L'ecosistema del TTI della Comunidad Foral de Navarra

Caso di studio

Barcelona, 28/01/2019

SIRIS ACADEMIC

Introduzione **2**
Uno sguardo sulla Navarra 2

Sodena **5**
La struttura organizzativa 5
Governance 6
Strumenti 6
Promozione di imprese altamente innovative 6
Promozione, crescita e consolidamento di aziende esistenti 7
Attrazione di investimenti 8
A chi si rivolge 9
Punti di interesse 9

La valorizzazione presso l'Università di Navarra e il Cima **11**
Valorizzazione della ricerca all'Università di Navarra 11
Uno sguardo al Cima 12
Punti di interesse 13

ADItech Corporación Tecnológica **14**
Governance 15
Attività della Fondazione ADItech 15
A chi si rivolge 15
Punti di interesse 16

CEIN **17**
La struttura organizzativa 17
Governance 17
Strumenti 18
A chi si rivolge 19
Punti di interesse 20

Incontro con referenti attori territoriali pubblici **21**
Incontro con Manuel Ayerdi Olaizola: vicepresidente regionale allo Sviluppo Economico 21
Incontro con Alfonso Carlosena: Rettore de La Universidad Pública de Navarra 21

Considerazioni finali **23**
Allegato 1: Agenda degli incontri 24

Introduzione

Il presente documento raccoglie e sistematizza una serie di informazioni raccolte durante due giorni di incontri e discussioni circa il modello dell'innovazione e del trasferimento tecnologico, presente presso la Comunidad Foral de Navarra.
Le attività di approfondimento, qui riportate, sono promosse da Sviluppo Toscana in accordo con la Direzione "Attività produttive" della Regione Toscana e hanno lo scopo di studiare una selezione di modelli e di pratiche di trasferimento tecnologico e di innovazione di agenzie regionali in Europa, in vista di un processo di riorganizzazione dei centri pubblici di trasferimento tecnologico in Toscana.

Le riunioni si sono tenute durante i giorni del 13 e del 14 Dicembre 2018, e sono stati coadiuvati da SIRIS Academic con il prezioso supporto di SODENA, Agenzia di Sviluppo Regionale di Navarra, nella persona di Luis Goñi Navarro, Direttore dell'Area Strategia Regionale.
Per quanto riguarda la Regione Toscana gli incontri hanno visto la partecipazione del:

- Assessore all'"Attività produttive, al credito, al turismo, al commercio" Ing. Stefano Ciuoffo[1];
- Direttore della Direzione "Attività produttive" Dott. Albino Caporale;
- Dott.ssa Caterina Brizzi della struttura Promozione economica e turistica.

All'attività di approfondimento è stata associata anche un'azione istituzionale da parte dell'Assessore Ciuoffo che ha incontrato il suo omologo presso il Governo Regionale Navarro, l'Assessore al "Desarrollo Económico", Manu Ayerdi Olaizola[2].

Uno sguardo sulla Navarra

La scelta è caduta sulla Navarra poiché rappresenta una comunità composta da 647.554[3] (2018) abitanti che in maniera agile e in poco più di quarant'anni è riuscita a trasformare l'ecosistema produttivo regionale: dal settore agricolo a quello industriale e dei servizi, diventando così una regione competitiva (cfr. Tabella 1).

[1] Per approfondimenti si veda "*Economia, missione in Spagna per l'assessore Ciuoffo*" http://www.toscana-notizie.it/-/economia-missione-in-spagna-per-l-assessore-ciuoffo (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[2] Per approfondimenti si veda "*Responsables de Desarrollo Económico de la región de Toscana se interesan por el Sistema Navarro de Innovación*" https://www.eldiario.es/norte/navarra/ultima_hora/Responsables-Desarrollo-Economico-Toscana-Innovacion_0_846215905.html (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[3] Cfr. Instituto Nacional de Estadistica https://www.ine.es (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).

Tabella 1. I valori del settore produttivo della Navarra: 1960 - 2007

Occupazione per valori percentuali nei settori produttivi	1960 *(%)*	2007 *(%)*
Agricoltura	42,1	4,6
Industria	21,4	24,6
Costruzione	7,6	11,2
Servizi	28,9	59,6

Fonte dati: Los Arcos León, Blas, Evolución de la economía de navarra en el Período 1960-2007, Iura Vasconiae, 7/2010, pp 231-255.

Immagine 1. La mappa della Navarra

Fonte: Google Images

Questo cambiamento strutturale è stato possibile grazie anche alla condizione politica di cui gode la *Comunidad*. Infatti grazie alla decentralizzazione, nonché allo spostamento pressoché totale della gestione degli incassi delle tasse e imposte verso le Comunità Autonoma, la Navarra ha potuto pianificare autonomamente[4] sia la spesa pubblica così come la pressione fiscale.

Questo ha permesso di rafforzare la visione della Navarra come ecosistema, dando priorità:

- alla definizione di una serie di azioni di policy;
- allo stanziamento di risorse per promuovere le attività di Ricerca e Sviluppo;

azioni che hanno permesso di attrarre una serie di multinazionali che hanno trovato in Navarra le risorse umane formate[5], un territorio resiliente e dinamico e con una situazione fiscale vantaggiosa.

Qui di seguito si riportano una serie di analisi, approfondimenti e appunti circa gli attori più importanti della Ricerca, Sviluppo e Innovazione dell'ecosistema navarro, con i quali oltretutto si è entrati direttamente in contatto durante la visita del 13 e 14 Dicembre 2018. Per una lista esaustiva dei rappresentanti e dirigenti coi quali si sono svolte le diverse riunioni si guardi **l'Allegato 1** del presente documento che riporta l'agenda dettagliata degli incontri.

[4] Si guardi al "Convenio Económico de 1990", strumento che regola le relazioni tributarie e finanziarie tra la Navarra e lo Stato Spagnolo, LEY 28/1990, del 26/12 Con la quale si è approvato il CONVENIO ECONÓMICO ENTRE EL ESTADO Y LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA, testo pubblicato nel BOE 27 de diciembre de 1990; corr. err., BOE 26/01/91
http://www.navarra.es/home_es/especial/ConvenioEconomico/Convenio+Economico+1990.htm (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).

[5] Si guardi per esempio ad i valori riportati dal Regional Innovation Scoreboard 2017 https://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/regional_en dove i valori di Tertiary education di Navarra risultano essere ampamente superiori sia a quelli spagnoli sia a quelli europei.

1. Sodena

La Società per lo Sviluppo della Navarra[6] (SODENA SL), è lo strumento del *Governo Foral* che aiuta a promuovere e sviluppare progetti imprenditoriali con una chiara ripercussione sul tessuto socioeconomico regionale, contribuendo attivamente e in modo significativo allo sviluppo equilibrato e sostenibile della Navarra.

Costituita nel 1984[7] come entità di capitali di rischio (la maggioranza della società è nelle mani del Governo di Navarra), Sodena da un lato coordina la programmazione e l'attuazione della strategia regionale di sviluppo intelligente (RIS3), dall'altro partecipa attivamente e significativamente ai progetti imprenditoriali che supporta attraverso:

- la partecipazione azionaria e prestiti partecipativi;
- il supporto tecnico per agevolare le connessioni tra investitori e aziende;
- l'assistenza e l'accompagnamento di quelle imprese che decidono di localizzare una propria sede in Navarra.

1.1. La struttura organizzativa

La società Sodena conta alla fine del 2017 un numero di 24 risorse in organico[8], dal punto di vista organizzativo è composta da un direttore generale e da quattro direttori di area (cfr. Immagine 2).
Le due aree di supporto al finanziamento sono strutturate direttamente come un servizio offerto a CEO e imprenditori interessati ad avviare o a far crescere la propria attività in Navarra, mentre le altre, invece, sono strategicamente funzionali alla pianificazione politica e alla crescita dell'ecosistema regionale.
Dal punto di vista delle risorse umane è importante notare che la maggior parte delle figure che lavorano presso la società sono profili tecnici con formazione finanziaria e esperienza di alto livello nel settore privato, e non si occupano dell'attività di gestione amministrativa dei fondi pubblici (per un approfondimento si guardi la sezione 1.3 Strumenti).

[6] Cfr. pagina web: http://www.sodena.com/index.php/es/ (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[7] In realtà l'attuale Sodena SL è nata nel 2011 a seguito della fusione di quattro società esistenti Sociedad de Desarrollo de Navarra, S.A. (SODENA), Navarra de Financiación y Control, S.A.U. (NAFINCO), Navarra de Gestión para la Administración, S.A.U. (NGA), y Fondo de Jóvenes Empresarios Navarros, S.A.U. (FJE) http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/46F97A4E-1D55-46E6-B895-51D2A8E2E339/182980/Gobiernoautorizadiezfusionespararedu cirempresaspub.pdf (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[8] Fonte: appunti presi durante le riunioni del 13-14 Dicembre, sul sito ne sono riportare invece 23 http://www.sodena.com/images/organizacion/Relacin%20puestos%20de%20trabajo%20info-web%20dic%202017.pdf (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).

Immagine 2. Organigramma per aree di SODENA

Fonte: http://www.sodena.com/index.php/es/quienes-somos/organizacion.html
(Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).

1.2. Governance

Sodena rientra in quel tipo di agenzie/società di sviluppo e innovazione pensate e create al fine di aiutare la programmazione e di supportare l'implementazione delle policy. Questa situazione è altamente rispecchiata nella governance della società che è in totale connessione, con la governance politica regionale[9].
Il ruolo del Presidente del Consiglio di Amministrazione è ricoperto direttamente dall'Assessore Regionale allo Sviluppo Economico, mentre due delle cariche degli altri sei consiglieri sono nelle mani di due Direttori Generali della Regione.
Interessante notare come anche il sistema privato sia rappresentato nella governance, infatti le restanti quattro posizioni di consiglieri di amministrazione sono ricoperte da imprenditori e direttori generali di imprese presenti nel territorio regionale.

1.3. Strumenti

Le quattro aree previamente riportate utilizzano ognuna una serie di strumenti per migliorare la competitività del tessuto economico Regionale.

1.3.1. Promozione di imprese altamente innovative

Per promuovere la creazione di imprese innovative e/o per facilitare la crescita e l'accesso al mercato, Sodena utilizza diversi strumenti che, oltre ad avere delle soglie economiche crescenti, hanno la finalità di supportare diversi gradi di maturazione di progetti innovativi.

[9] Consiglio di amministrazione
http://www.sodena.com/index.php/es/quienes-somos/consejo-de-administracion.html

- Fase **semilla (seed stage)**: prestito partecipativo trasformabile in capitale con la sola presentazione del progetto, che vale anche come garanzia.
    - Importo massimo: € 100.000 (in alcuni casi superabile).
    - Interessi a tasso fisso (Euribor 1 anno + 3%) + variabile. Limite: 10%
    - Approvazione: comitato direttivo Sodena.

- Fase di **avvio** (**start up**): partecipazione minoritaria e transitoria in capitale attraverso Start Up Capital Navarra[10] (società promossa dal Governo della Navarra e gestita dal team di Sodena stessa[11]).
    - Importo compreso tra: € 100.000 - € 400.000.
    - Approvazione: Consiglio di amministrazione di Start Up Capital Navarra.

- **Navarra Tech Transfer Fund**: si tratta di un fondo di investimento nel capitale di rischio interessato a promuovere e supportare aziende basate su disruptive technology situate a Navarra in fase iniziale o seed, che non hanno ancora portato la loro soluzione tecnologica sul mercato.
    - Importo totale del fondo € 4.2 Milioni. Fondi FESR capitalizzati assieme a fondi privati
    - Il fondo è diviso quasi in parti uguali tra fondi pubblici e fondi privati, con una lieve partecipazione maggioritaria privata. La parte pubblica è del Governo di Navarra (Sodena) attraverso fondi FEDER, la parte privata è legata a gruppi di imprese leader in agroalimentare, sanità e ingegneria. La gestione del fondo è in mano alla società Clave Mayor[12].

- **Acceleratore Orizont**: programma di accelerazione per il settore agroalimentare. Creato dalla stessa Sodena, è volto a portare al mercato progetti di innovazione in fase iniziale in qualsiasi ambito del settore agroalimentare con una valida proposta di business scalabile. Le startup che entrano a far parte del programma **Orizont** ricevono oltre a un finanziamento fino a € 110.000, una serie di spazi gratuiti a disposizione per sei mesi, servizi di mentoring e networking da altre imprese del settore.

1.3.2. Promozione, crescita e consolidamento di aziende esistenti

Tra gli strumenti di Sodena vi sono anche azioni per la promozione, la crescita e il consolidamento di aziende esistenti presenti sul territorio della Navarra. Anche in questa tipologia di partecipazione, per una crescita economica competitiva e sostenibile hanno attivato strumenti che non finanziano progetti e/o interventi di miglioramento alle infrastrutture aziendali, bensì il loro intervento si avvicina ad azioni finanziarie, partecipazioni, investimenti che sono assimilabili maggiormente a quanto portato avanti da aziende private, che ad aziende pubbliche.

[10] Cfr. Start Up Capital Navarra http://www.startup.es/ (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[11] Cfr, http://www.sodena.com/index.php/es/capital-riesgo/capital-semilla-start-up/start-up.html (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[12] Cfr. pagina web della società Clave Mayor http://www.clavemayor.com/#lineas_de_inversion (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).

- Supporto finanziario e strategico alle piccole e medie imprese con un potenziale di crescita e con una necessità di un investimento di oltre € 400.000 per portare avanti differenti interventi.
    - Nei progetti in fase di promozione ed espansione Sodena partecipa direttamente alle attività, le caratteristiche di questa partecipazione sono indicate di seguito:
        - quote di partecipazione tra il 5% e il 45%;
        - periodo di permanenza massimo di 10 anni;
        - ingresso nel Consiglio di amministrazione;
        - modalità di cessione delle quote previamente accordato, riportato e sottoscritto nell'accordo di partenariato;
    - Gli strumenti finanziari messi in campo in questo tipo di interventi sono:
        - capitali di Rischio;
        - prestiti della Banca Europea per gli investimenti[13];
        - prestiti diretti;
        - supporto da società di garanzia.

1.3.3. Attrazione di investimenti

L'attrazione di investimenti è un intervento nel quale si migliora il tessuto imprenditoriale locali, aumentando la complessità dell'ecosistema e allo stesso tempo si portano sul proprio territorio una serie di capitali da altri luoghi. In questo tipo di interventi Sodena agisce sempre sul piano internazionale attraverso due strumenti:

- Consolidamento del tessuto esistente (aziende di origine estera):
  Programma Aftercare: Assieme al governo di Navarra dal 2009 si portano avanti visite biennali alle circa 100 multinazionali presenti sul territorio

- Attrazione investimenti esteri:
  A causa delle limitate infrastrutture di connessione e una competitività modesta se paragonata con altre regioni europee, Sodena non porta avanti azioni di promozione per l'attrazione di investimenti[14] ma risponde a domande esistenti e facilita l'insediamento sul territorio regionale (richieste di sovvenzioni, processi per locazione, programmazione industriale, approvvigionamento energetico, telecomunicazioni, finanziamento, informazioni fiscali ...). Inoltre, l'attrazione per gli investimenti trae beneficio dalla rete con le imprese locali e, di fatto, il "programma Aftercare" crea nuove opportunità di investimento nel programma di attrazione.

[13] Banca europea per gli investimenti (BEI) https://europa.eu/european-union/about-eu/institutions-bodies/european-investment-bank_it#cosa-fa-la-bei? (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).

[14] NB. 1. A causa delle limitate infrastrutture di connessione e una competitività modesta se paragonata con altre regioni europee, Sodena non porta avanti azioni di promozione per l'attrazione di investimenti ma in realtà rispondendo a domande esistenti. 2. L'attrazione investimenti esteri trae beneficio dalla tua rete con le imprese locali e, di fatto, il "programma Aftercare" crea molte nuove opportunità di investimento che si verificano nel programma di attrazione.

1.3.4. Coordinamento della S3 e supporto al governo della Navarra nel suo allineamento

Il fatto che Sodena sia una "agenzia" di sviluppo e innovazione disegnata per aiutare la programmazione e per supportare l'implementazione delle policy è visibile anche dal suo ruolo di affiancamento al Governo di Navarra nella progettazione e nel coordinamento della S3 regionale. Di fatto si occupa::

- dell'accompagnamento del governo di Navarra nella progettazione e approvazione della strategia di specializzazione Intelligente Navarra S3 (NS3), con un modello basato sulla collaborazione pubblico-privato;

- del supporto nella concretizzazione delle azioni, degli obiettivi del governo di Navarra e del budget per il periodo 2017-2020, per le 24 sfide strategiche come progetti chiave per l'implementazione di NS3, concentrandosi su collaborazione interdipartimentale, orientamento strategico e analisi dell'impatto previsto;

- del supporto al governo della Navarra nei servizi di lancio della nuova politica di cluster locale, collaborando alle richieste di sovvenzioni e alle organizzazioni degli stessi cluster al fine di un loro consolidamento.

1.4. A chi si rivolge

Per ricapitolare, la Società di Sviluppo della Navarra si rivolge principalmente ai seguenti attori:

a. startup;
b. piccole imprese;
c. grandi imprese;
d. centri di ricerca e università.

1.5. Punti di interesse

- Sodena è una società strutturata per rispondere ad una chiara sfida: **creare nuove imprese e promuovere la crescita di quelle esistenti per migliorare la competitività e la sostenibilità della Navarra, promuovere (*1*) l'investimento in una serie di settori e tecnologie chiave e (*2*) l'attrazione di imprese e capitali**[15].

- Sodena partecipa da vicino alla vita delle società in cui investite e in quelle nelle quali ha una partecipazione azionaria, con indagini mensili sulle condizioni finanziarie e il monitoraggio e supporto per la parte "business". Inoltre, la presenza di imprenditori e dirigenti di successo nel consiglio di amministrazione e la partecipazione di figure di

[15] Cfr. Alex Glennie and Kirsten Bound, How innovation agencies work, Nesta, 2016, Sodena ricade tra le agenzie etichette con il label "Industry Builders".

spicco come mentor apporta un grande valore alla stessa Sodena (ad esempio nella selezione degli investimenti) e alle società partecipate (accesso a mercato, partnership, ecc.).

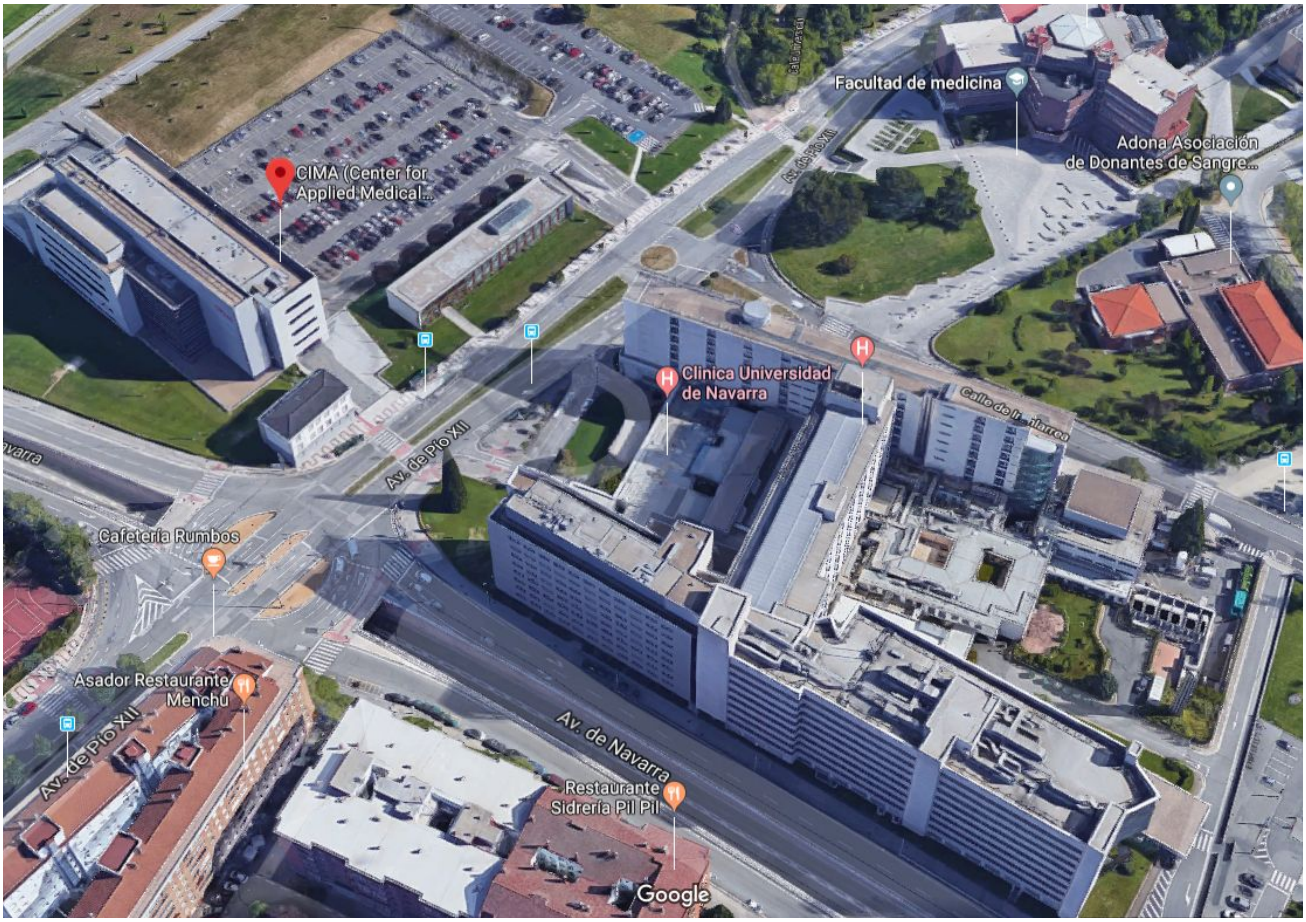
- La società ha personale altamente tecnico e qualificato, soprattutto per quanto riguarda la programmazione, la gestione e lo sviluppo di strumenti finanziari.

- Visto il suo ruolo sia di attore dell'ecosistema, sia di “manager”, Sodena sta diventando sempre più una struttura che non solo promuove il settore privato, ma che lo fa totalmente in accordo ad una serie di sfide (S3) e con una visione programmatica sul medio lungo periodo fornendo visione strategica e coerenza alle azioni di vari assessorati (a livello regionale), ministeri e agenzie governative (a livello nazionale), e anche a quello della conoscenza come università, centri di ricerca e tecnologia.

2. La valorizzazione presso l'Università di Navarra e il Cima

Cima[16] è il centro di ricerca biomedica applicata dell'Università di Navarra (UNAV), ateneo privato fondato a Pamplona nel 1952.
Localizzato fisicamente nel terzo vertice del triangolo che idealmente unisce la Clinica Ospedaliera dell'Università di Navarra, la Facoltà di Medicina dello stesso ateneo e il Cima (cfr Immagine 3). La sua missione è quella di portare avanti una ricerca traslazionale di eccellenza mirata a trovare soluzioni terapeutiche per le esigenze dei pazienti.

Immagine 3. Il triangolo composto da CIMA, Facultad de Medicina e la Clínica Universidad de Navarra



Fonte: Google Maps

2.1. Valorizzazione della ricerca all'Università di Navarra

L'Università di Navarra è un caso molto peculiare nel panorama spagnolo se si guarda soprattutto all'attività di ricerca. Infatti, nonostante si tratti di un ateneo privato e non statale, è una struttura con una grande performance nell'attività di ricerca e in quella di valorizzazione. La maggior parte degli sforzi in R+I è molto focalizzata all'interno dell'ambito salute, il quale rappresenta circa il 70% delle attività. A questo si aggiunge che presso l'UNAV vi è una chiara

[16] Pagina web: https://cima.unav.edu/ (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).

vision nel definire in maniera meticolosa le priorità e le linee di ricerca in modo da dare risposte alle problematiche dei pazienti e allo stesso tempo massimizzare i profitti.

Presso l'Ateneo esiste un'area di Valorizzazione e Trasferimento dove lavorano circa 8 persone che si occupano di:

- contratti di collaborazione;
- attività di valorizzazione della ricerca;
- unità Brevetti;
- enterprise Europe Network.

Il team è composto da una serie di manager esperti del settore che offrono supporto alla valorizzazione della ricerca, in altre parole sfruttano la conoscenza di dominio per cogliere al meglio le caratteristiche del settore e facilitare il collegamento tra ricercatori e impresa.
Le attività di valorizzazione, brevettazione e licensing[17] vengono portate avanti attraverso una serie di protocolli definiti e standardizzati, dove (si guardi per esempio al licensing) esiste anche la presenza di un board interno di assessment che analizza e seleziona le proposte in modo molto rigoroso.

Il team di valorizzazione e trasferimento promuove anche proposte di Spin-off attraverso il programma "Innovation Factory" che supporta idee provenienti da studenti, ricercatori/docenti ed ex-studenti. Il programma è dotato di un fondo di investimento capitale di rischio dii € 8,5 Milioni denominato UN I+D+I Technology Transfer[18] gestito (come nel caso di Navarra Tech Transfer Fund di Sodena) da Clave Mayor. Il capitale del fondo è per il 40% di Fond-ICO (Fondo Ufficiale dell'Istituto di Credito di España[19]), mentre il resto del capitale è fornito da istituzioni private, tra queste un ruolo predominante è giocato da FUNA[20] (la Fondazione dell'Università di Navarra).

2.2. Uno sguardo al Cima

All'interno di questo profondo interesse verso la valorizzazione e il trasferimento della Università di Navarra è nato il Cima, ideato per conoscere, studiare e dare delle risposte reali alle problematiche dei pazienti. Fondato nel 2002 appare come un ottimo catalizzatore per facilitare la ricerca medica e la collaborazione tra ricercatori che non si trovavano in strutture contigue. Strutturato come Fondazione conta attualmente con più di 350 dipendenti di cui circa 12 sono strutturati per la gestione della valorizzazione della ricerca[21].

La sostenibilità finanziaria della Fondazione si basa su tre linee:

- le donazioni filantropiche,
- la partecipazione a progetti di ricerca competitivi (come H2020) e

[17] Nella riunione è stato discusso del fatto che ogni anno presso la UNAV (assieme ad i suoi centri) si brevettano 10 - 12 idee e che il 70% degli stessi va in *licensing*.
[18] UN I+D+I Technology Transfer https://www.unav.edu/en/web/emprendimiento/fondo-de-inversion (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[19] Instituto de Crédito Oficial https://www.ico.es/web/ico_en/what-ico-is (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[20] Fundación Universitaria de Navarra https://www.unav.edu/en/web/conoce-la-universidad/fundacion-universitaria-de-navarra (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[21] Lavorano su TRL 2-4

- i contratti con le imprese per lo sfruttamente delle soluzioni qui sviluppate.

2.3. Punti di interesse

L'Attuale Cima è frutto di una rimodellazione che ha portato ad una semplificazione della valorizzazione degli asset.
Nel precedente modello la Fondazione stessa gestiva internamente tutti gli assets frutto dell'attività di ricerca e innovazione. Nell'attuale modello un board interno accompagna la creazioni di varie spin off, per ogni asset si costituisce una spin off ad hoc, questo per:

- deburocratizzare le attività;
- focalizzare e facilitare le decisioni;
- attrarre gli investitori che in questo modo riescono a vedere con maggior chiarezza su cosa stanno investendo.

Si sottolinea un altro aspetto interessante che esiste sia nel caso dell'UNVA sia in quello del Cima:

- la strategia di ricerca è molto focalizzata all'applicazione clinica e promuove competenze in ambito fondamentale, traslazionale e clinica, e nell'esperienza in ricerca e sviluppo di farmaci;
- i manager della valorizzazione hanno competenze tecniche di settore e non hanno un curriculum prettamente manageriale da “business school”.

3. ADItech Corporación Tecnológica

ADItech è una fondazione privata fondata nel 2013, strutturata come una istituzione-ombrello sotto la quale trovano spazio 7 centri tecnologici e di ricerca con sede in Navarra, che operano in 4 settori (energie rinnovabili, industria alimentare, sanità e automotive e meccatronica), 21 aziende leader nei precedenti settori, le 2 università della Navarra (Università pubblica della Navarra e Università di Navarra), il Governo della Navarra stessa, la Società per lo sviluppo della Navarra (SODENA) e altre istituzioni legate allo sviluppo economico della Navarra (cfr. Immagine 4). Importante aver chiaro che la Fondazione non detiene gli asset e le risorse umane dei 7 centri tecnologici.

Attraverso il coinvolgimento di questi 21 importanti player privati che rappresentano il 70% del *Patronato* della Fondazione orientano l'attività dei 7 centri verso interessi industriali reali.

ADItech mira a:

1. rafforzare la cooperazione tra aziende, università e centri tecnologici e di ricerca attraverso lo sviluppo di progetti in modo cooperativo. In questo modo, si intende aumentare lo sviluppo di nuovi prodotti, processi o servizi aziendali allineati con i settori della Strategia di Specializzazione Smart di Navarra (S3);
2. ottenere un maggiore ritorno dei programmi quadro dell'Unione europea, non solo per l'interesse ad attrarre risorse economiche, ma anche per il prestigio dato dalla presenza nei network di gruppi di ricerca a livello europeo, aumentando la visibilità dell'attività di Ricerca e Sviluppo portata avanti in Navarra;
3. promuovere eccellenza nel sistema scientifico-tecnologico produttivo.

Immagine 4. I membri del Consiglio di Amministrazione.

Fonte: ADItech

3.1. Governance

Il *Patronato* o meglio il Consiglio di Amministrazione della Fondazione è presieduto come nel caso di Sodena dall'Assessore Regionale allo Sviluppo economico, da notare che in questo caso però il ruolo del settore pubblico è diverso rispetto al caso della Società di Sviluppo, qui infatti, assieme alle importanti imprese che compongono ADItech[22], l'obiettivo è quello di articolare il triangolo formato da scienza, tecnologia e business in quattro settori ben definiti, in modo che la stretta collaborazione possa garantire un valore aggiunto alla Comunità della Navarra.

Al di sotto del CdA vi è il Comitato Esecutivo i cui membri sono designati dal CdA stesso in rappresentanza delle società e/o istituzioni che per un periodo definito sono coinvolte nel Comitato. Nello stesso è presente anche il Direttore Generale di ADItech, in qualità di segretario del Comitato.

3.2. Attività della Fondazione ADItech

ADItech non ha strumenti propri per raggiungere gli obiettivi sopra riportati, ma facilita la partecipazione dei suoi membri all'interno di una serie di programmi di finanziamento promossi dalla Comunidad Foral de Navarra:

1. **Individual Project:** dove partecipano principalmente centri di ricerca e/o Università per proprio conto
2. **Collaborative Projects:** progetti di collaborazione tra più centri di ricerca e/o Università e sotto il coordinamento di ADItech
3. **Tractor Projects:** progetti sviluppati da centri di ricerca e/o Università sia per conto proprio che in collaborazione, con il fine di risolvere una necessità del settore produttivo. Sotto il coordinamento di ADItech l'idea è di supportare progetti tecnologici tra TRL 3 e 5 e portarli a livelli 7-8, in altre parole prendere dei progetti dove le tecnologie stanno allo stato di proof of concept per portarle ad una quasi piena maturazione.

3.3. A chi si rivolge

ADItech si rivolge direttamente ai 7 centri di ricerca in ambito prettamente tecnologico (che partecipano la stessa ADItech) e in maniera sistemica il suo impegno è diretto verso quegli attori privati interessati a collaborare appunto con i centri di ricerca per promuovere soluzioni altamente innovative che possono apportare benefici al loro business.

[22] Si riportano le imprese che compongono ADItech: Acciona-Nordex, Nedgia, Iberdrola, Siemens-Gamesa, Ingeteam, Jofemar, Grupo Mondragón, Volkswagen Navarra, Dana Automoción, KYB Europe, BSH Electrodomésticos, General Mills, Congelados de Navarra, Grupo IAN, Grupo Riberebro, Grupo AN, Idifarma, Nasertic, Vivet Therapeutics, Infarco, Viscofán. (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).

3.4. Punti di interesse

L'Attuale la Fondazione è frutto di un'importante ristrutturazione avvenuta nel 2016[23] e che ha cambiato il modello di funzionamento della stessa società e il suo ruolo all'interno dell'ecosistema dell'innovazione tecnologica in Navarra.
Il precedente modello[24] aveva l'ambizione oltre di facilitare la collaborazione tra un centri di ricerca che lo componevano anche di garantire la sostenibilità economica degli stessi attirando investitori e cercando di promuovere le idee e i brevetti, sia attraverso licensing che l'avvio di nuove società.

Vista la diversità dei settori produttivi e l'eterogeneità delle loro missione questo modello non ha funzionato. L'attuale modello, più leggero (un sistema a ombrello), promuove la collaborazione tra il mondo della ricerca e dello sviluppo tecnologico e quello delle imprese attraverso una struttura agile e poco burocratizzata.

[23] ADITECH PRIORIZARÁ LA COLABORACIÓN ENTRE UNIVERSIDADES, CENTROS TECNOLÓGICOS Y EMPRESAS https://www.navarrabiomed.es/en/node/3610 (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[24] Culmina el proceso de creación de la nueva red tecnológica de Navarra https://www.europapress.es/navarra/noticia-culmina-proceso-creacion-nueva-red-tecnologica-navarra-denominada-aditech-corporacion-tecnologica-20131120125009.html (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).

4. CEIN

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra (CEIN S.L.) è una società pubblica fondata il 30 Settembre del 2011[25], direttamente legata all'Assessorato dello sviluppo economico del Governo di Navarra, il cui scopo è quello di migliorare lo sviluppo economico della Navarra stimolando lo spirito imprenditoriale e sostenendo la creazione di nuove imprese.

Per tale scopo il CEIN:

- promuove i valori imprenditoriali nella società, principalmente nei percorsi di istruzione e formazione ufficiali e universitaria;
- sostiene la creazione e il consolidamento di aziende con la capacità di crescere ed essere competitive;
- individua nuove opportunità commerciali per la Navarra e incoraggia la diversificazione del tessuto economico regionale;
- promuove l'innovazione all'interno delle aziende;
- incoraggia lo sviluppo di talenti creativi per la generazione di nuove idee e soluzioni.

4.1. La struttura organizzativa

A dicembre 2017 presso Cein si contano 32 impiegati/e. A livello di management la struttura conta con una **Coordinatrice** che di fatto coordina la società strutturata in due aree:

- Area di creazione d'impresa con al suo interno un totale 18 impiegati di cui 3 responsabili, 11 tecnici e 4 figure amministrative;
- Area di gestione di bandi per supporto e promozione conta con 12 tecnici e 1 sola risorsa amministrativa.

4.2. Governance

Il Centro conta con un Consiglio di Amministrazione formato da 5 consiglieri[26] (Izaskun Goñi Razquin[27], Maitena Ezkutari Artieda[28], Yolanda Blanco Rodríguez[29], Paz Fernández Mendaza[30],

[25] Il CEIN è frutto della fusione di tre società per azioni: *Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra*, *Agencia Navarra de Innovación y Tecnología* e *Navarra de Verificaciones Legales*.
[26] Nominativi dei membri del CdA: http://www.cein.es/media/RETRIBUCIONES-CARGOS-A%C3%91O-2016.pdf (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[27] Izaskun Goñi Razquin, Directora general de Política Económica, Empresarial y Trabajo https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/C8571352-BD52-4597-9722-B7A66A9ADAC2/333690/Izaskun_Goni.pdf (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[28] Maitena Ezkutari Artieda, Directora general de Turismo y Comercio, https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/C8571352-BD52-4597-9722-B7A66A9ADAC2/323636/Maitena_Ezkutari.pdf (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[29]Yolanda Blanco Rodríguez, Directora general de Industria, Energía e Innovación https://www.navarra.es/home_es/Actualidad/Sala+de+prensa/Noticias/2015/08/28/Yolanda+Blanco+directora+Industria.htm (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).
[30] Paz Fernández Mendaza, Directora Gerente Servicio Navarro de Empleo http://www.gobiernoabierto.navarra.es/es/gobernanza/rendicion-de-cuentas/miembros-de-gobierno-de-

Pilar Irigoien Ostiza[31]), che ricoprono un ruolo dirigenziale all'interno del comparto pubblico navarro, fatta eccezione per la Direttrice Generale di Sodena, una figura dirigenziale di nomina politica, a capo di una società privata a partecipazione pubblica. Oltre ad essere parte del CdA ricopre anche il ruolo di Consigliera Delegata del CEIN, essendo di fatto la figura di snodo tra la struttura di governance e quella operativa.

4.3. Strumenti

La maggior parte delle azioni che il CEIN è chiamato a promuovere sono legate al cosiddetto "Plan Emprendimiento[32]", nel quale è coinvolto per il 40% delle azioni previste (cfr. Tabella 2), legate soprattutto alla formazione, educazione, disseminazione e networking, oltre che alla gestione dello storico *Vivero de Innovación de Noáin* che è stato il primo incubatore di imprese di Navarra[33]. In altre parole Il CEIN è un catalizzatore di cultura di impresa.

Tabella 2. Le azioni del PLAN EMPRENDIMIENTO NAVARRA 2017-2018, coordinate da CEIN

II PLAN EMPRENDIMIENTO NAVARRA 2017-2018	Responsable
Línea 1: Fomentar los valores ligados al emprendimiento en las distintas etapas educativas y potenciar el nacimiento de nuevas empresas del alumnado	
Acción 5: Ideación: Oficinas de emprendimiento en centros de FP	CEIN
Acción 6: Emprendimiento en la universidad	CEIN
Línea 2: Comunicar al conjunto de la sociedad la importancia del emprendimiento	
Acción 7: Dinamización y difusión	CEIN
Acción 8: www.navarraemprende.com	CEIN
Línea 3: Favorecer la tramitación, asesoramiento y viabilidad de las empresas de nueva creación	
Acción 9: Red de entidades	CEIN
Acción 10: De la idea al proyecto: asesoramiento a emprendedores y desarrollo de proyectos	CEIN
Acción 11: Impulso de proyectos con potencial de crecimiento	CEIN
Acción 13: Apoyo a las empresas innovadoras en fases posteriores a la creación	CEIN
Acción 17: Emprendimiento solidario	CEIN
Línea 4: Fomentar proyectos de constitución de empresas innovadoras tecnológicas	
Acción 19: Fomento del emprendimiento innovador tecnológico	CEIN
Acción 20: Detección y soporte del emprendimiento innovador tecnológico	CEIN

Fonte: CEIN

navarra/paz-fernandez-mendaza (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).

[31] Pilar Irigoien Ostiza, Directora gerente de SODENA http://www.sodena.com/index.php/es/quienes-somos/organizacion.html?id=757 (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).

[32] Il Plan de Emprendimiento en Navarra 2017-2019 https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/ii_pen_ag_0.pdf (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).

[33] Vivero de Innovación (Noáin) http://www.cein.es/crecimiento-para-tu-empresa/viveros-de-innovacion/vivero-de-innovacion-noain/ (Ultimo accesso: 28 gennaio 2019).

Al fine di promuovere e diffondere una cultura di impresa, e per facilitare la nascita e la crescita di startUp, il centro opera attraverso una serie di programmi, qui di seguito riportiamo alcuni tra i più rilevanti:

- **Programma Impulso Emprendedor:** programma per l'avvio di iniziativa imprenditoriale e prevede mentoring, un supporto economico di 8.000 euro, 4 mesi di programma di accelerazione e 6 mesi di spazio in Incubatore condiviso con altre imprese.

- **Vivero de Innovación (Noáin):** Creato nel 1991, il *Vivero de Innovación de Noáin* è stato il primo incubatore di imprese in Navarra.
  Offre a start-up innovative, di qualsiasi settore, locali con connessioni internet e con altre infrastrutture condivise.
  Con più di 4.000 m2 a disposizione offre diverse tipologie di locali:
  - 21 uffici con dimensioni di 18, 36 e 50 m2. Uffici già arredati e provvisti di riscaldamento e aria condizionata.
  - 10 officine industriali di 18, 30 e 50 m2 con elettricità, acqua e riscaldamento.
  - 22 magazzini industriali di 110 m2 e 1 nave di 420 m2 con alimentazione elettrica trifase, acqua e riscaldamento.

- **Aceleradora Empresarial:** programma gratuito di accompagnamento per avvio di progetti imprenditoriali

- **Empresa desde la Universidad:** programma per la creazione di impresa inseriti all'interno dei cicli accademici delle Università con Sede in Navarra
  - Universidad Pública de Navarra: Laboratorio LUCE
    - Corsi per Corsi di Laurea e Corsi di Laurea Magistrale
    - Corsi per Dottorandi
    - Corsi per Ricercatori per creazioni di imprese tecnologiche
  - Universidad de Navarra
    - Diploma per imprenditori che creano imprese in ambito scientifico

- **Programmi per formare docenti** per diffondere la cultura d'impresa sia in scuole superiori che in ambito universitario

- **Coordinamento di una Rete di Mentor della Navarra:** in questa rete imprenditori con esperienza condividono la loro conoscenza per promuovere l'avvio e l'accelerazione di progetti d'impresa.

4.4. A chi si rivolge

Principalmente si tratta di attività rivolte a chi ha l'aspirazione a poter fare di una propria idea una startup e crescere come imprenditore o imprenditrice. In questo processo CEIN analizza, "mentora" e supporta le proposte innovative e che hanno un potenziale di crescita.

4.5. Punti di interesse

- Collaborazione stretta con le Università e integrazione con i loro percorsi per promuovere la cultura di impresa all'interno dei cicli accademici.

- Supporto non solo ad imprese altamente tecnologiche o innovative ma anche ad imprese tradizionali interessate a cogliere la sfida dell'innovazione.

- Gestione e l'assegnazione di risorse finanziarie per le startup: più che una reale leva economica (infatti questa parte è in mano soprattutto a Sodena), sono attività assimilabili ad azioni motivazionali.

- Viene valutato in maniera positiva per l'attività del CEIN, l'indicatore che mostra gli abbandoni nello sviluppo di un'idea, prima della reale costituzione di un'impresa. Infatti, nei percorsi di supporto alla creazione di impresa il Centro Europeo de Empresas e Innovación de Navarra aiuta i possibili imprenditori a orientare le idee al fine di promuovere solo quelle che hanno potenzialità e sostenibilità per evitare il rischio per le persone di perdere le risorse, indebitarsi, generare frustrazioni ecc.

5. Incontro con referenti attori territoriali pubblici

In questa sezione si riportano una serie di punti di interesse emersi dai due incontri con con il Vicepresidente Regionale allo Sviluppo Economico e il Rettore de La Universidad Pública de Navarra.

5.1. Incontro con Manuel Ayerdi Olaizola: vicepresidente regionale allo Sviluppo Economico

L'incontro con il Vicepresidente Ayerdi Olaizola ha visto la partecipazione da parte della Regione Toscana dell'Assessore Ciuoffo alle Attività produttive, al credito, al turismo, al commercio. L'incontro si è focalizzato attorno al tema della "*Ley Foral 15/2018, de 27 de junio, de Ciencia y Tecnología*". Con l'entrata in vigore di questa legge la Regione della Navarra si è impegna ad aumentare la spesa in Ricerca, Sviluppo e Innovazione raggiungendo un 3% del Prodotto Interno Lordo entro il 2030[34] (cfr. Immagine 5).

Immagine 5. Screenshot della " Ley Foral 15/2018, de 27 de junio, de Ciencia y Tecnología"

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO
LEGISLACIÓN CONSOLIDADA

Disposición adicional única. *Objetivos de inversión en I+D+i en Navarra.*

Con la finalidad de guiar la actuación de los poderes públicos se establecen los siguientes objetivos de inversión en I+D+i en Navarra:

Objetivo de inversión en I+D+i en Navarra sobre PIB en 2030: 3%.
Objetivo de inversión en I+D+i en Navarra del sector público sobre PIB en 2030: 1%.
Objetivo de inversión en I+D+i en Navarra del sector público sobre PGN en 2030: 5%.

Objetivo de inversión en I+D+i del sector público sobre PGN en 2030 y aportaciones	Universidades	Promoción I+D	Descuentos Fiscales I +D	Aportación UE a I+D en Navarra	Aportación Estado a I +D en Navarra
5%	1,6%	2%	1%	0,2%	0,2%
Planificación I+D+i	2018	2019	2020	2025	2030
Porcentaje Universidades sobre presupuesto	1,5	1,5	1,5	1,5	1,6
Porcentaje promoción I+D+i sobre presupuesto	1,15	1,25	1,35	1,60	2
Porcentaje Aportaciones Nacional y UE para I+D+i en Navarra sobre PGN	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Porcentaje Descuento Fiscal sobre Presupuesto	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
% total promoción + universidades + fiscal + aportaciones nacionales y UE/PGN	4,05	4,15	4,25	4,50	5,00
% total promoción + universidades + Fiscal /PIB	0,81	0,83	0,85	0,9	1,00

Fonte: Boletín Oficial de Navarra de 12 de julio de 2018 o BOE de 27 de julio de 2018

5.2. Incontro con Alfonso Carlosena: Rettore de La Universidad Pública de Navarra

Anche l'incontro con il Magnifico Rettore dell'università Pubblica di Navarra Prof. Alfonso Carlosena ha visto la presenza dell'Assessore Ciuoffo. Durante la riunione il rettore ha

[34] Importante tenere a mente che in Navarra l'Università Pubblica è all'85% finanziate direttamente dalla Regione.

presentato l'Ateneo e le sue ambizioni come attore della Ricerca e Innovazione nel quadro regionale.

L'UPNA ha 8.060 studenti iscritti (A.A 2016-2017) distribuiti su diciotto corsi di laurea; circa 618 docenti/ricercatori e 469 unità di personale amministrativo.
Sono molto specializzati in ingegneria ed Economia e stanno avviando altri 8 corsi di Laurea, per raggiungere nei prossimi cinque anni 26 corsi di Laurea.
Anche i PhD industriali seguono ancora una volta il tema della S3 Regionale.

Dal punto di vista strategico l'idea è di promuovere un'educazione terziaria in linea con i settori della S3 Navarra, così facendo si porta avanti uno sforzo congiunto tra il Governo e i settori produttivi pubblici e privati.

Per migliorare la collaborazione e la stessa valorizzazione della ricerca, la UNPA sta organizzando le sue unità e gruppi in centri di ricerca, provvisti oltretutto di figure professionali capaci di commercializzarne i risultati.

6. Considerazioni finali

Osservando l'ecosistema della Ricerca, Sviluppo e Innovazione della Navarra si è notato come uno dei più grandi punti di forza sia quello di essere un ecosistema interconnesso e compatto, capace di affrontare in maniera coesa quelle sfide economiche e sociali che le Regioni Europee sono chiamate ad affrontare: invecchiamento della popolazione, centralizzazione delle risorse umane ed economiche nei grandi nuclei urbani, sostenibilità economica ed energetica, spostamento della forza lavoro da un'industria pesante ad un'industria della conoscenza.

Malgrado un numero di personale ridotto i vari attori pubblici lavorano all'unisono promuovendo le linee politiche e strategiche al fine di migliorare la loro attuazione.
Si è altresì rilevato una sana relazione fluida tra il settore pubblico e privato che ha facilitato ai membri degli attori del settore pubblico di transitare al settore privato e viceversa.

Nella sua articolazione l'ecosistema è apparso ampiamente volto ai valori della qualità, non a caso più volte gli attori hanno cambiato la propria struttura al fine di adeguarsi meglio al raggiungimento degli obiettivi delle politiche, strategie e programmi.

A tal proposito, il tema della qualità è presente sia nelle azioni politiche sia in quelle tecniche portando a ripensare modelli che non funzionano, chiudere, fondere o cambiare le istituzioni e/o i loro programmi.

L'orchestrazione dell'ecosistema è portato avanti attraverso la S3 regionale che promuove sia le linee guida politiche, sia quelle attuative perseguite dalle varie "agenzie" e attori territoriali e sono ampiamente dirette alla crescita dell'ecosistema privato soprattutto quello volto allo sviluppo tecnologico.

Allegato 1: Agenda degli incontri

Regione Toscana | SviluppoToscana S.p.A. | SODENA DESARROLLO DE NAVARRA | SIRIS ACADEMIC

Agenda per l'incontro tra entità dello sviluppo economico e innovazione della Regione Toscana e Comunidad Foral de Navarra
13 - 14 Dicembre 2018

Agenda para el encuentro entre entidades de desarrollo económico e innovación de la región de Toscana y Comunidad Foral de Navarra
13 - 14 Diciembre 2018

Il presente incontro tra Regione Toscana e Comunidad Foral de Navarra è parte di un progetto promosso da Sviluppo Toscana in Accordo con Regione Toscana per l'analisi di diversi modelli e pratiche di trasferimento tecnologico e innovazione di agenzie regionali, in ambito europeo.

La presente reunión entre Regione Toscana y la Comunidad Foral de Navarra forma parte de un proyecto promovido por Sviluppo Toscana de acuerdo con Regione Toscana para el análisis de diferentes modelos y prácticas de transferencia de tecnología e innovación de agencias regionales en Europa.

JUEVES 13 De Diciembre			
12:30 SODENA	http://www.sodena.com	Sodena. C/ Emilio Arrieta 8, 7ª planta. (Pamplona)	Luis Goñi (Director Área Estrategia) Vicky Iriarte (Directora Área Capital Semilla y Start up)
16:00 CIMA	https://cima.unav.edu/	CIMA Avda. Pio XII 55 Pamplona	Elías Toral y Xavier Tapias
VIERNES 14 De Diciembre			
8:30 ADItech | CorporaciónTecnológica	http://aditechcorp.com/	% Sodena C/ Emilio Arrieta 8, 7ª planta. (Pamplona)	Juan Ramón de la Torre (Director General)
10:15 Gobierno de Navarra		Palacio de Navarra	Manu Ayerdi (Vicepresidente Desarrollo Económico) Pilar Irigoien (Dra. Gral Sodena)
11.45 CEIN	http://www.cein.es/	CEIN. Polígono Mocholí (Noain)	María Sanz de Galdeano (Coordinadora)
14:00 UPNA	http://www.unavarra.es	Edificio Rectorado Universidad	Alfonso Carlosena (Rector Universidad Pública de Navarra)