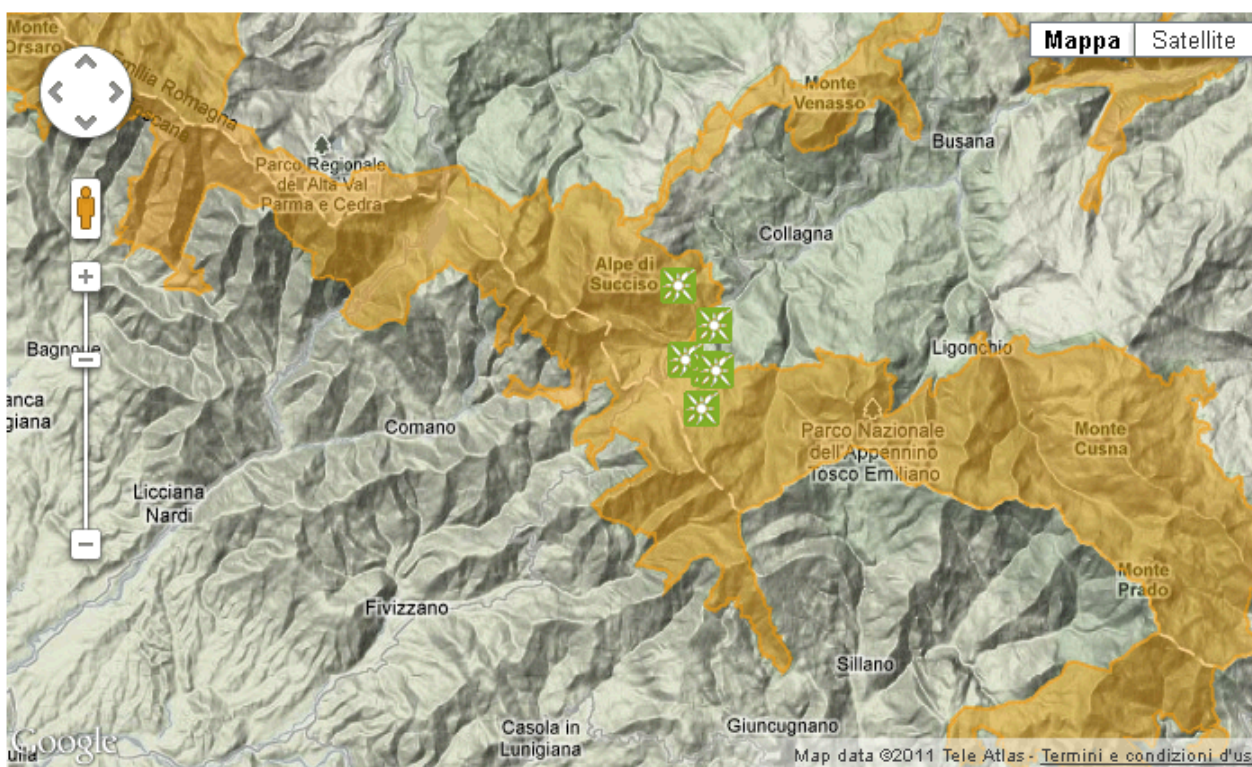


# LIFE09ENVIT000188-EnvironmentalCOoperation model for Cluster - Acronimo: ECO-CLUSTER




Action 3: Elaborazione di un modello gestionale di cluster

## Linee Guida Modello di gestione ambientale ECO-CLUSTER: elementi caratterizzanti il cluster



Responsabile dell'azione Istituto Delta Ecologia Applicata srl

 Questo progetto è co-finanziato dalla Commissione Europea, sotto il programma "LIFE + Environment 2009". Gli autori sono gli unici responsabili del contenuto di questo sito. Le informazioni qui riportate non riflettono necessariamente l'opinione della Comunità Europea. La Commissione Europea non è responsabile di alcun utilizzo che può essere fatto delle informazioni qui contenute.

Istituto Delta Ecologia Applicata srl – Responsabile dell'azione

*Dott.ssa Cristina Barbieri (Responsabile di progetto)*

*Dott. Flavio Bruno (Referente tecnico di progetto)*

*Dott. Dario Bonamici (tecnico)*

*Dott. Gionata Tani (tecnico)*

Per informazioni:

tel. 0532/977085

mail: [crisinabarbieri@istitutodelta.it](mailto:crisinabarbieri@istitutodelta.it)

Parco Nazionale dell'Appennino Tosco Emiliano – Beneficiario coordinatore di progetto

Giuseppe Vignali - Responsabile del progetto

Comune di Collagna (RE) – Beneficiario associato

Ferretti Monica - Responsabile di progetto

Cerreto Laghi 2004 Srl – Beneficiario associato

Alessandro Zampolini - Responsabile di progetto

Certiquality – Beneficiario associato

Stefano Aldini - Responsabile di progetto

Filippo Lenzerini (Punto3 srl) - Direttore generale del progetto ECO-Cluster

**INDICE**

**INTRODUZIONE .....4**

**ELEMENTI CARATTERIZZANTI UN CLUSTER .....5**

**DIAGRAMMA DI FLUSSO .....9**

## INTRODUZIONE

Obiettivo delle Linee Guida è quello di fornire indicazioni di indirizzo agli attori, pubblici o privati, sui requisiti minimi e le buone pratiche per applicare il metodo ECO-CLUSTER ai fini del miglioramento ambientale del territorio. Le Linee Guida possono essere utilizzate per la codifica dei requisiti del metodo ECO-CLUSTER.

Dalle Linee Guida si evincono i requisiti che il modello Eco-Cluster prevede debbano essere rispettati per una più attenta gestione ambientale del cluster e le buone pratiche che contribuiscono a migliorare l'efficacia del modello.

I requisiti verranno applicati in una fase di sperimentazione che comprende:

- l'applicazione del modello al cluster turistico Cerreto Laghi;
- una verifica di applicazione a tre cluster selezionati tra quelli censiti a livello nazionale ed europeo.

**La versione definitiva delle Linee Guida verrà dunque rilasciata al termine della fase di sperimentazione e a seguito della calibrazione dei criteri in funzione delle esperienze condotte. In tal senso verranno valutati, oltre ai riscontri sull'applicazione del modello, tutti gli stimoli per il miglioramento dello stesso.**

## ELEMENTI CARATTERIZZANTI UN CLUSTER

Il modello parte dall'assunto fondamentale che le questioni legate ad un territorio, che siano ambientali, economiche o sociali, vanno risolte in chiave sinergica, in una logica di sistema territoriale, con chiari ruoli, responsabilità, strumenti.

Per definire il "campo di applicazione" del modello occorre rispondere alle seguenti domande relative al cluster:

<b>CHI?</b>	Attori del cluster
<b>DOVE?</b>	Dimensione geografica/livello di integrazione e interazione tra i soggetti
<b>COSA?</b>	Specializzazione merceologica e intersettorialità
<b>COME?</b>	Organizzazione gestionale

Alla fine della trattazione degli elementi si cercherà di dare una definizione di cluster per il progetto ECO-CLUSTER.

### CHI?

Affinché si abbia un cluster è necessaria la presenza di un numero sufficientemente considerevole di Piccole e medie imprese.

Il "gruppo" di imprese operanti in un cluster può essere costituito da:

1. una grande impresa leader che traina un gruppo di PMI indipendenti dall'impresa leader;
2. insieme di PMI indipendenti collegate tra loro per vicinanza geografica o attività imprenditoriale.

### FOCUS

Imprese indipendenti: un'attività economica professionalmente organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni o di servizi: ciò è quanto si desume dalla definizione di "imprenditore" che all'art. 2082 fornisce il vigente Codice civile.

L'impresa deve essere indipendente ossia il suo capitale o i suoi diritti di voto non devono essere detenuti per il 25% o più da una sola impresa oppure, congiuntamente, da più imprese non conformi alla definizione di PMI o di piccola impresa. Tale soglia può essere superata in due casi:

- \* se l'impresa è detenuta da società di investimenti pubblici, società di capitali di rischio o investitori istituzionali a condizione che questi non esercitino un controllo effettivo sull'impresa;
- \* se il capitale è disperso e un'impresa può legittimamente dichiarare di non essere detenuta per il 25% o più da una o più imprese non conformi alla definizione di piccole e medie imprese. (Raccomandazione della Commissione (96/280/CE) del 3 aprile 1996 relativa alla definizione delle piccole e medie imprese [Gazzetta ufficiale L 107 del 30/04/1996]).

Il coinvolgimento delle istituzioni pubbliche o associate, è requisito imprescindibile per l'applicazione del modello ECO-CLUSTER. La collaborazione tra pubblico e privato deve avvenire attraverso lo sviluppo di una politica ambientale integrata di cluster.

Il ruolo delle istituzioni pubbliche deve essere chiaro e documentato e si deve esplicitare quanto meno alla creazione del consenso tra gli attori che hanno un ruolo importante sulla gestione del cluster, alla definizione di obiettivi generali da perseguire e all'impegno in termini di risorse che le singole istituzioni mettono a disposizione del cluster.

Si dovranno altresì coinvolgere organizzazioni certificate secondo uno degli schemi riconosciuti per la qualificazione ambientale di sistema o di prodotto/servizio, nonché le organizzazioni che gestiscono marchi di qualità a connotazione territoriale.

#### FOCUS

Istituzioni associate: Stato, Regione, Comune... coinvolgimento di istituzioni ai diversi livelli territoriali. Necessaria la presenza di uno o più organismi pubblici sensibili al tema dello sviluppo locale ed all'innovazione, ed attivamente impegnati a favorire la crescita del cluster. Le istituzioni locali possono inoltre dimostrarsi particolarmente efficienti nel favorire soluzioni comuni ai problemi del distretto, favorendo la collaborazione tra le imprese e la sinergia sull'impegno delle risorse umane, tecniche e finanziarie.

Organismi di rappresentanza: consorzi, comitati, associazioni di categoria, ecc. Facilitino i rapporti, scambi di conoscenze ed informazioni, tra i vari altri attori, tra le stesse imprese e facilitano la nascita di rapporti orizzontali.

Università: presenza, là dove necessaria, di una forte ricerca di base ed applicata, quasi sempre organizzata intorno ad uno o più poli universitari.

Sistemi di servizi a supporto del processo di valorizzazione economica e dell'innovazione: studi legali, consulenza di management, servizi per la promozione delle relazioni con l'estero, ecc.

Costituisce **buona pratica** la mappatura delle tipologie di imprese aderenti in funzione della loro collocazione funzionale all'interno del cluster: fornitori, subfornitori, imprese di intermediazione commerciale, imprese finali, ecc.

#### **DOVE?**

Il gruppo, imprese e istituzioni associate, deve essere articolato sul piano territoriale e/o sul piano funzionale.

È condizione sufficiente per l'applicazione del modello ECO-CLUSTER la prossimità geografica degli attori del cluster. In linea di principio si considera come estensione geografica massima il livello locale (comune, provincia, regione, parti e/o combinazioni di esse), anche se è consentita, qualora opportunamente giustificata, anche un'estensione a livello globale.

In ogni caso per determinare la dimensione geografica del cluster (confini fisici) bisogna partire da quella locale, per poi estendere i confini del cluster in funzione quasi esclusiva delle relazioni tra gli attori del cluster e soggetti esterni alla estensione locale. In relazione al piano territoriale il caso limite per l'applicazione del metodo ECO-CLUSTER è quello in cui il cluster è composto da imprese che hanno in comune solo la condivisione del territorio, senza specializzazione di un settore economico comune.

#### FOCUS

Per determinare i confini geografici del cluster è possibile utilizzare indicatori quantitativi e qualitativi, assoluti o relativi.

Come base di partenza, oltre all'analisi del nucleo attuale, si può ricorrere alla ricostruzione storica del nucleo originale, legato alla nascita e al consolidamento dell'impresa locale che caratterizza l'area.

Il concetto di dimensione geografica è strettamente collegato e correlato alle relazioni sociali ed economiche sviluppatasi a partire dal cluster. La sua determinazione può essere condotta anche con metodi quali la *social network analysis (SAN)*

Deve essere tracciato il sistema delle relazioni tra i gli attori del cluster, nonché quello di collegamento con la comunità locale.

I rapporti tra le aziende devono essere ricondotti a principi di collaborazione e concorrenza. Questo vale anche quando in un cluster sono presenti grandi imprese o multinazionali, dal momento che l'integrazione di PMI dinamiche è particolarmente importante per aiutare i cluster a raggiungere elevati livelli di eccellenza e di innovazione.

Costituisce **buona pratica** l'indicazione della concentrazione di attori del cluster, distinti per categoria (imprese, istituzioni, associazioni, comunità locale).

Costituisce altresì buona pratica implementare un sistema di misurazione delle relazioni interne ed esterne al cluster.

## COSA?

Il gruppo, imprese e istituzioni associate, deve essere articolato sul piano territoriale e/o sul piano funzionale.

È condizione sufficiente per l'applicazione del modello ECO-CLUSTER la specializzazione settoriale, anche se le imprese insediate sono largamente distribuite sul territorio.

In riferimento alla specializzazione funzionale, gli scenari che si possono prefigurare possono essere ricondotti a:

1. imprese che operano in settori simili
2. imprese che appartenenti ad una filiera comune

Il cluster risulta di più facile gestione se le imprese che lo compongono sono specializzate in un unico settore (individuare soluzioni tecnologiche e gestionali comuni).

## COME?

Per l'applicazione del metodo ECO-CLUSTER deve essere determinato o determinabile un **governo di gestione**.

Il controllo gestionale e/o amministrativo è applicabile alle scelte strategiche del cluster e non mira a imporre comportamenti né quantificare miglioramenti ambientali in capo agli attori del cluster in quanto non può sostituirsi nella definizione delle politiche, alle strategie e alle responsabilità in campo ambientale che rimangono in capo ad ogni singola Azienda.

Tra gli attori del cluster deve esserci una Cooperazione 'orizzontale', finalizzata all'interesse della crescita del potenziale economico del cluster.

La cooperazione può essere orientata a favorire:

- la presenza di una forte ricerca di base ed applicata, quasi sempre organizzata intorno ad uno o più poli di ricerca;
- una concentrazione di personale ad alta qualificazione scientifica e professionale;
- una diffusa pratica di networking e di cooperazione tra le organizzazioni, nell'interesse comune;
- adeguate infrastrutture, sia per la ricerca sia per il business;

- una diffusa cultura imprenditoriale, che si manifesta in alti tassi di creazione di impresa;
- una larga disponibilità di risorse finanziarie per sostenere progetti di cluster;
- interazione con uno o più organismi pubblici sensibili ed attivamente impegnati a favorirne la crescita del cluster;
- strategie comuni di marketing, di promozione economica, di politiche di marchi.

### FOCUS

Il controllo di gestione, in termini aziendali, è da intendere come sistema operativo volto a guidare la gestione verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione operativa, rilevando, attraverso la misurazione di appositi indicatori, lo scostamento tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti e informando di tali scostamenti gli organi responsabili, affinché possano decidere e attuare le opportune azioni correttive.

In un cluster appare più difficoltoso individuare un organismo unico con poteri sufficienti a dettare una politica, un comportamento, un sistema di controllo.

Il cluster può essere istituzionalizzato attraverso la costituzione di un organismo di gestione comune.

### **Definizione di Cluster adottata per il Modello Eco-Cluster**

Partendo dalla definizione di cluster data dal rapporto finale dell'European Commission Expert Group on enterprise clusters and networks, integrata, i cluster sono definiti come “gruppo di imprese indipendenti e di istituzioni associate che: collaborano e sono in concorrenza fra loro, geograficamente sono concentrate in una o più regioni, sono specializzate in un settore particolare o compongono una filiera produttiva specifica e sono o possono essere collegate fra loro da tecnologie e competenze comuni, possono essere istituzionalizzati (e avere quindi un vero e proprio organismo di governo del cluster) o non istituzionalizzati, hanno un impatto positivo sull'innovazione e la competitività, sull'acquisizione delle competenze e l'informazione, sulla crescita e sul dinamismo imprenditoriale a lungo termine”.



## DIAGRAMMA DI FLUSSO

