilevati nel sistema Labornet verranno elaborati e resi disponibili ai soggetti interessati, in particolare alla Regione Lazio, perché strumento indispensabile di conoscenza e di orientamento alle politiche.





## Investimenti

Voce	Anno1
Adeguamento sede	€ 100.000,00
Mobili e arredi	€ 80.000,00
Infrastrutture di rete	€ 150.000,00
Technologie & Software	€ 350.000,00
<b>Totale</b>	<b>€ 680.000,00</b>

## Costi

Voce	Anno1
Utenze	€ 15.000,00
Costo del Lavoro	€ 75.000,00
Consulenze	€ 200.000,00
Location	€ 30.000,00
Manutenzioni	€ 2.000,00
Promozione	€ 150.000,00
Viaggi e Missioni	€ 25.000,00
Materiali di consumo	€ 5.000,00
<b>Totale</b>	<b>€ 502.000,00</b>

## Ricavi

Voce	Anno1
Divisione On Line	€ -
Divisione Consulenza	€ -
Divisione Consulenza PAL	€ -
<b>Totale</b>	<b>€ -</b>

## Risultato

Voce	Anno1
Ricavi	€ -
Costi	€ 502.000,00
<b>EBITDA</b>	<b>-€ 502.000,00</b>

## 11.5 Fabbisogno Finanziario e Fonti

Voce	Anno1
<b>Fabbisogno</b>	<b>€ 1.182.000,00</b>
<b>Fonti</b>	<b>€ 1.182.000,00</b>
Contributi Centro Atena	€ 982.000,00
Contributi Partner	€ 200.000,00



**BUSINESS LAB**

Un diverso e moderno approccio alla tematica della creazione e dello sviluppo d'impresa.

Business Lab è il progetto teso a individuare giovani talenti della ricerca al fine di riunirli in gruppi di lavoro operativi presso imprese o enti di ricerca aderenti all'iniziativa.

Tali gruppi di lavoro, tutorati e assistiti in collaborazione con le Università ed i Centri di Ricerca, svilupperanno all'interno delle imprese ospiti progetti di ricerca applicata che genereranno nuove imprese.

<b>Voce di investimento</b>	<b>Anno 1 1/04/03-31/12/03</b>  Per 6 gruppi di 5 giovani
Progettazione	103.000
Sviluppo Iniziativa (bandi, consulenza legale...)	26.000
Promozione e Lancio (comunicazione, manifesti, eventi, mailing list, brochure...)	155.000
Dotazioni tecniche	100.000
<b>Totale Investimenti</b>	<b>384.000</b>

<b>Voce di costo</b>	<b>Anno 1 1/04/03-31/12/03</b>  Per 6 gruppi di 5 giovani
Direzione (coordinamento interno FILAS)	60.000
Supervisore	55.800
Assegni di ricerca per giovani	225.000
Tutor	55.800
Capo progetto di impresa	111.600
Costi generali e piccola cassa per i gruppi (acquisto testi, consultazione banche dati, missioni, taxi, buoni pasto...)	180.000
Attività di selezione Gruppi (analisi curricula, colloqui, selezione)	40.000
<b>Totale Costi</b>	<b>728.200</b>
Costi a carico delle Imprese e degli Enti di Ricerca	167.400
Costi a carico del Centro Atena	560.800





## Fabbisogno Finanziario e Fonti

Voce	Anno1
<b>Fabbisogno</b>	<b>€ 1.112.200,00</b>
Investimenti	€ 384.000,00
Costi	€ 728.200,00
<b>Fonti</b>	<b>€ 1.112.200,00</b>
Contributi Centro Atena	€ 944.800,00
Contributi Partner	€ 167.400,00

## SCENTEC

E' l'unità di business dedicata alla generazione e valutazione di scenari tecnologici e di mercato e alla gestione della conoscenza esterna (knowledge management)

Riuscire a guardare un po' più avanti dei competitori è utile in un periodo di dinamiche accelerate; è importante infatti capire per tempo quali saranno in futuro le fonti di vantaggio competitivo, e che cosa si nasconde dietro la prima onda della cosiddetta "new-economy", così come prevedere quali cambiamenti si verificheranno nei sistemi logistici e nei rapporti di collaborazione tra imprese.

## Investimenti

Voce	Anno1
Adeguamento sede	€ 50.000,00
Mobili e arredi	€ 30.000,00
Infrastrutture Hardware	€ 120.000,00
Tecnologie & Software	€ 70.000,00
<b>Totale</b>	<b>€ 270.000,00</b>



**Costi**

Voce	Anno1
Utenze	€ 30.000,00
Costo del Lavoro	€ 100.000,00
Consulenze	€ 100.000,00
Location	€ 30.000,00
Manutenzioni	€ 2.000,00
Promozione	€ 50.000,00
Banche dati	€ 50.000,00
Viaggi e Missioni	€ 25.000,00
Materiali di consumo	€ 5.000,00
<b>Totale</b>	<b>€ 392.000,00</b>

**Ricavi**

Le ipotesi di ricavi, basate sulla stima della vendita dei prodotti, sono le seguenti:

Voce	Anno 1
Scenari triennali	1
Scenari di mercato	0
Report trimestrali	3
Studi su commissione	0
<b>Totale Ricavi</b>	<b>150.000</b>

**Risultato**

Voce	Anno1
Ricavi	€ 150.000,00
Costi	€ 392.000,00
<b>EBITDA</b>	<b>-€ 242.000,00</b>

**Fabbisogno Finanziario e Fonti**

Voce	Anno1
<b>Fabbisogno</b>	<b>€ 512.000,00</b>
<b>Fonti</b>	<b>€ 512.000,00</b>
Contributi Centro Atene	€ 412.000,00
Contributi Partner	€ 100.000,00





## PITT

PITT è il Progetto Operativo dedicato alla ricerca "nei cassetti" del sistema della ricerca di progetti su cui attivare e sostenere il processo di trasferimento delle tecnologie e della proprietà industriale.

In molti casi infatti il lavoro di ricerca svolto presso enti specializzati non trova sbocchi nello sfruttamento industriale.

In altrettanti casi le imprese, specialmente quelle di piccola e media dimensione, sono in ritardo nell'introduzione di nuovi sistemi tecnologici o comunque nella loro utilizzazione nella propria area di business.

Il "Centro Regionale di trasferimento della tecnologia e della proprietà industriale" (PITT) del Centro Atena si propone l'obiettivo di diventare la cabina di regia per l'innovazione della regione Lazio con una serie di obiettivi, quali:

- ❖ *informare, assistere e guidare* le PMI nella ricerca di nuove soluzioni tecnologiche
- ❖ *individuare e valorizzare* i risultati della ricerca, sia di quella applicata che di quella altamente sperimentale, legata perciò a *grandi progetti innovativi* di grande respiro economico e sociale, atti a stimolare il processo di crescita del Sistema Lazio
- ❖ *supportare ed incoraggiare* la creazione di spin-off da ricerca in favore delle imprese laziali

## Fabbisogno Finanziario e Fonti

Voce	Anno1
<b>Fabbisogno</b>	<b>€ 4.600.000,00</b>
Struttura	€ 300.000,00
Spin-off da ricerca	€ 300.000,00
Grandi progetti	€ 4.000.000,00
<b>Fonti</b>	<b>€ 4.600.000,00</b>
Contributi Centro Atena	€ 2.600.000,00
Contributi Partner	€ 2.000.000,00





## CONNECT

La business unit CONNECT nasce da un lavoro progettuale congiunto tra FILAS e Distretto romano per l'ICT, con l'obiettivo di stimolare, assistere e partecipare la nascita di raggruppamenti di associazioni o imprese per la realizzazione di market place di filiera.

Sono infatti sempre più frequenti in Europa e nel mondo i "distretti virtuali" costituiti nella rete internet da imprese appartenenti alla stessa filiera che si concretizzano attraverso dei market place dedicati capaci di interconnettere le imprese fra loro ma anche e soprattutto di presentarle con più forza e mezzi nel grande mercato digitale.

### Fabbisogno Finanziario e Fonti

	I anno
<b>Fabbisogno Totale</b>	<b>€ 1.493.000,00</b>
Fabbisogno Unità Centrale	€ 443.000,00
Fabbisogni portali filiera	€ 1.050.000,00
<b>Fonti</b>	<b>€ 1.493.000,00</b>
Contributi Centro Atene	€ 893.000,00
Contributi Partner	€ 300.000,00





## 9. PIANO FINANZIARIO

La Regione Lazio ha costituito presso la Filas un fondo speciale per il concorso alle spese connesse alla progettazione e realizzazione delle attività del Centro Atena; tale fondo è stato alimentato per il 2001 con un importo pari a 8.779.767 Euro, già erogato alla Filas, mentre nel Bilancio Regionale del 2003 sono stati stanziati ulteriori 4.000.000 di Euro per l'anno 2003, 10.000.000 di Euro per l'anno 2004 e 6.500.000 Euro per l'anno 2005, per un totale di 29.279.767 Euro.

Tali risorse possono dare copertura finanziaria, possibilmente in cofinanziamento con altri fondi pubblici e privati, ai seguenti interventi:

- Investimenti materiali e immateriali
- Costi di progettazione
- Costi di gestione, inclusi assegni di ricerca
- Studi e ricerche

I fabbisogni finanziari che emergono dal presente progetto sono articolati come segue:

**COSTI DI GESTIONE**

**FABBISOGNO DELLE UNITÀ OPERATIVE**

### 9.1 COSTI DI GESTIONE PRIMA ANNUALITÀ, considerata dal 1/04/03 fino al 31/12/03

I costi di gestione comprendono:

COSTI DI GESTIONE	2003
Comitato di indirizzo	90.000
Relazioni esterne	100.000
Unità coordinamento – costi interni	150.000
Unità coordinamento – costi esterni	250.000
Supporto Filas	225.000
Logistica	150.000
<b>Totale</b>	<b>965.000</b>

*n.b. all'interno dei costi di gestione relativi alla prima annualità sono stati inseriti i costi sostenuti dalla struttura di supporto Filas nel corso del 2002 e dei primi mesi 2003, pari a 150.000 Euro*





## 9.2 FABBISOGNO E FONTI FINANZIARIE DELLE UNITÀ OPERATIVE

Sintetizziamo di seguito i fabbisogni finanziari e le relative fonti di copertura ipotizzate nei business plan delle singole unità operative, per la prima annualità considerata a partire dal 1/04/03 fino al 31/12/03 :

	1° annualità (dal 01/04/03 al 31/12/03)		
	Fabbisogno Totale	Fonte Centro Atena	Altre Fonti
<b>LABORNET</b>	1.182	982	200
<b>Business Lab</b>	1.112	945	167
<b>SCENTEC</b>	512	412	100
<b>PITT</b>	4.600	2.600	2.000
<b>CONNECT</b>	1.493	893	600
<b>Totale</b>	<b>8.899</b>	<b>5.832</b>	<b>3.067</b>

## 9.3 QUADRO DI SINTESI

	1° annualità (dal 01/04/03 al 31/12/03)		
	Fabbisogno	Centro Atena	Altri
Costi di gestione	965	965	0
Costi Unità Operative	8.899	5.832	3.067
<b>Totale fabbisogno</b>	<b>9.864</b>	<b>6.797</b>	<b>3.067</b>
<b>Copertura LR.10/01</b>		8.779	
Avanzo (Disavanzo) a disposizione di progetti in settori strategici		1982	



ALLEG. ... 372  
DEL 24 APR. 2003

*ley*

REGIONE LAZIO  
DIREZIONE ECONOMIA E FINANZE  
U.M.A.G. e Gestione risorse  
26 MAR. 2003  
PERVENUTA  
SETT. ....

centro **a** terna

Motore regionale di sviluppo  
dei settori TCI e Multimediale



*Il presente documento è  
relativo al N. 53/0000*

Il Progetto Quadro



<b>Il Centro Atena .....</b>	<b>5</b>
1.1 Visione .....	7
1.2 Missione del Centro Atena .....	11
1.3 Valori 11 .....	
1.4 SWOT .....	12
1.4.1 Punti di Forza .....	12
1.4.2 Debolezze .....	12
1.4.3 Opportunità .....	12
1.4.4 Minacce .....	13
1.5 Obiettivi di breve termine .....	14
1.6 Strategie .....	15
1.7 Obiettivi .....	15
1.8 Stato dell'iniziativa Centro Atena .....	16
<b>2. Il Concetto di Business .....</b>	<b>18</b>
2.1 Descrizione dei prodotti e dei servizi .....	19
2.1.1 Soluzione totale .....	19
2.1.2 Descrizione dei servizi offerti dal Centro Atena .....	21
Unità Operative progettate .....	21
<b>3. Il mercato obiettivo del Centro Atena .....</b>	<b>24</b>
3.1 Analisi di mercato: i destinatari dei servizi del Centro Atena .....	24
3.2 I servizi di iniziativa pubblica a sostegno dello sviluppo economico regionale .....	27
<b>4. Modello di Business e Organizzazione .....</b>	<b>29</b>
4.1 Modello di Business .....	29
4.2 Struttura Organizzativa .....	31
4.3 Accordi Strategici .....	33
<b>5. Piano Finanziario .....</b>	<b>34</b>
5.1 Costi di gestione .....	35
5.2 Fabbisogno e fonti finanziarie delle unità operative .....	35
5.3 Quadro di sintesi .....	36
<b>LaborNet .....</b>	<b>38</b>
1. Premessa .....	38
2. Lo Scenario .....	41
2.1 Come le tecnologie cambiano i mercati .....	41
2.2 Il knowledge management .....	45
2.3 L'on line-learning .....	46
2.4 L'e-recruiting .....	49
3. L'idea .....	51
3.1 Gli obiettivi .....	51
4. Il Sistema Operativo .....	52
4.1 Articolazione del S.O. .....	52
4.2 L-Hub .....	52
4.3 OLL (on line-learning) .....	53

4.4 L-Observer .....	57
4.5 L-Lab .....	57
4.6 L-Tech .....	57
4.7 L-Vision .....	57
<b>5. Struttura dei servizi Divisione On Line .....</b>	<b>58</b>
5.1 Il sistema di e-recruiting .....	60
5.2 Layout dell'organizzazione della Divisione OLL .....	61
<b>6. Struttura dei servizi Divisione Consulting .....</b>	<b>62</b>
6.1 Schema dell'organizzazione della Divisione Consulenza .....	63
<b>7. Struttura Integrata .....</b>	<b>64</b>
<b>8. Prodotti - Servizi .....</b>	<b>65</b>
8.1 L-Hub: fe-recruiting .....	65
8.2 OLL: l'on line learning .....	67
8.3 L-Observer: Osservatorio sull'Economia della Conoscenza e dei Mestieri .....	71
8.4 Lab Lab – Laboratorio di Ricerca .....	71
8.5 Lab Tech – Consulenza Tecnologica .....	71
8.6 Lab Vision – Consulenza Strategica .....	72
8.7 Nota .....	72
<b>9. SWOT .....</b>	<b>73</b>
<b>10. Il Modello di Business .....</b>	<b>79</b>
<b>10. E-learning: le tappe fondamentali nello sviluppo della BU .....</b>	<b>80</b>
10.1 Piattaforma e-learning .....	80
10.2 Diritto allo studio .....	81
10.3 Inizio erogazione servizi .....	82
10.4 Open Courseware .....	82
10.5 Knowledge Management .....	83
<b>11. Budget .....</b>	<b>84</b>
<b>Business Lab .....</b>	<b>87</b>
1. Premessa .....	87
2. Scenario .....	89
3. Vision .....	91
4. L'idea .....	92
5. Il Sistema Operativo .....	93
6. Il Mercato .....	94
7. Il Modello di Funzionamento .....	96
8. SWOT .....	97
9. La Struttura .....	98
10 Azioni concrete da realizzare e relativa tempistica .....	99
11. Budget .....	101
12. Linee di sviluppo future .....	103
Allegato.1. Collegamenti Nazionali e Internazionali attivabili .....	105
<b>SCENTEC .....</b>	<b>107</b>
1.1 Visione .....	107
1.2 Missione .....	108
1.3. SWOT .....	108
1.3.1. Forze .....	108
1.3.2. Debolezze .....	109
1.3.3. Opportunità .....	109
1.3.4. Minacce .....	109

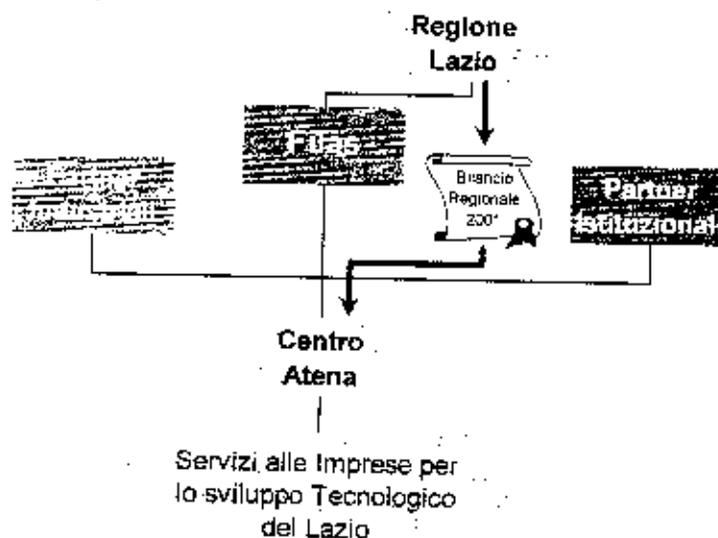
1.4. Obiettivi .....	110
2. Concetto di Business .....	111
2.1. Obiettivi .....	112
3. Analisi di Mercato .....	114
3.1 Mercato .....	114
3.2 Profilo dei Clienti .....	123
4. Processi e Organizzazione .....	123
4.1. I processi di business .....	123
4.2 Struttura Organizzativa .....	125
4.3 Accordi Strategici .....	126
5. Piano Esecutivo .....	127
6. Piano operativo per primi 12 mesi .....	128
6.1 Costituzione dell'osservatorio .....	128
6.2 Panels tematici .....	128
6.3 Infrastruttura Delphi .....	129
6.4 Servizi commerciali .....	129
6.5 Rilascio rapporti .....	129
7. Budget .....	130
Investimenti .....	130
Costi 130	
Ricavi 131	
<b>PITT</b> .....	<b>134</b>
1. Scenario .....	134
2. Obiettivi .....	136
3. Modello Organizzativo .....	138
4. Budget .....	139
<b>CONNECT</b> .....	<b>141</b>
1. Premessa .....	141
2. L'indagine .....	143
3. Visione .....	145
4. L'idea .....	147
5. Il Modello di Business .....	149
6. Budget Unità Centrale .....	150
7. Budget Portali di Filiera .....	153
8. Budget Totale .....	153

## Il Centro Atena

Il Centro Atena è un centro di eccellenza che è stato costituito con la legge regionale n.10 del 20.05.2001 art. 18 comma 4 per realizzare gli obiettivi della Regione Lazio di favorire i processi e le iniziative già in atto o programmate a Roma e nell'area romana nei settori delle Tecnologie dell'Informazione e Comunicazione (TCI) e Multimediale.

Con il Bilancio Regionale 2001 è stato istituito un fondo speciale regionale per il concorso alle spese per la progettazione, realizzazione e attività del Centro Atena (Fondo Speciale per il Centro TCI e multimedialità) con una dotazione di circa 30 milioni di Euro per il periodo 2001-2003.

**Figura 1 Il Centro Atena**



La Filas è il soggetto che promuove e realizza il Centro Atena con il coinvolgimento di Università, organismi di ricerca, imprese pubbliche e private, istituzioni finanziarie.

Filas, in collaborazione con la Regione ricercherà e attiverà i necessari cofinanziamenti di parte pubblica e privata, a valere su norme nazionali e comunitarie.

Filas è la società che, nell'ambito della rete di organismi dell'Agenzia regionale per gli investimenti e lo sviluppo del Lazio, è chiamata a svolgere la funzione di promozione e sostegno dell'innovazione e delle nuove tecnologie.

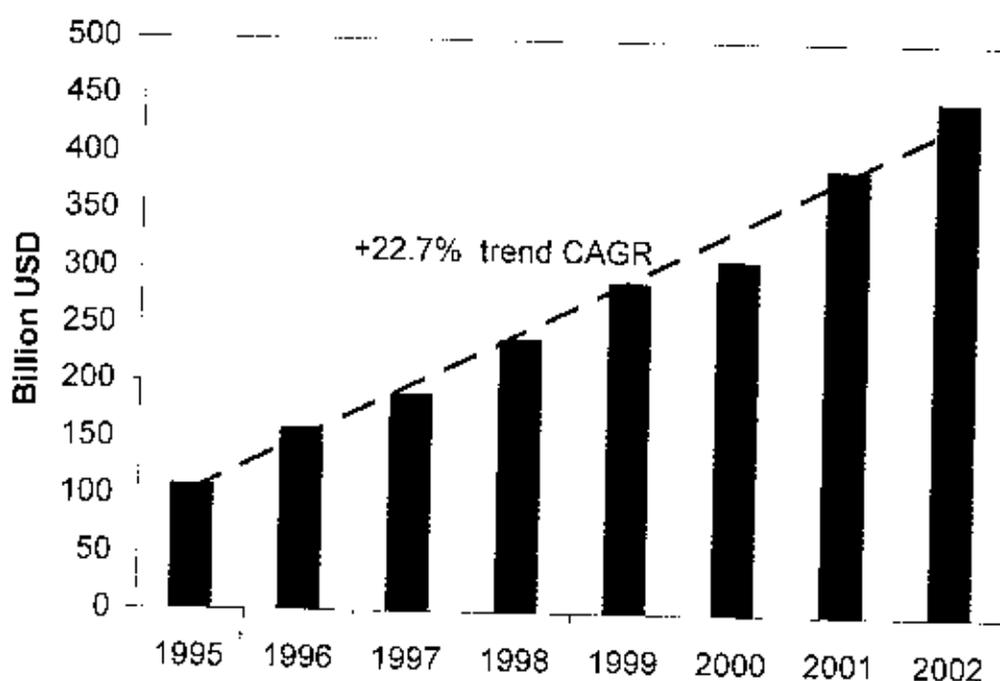
Con il Centro Atena Filas intende completare la gamma di servizi disponibili offerti alle imprese e ai cittadini della regione, affiancando ai servizi di sostegno finanziario, già operativi da anni, servizi reali per lo sviluppo.

Il presente documento, a seguito della firma della Convenzione tra Regione Lazio e Filas, rappresenta le linee di indirizzo del Centro, condivise con il Gruppo di lavoro formato dagli Enti Promotori, ed il primo piano di attività che sottoponiamo per la opportuna approvazione prevista dall'Art. 3 della Convenzione.

## 1.1 Visione

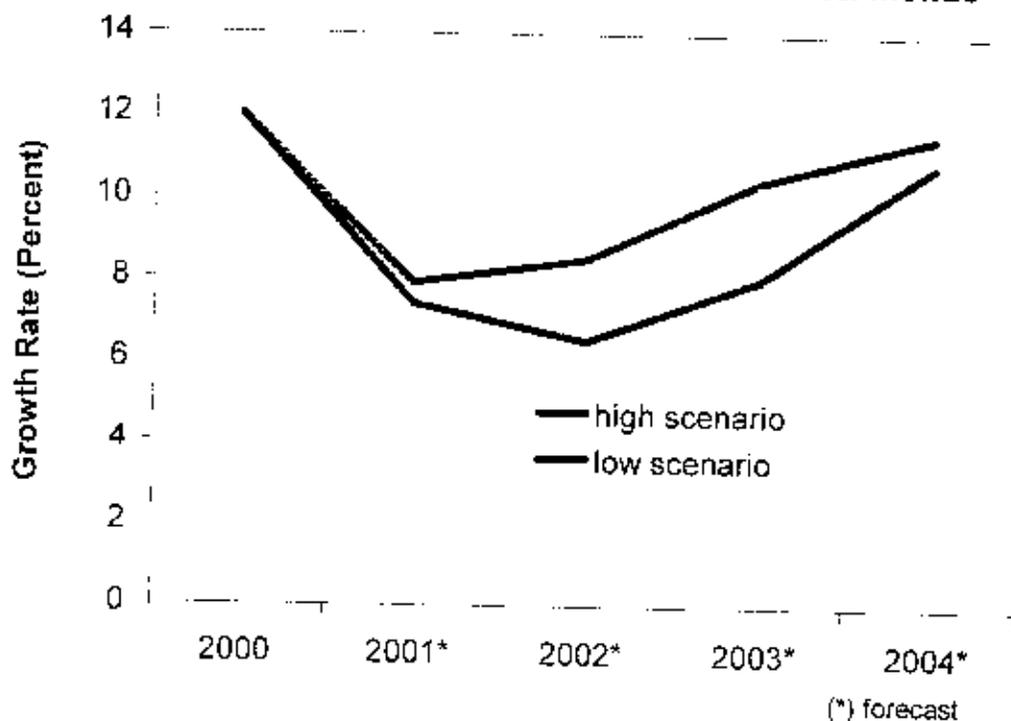
I settori innovativi e ad alta tecnologia nell'area dell'informazione-comunicazione e dell'aerospazio sono tra i più promettenti in termine di prospettive di sviluppo e di creazione di occupazione.

**Figura 2 Mercato dei sistemi di comunicazione nel mondo: 1995-2002**



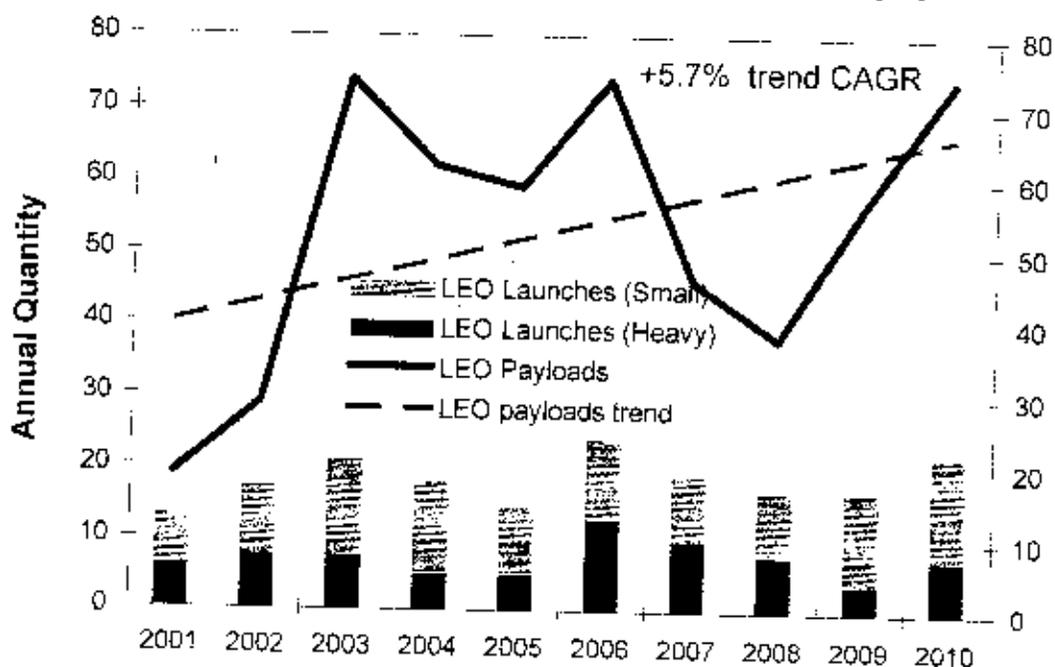
Source: Gobi International - April 2001  
PSA0006

**Figura 3 Mercato delle tecnologie dell'informazione nel mondo**



Source: Idc - Il Sole 24ore 26-09-01  
NV/008

**Figura 4 Mercato aerospaziale: nuovi lanci e sviluppo del payload**

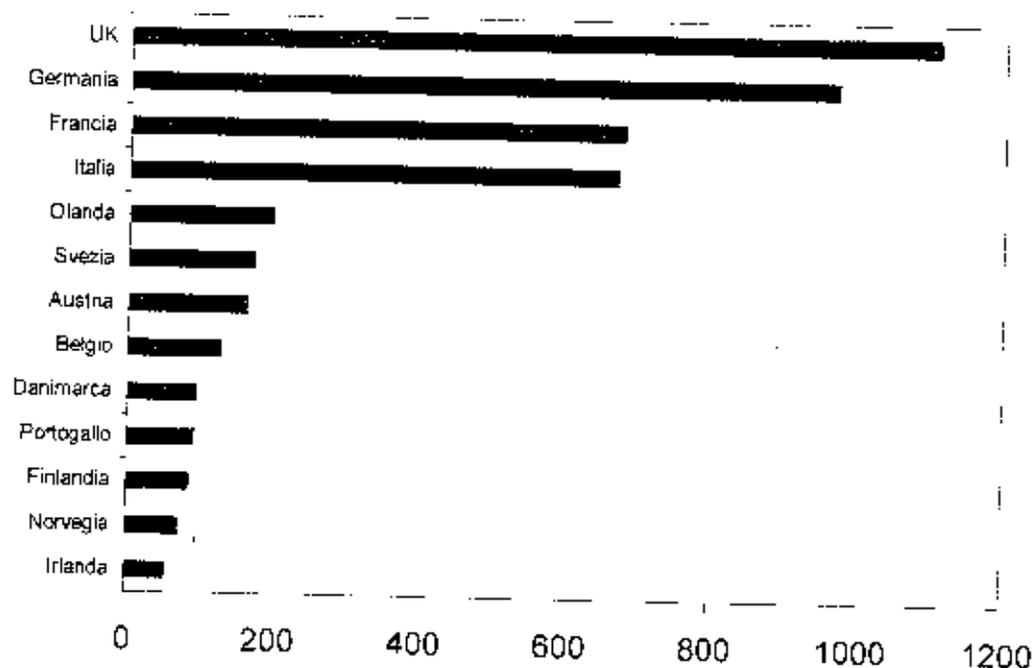


Source: ERA Economic Research Associates 2001  
PSA/005

Il Lazio ha le caratteristiche per diventare un polo di attrazione e sviluppo di risorse e competenze di alto profilo nel campo di questi settori perché :

- È luogo tradizionalmente eletto per lo sviluppo del pensiero creativo
- Ha condizioni ambientali, culturali, climatiche, paesaggistiche dotate di elevata capacità di attrazione per persone di alta cultura/alto potenziale
- È sede di illustri istituzioni di ricerca, storiche e attuali
- È sede di grandi operatori industriali nell'area dei servizi di telecomunicazione e della logistica e dell'aerospazio.

**Figura 5 Concentrazione di risorse nelle TCI in Europa: posizione dell'Italia (numero di occupati in migliaia)**

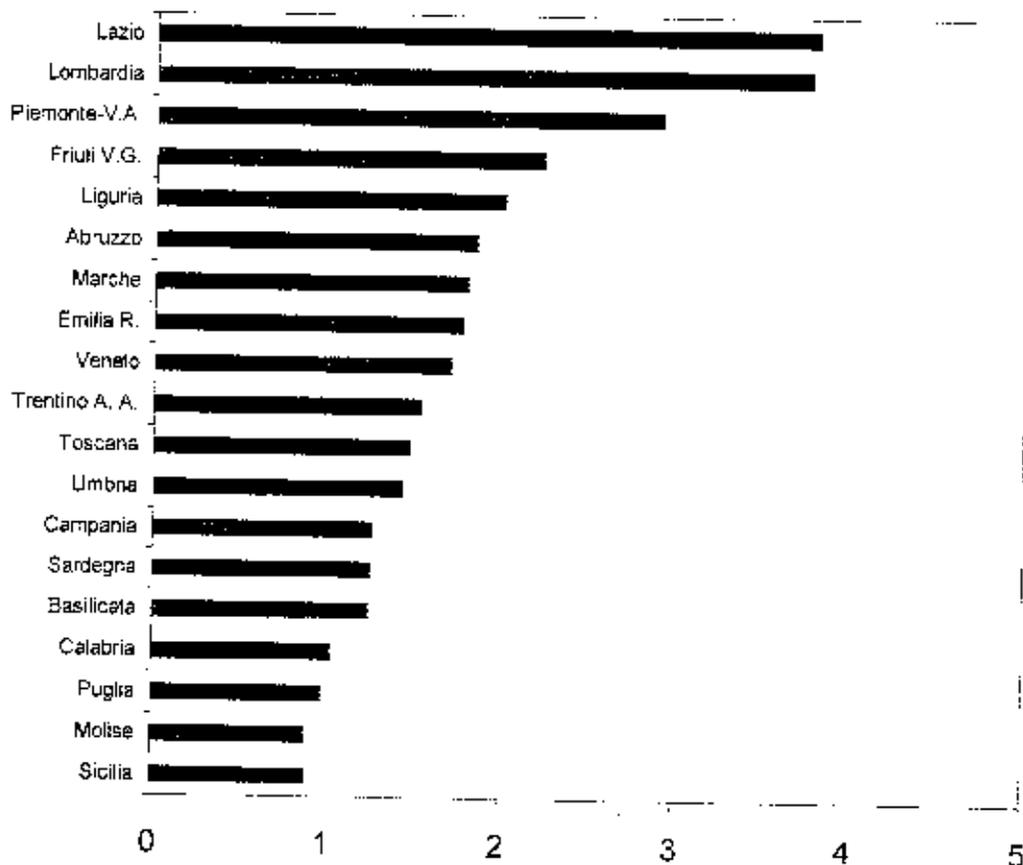


Fonte: A. Del Monte 2002 - Dati OECD 2000  
PSA/C31

La posizione dell'Italia nel settore delle TCI è di rilievo in Europa, come si vede in termini occupazionali nella Figura 5.

Il Lazio nell'ambito italiano è la regione con la massima incidenza di occupati nelle TCI. Lo sviluppo della competitività del settore non solo appare possibile ma anche di fondamentale importanza per il futuro occupazionale della regione (vedi Figura 6).

**Figura 6 Occupati nel settore TCI nelle Regioni d'Italia (percentuale del totale occupati per regione)**



Fonte: A. Del Monte 2002 - Dati ISTAT censimento 1996  
PSA030



## 1.2 Missione del Centro Atena

Sostenere l'eccellenza e i processi di sviluppo economico e sociale nel campo delle alte tecnologie (comunicazione multimediale interattiva e aerospazio) aprendo nuove prospettive occupazionali nella Regione.

Individuare la necessità di servizi di supporto e in particolare di quelli basati sulla conoscenza per facilitare lo sviluppo industriale nelle alte tecnologie a complemento dei servizi finanziari già offerti da Filas.

Offrire alle imprese o agli individui obiettivo i servizi di supporto individuati, attraverso la loro produzione a mezzo di unità di business appositamente costituite o attraverso accesso facilitato ad adeguati fornitori selezionati.

## 1.3 Valori

Il Centro Atena è stato creato per sostenere i valori sociali dello sviluppo, del miglioramento e della libertà di autorealizzazione dei cittadini della regione attraverso il miglioramento della solidità economica e del livello culturale nell'area delle nuove tecnologie.

In questa ottica il Centro Atena riconosce come propri valori quelli dell'Imprenditorialità, della Conoscenza, della Competenza, della Socialità (o della costituzione di reti o dell'Accesso), della Cooperazione Pubblico Privato, dell'utilizzo delle leggi dell'economia per il miglioramento della qualità della vita nella regione.

## 1.4 SWOT

### 1.4.1 Punti di Forza

- **Concentrazione sull'eccellenza**  
I pochi settori prescelti godono di una presenza eccellente di un diffuso tessuto industriale sul territorio della Regione
- **Partner promotori soggetti forti**  
sul piano del pubblico e del privato nei settori di attività specifici
- **Esperienza pluriennale nella attività di promozione industriale**
- **Disponibilità di fondi specificamente allocati**
- **Disponibilità di strutture di ricerca pubblica**  
presenti nella Regione
- **Collegamenti: telecomunicazioni a larga banda e trasporto aereo nazionale/internazionale**

### 1.4.2 Debolezze

- **Infrastrutture**  
Carenza di infrastrutture, soprattutto nella mobilità fisica locale
- **Costituzione di Reti**  
Carente coordinamento tra strutture di alta formazione o ricerca e impresa
- **Piccola e media impresa**  
poco orientata all'economia dell'innovazione
- **Finanza innovativa**  
Scarsa attenzione della finanza innovativa (Venture Capital, banche d'affari, investitori privati) alle possibilità offerte nella tecnologia dall'area della regione.

### 1.4.3 Opportunità

- **Alto tasso di sviluppo**  
dei settori di attività prescelti
- **Collegamento con CERS dei PNR**  
e in particolare:
  - programma strategico tecnologie abilitanti
  - programma strategico scienza e tecnologia nella società della conoscenza
- **Sensibilità dell'amministrazione Regionale**  
allo sviluppo basato sull'eccellenza nella tecnologia
- **Vocazione, reputazione e connessione internazionale di Roma**  
in particolare con il mondo in via di sviluppo per attrarre risorse umane ad alto potenziale e come mercati di sbocco
- **Potenziale coinvolgimento di organismi internazionali**

#### 1.4.4 Minacce

- **Perdurante crisi di ristrutturazione**  
nei settori ad alta tecnologia nelle TCI e nell'aerospazio
- **Concorrenza territoriale**  
Attrattività di altri contesti geografici per le persone ad alto potenziale
- **Ripensamento di Unione Europea**  
e Stati Membri sulla spesa per il settore aerospaziale
- **Mercati Finanziari**  
Difficoltà finanziarie in inasprimento dovute agli andamenti di borsa, alla elevata esposizione delle banche nel settore TCI che aggravano le difficoltà di autofinanziamento delle imprese sia di sistemi che di servizi.

## 1.5 Obiettivi di breve termine

- Perfezionare il finanziamento del Centro Atena sul Bilancio Regionale e l'accesso agli altri fondi previsti e promuovere il sostegno da parte dei partner istituzionali e privati
- Allargare la compagine degli sponsor
- Costituire le Unità Operative che sono state individuate come prioritarie nella prima fase di attività del Centro Atena:
  1. **LaborNet** (Laboratorio regionale di economia della conoscenza e dei mestieri)
  2. **Business Lab** (spin-off da ricerca)
  3. **Connect** (Marketing e servizi per lo sviluppo del commercio elettronico di filiera)
  4. **PITT** (Centro Regionale di sviluppo del trasferimento della tecnologia e della proprietà industriale)
  5. **ScenTec** (Generazione e valutazione di scenari tecnologici e di mercato – gestione della conoscenza esterna)
- Preparare il lancio delle restanti attività già individuate:
  6. Promozione (marketing) territoriale di settore
  7. Edutainment (educational & entertainment)
  8. Promozione della cultura scientifica e tecnologica
- Proseguire nella individuazione delle più opportune iniziative atte a facilitare lo sviluppo dell'alta tecnologia nella regione Lazio

## **1.6 Strategie**

- Coltivare l'ecosistema di business della regione Lazio nell'alta tecnologia.
- Individuare con un processo di selezione continuativo ed evolutivo gli elementi caratterizzanti lo scenario dei settori ad alta tecnologia in rapporto alla regione Lazio.
- Operare per l'avvicinamento delle Forze della regione alle Opportunità da coltivare.
- Individuare le Minacce e operare per l'approntamento di piani di crisi.
- Individuare le Debolezze e stimolare le iniziative per costruire ciò che nella regione è ancora debole ai fini della creazione di un rigoglioso ecosistema dell'alta tecnologia.
- Utilizzare lo schema di partnership pubblico-privato.
- Utilizzare i fondi disponibili garantendone il ritorno e il riutilizzo per rialimentare il processo di sviluppo.
- Utilizzare schemi finanziari innovativi (seed capital, venture capital, contributi CERS e PNR)
- Conservare una struttura operativa snella e aperta a collaborazioni a rete.
- Trasferire l'operatività delle iniziative a strutture operative dedicate e gestite in logica e forma di impresa.

## **1.7 Obiettivi**

Gli obiettivi chiave del Centro Atena sono:

- Consolidare un' istituzione di riferimento per lo sviluppo economico regionale nelle aree tecnologiche prescelte che sia in grado di offrire servizi di stimolo e di facilitazione e sostegno finanziario al tessuto di imprese esistenti, di nuova costituzione e da costituire.

- Sostenere la creazione di occupazione qualificata nei settori delle TCI e dell'Aerospazio con un tasso di crescita superiore a quello dei settori di riferimento a livello mondiale.

## 1.8 Stato dell'iniziativa Centro Atena

Dalla costituzione ad oggi il Centro Atena ha:

- ◆ Costituito il Comitato dei Partner Istituzionali con i seguenti enti:
  - Università degli Studi di Roma Tor Vergata
  - Agenzia Spaziale Italiana
  - Consiglio Nazionale delle Ricerche
  - Polo Tecnologico Romano
  - Ericsson
- ◆ Acquisito ulteriori interessi a partecipare dal parte di:
  - Università La Sapienza
  - INGV
  - Acea S.p.A
  - Engineering
  - .....
- ◆ Elaborato la propria strategia di azione e quella delle Unità di Business:
  - LaborNet
  - Business Lab
  - Connect
  - PITT
  - Scentec

La strategia delle Unità Operative, che potranno essere divisioni di Filas oppure società a capitale misto pubblico e privato, verrà focalizzata successivamente alla costituzione delle stesse in comune accordo tra i Partners coinvolti.

- ◆ Lanciato progetti di studio sulle altre Unità di Business già identificate:
  - Marketing territoriale di settore
  - Edutainment
  - Promozione
- ◆ Attivato la ricerca degli esperti per completare la struttura organizzativa delineata nel paragrafo 4.2 e in particolare l'identificazione:
  - dei membri del Comitato di Indirizzo,

- dei componenti Filas a cui affidare il Supporto e il Coordinamento delle Unità di Business
  - dei componenti delle singole Unità di Business.
- ◆ Lanciato uno studio sulla provvista finanziaria presso le fonti diverse dalla Regione Lazio indispensabile all'attuazione del progetto secondo il principio di utilizzare le risorse stanziare per il Centro Atena come leverage capital.



## 2. Il Concetto di Business

---

Il Centro Atena si presenta come un generatore ed un integratore di servizi avanzati. In virtù della sua vicinanza al mondo delle imprese della regione da un lato e della sua capacità di avere una visione del mercato globale del settore high-tech dall'altro, il Centro Atena sarà in grado di identificare le opportunità per il mondo imprenditoriale del Sistema Lazio.

L'accesso ai potenziali di crescita e alle opportunità del mercato possono essere valorizzati attraverso la costituzione di una rete di relazioni che massimizzi la velocità e la trasparenza delle evoluzioni di mercato.

AVVICINARE LE RISORSE ALLE OPPORTUNITÀ È UNA MISSIONE ESSENZIALE DEL CENTRO.

Al sistema imprenditoriale locale sarà offerta, oltre al supporto finanziario, anche una serie di servizi, principalmente orientati alla gestione della conoscenza, direttamente prodotti o canalizzati dal Centro Atena.

Il Centro analizzerà le condizioni del mercato e in particolare le aree di debolezza e le minacce. Su questi due aspetti dello scenario sarà in grado, con le sue strutture e con il sostegno dei partner dell'iniziativa, di essere propositivo. L'analisi sarà finalizzata all'individuazione di appropriate iniziative volte a contrastare le minacce e mitigare le debolezze.

La ricerca della partnership con il mondo privato delle imprese sarà inoltre un obiettivo concreto della messa in rete del Centro.

## **2.1 Descrizione dei prodotti e dei servizi**

### **2.1.1 Soluzione totale**

Il Centro Atena è un Centro di eccellenza che opera come generatore ed integratore di servizi per lo sviluppo delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione e della Multimedialità nella regione e dunque opera nel mondo dell'alta tecnologia e dell'economia della conoscenza.

Nel mondo delle TCI, l'importanza dei servizi reali supera quella del supporto finanziario. Quest'ultimo è infatti considerato più importante nei settori tradizionali dove gli investimenti necessari per lo sviluppo sono basati su beni fisici acquisiti sin dall'inizio dell'operatività d'impresa.

Nell'economia della conoscenza, invece, la finanza sosterrà più l'accumulo del capitale circolante; le attività fisse e il fabbisogno di servizi avanzati cresceranno insieme alla necessità dell'ambiente economico circostante.

E' in tale ottica che il Centro Atena si sta preparando con iniziative atte a fornire servizi reali per imprese che devono operare nell'economia della conoscenza.

La **Filas**, già da tempo attiva nell'organizzazione e nella provvista del supporto finanziario alle imprese della regione, con i servizi del Centro Atena potrà completare con coerenza la gamma di strumenti di supporto che sono necessari nel sostegno dello sviluppo qualificato sui settori delle TCI e della multimedialità che costituisce la sua missione.

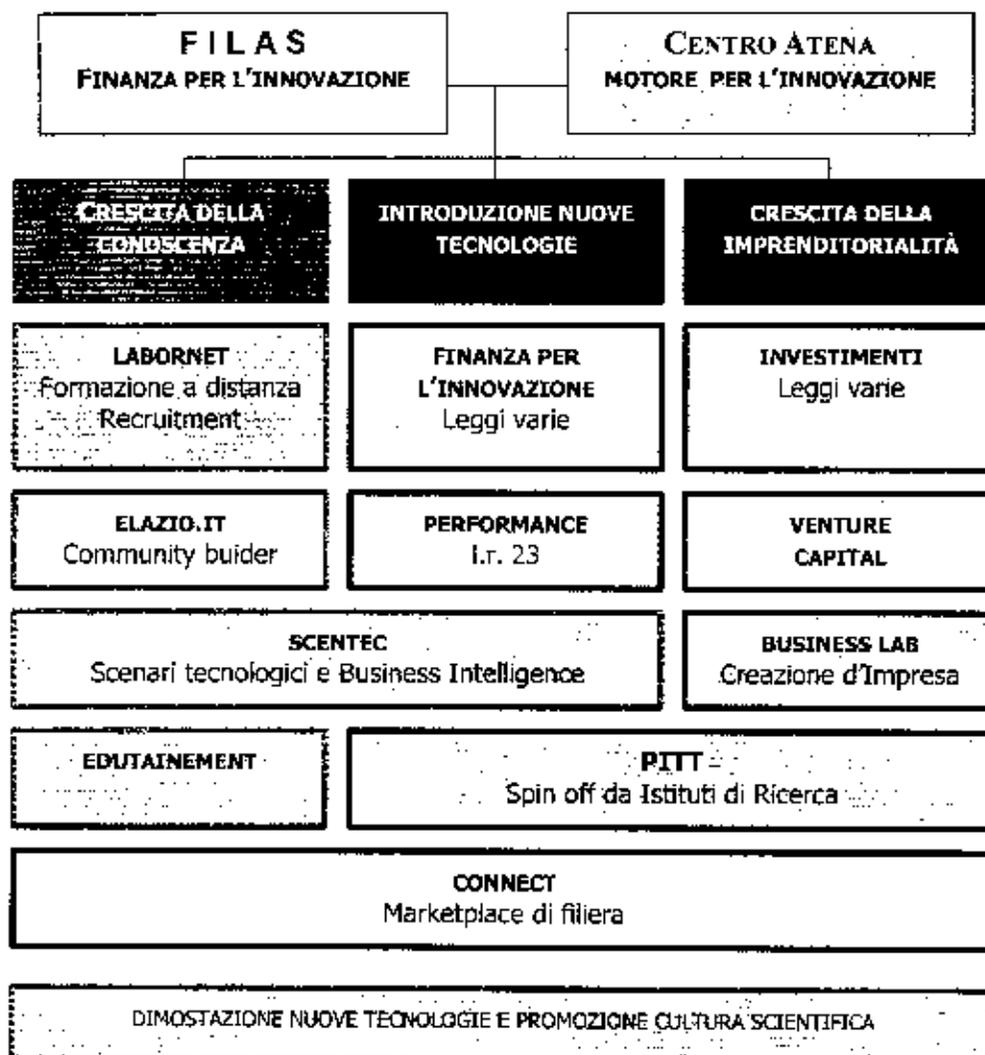
Nella Figura 7 le iniziative del Centro Atena sono inquadrare nel più ampio contesto di provenienza dell'iniziativa e ne viene mostrata la coerenza con riferimento a tre obiettivi intermedi che si pone Filas insieme al Centro Atena.

I servizi offerti dal Centro Atena sono, dunque, inseriti in una soluzione più ampia di sostegno alla crescita economica nei settori ad alta tecnologia nella regione Lazio.

In sintesi essi possono essere inquadrati nei seguenti tre gruppi:

- 1- Sostegno alla crescita della conoscenza
- 2- Sostegno all'introduzione delle nuove tecnologie
- 3- Sostegno alla crescita dell'imprenditorialità

**Figura 7 Il Centro Atena nel contesto Filas**



## 2.1.2 Descrizione dei servizi offerti dal Centro Atena

### Unità Operative progettate

#### **LABORNET**

È il centro regionale per la promozione e la diffusione dell'e-learning.

In collaborazione con le università, con i centri di formazione e con le Imprese che aderiranno all'iniziativa si prevede di creare una struttura di raccordo e di analisi in grado di sostenere le imprese, soprattutto le piccole e medie, nella gestione e nello sviluppo delle competenze, elaborando programmi di formazione per nuove professionalità, attraverso lo strumento della formazione on line. Tale struttura garantirà una formazione di altissima qualità e fornirà anche competenze comunicazionali, linguistiche, di management e organizzative.

Inoltre profilerà l'offerta e la domanda misurandone gli scostamenti e orientando i prodotti formativi alla soluzione di tali gap.

Tutti i dati rilevati nel sistema Labornet verranno elaborati e resi disponibili ai soggetti interessati, in particolare alla Regione Lazio, perché strumento indispensabile di conoscenza e di orientamento alle politiche.

#### **BUSINESS LAB**

Un diverso e moderno approccio alla tematica della creazione e dello sviluppo d'impresa.

Business Lab è il progetto teso a individuare giovani talenti della ricerca al fine di riunirli in gruppi di lavoro operativi presso imprese aderenti all'iniziativa.

Tali gruppi di lavoro, tutorati e assistiti in collaborazione con le Università ed i Centri di Ricerca, svilupperanno all'interno delle imprese-ospitanti progetti di ricerca applicata che genereranno nuove imprese.

#### **SCENTEC**

È l'unità di business dedicata alla generazione e valutazione di scenari tecnologici e di mercato e alla gestione della conoscenza esterna (knowledge management)

Riuscire a guardare un po' più avanti dei competitori è utile in un periodo di dinamiche accelerate; è importante infatti capire per tempo quali saranno in futuro le fonti di vantaggio competitivo, e che cosa si nasconde dietro la prima onda della cosiddetta "new-economy", così come prevedere quali cambiamenti si verificheranno nei sistemi logistici e nei rapporti di collaborazione tra imprese.

#### **PITT**

PITT è il Progetto Operativo dedicato alla ricerca "nei cassetti" del sistema della ricerca di progetti su cui attivare e sostenere il processo di trasferimento delle tecnologie e della proprietà industriale.

In molti casi infatti il lavoro di ricerca svolto presso enti specializzati non trova sbocchi nello sfruttamento industriale.

In altrettanti casi le imprese, specialmente quelle di piccola e media dimensione, sono in ritardo nell'introduzione di nuovi sistemi tecnologici o comunque nella loro utilizzazione nella propria area di business.

Il "Centro Regionale di trasferimento della tecnologia e della proprietà industriale" (PITT) del Centro Atena si propone l'obiettivo di diventare la cabina di regia per l'innovazione della regione Lazio con una serie di obiettivi, quali:

- ❖ *informare, assistere e guidare* le PMI nella ricerca di nuove soluzioni tecnologiche
- ❖ *individuare e valorizzare* i risultati della ricerca, sia di quella applicata che di quella altamente sperimentale, legata perciò a *grandi progetti innovativi* di grande respiro economico e sociale, atti a stimolare il processo di crescita del Sistema Lazio
- ❖ *supportare ed incoraggiare* la creazione di spin-off da ricerca in favore delle imprese laziali

### **CONNECT**

L'unità di business CONNECT nasce da un lavoro progettuale congiunto tra FILAS e Distretto romano per l'ICT, con l'obiettivo di stimolare, assistere e partecipare la nascita di raggruppamenti di associazioni o imprese per la realizzazione di market place di filiera.

Sono infatti sempre più frequenti in Europa e nel mondo i "distretti virtuali" costituiti nella rete internet da imprese appartenenti alla stessa filiera che si concretizzano attraverso dei market place dedicati capaci di interconnettere le imprese fra loro ma anche e soprattutto di presentarle con più forza e mezzi nel grande mercato digitale.

### **Unità Operative in fase di progettazione**

#### **Marketing e promozione territoriale**

migliorare sensibilmente l'attrattività che il territorio romano riveste sia in termini di localizzazione fisica di attività economiche, sia in termini di sviluppo del sistema di relazioni e transazioni che lo caratterizzano, tramite azioni non convenzionali che riguardano la natura virtuale delle infrastrutture proposte, la strategia di sviluppo, basata soprattutto sul capitale umano e sullo sviluppo di competenze, ed una forte campagna di marketing territoriale, a livello nazionale ed internazionale;

#### **Edutainment**

presenza di aree attrezzate per permettere al grande pubblico di prendere coscienza dei risultati scientifici e tecnologici nel settore delle TCI tramite le stesse nuove tecnologie della comunicazione multimediale interattiva; le diverse componenti saranno strutturate in forma di intrattenimento, facendo molta leva

sulla gestione di realtà ed esperienze di tipo virtuale. Gradualmente questa struttura dovrebbe evolvere ed espandersi fino a divenire un Parco tematico sulla scienza.

**Dimostrazione di tecnologie innovative:**

ci si propone di costituire una piattaforma di sperimentazione delle nuove tecnologie legate alla comunicazione multimediale ed alle loro utilizzazioni innovative nei diversi settori di produzione e di servizio, aiutando così l'industria, i centri di ricerca e la Pubblica Amministrazione a valutare e meglio comprendere le caratteristiche di una base tecnologica appropriata ed i bisogni dei mercati di riferimento dei vari settori di attività e creando un ambiente modulabile e adattabile per la valutazione dei prodotti e dei servizi per il commercio e lo sviluppo.

**Promozione della cultura scientifica e tecnologica:**

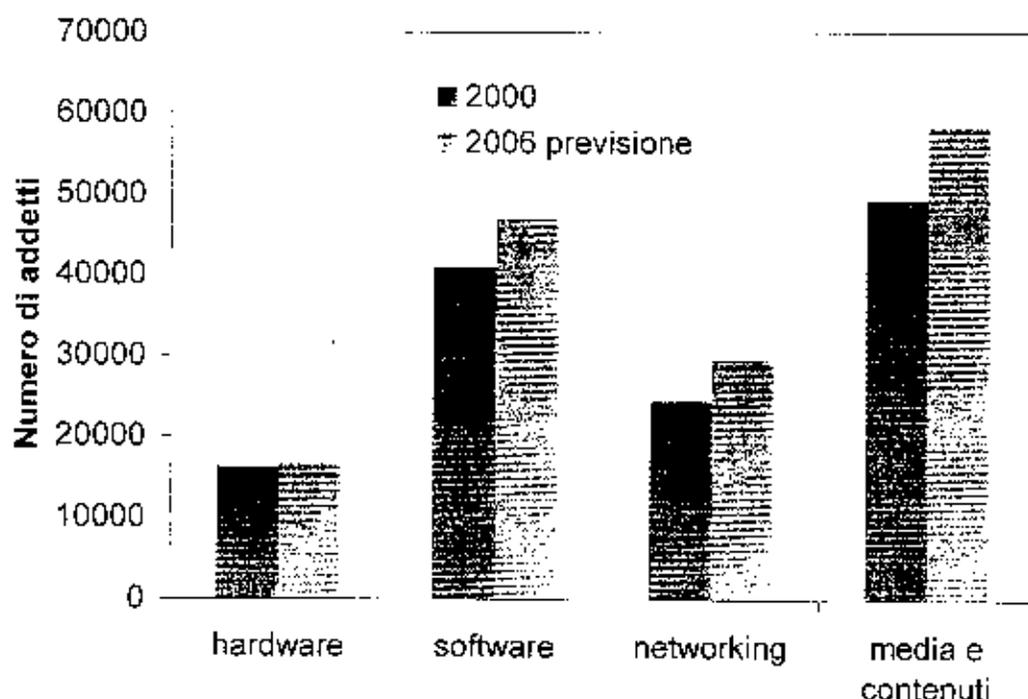
il Centro Atena, tramite le sinergie tra le diverse funzioni, si propone di sviluppare quella cultura diffusa, capace di riconoscere i valori di una società dinamica e libera, basata sull'etica del lavoro e della responsabilità, in grado di apprezzare la conoscenza scientifica e tecnologica e di valorizzarne i contributi, che costituisce elemento essenziale del vantaggio competitivo dei territori;

### 3. Il mercato obiettivo del Centro Atena

#### 3.1 Analisi di mercato: i destinatari dei servizi del Centro Atena

I servizi del Centro Atena sono destinati al vivace mercato delle imprese delle TCI e del Multimedia del Lazio. In assenza di dati recenti sul settore relativi all'intera regione si sono considerati i dati forniti dal Comune di Roma per l'anno 2000 e le previsioni per l'anno 2006 della "new economy" (hardware, software, networking, media e contenuti).

**Figura 8** Gli addetti alla new economy nel Comune di Roma (2000-2006)



Fonte: Indagine Ufficio Speciali Politiche del Lavoro del Comune di Roma - Ecoter  
PSA/033

Gli occupati risultano oltre 130 mila. Dai dati emerge una vivace dinamica del settore. Gli incrementi occupazionali in valore assoluto sono concentrati soprattutto nelle società di software e di media/contenuti.

Il tasso di crescita medio dell'occupazione per l'aggregato new economy è stimato in circa il 2.5% annuo dal 2000 al 2006.

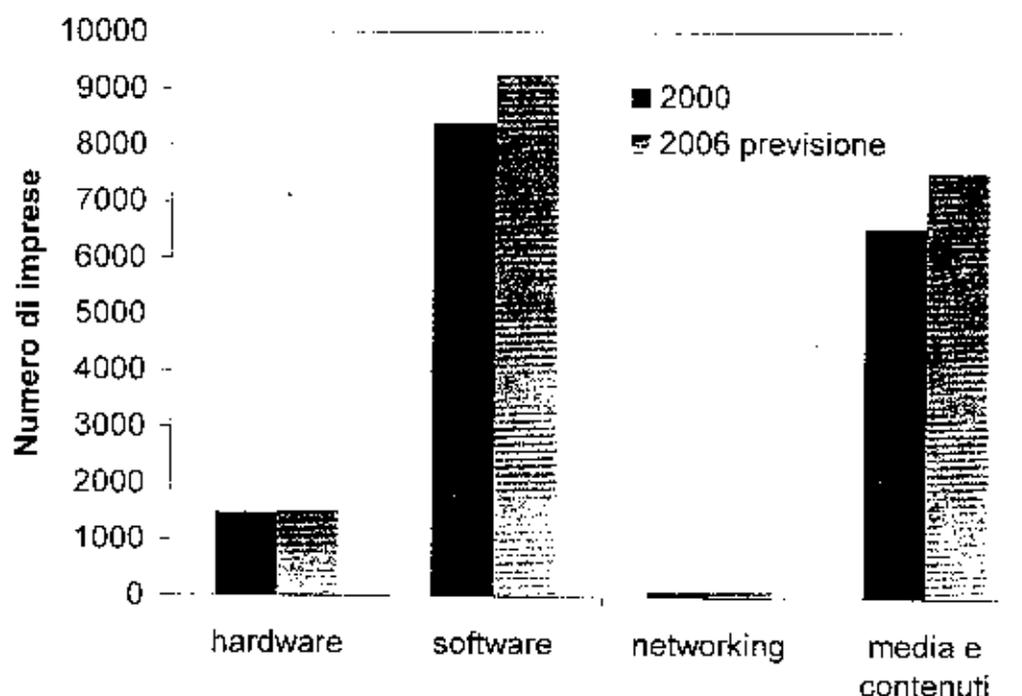
Nei segmenti del software e dei media e contenuti è anche presente il maggior numero di piccole e medie imprese e qui si ha anche la dinamica più vivace nella nascita di nuove imprese in termini assoluti.

Al contrario, nel segmento del networking la concentrazione non è molto alta. Pur essendo in termini percentuali il segmento con la crescita maggiore sia per occupazione che per numero di imprese, l'interesse per Centro Atena è limitato dal minore impatto in termini assoluti e, soprattutto dalla dominanza della grande impresa.

Il tasso di incremento del numero delle imprese è di 1.8% annuo nel periodo 2000-2006.

I servizi del Centro Atena sono, dunque, destinati a un bacino di oltre 16 mila imprese piccole e medie al 2000 che dovrebbero superare le 18 mila unità nel 2006.

**Figura 9 Le imprese della new economy nel Comune di Roma (2000-2006)**



Fonte: Indagine Ufficio Speciali Politiche del Lavoro del Comune di Roma - Ecoter  
PSA/034



La dimensione media delle imprese del settore è molto contenuta e, pur in presenza di un incremento dal 2000 al 2006, dovrebbe restare tale (da 7.9 a 8.2 addetti).

**Figura 10 Addetti medi per impresa della new economy nel Comune di Roma (2000-2006)**

	2000	2006 previsione	var %
hardware	10.9	10.9	0.0
software	4.9	5.1	4.2
networking	246.2	254.0	3.2
media e contenuti	7.6	7.8	2.6
<b>Totale</b>	<b>7.9</b>	<b>8.2</b>	<b>3.8</b>

Fonte: Indagine Ufficio Speciali Politiche del Lavoro del Comune di Roma - Ecoter  
PSA/035 T

In tale contesto il mercato delle imprese destinatarie dei servizi del Centro Atena si presenta crescente e bisognoso di servizi.

I servizi considerati più importanti per le PMI del Lazio nel settore in esame risultano dall'indagine citata del Comune di Roma.

Oltre alle risorse finanziarie, problema tradizionalmente sentito dalle PMI, gli aspetti di sbocco commerciale, quelli del reperimento/formazione di risorse qualificate, e l'adeguatezza delle infrastrutture di comunicazione sono emerse come le criticità maggiori.

**Figura 11 I nodi critici della new economy a Roma**

Difficile accesso alle risorse finanziarie per le PMI	2.4
Mancanza dei mercati di sbocco	2.1
Scarsità di offerta di lavoro qualificata	2.8
Reti di comunicazione non adeguate	2.2

Scala dei valori: 3= molto importante; 1= non importante

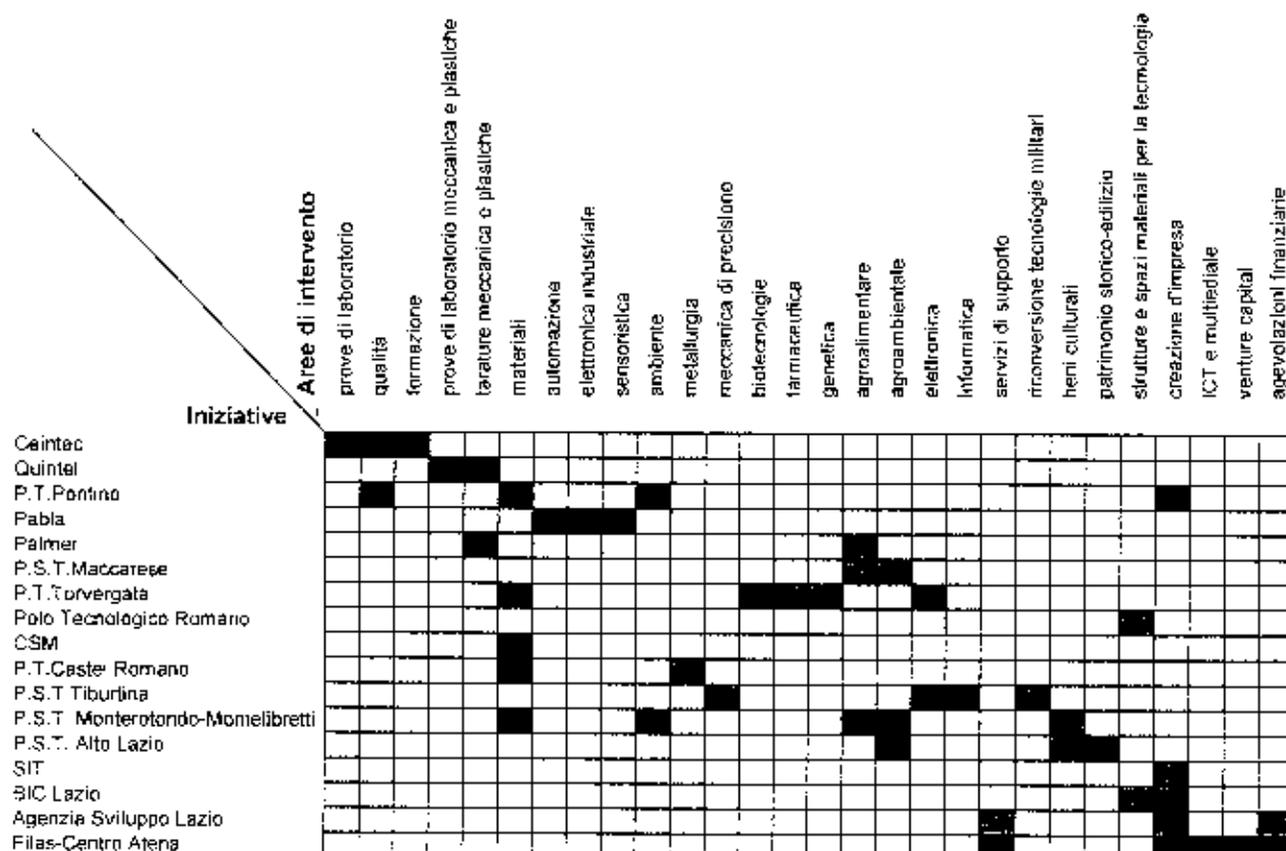
Fonte: Indagine Ufficio Speciale Politiche del Lavoro del Comune di Roma - Ecoter  
PSA/036 T

### 3.2 I servizi di iniziativa pubblica a sostegno dello sviluppo economico regionale

Molte sono state fino ad oggi le iniziative pubbliche di sostegno allo sviluppo tecnologico nella regione Lazio.

Uno schema è esposto nella Figura 12. Non è questa la sede per discutere del merito e dello stato di realizzazione delle diverse, numerose iniziative. Risulta evidente come, tuttavia, esse si siano concentrate su settori diversi da quelli obiettivo del Centro Atena.

**Figura 12** Iniziative pubbliche di sostegno allo sviluppo imprenditoriale nelle nuove tecnologie



Fonte: Centro Atena 2002  
1992/2007

Gli sponsor delle diverse iniziative, che sono elencati nella figura 13, hanno inteso, con questa iniziativa, colmare un vuoto lasciato aperto proprio in una delle aree di sviluppo più dinamiche degli ultimi e dei prossimi anni, nella quale la regione Lazio ha più opportunità da valorizzare.

Tra di essi ritroviamo tutti i Partner Istituzionali del Centro Atena che hanno inteso, con questa iniziativa, colmare un vuoto lasciato aperto proprio in una delle aree di sviluppo più dinamiche degli ultimi e dei prossimi anni, nella quale la regione Lazio ha più opportunità da valorizzare.

**Figura 13 Principali sponsor delle iniziative di sostegno all'innovazione nel Lazio**

1	Acea	18	Eniricerche
2	Agenzia Sviluppo Lazio	19	Federlazio
3	Ama	20	Filas
4	Ansaldo	21	Iritecna
5	ASI	22	Ismes
6	Bic Lazio	23	Provincia Rieti
7	CCIAA Cassino	24	Provinciaa Viterbo
8	CCIAA Roma	25	Sigma Tau
9	CCIAA Viterbo	26	Sistemi Compositi
10	Cgil, Cisl, Uil	27	Unione Industriali di Cassino
11	CNR	28	Unione Industriali di Latina
12	Consorzio Agrital ricerche	29	Unione Industriali di Roma
13	Consorzio Civita	30	Università della Tuscia
14	Consorzio Roma Ricerche	31	Università di Cassino
15	ENEA	32	Università La Sapienza
16	Enel	33	Università Tor Vergata
17	Enichem		

Nella realizzazione del progetto è previsto l'allargamento della compagine dei partner agli altri soggetti rilevanti e coerenti con il perseguimento degli obiettivi del Centro Atena.



## **4. Modello di Business e Organizzazione**

---

### **4.1 Modello di Business**

Il Centro Atena è un fornitore di servizi reali, materiali ed immateriali, alle medie e piccole imprese esistenti o in via di costituzione. Avendo la finalità pubblica di facilitare lo sviluppo dell'economia della regione, si prefigge al tempo stesso di offrire ai cittadini della regione un ambiente economico, dove poter realizzare le proprie ambizioni imprenditoriali e professionali.

#### **Ricavi**

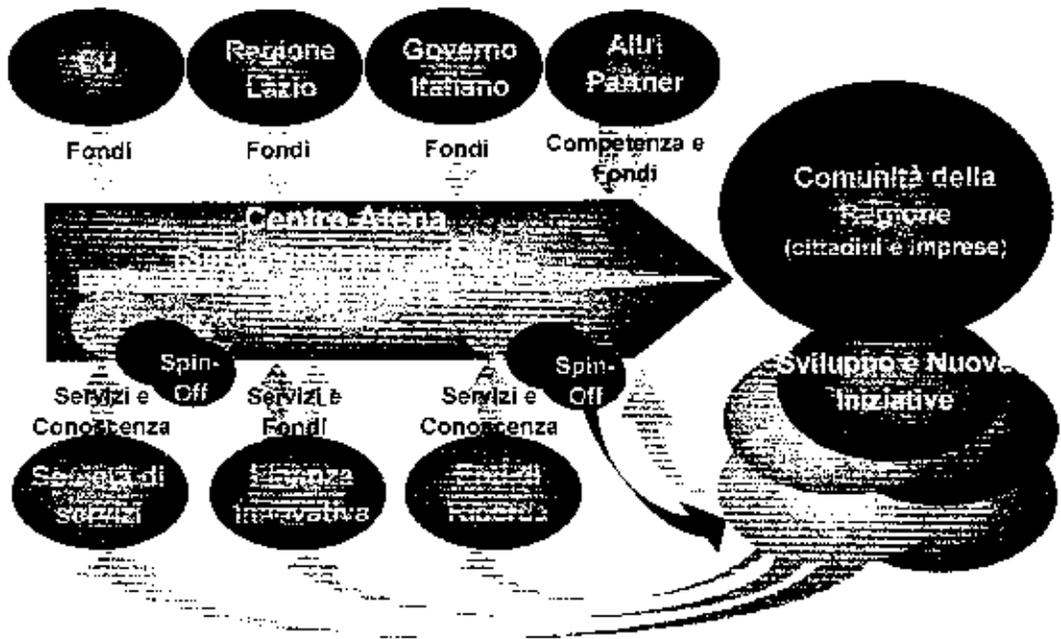
Il Centro realizza la sua missione attingendo risorse finanziarie, oltre che dall'apposito Fondo Regionale anche dai partner istituzionale e imprenditoriali, dalle singole Unità di Business, nonché da altri fondi regionali, nazionali e comunitari. Altre risorse hanno origine dai proventi della vendita dei servizi alle imprese obiettivo e ad altri enti pubblici e privati come risultato delle attività delle Unità di Business.

Ricavi straordinari potranno avere origine dallo spin-off e dalla dismissione di partecipazioni nelle iniziative lanciate dal Centro e non ritenute più essenziali al perseguimento della missione o capaci di autonoma gestione. Gli spin-off danno origine a nuovi attori del mercato che arricchiscono la compagine delle aziende nuove nella comunità regionale. Alcune di queste saranno anche aziende di servizi, che resteranno nel dominio di attività degli agenti di sviluppo, come il Centro Atena dal quale provengono.

#### **Costi**

I fondi sono in parte canalizzati nelle Unità Operative per la produzione di servizi reali di sostegno all'attività delle imprese obiettivo, in parte destinati a creare le condizioni ambientali per lo sviluppo, in parte impiegati per il funzionamento dell'Unità di Coordinamento e degli Organi Gestionali.

Figura 14 Il Modello di Business del Centro Atena



Source: NV - 2002  
PSA/02B

## 4.2 Struttura Organizzativa

**Gli attori del Centro Atena possono essere suddivisi in 3 tipologie:**

- i partner istituzionali
- i partner tecnologici
- gli utenti/clienti del Centro

Tipologia	Descrizione	Interlocutori
Partner Istituzionali	Soggetti pubblici che hanno firmato il protocollo d'intesa per la realizzazione del Centro Atena o che ne hanno condiviso la missione e gli obiettivi in un tempo successivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regione Lazio</li> <li>• CNR</li> <li>• Università di Tor Vergata</li> <li>• Agenzia Spaziale Italiana</li> <li>• Filas SpA</li> <li>• Polo Tecnologico Industriale Romano</li> <li>• Ericsson S.p.A.</li> <li>• Università "la Sapienza"</li> </ul>
Partner Tecnologici	Aziende private operanti nei settori delle Tecnologie dell'informazione, della Comunicazione, della Multimedialità e dell'Entertainment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Settore Telecomunicazioni: Ericsson, Alcatel, Cisco, Telecom Italia etc.</li> <li>• Settore Entertainment: Walt Disney, Time Warner, Bertelsmann, Rai, Mediaset etc.</li> </ul>
Utenti/Clienti	Utenti dei servizi erogati dal Centro Atena	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piccole e Medie Imprese che operano nel settore delle Tecnologie dell'informazione e della Comunicazione</li> <li>• Piccole e Medie Imprese che operano nel settore dei Contenuti</li> <li>• Piccole e Medie Imprese potenziali utenti delle soluzioni proposte dal settore dell'ICT</li> <li>• Cittadini fruitori dei servizi di e-learning</li> <li>• Turisti e Cittadini della Regione Lazio fruitori del Centro di Edutainment.</li> </ul>

Il Centro Atena, dal punto di vista funzionale, è collocato nell'ambito della struttura organizzativa della Filas.

Il nucleo del Centro è costituito da un "Comitato di Indirizzo" che ha la responsabilità di pianificare e di definire le strategie e le linee guida del centro, dei Progetti Operativi (PO) e delle Unità di Business (BU) che ad esso afferiscono, le quali agiranno secondo una logica di Unità Operative autonome, con il supporto di partner tecnologici ed istituzionali focalizzati nei vari settori.

Il Comitato di Indirizzo è costituito da:

- rappresentanti degli enti che hanno contribuito alla costituzione del Centro
- rappresentanti delle più significative istituzioni scientifiche e di ricerca che insistono sul territorio della Regione e che aderiscono al Centro Atena
- eventualmente potranno essere coinvolte autorevoli personalità del mondo dell'ICT e del multimediale.
- Esponenti della Regione Lazio
- Esponenti della Filas

con ogni probabilità esso conterà di circa 15 membri che si riuniranno almeno una volta al mese.

Presso la Filas S.p.A viene istituita una **Unità di Coordinamento del Centro Atena**, che si occuperà di:

- individuare le linee di indirizzo di breve periodo
- accogliere e valutare le indicazioni suggerite dal Comitato di Indirizzo
- stabilire le priorità delle azioni
- curare la regia delle Unità Operative (BU o PO),
- garantire il coordinamento
- elaborare report semestrali sull'attività del Centro

Il comitato si servirà delle **strutture di supporto** messe a disposizione dalla **Filas** per lo svolgimento delle attività ordinarie

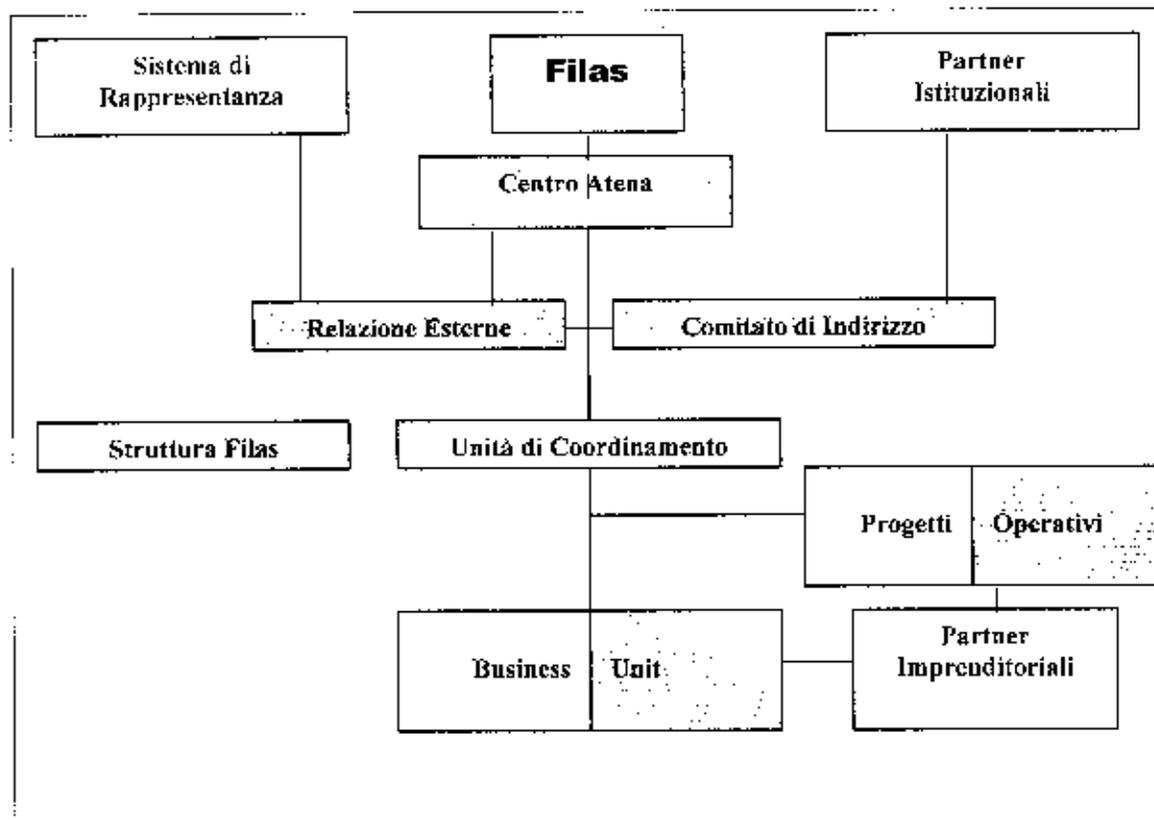
Il coordinamento con l'ambiente economico e istituzionale della regione è garantito dall'**Associazione dei Partner**, a cui potranno aderire grandi imprese, PMI dei settori interessati e organizzazioni rappresentative delle stesse, con cui il Centro Atena stabilirà un canale di comunicazione stabile e di interscambio di informazioni delle varie iniziative e attività.

Le Unità Operative, sotto forma di Unità di Business o Progetti Operativi, si avvarranno della partecipazione e dell'appoggio degli Enti, pubblici e privati, leader dei vari settori di riferimento nei quali sono impegnate.

Si tratterà quindi di entità nella cui compagine è previsto l'ingresso di tutte le tipologie di attori centro precedentemente individuate, in funzione del contributo di competenze e dell'impegno in termini di know how e risorse gestionali e finanziarie che apporteranno.

Esse verranno attivate con il contributo di:

- risorse Centro Atena gestite da Filas
- risorse Filas Docup Ob.2
- risorse degli Enti e delle Aziende partner
- Risorse MURST e Ministero Attività Produttive
- Risorse L.R. 2/85 e 23/86



**Figura 15** Organizzazione del Centro Atena

### 4.3 Accordi Strategici

Il Centro Atena si propone di essere una porta verso il mondo della tecnologia per le piccole e medie imprese del Lazio. A tal fine ha già intrapreso la costruzione di una rete di rapporti anche a livello internazionale finalizzati alla definizione di alleanze per una collaborazione intesa a valorizzare le possibilità dello sviluppo delle nuove tecnologie nella regione Lazio. Lo sforzo proseguirà non solo direttamente a livello centrale ma soprattutto attraverso l'operato delle Unità di Business.

In sintesi le collaborazioni sono orientate ad allacciare rapporti con il mondo delle maggiori imprese e delle maggiori istituzioni pubbliche e private universitarie e di ricerca e sviluppo.



## 5. Piano Finanziario

La Regione Lazio ha costituito presso la Filas un fondo speciale per il concorso alle spese connesse alla progettazione e realizzazione delle attività del Centro Atena; tale fondo è stato alimentato per il 2001 con un importo pari a 8.779.767 Euro, già erogato alla Filas, mentre nel Bilancio Regionale del 2003 sono stati stanziati ulteriori 4.000.000 di Euro per l'anno 2003, 10.000.000 di Euro per l'anno 2004 e 6.500.000 Euro per l'anno 2005, per un totale di 29.279.767 Euro.

Tali risorse possono dare copertura finanziaria, possibilmente in cofinanziamento con altri fondi pubblici e privati, ai seguenti interventi:

- Investimenti materiali e immateriali
- Costi di progettazione
- Costi di gestione, inclusi assegni di ricerca
- Studi e ricerche

I fabbisogni finanziari che emergono dal presente progetto sono articolati come segue:

- COSTI DI GESTIONE
- FABBISOGNO DELLE UNITÀ OPERATIVE



## 5.1 Costi di gestione

i costi di gestione comprendono:

<b>COSTI DI GESTIONE</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>TOTALE</b>
Comitato di indirizzo	0	90.000	90.000	90.000	270.000
Relazioni esterne	0	100.000	100.000	100.000	300.000
Unità coordinamento – costi interni	0	150.000	200.000	250.000	600.000
Unità coordinamento – costi esterni	0	250.000	200.000	100.000	550.000
Supporto Filas	150.000	75.000	100.000	125.000	450.000
Logistica	0	150.000	160.000	170.000	480.000
<b>Totale</b>	<b>150.000</b>	<b>815.000</b>	<b>850.000</b>	<b>835.000</b>	<b>2.650.000</b>

## 5.2 Fabbisogno e fonti finanziarie delle unità operative

Sintetizziamo di seguito i fabbisogni finanziari e le relative fonti di copertura ipotizzate nei business plan delle singole unità operative illustrati nel seguito del presente documento:

	<b>1° annualità</b>			<b>2° annualità</b>			<b>3° annualità</b>		
	<b>Fabbisogno Totale</b>	<b>Fonte Centro Atena</b>	<b>Altre Fonti</b>	<b>Fabbisogno Totale</b>	<b>Fonte Centro Atena</b>	<b>Altre Fonti</b>	<b>Fabbisogno Totale</b>	<b>Fonte Centro Atena</b>	<b>Altre Fonti</b>
LABORNET	1.182	982	200	1.490	1.090	400	245	145	100
Business Lab	1.112	945	167	5.439	1.000	4.439	10.366	1.000	9.366
SCENTEC	512	412	100	495	295	200	35	0	35
PITT	4.600	2.600	2.000	4.600	2.600	2.000	4.600	2.600	2.000
CONNECT	1.493	893	600	1.460	860	600	1.410	810	600
<b>Totale</b>	<b>8.899</b>	<b>5.832</b>	<b>3.067</b>	<b>13.484</b>	<b>5.845</b>	<b>7.639</b>	<b>16.656</b>	<b>4.555</b>	<b>12.101</b>



### 5.3 Quadro di sintesi

\* nella prima annualità sono compresi I costi di avviamento sostenuti nel corso del 2002

	1° annualità dal 1/04/03			2° annualità dal 1/01/04			3° annualità dal 1/01/05		
	Fabbisogno	Centro Atena	Altri	Fabbisogno	Centro Atena	Altri	Fabbisogno	Centro Atena	Altri
Costi di gestione	965	965	0	850	850	0	835	835	0
Costi Unità Operative	8.899	5.832	3.067	13.484	5.845	4.676	16.656	4.555	12.101
<b>Totale fabbisogno</b>	<b>9.864</b>	<b>6.797</b>	<b>3.067</b>	<b>14.334</b>	<b>6.695</b>	<b>4.676</b>	<b>17.491</b>	<b>5.390</b>	<b>12.101</b>
Copertura LR.10/01		8.779			4.000			10.000	
Avanzo (Disavanzo) a disposizione di progetti in settori strategici		1.982			-2.695			4.610	
Avanzo progressivo		1.982			-713			3.897	

Si può ipotizzare che la prima annualità parta dal 1/1/2003 (è prevista una fase di preparazione dal 1/7/02 al 31/12/02), la seconda dal 1/1/2004 e la terza da 1/1/2005. L'avanzo risultante nella terza annualità, pari a 3.897 Euro, è a disposizione dei progetti che il centro Atena sarà in grado di promuovere nel corso della prima fase di attività.

# LaborNet

Laboratorio Regionale di  
Economia della Conoscenza e dei Mestieri

**Centro Atena**

## LaborNet

---

### 1. Premessa

Nell'ambito delle iniziative del Centro Atena di Filas, una funzione dedicata al mondo della formazione e dei mestieri per la new economy nasce dall'assunto che l'investimento in formazione e in sintonizzazione fra domanda e offerta ha una valenza strategica e pluridirezionale.

E' la conoscenza infatti l'elemento capace di imprimere valore di competizione al capitale umano, capitale destinato a diventare il propulsore di microimprese e a farsi protagonista nell'area dei professionisti della conoscenza.

In tale ambito l'intervento pubblico può svolgere un ruolo fondamentale di propulsione e riequilibrio, favorendo le migliori condizioni per l'affermazione di quell'ambiente sociale indispensabile per lo sviluppo della conoscenza.

La **formazione on line** e i sistemi di informazione distribuita web-based si stanno sempre più dimostrando strumenti ottimali per un'esigenza ormai diffusa in ogni realtà professionale, come quella del knowledge management, ossia l'ottimizzazione del mantenimento, della condivisione e dello sfruttamento delle competenze raccolte da un'azienda, nell'insieme dei suoi dipendenti e delle esperienze del suo passato.

Le competenze, il know-how, la capacità di gestire l'informazione sembrano essere la chiave del successo professionale, in un momento come quello attuale, dominato da evoluzioni velocissime delle tecnologie e delle professionalità.



L'integrazione delle dinamiche di formazione e di quelle di mantenimento dei know-how costituisce uno dei passi più significativi delle tecnologie dell'informazione.

Ciò che oggi chiamiamo e-learning nasce dall'integrazione di due diversi campi di sperimentazione nelle tecnologie didattiche: la formazione a distanza e il Computer Based Training.

La storia della formazione a distanza (FAD) segue l'evoluzione delle tecnologie di comunicazione, partendo dai corsi per corrispondenza, passando per l'emissione televisiva e arrivando alle più recenti strutture di teleconferenza satellitare.

Il Computer Based Training (CBT), ossia lo studio del computer come tecnologia didattica di autoistruzione trova la sua strada soprattutto sulle discipline informatiche e sull'addestramento a determinati software e, come strumento di supporto, nella didattica delle lingue straniere. La distribuzione di Cd Rom in sostituzione delle tradizionali dispense cartacee può essere considerato un approccio all'integrazione di FAD e CBT, ma è solo con lo sviluppo di Internet e del World Wide Web, con la diffusione del suo utilizzo, che può nascere l'on line learning, ossia il punto d'incontro tra le due metodologie.

La capacità della rete di diffondere e distribuire informazione, gestire dati, tracciare l'utenza unita alle esperienze della formazione a distanza e delle sue caratteristiche emotive e cognitive e agli esperimenti di didattica interattiva compiuti dal CBT hanno permesso di spostare in avanti le frontiere dell'e(lectronic)-learning, inventando nuovi orizzonti per la didattica e la formazione aziendale.

**Domanda e offerta di lavoro** sempre più spesso si incontrano on line. I siti che offrono servizi per la ricerca di personale si sono moltiplicati e le opportunità non mancano per nessuno.

Negli Stati Uniti Internet si è ritagliato un ruolo di primo piano per la ricerca del personale e tutto lascia prevedere che anche in Europa diventerà lo strumento privilegiato per trovare lavoro, generando a sua volta un mercato di tutto rispetto.

Secondo la società di ricerca Forrester Research, entro il 2005 il giro d'affari varrà complessivamente 7 miliardi di dollari. Si prevede inoltre che per il 2003 quasi tutte le società degli Stati Uniti utilizzeranno Internet per il recruiting - al momento lo fa il 53% delle società - e gli investimenti per le ricerche on line cresceranno a discapito di canali tradizionali come i quotidiani o le riviste specializzate.



Nel Vecchio Continente, pur non raggiungendo questi livelli - complice la minore diffusione di Internet - ci sono segnali di crescita confortanti.

Anche in Italia emerge l'importanza di Internet nel mercato del lavoro: all'e-recruitment è stata dedicata una parte del "Rapporto di monitoraggio sulle politiche occupazionali e del lavoro" del Ministero del Lavoro, in cui si sottolinea come la Rete abbia permesso di superare alcune croniche inefficienze del sistema pubblico in tema di collocamento.

## 2. Lo Scenario

### 2.1 Come le tecnologie cambiano i mercati

Le tecnologie TCI cambiano i mercati, i modelli di business, i processi aziendali e le culture organizzative.

Nella net-economy il sistema competitivo deve trovare nuovi equilibri tra gli operatori, che offrono prodotti e servizi innovativi, e i settori produttivi tradizionali, indotti a confrontarsi con nuove forme di promozione, relazione e vendita.

A causa della rapida evoluzione tecnologica alcuni "mestieri" scompaiono e, contemporaneamente, emerge una forte richiesta di nuove professionalità.

In questo quadro, l'offerta formativa di base è spesso inadeguata alla preparazione di figure professionali specifiche; i nuovi business della net economy richiedono competenze multidisciplinari e trasversali, tecnologiche e gestionali, oltre che capacità di continuo aggiornamento sistematico di tipo tradizionale che, normalmente, richiede la sospensione del proprio lavoro, anche con spostamenti onerosi.

In questo contesto si richiedono nuove professionalità e l'esigenza di una formazione continua, non separata nel tempo e nello spazio dall'attività lavorativa o dal luogo in cui si vive quotidianamente, fortemente integrata con l'attuale mondo economico e industriale e con i nuovi contesti culturali emergenti.

Nel campo delle applicazioni informatiche per la gestione della conoscenza si sta assistendo ad una continua evoluzione, nella quale si può ravvisare una tendenza all'integrazione con le tecnologie di rete. In questo senso si può affermare che il *knowledge management*, un approccio che già esisteva prima del boom della Rete, sia ora interessato da un incontro con la Rete stessa e da una conseguente espansione delle proprie potenzialità.

Come riflesso della diffusione delle tecnologie di rete, negli ultimi anni la formazione a distanza è stata investita da importanti cambiamenti che ne hanno drammaticamente modificato le caratteristiche, facendo sorgere una serie di consistenti benefici non solo per chi fruisce della didattica ma anche per chi ne gestisce i processi di sviluppo.

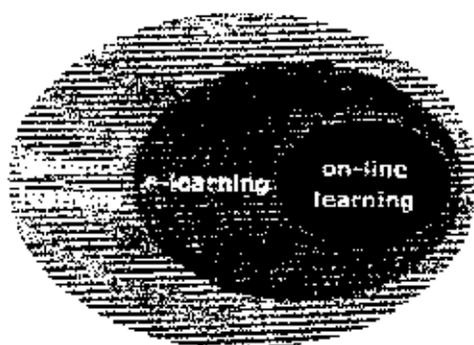
Si è assistito ad un passaggio da modalità di erogazione quali la corrispondenza, la radiofonia, all'utilizzo della rete Internet come luogo di diffusione, di raccolta e di condivisione del sapere. Non si è trattato, però, solamente di un cambiamento di mezzi. Contestualmente ad esso, infatti, sono nati sistemi attraverso i quali la conoscenza viene ad essere gestita, strutturata e presentata in modo nuovo.

## 2.2 L'apprendimento a distanza

Volendo fornire una semplice definizione si può affermare che con il termine *on-line learning* (OLL) si identifica quella tipologia di formazione a distanza che impiega, come mezzi di erogazione, le reti Internet, intranet o extranet. Si tratta di una definizione molto sintetica ma che permette di focalizzare la caratteristica distintiva fondamentale del fenomeno.

Prima di trattare il tema oggetto di questa breve analisi di scenario, si ritiene utile eseguire una categorizzazione delle tipologie identificabili nell'ambito più generale della formazione a distanza o *distance learning*. Con il termine *distance learning* vengono indicate le attività di formazione che si avvalgono di strumenti grazie ai quali le risorse e i materiali didattici sono resi disponibili a utenti localizzati in un luogo differente rispetto a quello in cui la didattica stessa viene erogata. *Distance education* costituisce un termine più specifico e individua l'applicazione della formazione a distanza al contesto dell'istruzione scolastica e universitaria. Nel concetto generale di *distance learning*, quindi, sono comprese iniziative che si avvalgono di diversi mezzi, quali la posta, la trasmissione radiofonica, la trasmissione televisiva nonché, naturalmente, le tecnologie di rete.

All'interno dell'insieme del *distance learning* rientra il cosiddetto *e-learning*, che comprende, a sua volta, il concetto ancora più specifico di *on-line learning* (vedi figura).



Il termine *e-learning* copre una gamma di applicazioni e di processi che si avvalgono di mezzi di tipo elettronico e include:

- la rete internet
- le reti intranet ed extranet;
- la trasmissione via satellite;
- l'utilizzo di audiocassette e di videocassette;
- la televisione interattiva;
- l'impiego di cd-rom.

Come sinonimo di *e-learning* viene utilizzato il termine *technology-based learning*. L'*on-line learning* o *Web-based learning*, del quale si è fornita poco sopra una definizione, costituisce solo una parte dell'insieme delle attività formative sottostanti il concetto di *e-learning*.

Con riferimento al campo della formazione aziendale, vengono applicati i termini:

- *e-training* o *corporate e-learning*, come specificazione del termine *e-learning*;
- *on-line training*, come specificazione dell'*on-line learning*.

Le caratteristiche che contraddistinguono un sistema di formazione *on-line* sono:

- l'impiego di tecnologie informatiche e telematiche per la distribuzione e per la fruizione del materiale didattico;
- la multimedialità delle risorse formative;
- la disponibilità di strumenti di comunicazione sincrona e asincrona all'interno delle medesime attività didattiche;
- in molti casi, la comunicazione interattiva tra docente e discente.

La prima caratteristica costituisce la base fondamentale della formazione *on-line*. Le iniziative di tale tipo si avvalgono, infatti, delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione e traggono grandi benefici proprio dalle loro peculiarità.

Vi è l'opportunità di impiegare, attraverso un solo strumento tecnologico (il *personal computer*), diversi mezzi di comunicazione e di distribuzione della conoscenza, in particolare il testo, l'audio, il video e le animazioni.



Per la comunicazione tra coloro che partecipano al processo di apprendimento possono, inoltre, essere utilizzati sistemi di comunicazione di tipo sincrono o asincrono. Nel primo caso è richiesta la connessione simultanea dei partecipanti. Nel secondo caso la comunicazione avviene in modalità differita.

La possibilità di comunicare attraverso le reti telematiche consente lo svolgersi di un'elevata interazione tra il docente e il discente, superando il limite della distanza geografica che li separa. Ciò permette, in parte, di ricreare le condizioni di interazione che si verificano nell'ambito dell'aula tradizionale.

L'*on-line learning* può svolgersi secondo due principali sistemi. Nel primo si ha l'erogazione di materiali didattici in autoapprendimento, che possono comprendere risorse multimediali e dei quali il discente può fruire liberamente in qualunque momento. Normalmente, all'interno delle risorse didattiche sono contenute anche esercitazioni e test di verifica dell'apprendimento. Ai materiali didattici vengono, spesso, accompagnati strumenti per l'interazione con il docente e/o con gli altri studenti, anche in modalità sincrona.

Il secondo sistema, denominato *on-line classroom*, tende ad emulare, per mezzo di un ambiente virtuale, l'ambiente fisico dell'aula reale. Insegnante e allievi si trovano separati geograficamente ma non in termini di tempo. La lezione, infatti, viene condotta dal docente nello stesso momento in cui gli allievi vi assistono. Docente e discenti interagiscono tra loro in tempo reale attraverso l'uso della *chat* o del *desktop videoconferencing*, attraverso i quali si viene a realizzare un ambiente virtuale di dialogo e di discussione coinvolgente due o più persone, in cui i messaggi inseriti da un partecipante possono essere letti da tutti coloro che sono connessi all'evento in quel momento.

Spesso, tale sistema si concretizza in due stadi consecutivi: dapprima l'insegnante espone la lezione, successivamente si svolge la discussione dei temi trattati o delle problematiche inerenti ad essi.

Nella maggior parte dei casi sono incluse:

- una trasmissione via internet del docente;
- una presentazione simultanea dei contenuti trattati (attraverso schemi, immagini, video, animazioni, etc.);
- a volte una "lavagna virtuale" sulla quale possono essere scritti appunti o disegnati diagrammi visibili da parte di tutti i partecipanti

Come in un'aula reale gli allievi possono formulare domande in forma scritta o orale. In virtù della partecipazione contemporanea del docente e dei discenti, questa modalità di insegnamento/apprendimento rientra nella comunicazione sincrona.

## 2.2 Il knowledge management

Oggi la complessità crescente della società, l'esubero di informazioni e l'inarrestabile corsa alla globalizzazione richiedono sempre più che le organizzazioni sappiano affrontare tali trasformazioni in modo attivo e produttivo.

Adattarsi ad un ambiente in continuo cambiamento è importante ma non sufficiente: bisogna promuovere e favorire il cambiamento stesso, trasformandolo in opportunità di crescita. La chiave per questa trasformazione è l'innovazione continua attraverso la valorizzazione dell'arma più efficace che l'uomo possiede: il sapere.

La conoscenza è ciò che determina, e determinerà sempre di più in futuro, il benessere di individui, imprese e nazioni.

La conoscenza costituisce il principale fattore per la creazione del valore aggiunto nei modelli economici evoluti.

In azienda, saper localizzare, creare, gestire e trasferire in modo adeguato la conoscenza costituisce il principale strumento per sopravvivere e vincere nei mercati ipercompetitivi di un mondo globalizzato.

Per *knowledge management* (letteralmente "gestione della conoscenza" ) si intende la funzione di sviluppo e gestione delle risorse relative alle conoscenze tangibili (attività di ricerca e sviluppo, brevetti, database dei clienti, dei fornitori e dei concorrenti) e intangibili (*skill*, esperienze, competenze delle persone inserite nell'organizzazione) che caratterizzano l'azienda. Si tratta di identificare e di acquisire le informazioni, organizzarle e renderle disponibili all'interno di ogni settore dell'impresa. Esse, infatti, sono il punto di partenza per sviluppare nuove competenze, nuovi prodotti o servizi, idee migliori e processi più efficaci.

Il *knowledge management* costituisce il più recente approccio manageriale finalizzato ad incentivare la competitività dell'azienda.

Il problema principale è quello di trovare il modo di far emergere tutte le conoscenze tangibili e intangibili proprie dell'azienda, organizzarle, classificarle e memorizzarle; successivamente si tratterà di individuare le caratteristiche di un sistema, informatico e non, che possa gestirle, facilitarne il reperimento e diffonderle.



Obiettivo ultimo deve essere quello di rendere disponibile il patrimonio informativo e conoscitivo dell'impresa in modo tale che tutti coloro che ne hanno bisogno per svolgere la propria attività ne possano beneficiare, nella forma e nel modo più consono alle loro necessità cognitive, di apprendimento, di lavoro e di contingenza.

Quindi *knowledge management* significa anche promuovere una cultura della comunicazione e della condivisione del sapere, all'interno di tutto il sistema azienda: attraverso l'aumento dei flussi informativi all'interno e verso l'esterno, l'utilizzo sapiente delle nuove tecnologie, l'aumento delle relazioni e delle occasioni di contatto e di scambio, lo snellimento gerarchico, l'attenzione e l'ascolto delle esigenze di tutti gli anelli della catena del valore (dai fornitori ai clienti), il trasferimento delle conoscenze, il coinvolgimento dei destinatari dei propri prodotti-servizi attraverso soluzioni interattive, la flessibilità dei collaboratori e una rinnovata attenzione verso i linguaggi. Il *knowledge management* deve diventare la leva principale per la valorizzazione delle risorse *soft*, "nascoste" dell'organizzazione.

In un contesto di mercati dinamici e ad alto tasso di innovazione è indispensabile che il management punti alla valorizzazione della risorsa conoscenza, dal momento che essa entra in gioco in tutti i processi aziendali, dallo sviluppo di nuovi prodotti al controllo della qualità, dalla formazione del personale alla gestione delle relazioni con fornitori e clienti. La sfida del *knowledge management* rappresenta una grande opportunità per le imprese e si prefigura come una rivoluzione sotto il profilo organizzativo.

### 2.3 L'on line-learning

L'on line-Learning è la più recente fra le tecnologie dell'informazione applicate ai processi di insegnamento, e la sua novità consiste nel combinare la pratica della formazione a distanza (FAD) con le potenzialità fornite dal web e dalle tecnologie di Internet.

L'on line-Learning è il processo di trasferimento di informazioni e competenze, sincrono e asincrono, che utilizza la "rete internet" come canale di comunicazione preferenziale e come fonte primaria di reperimento delle informazioni, avvalendosi degli strumenti della comunicazione multimediale come supporto all'attività di istruzione.



La piena realizzazione delle potenzialità dell'e-Learning passa attraverso la capacità di offrire progetti formativi on line basati sull'integrazione di più strategie di insegnamento.

La sfida dell'on line-Learning si gioca dunque sulla capacità di potenziare e gestire al meglio la risorsa costituita dagli strumenti informatici in grado di garantire un ambiente formativo pensato in funzione della massima interazione possibile.

Un progetto di FAD on line presuppone un insieme integrato e al tempo stesso differenziato di competenze, ruoli e attori. Ciò è dovuto alla grande ricchezza di soluzioni e stimoli didattici propri delle nuove tecnologie della comunicazione applicate ai processi di istruzione e aggiornamento professionale.

Volendo riassumere i momenti essenziali della produzione di un corso on line, possiamo individuare le seguenti fasi, o attività critiche: il reperimento dei contenuti formativi; la rielaborazione dei testi originari in moduli didattici e la loro trasformazione in forma ipertestuale o multimediale; l'erogazione e l'amministrazione dei corsi, e cioè l'attuazione delle funzionalità che garantiscono i processi collaborativi fra partecipanti e tutor, e fra i partecipanti tra loro; e, infine, il tutoring e il monitoraggio del livello di apprendimento.

Uno dei vantaggi più evidenti della formazione a distanza rispetto ai metodi formativi tradizionali consiste nel risparmio economico per le aziende.

Le analisi più aggiornate stabiliscono che il risparmio di un'impresa che decide di affidare l'incremento del proprio knowledge capital agli strumenti della formazione in rete va dal 40 al 60% rispetto alla spesa richiesta per la formazione d'aula.

L'on line-Learning è meno dispendioso rispetto alla formazione in presenza, perché permette alle aziende di coinvolgere un ampio numero di risorse senza dover affrontare i costi di trasferta, quali il viaggio, il vitto e la sistemazione.

In sintesi, il vantaggio economico della formazione a distanza cresce al crescere del numero di partecipanti, della loro distribuzione sul territorio, del numero di corsi e della loro durata.

Al risparmio sui costi diretti richiesti dall'aggiornamento tradizionale, vanno inoltre aggiunti i benefici in termini di tempo e denaro di un programma formativo che evita di spostare le risorse dal proprio luogo di lavoro.



*Fra le considerazioni che emergono dalle più accreditate analisi sull'applicazione delle nuove tecnologie informatiche ai processi di formazione, quella che ricorre con maggiore frequenza riguarda la generale assenza di interazione all'interno dei corsi on line sia tra i partecipanti e i formatori, sia tra i partecipanti fra di loro, sia tra questi e il sistema.*

*In altre parole, l'offerta attuale di corsi on line sembra rivelarsi più debole proprio nel suo aspetto cruciale: il momento collaborativo dell'apprendimento.*

*Appare di per sé evidente come questa mancanza rappresenti un grosso ostacolo nel processo di acquisizione delle nuove competenze, specie in un progetto di formazione a distanza, privo per definizione della componente relazionale tipica del rapporto faccia a faccia della formazione in aula, ma dove quest'ultima è tuttavia recuperabile grazie alle opportunità offerte dalle risorse tecnologiche messe a disposizione dal web.*

*Il progetto punta sul valore delle nuove tecnologie della comunicazione come strumento per l'incremento della conoscenza e delle competenze professionali e mira a colmare questo gap.*

*Le sue proposte sono quindi riconoscibili per l'ampio utilizzo della multimedialità e per l'alta qualità delle soluzioni interattive e dei contenuti, in una concezione dell'e-Learning in cui le tecnologie multimediali e di rete sono l'occasione per un apprendimento di tipo attivo, collaborativo e relazionale.*

L'on line-Learning è uno strumento modulare e frazionato e consente un accesso continuo e illimitato ai contenuti. Una modalità di apprendimento "just in time, just in place", che permette agli utenti di collegarsi al corso senza spostarsi dai luoghi di lavoro inaugura, in questo modo, un approccio di tipo nuovo alla formazione professionale, giustamente denominato life long learning, o formazione permanente, per indicare una concezione del training come prassi che si affianca in modo costante all'attività professionale.

L'on line-Learning permette quindi l'attuazione di un modello di apprendimento che rappresenta una rivoluzione nel modo di concepire il rapporto studio/lavoro, e che può essere definito continuo, sia nel tempo sia nello spazio. Continuo nel tempo, perché a un'idea della formazione intesa come fase propedeutica e preliminare rispetto all'attività lavorativa sostituisce una concezione della formazione come attività che, flessibile e a piccole dosi, può accompagnare le risorse umane lungo l'intero periodo lavorativo. Continua nello spazio perché, essendo la rete il veicolo dell'apprendimento, non prevede soluzioni di continuità fra i luoghi dedicati all'apprendimento e quelli deputati alla professione.



## 2.4 L'e-recruiting

La crescita esponenziale di questo canale non è una semplice moda destinata a consumarsi. Rispetto alle formule tradizionali, i vantaggi espressi da Internet nella ricerca di lavoro sono netti.

Tramite l'e-recruitment si accelerano drasticamente i tempi di pubblicazione degli annunci e di risposta ad essi.

Il time to market, ossia lo spazio temporale che intercorre tra l'emergere delle esigenze di nuovo personale e il trovarlo, scende dalle 4 settimane dei metodi tradizionali a 10-15 giorni, con record addirittura di 4 giorni; inoltre, si riducono i costi, compresi quelli interni in termini di ore-lavoro per l'azienda, e i curricula arrivano subito via e-mail alla persona incaricata della selezione, senza inutili viaggi di scrivania in scrivania.

Queste grandi possibilità, sommate a un mercato in espansione, hanno portato al moltiplicarsi dei siti che si occupano di intermediazione della ricerca di risorse umane. Il servizio si rivolge in maniera adeguata sia all'azienda sia ai candidati. Anche per loro, infatti, i vantaggi sono rilevanti. Normalmente l'iscrizione è gratuita. E' possibile lasciare il proprio curriculum e, in molti casi, ricevere l'aggiornamento delle ricerche nella propria casella di posta elettronica.

Si possono, inoltre, utilizzare motori di ricerca o directory per controllare il settore di proprio interesse e una risposta all'annuncio di un'azienda finirà con certezza all'e-mail di chi si occupa della ricerca.

Tutti gli scenaristi sono concordi nel sostenere che il mercato del lavoro dopo aver conosciuto una rapida crescita nei primi sei mesi del 2001, sta subendo un rallentamento accentuato dai tragici avvenimenti dell'11 settembre. Le multinazionali, e in misura inferiore le medie-piccole imprese, frenano la ricerca del personale qualificato, e si prendono una pausa di riflessione in attesa del risolversi della situazione internazionale.

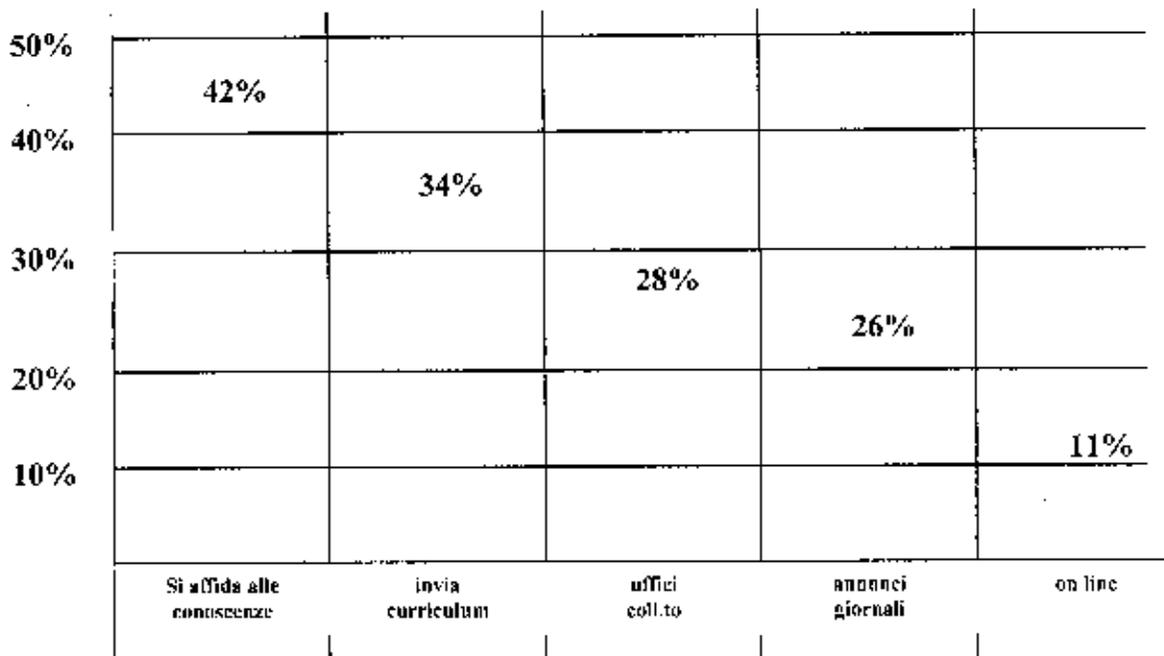
Anche coloro che cercano lavoro sembrano meno propensi alla ricerca del lavoro sia attraverso la stampa sia attraverso i portali on line: gli scenari internazionali catalizzano l'attenzione e creano un freno psicologico al desiderio di cambiamento professionale.

In questa fase di verifica e di attenzione all'evolversi degli assetti socio-economici, rimane comunque spazio per alcune importanti e ottimistiche riflessioni: gli operatori dell'on line recruitment sono fiduciosi, con dati alla mano, sulle enormi e inesplorate possibilità di sviluppo di questo mercato



La ricerca del lavoro su web è destinata a crescere anche solo per il fatto che in Italia l'87% delle imprese non utilizza ancora Internet per lo sviluppo dei servizi gestionali. Inoltre, sempre in Italia, emergono alcune realtà professionali che stanno andando veramente bene, come per esempio il lavoro interinale, utilizzato sempre più dalle aziende non solo come strumento di flessibilità ma anche come canale alternativo nella ricerca di personale. Infine, a dare una mano all'e-recruitment si mette anche il ministero del lavoro, che raccoglie solo il 2% della domanda di collocamento lavorativo.

Secondo una indagine dell'ISPO, i più giovani non sono ancora adeguatamente sensibilizzati alla ricerca on line del lavoro, soprattutto quelli con profili professionali non "tarati" sui nuovi mestieri della net economy.



Ma dallo Stato l'e-recruitment attende interventi decisivi; in particolare si auspica una regolamentazione del settore che differenzi gli operatori on line seri e qualificati al fine di fornire al candidato solo opportunità di lavoro affidabili e valide.

Guardando, infine, con occhio strategico agli sviluppi del prodotto on line, da più parti si indica l'opportunità di una evoluzione dell'e-recruitment come servizio integrato, nel senso di considerare e utilizzare Internet come strumento di unione di tutti i mezzi di reclutamento del personale attualmente in uso, come collante per offrire una soluzione globale e integrata per aziende e candidati.



### 3. L'Idea

#### 3.1 Gli obiettivi

L'idea portante del progetto LaborNet è quella di rispondere alle seguenti esigenze:

- Organizzare e garantire servizi per la creazione di occupazione qualificata a livello regionale favorendo l'incontro fra la domanda e l'offerta/qualificazione del lavoro
- Attivare un network permanente per l'offerta di servizi di formazione basati sulla rete, focalizzati rispetto alle necessità specifiche delle Imprese del Lazio con maggiori esigenze di competenze
- Offrire alle persone l'apprendimento senza imporre vincoli di spazio e di tempo caratteristici dei percorsi formativi tradizionali
- Strutturare e gestire servizi ad elevato accesso e contenuto per orientare il mercato del lavoro verso le professionalità emergenti
- Garantire una funzione di laboratorio nel quale la ricerca di nuovi modelli di apprendimento e l'utilizzo degli strumenti messi a disposizione dalle TCI sia di ausilio allo sviluppo e all'applicazione di soluzioni formative per il mercato di riferimento
- Attività di consulenza tecnologica e gestionale-organizzativa per la progettazione, realizzazione e sperimentazione di nuove piattaforme per l'apprendimento on line
- Garantire una visione sistematica ed integrata dell'andamento delle richieste dei servizi indicati, per orientare investimenti e scelte future dei decisori regionali



## 4. Il Sistema Operativo

### 4.1 Articolazione del S.O.

Il Sistema Operativo di LaborNet sarà composto da due Divisioni:

#### **Divisione On Line** **Divisione Consulting**

Ciascuna Divisione sarà composta da Unità Operative

#### Divisione One Line

- **Labor Hub** (o L-Hub)
- **OLL** (on line learning)

#### Divisione Consulting

- **Labor Observer** ( o L-Observer)
- **Labor Lab** (o L-Lab)
- **Labor Tech** (o L-Tech)
- **Labor Vision** (o L-Vision)

### 4.2 L-Hub

*Connettore telematico on line (portale) per l'incrocio fra offerta e domanda di lavoro qualificato.*

Un Portale, attivo sul world wide web, articolato in varie sezioni.  
Una sezione interamente dedicata al recruitment on line.

Il sistema di e-recruiting sarà integrato con il sistema della formazione e sviluppo professionale (Knowledge System e Learning Management System) attraverso il quale LaborNet potrà rendere disponibili alle imprese i contenuti formativi ritenuti rilevanti in relazione ai profili professionali maggiormente ricercati.



Affinché il portale diventi uno strumento a disposizione per lo sviluppo professionale, riprodurrà quanto più possibile il sistema di sviluppo delle professionalità richieste dal tessuto produttivo regionale, così come risulterà dall'analisi delle professionalità maggiormente ricercate sul sistema di e recruiting. Le imprese possono richiedere informazioni per reperire professionalità specifiche attraverso il servizio dell'e-recruitment, ma possono anche essere in grado di offrire i contenuti specialistici dei loro corsi interni per metterli a disposizione delle imprese del settore. I giovani interessati a specifiche attività possono ricercare la effettiva disponibilità di posizioni nelle imprese Regionali, ma possono anche richiedere un percorso formativo on line a completamento della propria preparazione per poter accedere alle posizioni effettivamente "aperte".

#### 4.3 OLL (on line-learning)

*Piattaforma di scambio per l'offerta di servizi di formazione e di knowledge management basati sulla rete, focalizzati rispetto alle necessità specifiche delle Imprese del Lazio con maggiori esigenze di competenze (corsi di formazione fruibili via internet)*

Il principale vantaggio dell'e-Learning, rispetto alla formazione tradizionale, è costituito dal tipo di approccio pedagogico-formativo che lo caratterizza. Grazie a moduli didattici interattivi e più agili rispetto alle lezioni in aula, adattabili alle richieste e ai ritmi di apprendimento del discente, la formazione si modella su un approccio di tipo "one to one", pur essendo le classi virtuali composte potenzialmente da un numero molto elevato di studenti. L'attenzione rivolta al singolo partecipante, tuttavia, non compromette il valore del gruppo e delle relative dinamiche di apprendimento, grazie alla presenza di strumenti quali Chat, forum e sistemi di messaggistica che consentono agli utenti di seguire percorsi paralleli, dare luogo a dibattiti e scambiarsi informazioni. Infine, la gestione centrale dei corsi è semplificata dai sistemi di feedback e tutoring, tramite i quali è possibile avere un controllo continuo sull'andamento dei percorsi formativi. Ciò significa avere accesso in tempo reale a informazioni quali l'elenco dei partecipanti il tipo di corso frequentato, il livello di conoscenza all'inizio del corso e il livello di apprendimento raggiunto nelle fasi intermedie e finali

La piattaforma di scambio OLL conetterà i seguenti player regionali e non:

##### Utenti

Sono i destinatari dei corsi.

Possono essere users individuali o gruppi (aziende, associazioni etc).

##### Content provider

Forniscono i contenuti della formazione.

I Content provider possono essere società di consulenza o di formazione, free



lance, istituti universitari e privati o, ancora, possono essere i medesimi soggetti che acquistano il servizio di e-Learning, qualora detentori del knowledge specifico.

#### Service provider

Realizzano attività di rielaborazione, confezionamento e distribuzione dei corsi.

Il ruolo di LMS (Learning Management System) provider sarà svolto dall'Unità OLL di LaborNet.

La piattaforma di e-Learning è il software che consente di gestire e archiviare i file che costituiscono il corso e di erogare funzionalità accessorie quali la gestione di chat, forum di discussione, condivisione di files, sistemi di messaggistica, agende elettroniche e controllo degli accessi. Le funzionalità tecnologiche e di comunicazione dell'ambiente web sul quale viene distribuito il corso sono di fondamentale importanza per l'esito delle attività didattiche. I servizi comunicativi messi a disposizione dal software sono alla base infatti di quella cooperative learning e condivisione delle problematiche tra studenti e studenti, e fra questi e i tutor, che fonda una comunità virtuale in grado di proiettare il partecipante al di là di una dimensione solitaria e individuale dello studio, verso una situazione dell'apprendimento che si riappropria di modalità di tipo relazionale e che costituisce il momento principale per la riuscita di una didattica a distanza.

#### Tutoring & Tracking manager

Esegue l'attività di tracking e l'attività sincrona, come ad esempio lo svolgimento di video lezioni in aule virtuali, o la discussione all'interno delle chatting rooms in risposta alle domande dei partecipanti e come integrazione alle singole lezioni.

Il tutoring fornisce inoltre i feedback per la revisione e la manutenzione dei contenuti oltre che per la valutazione dell'apprendimento. Il monitoraggio dei risultati raggiunti dall'utente avviene in particolar modo attraverso lo svolgimento di test interattivi, che possono essere finali, d'ingresso e intermedi, e che ricreano in modo efficace uno dei momenti tipici e più vitali delle attività di classe, quello della prova. L'attività di tutoring è quindi, nel caso di FAD on line, dove l'insegnante non dispone di un contatto quotidiano e diretto con l'allievo, di importanza fondamentale sia a fini didattici, sia di coinvolgimento attivo del partecipante.

A seconda delle singole dinamiche progettuali potrà essere svolto da OLL (in house o in outsourcing) o dai Content o Service Provider.

L'erogazione (**Distribuzione**) dei corsi avverrà secondo differenti modalità, in base alle esigenze dei propri Utenti.

OLL LaborNet ha, infatti, la possibilità di rendere fruibili i corsi attraverso piattaforme proprietarie, cui sarà possibile accedere per mezzo del portale OLL, oppure, per i clienti dotati di una piattaforma propria, integrando sulla stessa le soluzioni elaborate.



Nella fase di distribuzione sarà prestata particolare attenzione ad alcuni aspetti critici:

- la sicurezza dei dati sensibili disponibili sul portale;
- la continuità del servizio;
- la garanzia di efficienza e performance della rete;
- assistenza tecnica.

Le piattaforme utilizzate saranno integrate e interamente web based, e consentiranno di ospitare percorsi di didattica e formazione aziendale diversificati e personalizzati. La piattaforma offrirà la possibilità di visionare filmati in streaming audio/video, scambiare file all'interno del sistema, utilizzare strumenti collaborativi (forum, Chat, sistemi di messaggistica), gestire diari ed eventi, consultare il glossario e l'help di sistema, accedere ai test interattivi.

La possibilità di monitorare l'andamento di un percorso didattico è indispensabile per la gestione e l'erogazione della formazione on line.

Il **monitoraggio** dei livelli di apprendimento raggiunti dai partecipanti avviene attraverso feedback di diversi tipi, quali test interattivi di verifica e altri momenti di valutazione on line.

OLL LaborNet soddisferà questo aspetto tanto attraverso la fornitura della metodologia e della tecnologia per la corretta gestione del percorso, quanto supportando i formatori nella gestione dei feedback, durante la fase di avvio del progetto.

OLL LaborNet fornirà ai formatori gli strumenti e le metodologie che consentiranno di:

- verificare l'efficacia del corso;
- creare gruppi di lavoro omogenei;
- strutturare percorsi formativi differenziati;
- prevedere gli interventi da applicare e le strategie successive;
- supportare il corsista nello spazio forum, tramite la correzione di prove specifiche;
- aggiornare lo spazio forum dedicato ai dubbi più frequenti dei corsisti;
- mettere a disposizione in tempi rapidi gli aggiornamenti del materiale didattico.



Per quanto attiene le applicazioni per il **knowledge management** possono essere suddivise in due classi fondamentali:

- APPLICAZIONI INTEGRATIVE;
- APPLICAZIONI INTERATTIVE.

Le **applicazioni integrative** presuppongono l'esistenza di un "repository" di conoscenza, ossia di un luogo in cui la conoscenza viene raccolta e conservata. Coloro che producono la conoscenza e coloro che ne fruiscono interagiscono con il repository, che diviene quindi il principale medium nel processo di scambio della conoscenza stessa.

Tali applicazioni sono diverse a seconda che i produttori e i fruitori del sapere appartengano o meno alla medesima comunità. Da un lato si può pertanto parlare di applicazioni cosiddette di *electronic publishing*, per le quali non vi è appartenenza alla stessa comunità e i cui contenuti tendono ad essere stabili e vengono modificati sporadicamente e solamente dagli autori. Un esempio può essere dato da una *newsletter* periodica, spedita da un determinato reparto aziendale, contenente direttive alle quali si devono attenere gli impiegati con riguardo ad un certo ambito di lavoro. Dall'altro lato possiamo parlare di *knowledge-base* integrate, applicazioni che richiedono che i produttori e gli utilizzatori della conoscenza facciano parte della stessa comunità o unità organizzativa. L'esempio migliore è forse dato dai *database* di *best practices*, all'interno dei quali vengono raccolte e condivise procedure e modalità operative elaborate da persone che si sono trovate ad affrontare problemi simili. Un'esperienza interessante in questo ambito è quella della Xerox, presso la quale, a scopo sperimentale, è stato implementato il progetto Eureka, diretto alla realizzazione e al continuo arricchimento di un *database* riunente le esperienze di risoluzione di problemi affrontate dai tecnici addetti alla manutenzione e alla riparazione delle fotocopiatrici.

Le **applicazioni interattive** hanno lo scopo di supportare l'interazione tra persone in possesso di conoscenza tacita. A differenza delle applicazioni integrative, il repository rappresenta un sottoprodotto dell'interazione. Non è più, quindi, il fulcro del sistema. I contenuti elaborati attraverso tali applicazioni sono dinamici ed emergenti.

Nell'ambito delle applicazioni interattive può essere operata una distinzione sulla base del livello di competenza dei produttori e dei fruitori nonché del grado di strutturazione della loro interazione. Se lo scopo è dato dal trasferimento di conoscenza formale (nel caso, per esempio, dell'insegnante e dello studente), l'interazione tenderà ad essere strutturata e si parlerà di *apprendimento*



*distribuito.*

L'interazione tra persone che condividono esperienze o compiti comuni tende, invece, ad essere emergente, ossia a svolgersi in modo spontaneo, e il tipo di applicazione utilizzato è dato dal *forum* di discussione, uno spazio elettronico dedicato alla comunicazione, coinvolgente più persone.

Il sapere che circola con il supporto del *forum* può essere strutturato e indicizzato, dando così origine ad un repository.

OLL adotterà un modello di applicazioni per il knowledge management di tipo interattivo.

#### **4.4 L-Observer**

Unità di Consulenza per la fornitura di un servizio di orientamento per il mercato del lavoro verso le professionalità emergenti attraverso la rilevazione, elaborazione ed analisi dei dati e la produzione di Rapporti periodici e l'organizzazione di Workshop.

L'unità potrà essere collocata presso una struttura universitaria.

#### **4.5 L-Lab**

Laboratorio di Ricerca di nuovi modelli di apprendimento e utilizzo degli strumenti messi a disposizione dalle TCI per lo sviluppo e applicazione di soluzioni formative per il mercato di riferimento.

Il Laboratorio potrà essere collocato presso una struttura universitaria.

#### **4.6 L-Tech**

Unità di Consulenza tecnologica e gestionale- organizzativa per la progettazione, realizzazione sperimentazione di nuove piattaforme per l'apprendimento on line.

L'unità potrà essere collocata presso una struttura universitaria.

#### **4.7 L-Vision**

Unità di Consulenza strategica per l'offerta di visione sistematica ed integrata dell'andamento delle richieste dei servizi indicati, per orientare investimenti e scelte future dei decisori regionali.

L'Unità verrà posta al servizio della Regione Lazio.

L'Unità potrà essere collocata presso una struttura universitaria.

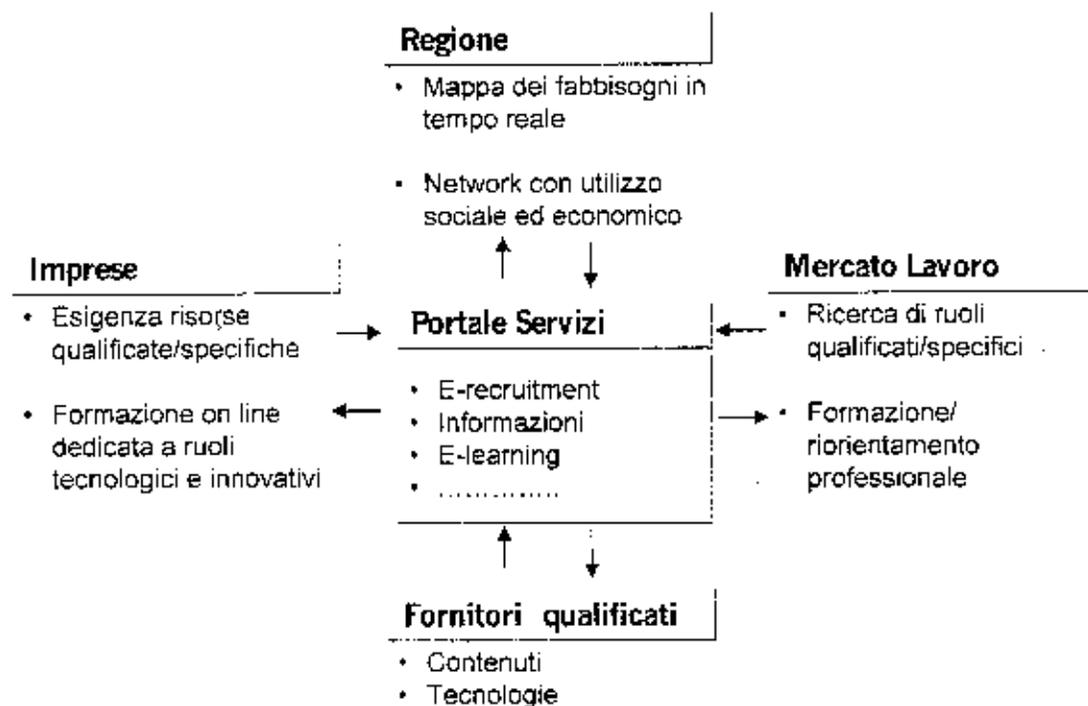


## 5. Struttura dei servizi Divisione On Line

Il Centro Servizi On Line si articola in una sorta di Hub tecnologico, in grado di organizzare e far incontrare le diverse esigenze di più soggetti:

- Le imprese regionali, con particolare riferimento a quelle a vocazione tecnologica, che richiedono al mercato del lavoro le professionalità specifiche della rete
- I giovani alla ricerca di occupazione qualificata, non sempre in grado di orientare la propria preparazione nella direzione richiesta dalle imprese
- Le imprese fornitrici di soluzioni tecnologiche, che potrebbero offrire alle imprese modalità di formazione e reperimento delle professionalità più evolute
- Le imprese con capacità ed esperienza nei contenuti necessari per formare le diverse professionalità

Fig. 1 – La logica dell'Hub





L'Hub tecnologico consentirà di erogare tre tipologie di servizi:

**a. Servizi alla persona : cittadini, studenti, lavoratori in mobilità, etc,**

- Servizi di formazione on line su competenze specialistiche e tecnologiche ritenute prioritarie per le imprese della Regione Lazio
- Servizi di verifica professionale per accedere a specifiche posizioni sul mercato del lavoro.

Contenuti e apprendimenti vengono certificati, attraverso le modalità più aggiornate.

**b. Servizi alle imprese utenti**

- Servizi di selezione su profili tecnologici e/o ricercati dalle imprese regionali
- Servizi di formazione on line su formazione di base (informatica, lingue), specialistica e gestionale
- Servizi di progettazione di contenuti ad hoc
- servizi di diffusione di courseware per le imprese fornitrici di formazione.

**c. Servizi alle imprese fornitrici di contenuti**

- Servizio di resa in disponibilità della piattaforma di erogazione per i corsi prodotti
- Servizio di collegamento dal Portal OLL alla piattaforma proprietaria

Risultati della selezione e della formazione vengono certificati.

Le imprese o associazioni possono utilizzare il portale sia per fruire di contenuti formativi già disponibili, sia per condividere la realizzazione/fruizione di corsi specifici.

## 5.1 Il sistema di e-recruiting

Il sistema di e-recruiting sarà integrato con il sistema della formazione e sviluppo professionale.

Lo schema seguente illustra la logica d'integrazione tra il sistema di e-recruiting e i servizi a supporto dello sviluppo delle professionalità.

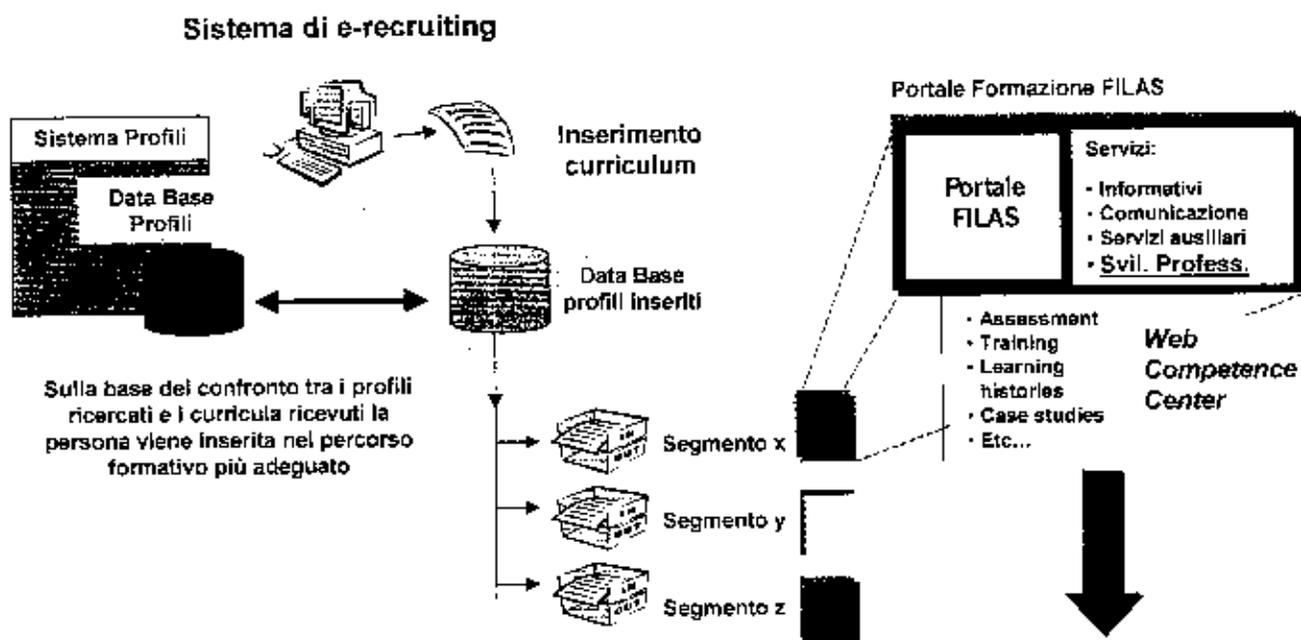
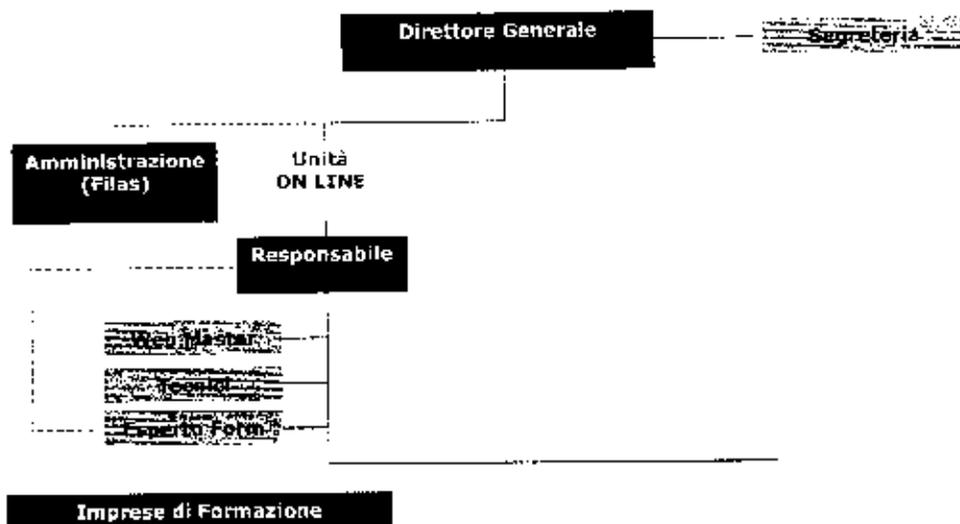


Fig. 2

Le imprese possono richiedere informazioni per reperire professionalità specifiche attraverso il servizio dell'e-recruitment.

## 5.2 Layout dell'organizzazione della Divisione OLL

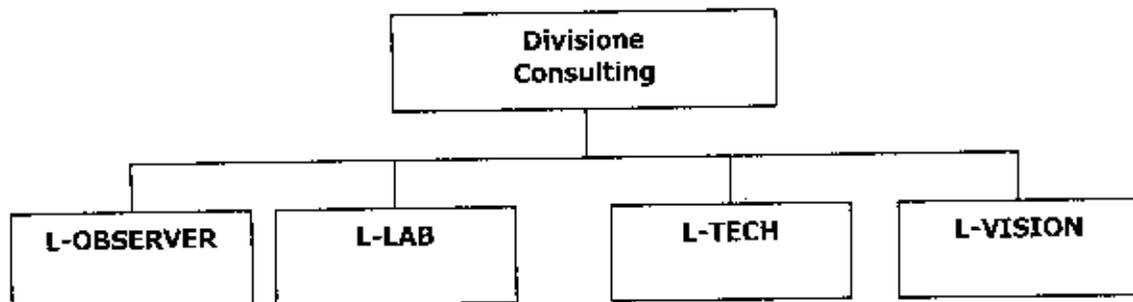
Le attività della Divisione OLL verranno svolte da uno staff così articolato:





## 6. Struttura dei servizi Divisione Consulting

La Divisione Consulting di LaborNet si articolerà in quattro Divisioni Operative:



Offrirà i seguenti prodotti.

### **Servizi alle Imprese, Società di Consulenza e Operatori della Formazione:**

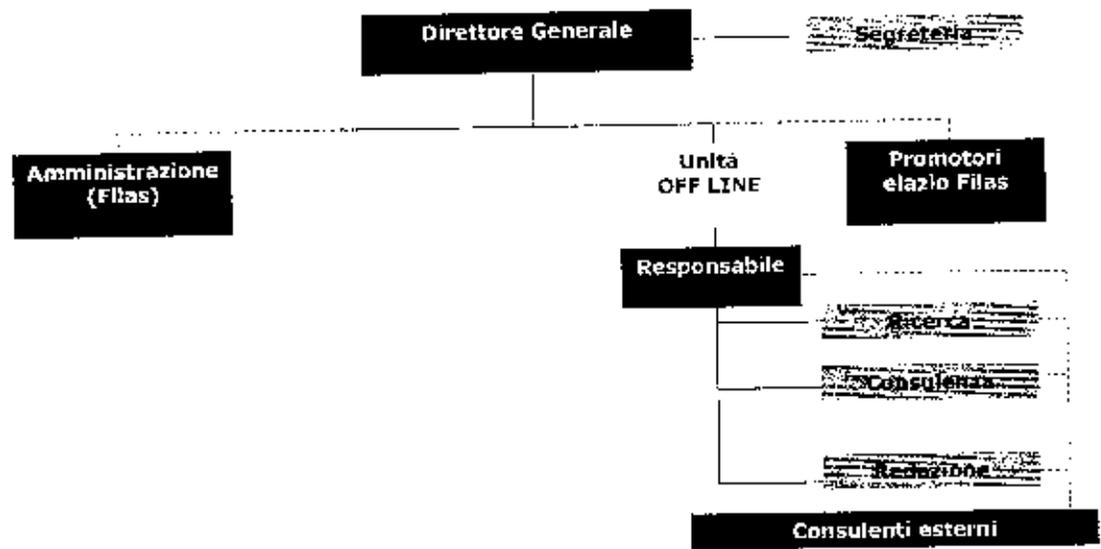
- Servizio di orientamento per il mercato del lavoro verso le professionalità emergenti (Rapporti periodici, Workshop)
- Servizi di Ricerca di Laboratorio di nuovi modelli di apprendimento e utilizzo degli strumenti messi a disposizione dalle TCI per lo sviluppo e applicazione di soluzioni formative per il mercato di riferimento (Ricerca applicata)
- Consulenza tecnologica e gestionale- organizzativa per la progettazione, realizzazione sperimentazione di nuove piattaforme per l'apprendimento on line (Consulenza e Ricerca)

### **Servizi alla Regione Lazio**

- Consulenza strategica per l'offerta di visione sistematica ed integrata dell'andamento delle richieste dei servizi indicati, per orientare investimenti e scelte future dei decisori regionali (Consulenza alla PAL)

### 6.1 Schema dell'organizzazione della Divisione Consulenza

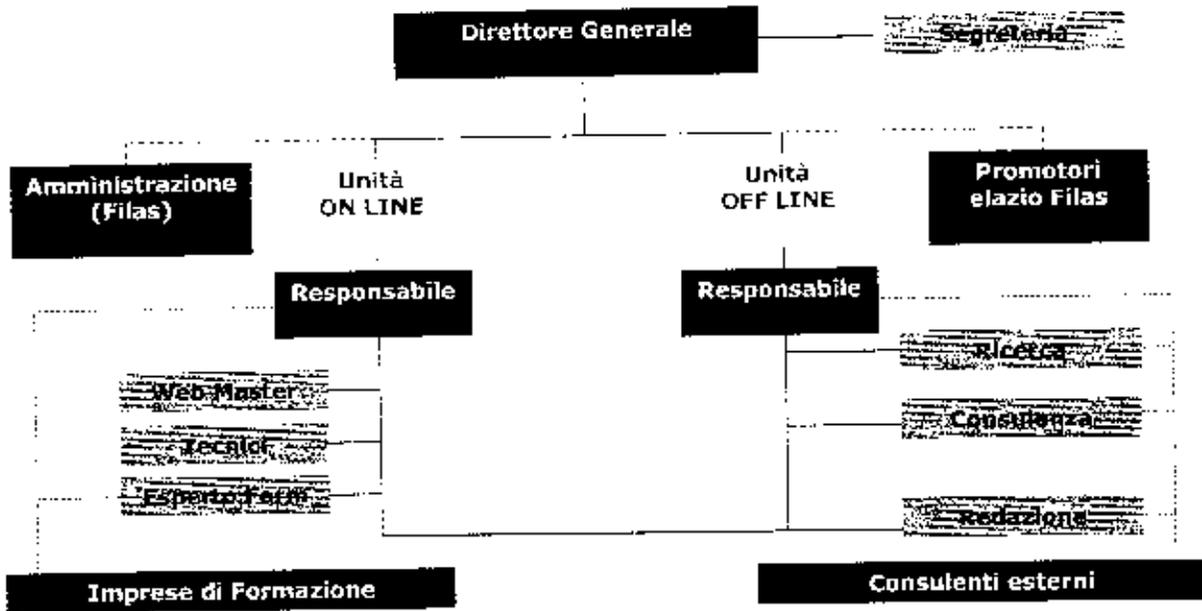
Le attività della Divisione Consulenza verranno svolte da uno staff così organizzato:





## 7. Struttura Integrata

Lo schema integrato di funzionamento di LaborNet è rappresentabile come segue:





## 8. Prodotti - Servizi

### 8.1 L-Hub: l'e-recruiting

Si propone la realizzazione di un Sistema di "e-recruiting" che, utilizzando il WEB come punto di avvio del processo di selezione e inserimento, offra la possibilità di una maggiore rapidità nella identificazione di candidati potenziali e una maggiore efficienza operativa, consentendo l'incontro tra la domanda di lavoro e l'offerta di lavoro proveniente dal tessuto produttivo regionale.

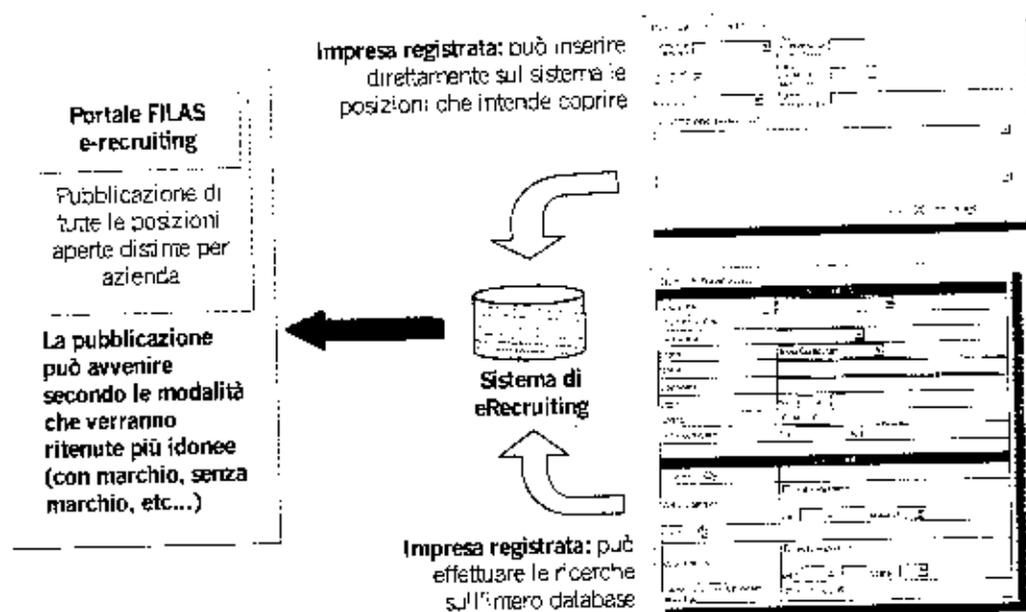
L'adozione del sistema garantisce alle imprese regionali:

- Riduzione dei costi della selezione (numero di risorse impiegate, costi logistici e riduzione del ricorso a società interne)
- Maggior presidio del processo di selezione
- Aumento della velocità di identificazione e inserimento candidati e ottimizzazione dei tempi di gestione delle candidature
- Possibilità di utilizzo di canali differenziati di reclutamento e unico punto di raccolta dei curricula
- DB unico e aggiornato periodicamente
- Aumento del numero di opportunità per i lavoratori
- Maggiore visibilità dell'Azienda verso il mercato del lavoro
- Standardizzazione dei curricula sulla base delle esigenze informative reali delle aziende.

Le fasi avanzate del processo di selezione continueranno ad essere necessariamente gestite attraverso una interazione diretta tra il candidato e l'esaminatore. Tutte le altre, invece, possono essere gestite più efficientemente ed efficacemente attraverso il supporto di sistemi per la gestione integrata di processi e dati.



Fig. 3



Il sistema di e-recruitment consente di velocizzare la scelta dei candidati potenzialmente in possesso delle caratteristiche definite per il profilo atteso, attraverso la gestione automatizzata dello screening:

- La raccolta dei curricula avviene attraverso la rete internet;
- La struttura del curriculum è standard (struttura dei dati predefinita); via via che i curricula vengono inseriti, vengono archiviati in un apposito database che attraverso criteri di selezione definiti, provvede a filtrare i curricula che maggiormente rispondono al profilo ricercato.

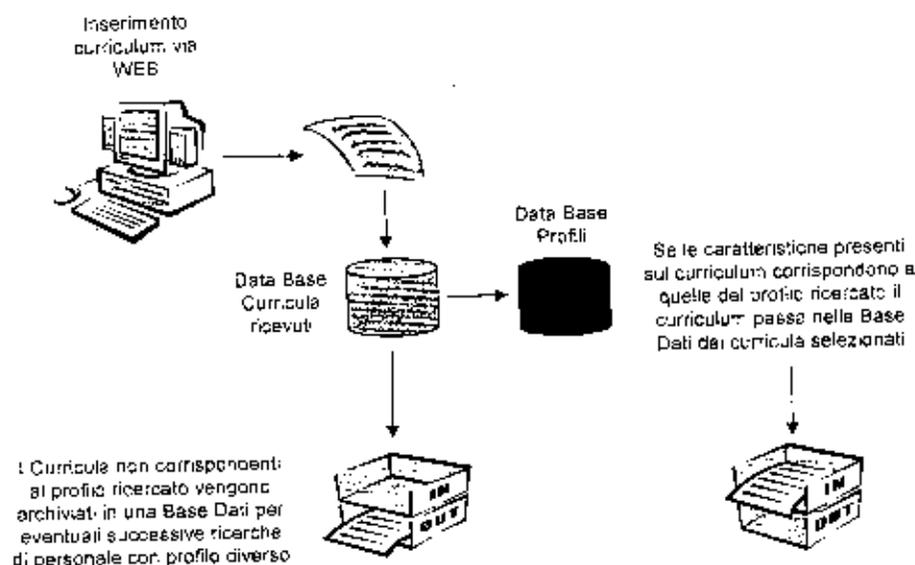


Fig. 4

I curricula non corrispondenti al profilo ricercato, vengono archiviati in un apposito data base che potrà essere utilizzato per successive ricerche di personale.

## 8.2 OLL: l'on line learning

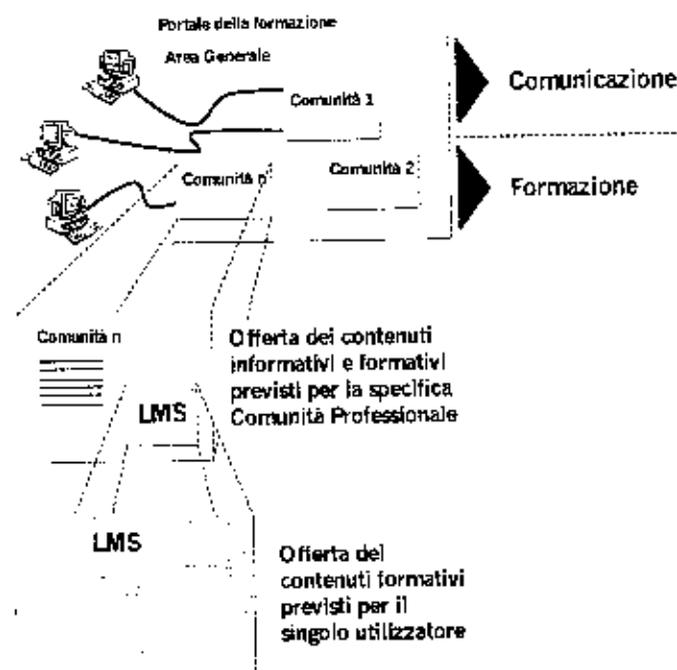
Qualunque progetto per la realizzazione di un portale per l'e-learning che si concentri esclusivamente sulla dimensione tecnologica e non su una visione del portale come strumento a supporto dello sviluppo professionale di una o più comunità professionali ha dietro un modello di servizio indifferenziato che si è già ampiamente dimostrato inefficace. Il tessuto produttivo della regione è caratterizzato dalla coesistenza di professionalità eterogenee con esigenze formative e informative diverse a cui non possono essere offerti servizi di sviluppo e formativi indifferenziati. Le esperienze più recenti hanno evidenziato che l'utilizzo della tecnologia per supportare lo sviluppo professionale è tanto più efficace quanto più la disponibilità di contenuti per gli utilizzatori sia coerente non solo rispetto alle competenze da sviluppare ma anche alle competenze da esercitare giornalmente nella gestione dei processi e dei servizi di riferimento. Il portale della formazione da un lato consentirà di gestire la formazione on line e tradizionale utilizzando un unico sistema (learning management system) e dall'altro consentirà di attivare, attraverso il knowledge management system integrato al sistema di e-learning, tutti quei meccanismi tipici per l'alimentazione delle "comunità" in rete tra imprese, associazioni, etc. a tale scopo, viene proposta la realizzazione del portale della formazione secondo un modello di segmentazione dei contenuti formativi e informativi.



Da un punto di vista logico, il portale è suddiviso su tre diversi livelli:

- Area Generale
- Area Comunità Professionale
- Area e-Learning

Nello schema seguente è riportata la struttura logica del portale:  
Fig. 5



Inizialmente si accede nell'area generale del portale dove sono disponibili servizi e informazioni di carattere generale. L'area generale potrà essere utilizzata dalla FILAS come canale di comunicazione verso tutti coloro che intendono utilizzare i servizi formativi e di sviluppo messi a disposizione. Effettuato il login sul sistema, si entra nell'area di contenuti informativi e formativi legati alla Comunità professionale di appartenenza. Anche in questo caso il portale verticale dedicato alla Comunità rappresenta da un lato il punto di accesso ai contenuti informativi, normativi, etc... di specifico interesse per la Comunità professionale e dall'altro un canale diretto di comunicazione a disposizione della FILAS verso la specifica Comunità professionale.

Dal portale verticale si accederà al Sistema di e-Learning che renderà disponibili gli specifici corsi legati previsti per coloro che sono iscritti.

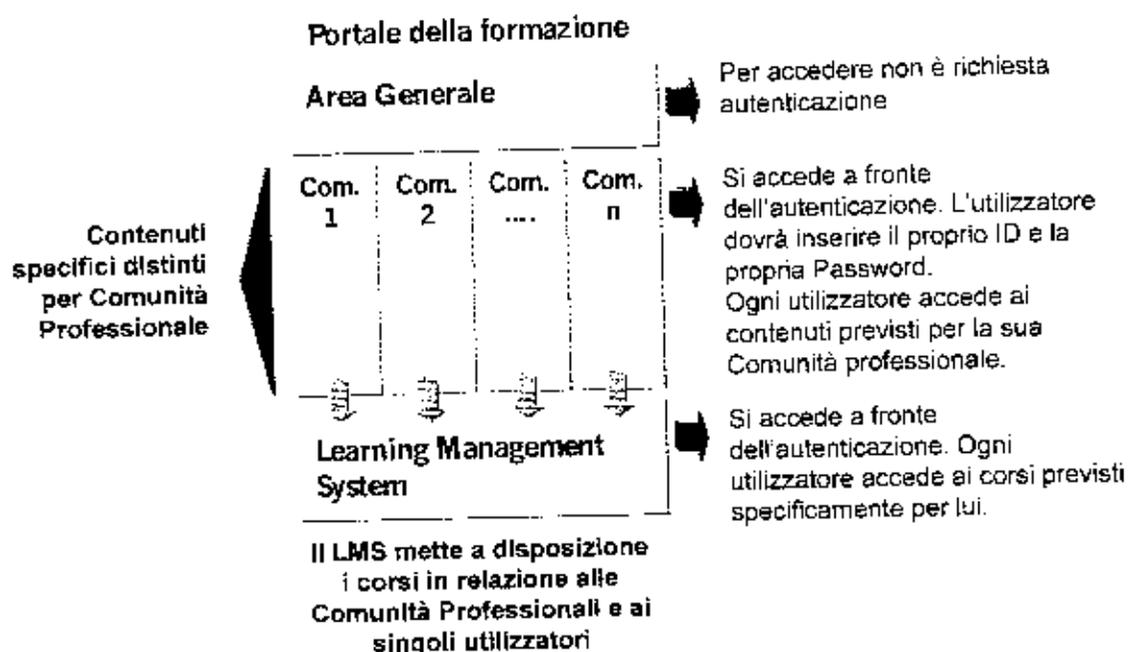


Fig. 6

Il portale supporterà la gestione sia della formazione sia della comunicazione e garantirà anche il supporto al knowledge sharing. Si fa riferimento sia a strumenti di comunicazione monodirezionali (news, mailing list, house organ on line, comunicazioni, etc...) sia a luoghi d'incontro virtuale per la comunicazione e la diffusione di esperienze (newsletter, forum, mailing list, etc...).

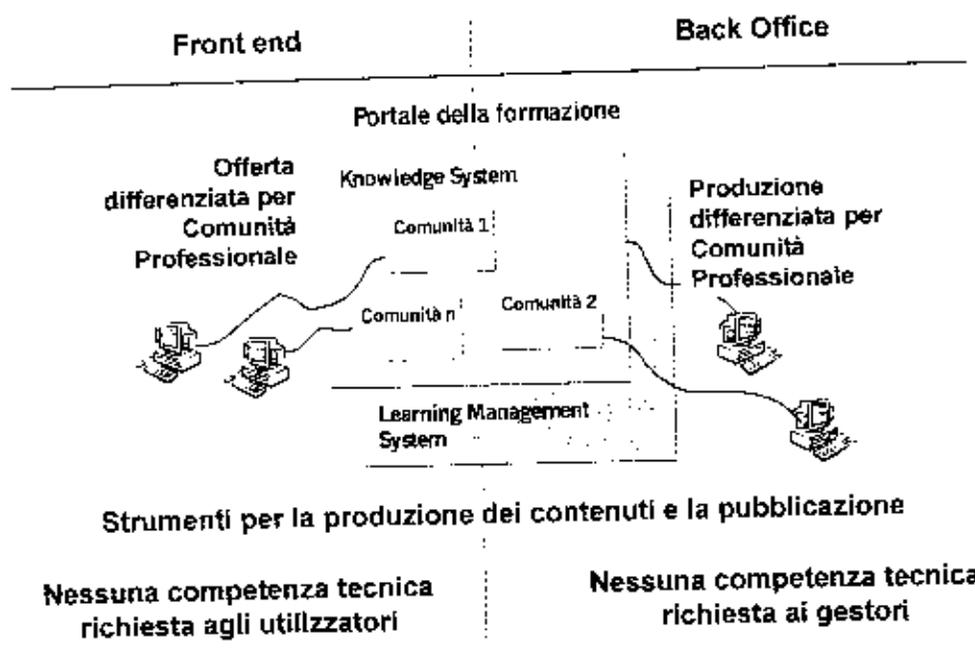


Fig. 7

Grazie alle funzionalità di gestione disponibili si possono valutare e monitorare, in modo molto semplice, i risultati conseguiti anche nel corso dei programmi di training più complessi.

Il sistema mette a disposizione, tra le altre, un insieme completo di funzioni che consentono di:

- costruire o importare il courseware per la formazione a distanza;
- gestire il catalogo dei corsi e l'iscrizione degli utenti agli stessi;
- gestire i corsi tradizionali e i corsi on line su un'unica piattaforma;
- monitorare la fruizione dei corsi da parte dei discenti;
- gestire lo svolgimento dei test e la registrazione dei relativi risultati nel Data Base del sistema;
- aggiornare, costantemente, i propri corsi a catalogo
- comunicare, in modalità sincrona o asincrona, all'interno di gruppi di utenti;
- amministrare le risorse del sistema.

Tutte le funzioni del sistema sono accessibili attraverso il web (Intranet/Internet).



### **8.3 L-Observer: Osservatorio sull'Economia della Conoscenza e dei Mestieri**

Fornirà in modo sistematico Rapporti Periodici e Workshop di orientamento per il mercato del lavoro verso le professionalità emergenti.

Sia i Rapporti che i Workshop saranno prodotti posti in vendita individualmente o sulla base di abbonamenti annuali.

I prezzi verranno definiti in sede di piano esecutivo.

I prodotti sono destinati ad Imprese, Società di Consulenza e Operatori della Formazione.

La distribuzione dei prodotti avverrà in formato cartaceo e/o digitale anche attraverso il prelevamento via rete internet.

### **8.4 Lab Lab – Laboratorio di Ricerca**

Fornirà Servizi di Ricerca di Laboratorio di nuovi modelli di apprendimento e utilizzo degli strumenti messi a disposizione dalle TCI per lo sviluppo e applicazione di soluzioni formative per il mercato di riferimento (Ricerca applicata).

I servizi verranno offerti al mercato sia on demand che, sotto forma di conoscenza organizzata, in modalità push.

I prezzi verranno definiti in sede di piano esecutivo e comunque saranno correlati al singolo prodotto.

I prodotti sono destinati ad Imprese, Società di Consulenza e Operatori della Formazione.

### **8.5 Lab Tech – Consulenza Tecnologica**

Fornirà Servizi di Consulenza tecnologica e gestionale- organizzativa per la progettazione, realizzazione sperimentazione di nuove piattaforme per l'apprendimento on line.

I servizi verranno offerti al mercato sia on demand che, attraverso il portal della Divisione On Line, in modalità push.

I prezzi verranno definiti in sede di piano esecutivo e comunque saranno correlati al singolo prodotto.

I prodotti sono destinati ad Imprese, Società di Consulenza e Operatori della Formazione.



## 8.6 Lab Vision – Consulenza Strategica

Consulenza strategica per l'offerta di visione sistematica ed integrata dell'andamento delle richieste dei servizi indicati, per orientare investimenti e scelte future dei decisori regionali.

Il prodotto è destinato alla Pubblica Amministrazione Locale.

## 8.7 Nota

I Servizi garantiranno quella trasparenza di informazioni cui le strutture ad orientamento privato, per loro natura, non sono interessate; verrebbero garantite a livello regionale una serie di condizioni di natura economica e sociale quali:

- Le condizioni per lo sviluppo delle imprese nelle aree più qualificanti e innovative
- "Equità" e trasparenza sul mercato del lavoro
- Certificazione della qualità dei servizi forniti e della formazione offerta
- Selettività e qualità dei contenuti della formazione in relazione alle esigenze e alle politiche regionali.
- Immediata visibilità delle informazioni per il soggetto pubblico.

Tali prodotti rispondono appieno ad una finalità di sviluppo economico e ad una finalità di sostegno al contesto sociale e al mercato del lavoro regionale, essendo supportati dalle tecnologie di rete che consentiranno alla Regione di sviluppare una visione integrata, puntuale e in tempo reale delle esigenze, dell'andamento economico, della coerenza delle professionalità formate a livello scolastico e post scolastico con i nuovi profili tecnologici.



## 9. SWOT

### 9.1 Punti di Forza

Con l'e-Learning i tempi di formazione si riducono in maniera esponenziale grazie all'azione congiunta di più fattori, tra i quali i più importanti sono:

- Il rapporto asincrono "one to one" tra docente e discente, che consente di evitare i ritardi e le inefficienze dei rapporti "one to many" e dei rapporti sincroni, pur garantendo il controllo dell'apprendimento individuale e dei risultati acquisiti;
- la possibilità di avvalersi di supporti multimediali e di tecniche che massimizzano l'efficacia della comunicazione;
- l'assenza di tempi di set-up, di spostamenti e di ritardi.

L'e-Learning dà inoltre la possibilità di intervenire rapidamente con modifiche, revisioni e integrazioni sui contenuti dei corsi on line.

Questa rapidità diventa una risorsa in più per il partecipante e un beneficio per l'azienda. Il partecipante può infatti disporre in tempi molto brevi di contenuti aggiornati, mentre l'azienda massimizza la potenzialità di aggiornamento delle proprie risorse trasformando la gestione dell'informazione in vantaggio competitivo.

La gestione del feedback costituisce la grande differenza e novità dell'e-Learning rispetto ai tradizionali sistemi CBD (Computer Based Training) che, utilizzando supporti su CD-rom, non consentono alcun tipo di interazione e scambio tra il gestore (formatori, facilitatori, tutor) e il fruitore del percorso formativo.

Questa possibilità si traduce in vantaggi evidenti, quali:

- la possibilità di valutare on line i progressi del livello di preparazione dei partecipanti attraverso i sistemi di monitoraggio;
- la possibilità di prevedere e attuare in modo tempestivo azioni correttive;
- la possibilità di creare strumenti relazionali e di comunicazione che compensano l'asincronia dell'e-Learning (dibattiti on line, chat line, aule virtuali) e che generano una interazione continua tra i partecipanti e tra questi e i formatori.

In questo modo la formazione a distanza on line, sfruttando le possibilità della rete, diventa un processo di tipo sociale vero e proprio.



Per ciò che riguarda la formazione attraverso le tecnologie Internet, infatti, l'acquisizione delle competenze viene data da percorsi didattici centrati sull'interazione dei partecipanti e su un utilizzo del web e delle sue funzioni comunicative come mezzo per creare un ambiente virtuale sul quale i discenti hanno la possibilità di relazionarsi, dando così vita ad un apprendimento di tipo collettivo di grande importanza per l'efficacia del risultato formativo.

La flessibilità è uno dei fattori che agisce in maniera più determinante sulla qualità dell'apprendimento e sui risultati in termini di conoscenza acquisita.

I tempi e i modi di fruizione dei corsi sono infatti lasciati alla libera iniziativa dei partecipanti, i quali hanno la possibilità di adattare il corso ai propri ritmi e alle proprie strategie di apprendimento, stabilendo autonomamente il tempo da dedicare alla propria formazione e la quantità delle nozioni da apprendere

E' ravvisabile inoltre una serie di punti di forza sottesi all'impiego della formazione svolta attraverso reti telematiche. Un tale cambiamento delle modalità di realizzazione delle attività formative, infatti, porta con sé dei pregi che determinano un miglioramento della qualità, dell'efficacia e della fruibilità della didattica.

L'*on-line learning* porta, innanzitutto, ad un **superamento del vincolo spaziale**. Lo studente non è più costretto ad essere presente in un'aula, per poter apprendere una materia. Cade, così, la necessità della presenza fisica dell'insegnante e, quindi, di un contatto diretto tra i due poli della formazione.

Si viene a realizzare, poi, un **impiego flessibile del tempo**, derivante dalla possibilità di fruire delle attività didattiche anche in un momento successivo, non più in contemporanea all'erogazione. In più, si abbassano i tempi di comunicazione tra l'ente formativo e gli studenti, diminuendo o eliminando i cosiddetti tempi morti.

La **qualità dei contenuti** può subire un consistente miglioramento. La lezione dell'insegnante e i libri di testo, da bimediali (in quanto utilizzano testo e immagini) possono divenire multimediali, grazie all'impiego del supporto digitale, che consente all'informazione di essere espressa in nuove e molteplici forme.

I contenuti e le risorse possono poi essere **condivisi** grazie al loro inserimento in Rete, rendendoli, così, fruibili da parte di tutti i membri di una comunità di apprendimento.



Grazie alla digitalizzazione dei contenuti, le informazioni possono essere modificate, migliorate, trasferite, distribuite e gestite in modo molto più flessibile rispetto al supporto cartaceo. Si realizza, così, una **miglior gestione del contenuto formativo**.

L'istruzione viene distribuita a livello globale, garantendone l'**accesso** a chiunque, a patto, naturalmente, che si possiedano i supporti tecnologici necessari. E' da notare che le interfacce standard (*personal computer* dotati di *modem*) per l'accesso ad Internet risultano disponibili a prezzi sempre più accessibili. Contestualmente, i costi della connessione sono sempre più alla portata degli utenti *finali*.

L'**utenza** di un corso *on-line* può aumentare rispetto al caso della didattica tradizionale. Al di là, infatti, della possibilità di raggiungere persone residenti in luoghi remoti, anche i lavoratori hanno l'opportunità di superare i vincoli di orario, integrando l'apprendimento con altri impegni.

I **costi** della formazione via Internet, poi, secondo alcuni autori, sono notevolmente inferiori rispetto a quelli legati alla formazione tradizionale. Un investimento iniziale che è comunque più alto di quello necessario per la formazione in aula permette lo sviluppo di un corso multimediale fruibile in Rete, reiterabile numerose volte e distribuibile ad un elevatissimo numero di studenti. Proprio la possibilità di replicare le risorse didattiche, erogandole a moltissimi utenti, può consentire di ammortizzare l'investimento in tempi più rapidi rispetto a quelli che caratterizzano la formazione tradizionale.

La Open University, uno dei più noti enti erogatori di formazione via Internet, sostiene costi pari in media alla metà di quelli sostenuti dalle università tradizionali. Una sua classe è costituita in media da 200 studenti. Considerando che il costo del lavoro in un'istituzione formativa è mediamente pari al 95% dei costi totali, l'**incremento di produttività** apportato dall'*on-line learning* è evidente.

In campo aziendale, Internet può essere di grande utilità nella **formazione manageriale**. Non solo i dirigenti possono partecipare a corsi di elevata qualità, evitando lunghe interruzioni nel proprio lavoro, dovute alle necessarie trasferte, ma possono anche partecipare a programmi di formazione continua e aggiornamento su temi nuovi.

Un servizio pubblico-privato di eccellenza per le attività di recruiting è forte garanzia sia per il Lavoratore che per l'Impresa.



Il sistema pubblico tradizionale di collocamento non è per natura capace di essere just in time con la net-economy

Un sistema di recruitment connesso ad uno di e-learning è capace di incidere anche sul livello di conoscenza ed aggiornamento delle competenze dei lavoratori

Un servizio pubblico-privato di consulenza integrato con il Sistema Universitario è capace di erogare ad un livello di eccellenza elevato e favorisce gli scambi fra il Mondo Accademico e della Ricerca e quello delle Imprese.

La Regione potrà avvalersi di un aggiornato e altissimo livello di visione e orientamento per le proprie politiche sul lavoro e sulla formazione professionale.

## 9.2 Punti di Debolezza

Al di là dei vantaggi elencati, la formazione *on-line* presenta anche due limiti fondamentali:

- L'INAPPLICABILITÀ A DISCIPLINE CHE RICHIEDONO LA PRESENZA FISICA;
- SCARSA INTERAZIONE SOCIALE.

Sono numerose le discipline per le quali vi è la **necessità della presenza fisica** per lo svolgimento delle attività formative. Si tratta prevalentemente di materie nella cui didattica sono contenute applicazioni pratiche delle tematiche trattate. Nonostante, infatti, le sempre maggiori potenzialità della multimedialità, difficilmente la formazione e l'aggiornamento di un operaio di fabbrica potranno essere completamente concentrati *on-line*. Lo stesso dicasi per un infermiere professionale o per un medico chirurgo. La presenza di molte problematiche di carattere manuale, nonché la delicatezza e l'importanza di determinate operazioni non permetteranno certo l'assenza di un operatore che, oltre a trasmettere le conoscenze e le esperienze pratiche, verifichi il grado di apprendimento delle stesse.



L'on-line learning determina, inoltre, l'assenza di un grado di interazione sociale che può sussistere solo con la concentrazione del docente e degli studenti nello stesso luogo. I benefici derivanti dalla possibilità di interagire con persone che si trovano a grande distanza, trovando nella Rete un luogo ideale di incontro, sono notevoli. Il ritrovo in Rete degli attori non può, però, ricreare le condizioni di socialità che si possono realizzare nella formazione tradizionale. Ciò può portare i soggetti coinvolti ad una scarsa accettazione di un ambiente di apprendimento in cui la comunicazione e l'interazione esistono, ma in forma mediata anziché diretta. L'individuazione degli interventi da attuare per migliorare la formazione on-line rappresenterà, nei prossimi anni, una sfida fondamentale per favorirne il miglioramento e la diffusione. Gli enti impegnati nell'on-line learning dovranno ideare delle soluzioni ai problemi maggiormente sentiti dai docenti che insegnano attraverso la Rete, nonché dagli utenti. L'on-line learning comporta, infatti, un cambiamento del modo in cui vengono svolte le attività formative, dei ruoli ricoperti dagli attori coinvolti e delle risorse impiegate per diffondere la conoscenza. Tali mutamenti determinano numerose problematiche ma costituiscono anche delle sfide da raccogliere per poter arrivare ad una diffusione di tale modalità di formazione in tutti gli ambiti nei quali la sua applicazione può creare un valore aggiunto rispetto ai sistemi finora utilizzati.

In generale una iniziativa così congegnata trova il suo punto di pareggio solo dopo qualche anno in quanto opera su un mercato ancora maturo. Viceversa il mercato, per crescere, ha bisogno di un importante first mover e, in questo senso, un soggetto Pubblico-Privato è eletto a questa funzione.

### 9.3 Opportunità

Il contesto può consentire all'iniziativa di crescere su diverse direttrici. Da un lato può diventare un servizio di collocamento vero e proprio per le risorse aderenti alla domanda relativa alla net-economy.

Dall'altro deve diventare una vera e propria piattaforma di scambio certificata e certificante fra domanda e offerta di lavoro, di formazione, di consulenza e ricerca applicata alla formazione.

Non da ultimo il sistema può divenire certificante sulle competenze e il livello di conoscenza.

Attivando una vision istituzionale, prendendo atto che Internet e il World Wide Web stanno trasformando l'insegnamento, l'apprendimento e il mondo del lavoro, LaborNet potrebbe porsi come promotore di "SPECIFICHE APERTE" per facilitare la distribuzione on line delle attività di insegnamento e per il collocamento e l'utilizzo di contenuti educativi, per il rilevamento dei progressi di apprendimento e delle performance e per lo scambio tra sistemi amministrativi di "student records".



In questa vision strategica LaborNet dovrebbe porsi i seguenti obiettivi:

- **Definire le specifiche tecniche per l'interoperatività delle applicazioni e dei servizi nell'insegnamento distribuito**
- **Supportare l'implementazione di tali specifiche in prodotti fruibili attraverso la rete**
- **Promuovere l'adozione diffusa di specifiche che permetteranno di distribuire contesti e contenuti di insegnamento da parte di molteplici autori, in modo che questi ultimi possano interoperare.**

#### **9.4 Minacce**

Un servizio pubblico o pubblico privato, per sua natura, è soggetto a non essere accreditato di efficacia ed efficienza.

Infine gli investimenti richiesti sono apprezzabili.

## 10. Il Modello di Business

Il Modello di Business di LaborNet sarà di tipo misto, pubblico-privato.

La valenza "sociale" verrà rappresentata sull'erogazione gratuita del servizio di recruitment on line per i Lavoratori.

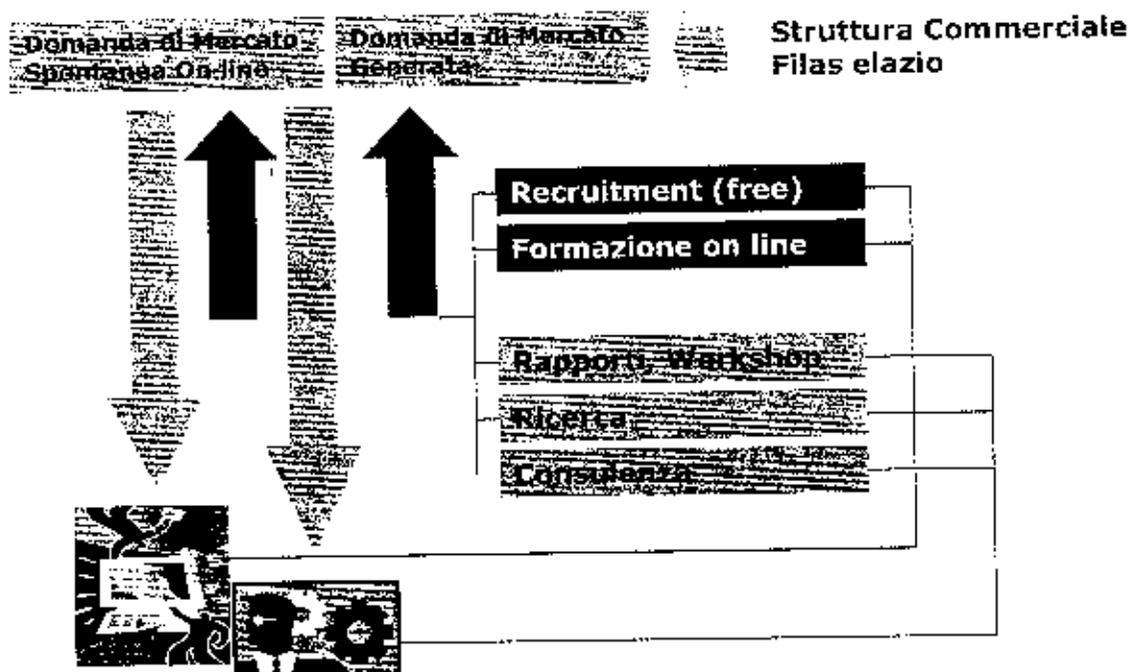
Tutti gli altri prodotti verranno invece posti sul mercato in modo tradizionale e quindi in vendita.

I Prodotti in vendita si differenzieranno per prezzo e il prezzo sarà variabile in dipendenza del tipo di prodotto (contenuto) e del sistema di distribuzione. I prezzi dei prodotti verranno determinati in sede di progetto esecutivo.

La politica commerciale prevederà acquisti spot o abbonamenti annuali. Sarà possibile inoltre prevedere delle formule a pacchetto "tutto incluso".

Su alcuni prodotti, in particolare sui corsi di formazione on line, LaborNet fungerà da broker per l'offerta regionale già esistente assolvendo così anche alla funzione di motore di sviluppo del business delle Imprese regionali di filiera.

Il ciclo commerciale di LaborNet sarà organizzato come da scheda che segue:





## 10. E-learning: le tappe fondamentali nello sviluppo della BU

L'erogazione di servizi avanzati di apprendimento on-line alle aziende, agli enti, ai cittadini si basa sulla realizzazione di una sofisticata infrastruttura, la cui realizzazione costituirà il primo obiettivo di questa unità.

Le tappe fondamentali per il pieno avvio delle attività possono essere ricondotte: alla piena funzionalità della piattaforma hardware e software per i servizi e-learning; all'avvio dei primi corsi di laurea on-line per studenti disabili e lavoratori; all'avvio dei servizi alle imprese; all'entrata "in linea" di una base di conoscenza a supporto dell'insegnamento; alla messa a punto di una piattaforma per la gestione e condivisione delle conoscenze a supporto del sistema produttivo della Regione. I tempi previsti sono quelli indicati nella tabella seguente; come si vede, l'unità dovrebbe raggiungere un sufficiente livello di operatività, dal punto di vista della messa a punto di infrastrutture e capacità di servizio, al termine del primo anno. I due anni successivi saranno dedicati all'espansione della gamma dei servizi ed alla "costruzione" del mercato.

Attività	Tempo in mesi											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizzazione piattaforma hw e sw (e-learning center)	■	■	■									
Progetto "diritto allo studio": primi corsi di laurea on-line per studenti disabili e lavoratori	■	■	■	■								
Inizio servizi alle imprese	■	■	■	■	■							
Open courseware	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Piattaforma per il knowledge management	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

### 10.1 Piattaforma e-learning

La realizzazione della piattaforma implica due scelte fondamentali. La prima riguarda il software, per cui sono oggi disponibili numerose soluzioni, proposte da diverse aziende. Si tratta dunque soprattutto di compiere una scelta ragionata, basandosi anche sulle esperienze già svolte in particolare dall'università di Roma "Tor Vergata", e di addestrare il personale necessario. Un'altra scelta importante si riferisce al sistema su cui far risiedere il software; anche in questo caso è opportuno ricorrere ad una delle aziende presenti sul mercato, tenendo conto che essa dovrà anche essere in grado di assicurare adeguata connettività a larga banda agli utenti.



Ricorrendo alla opportuna combinazione di soluzioni acquisibili sul mercato la piattaforma potrà essere operativa in tempi molto brevi (dell'ordine dei tre mesi); in tempi più lunghi (non prima di tre anni) si può pensare, alla progettazione, realizzazione e sperimentazione di una piattaforma proprietaria: per questo però devono essere verificate alcune condizioni di economicità che al momento non sussistono.

## 10.2 Diritto allo studio

Si prevede di avviare, in collaborazione con le Università della Regione, entro i primi mesi di attività del Centro, una serie di corsi di laurea di primo livello on-line in discipline tecnico-scientifiche. Le tecnologie di OLL offrono una straordinaria opportunità per rendere effettivo il diritto allo studio a favore di almeno due categorie di studenti per le quali le tradizionali modalità di fruizione dell'insegnamento universitario presentano ancora notevoli barriere. La prima di queste categorie è costituita dagli studenti portatori di handicap, che tuttora, nonostante i molti sforzi effettuati da vari Atenei per rimuovere le barriere architettoniche, trovano particolarmente onerosa, costosa e, anche, faticosa e quindi poco gradevole, la frequenza in aula. La seconda è costituita dagli studenti lavoratori, per i quali l'offerta di corsi in orari compatibili è di fatto trascurabile. Una conseguenza di questa situazione è l'allontanamento degli studenti dal mondo dell'Università, ovvero la restrizione dell'accesso alle Facoltà che non prevedono obbligo di frequenza: accade così che potenziali talenti non trovino adeguate occasioni di sviluppo e di valorizzazione con una perdita grave per gli individui, per le loro famiglie e per la collettività.

Data la relativa carenza di risorse non è pensabile che le Università riescano a far fronte alle esigenze di queste tipologie di studenti nel medio periodo. Ciò è grave perché il nuovo ordinamento degli studi universitari è stato progettato proprio per il recupero agli studi di ampie fasce di giovani e meno giovani, nonché per favorire l'integrazione tra mondo accademico e mondo del lavoro in un unico sistema di apprendimento rivolto a tutta la vita professionalmente utile. Il Centro Atena si farà carico del reperimento delle risorse necessarie ricorrendo a fonti locali, nazionali ed europee; è ipotizzabile anche l'intervento di enti e aziende.

Con un opportuno sostegno da parte del Centro Atena sarà possibile avviare entro pochi mesi i primi corsi di laurea on-line rivolti prevalentemente a studenti disabili e lavoratori. Sono stati in effetti presi contatti preliminari con l'Università di Roma "Tor Vergata" per la predisposizione di tre iniziative nel campo dell'ingegneria e con riferimento a settori di grande successo nel mondo del lavoro e fortemente graditi dagli studenti: meccanica, gestionale ed informatica.



### 10.3 Inizio erogazione servizi

Sono previste inizialmente due linee di prodotti:

- pacchetti chiusi, eventualmente personalizzabili;
- corsi di istruzione sviluppati su domanda.

Una attenta ricerca di mercato, con l'individuazione precisa dei fabbisogni di formazione per tipologia d'azienda, unita alla ricognizione delle attuali disponibilità di contenuti già predisposti o facilmente trasferibili sulla piattaforma e-learning, permetterà l'erogazione dei primi servizi commerciali entro sei mesi dall'avvio delle attività.

### 10.4 Open Courseware

Il 4 aprile 2001 il MIT ha lanciato il progetto "Open Courseware", con il quale prevede di rendere disponibile on-line entro 3-4 anni, in forma completamente gratuita, il materiale didattico relativo ai numerosi corsi offerti ai vari livelli. L'iniziativa ha avuto vasta risonanza nel mondo accademico internazionale, in quanto è la prima volta che una Università americana di prestigio, caratterizzata da elevatissime quote di iscrizione (due ordini di grandezza al di sopra di quelle medie delle Università pubbliche italiane), rende completamente accessibile la documentazione didattica utilizzata.

In realtà diversi Atenei della Regione Lazio dispongono già di servizi di questo tipo accessibili da tutti (Tor Vergata è quella con la maggiore quantità di documentazione in linea, specialmente per quanto riguarda gli studi di ingegneria: si veda ad esempio la pagina <http://www.uniroma2.it/didattica/>). Si tratta però di materiale predisposto volontariamente dai singoli docenti, non organizzato se non per quanto riguarda l'ordinamento per Facoltà, e tuttavia molto utile sia agli studenti, sia ai docenti di altri Atenei, e spesso anche alle scuole medie superiori, che accedono frequentemente al sito. Un modesto investimento, di cui le Università non dispongono per l'oggettiva carenza di risorse finanziarie, sarebbe sufficiente per portare a sistema questo patrimonio di conoscenza, che viene peraltro continuamente aggiornato a cura dei singoli docenti ed è quindi sempre allo stato dell'arte, includendo tra l'altro anche adeguati meccanismi di esplorazione.

Il Centro Atena si farà carico della stipula dei necessari accordi con le varie Università del Lazio, e si adopererà per reperire le risorse necessarie alla integrazione dei materiali disponibili in un'unica base di conoscenza accessibile da tutti i cittadini; ove necessario, si promuoverà il completamento e l'estensione del servizio alle discipline che finora ne sono escluse. Considerata la buona disponibilità e la ricchezza del materiale esistente si prevede di poter avviare un servizio sperimentale entro nove mesi. Dalla promozione e gestione di questo servizio il Centro Atena ricaverà esperienze, relazioni ed un forte ritorno di



immagine.

### 10.5 Knowledge Management

Il risultato più ambizioso, per il quale sono necessari almeno dodici mesi ed adeguate risorse, consiste nell'evoluzione verso un sistema di gestione e condivisione della conoscenza gradualmente incorporata nella piattaforma di e-learning. Si trasformeranno in sostanza i contenuti in "learning objects", inserendoli poi in un «repository», da cui si potrà attingere per il «confezionamento» di specifiche opportunità formative. I learning objects costituiranno nuclei di contenuto estremamente modulari. Essi potranno essere usati per formazione decontestualizzata e "formale", quale è quella classicamente offerta dai curricula accademici, oppure potranno essere oggetto di ricerca e selezione per formazione (contestualizzata) mirante a risolvere specifici problemi del mondo produttivo. Verrà anche sviluppato un sistema di metadati pluridimensionali, che consentirà la ricerca dei moduli più adatti per gli obiettivi formativi perseguiti. Questa ricerca potrà essere effettuata da un "discente" per auto-apprendimento, da un tutor per supportare esercitazioni mirate, e da un docente, per organizzare un nuovo pacchetto formativo. I metadati potranno corrispondere a diversi criteri (ad esempio per contenuto, prospettiva culturale, taglio didattico, difficoltà, possibili situazioni d'uso, scopo didattico, problema affrontato, tecnica utilizzata, ecc.) e si baseranno su un impianto compatibile con gli standard internazionali. Sempre attraverso il repository sarà inoltre possibile accedere in modo "intelligente" a risorse informative esterne (banche dati, Digital Libraries, archivi, siti web, ecc..) attraverso un meccanismo innovativo: a partire da un LO, nel caso lo studente desideri approfondire un determinato aspetto (es. la tecnologia utilizzata in un processo, oppure le sue implicazioni finanziarie), i metadati del LO saranno usati per costruire automaticamente una interrogazione alle sorgenti di informazione esterne, individuando sia le sorgenti più adatte, sia il modo di formulare la interrogazione, sia il modo migliore di organizzare la risposta.

Questo strumento sarà utilizzato in prospettiva dall'unità di business per accelerare gli sviluppi di nuovi prodotti didattici, per ridurre i costi eliminando doppi e sprechi e massimizzando il concetto di riuso, e per ottimizzare la qualità. Il servizio, dopo adeguata sperimentazione interna per la verifica di affidabilità, potrà poi essere offerto su base commerciale.



## 11. Budget

I dati di sintesi riportati, con valore di stima, partono dal presupposto di insediamento delle unità di LaborNet all'interno di strutture preesistenti di Filas o del Centro Atena o di Partners dell'iniziativa.

### 11.1 Investimenti

Valori in euro

Voce	Anno1	Anno 2	Anno 3	Totale
Adeguamento sede	€ 100.000,00	€ 20.000,00	€ 20.000,00	€ 140.000,00
Mobili e arredi	€ 80.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 100.000,00
Infrastrutture di rete	€ 150.000,00	€ 50.000,00	€ 15.000,00	€ 215.000,00
Tecnologie & Software	€ 350.000,00	€ 500.000,00	€ 150.000,00	€ 1.000.000,00
<b>Totale</b>	<b>€ 680.000,00</b>	<b>€ 580.000,00</b>	<b>€ 195.000,00</b>	<b>€ 1.455.000,00</b>

### 11.2 Costi

Valori in euro

Voce	Anno1	Anno 2	Anno 3	Totale
Utenze	€ 15.000,00	€ 60.000,00	€ 60.000,00	€ 135.000,00
Costo del Lavoro	€ 75.000,00	€ 500.000,00	€ 630.000,00	€ 1.205.000,00
Consulenze	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 150.000,00	€ 550.000,00
Location	€ 30.000,00	€ 125.000,00	€ 125.000,00	€ 280.000,00
Manutenzioni	€ 2.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 22.000,00
Promozione	€ 150.000,00	€ 90.000,00	€ 25.000,00	€ 265.000,00
Viaggi e Missioni	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 75.000,00
Materiali di consumo	€ 5.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 55.000,00
<b>Totale</b>	<b>€ 502.000,00</b>	<b>€ 1.035.000,00</b>	<b>€ 1.050.000,00</b>	<b>€ 2.587.000,00</b>

### 11.3 Ricavi

Voce	Anno1	Anno 2	Anno 3	Totale
Divisione On Line	€ -	€ 80.000,00	€ 300.000,00	€ 380.000,00
Divisione Consulenza	€ -	€ 300.000,00	€ 500.000,00	€ 800.000,00
Divisione Consulenza PAL	€ -	€ 200.000,00	€ 200.000,00	€ 400.000,00
<b>Totale</b>	<b>€ -</b>	<b>€ 580.000,00</b>	<b>€ 1.000.000,00</b>	<b>€ 1.580.000,00</b>

Valori in euro

### 11.4 Risultato

Voce	Anno1	Anno 2	Anno 3
Ricavi	€ -	€ 580.000,00	€ 1.000.000,00
Costi	€ 502.000,00	€ 1.035.000,00	€ 1.050.000,00
<b>EBTDA</b>	<b>-€ 502.000,00</b>	<b>-€ 455.000,00</b>	<b>-€ 50.000,00</b>

### 11.5 Fabbisogno Finanziario e Fonti

Voce	Anno1	Anno 2	Anno 3
<b>Fabbisogno</b>	<b>€ 1.182.000,00</b>	<b>€ 1.490.000,00</b>	<b>€ 245.000,00</b>
<b>Fonti</b>	<b>€ 1.182.000,00</b>	<b>€ 1.490.000,00</b>	<b>€ 245.000,00</b>
Contributi Centro Atena	€ 982.000,00	€ 1.090.000,00	€ 145.000,00
Contributi Partner	€ 200.000,00	€ 400.000,00	€ 100.000,00

Valori in euro



# **Business Lab**

Spin-off da ricerca

**CENTRO ATENA**



## Business Lab

### 1. Premessa

Grazie ad un prestito di 538 dollari, prestito effettuato dal loro professore, Hewlett e Packard iniziarono la produzione di un audio-oscillatore che Hewlett aveva perfezionato nel corso del suo master.

Hewlett e Packard oggi è una delle più grandi imprese di informatica del mondo. Altri importanti esempi di spin off da ricerca sono Siemens, Philips, Netscape Communications, Yahoo.

Gli spin-off dalla ricerca sono quella particolare tipologia di imprese che valorizzano e sfruttano dal punto di vista commerciale il Know-how maturato da docenti, ricercatori e tecnici delle Università e degli Enti di Ricerca.

Le imprese spin-off favoriscono l'intensificarsi dei legami tra scienza e tecnologia e costituiscono un efficace collegamento tra la ricerca e le realtà produttive attivando canali che stimolano il trasferimento e lo sfruttamento dei risultati della ricerca scientifica.

Spin-off è il processo di nascita di una nuova impresa in cui sono coinvolte risorse umane che si distaccano da una determinata organizzazione. In pratica, si crea un nuovo "Spin off" ogni volta che soggetti, impegnati in contesti imprenditoriali, accademici o istituzionali, danno vita ad una iniziativa imprenditoriale, valorizzando le esperienze professionali e il know how maturato.

Alla base della nascita di un'impresa, c'è spesso un processo di Spin off da impresa o da ricerca, per il quale un'azienda nasce da un'altra azienda e non dal nulla.

Gli "imprenditori della gavetta" sono i piccoli imprenditori ex dipendenti: in Italia, infatti, una buona parte di neoimprenditori è costituita da adulti con un'istruzione scarsa, ma integrata dalla solida professionalità che si è acquisita nella precedente esperienza da lavoratori dipendenti.

Anche le grandi imprese negli ultimi anni, sono interessate a sostenere e far emergere le potenzialità imprenditoriali presenti al loro interno. Infatti per raggiungere un buon margine competitivo nel mercato globale, sono spinte a rivedere i propri modelli organizzativi, facendo Spin off con l'obiettivo di :

- eliminare i processi aziendali a minor valore aggiunto
- concentrare le proprie risorse sul core business, sugli aspetti più strategici



Favorire lo sviluppo di processi di spin off è, quindi, una delle maniere possibili per promuovere nuova imprenditorialità, valorizzando un capitale umano interno all'azienda spesso altamente qualificato.

In presenza di riorganizzazioni, ristrutturazioni o crisi aziendali, attivare processi di Spin off concorre all'abbassamento dei livelli conflittuali e al contenimento dei costi sociali, tramite :

- la possibilità di ricollocazione dei lavoratori in esubero (auto-impiego),
- la valorizzazione delle conoscenze, delle abilità e delle esperienze professionali del personale che altrimenti potrebbe essere perso.

Fare "Spin off" per un'impresa significa promuovere e favorire l'autoimprenditorialità dei propri dipendenti, stimolare la nascita di piccole imprese cui cedere porzioni più o meno consistenti dei processi aziendali non strategici (outsourcing).

In Italia la politica di avvio di nuove imprese ad alto contenuto tecnologico generate dall'ambiente universitario e della ricerca (spin-off) è solo in fase iniziale, contrariamente a quanto avviene in molti paesi europei.

Queste imprese sono generalmente fondate da team di giovani ricercatori che intendono sfruttare dal punto di vista commerciale i risultati ottenuti nell'ambito della propria attività di ricerca

Meno organizzato, anche nel Lazio, è il sistema di integrazione fra il Mondo della Ricerca, quello Universitario e quello imprenditoriale in termini di sinergie finalizzate alla generazione di nuova impresa.

Nell'ambito delle iniziative del Centro Atena, Filas ha sviluppato un insieme di interventi volti a facilitare e stimolare gli spin off da ricerca nel Lazio.

Il percorso disegnato da Filas Centro Atena tiene in considerazione la natura di tutti i soggetti che sono, o possono essere, attori di attività utili al sostegno dello spin off, i percorsi più efficaci perché i processi di spin off si attivino e arrivino alla loro conclusione più virtuosa, le tipologie di imprese che nasceranno da tali spin off.

I soggetti individuati dalla strategia Filas Centro Atena sono tutti quei soggetti, pubblici istituzionali e privati, in possesso di know how di ricerca e che abbiano interesse ad esplorare ed attivare ipotesi di spin off.

La caratteristica fondamentale di detti soggetti dovrà essere la capacità e la volontà di individuare applicazioni della conoscenza.



Il sistema Filas Centro Atena garantirà la protezione del know how dei partecipanti e la valorizzazione delle applicazioni attraverso la creazione di organizzazioni imprenditoriali basate sul vantaggio competitivo dato dalla loro innovatività.

## 2. Scenario

L'iniziativa muove dalla rilevazione dell'esistenza, nell'area Romana, di tre condizioni che costituiscono il presupposto del progetto:

- **Diffuso tessuto industriale nel settore Hi-Tech**
- **Forte presenza di Centri di Ricerca**
- **Forte concentrazione di Centri Universitari**

La missione di una Regione verso l'obiettivo della creazione di nuova imprenditoria non è certo una nuova missione.

Il mutare degli scenari e dei mercati deve stimolare il soggetto pubblico ad interrogarsi, sulle possibili strategie da adottare perché tale obiettivo sia raggiunto. Il tutto nella convinzione che nessuna attività è e può essere unica ed esaustiva ma che solo un complesso di attività, ove possibile coordinate, consentire il conseguimento del massimo risultato.

La lettura dello scenario e le ricerche effettuate da Filas inducono a ritenere che la messa in rete di Università, Centri di Ricerca e Imprese, la connessione a questa rete di talentuose giovani risorse, la creazione di un ambiente sia logico che fisico ove lasciar fermentare questi agenti di rete possono essere uno strumento capace di scovare progetti, idee, opportunità giacenti nei "cassetti" e nelle "menti" dei soggetti di cui sopra e trasformarli in nuova impresa.

I processi da spin off da ricerca sono stati affrontati dai paesi europei basando tale sviluppo su una strategia top down attraverso politiche e strumenti specifici (Finlandia, Svezia, Portogallo, Spagna) o su un approccio laissez-faire (Irlanda, Irlanda del Nord, Galles).

Un caso di eccellenza è sicuramente il caso di Israele.

Israele è l'esempio di un piccolo stato che ha basato la propria politica industriale sul sostegno di nuova impresa attraverso la valorizzazione della ricerca.

Lo Stato finanzia la ricerca precompetitiva, studi di fattibilità sulle potenzialità di mercato del progetto di ricerca.

Ha avviato una serie di strumenti per sostenere spin off da ricerca: il centro MATIMOP, il programma di finanziamenti Magnet, due organismi Meser e Bashan che assistono i ricercatori/imprenditori durante le prime fasi di vita della nuova impresa.

Nel 1993 ha anche istituito il fondo Yozma per promuovere la nascita di fondi per il venture capital.

Il risultato di questo ambiente favorevole è la presenza di 2500 start-up tecnologici.

La Finlandia ha costruito un sistema di sostegno alla creazione di nuove imprese high tech negli anni '80.

Gli Istituti di Ricerca hanno attivato politiche per incoraggiare i ricercatori a fare imprese, attraverso parchi scientifici, business incubators.

Oggi ci sono ben 12 parchi scientifici localizzati vicino alle Università e ai centri di ricerca. I principali servizi sono spazi, servizi di accompagnamento e fondi per lo start-up. Questi servizi sono finanziati dal Technology Development Centre, per le R&S (Sitra) e dal Fondo Nazionale.

Dagli anni '80 il numero delle imprese create è di circa 800. I business incubators sono 15 e dal 1988 hanno avviato 132 spin off da ricerca. L'incubatore SPINNO, a Espoo, è stato un modello di riferimento per altri incubatori tecnologici.

La Svezia ha molto incoraggiato le politiche di spin off e interviene per sostenere i rapporti tra Università e impresa.

Opera con un'agenzia nazionale (NUTEK) che agisce per lo sviluppo di imprese high-tech svedesi con la fornitura di servizi, creazione di network tra imprese e Università, finanziamenti per la ricerca precompetitiva e gli start-up tecnologici.

Dal 1984 ha istituito 7 agenzie istituzionali chiamate technology bridging foundations nelle principali Università.

Tre sono le Università famose per le attività di promozione e incentivazione degli spin off: Linkoping, Umea e Chalmers. In ogni Università è operativo l' Industrial Liason Office (ILO).

La sola Università di Linkoping ha avviato 150 nuove imprese, tutte collegate all'incubatore SMIL. Il numero degli spin off rappresenta il 12% delle attività del trasferimento tecnologico dell'accademia.



---

### 3. Vision

Le grandi imprese, per le pressioni competitive legate alla sempre maggiore integrazione dei mercati, sono spinte a rivedere i propri modelli organizzativi, con l'obiettivo di eliminare i processi aziendali a minor valore aggiunto o di concentrare le proprie risorse sul core business.

Tali processi, se attivati, possono determinare l'avviamento di nuove linee di prodotto e/o di business nelle aziende o l'attivazione di progetti di spin off e quindi la generazione di nuove imprese.

Frequentemente detti processi sono limitati dalla mancanza, da parte delle imprese, di risorse adeguate e libere per poter attivare gruppi di lavoro e di progetto.

Per contro il sistema universitario immette nel mercato giovani talenti, con forti vocazioni per la ricerca applicata su tematiche innovative, ai quali non è data modo di esprimere le loro potenzialità.

Business Lab di Filas Centro Atena nasce proprio per risolvere questa interruzione fra risorse ed opportunità individuando i giovani talenti e mettendoli a disposizione di progetti di ricerca applicata proposti da imprese primarie o nati dai Centri di Eccellenza.

Grazie a questa politica, Business Lab favorirà lo sviluppo di processi di spin off aggiungendo al sistema regionale di promozione di nuova imprenditorialità un ulteriore strumento per la valorizzazione del giovane capitale umano e fornendo così un contributo alla costruzione dei profili di eccellenza per il futuro dell'economia del Lazio.

La ricaduta della iniziativa Business Lab sarà duplice: creare un'occasione di riconoscimento pubblico delle capacità e dell'impegno di questi giovani talenti, incoraggiandoli a proseguire sulla strada intrapresa e, allo stesso tempo, attivare un circuito virtuoso, di tipo emulativo, invogliando le Imprese ad impegnarsi per lo sviluppo locale.



#### 4. L'idea

Obiettivo di Business Lab è:

- Creare una rete di contatti tra gli operatori della Ricerca sulle Nuove Tecnologie (Università, Centri di Ricerca, CNR ...), il Sistema delle Imprese ed il Sistema Finanziario.
- Applicare tale Rete alla creazione di nuove Imprese con missioni innovative
- Generare, attraverso la rete, nuove opportunità di sviluppo tecnologico
- Aumentare e qualificare il tasso di natalità delle Imprese e aumentare ed accelerare il tasso di successo di Imprese innovative della Regione
- Stimolare e attivare processi di spin off da Imprese di progetti capaci di generare Nuova Impresa nel settore dell'innovazione
- Generare nuova occupazione a livello Regionale

L'attività di incubazione dei "laboratori" può trovare spazi crescenti in connessione con altre realtà quali i "BIC" ed i Parchi Scientifici -Tecnologici. Per quanto riguarda le "risorse" per la trasformazione del "prodotto" dei laboratori in impresa si farà ricorso anche a forme innovative di capitale di rischio quali seed capital, business angel, venture capital, etc.

In particolare, le forti sinergie che si possono instaurare con il "BIC Lazio", fanno di tale soggetto un adatto partner, nel rispetto della forte differenziazione di target fra il BIC Lazio e Business Lab; infatti Business Lab è orientato nello specifico allo sviluppo di nuova imprenditoria nel settore della ICT e della Multimedialità.

Il progetto Business Lab si rivolge a chi è in possesso di un know-how specialistico derivante da attività di ricerca traducibile in innovazione di prodotto e/o di processo:

- giovani laureati con tesi sperimentali;
- borsisti di ricerca (dottorandi, ricercatori a contratto, assegnisti, ecc.);
- dottorati o specializzati;
- tecnici di laboratorio;
- professori;
- ricercatori in genere



L'attività di Business Lab consentirà quindi la valorizzazione di progetti di ricerca (fase precompetitiva) e il trasferimento dei risultati, con particolare attenzione a quelle tecnologie o applicazioni "enabling technology" vale a dire di impatto pervasivo per la società e l'ambiente.

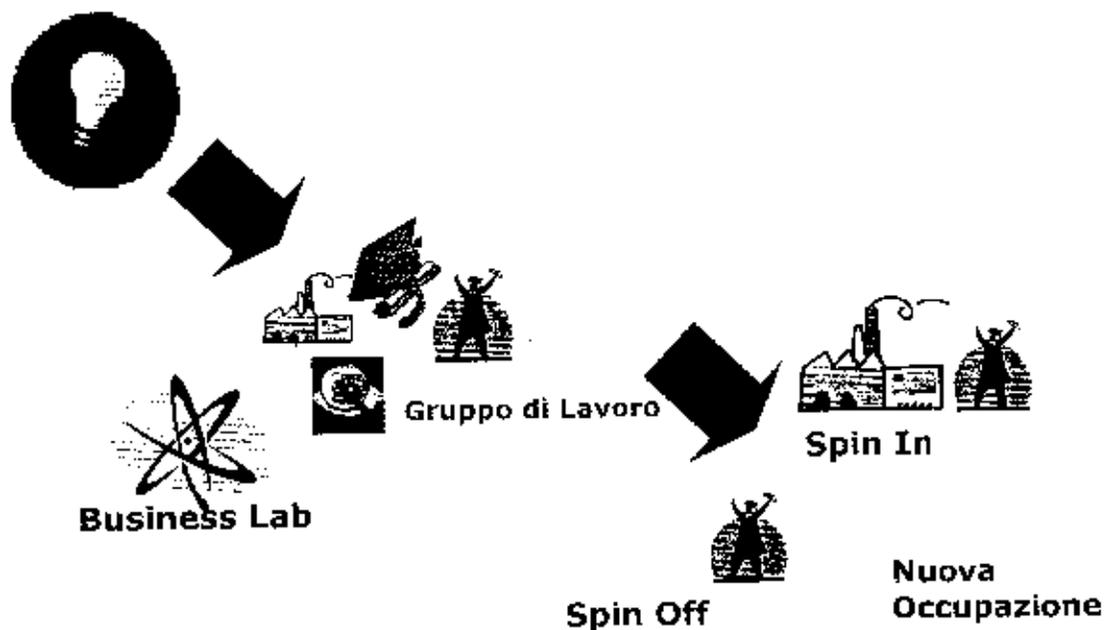
## 5. Il Sistema Operativo

Business Lab effettuerà una sistematica azione di promozione finalizzata alla ricerca di "giovani high potential", inserendoli in gruppi di lavoro e dotandoli di borse di studio.

Effettuerà inoltre

un costante monitoraggio nella rete finalizzato ad individuare progetti per i quali attivare gruppi di lavoro

Il Gruppo di Lavoro verrà ospitato all'interno della struttura degli stessi partecipanti o di altre strutture preesistenti. Il risultato del Gruppo di Lavoro sarà un progetto d'impresa che potrà essere implementato dalla Impresa-ospite stessa o oggetto di spin off e quindi di nuova impresa



La rete Business Lab sarà a sua volta collegata con tutta la Rete Filas-Centro Atena



## 6. Il Mercato

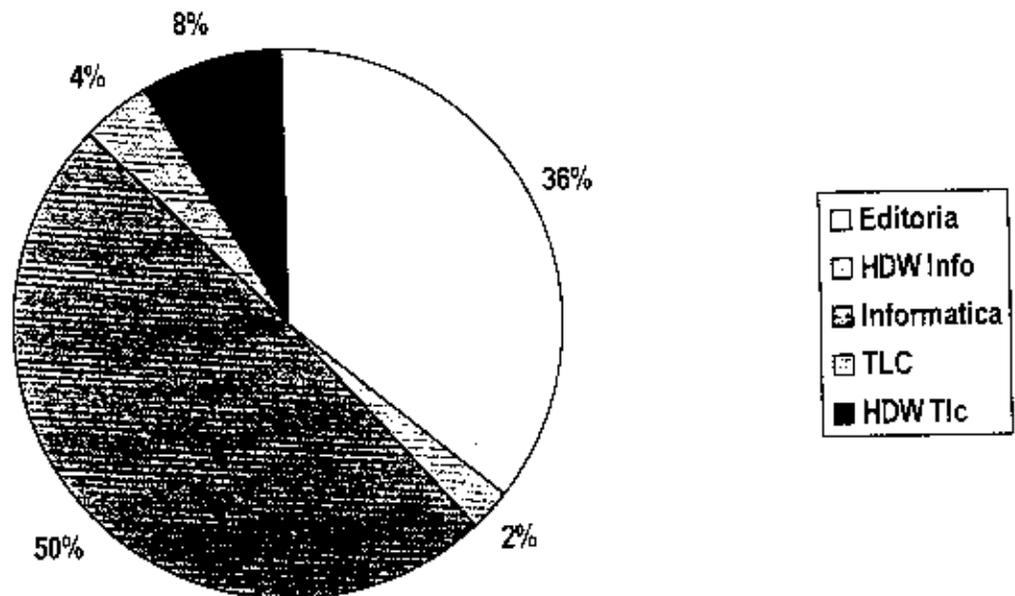
Relativamente al progetto Business Lab per mercato si intendono i Centri di Ricerca e le Imprese operanti nei settori hi-tech, da un lato, e i "giovani high potential" da coinvolgere, dall'altro.

Appare evidente che il vincolo quantitativo nel definire il mercato effettivo rispetto a quello potenziale è dato dalle risorse economiche che verranno stanziare per le borse di studio.

Dato tale vincolo le scelte, in termini di idee-progetti e/o di Imprese Partner avverranno secondo il criterio di stretta appartenenza all'area dell'innovazione e alle ragionevoli preventivabili possibilità di successo della applicazione del progetto in termini di nuova impresa e nuova occupazione.

La consistenza totale delle imprese della New Economy nel Lazio, rilevata dai dati disponibili, è di 8071 unità ripartite nei seguenti valori:

Editoria, stampa e riproduzione supporti registrati	2902
Fabbricazione di macchine per ufficio, di elaboratori e sistemi informatici	183
Fabbricazione apparecchi radiotelevisivi per le comunicazioni	672
Informatica e attività connesse	3986
Poste e telecomunicazioni	328



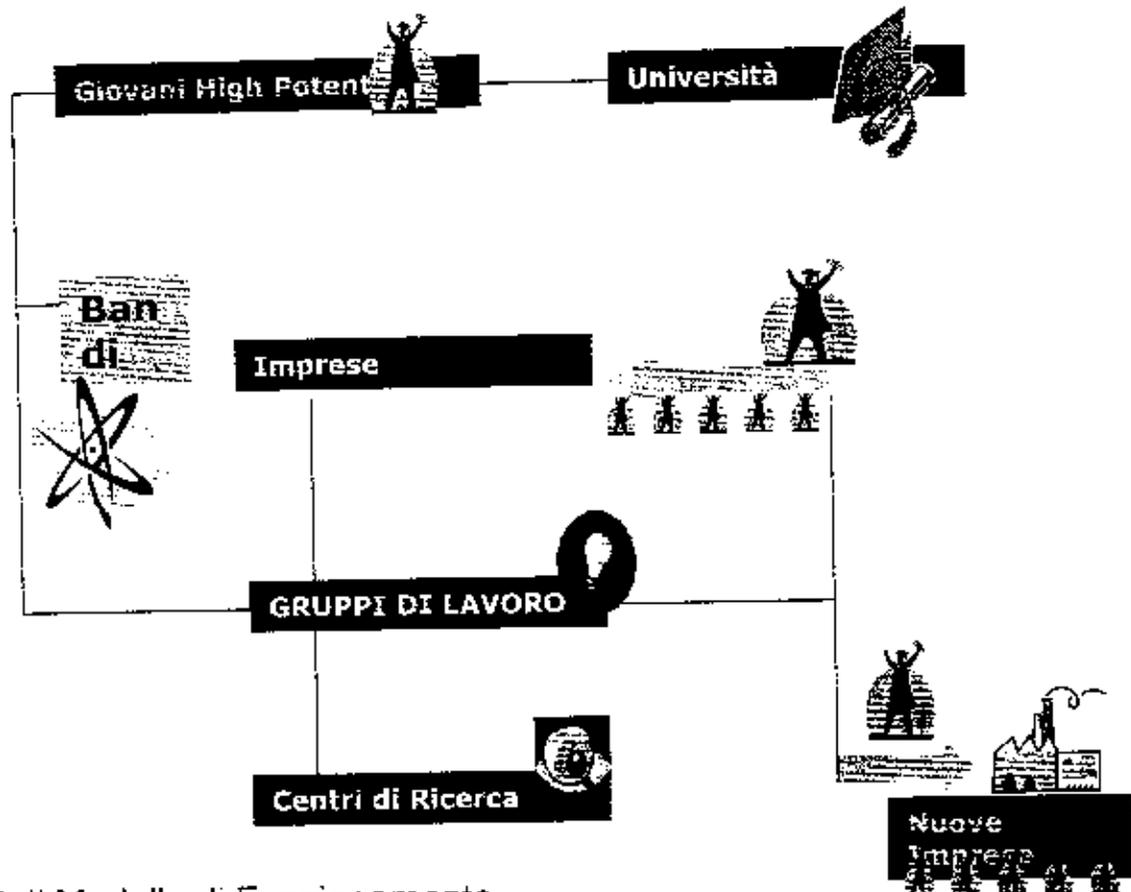
### Consistenza totale imprese nella new economy

Per quanto attiene il numero di borse di studio e quindi di "giovani high potential" da attivare sui progetti, l'obiettivo a regime è di erogare 200 borse di studio l'anno.

Per il primo anno, da considerare come anno di messa a punto e start up del progetto, ne verranno erogate 30, nel secondo 100 e dal terzo 200. Per quanto riguarda la composizione media dei Gruppi di Lavoro viene assunta l'ipotesi di 5 unità.



## 7. Catena del Valore



## 7. Il Modello di Funzionamento

Il progetto si inquadra in quel tipo di attività nelle quali il conto economico presenterà un profitto di tipo sociale ed immateriale, rappresentato dalla nascita di nuove imprese e nuova occupazione. Nonostante questa tipologia di profitto sociale, il modello di business sarà in ogni caso di tipo pubblico-privato in quanto l'investimento verrà ripartito fra il soggetto pubblico e il soggetto impresa secondo un conferimento in termini di apporti.

**Il capitale di funzionamento sarà infatti costituito dai "giovani high potential" e dalla loro gestione, da un lato, e dai progetti e dall'hosting dall'altro.**

Suddivideremo quindi il capitale di funzionamento in un capitale di opportunità e uno di fermentazione. Il primo sottoscritto attraverso conferimenti dalle Imprese, dalle Università e dai Centri di Ricerca. Il secondo, quello di fermentazione, conferito da Filas Centro Atena.



## 8. SWOT

### Punti di Forza

Dalle ricerche effettuate non consta essere mai stata realizzata una iniziativa analoga. L'iniziativa avrà quindi, oltre le ricadute attese in termini di nuove imprese e nuova occupazione, anche una forte ricaduta in termini di immagine e innovatività per la Regione e la Filas-Centro Atena.

Un servizio pubblico-privato di consulenza integrato con il Sistema Universitario è capace di erogare ad un livello di eccellenza e favorisce gli scambi fra il Mondo Accademico e della Ricerca e quello delle Imprese.

La Regione potrà avvalersi di un aggiornato e altissimo livello di visione e orientamento per le proprie politiche sul lavoro e sulla formazione professionale.

### Punti di debolezza

Non si rilevano, anche per la mancanza di mercato di riferimento, punti di debolezza.

### Opportunità

Il contesto può consentire all'iniziativa di crescere su diverse direttrici.

Da un lato può diventare un servizio di collocamento vero e proprio di idee, brevetti, e progetti.

Dall'altro può diventare una vera e propria fucina di talenti regionali per la net-economy.

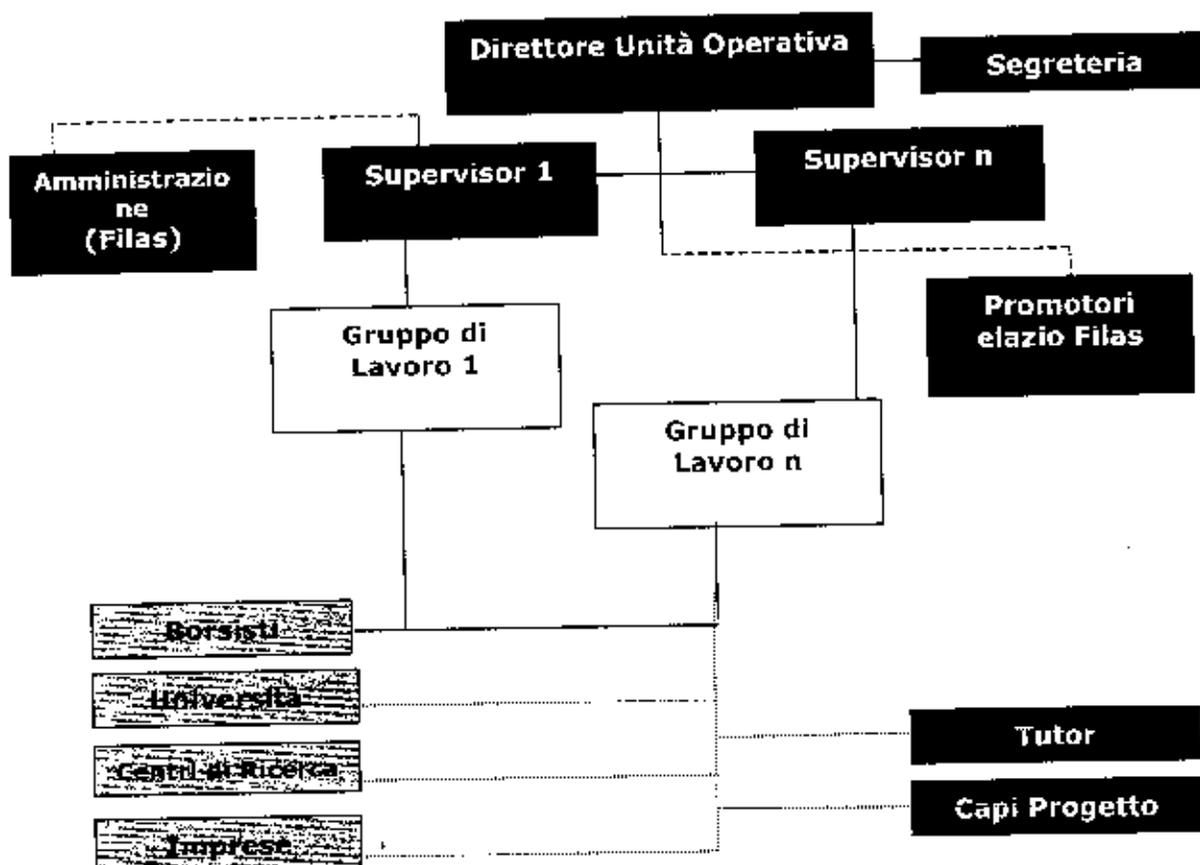
Di certo sarà un ulteriore motore di generazione di nuova imprenditorialità e occupazione notevolmente specializzata.

### Minacce

Il numero di borse di studio potrebbe risultare non sufficiente a rispondere a tutta la domanda in termini di progetti e idee proposte e di imprese che vogliono divenire partner di Business Lab.

## 9. La Struttura

### STRUTTURA DI GOVERNO



## 10 Azioni concrete da realizzare e relativa tempistica

Oltre agli obiettivi generali dell'unità business lab, si segnalano le seguenti azioni necessarie per dare avvio concreto all'iniziativa in tempi molto rapidi:

- azioni di promozione mirata alla ricerca di "giovani ad alto potenziale" in grado di creare nuove imprese;
- "Lavoro sul campo" in stretta connessione con imprese già individuate nei comparti TCI, Multimediale ed aerospazio;
- interventi di promozione per il rientro di ricercatori in Italia;
- partecipazione a progetti nazionali e comunitari riguardanti la ricerca (6° programma Quadro della ricerca dell'U.E.), formazione (FSE) e creazione di nuova imprenditoria (Art.11 del nuovo Programma nazionale della Ricerca) per ottenere ulteriori finanziamenti.

Tali iniziative risultano attivabili in sequenza cronologica molto rapida senza dover far ricorso alla realizzazione di strutture fisiche ex novo che inevitabilmente comporterebbe tempi lunghi.

Le fasi già realizzate riguardano:

- Progetto esecutivo concluso,
- Convenzione in corso fra i partner del centro (Università di Tor Vergata, Ericsson, CNR, ASI, Filas) e con tre PMI laziali operanti nel settore TCI.
- Gruppi di lavoro operativi a livello sperimentale con Tor Vergata, ACS, Ericsson
- Proposta di bando per assegni di ricerca di 30.000 € annui per 30 giovani "ad alto potenziale", divisi in 10 Gruppi su temi innovativi.

Le azioni da realizzare nel corso del 2003 saranno le seguenti:

1. Pubblicità del bando e comunicazione del Progetto (marzo – aprile 2003)
2. Selezione dei giovani attraverso esame dei curricula e colloqui individuali. (giugno – dicembre 2003)
3. Nomina da parte dei partner del Centro dei responsabili, tutor e supervisore di loro competenza (giugno – dicembre 2003)
4. Formazione dei Gruppi ed assegnazione alle strutture dei partner che le accoglieranno in attesa che il Centro Atena si doti di strutture proprie. (giugno – dicembre 2003)
5. Contratti con i giovani "ad alto potenziale" (giugno – dicembre 2003)
6. Avvio operativo dei primi gruppi di lavoro (1 giugno 2003).



Il progetto prevede, a regime, il coinvolgimento di almeno 200 giovani "ad alto potenziale" all'anno, coinvolti in Gruppi di ricerca misti Enti di Ricerca - Imprese coordinati dal centro Atena.



## 11. Budget

Di seguito si riporta il budget della funzione per i primi tre esercizi.  
I dati economici sono stati elaborati in base alle seguenti ipotesi:

### IMPIEGHI

- nel primo esercizio (a partire dal secondo trimestre 2003) verranno attivati 6 gruppi di ricerca, nel corso del secondo esercizio i gruppi saranno 20 e nel terzo esercizio 40.
- in ogni gruppo di ricerca saranno impegnati 5 giovani, al costo medio annuo di 30.000 € annui (e riferiti nel budget al secondo semestre trimestre 2003). Nel caso che i Gruppi siano formati da meno di 5 giovani si possono attivare più gruppi, rispetto ai 6 previsti. In ogni gruppo saranno coinvolti, part time, un tutor scientifico, un supervisore della Filas ed un capo progetto d'impresa.
- I tutor, i capi progetto ed i supervisori sono calcolati sulla base di € 775 gg. per un impegno del 20% per tutor e supervisori (1 gg. a settimana) e del 40% per il capo progetto (2 gg. a settimana).
- Le dotazioni tecniche sono calcolate sulla base delle quote di ammortamento delle dotazioni utilizzate calcolate su una aliquota media del 20%. Per ogni Gruppo è ipotizzato una dotazione tecnica di 5 postazioni di lavoro comprensive di hardware e software del valore predeterminato in 2500 €. ciascuna (ogni anno la spesa sarà pertanto riconosciuta in circa 500€ per postazione).
- i costi generali comprendono la quota di affitto, utenze e una dotazione minima di piccola cassa necessaria anche per buoni pasto, missioni, ecc.; nel budget la previsione sulla voce è calcolata in ragione di 1500 € a gruppo al mese.
- La comunicazione comprende l'esposizione di manifesti 6\*3 nell'area romana, in occasione dei bandi, l'organizzazione di un evento di presentazione, inserzioni sulla stampa e messaggi sulle principali radio dirette ai giovani, mailing list, ecc..

### FONTI

Le fonti, previste nella prima fase direttamente a carico della Regione e delle Imprese coinvolte nel progetto, potranno in futuro derivare da sponsorizzazioni private (Banche ed assicurazioni in primo luogo). Inoltre le risorse pubbliche potranno essere cofinanziate sia dal Fondo Sociale Europeo per quanto riguarda i compensi ai giovani impegnati nei Gruppi di ricerca, sia dal MIUR per i Progetti che ricadono nei settori privilegiati già individuati nel nuovo Programma attuativo della L.297 (TCI, Media, aerospazio, ecc.)



I dati di sintesi riportati, con valore di stima, partono dal presupposto di insediamento dei Gruppi di Lavoro all'interno di strutture host già esistenti e Partner del progetto.

Per quanto attiene le borse di studio, si assume l'ipotesi di 20 borse il primo anno, 100 il secondo e 200 dal terzo. Per quanto riguarda la composizione media dei Gruppi di Lavoro viene assunta l'ipotesi di 5 unità.

Voce di investimento	Anno 1 1/04/03- 31/12/03 Per 4 gruppi di 5 giovani	Anno 2 1/01/04- 31/12/04 Per 20 gruppi di 5 giovani	Anno 3 1/1/05- 31/12/05 Per 40 gruppi di 5 giovani
Progettazione	103.000	0	0
Sviluppo Iniziativa (bandi, consulenza legale...)	26.000	0	0
Promozione e Lancio (comunicazione, manifesti, eventi, mailing list, brochure...)	155.000	250.000	250.000
Dotazioni tecniche (calcolate su un costo per postazione lavoro pari a €2000)	100.000	200.000	200.000
<b>Totale Investimenti</b>	<b>384.000</b>	<b>450.000</b>	<b>450.000</b>

Voce di costo	Anno 1 1/04/03- 31/12/03 Per 6 gruppi di 5 giovani	Anno 2 1/01/04- 31/12/04 Per 20 gruppi di 5 giovani	Anno 3 1/1/05- 31/12/05 Per 40 gruppi di 5 giovani
* Direzione (coordinamento interno FILAS)*	60.000	60.000	60.000
* Supervisore	55.800	372.000	744.000
* Assegni di ricerca per giovani	225.000	3.000.000	6.000.000
Tutor	55.800	372.000	744.000
Capo progetto di impresa	111.600	744.000	1.488.000
*Costi generali e piccola cassa per i gruppi (acquisto testi, consultazione banche dati, missioni, taxi, buoni pasto...)	180.000	360.000	720.000
* Attività di selezione Gruppi (analisi curricula, colloqui, selezione)	40.000	80.000	160.000
<b>Totale Costi</b>	<b>728.200</b>	<b>4.988.000</b>	<b>9.916.000</b>
Costi a carico delle Imprese e degli Enti di Ricerca	167.400	1.476.000	2.952.000
Costi a carico di CA/Fondi Comunitari	560.800	3.512.000	6.964.000

Le voci di costo evidenziate con l'asterisco si ipotizzano a carico di Centro Atena per il primo anno; si prevede che, dal secondo anno di attività, il progetto business



lab possa essere sostenuto finanziariamente anche da fonti comunitarie già individuate e da eventuali altri sponsor.

Il progetto prevede a regime costi per circa 9 ml. € annui ipotizzando un flusso di 200 nuovi giovani all'anno divisi in 40/50 gruppi di ricerca, unitamente al rinnovo dei migliori gruppi attivi l'anno precedente.

### 11.5 Fabbisogno Finanziario e Fonti

Voce	Anno 1	Anno 2	Anno 3
<b>Fabbisogno</b>	<b>€ 1.112.200,00</b>	<b>€ 5.438.888,00</b>	<b>€ 10.366.000,00</b>
Investimenti	€ 384.000,00	€ 450.000,00	€ 450.000,00
Costi	€ 728.200,00	€ 4.988.888,00	€ 9.916.000,00
<b>Fonti</b>	<b>€ 1.112.200,00</b>	<b>€ 5.438.888,00</b>	<b>€ 10.366.000,00</b>
Contributi Centro Atene/ altri fondi	€ 944.800,00	€ 3.962.888,00	€ 7.414.000,00
Contributi Partner	€ 167.400,00	€ 1.476.000,00	€ 2.952.000,00

Valori in euro

### 12. Linee di sviluppo future

Al termine dei primi due anni di attività del progetto, quando il procedimento iniziale sarà collaudato, si prevede di inserire ulteriori azioni che riguardano:

- ❖ Il collegamento, sul territorio nazionale ed a livello internazionale, con realtà analoghe che si prefiggono gli stessi obiettivi ed operano con modalità simili, al fine di creare un network internazionale in grado di realizzare sinergie sia nel settore della ricerca che della creazione e dell'innovazione di impresa. Sarà così possibile condurre progetti ancora più articolati e di più ampio respiro, e giovare delle potenzialità di un mercato cosmopolita (vedi allegato 1).
- ❖ Il rientro in territorio nazionale di giovani ricercatori che per portare a termine i loro progetti, non individuando sul territorio nazionale strumenti di studio e di lavoro aderenti alle proprie aspettative ed esigenze, hanno scelto la via dell'espatrio. Le mutate condizioni dello scenario produttivo locale, unitamente ai collegamenti che avremo posto in essere con i centri di ricerca nazionali ed internazionali, ci consentiranno di proporre loro condizioni tali da



indurli a proseguire il loro percorso professionale nel loro territorio di origine. Il patrimonio di esperienze e di conoscenze acquisito nel frattempo da tali giovani verrà così capitalizzato dal nostro sistema produttivo, ed arricchirà il tessuto economico locale.

- ❖ Il supporto allo spin – off dalle grandi aziende industriali, presenti sul territorio locale, di attività di nicchia a forte contenuto tecnologico ed elevato potenziale di crescita. Laddove individueremo le condizioni favorevoli, agevoleremo la creazione di nuove aziende che avranno maturato la propria esperienza iniziale all'interno di un contesto protetto e che nel rendersi autonome esprimeranno in toto le proprie potenzialità imprenditoriali ed occupazionali. Ciò renderà possibile un rapido inserimento all'interno di mercati già sviluppati. In base alle necessità, le nuove imprese verranno indirizzate all'utilizzo dei fondi in favore della nuova imprenditoria gestiti dall'Agenzia di Sviluppo Lazio, o verso il fondo di Venture Capital istituito dalla Filas.



## Allegato.1. Collegamenti Nazionali e Internazionali attivabili:

Acceleratore d'Impresa – Politecnico Innovazione, [www.cni.upolimi.it](http://www.cni.upolimi.it)  
 APSTI – Associazione Parchi Scientifici e Tecnologici Italiani, [www.apsti.it/APSTI](http://www.apsti.it/APSTI)  
 Bainlab, [www.bainlab.com](http://www.bainlab.com)  
 Bizmatica, [www.bizmatica.com](http://www.bizmatica.com)  
 Cirlab, [www.cirlab.com](http://www.cirlab.com)  
 Comitato Italiano dei BIC, [www.bic-italia.net](http://www.bic-italia.net)  
 e@rchimede, [www.earchimede.it](http://www.earchimede.it)  
 eNutrix, [www.enutrix.com](http://www.enutrix.com)  
 eWorks, [www.eworks.it](http://www.eworks.it)  
 First Tuesday, [www.firsttuesday.com](http://www.firsttuesday.com)  
 Fondazione IG Students, [www.igstudents.it](http://www.igstudents.it)  
 I3P – Incubatore di imprese innovative del Politecnico di Torino, [www.polito.it/incubatore](http://www.polito.it/incubatore)  
 IASP – International Association of Science Parks, the leading world-wide network of Science and Technology Parks, business incubation and innovation, [www.iaspworld.com](http://www.iaspworld.com)  
 Idea Up, [www.ideaup.it](http://www.ideaup.it)  
 Impresando, Il primo portale per chi vuole fare impresa, [www.impresando.it](http://www.impresando.it)  
 Incubatore Lagrange, [www.edipa.lazio.it/lagrange.htm](http://www.edipa.lazio.it/lagrange.htm)  
 La Bottega di Leonardo, [www.bottegalleonardo.it](http://www.bottegalleonardo.it)  
 La Città delle Opportunità, [www.cittadelleopportunita.it](http://www.cittadelleopportunita.it)  
 Libra, [www.libra.comune.bologna.it](http://www.libra.comune.bologna.it)  
 Marsupium, [www.marsupium.com](http://www.marsupium.com)  
 my Qube, [www.myqube.com](http://www.myqube.com)  
 NBIA – National Business Incubator Association, The World's leading organization advancing business incubation and entrepreneurship, [www.nbia.org](http://www.nbia.org)  
 netStrategy, [www.netstrategy.it](http://www.netstrategy.it)  
 Officina Multimediale Concordia, [www.asnni.com/incubatoreomc/index.htm](http://www.asnni.com/incubatoreomc/index.htm)  
 PAXIS – The Pilot Action of eXcellence on Innovative Start-ups, [www.cordis.lu/paxis](http://www.cordis.lu/paxis)  
 SOFIT, [www.sofit.net](http://www.sofit.net)  
 Spin Off – Università degli Studi di Bologna, [www.unibo.it/ricerca/schede/spinoff.htm](http://www.unibo.it/ricerca/schede/spinoff.htm)  
 Sportello Unico per le Attività Produttive, [www.sportellounico.it](http://www.sportellounico.it)  
 Tocamak, [www.tocamak.com](http://www.tocamak.com)  
 UK Business Innovation, The leading representative body for the business incubation industry in the United Kingdom, [www.ukbi.co.uk](http://www.ukbi.co.uk)  
 We-Cube, [www.we-cube.com](http://www.we-cube.com)  
 2becom, [www.2becom.com](http://www.2becom.com)



# SCENTEC

GENERAZIONE E VALUTAZIONE DI  
SCENARI TECNOLOGICI E DI MERCATO  
(GESTIONE DELLA CONOSCENZA ESTERNA)

**CENTRO ATENA**

## SCENTEC

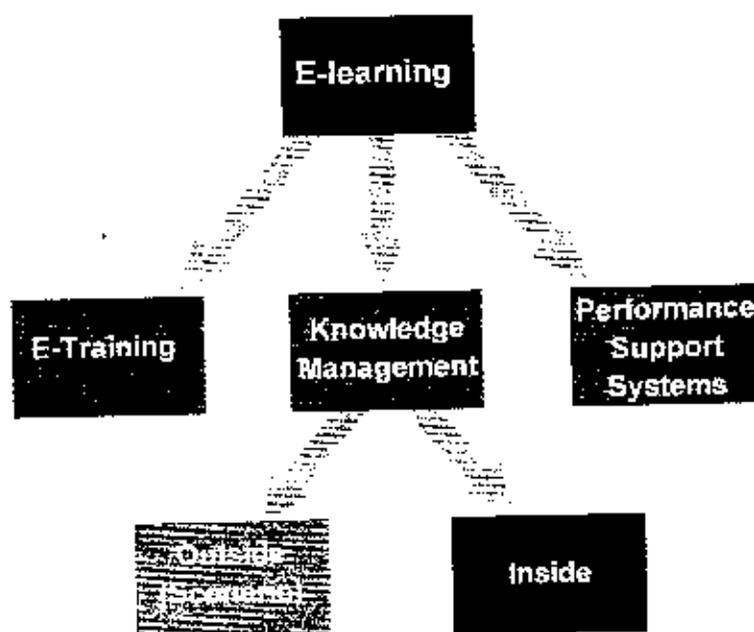
Generazione e valutazione di scenari tecnologici e di mercato (Gestione della conoscenza esterna)

### 1.1 Visione

Riuscire a guardare un po' più avanti dei competitori è utile in un periodo di dinamiche accelerate; è importante, infatti, capire per tempo quali saranno in futuro le fonti di vantaggio competitivo, e che cosa si nasconde dietro la prima onda della cosiddetta "new-economy", così come prevedere quali cambiamenti si verificheranno nei sistemi logistici e nei rapporti di collaborazione tra imprese.

Nell'economia della conoscenza il sostegno dell'informazione esterna è indispensabile, non solo per operare, ma soprattutto per intraprendere l'azione ed effettuare scelte consapevoli.

**Figura 1** L'analisi degli scenari nel contesto dell'apprendimento e della gestione della conoscenza d'impresa



Source: NV - 2002  
PSA/C24

Le piccole e medie imprese hanno maggiori difficoltà nell'accesso all'informazione, sia per il suo costo, sia per la difficoltà di organizzare una struttura con competenze adeguate. Il sistema di gestione dell'informazione proposto dal Centro Atena ha la possibilità di offrire sinergie dimensionali e di coagulare le competenze che altrimenti sarebbero inaccessibili per la piccola e media impresa del Lazio oltre che agevolare lo sviluppo di attività di consulenza e supporto alle imprese che in Italia sono ancora poco sviluppati.

L'attività di Scentec del Centro Atena si configura come un'attività di consulenza direzionale verso le imprese e le istituzioni, comprese lo stesso Centro Atena. L'Italia è uno dei paesi dove la consulenza direzionale è uno dei settori più promettenti e in rapida crescita.

L'Unità di Business 1 svolge un'attività che si colloca nell'area di missione del Centro Atena identificato come "crescita della conoscenza" accanto ad altre iniziative di e-learning che completano l'insieme degli strumenti necessari per far una economia della conoscenza di qualità.

## 1.2. Missione

Provvedere alla preparazione del sostegno di conoscenza e consulenza sull'evoluzione dell'ambiente esterno necessario per:

- la operatività della Filas nella costruzione del Centro Atena
- lo sviluppo delle attività del Centro Atena
- lo sviluppo delle imprese ad alta tecnologia del Lazio
- l'informazione delle istituzioni centrali e locali per la formulazione della politica industriale e per il controllo della sua efficacia di applicazione

## 1.3. SWOT

### 1.3.1. Forze

- Presenza di cinque università del CNR e di altre istituzioni pubbliche e private finalizzate al progresso della conoscenza nella regione.
- Facilità di contatti internazionali
- Presenza di grandi aziende come polo di attrazione di risorse di alto profilo presenti sul territorio
- Possibilità di organizzare un centro al quale facciano riferimento le PMI beneficiando delle economie di scopo che sono caratteristiche della conoscenza



### 1.3.2. Debolezze

- Difficoltà nel contatto con le PMI sul tema della conoscenza
- Debole presenza nel Lazio di grandi organizzazioni di consulenza
- Localismo/provincialismo della PMI laziale
- Alto costo di start-up
- Difficoltà nell'attrazione di alti potenziali

### 1.3.3. Opportunità

- Esempio di altri paesi sviluppati nei quali queste attività sono fiorite rapidamente negli ultimi anni
- Apertura dei mercati/accelerazione dei processi di cambiamento. Conseguente necessità per le PMI di essere competitive non più solo su scala locale con conseguente aumento del fabbisogno di informazione di mercato, tecnica, sulla concorrenza, sul futuro
- Capacità per una organizzazione che gestisce conoscenza a contatto diretto con le necessità delle imprese di formare risorse umane competenti e atte a ricoprire posizioni di responsabilità nel mondo dell'impresa
- Le grandi società di consulenza trascurano il mercato delle PMI lasciandolo libero per le attività di Scentec

### 1.3.4. Minacce

- Trasferimento degli alti potenziali al di fuori del contesto regionale con conseguente impoverimento di risorse locali
- Ritardo dell'Italia nel settore della consulenza di direzione con conseguente aumento della penetrazione di fornitori di informazione e consulenza non residenti nella regione con conseguente crescente dipendenza dall'esterno per la gestione della conoscenza



## 1.4. Obiettivi

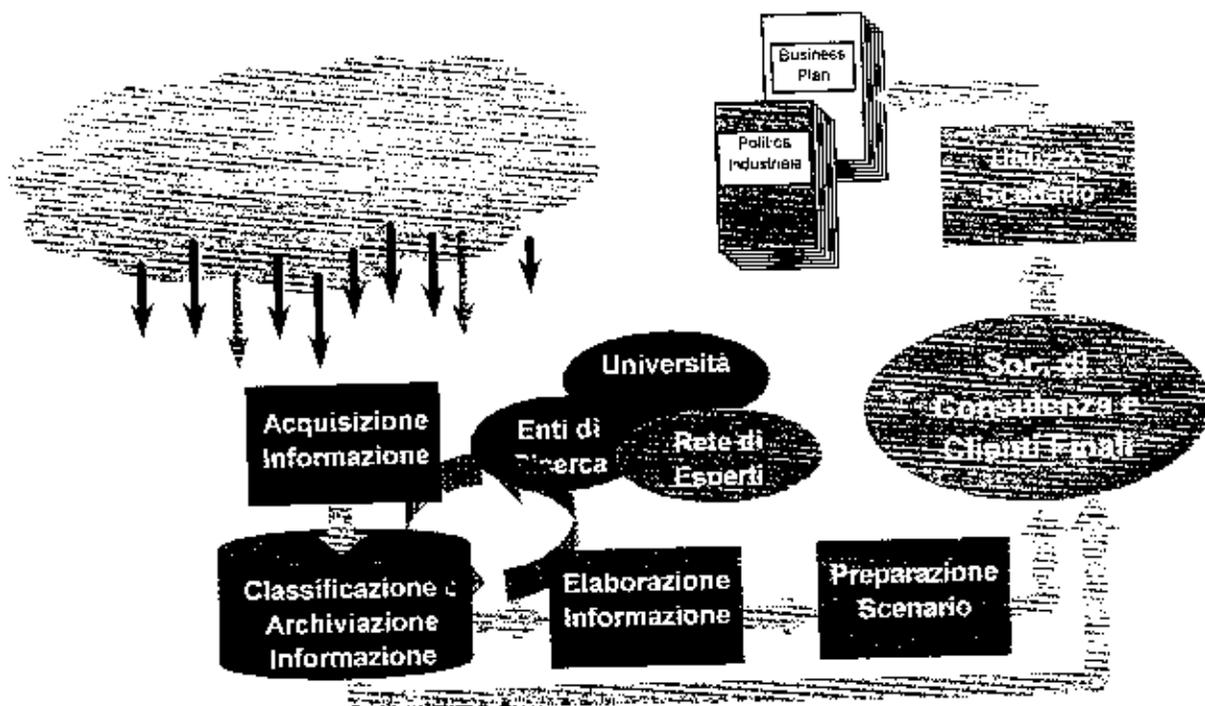
Costituire un centro di sviluppo e gestione della conoscenza a sostegno della crescita economica della regione nel campo dell'alta tecnologia che goda di reputazione internazionale e sia punto di riferimento per le imprese del Lazio.

Organizzare la Unità di Business 1 in modo che sia un luogo di attrazione di giovani con alto potenziale e sia luogo di creazione di risorse con competenze ed conoscenze utili per la migrazione verso la copertura di posizioni di responsabilità nelle imprese ad alta tecnologia della regione.

Creare una rete di risorse esterne (società di consulenza esistenti e di nuova formazione) e indirizzarne l'operato professionale in modo che agiscano come catalizzatori della crescita dell'utilizzo della conoscenza dell'ambiente sul territorio laziale a contatto con il tessuto imprenditoriale.

## 2. Concetto di Business

Figura 2 Modello di Business



Source: NV - 2002  
PSAC25



## 2.1.Obiettivi

- Studi su specifiche aree di interesse su iniziativa del Comitato di Direzione o su proposta del Comitato di Indirizzo.
- Osservatori permanenti sulle aree in più rapida evoluzione e nelle quali si ritiene esistano le maggiori opportunità di sviluppo per le imprese del Lazio
- Eventi di approfondimento periodico organizzati con il sostegno della Unità di Business 9 finalizzati soprattutto alla creazione di una comunità e alla individuazione delle risorse guida (ricerca dei leader/guru)
- Preparazione dei contenuti di business intelligence (studi e documentazione classificata e disponibile on-line) per un portale di informazione a disposizione delle imprese laziali.

I campi indagine individuati sono i seguenti:

### Tecnologie:

- tecnologie informatiche
- tecnologie delle telecomunicazioni
- microelettronica
- microsistemi
- nanotecnologie

### Sistemi distributivi:

- reti telefoniche
- reti satellitari
- trasmissioni via cavo
- trasmissioni via etere
- supporti off-line

### Interfacce:

- trasmettitori e ricevitori televisivi e radiofonici
- apparati di registrazione e riproduzione di suoni e immagini
- personal computer
- server
- altri apparati terminali



## Prodotti e servizi:

- software
- piattaforme Web
- infrastrutture Internet
- componentistica

## I prodotti base saranno tre:

- 1 scenari tecnologici a medio-lungo termine (3 anni):  
verranno analizzate le prospettive di evoluzione delle principali tecnologie che caratterizzano i vari settori della multimedialità e le possibili sinergie che queste potranno sviluppare. Gli scenari si differenzieranno per le particolari intersezioni di tecnologie e di prodotti da analizzare nel perseguimento dell'obiettivo di rispondere nella maniera migliore alle differenti esigenze di utenti operanti in settori distinti del campo della multimedialità. Il carattere di queste produzioni sarà di alto contenuto scientifico e tecnologico e potrà indirizzare le strategie di imprese a medio e lungo termine.
- 2 Scenari di mercato:  
Analizzeranno le prospettive di evoluzione dei settori che compongono il mercato delle TCI e della multimedialità, individuando nuove prospettive di business per gli attori che lo compongono e le relative minacce e opportunità
- 3 Report trimestrali  
Riguarderanno le ultime novità in fatto di prodotti e di servizi caratterizzanti il settore quali nuovi software e loro possibilità di utilizzo, componentistica, ecc.. Il carattere di questa produzione sarà di stampo prettamente applicativo e consentirà di effettuare un monitoraggio costante sul settore. Inoltre questo prodotto dovrà fornire indicazioni su nuove possibilità di business legate agli sviluppi del settore
- 4 Studi su commissione

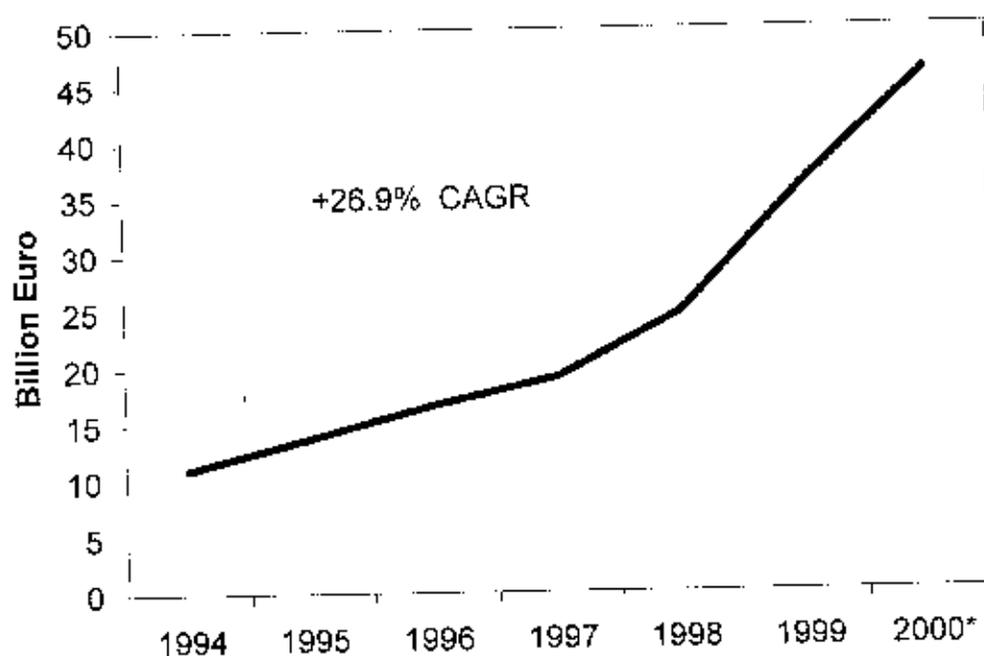
### 3. Analisi di Mercato

#### 3.1 Mercato

#### Il mercato di riferimento in Europa: la consulenza di direzione

Al fine di identificare dimensioni e andamento del mercato potenziale e di quello disponibile per la Unità di Business 1 del Centro Atena si è considerato come mercato di riferimento quello della consulenza di direzione in Europa (42 miliardi di Euro nel 2000, Figura ).

**Figura 3 Fatturato del mercato europeo della consulenza di direzione**



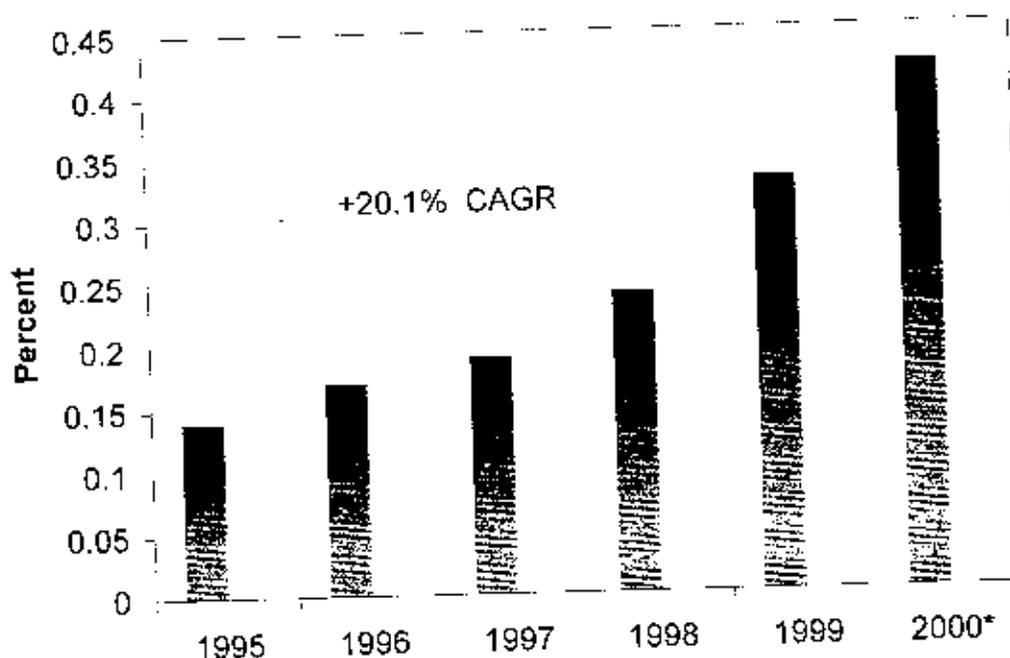
Source: Feaco - 2000  
PSAC12

Esso è un mercato estremamente dinamico caratterizzato da un tasso di crescita del 27% annuo circa.



La crescita rispetto al Prodotto Interno Lordo è di conseguenza molto alta (circa il 20% all'anno) collocando tale mercato tra i più dinamici nell'ambito delle economie dei paesi considerati (Figura ).

**Figura 4 Il mercato europeo delle consulenze di direzione in percentuale del Prodotto Interno Lordo**



Source: Feaco - 2000  
PS4/013

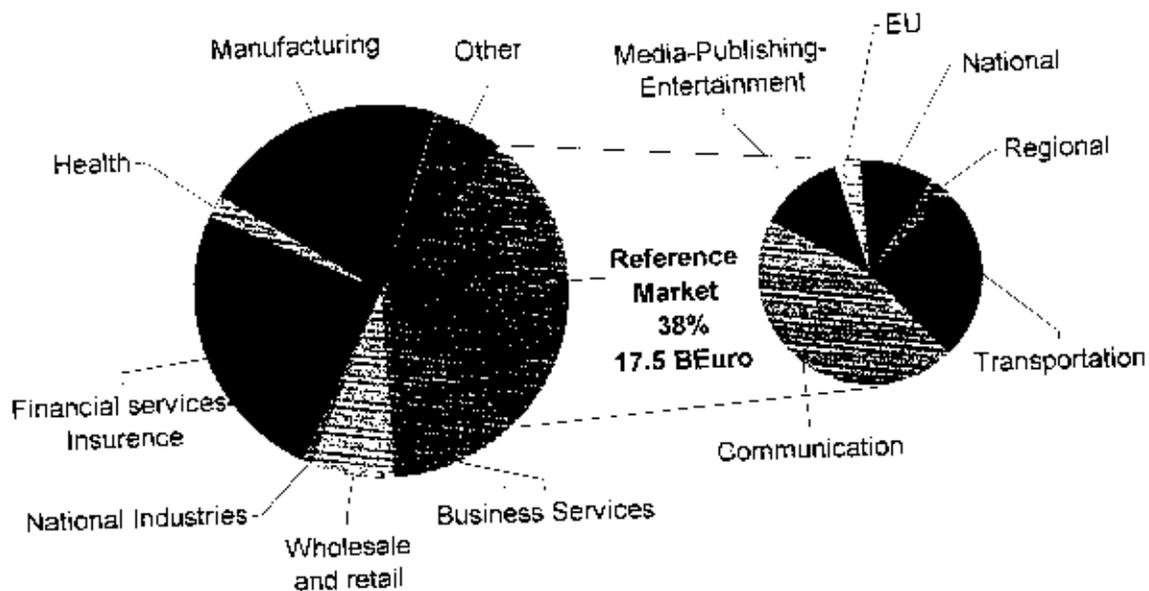
### **Il mercato di riferimento limitato ai settori industriali obiettivo del Centro Atena: TCI e Aero spazio**

Considerando il mercato di riferimento, inteso come totalità della consulenza di direzione in Europa, si è identificata la porzione riguardante i settori obiettivo del Centro Atena, TCI e Aero spazio (mercato di riferimento per settori). Per identificarlo si sono considerati anche i gruppi di clienti obiettivo del Centro Atena e dunque l'Unione Europea, lo Stato, le Regioni.

Il mercato di riferimento per settori così identificato ammonta a circa il 38% (17.5 miliardi di Euro nel 2000) del mercato totale della consulenza di direzione (Figura ).



**Figura 5** Ripartizione del mercato europeo della consulenza di direzione per settore industriale: mercato di riferimento



Source: Feaco - 2000  
PS4016

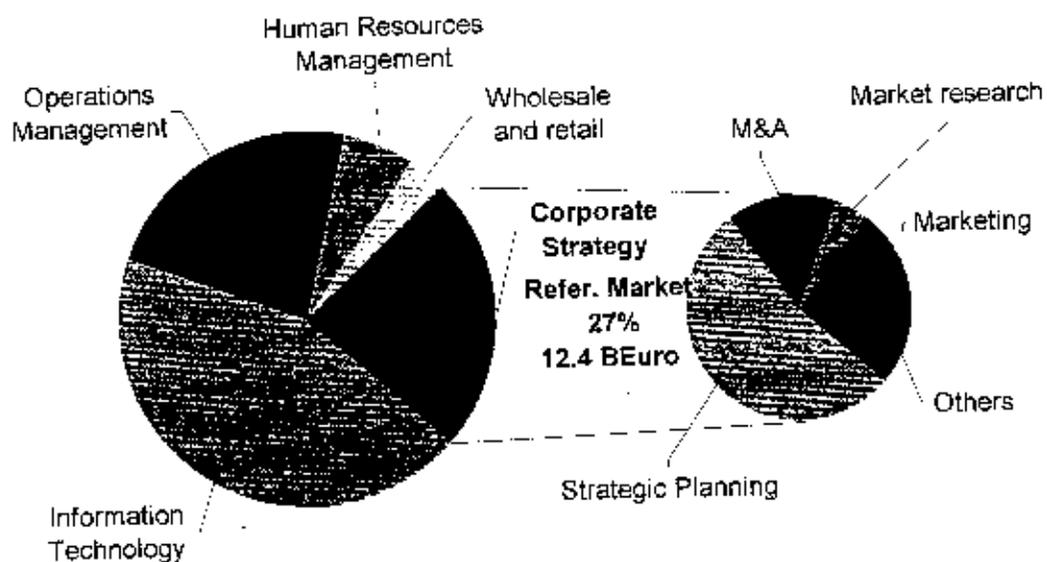
### **Il mercato di riferimento limitato a servizi che utilizzano le analisi di scenario: Strategie Aziendali**

Analogamente a quanto fatto per i settori industriali, considerando il mercato di riferimento, inteso come totalità della consulenza di direzione in Europa, si è identificata la porzione riguardante i servizi di consulenza che utilizzano le analisi di scenario come componente (mercato di riferimento per servizi di consulenza)

Per identificarlo si è considerato il mercato la consulenza strategica che, con le analisi di mercato, di marketing, le fusioni e acquisizioni la preparazione delle aziende alle operazioni straordinarie di gestione operativa e finanziaria, hanno bisogno delle analisi di scenario per inquadrare e indirizzare le fasi successive del lavoro consulenziale.

Il mercato di riferimento per servizi utilizzatori di scenari così identificato ammonta a circa il 38% (17.5 miliardi di Euro nel 2000) del mercato totale della consulenza di direzione (Figura ).

**Figura 6 Ripartizione del mercato europeo della consulenza di direzione per tipologia di servizi: mercato di riferimento (utilizzatori di scenari)**



Source: Feaco - 2000  
PSA/D17

### Identificazione del mercato di riferimento per settori e per servizi in Europa

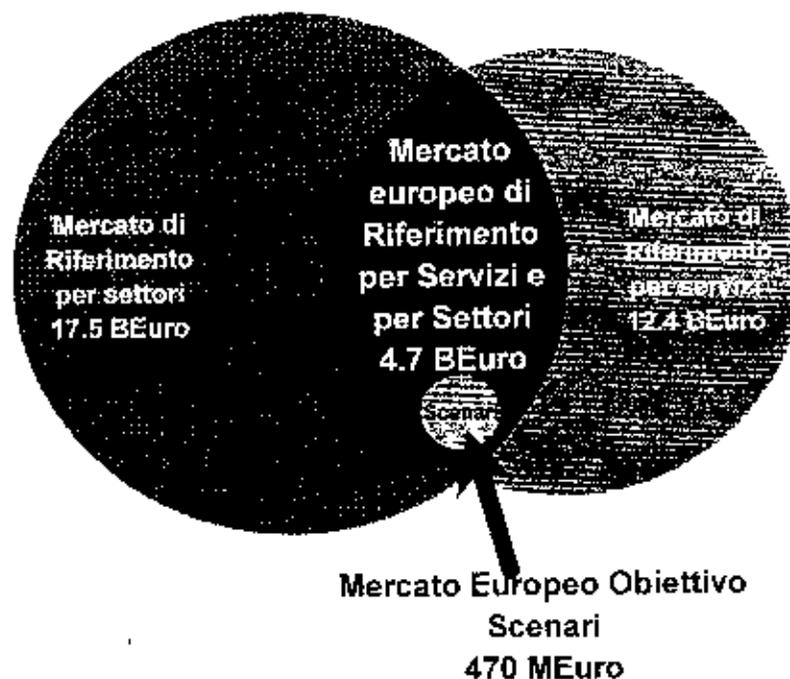
Sulla base delle considerazioni precedenti, il mercato di riferimento per settori e per servizi in Europa è il mercato della consulenza strategica per i settori delle TCI e dell'Aerospazio esteso ai mercati della consulenza per Unione Europea, Stato e Regioni. Esso può essere calcolato considerando l'intersezione del mercato di riferimento identificato per settori con il mercato di riferimento identificato per servizi utilizzatori di scenari. Dunque esso si può stimare in circa il 10% del mercato totale delle consulenze di direzione in Europa (Figura ) per un valore di circa 4.7 miliardi di Euro nell'anno 2000.



## Il mercato obiettivo in Europa

Il valore delle analisi di scenario tecnologico e di mercato nell'ambito della consulenza di direzione può essere valutato in una percentuale di circa il 10%.  
Ciò vuol dire che in Europa il mercato obiettivo del Centro Atena è valutabile in circa 470 milioni di Euro.

**Figura 7** Scenari Tecnologici e di Mercato: identificazione del Mercato Obiettivo in Europa nell'anno 2000



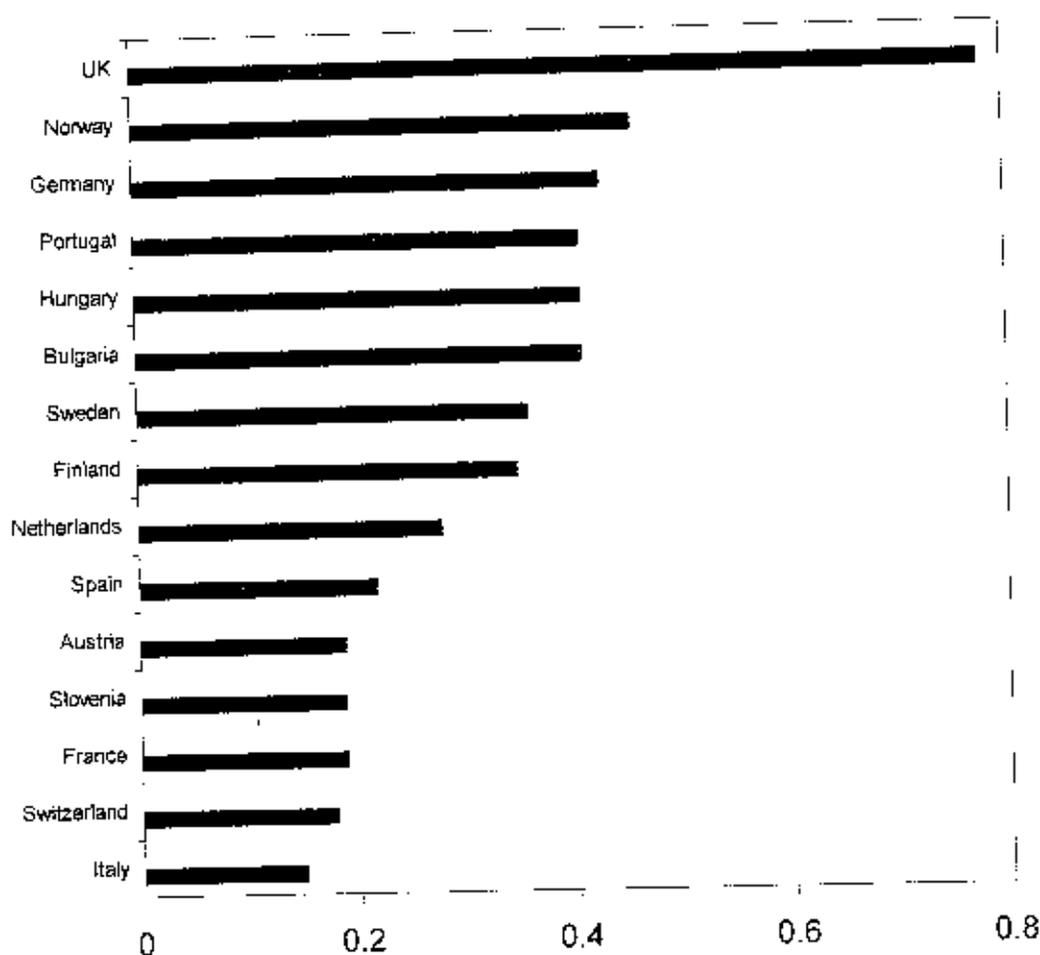
Source: NV - 2002  
PSA/C22



## Il mercato della consulenza di direzione in Italia

Il mercato della consulenza in Italia risulta ancora relativamente poco sviluppato a confronto con i corrispondenti mercati degli altri paesi di comparabile complessità economica (Figura ).

**Figura 8** Il mercato italiano della consulenza di direzione a confronto con gli altri paesi: incidenza sul Prodotto Interno Lordo

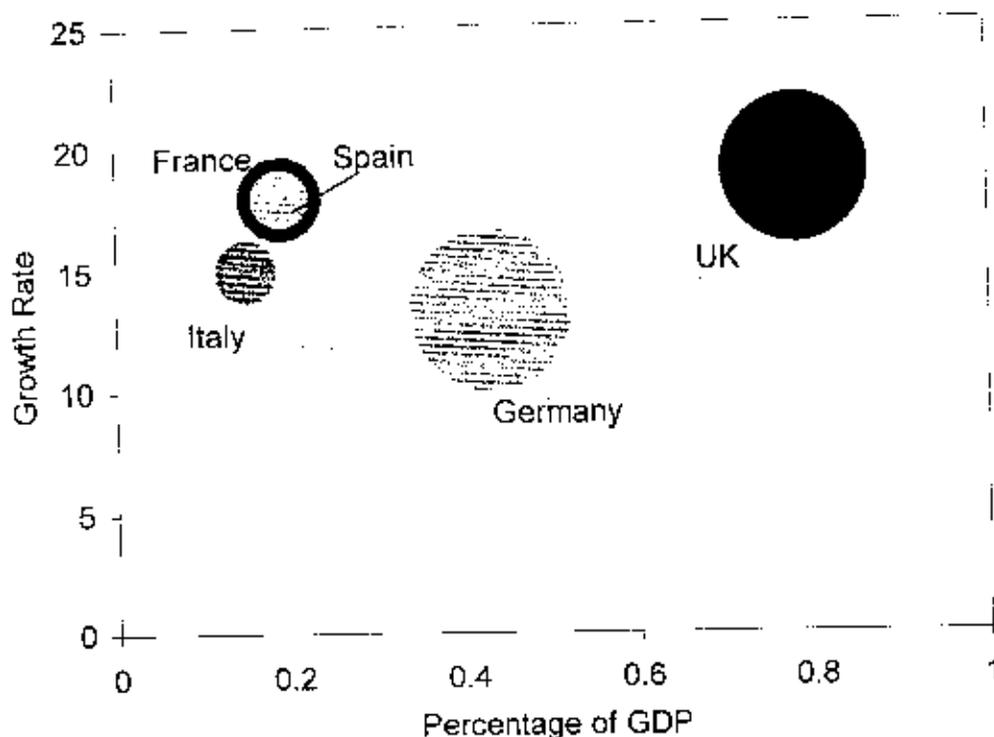


Source: Feaco - 2000  
PSA/015

Mentre le dimensioni sono contenute in rapporto alle dimensioni dell'economia italiana, il tasso di crescita risulta elevato e promettente per un recupero di posizioni. Nella Figura è evidente la eccezionale posizione del Regno Unito che oltre a beneficiare di una superiore maturità per il mercato interno gode di un sostenuto tasso di crescita derivante dalla capacità di servire anche mercati esteri.



**Figura 9** Posizionamento di alcuni mercati della consulenza di direzione in Europa



Source: Elaborazioni su dati Feaco - 2000  
PSA0/2

### **Mercato Obiettivo in Italia**

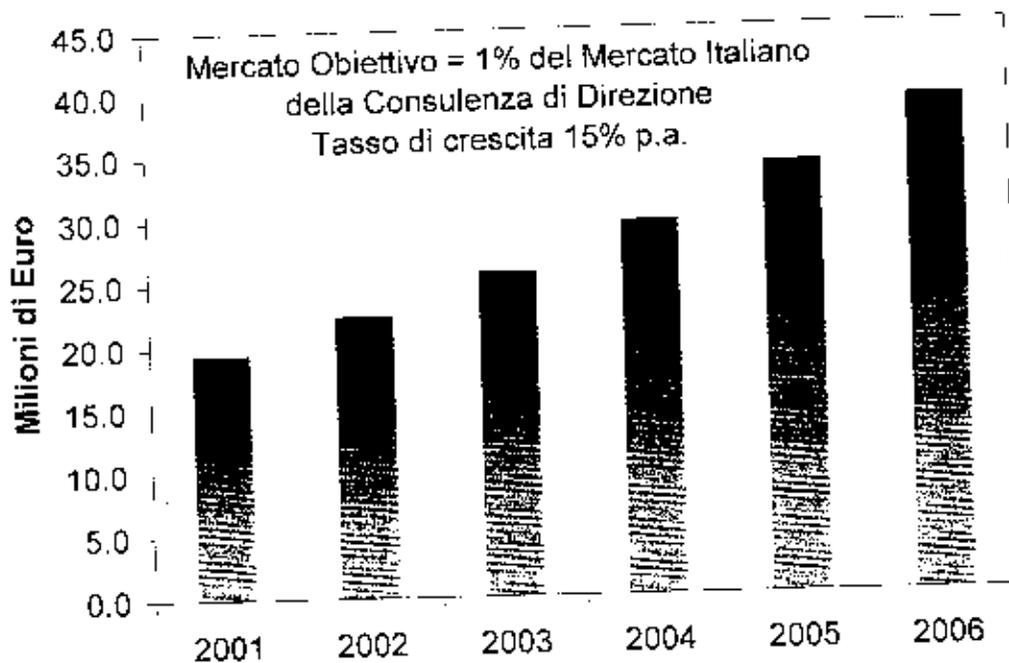
Il mercato italiano di riferimento (mercato della consulenza di direzione per settori delle TCI e Aerospazio, Unione Europea, Stato e Regioni e per i servizi di Consulenza Strategica) è valutabile in 165 milioni di Euro nel 2000 con un tasso di crescita del 15% annuo.

Il mercato obiettivo è costituito dalla quota di spese per scenari nell'ambito della consulenza di Strategie. Essa si valuta essere compresa tra il 5 e il 10% di tale mercato e dunque in valore di circa 235-470 milioni di Euro per il mercato europeo e di circa 16 milioni di Euro per il mercato italiano per un'occupazione di 230 persone circa. In base alle indicazioni di Feaco il tasso di crescita potrebbe essere uguale o superiore a quello medio della consulenza in Italia e cioè del 15% circa.

Sulla base delle considerazioni esposte le previsioni di sviluppo per del mercato italiano sono riepilogate nella Figura .

Poiché in percentuale del GDP l'Italia è decisamente in una posizione arretrata si può attendere una ragionevole tenuta o accelerazione del tasso di crescita a confronto con gli altri paesi con economia di comparabile complessità.

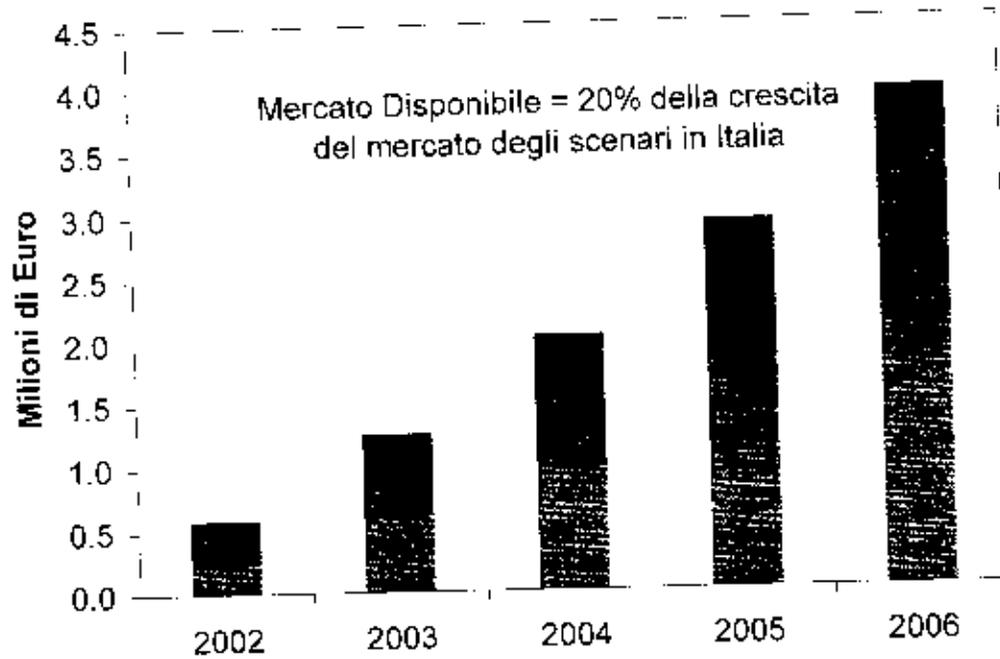
**Figura 10 Scenari tecnologici e di mercato in Italia: Mercato Obiettivo di SCENTEC**



Source: NV - 2002  
PSA/C23

Sulla base di queste considerazioni e in considerazione della localizzazione e della presenza di una forte concorrenza nel segmento di mercato degli scenari si ritiene ragionevole identificare il mercato disponibile per l'Unità di Business 1 del Centro Atena come il 20% della crescita del mercato obiettivo. Non si considera in tal modo il mercato esistente in quanto già occupato dalla concorrenza e si ritiene che l'80% della crescita di mercato venga occupata da altri fornitori di consulenza di scenari.

**Figura 11 Mercato disponibile per SCENTEC**



Source: NV - 2002  
PSA/221



### 3.2 Profilo dei Clienti

I clienti sono coloro i quali devono elaborare un business plan o un piano di politica industriale

I potenziali clienti identificati sono di seguito elencati:

- Filas, Centro Atena
- Piccole e medie imprese del Lazio
- Imprese che hanno un interesse per l'economia della regione
- Istituzioni Nazionali
- Pubbliche amministrazioni locali (Province, Comuni, Aziende Municipalizzate)
- Governo italiano
- Unione Europea

## 4. Processi e Organizzazione

### 4.1. I processi di business

Si prevede la creazione di una struttura a rete di esperti che coprano le aree di interesse elencate precedentemente. Tale struttura avrà natura permanente e verrà utilizzata per costituire i Panel di esperti da consultare con i metodi di interrogazione strutturata normalmente impiegati per le previsioni tecnologiche (Delphi, ecc.) che permettono la comunicazione tra i gruppi di esperti geograficamente dispersi e facilitano la formazione di un giudizio comune evitando l'interazione diretta caratteristica dei normali gruppi di discussione.

Le interazioni tra i membri costituenti il panel saranno controllate da un Panel Director che filtrerà il materiale non direttamente collegato alle finalità del gruppo. Il gruppo lavorerà secondo la metodologia tradizionale: a seguito della formulazione dello specifico problema oggetto dell'analisi si procede a un primo round di interrogazione degli esperti. In seguito all'analisi dei risultati il processo di interrogazione del Panel potrà essere ripetuto e l'intero processo andrà reiterato fin quando le opinioni raccolte non saranno convergenti. Si procederà, quindi, all'analisi dei risultati e alla stesura del rapporto.

Nella struttura organizzativa dell'Unità di Business è prevista la presenza di una funzione di collegamento del Centro Atena con il mondo scientifico e industriale e di una funzione che si occuperà della individuazione dei settori industriali, elle



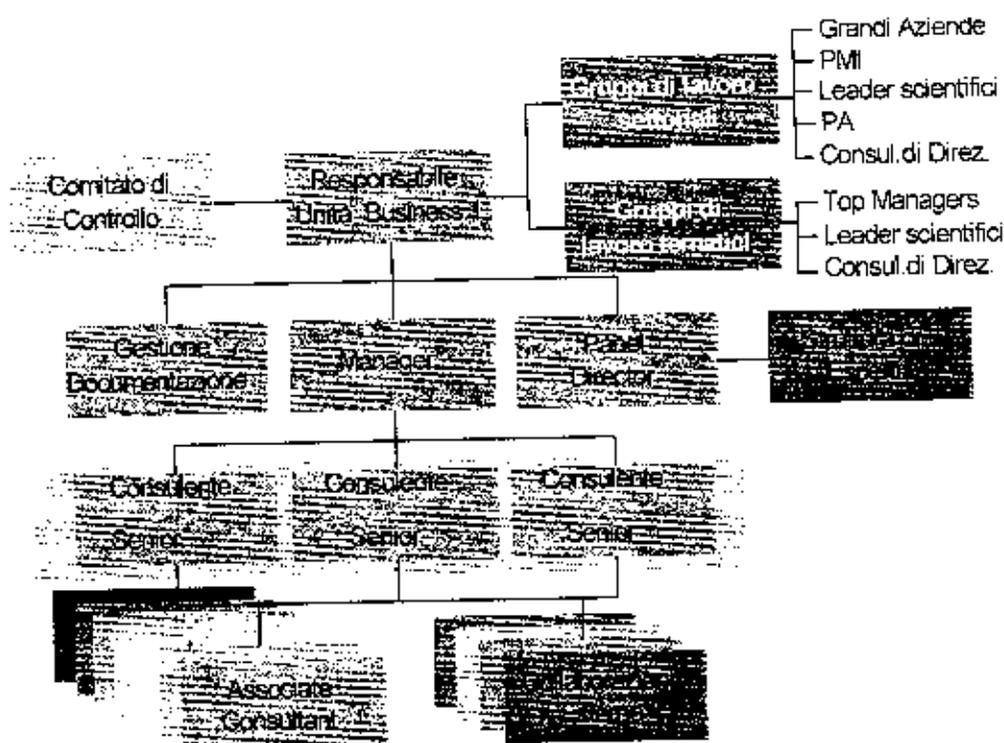
tecnologie e dei mercati da indagare. Quest'ultima funzione dovrà essere organizzata in gruppi di lavoro, sia di carattere settoriale che tematico, relativi ai singoli cluster tecnologici. I gruppi di lavoro di carattere settoriale saranno organizzati in modo da consentire la contemporanea presenza sia sei produttori di know-how (grandi aziende, leader scientifici, ecc.) che dei clienti dell'Unità di Business (PMI, PA,, ecc.) in modo da raffrontare lo stato degli sviluppi tecnologici con le aspettative e le necessità dei clienti.

I gruppi di lavoro a carattere tematico dovranno invece essere costituiti da personalità in grado di avere visuali temporali di natura fortemente prospettica, quali scienziati e professionisti di spicco.

## 4.2 Struttura Organizzativa

La struttura organizzativa sarà costituita da un nucleo interno (in colore verde nella Figura ) e da risorse esterne legate da accordi di collaborazione. In particolare dovranno essere individuati gli esperti che comporranno la Struttura degli Esperti e i professionisti o le società di consulenza che completeranno le risorse (Collaborazioni Esterne).

**Figura 13** Struttura Organizzativa di Scentec



Source: NV - 2002  
PS4/06

In accordo con le opportunità individuate nell'analisi del mercato si ritiene che la struttura organizzativa possa maturare nell'arco di 2-3-anni e che possa quindi raggiungere al terzo anno le 16 unità interne. Successivi sviluppi potranno più prudentemente essere serviti con una più ampia base di collaborazione esterna (vedi anche la **Errore. L'origine riferimento non è stata trovata.**).



L'attività di marketing, che è fondamentale per il successo dell'iniziativa, è svolta, sul piano relazionale dal Manager e dai Consulenti Senior, mentre per quanto riguarda la vendita di prodotti "documentazione" con opportune azioni di direct marketing e di web marketing organizzate dall'unità Gestione Documentazione. Un importante contributo di marketing si ritiene possa essere dato sui clienti "Amici" dall'attività dei Gruppi di lavoro (settoriali e tematici).

**Figura 14 Crescita della struttura organizzativa di Scentec**

<b>Anni</b>	<b>1°</b>	<b>2°</b>	<b>3°</b>
Manager	1/2	1	1
Consulente Senior	1/2	1	2
Consulente	1/2	3	2
Consulente Associato	1/2	2	3
Ricercatori	2	3	4
Collaboratori Esterni	2	2	3
<b>Totale Risorse Umane</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>15</b>

#### 4.3 Accordi Strategici

Sono previsti accordi strategici di tre tipologie:

- Istituzioni italiane di grande prestigio (in gran parte presenti nella compagine dei Partner Istituzionali di Centro Atena)
- Istituzioni estere di grande prestigio (MIT, UC Berkeley, ecc.)
- Società di consulenza locali intese come system partner/canale commerciale



## 5. Piano Esecutivo

- 1 Identificare i clienti prospettici: società di consulenza ed enti
- 2 Lanciare un'indagine sulla domanda di informazione di scenario presso i clienti potenziali di Scentec
- 3 Preparare il Budget Commerciale 2003-2004
- 4 Utilizzare quotidiani e riviste scientifiche e di settore per promuovere l'attività di Scentec
- 5 Introdurre sul portale [ww.elazio.it](http://ww.elazio.it) e sul portale Filas una presenza di Scentec
- 6 Organizzare convegni e seminari per promuovere sia la conoscenza di Scentec sia per reclutare membri del network di esperti e personale per lo svolgimento delle attività di Scentec
- 7 Reclutare il personale come da Figura .
- 8 Definire la rete di esperti esterni
- 9 Definire gli accordi con i fornitori di informazione primaria
- 10 Valutare gli investimenti necessari per la struttura del sistema informativo
- 11 Raccogliere le offerte per la realizzazione della struttura informativa
- 12 Predisporre gli spazi per ospitare l'organizzazione



## 6. Piano operativo per primi 12 mesi

Nei primi dodici mesi si presume di arrivare ad una sufficiente operatività di questa UB; i passi essenziali, di seguito brevemente descritti, riguardano: la realizzazione della struttura fisica dell'osservatorio, la costituzione dei panels tematici, lo sviluppo dell'infrastruttura telematica per l'interrogazione dei componenti dei panels stessi, l'avvio dei primi servizi commerciali, il rilascio dei primi rapporti periodici. I tempi previsti sono quelli indicati nella tabella seguente.

Attività	Tempo in mesi											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costituzione dell'osservatorio	■	■	■									
Panels tematici	■	■	■	■	■	■	■					
Infrastruttura per Delphi	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
Erogazione servizi commerciali	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Rilascio rapporti	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

### 6.1 Costituzione dell'osservatorio

Si prevede di realizzare nei primi tre mesi la struttura dell'osservatorio, formata essenzialmente da un piccolo nucleo centrale di pochi specialisti, in grado di coordinare e sistematizzare le informazioni, le analisi e le opinioni inerenti le singole tecnologie o settori tecnologici, e da una rete di relazioni telematiche con i centri di ricerca e sviluppo più accreditati sul piano internazionale. Essenziale per una realizzazione veloce del nucleo centrale è la collaborazione con le università e gli enti nazionali di ricerca.

### 6.2 Panels tematici

Oltre che dall'analisi delle informazioni istituzionali, contenute nelle pubblicazioni specializzate e nei siti web dei diversi operatori, il processo di previsione e valutazione tecnologica si svolgerà tramite consultazioni diffuse sia del mondo della ricerca e della produzione che di quello degli utenti: il metodo si basa sulla costituzione di un insieme di gruppi di lavoro (panels) – sia di carattere generale (settoriale) che tematico (relativi ai singoli clusters tecnologici) – gestiti con il metodo Delphi.

Per quanto riguarda i panels di carattere settoriale, sarà necessario organizzarli in modo tale da consentire la contemporanea presenza sia dei produttori di know-how (grandi aziende, leaders scientifici) che degli utenti (PMI, amministrazioni pubbliche, etc.), in modo da raffrontare lo stato degli sviluppi tecnologici con le aspettative e le necessità degli utenti. In un quadro nel quale sarà di importanza



sostanziale generare la capacità di seguire e prevedere lo sviluppo di singoli settori tecnologici nonché di intuire le possibili interconnessioni tra questi, sarà indispensabile sviluppare un set di descrittori tecnologici il più possibile omogeneo per i diversi settori sotto osservazione.

Quanto ai panels di carattere tematico (microelettronica e materiali, telecomunicazioni, software, multimedialità, intelligenza artificiale, etc.), che dovranno sviluppare previsioni tecnologiche di carattere più specifico, saranno prevedibilmente costituiti da scienziati e professionisti di spicco, da personalità, cioè, in grado di avere visuali temporali di natura fortemente prospettica.

Sarà, quindi, indispensabile che la struttura si doti immediatamente di una banca-dati delle personalità con le competenze adeguate all'insieme dei gruppi di lavoro da costituire (professori universitari, ricercatori pubblici e privati, managers d'azienda, amministratori pubblici, etc.).

Il tempo previsto per la formalizzazione della prima rete di panels è di sei mesi. Anche se questa è una fase intermedia per l'avvio della UB, è però molto importante perché, se ben attuata, può fare del Centro un punto nodale ed ampiamente visibile di un significativo sistema di relazioni tecnico-scientifiche, utilizzabili a supporto di tutte le altre funzioni.

### **6.3 Infrastruttura Delphi**

Parallelamente alle altre fasi si svilupperà la struttura telematica necessaria al supporto delle analisi Delphi. Come è noto, infatti, il metodo richiede che le consultazioni tra i componenti dei singoli gruppi avvengano, in successive tornate, in modo che essi non interagiscano mai direttamente. Con questa realizzazione l'UB acquisirà tutte le funzionalità necessarie.

### **6.4 Servizi commerciali**

L'erogazione dei primi servizi commerciali è prevista a partire dal nono mese dall'inizio delle attività. I primi clienti saranno reperiti attraverso una serie di azioni promozionali, basate sia su partnerships ed accordi con istituzioni italiane ed estere di grande prestigio, sia sull'organizzazione di eventi (convegni, seminari, workshop) finalizzati a diffondere la conoscenza di Scentec e dei suoi prodotti, sia infine su una accurata politica politica di prezzo. Questa fase riguarderà essenzialmente prodotti realizzati ad hoc.

### **6.5 Rilascio rapporti**

A circa un anno dall'inizio delle attività è prevedibile il rilascio dei primi prodotti di serie, consistenti essenzialmente in pubblicazioni periodiche settoriali a carattere riservato contenenti precise indicazioni su possibili sviluppi di business legati all'innovazione.



## 7. Budget

### Investimenti

Per quanto attiene gli investimenti, sulla base delle specifiche progettuali, le stime sono le seguenti.

Voce	Anno1	Anno 2	Anno 3	Totale
Adeguamento sede	€ 50.000,00	€ 10.000,00	€ 5.000,00	€ 65.000,00
Mobili e arredi	€ 30.000,00	€ 10.000,00	€ 10.000,00	€ 50.000,00
Infrastrutture Hardware	€ 120.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 180.000,00
Tecnologie & Software	€ 70.000,00	€ 35.000,00	€ 20.000,00	€ 125.000,00
<b>Totale</b>	<b>€ 270.000,00</b>	<b>€ 85.000,00</b>	<b>€ 65.000,00</b>	<b>€ 420.000,00</b>

### Costi

Voce	Anno1	Anno 2	Anno 3	Totale
Utenze	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 90.000,00
Costo del Lavoro	€ 100.000,00	€ 400.000,00	€ 600.000,00	€ 1.100.000,00
Consulenze	€ 100.000,00	€ 150.000,00	€ 200.000,00	€ 450.000,00
Location	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 30.000,00	€ 90.000,00
Manutenzioni	€ 2.000,00	€ 50.000,00	€ 10.000,00	€ 62.000,00
Promozione	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 50.000,00	€ 150.000,00
Banche dati	€ 50.000,00	€ 150.000,00	€ 200.000,00	€ 400.000,00
Viaggi e Missioni	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 75.000,00
Materiali di consumo	€ 5.000,00	€ 25.000,00	€ 25.000,00	€ 55.000,00
<b>Totale</b>	<b>€ 392.000,00</b>	<b>€ 910.000,00</b>	<b>€ 1.170.000,00</b>	<b>€ 2.472.000,00</b>

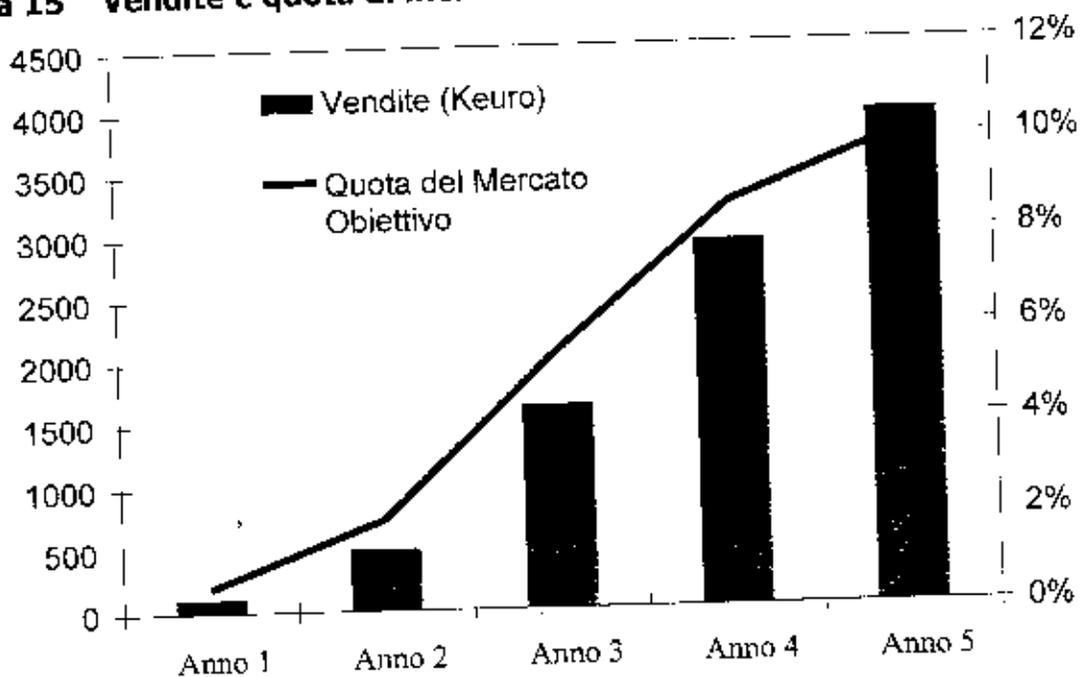
**Ricavi**

Le ipotesi di ricavi, basate sulla stima della vendita dei prodotti, sono le seguenti:

Voce	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Scenari triennali	1	7	10
Scenari di mercato	0	2	5
Report trimestrali	3	8	10
Studi su commissione	0	1	2
<b>Totale Ricavi</b>	<b>150.000</b>	<b>500.000</b>	<b>1.200.000</b>

**Vendite e quota di mercato BU1**

**Figura 15** Vendite e quota di mercato di Scentec



Source: Centro Atena - 2002  
PSA019

**Risultato**

Voce	Anno1	Anno 2	Anno 3
Ricavi	€ 150.000,00	€ 500.000,00	€ 1.200.000,00
Costi	€ 392.000,00	€ 910.000,00	€ 1.170.000,00
<b>EBTDA</b>	<b>-€ 242.000,00</b>	<b>-€ 410.000,00</b>	<b>€ 30.000,00</b>

**Fabbisogno Finanziario e Fonti**

Voce	Anno1	Anno 2	Anno 3
<b>Fabbisogno</b>	<b>€ 512.000,00</b>	<b>€ 495.000,00</b>	<b>€ 35.000,00</b>
<b>Fonti</b>	<b>€ 512.000,00</b>	<b>€ 495.000,00</b>	<b>€ 35.000,00</b>
Contributi Centro Atena	€ 412.000,00	€ 295.000,00	€ -
Contributi Partner	€ 100.000,00	€ 200.000,00	€ 35.000,00



# **PITT**

CENTRO REGIONALE DI  
TRASFERIMENTO DELLA TECNOLOGIA  
E DELLA PROPRIETÀ INDUSTRIALE

**Centro Atena**



## PITT

### 1. Scenario

Il legame tra innovazione, produttività e crescita economica è ormai divenuto uno degli elementi centrali nella definizione delle politiche di sviluppo. Ciò ha prodotto due conseguenze. Da un lato, molti Paesi avanzati hanno rafforzato l'investimento pubblico nella ricerca (si sono registrati negli ultimi quaranta anni in Europa, investimenti in ricerca fino a 3% del PIL annuo).

Dall'altro, si è cercato di valorizzare al massimo tale investimento, con una serie di azioni volte a rendere più efficaci i processi innovativi e, in particolare, a migliorare il trasferimento della conoscenza dai laboratori alla produzione.

La necessità di promuovere il trasferimento dell'innovazione tecnologica dal mondo della Ricerca a quello dell'Industria si è fatta perciò sempre più pressante, soprattutto in questi ultimi dieci anni, in cui si è andata affermando la globalizzazione dei mercati.

A causa della complessità tecnologica dei prodotti e degli elevati rischi finanziari, in molti settori la competizione tra le imprese inizia molto prima che il prodotto venga immesso sul mercato. Già nelle prime fasi di sviluppo di un nuovo prodotto le imprese cercano alleati, realizzano accordi con altre imprese e, quando possibile, anche con i clienti, in modo da assicurarsi le risorse finanziarie e tecnologiche nonché una domanda sufficiente per il lancio del programma. Da ciò discende che le imprese non possono competere contando esclusivamente sulle risorse interne, ma che la loro capacità competitiva va sostenuta creando le condizioni e le opportunità economiche e tecnologiche affinché le imprese in generale, ed in particolare quelle di piccole e medie dimensioni, siano in grado di acquisire e sviluppare le risorse per competere in un mercato divenuto sempre più globale.

Nei settori ad alta tecnologia, in particolare, la grande complessità dei prodotti richiede conoscenze tecnologiche che superano i confini della singola impresa. Per questo si è andata consolidando una tendenza che vede molte imprese focalizzate solo sulle aree in cui dispongono di un adeguato livello di competenze, raggiungendo così elevati livelli di specializzazione tecnologica.

L'Italia, in questo settore presenta un gap, rispetto ai principali competitori, sia in termini di entità degli investimenti, che in capacità di promuovere innovazione e trasferire al contempo conoscenze e ricerche.

Per un Paese come il nostro, in cui non sono prevedibili nel medio periodo



consistenti incrementi delle risorse dedicate alle attività di R&S, è molto importante sfruttare al massimo tutte le possibilità di utilizzare a fini produttivi il know-how scientifico e tecnologico generato dall'Università e dagli Enti di Ricerca.

Ciò è tanto più vero per la regione Lazio che, come si è già più volte osservato, è particolarmente ricca di consolidate strutture di ricerca e di promettenti, pur se piccole, realtà imprenditoriali.

La scarsa diffusione della cultura della Proprietà Industriale (PI) e del Trasferimento della Tecnologia (TT) e l'insufficiente ricorso agli strumenti di tutela (brevetto per invenzione e modello industriale, marchio e copyright) nelle imprese laziali è oramai dato accertato.

Affinchè il Lazio possa partecipare attivamente a questi sviluppi, si dovrà dotare di un punto di riferimento, di una "cabina di regia" capace di trasferire conoscenze ed esperienze al mondo delle imprese, cogliendone le esigenze, i rischi e le potenzialità dell'introduzione dell'innovazione tecnologica.

Ne consegue la necessità di attivare uno scambio costante di esperienze tra i ricercatori dell'industria; l'ampliamento dei canali di informazione del settore e, infine, l'accreditamento della ricerca industriale come fattore decisivo dello sviluppo tecnologico e produttivo della nostra Regione.



## 2. Obiettivi

Il "Centro Regionale di trasferimento della tecnologia e della proprietà industriale" (PITT) del Centro Atena si propone l'obiettivo di diventare la cabina di regia della regione Lazio con una serie di obiettivi, quali:

- ❖ informare, assistere e guidare le PMI nella ricerca di nuove soluzioni tecnologiche
- ❖ individuare e valorizzare i risultati della ricerca, sia di quella applicata che di quella altamente sperimentale, legata perciò a grandi progetti innovativi di grande respiro economico e sociale, atti a stimolare il processo di crescita del Sistema Lazio
- ❖ supportare ed incoraggiare la creazione di spin-off da ricerca in favore delle imprese laziali

Strumento principale per il raggiungimento di tale obiettivo è la creazione di un dialogo costante e un confronto delle aziende stesse con il mondo della ricerca: le strutture, gli strumenti, le innovazioni, le risorse umane e le imprese sono già disponibili; si tratta semplicemente di iniziare attività di mobilitazione e messa in rete in un'ottica più ampia di gestione di informazione e conoscenze e perciò di accrescimento di competitività del sistema produttivo.

PITT sarà volto ad incoraggiare lo scambio di conoscenze, di persone e di innovazioni tecnologiche al fine di favorire il progresso socio-economico e lo sviluppo imprenditoriale della regione.

Il progetto rappresenterà una base solida per le attività di trasferimento tecnologico, la creazione di spin-off e di imprese innovative attraverso lo scambio tra diversi gruppi e/o singoli ricercatori con imprese laziali. Fornirà inoltre sostegno a grandi progetti innovativi per l'ottenimento di una maggiore qualificazione a livello internazionale della ricerca del Lazio.

Punto nevralgico di tutte le attività del Centro Atena, il PITT sarà l'organismo atto a stimolare il trasferimento di innovazioni tecnologiche e conoscenze e il consolidamento delle capacità di RST del Sistema Lazio.



Più dettagliatamente, il PITT intende:

- fornire alle imprese assistenza ad ampio raggio e strumenti di condivisione delle informazioni e delle iniziative esistenti
- sistematizzare la divulgazione dei risultati tecnico-scientifici ottenuti dalla ricerca attraverso la creazione e l'aggiornamento di un database specializzato
- stimolare e supportare la cooperazione intra-settoriale tra gli attori della ricerca industriale
- sostenere, anche attraverso la messa a disposizione di risorse finanziarie, la R&S altamente innovativa, l'acquisizione di brevetti e know-how esistenti su settori trainanti e di maggiore interesse per lo sviluppo del sistema locale
- promuovere la creazione di spin-off e di imprese innovative
- organizzare un programma di promozione e comunicazione dei migliori risultati del progetto attraverso pubblicazioni, mostre ed esposizioni, siti internet, road show, attività di ufficio stampa, merchandising.

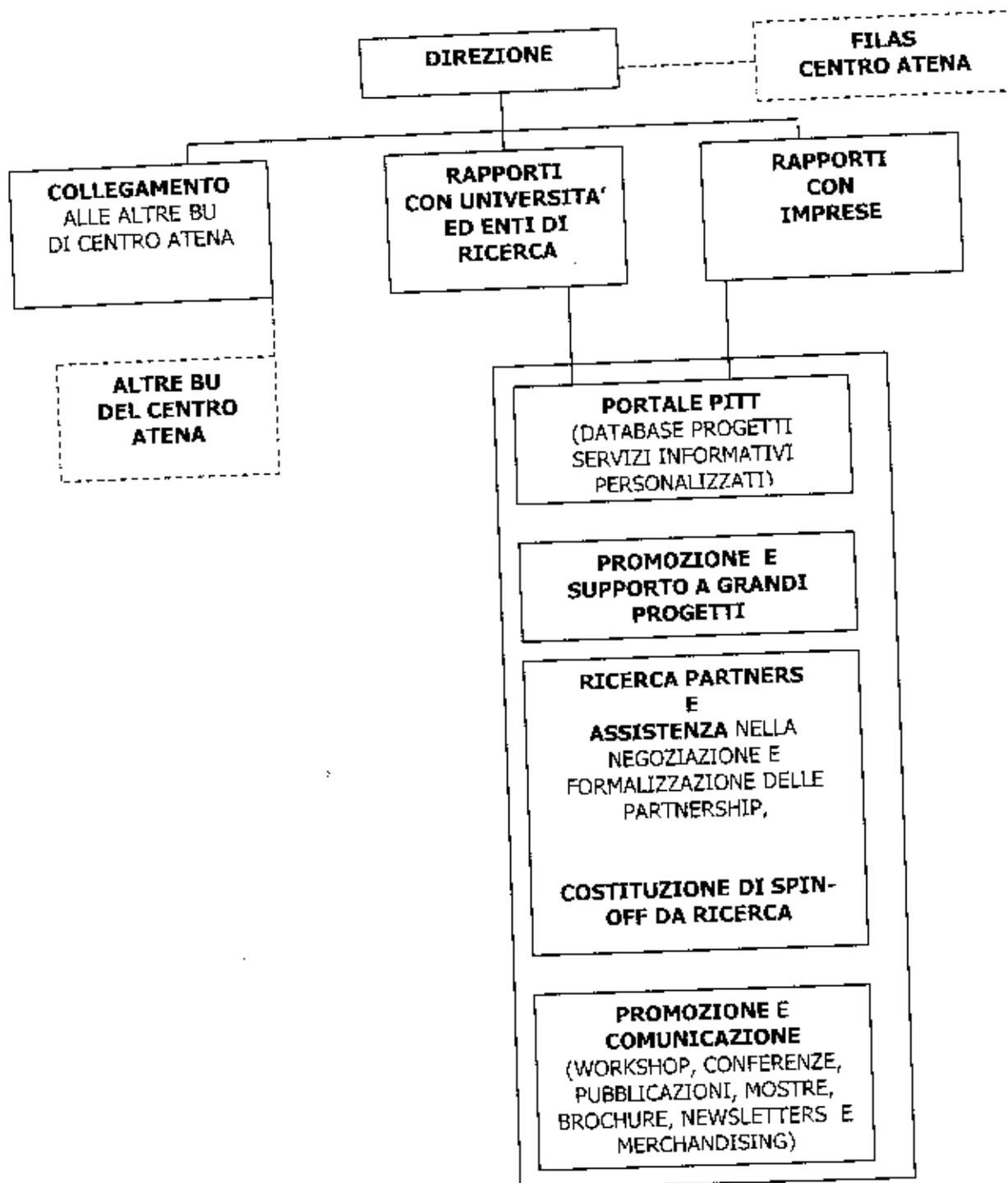
A tale proposito, il progetto PITT lavorerà in stretto contatto con la BU SCENTEC nell'esaminare le opportunità per i prodotti innovativi e lo sviluppo di nuovi mercati, attraverso l'elaborazione e la messa in rete di studi ed elaborazione statistiche sulle caratteristiche della ricerca e sviluppo regionale e non, sull'organizzazione di Convegni, Seminari, e Forum su temi di attualità gestionali, finanziamenti e politiche di ricerca e innovazione.

Al fine di ottimizzare lo scambio di informazioni fra le imprese e gli enti di ricerca, il PITT realizzerà e promuoverà un sito web specializzato che fornirà notizie aggiornate in tempo reale, un elenco dettagliato delle tecnologie innovative di interesse particolare per le imprese e una serie di servizi informativi personalizzati alle imprese particolarmente interessate ad acquisire know-how e tecnologie avanzate.

Oltre a ciò, si organizzerà su base quadrimestrale una serie di eventi e workshop tematici di approfondimento, con l'obiettivo di favorire lo scambio di esperienze e di stimolare potenziali accordi di collaborazione tra imprese e centri di ricerca.

In aggiunta alla assistenza nella negoziazione e conclusione di accordi e partnership, e di creazione di nuove imprese, il PITT offrirà anche servizi di finanza innovativa a supporto delle attività di sfruttamento di trasferimento tecnologico e di sfruttamento di brevetti, rendendo disponibili specifiche risorse finanziarie.

### 3. Modello Organizzativo





#### 4. Budget

Il PITT adotterà una strategia di raccolta di risorse finanziarie miste: sia da enti pubblici (Regione, Ministeri, Università ed Enti di ricerca) che privati (aziende del settore ICT).

E' utile evidenziare che il carattere fortemente innovativo del progetto e dei relativi strumenti informatici utilizzati nell'offerta di servizi di informazione e assistenza online, contengono fortemente i costi della struttura.

Pertanto, i costi annuali per un periodo di tre anni consecutivi, saranno così suddivisi:

#### Fabbisogno Finanziario e Fonti

Voce	Anno 1	Anno 2	Anno 3
<b>Fabbisogno</b>	<b>€ 4.600.000,00</b>	<b>€ 4.600.000,00</b>	<b>€ 4.600.000,00</b>
Struttura	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00
Spin-off da ricerca	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00
Grandi progetti	€ 4.000.000,00	€ 4.000.000,00	€ 4.000.000,00
<b>Fonti</b>	<b>€ 4.600.000,00</b>	<b>€ 4.600.000,00</b>	<b>€ 4.600.000,00</b>
Contributi Centro Atena	€ 2.600.000,00	€ 2.600.000,00	€ 2.600.000,00
Contributi Partner	€ 2.000.000,00	€ 2.000.000,00	€ 2.000.000,00

Per il settore **Progetti innovativi per PMI e trasferimento tecnologico** si prevede l'emissione periodica di appositi bandi che attivino risorse sinergiche sul territorio da parte di Enti o Istituzioni con finalità analoghe a quelle del Centro Atena.



# Connect

**Marketing e Servizi per lo sviluppo del  
Commercio elettronico di Filiera**

CENTRO ATENA



## CONNECT

### 1. Premessa

Non è possibile interrogarsi sul futuro di Internet, sul futuro dell'economia e delle imprese, sul futuro del commercio nazionale e internazionale senza parlare di marketplace, quella sorta di portali on-line con funzioni di compravendita rivolti agli operatori professionali. Non è possibile perché i marketplace (o meglio gli e-marketplace) rappresentano la risposta telematica del principale servizio che le aziende chiedono, ossia quello di aprirsi un varco sulla rete senza eccessi di rischi e con l'appoggio di una struttura affidabile.

La posta in gioco quindi è alta e può incidere fortemente sui fatturati e le strategie aziendali, se sono vere le previsioni di **Forrester Research**, secondo le quali entro il 2004 circa la metà dei 2700 miliardi di dollari in cui è valutato il commercio B2B negli Stati Uniti transiterà attraverso gli e-marketplace.

Forse proprio per questo l'efficacia operativa delle piazze virtuali di natura business stenta ancora ad esprimersi al meglio e l'attività concreta di acquisti e vendite tramite il portale non è ancora affatto decollata. Anzi, appare sempre stantia.

I dati sono abbastanza noti, solo il 3-4% delle aziende in Italia utilizza il marketplace e meno del 10% sa cos'è.

L'analisi di scenario induce inoltre ad una opportuna differenziazione fra i vortal (portali verticali) e gli e-marketplace veri e propri, che per propria vocazione, in quanto piazze virtuali di incontro fra buyer e seller, possono anche accorpate e gestire diversi vortal o business communities, e garantirne quindi le transazioni anche in senso inter e intra-settoriale. Inoltre, solo su una piazza B2B aperta e condivisibile è possibile effettuare scambi commerciali, mentre i portali ammettono solo uno scambio di informazioni all'interno di una determinata business community ed eventualmente la possibilità di un accesso diretto a un e-marketplace per rendere possibile la transazione.

Il quadro è abbastanza vivace e allo stesso tempo attendista. Le stesse imprese non appaiono ancora del tutto preparate ad affrontare adeguatamente le nuove sfide, se pensiamo che solo il 20% gestisce i rapporti con i propri fornitori attraverso EDI e meno del 15% utilizza un sistema ERP e se consideriamo, altresì, che in questa fase preferiscono utilizzare diversi e-marketplace contemporaneamente, riservandosi di sceglierne uno quando appariranno chiari i vantaggi.

E se le aziende stanno ancora cercando una via utile al loro business, se i vortal sono alla ricerca di strumenti che aumentino la massa critica dei propri aderenti, si



è affermata come raramente in passato la strategicità del ruolo delle associazioni di categoria, impegnate su più fronti a migliorare gli scambi, sviluppare i mercati di sbocco, creare condizioni sempre più favorevoli di e-procurement.



## 2. L'indagine

Sfruttando la Rete di Marketing della Divisione Progetto Speciali di Filas, attiva attraverso la comunità elazio.it ed altre iniziative sulla PMI regionale, abbiamo somministrato una query form ad un campione di imprese ed è emerso quanto segue:

Campione aziende	500	100%
Credono nell' e-commerce	350	70%
Aderiscono a e-community (elazio.it)	500	100%
Aderiscono ad altre e-community	030	6%
Hanno stanziato risorse per e-comm	050	10%
Credono in iniziativa singola	043	9%
Credono in iniziativa di gruppo	457	91%

Alla domanda ...

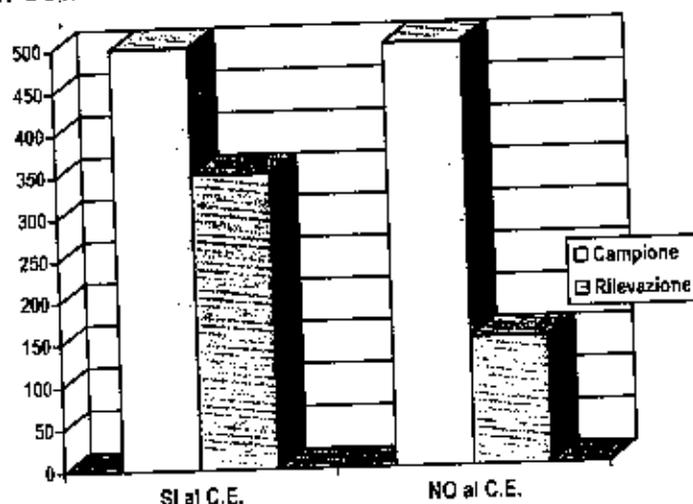
"come vedrebbe una iniziativa ..... (sommatoria descrizione)..."

Il campione ha risposto

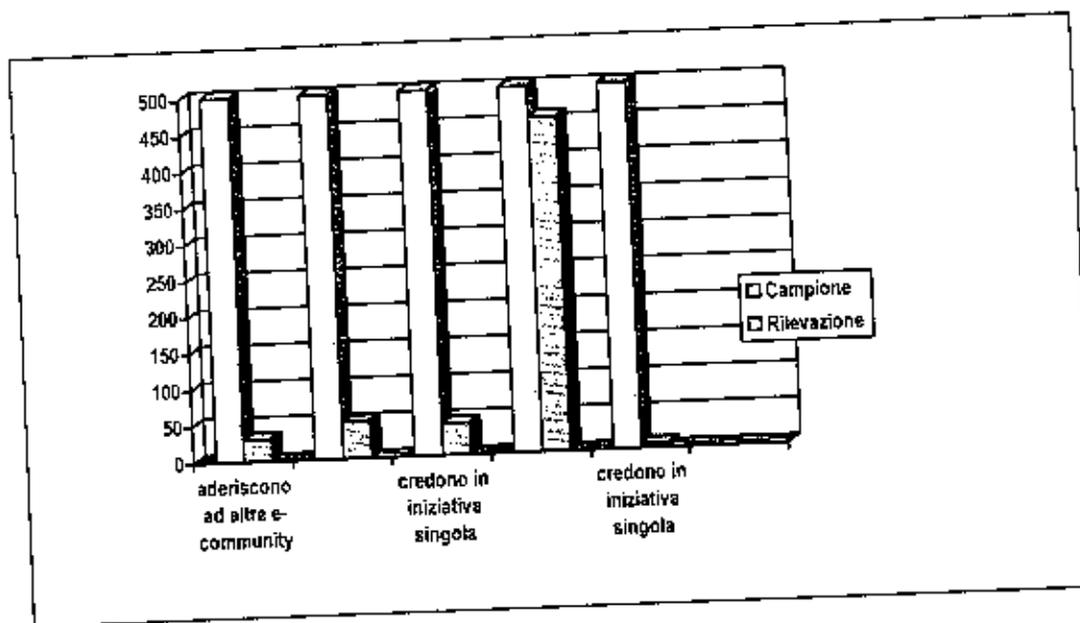
Favorevolmente	>>>	72%
Dipende dalla realizzazione	>>>	24%
Non interessante	>>>	4%
Fra le risposte "non interessante"		

Perché pubblica	>>>	87%
Altro	>>>	13%

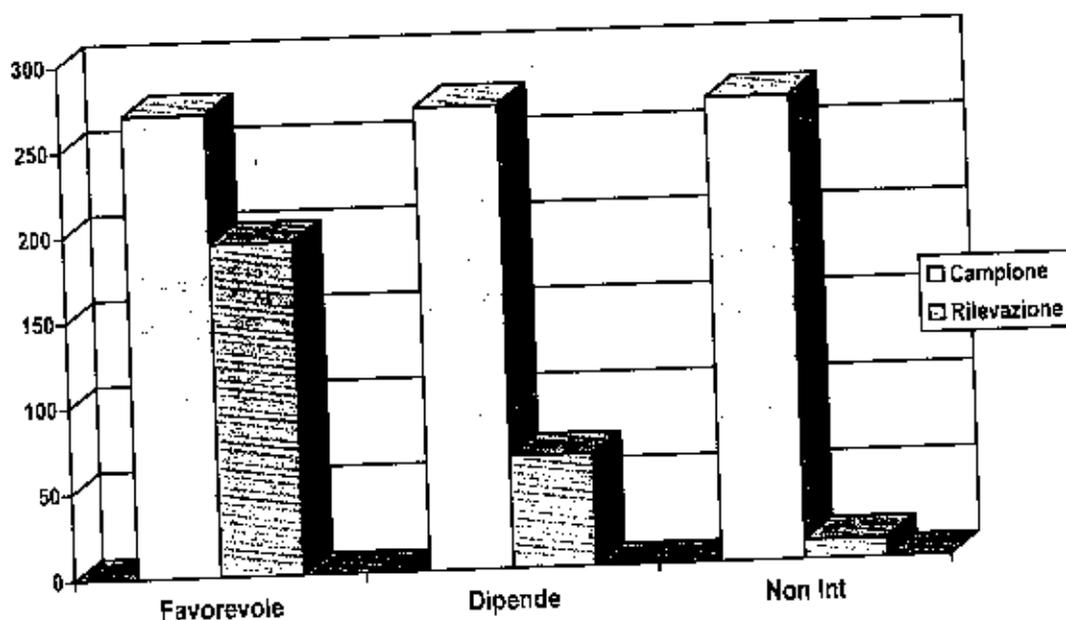
**Rilevamento sul convincimento dell'importanza del commercio elettronico**



### Rilevamento esigenze finanziarie per i progetti rilevati sul campione



### Accoglimento dell'ipotesi progettuale sul campione con progetti web "nel cassetto"





### 3. Visione

MUTUANDO LE TERMINOLOGIE TIPICHE DELLA NET-ECONOMY DEFINIREMO TALE STRUTTURA  
**CONNECT: MARKETING E SERVIZI PER LO SVILUPPO DEL COMMERCIO ELETTRONICO DI FILIERA**

Al fine di valutare l'efficacia di un e-marketplace, l'analisi si prefigge l'obiettivo di classificarne le varie tipologie approfondendone il modello di business, le modalità degli scambi, il revenue model. Tipico dell' e-marketplace è l'offerta di vari servizi, spesso gratuiti, che consistono nella Community (notizie, informazioni) nel Service (incontri, confronti delle proposte), fino all'Exchange puro (transazioni commerciali, negoziazioni).

E' interessante notare come in Italia le piccole e medie imprese sono i maggiori fruitori dei marketplace.

Il dato, in controtendenza rispetto allo scenario estero, in cui i marketplace digitali sono utilizzati soltanto dalle grandi imprese, emerge da una mappatura della realtà italiana realizzata da **I-Lab**, il centro di ricerca sull'economia digitale dell'**Università Bocconi** di Milano.

Secondo la ricerca, infatti, l'80% delle aziende utenti dei 33 marketplace digitali censiti è costituito da realtà con meno di 100 dipendenti. La metà di queste, inoltre, ha una forza lavoro rappresentata da meno di 20 dipendenti. Il 15% dei clienti di marketplace appartiene alla classe 100-250 dipendenti e solo il 5% ne ha di più.

I clienti che, oltre a iscriversi utilizzano concretamente i marketplace, sono il 44%. Il "premio fedeltà" va ai marketplace verticali (il 52% degli iscritti utilizza il servizio), mentre su quelli orizzontali risulta fidelizzato il 26% dell'utenza effettiva. La quota scende di poco, se si considerano i clienti che utilizzano i servizi dei marketplace più di una volta.

Particolarmente forte è inoltre risultato il fenomeno del cosiddetto "marriage broker", ossia l'utilizzo dei marketplace legato alla raccolta di informazioni piuttosto che alla conclusione di transazioni.

Le aziende che li utilizzano, infatti, concludono on line solo il 26% delle transazioni. Gli scambi commerciali, per quanto esigui, rappresentano la fonte principale di introiti dei marketplace (il 43%), ma restano legati alla varietà dell'offerta di servizi. Un portafoglio servizi più ricco, infatti, aumenterebbe la probabilità che l'utente concluda.

La gran parte dei marketplace è nata non per effettive esigenze dell'industria, ma per la volontà di trovare sbocchi all'offerta di prodotti e servizi delle dot-com.



Concluso il momento della speculazione, molte strutture si sono trovate in grosse crisi finanziarie: in particolare i marketplace indipendenti, quelli privi di una focalizzazione verticale o di una nicchia di riferimento. Il settore più sovraffollato è quello dei trasporti e della logistica, mentre il settore automobilistico, con "soli" 17 marketplace, offre ancora buone opportunità di posizionamento.

I marketplace consortili, quelli fondati da una pluralità di aziende che si ripropongono di usarne i servizi per ottimizzare il proprio business (il principale esempio è Covisint), generalmente poggiano su solide basi finanziarie. Da un punto di vista operativo, rischiano di essere ostacolati da conflitti tra soci fondatori, spesso numerosi (in Transora sono cinquanta e in Covisint sono solo tre, l'obiettivo, dunque, deve essere "catalizzare i progetti dei soci fondatori e integrare i servizi richiesti dall'industria in cui operano". Il terzo tipo di marketplace, quello privato (cioè creato da singole aziende per le proprie esigenze di relazione con fornitori e clienti), secondo la ricerca costituisce una minaccia per le altre due categorie. Queste iniziative, infatti, "potrebbero consumare le risorse destinate a confluire nelle strutture indipendenti e consortili". Tra le aziende maggiormente beneficiate dall'arrivo degli e-marketplace figurano le medie imprese, che avendo già visto le mosse dei leader di mercato, ora possono sviluppare le proprie strategie senza cadere negli stessi errori.



## 4. L'Idea

Cosa serve ad una filiera di imprese che non sono adeguatamente attrezzate, o per nulla attrezzate per il commercio elettronico?

### Marketing

► Filiera:

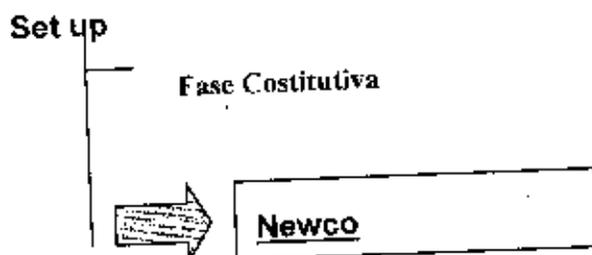
Individuazione  
Analisi delle esigenze  
Progettazione di massima  
Aggregazione players  
Progettazione strumenti

### Finanza e consulenza

► Progetto:

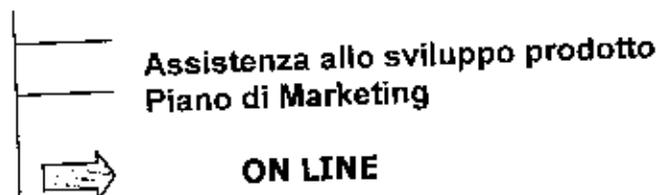
Business Plan  
Ricerca Partner / Fornitori  
Capitale di rischio  
Finanza Agevolata  
Contributi

### Advisoring



### Project Management

Newco





L'idea che ha generato il progetto Connect è quella di rispondere a questa esigenza, propria delle PMI nella definizione e realizzazione di progetti di Market Place di Filiera.

Tutta l'attività di Connect dovrà avvenire su stimolo, in collaborazione e sinergia con le Associazioni di categoria e il sistema di Rappresentanza delle Imprese.

Il risultato dell'unità operativa Connect sarà la creazione di almeno tre Marketplace di filiera ogni anno, gestiti da una o più società. Ad esse il Centro Atena garantirà il necessario supporto logistico e finanziario.

## 5. Il Modello di Business

La definizione dell'attività di **Connect** potrebbe essere la seguente:

Centro Regionale per lo sviluppo del Commercio Elettronico di Filiera

Il target di **Connect** potrebbe essere il seguente:

- PMI raggruppate per Associazioni
- PMI raggruppate per Filiera

La mission di Connect sarà:

**Fornire a PMI raggruppate:**

- Individuazione delle Filiere
- Analisi delle esigenze
- Progettazione di massima
- Aggregazione Players
- Progettazione strumenti
- Business Plan
- Ricerca Partner (Partecipazione a NewCo)
- Fonti di finanziamento
- Fase Costitutiva
- Ass.za Sviluppo Prodotto
- Piano di Marketing
- Assistenza Start Up

Il modello di business, basato su una forte interazione pubblico-privato, vedrà la nascita di "società di gestione" che realizzeranno e gestiranno i market place di filiera.

Per quanto concerne le attività di **Finanza** queste verranno erogate dagli uffici di Filas spa

Connect opererà in stretta sinergia con le strutture della rete Regionale facenti capo all'Agenzia Sviluppo Lazio oltre all'intero sistema di rappresentatività delle PMI.



## 6. Budget Unità Centrale

### 6.1 Investimenti Strutturali

Server	1
Rete locale	1
Client	5
Stampanti	3
Telefax	1
Tecnologie multimediali per presentazioni	1
Arredi e complementi	vari
<b>Investimenti necessari</b>	<b>78.000</b>

euro

### 6.2 Investimenti in attrezzatura-impiantistica

Climatizzazione	
Impianti elettrici, dati, telefonici	
Centralino telefonico	
Copier	
<b>Investimenti necessari</b>	<b>35.000</b>

euro

### 6.3 Investimenti Software

Software per office automation	
Software per marketing	
<b>Investimenti necessari</b>	<b>20.000</b>

euro

### 6.4 Investimenti – Riepilogo

Strutturali	78.000
Attrezzatura-impiantistica	35.000
Software	20.000
<b>Investimenti necessari</b>	<b>133.000</b>

euro



## 6.5 Piano Risorse Umane

Direzione	1
Senior	1
Junior	1
Assistente	1

## 6.6 Costi di gestione

Voce di costo	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Locazione	30.000	30.000	30.000
Utenze (incluse connessioni)	15.000	15.000	15.000
RU	150.000	150.000	150.000
Assicurazioni, Manutenzioni, Varie	15.000	15.000	15.000
Promozione, comunicazione	100.000	100.000	100.000
Consulenze esterne	100.000	100.000	100.000
<b>Totale costi annuali di gestione</b>	<b>410.000</b>	<b>410.000</b>	<b>410.000</b>

Totali costi annuali	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Costi di Gestione	410.000	410.000	410.000
<b>Ammortamenti *</b>	26.600	26.600	26.600
* Ammortamenti calcolati su cinque anni			
<b>Totale costi annuali</b>	<b>436.600</b>	<b>436.600</b>	<b>436.600</b>

**Connect, oltre ad offrire assistenza tecnica, supporterà le imprese nel reperimento di fondi destinati al conseguimento degli obiettivi di creazione e sviluppo di market-place di Filiera.**

Tali fondi possono essere come di seguito schematizzati:

- Capitale di rischio (i.e. L.2/85 gestita da Filas, Fondi privati, fondi CA)
- Contributi per la progettazione, realizzazione (i.e. L. 23/86 gestita da Filas, VI programma quadro, E-Europe, fondi CA)
- Contributi al funzionamento (i.e. Finanziamenti Ministero Industria destinati allo sviluppo dell'E-Commerce, fondi CA)

## 6.7 Ricavi

**Ricavi da servizi di marketing** Ipotesi di erogazione di servizi di web marketing alle Newco durante il funzionamento  
Ipotesi di erogazione di servizi di web marketing ad altre imprese ed istituzioni

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
<b>Ricavi</b>	<b>100.000</b>	<b>250.000</b>	<b>300.000</b>

## 6.8 Risultato – stima su base annuale

	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Totale Costi	410.000	410.000	410.000
Totale Ricavi	100.000	250.000	300.000
Risultato Operativo	(310.000)	(160.000)	(110.000)
Ammortamenti	26.600	26.600	26.600
Risultato (stima)	(336.600)	(186.600)	(136.600)



## 6.9 Fabbisogno e Fonti di finanziamento

Fabbisogno Unità Centrale	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Risultato operativo	(310.000)	(160.000)	(110.000)
Investimenti	(133.000)	0	0
Fabbisogno	443.000	160.000	110.000
Mezzi propri	0	0	0
Contributi Centro Atena	443.000	160.000	110.000

## 7. Budget Portali di Filiera

Fabbisogno portali di filiera	Anno 1	Anno 2	Anno 3
Produzione	600.000	600.000	600.000
Disavanzo gestione	450.000	700.000	700.000
<b>Fabbisogno totale</b>	<b>1.050.000</b>	<b>1.300.000</b>	<b>1.300.000</b>
<b>Fonti</b>			
Risorse partner	300.000	300.000	300.000
Altri fondi pubblici (l.r. 23/86, l.r. 2/85)	300.000	300.000	300.000
Fondi Centro Atena	450.000	700.000	700.000
<b>Fonti Totali</b>	<b>1.050.000</b>	<b>1.300.000</b>	<b>1.300.000</b>

## 8. Budget Totale

	I anno	II anno	III anno
<b>Fabbisogno Totale</b>	<b>€ 1.493.000,00</b>	<b>€ 1.460.000,00</b>	<b>€ 1.410.000,00</b>
Fabbisogno Unità Centrale	€ 443.000,00	€ 160.000,00	€ 110.000,00
Fabbisogni portali filiera	€ 1.050.000,00	€ 1.300.000,00	€ 1.300.000,00
<b>Fonti</b>	<b>€ 1.493.000,00</b>	<b>€ 1.460.000,00</b>	<b>€ 1.410.000,00</b>
Contributi Centro Atena	€ 893.000,00	€ 860.000,00	€ 810.000,00
Contributi Partner	€ 300.000,00	€ 300.000,00	€ 300.000,00

