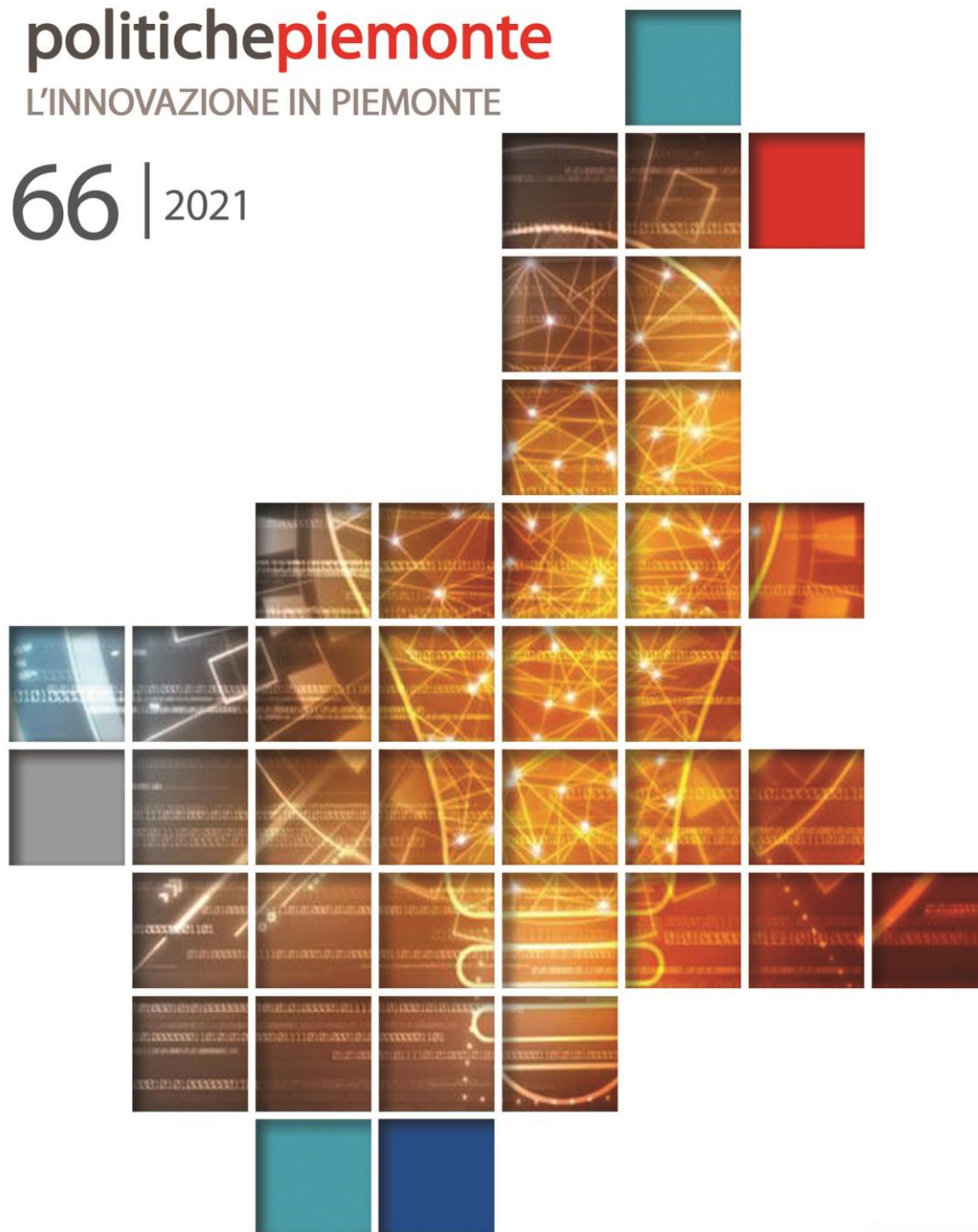


politichepiemonte

L'INNOVAZIONE IN PIEMONTE

66 | 2021



- 3 EDITORIALE: L'INNOVAZIONE IN PIEMONTE
di Daniela Nepote
- 6 INNOVAZIONE E TESSUTO IMPRENDITORIALE IN PIEMONTE
di Sarah Bovini
- 11 SOSTENERE L'INNOVAZIONE IN PIEMONTE, GUARDANDO AI NUMERI
di Marco Manero
- 16 CONIUGARE INNOVAZIONE E SOSTENIBILITÀ AMBIENTALE: IL CASO DELL'ENVIRONMENT PARK DI TORINO
Intervista a Matteo Beccuti, CEO di Environment Park
- 20 "OPEN INNOVATION" E PIATTAFORME WEB-BASED. LO SPAZIO DEL POSSIBILE NELL'ARCHITETTURA DIGITALE.
di Filomena Berardi, Piergiorgio Iacobelli, Renato Pannella
- 29 INNOVATORI SOCIALI E CONTESTI METROPOLITANI: IL CASO DI TORINO
di Filippo Barbera e Tania Parisi
- 33 IL RUOLO DEGLI ECOSISTEMI E PARTNERSHIP TERRITORIALI NELLA PROMOZIONE DELL'INNOVAZIONE SOCIALE
di Chiara Genova
- 36 KNOWLEDGE HUB, CONNESSIONI, COMUNICAZIONE: L'ESPERIENZA DELL'ARTI, L'AGENZIA STRATEGICA DELLA PUGLIA PER LA TECNOLOGIA E L'INNOVAZIONE
di Annamaria Monterisi
- 40 "NEXT GENERATION" POLICIES: PROSPETTIVE E SFIDE PER LE POLITICHE PER L'INNOVAZIONE IN PIEMONTE
Intervista a Varinia Michalun e Sandra Hannig - Esperte OCSE

Questo numero di Politiche Piemonte è stato curato da Daniela Nepote

EDITORIALE. L'innovazione in Piemonte

A cura di Daniela Nepote

Secondo l'ultimo rapporto dell'Ocse "Science, Technology and Innovation Outlook 2021"¹, i sistemi di ricerca e innovazione hanno reagito alla pandemia in modo rapido e significativo con ruolo di preminenza nelle strategie nazionali ed internazionali di risposta al virus.

Nella prima fase i finanziamenti di emergenza per ricerca e sviluppo (R&D) stanziati da enti nazionali ed internazionali ammontavano a un totale di 5 miliardi di dollari ripartiti tra 300 milioni di dollari in Asia e nei paesi del Pacifico (Cina esclusa), oltre 850 milioni di dollari in Europa e oltre 3,5 miliardi di dollari in Nord America.

In linea con la posizione degli Stati sono molte, a livello globale, le aziende che hanno adottato un comportamento analogo ed hanno aumentato i loro investimenti in R&D. Si tratta di un trend anomalo visto che quando l'economia è in crisi le imprese tendono solitamente a restringere i loro investimenti.

Proprio per questo, secondo l'analisi proposta dall'Ocse, la pandemia può aver svolto un ruolo di acceleratore in R&D.

Viene tuttavia puntualizzato che si tratta di un trend molto disomogeneo che riguarda alcuni settori economici che hanno sperimentato una fase espansiva durante la pandemia, ad esempio (farmaceutico e digitale) mentre altri (automotive, aerospaziale, difesa) hanno ridotto la spesa in ricerca e sviluppo.

Disomogenea appare anche l'adozione delle tecniche abilitanti² tra le imprese; se questo gap non sarà opportunamente affrontato, aumenterà il divario di produttività tra le imprese.

La conseguenza di questo, secondo lo studio Ocse, potrebbe essere l'aggravamento dei divari esistenti non solo a livello settoriale tra settori leader e settori a traino ma anche tra grandi imprese e PMI (Piccole e Medie Imprese) e tra diverse aree geografiche. Questi gap potrebbero ampliare i divari di produttività, aumentare la vulnerabilità di alcune imprese e ridurre la resilienza del sistema economico.

Il monito da parte dello studio Ocse è che bisogna mantenere il momentum per quanto riguarda l'accelerazione della ricerca, tuttavia la crisi a livello globale ha anche evidenziato i problemi strutturali e i limiti.

Viene quindi raccomandato un impegno maggiore da parte della politica e dei policy makers per promuovere le politiche a sostegno dell'innovazione.

A conferma dell'analisi Ocse, un recente studio condotto a livello nazionale³ (a cura dell'Osservatorio Innovazione Digitale delle PMI) evidenzia quanto, anche in Italia, la pandemia abbia accelerato alcuni processi legati all'innovazione, soprattutto per contrastare il crollo del fatturato e sopperire alle difficoltà nella gestione della operatività aziendale. Sembra che questo cambio di marcia verso le tecnologie digitali dovuta alla pandemia continuerà anche nella fase di ripresa. Infatti, in questa crisi l'innovazione tecnologica si sta dimostrando il settore strategico per eccellenza; dallo smart working, all'e-learning, dall'utilizzo dei dati per le analisi previsionali, sino alle ipotesi relative alla tracciabilità individuale e collettiva per contrastare la diffusione del virus, l'innovazione digitale dimostra il suo assoluto protagonismo nella realtà economica e sociale del paese.

Lo studio ha però evidenziato come solo una netta minoranza delle imprese, il 14%, ha adottato un approccio strategico. Il 29% reagisce solo con reazione ad uno stimolo esterno e con investimenti limitati su un orizzonte di breve periodo e il 57% dei casi scelgono una visione tattica con obiettivi specifici e

¹ E' il rapporto illustra e analizza le principali tendenze nelle politiche per la scienza, la tecnologia e l'innovazione, tra gli Stati membri Ocse ed in alcuni paesi partner.

² Le tecnologie abilitanti o KET (Key Enabling Technologies) sono tecnologie "ad alta intensità di conoscenza e associate a elevata intensità di R&D. Le tecnologie abilitanti alimentano il valore della catena del sistema produttivo e hanno la capacità di innovare i processi, i prodotti e i servizi in tutti i settori economici dell'attività umana. Un prodotto basato su una tecnologia abilitante utilizza tecnologie di fabbricazione avanzate e accresce il valore commerciale e sociale di un bene o di un servizio.

³ "PMI, industria e digitale, la sfida è adesso!" a cura dell'Osservatorio Innovazione Digitale nelle PMI del Politecnico di Milano presentata durante il convegno di apertura della 15° edizione della Fiera A&T, Automation & Testing, dedicata a Innovazione, Tecnologie e Competenze 4.0, che si è svolta online dal 10 al 12 febbraio 2021.

contingenza di efficienza dei processi. Questi dati mostrano come, nonostante la spinta accelerativa data dalla pandemia, le piccole e medie imprese italiane non hanno ancora sviluppato una cultura digitale. Tra il 14% delle imprese con una visione strategica, infatti, si trovano quasi esclusivamente realtà più grandi e redditizie, di natura meno familiare, collocate al Nord e con una propensione maggiore all'export. L'analisi mette in luce quanto non basti essere reattivi o tattici; per far fronte all'attuale crisi occorre essere strategici, cogliendo tutte le opportunità che offre l'innovazione, che non è solo implementazione tecnologica ma anche cultura ed analisi.

E' ormai chiaro che le conseguenze della crisi pandemica hanno reso urgenti azioni per passare a società più sostenibili, eque e resilienti. Per realizzare questo passaggio la scienza, la tecnologia e l'innovazione sono essenziali. La pandemia ha tuttavia mostrato i limiti nei sistemi di R&D che se non opportunamente affrontati impediranno la realizzazione di questo potenziale.

A fronte di queste analisi ci è sembrato doveroso fare una riflessione sul nostro territorio con l'obiettivo di tratteggiare, seppur parzialmente, un quadro descrittivo e prospettico sull'innovazione nel territorio piemontese: pratiche, attori, policies.

Si tratta dunque di un'occasione di confronto su questi temi che si svolge alla vigilia del varo del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza e in parallelo con la riflessione regionale strategica sulla prossima programmazione dei fondi strutturali europei.

Il numero di Politiche Piemonte presenta una pluralità di voci accomunate dall'idea che una buona performance innovativa necessita di risorse e competenze complesse ed eterogenee che non possono essere possedute da singoli attori. E' solo grazie a un mix di competenze scientifiche e conoscenze complementari di tipo manageriale se le performance innovative hanno efficacia. Solo in questo modo si genera una responsabilità collettiva dell'innovazione ovvero un impegno diffuso che accomuna imprenditori, imprese, attori politici e istituzioni di ricerca.

In questo modo l'innovazione non è a se stante ma diventa catalizzatore, ingranaggio di un più ampio processo di cambiamento all'interno del tessuto socio-economico.

Il salto di produttività, ci insegnano gli economisti, non viene generato esclusivamente dall'arrivo di un'innovazione, ma dalla sua diffusa applicazione.

Diventa quindi necessario dotare le amministrazioni locali e le autorità politiche di strumenti in grado di valutare le caratteristiche innovative del proprio territorio e di organi di governance che agiscano come 'meta-organizzatori', con capacità di abilitare ed indirizzare i potenziali di sviluppo emergenti e di sostenere le eccellenze consolidate.

Entrando nel merito degli argomenti trattati, il numero si apre con un articolo di **Sarah Bovini** di Unioncamere che oltre a fornire alcune informazioni di contesto e carattere generale sul sistema innovativo piemontese focalizza l'attenzione sulle PMI innovative e start up. Si tratta di un mondo fatto ancora di piccoli numeri che tuttavia fungono da catalizzatori che consentono di modificare dall'interno il tessuto economico e renderlo più adattivo e competitivo. Le PMI e start up innovative ci ricordano che non sono le imprese più forti a sopravvivere ma quelle che si adattano più rapidamente e quelle che innovano con maggior frequenza.

Il secondo articolo, redatto da **Marco Manero** di Regione Piemonte è dedicato alla disamina delle principali politiche messe in campo dall'amministrazione regionale a sostegno dell'innovazione e traccia alcune prospettive di sviluppo per il futuro.

Il terzo contributo sotto forma di intervista al Ceo di Environment Park, **Matteo Beccuti** ci illustra le attività del parco tecnologico che opera sul territorio da più di 20 anni ed è l'ente promotore della Piattaforma Economia Circolare e punto di riferimento per i settori della bioeconomia e dell'idrogeno sul territorio partecipando attivamente a reti progettuali nazionali ed internazionali. Grazie al suo ruolo di broker in nuove tecnologie, Envipark è un interlocutore privilegiato per le aziende che investono sull'innovazione. Come ci ricorda Beccuti: l'innovazione per essere efficace e impattante deriva da un processo di contaminazione che deve tenere insieme centri di ricerca, policy makers ma anche i cittadini.

Il quarto e quinto contributo hanno come focus l'innovazione sociale e sono a cura rispettivamente di **Filippo Barbera e Tania Parisi** dell'Università degli Studi di Torino e di **Chiara Genova** di Turin Social Impact. L'innovazione sociale viene citata nel progetto Horizon 2020 come prima politica da adottare nell'ambito dell'innovazione in campo industriale e ne riconosce un ruolo importante nei processi di cambiamento europei incentivando la nascita e lo sviluppo di queste pratiche. Gli autori presentano le progettualità presenti sul territorio regionale a sostegno dello sviluppo locale, volto a rafforzare la diffusione delle nuove tecnologie e a creare impatto sociale, offrendo nuove opportunità ai cittadini e alle imprese.

Il sesto contributo a cura di **Filomena Berardi, Piergiorgio Iacobelli e Renato Pannella**, affronta il tema dell'open innovation e analizza il funzionamento di due piattaforme tecnologiche: "Eroi" piattaforma per l'Open Innovation (OI) della Regione Emilia-Romagna e "ToTem", la piattaforma torinese di lancio per start-up. Oggi, grazie alla digitalizzazione, queste piattaforme tecnologiche consentono di strutturare e aprire il confronto tra imprese e la domanda di innovazione lungo le reti che si formano con gli ingaggi virtuali. Agendo in questo modo si può raggiungere una platea molto ampia di potenziali detentori di know-how specifico creando quell'effetto sistema o meglio quell'ecosistema innovativo necessario allo sviluppo.

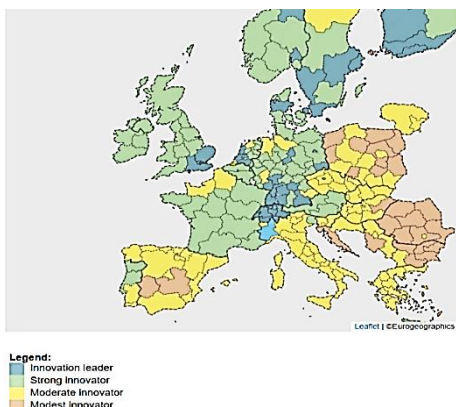
Il settimo articolo redatto da **Annamaria Monterisi** ci spiega quanto comunicare le politiche dell'innovazione sia una sfida legata alla grande eterogeneità dei pubblici e dei contesti di riferimento e alla complessità di alcuni messaggi, che nascono per utenti spesso molto specifici e professionali. Ma, come dimostra il caso l'Agenzia dell'Innovazione della Puglia, è anche un fattore critico di successo per le amministrazioni pubbliche infatti aiuta a definirne l'identità, a creare riconoscibilità e autorevolezza, a presentarsi come aperte, trasparenti e inclusive.

Conclude questo numero l'intervista alle economiste OCSE, **Varinia Michelun e Sandra Hannig** che illustrano la loro esperienza di studio del sistema dell'innovazione del Piemonte nell'ambito dell'azione pilota delle regioni in transizione industriale. Le raccomandazioni che vengono fornite vanno nella direzione della creazione di un sistema innovativo non solo efficace ed efficiente ma che facilita la creazione di un ecosistema resiliente in grado di far crescere la competitività del territorio regionale.

Innovazione e tessuto imprenditoriale in Piemonte

Sarah Bovini, Responsabile Ufficio Studi e Statistica Unioncamere Piemonte

Introduzione



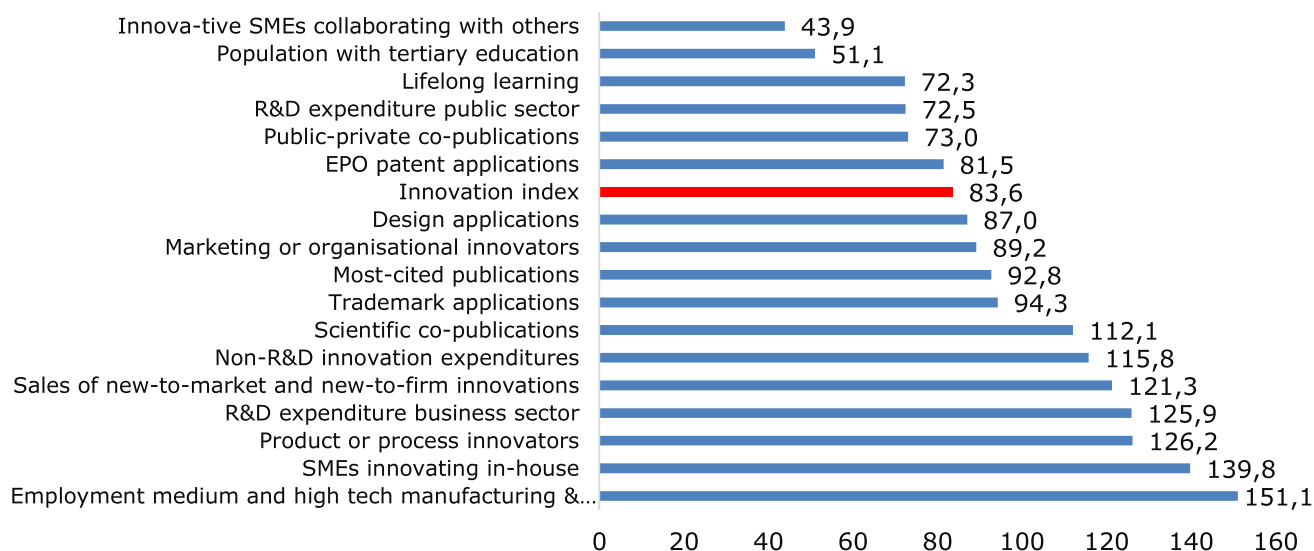
Secondo l'ultimo **European Innovation Scoreboard**⁴, classifica che fotografa le performance in ricerca e innovazione dei Paesi Ue, pubblicato dalla Commissione europea il 23 giugno 2020, l'Unione ha rafforzato la propria capacità d'innovazione rispetto all'inizio del decennio, ma continua a perdere posizioni rispetto ai principali concorrenti mondiali.

L'Italia, nonostante la crescita dell'indice d'innovazione negli ultimi anni, presenta ancora consistenti debolezze strutturali in materia di ricerca e innovazione. Si colloca al **18° posto** della classifica con 83 punti (100 è il valore medio europeo nel 2019), nel gruppo degli innovatori moderati, ossia quei Paesi per i quali

l'indice complessivo di innovazione è compreso tra il 50% e il 90% della media UE.

La Commissione europea non si ferma al dato nazionale, ma calcola anche il **Regional Innovation Scoreboard**⁵, tramite il quale è possibile valutare complessivamente come una regione si colloca in termini di innovazione in un panorama europeo.

Piemonte Profile in 2019 compared with Eu in 2011



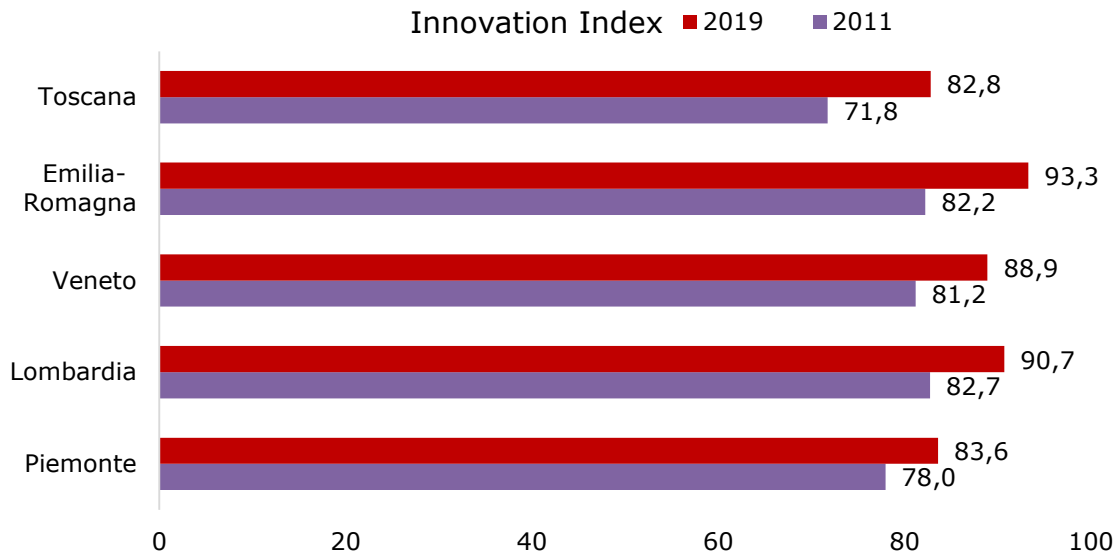
Fonte: Unioncamere Piemonte su dati European Commission

⁴ L'*Innovation Scoreboard* è elaborato tenendo conto di 27 indicatori di performance, distinguendo dieci aree specifiche di innovazione in quattro macro-categorie (contesto generale, investimenti, attività di innovazione e impatti). Si va dagli indicatori classici, come il numero dei laureati in età compresa tra i 25 e i 34 anni e la percentuale degli investimenti pubblici in ricerca e sviluppo in rapporto al prodotto interno lordo, ad altri più puntuali, quale il numero delle imprese che erogano formazione professionale per sviluppare o aggiornare le competenze digitali dei propri dipendenti.

⁵ Il *Regional Innovation Scoreboard* è un'estensione regionale del quadro europeo di valutazione dell'innovazione, che valuta i risultati delle regioni europee in materia di innovazione su un numero limitato di indicatori (17 dei 27 totali). Copre 238 regioni in 23 paesi dell'UE, Norvegia, Serbia e Svizzera. Inoltre, Cipro, Estonia, Lettonia, Lussemburgo e Malta sono incluse a livello nazionale.

Con un indice pari a 83,61 **il Piemonte, come l'Italia, viene classificato come innovatore moderato**, pur manifestando risultati migliori per alcuni dei tasselli che compongono l'indice.

La nostra regione appare forte nella spesa privata in ricerca e sviluppo e nell'occupazione nei settori manifatturiero a medio-alta tecnologia e ad alta intensità di conoscenza, mentre le principali carenze riguardano la popolazione con istruzione terziaria e la scarsa collaborazione tra le PMI innovative.



Fonte: Unioncamere Piemonte su dati European Commission

Confrontando i risultati dell'indice regionale di innovazione del 2019 con quelli del 2011, per le principali regioni italiane emerge come il trend sia stato migliorativo per tutte le realtà. In Piemonte in particolare l'indice ha registrato un aumento di 5,6 punti. **La nostra regione risulta, tuttavia, meno brillante rispetto a Emilia Romagna, Lombardia e Veneto.** Il dato è superiore al risultato Toscano, anche se lo scarto tra le due regioni si è notevolmente ridotto rispetto al 2011.

Appare quindi fondamentale per il Piemonte lavorare sull'irrobustimento della presenza di innovazione nel tessuto imprenditoriale locale. A tal proposito particolare attenzione va prestata a due forme di impresa con forti potenzialità di crescita: le startup innovative e le PMI innovative.

Sono trascorsi otto anni dall'avvio della politica dedicata alle Startup innovative (Decreto Legge 179/2012, "Decreto Crescita 2.0"), e oltre cinque dall'analoga iniziativa a favore delle PMI innovative (Decreto Legge 3/2015, "Investment Compact") e questa tipologia di aziende, sebbene lentamente, si sta diffondendo. La politica industriale italiana ha introdotto alcune misure specifiche di sostegno per supportare queste imprese durante il loro ciclo di vita al fine di sviluppare un ecosistema dell'innovazione dinamico e competitivo.

Attraverso i dati del registro imprese è possibile ottenere una fotografia aggiornata, seppur non ancora esaustiva, di queste realtà in Italia e nella nostra regione.

Startup innovative

Le startup innovative sono soprattutto micro-imprese, vantando un valore della produzione medio di poco superiore a 184,7 mila euro. Ciò è anche dovuto al ricambio costante cui è soggetta questa popolazione: per definizione, le imprese "best-performer", più consolidate per età e fatturato, tendono progressivamente a perdere lo status di startup innovative. Fra l'altro, come fisiologico, le startup innovative mostrano un'incidenza più elevata della media di società in perdita (oltre il 52,6% contro il 30,9% complessivo). Tuttavia, le società in utile mostrano valori particolarmente positivi in termini di redditività e valore aggiunto. Inoltre, le startup innovative presentano un tasso di immobilizzazioni – uno

dei principali indicatori della propensione a investire delle aziende – di circa sette volte più elevato rispetto alle altre aziende comparabili

Ai sensi della normativa di riferimento (DL 179/2012, art. 25, comma 2) una startup innovativa è una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, che rispetti i seguenti requisiti oggettivi:

- è un'impresa nuova o costituita da non più di 5 anni
- ha residenza in Italia, o in un altro Paese dello Spazio Economico Europeo ma con sede produttiva o filiale in Italia
- ha fatturato annuo inferiore a 5 milioni di euro
- non è quotata in un mercato regolamentato o in una piattaforma multilaterale di negoziazione
- non distribuisce e non ha distribuito utili
- ha come oggetto sociale esclusivo o prevalente lo sviluppo, la produzione e la commercializzazione di un prodotto o servizio ad alto valore tecnologico
- non è risultato di fusione, scissione o cessione di ramo d'azienda
- Infine, una startup è innovativa se rispetta almeno 1 dei seguenti 3 requisiti soggettivi:
- sostiene spese in R&S e innovazione pari ad almeno il 15% del maggiore valore tra fatturato e costo della produzione;
- impiega personale altamente qualificato (almeno 1/3 dottori di ricerca, dottorandi o ricercatori, oppure almeno 2/3 con laurea magistrale);
- è titolare, depositaria o licenziataria di almeno un brevetto o titolare di un software registrato.

In Italia, al primo giorno di gennaio, **le startup innovative** iscritte nell'apposita sezione del registro imprese delle Camere di commercio sono risultate **11.899, pari al 3,2% di tutte le società di capitali di recente costituzione**. La Lombardia ne ospita oltre un quarto (il 27%). La sola provincia di Milano, con 2.282, rappresenta il 19,2% del totale, più di qualsiasi altra regione. Superano quota mille il Lazio con 1.383 (11,6%), in gran parte localizzate a Roma (1.237, pari al 10,4% nazionale) e la Campania, con 1.053, pari all'8,9% del totale nazionale. Segue il Veneto (974 e 8,2% del totale nazionale). A breve distanza compare, al quarto posto, l'Emilia-Romagna, con 932 startup (7,8%), seguita dal **Piemonte, con 659 (5,5%)**. In coda figurano la Basilicata con 108 (0,9%), il Molise con 75 (0,6%) e la Valle d'Aosta con 22 (0,2%) startup innovative. La Liguria ne conta 187 (1,57%).

La regione con la maggiore densità di imprese innovative è il Trentino-Alto Adige, dove circa il 5,4% di tutte le società costituite negli ultimi cinque anni è una startup. Seguono in graduatoria il Friuli-Venezia Giulia (5,4%) e la Valle d'Aosta (4,9%). Chiudono la classifica la Sicilia e la Puglia (entrambe con poco più del 2%) e la Sardegna con l'1,9%

Come rilevato dall'Osservatorio di Mise, Infocamere e Unioncamere, i soci di capitale delle startup innovative, rispetto al trimestre precedente, sono lievemente aumentati (+0,5%) attestandosi ad oltre quota 56 mila. Elevata la rappresentazione di imprese fondate da under-35 (il 19,0% del totale), mentre risultano sottorappresentate le imprese femminili: 13,1%, contro un 21,5% registrato nel complesso delle società di capitali

La quasi totalità di queste realtà nasce come s.r.l. (il 91,7% come società a responsabilità limitata e il 7,3% come società a responsabilità limitata semplificata), solo lo 0,6% sceglie la forma della S.p.A. e lo 0,5% quella della società cooperativa.

Oltre il 76,3% delle startup innovative piemontesi si concentra nei servizi il 17,6% nell'industria/artigianato, il 4,2% nel commercio, l'1,4% nel turismo e lo 0,6% in campo agricolo.

All'interno della componente dei servizi tra le attività più frequenti per le start-up innovative emergono Produzione Software (38,9%) e Ricerca Scientifica e Sviluppo (13,3%), seguite da un 8,2% impegnato in Servizi d'informazione e Altri Servizi, mentre per il resto emerge una distribuzione disomogenea, ma caratterizzata da attività ad alta componente di specializzazione tecnica e know-how intangibile.

Il 64,8% delle startup innovative piemontesi ha sede nel capoluogo regionale, segue Cuneo con il 17,1% e Novara, con una quota pari a 7,1 punti percentuali. L'incidenza di Alessandria e Biella è circa del 4%; Verbania (1,7%), Vercelli (0,9%) ed Asti (0,6%) hanno un peso molto più ridotto.

Pmi innovative

Le startup innovative «mature», che mantengono il loro carattere innovativo, possono diventare «PMI innovative» e godere di un set di strumenti di policy molto simile. Questa fattispecie, infatti, nasce con una logica sequenziale, per supportare le imprese anche nella fase di scale-up.

Ai sensi della normativa di riferimento (DL 3/2015, art. 4) una PMI (Piccole e Media Impresa) innovativa è quindi una società di capitali, costituita anche in forma cooperativa, che rispetta i limiti dimensionali delle piccole e medie imprese e i parametri riguardanti l'innovazione tecnologica.

Le PMI innovative devono rispondere ai seguenti requisiti:

- residenza in Italia, o in altro Paese dello Spazio Economico Europeo ma con sede produttiva o filiale in Italia;
- meno di 250 fra dipendenti e collaboratori;
- fatturato annuo non superiore ai 50 milioni di euro
- aver effettuato la certificazione dell'ultimo bilancio e dell'eventuale bilancio consolidato;
- non essere quotata su un mercato regolamentato;
- non essere contestualmente iscritta alla sezione speciale delle startup innovative.
- Infine, una PMI è innovativa se rispetta almeno 2 dei seguenti 3 requisiti soggettivi:
- ha sostenuto spese in R&S e innovazione pari ad almeno il 3% del maggiore valore tra fatturato e costo della produzione
- impiega personale altamente qualificato (almeno 1/5 dottori di ricerca, dottorandi o ricercatori, oppure almeno 1/3 con laurea magistrale)
- è titolare, depositaria o licenziataria di almeno un brevetto o titolare di un software registrato

Le PMI Innovative iscritte alla sezione speciale del Registro Imprese a fine 2020 sono complessivamente in Italia 1.776. Oltre il 63% delle PMI innovative si concentra in sole cinque territori: Lombardia (28,0%), Lazio (10,1%), Emilia-Romagna (9,6%), Campania (8,1%) e **Piemonte (7,4%)**.

La nostra regione si trova, quindi, in **quinta posizione**, tra le regioni italiane, con "appena" 131 PMI Innovative. Come per le startup innovative anche per le PMI innovative piemontesi la forma giuridica principale è quella della s.r.l. (91%), maggiore la presenza di S.p.A. rispetto alle startup. Per le PMI infatti la forma di società per azioni raggiunge l'8,5% del totale.

Oltre una PMI innovativa su due è una micro azienda (0-9 addetti), il 30% delle realtà è di piccole dimensioni (10-49 addetti), l'8,5% di medie dimensioni (50-249 addetti)

Per quanto riguarda i settori e le attività di interesse, le PMI innovative sono attive soprattutto nei rami dei servizi (76,2%) e dell'industria/artigianato (20,8%); solo il 2,3% si dedica al commercio e lo 0,8% al turismo.

A livello territoriale il 73,1% delle PMI innovative ha sede a Torino, segue la Provincia di Cuneo con l'8,5% e al terzo posto Alessandria, con una quota del 6,2%; Asti e Biella registrano entrambe un'incidenza del 3,1%, mentre Verbania si attesta all'1,5%.

Considerazioni finali

Il tessuto imprenditoriale regionale sta vivendo un periodo particolarmente difficile, anche a causa delle ricadute negative indotte dalla pandemia di Covid 19. Esistono tuttavia processi strutturali che anche nell'ambito dell'innovazione vedono il Piemonte connotato da una crescita minore delle regioni limitrofe

del nord. E' una dinamica che sui tempi medio-lunghi colloca la regione in un rank medio-alto nel confronto con il resto delle regioni italiane e in una dimensione di forza rispetto alle regioni deboli e di debolezza rispetto a quelle più forti. Investire nella nascita e nello sviluppo di realtà imprenditoriali innovative può essere quindi una delle strade utili per modificare questo processo e rilanciare un tessuto che necessita, ora più che in passato, di incrementare la propria produttività e di ammodernarsi dal punto di vista tecnologico per tornare a competere in un contesto non solo nazionale ma europeo e mondiale.

Sostenere l'innovazione in Piemonte, guardando ai numeri

Di Marco Manero, Regione Piemonte, Direzione Competitività del sistema regionale Settore Monitoraggio, valutazioni e controlli

Introduzione

Il sostegno pubblico a processi di innovazione tecnologica in Piemonte è incentrato sul Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale, attraverso il finanziamento di un articolato insieme di progetti e iniziative. La complessità degli interventi richiede una verifica sistematica del loro andamento procedurale e finanziario, come pure dei risultati ottenuti. Tale sistema di monitoraggio è alla base della valutazione delle politiche, e può rappresentare uno stimolo per migliorare l'efficacia degli strumenti a disposizione dell'amministrazione regionale.

Un mosaico di interventi per la Ricerca e lo Sviluppo

In Piemonte il supporto pubblico a processi di innovazione tecnologica sul territorio è da due decenni incentrato sul Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale, nel più ampio contesto della "politica di coesione" dell'Unione Europea. Tale importante risorsa finanziaria è pianificata, come è noto, attraverso Programmi Operativi di durata settennale, che prevedono il cofinanziamento delle diverse misure (principalmente agevolazioni per la realizzazione di investimenti) da parte dell'Unione, dello Stato e della Regione.

Il Programma Operativo Regionale in corso ha consentito di sostenere significative esperienze di ricerca e sviluppo, alcune in continuità con il passato ed altre di nuova introduzione. Rientrano tra le prime strumenti storici come i Poli di innovazione e le Piattaforme Tecnologiche (meccanismi di agevolazione sperimentati in passato, ulteriormente estesi a nuovi settori e/o filiere produttive). Inedite e di nuova introduzione sono invece le azioni che hanno finanziato l'industrializzazione dei risultati della ricerca e la qualificazione di infrastrutture di ricerca pubbliche.

Com'è facile immaginare, si tratta di un insieme di iniziative piuttosto eterogeneo e con un certo grado di complessità: l'amministrazione regionale definisce le singole azioni e le mette in relazione fra loro attraverso i propri documenti strategici, tenendo conto delle linee guide definite a livello comunitario. In particolare, gli obiettivi in termini di sostegno a ricerca e innovazione tecnologica sono stabiliti seguendo logiche e priorità fissate dalla Strategia regionale di specializzazione intelligente (S3). Con essa Regione si propone di individuare le priorità di investimento in ricerca, sviluppo e innovazione del territorio alla base dei vantaggi competitivi del Piemonte nel medio e lungo termine.

Questa attenzione alla coerenza tra le diverse misure di politica pubblica messe in campo non è tuttavia sufficiente: il gran numero di beneficiari e progetti rende necessari strumenti di verifica sistematica dell'andamento delle diverse iniziative adottate. Per tale motivo è stato costruito un sistema di controllo dei dati e indicatori (di risultato e di output) delle iniziative: un monitoraggio finanziario, procedurale e fisico della realizzazione del programma.

Il sistema di monitoraggio è peraltro alla base della “rendicontazione” annuale sul Programma Operativo, formalmente presentata ad un Comitato di Sorveglianza composto da rappresentanti delle istituzioni, delle parti economiche e sociali, della società civile.

La rilevazione dei dati e una buona conoscenza dei riscontri sul campo delle politiche regionali va però oltre a questi aspetti, perché rappresenta un passaggio obbligato per la quantificazione dei risultati delle varie Azioni e di conseguenza della loro valutazione.

“Guardare ai numeri” nel dettaglio può inoltre fornire uno stimolo per migliorare l’efficacia delle politiche pubbliche nei loro aspetti procedurali e amministrativi. Infatti, una buona definizione delle finalità dell’amministrazione e degli strumenti con cui essa opera non è una condizione sufficiente per il loro successo: è necessario considerare anche il modo in cui sono in concreto realizzati. E ciò per tutta la durata del processo, dal momento in cui una proposta viene presentata a quando viene valutata, finanziata, realizzata, rendicontata e infine controllata.

L’analisi sistematica degli interventi pubblici come spunto di riflessione e miglioramento.

Il solo Asse I del Programma Operativo Regionale, specificamente dedicato a rafforzare ricerca, sviluppo tecnologico e innovazione, conta su una dimensione finanziaria di circa 460 milioni di Euro e ad oggi ha sostenuto oltre 1.000 interventi.

Guardando ai beneficiari, l’83% è rappresentato da imprese e la restante parte da altri enti, soprattutto centri di ricerca. Si tratta di iniziative che implicano la gestione di molti aspetti diversi tra loro: amministrativi-finanziari e legati all’attività di ricerca vera e propria, spesso svolta in termini collaborativi fra soggetti giuridici diversi.

In senso più ampio il sostegno all’innovazione è parte integrante anche di altri importanti ambiti tematici del Programma, come la digitalizzazione della pubblica amministrazione e l’adozione di soluzioni tecnologiche per la riduzione dei consumi energetici.

Tab. 1 Le principali Azioni della Regione Piemonte con l’obiettivo di rafforzare la ricerca, lo sviluppo tecnologico e l’innovazione

Azione	Risorse impegnate M Euro	Stima investimento attivato sul territorio M Euro	Stima Beneficiari al 30.09.2020
Sostegno alle infrastrutture della ricerca cruciali per i sistemi regionali			
Progetti per realizzazione, rafforzamento e ampliamento Infrastrutture di Ricerca pubbliche - Infra P	26,5	56,0	29
V-IR - Voucher alle imprese per l’acquisizione di servizi qualificati e specialistici per la ricerca e innovazione presso Infrastrutture di Ricerca pubbliche e private	10,0	1,5	33
Sostegno alla valorizzazione economica dell’innovazione			
Industrializzazione dei Risultati della Ricerca	88,0	248,0	51

Sostegno alle attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi			
Sostegno alle attività dei Poli di Innovazione piemontesi	6,7	13,5	40
Poli di innovazione, agevolazioni per progetti di ricerca industriale e sviluppo sperimentale	72,0	113,0	420
Progetti transnazionali di ricerca e sviluppo negli ambiti manifatturiero, nanotecnologie e nuovi materiali, mobilità elettrica	9,5	10,4	40
Supporto alla realizzazione di progetti complessi di attività di ricerca e sviluppo su poche aree tematiche di rilievo e all'applicazione di soluzioni tecnologiche funzionali alla realizzazione delle strategie di S3			
Piattaforma Tecnologica di filiera PiTeF	31,4	63,2	97
Piattaforma Tecnologica Bioeconomia	28,8	65,8	167
Piattaforma Tecnologica Fabbrica Intelligente	35,4	78,0	169
Piattaforma Tecnologica Salute e Benessere	15,9	33,1	57
Sostegno alla creazione e al consolidamento di start-up innovative			
Supporto ai programmi di consolidamento e crescita delle start up, a rafforzamento e integrazione dei progetti di investimento da parte di soci e/o investitori terzi	15,0	30,0	23

La presenza di un buon numero di soggetti attivi sui temi dell'innovazione e di una rete di relazioni sviluppata negli anni sul territorio regionale definisce quello che è stato più volte descritto come un vero e proprio "eco-sistema" dell'innovazione (EOCIC 2019). In tale articolato scenario il monitoraggio rappresenta la fonte dei dati necessari per più approfondite iniziative di valutazione delle politiche: l'importanza delle caratteristiche di accuratezza e tempestività delle informazioni raccolte è qui evidente.

Per quanto riguarda il supporto all'innovazione tecnologica questo aspetto è inoltre rilevante da un particolare punto di vista: la capacità di valutare quanto le *policies* messe in campo siano coerenti con il contesto tecnologico e con le direttrici di trasformazione del sistema produttivo. Gli studi svolti finora dall'IRES Piemonte in qualità di valutatore indipendente del Programma Operativo confermano la centralità dei temi della digitalizzazione e della sostenibilità, intesa come propensione ad investimenti in grado di ridurre l'impatto ambientale (Barella et al. 2018; Cominu e Ferrero 2019). Si tratta delle due traiettorie tecnologiche su cui concentrare le politiche pubbliche identificate dalla S3.

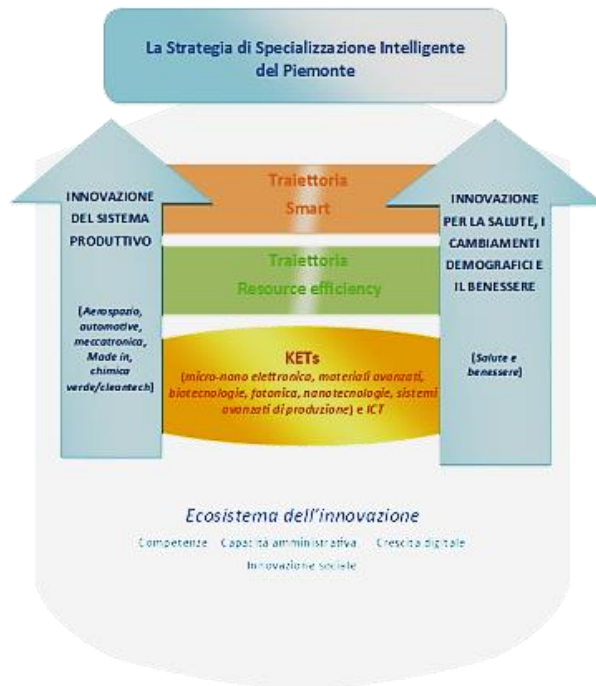


Fig. 1 La Strategia di Specializzazione intelligente della Regione Piemonte in sintesi

Disporre di informazioni aggiornate relative ad ogni intervento e paragonarle fra loro può offrire ulteriori spunti di riflessione sui fattori in grado di influenzarne il successo.

Un esempio di tale approccio riguarda la tempistica degli interventi. La necessaria premessa è che se si parla di innovazione la rapidità di reazione ai mutamenti dello scenario tecnologico è uno dei fattori cruciali dal punto di vista competitivo. L'interpretazione dell'interesse di imprese e centri di ricerca alle diverse opportunità di finanziamento fornisce allora importanti indicazioni su dove concentrare le risorse disponibili.

Non solo: alcuni componenti, a prima vista non fondamentali, sono in grado di modificare significativamente la capacità di uno strumento nell'incidere sui comportamenti dei potenziali beneficiari. Ci si riferisce qui all'importanza della certezza dei tempi nei procedimenti amministrativi – dal punto di vista sia di analisi dei singoli progetti sia autorizzatorio – come pure all'utilità di garantire tempistiche regolari per i bandi di agevolazione che si intende ripetere nel tempo.

Questi aspetti intervengono in particolare sul cosiddetto "effetto accelerazione" delle misure di sostegno all'innovazione, ossia la capacità di aumentare la velocità della messa in opera di un investimento rispetto all'ipotetica situazione di assenza dell'intervento pubblico (Cuttica e Ferrero 2020).

Altri elementi di gestione del fattore tempo possono influire sull'efficacia dei programmi di ricerca finanziati. Ad esempio una maggiore o minore flessibilità dei percorsi: saper reagire rapidamente a richieste di modifica (probabili e spesso necessarie in progetti di Ricerca e Sviluppo) può fare la differenza. Ancora, saper gestire nella maniera corretta le fasi della rendicontazione e del controllo contribuisce a migliorare il rapporto tra pubblica amministrazione e tessuto produttivo, favorendo la comprensione dei risultati ottenuti. Infine, la tempistica delle erogazioni è ovviamente un aspetto che non può non interessare i beneficiari delle agevolazioni.

Si tratta di fattori legati all'organizzazione delle misure, in grado di influire sull'accessibilità dei diversi strumenti di sostegno all'innovazione in un territorio e sulla capacità di attrarre e sostenere progetti di

eccellenza. In tal senso le politiche per l'innovazione dipendono anche dalle strutture chiamate a gestirle e dalla loro preparazione professionale.

La Regione Piemonte, come si è visto, ha strutturato un proprio sistema di monitoraggio, che la mette in grado di riflettere su questi punti in una prospettiva di costante apprendimento: non a caso la gran parte degli atti di programmazione si sofferma sulle "lezioni apprese" dalle esperienze realizzate e dalle attività di valutazione.

Le lezioni apprese a confronto con il prossimo programma di sviluppo 2021-2027

Le osservazioni che si è tentato sin qui di argomentare vanno considerate anche in riferimento al prossimo – e imminente – periodo di programmazione del Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale. Il Piemonte potrà con ogni probabilità contare su un supporto pubblico all'innovazione e alla ricerca dal punto di vista finanziario pari, se non superiore, a quello del settennio passato. Alcune traiettorie tecnologiche aumenteranno la propria importanza, ad esempio quelle legate allo sviluppo sostenibile; altre si confermeranno come cruciali per il sistema produttivo locale, in particolare il completamento di processi di digitalizzazione già avviati.

L'elaborazione di strategie e politiche di sostegno all'innovazione si trova però di fronte a una forte incertezza sul futuro, in una situazione mondiale che non ha precedenti nella storia recente.

Ancora una volta viene in evidenza la necessità di riuscire ad avere in ogni momento il polso della situazione per quanto riguarda l'attuazione delle diverse azioni di sostegno al sistema produttivo e della ricerca. Ciò tanto più per interventi che presentano fisiologicamente un orizzonte temporale di medio-lungo periodo (si pensi alla progettazione, realizzazione e messa in funzione di un laboratorio di ricerca).

D'altra parte è opportuno che l'impianto della struttura di monitoraggio – a partire dal sistema di raccolta dati, dall'insieme degli indicatori e dalla capacità di gestirlo e interpretarlo – sia mantenuto nel tempo: solo questo elemento infatti permetterà un confronto fra i due periodi di programmazione in grado di fornire indicazioni sull'attuazione delle strategie messe in campo e sulle decisioni da prendere in futuro.

Bibliografia

European Observatory for Clusters and Industrial Change (EOCIC), Policy Briefing Piemonte, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2019.

Barella, D., Cominu, S., Ferrero, V., Saracco, P., Rapporto di valutazione della misura IR2: "Industrializzazione dei risultati della ricerca", IRES Piemonte, Torino, 2018.

Cominu, S., Ferrero, V., Indagine sulle strategie di innovazione delle imprese in Piemonte, rapporto di ricerca IRES Piemonte, Torino, 2019.

Cuttica, G., Ferrero, V., Efficienza energetica e fonti rinnovabili nelle imprese (Misura 4B.2.1). Rapporto di valutazione, IRES Piemonte, Torino, 2020.

Tag: Fondo Europeo Sviluppo Regionale, monitoraggio, innovazione tecnologica

Coniugare innovazione e sostenibilità ambientale: il caso dell'Environment Park di Torino

Intervista a Matteo Beccuti, CEO di Environment Park

Environment Park è un Parco Scientifico e Tecnologico attivo da oltre 20 anni sui temi ambientali. Oltre a gestire il campus, un'area di 30.000 metri quadri con circa 70 imprese insediate, laboratori e infrastrutture ad accesso aperto, è anche un centro di competenza focalizzato su innovazione e sostenibilità. Lavora con le pubbliche amministrazioni e con le imprese che cercano soluzioni.

Dottor Beccuti ci può illustrare le principali aree di attività di Environment Park?

La nostra attività parte da Torino, sede di Environment Park, e si sviluppa in tutto il Piemonte, senza peraltro arrestarsi ai confini regionali: partecipiamo infatti a reti e progetti su scala nazionale, europea e internazionale.

In questo momento, per dare un'idea, partecipiamo a una ventina di progetti europei sui temi di nostra competenza e finanziati su vari programmi, tra cui H2020 è il maggiore, seguito dal programma Interreg.

Environment Park è perciò una realtà complessa ma con un obiettivo chiaro e coerente: radicato nel territorio, agisce da ormai più di 20 anni per favorire la sostenibilità ambientale di enti pubblici (Comuni, Autorità, Regione, Ministeri, Commissione Europea...) e privati. In particolare, per quanto concerne le imprese, lavoriamo con loro sia sui progetti come partner (siamo anche noi un'impresa che opera in regime di mercato), sia su commesse (in questo caso come consulenti o fornitori di servizi per le imprese), sia nell'ambito del Polo di Innovazione CLEVER. Il Polo di Innovazione, che gestiamo insieme al Consorzio Uni.Ver di Vercelli, è un'aggregazione di circa 170 soggetti del territorio: sono imprese e centri di ricerca interessati a investire nell'eco-innovazione, cioè in cambiamenti di prodotto o di processo sostenibili da un punto di vista ambientale (e di solito anche economico, poiché la maggiore attenzione alla gestione delle risorse normalmente comporta anche risparmi).

Per sintetizzare una realtà articolata, l'area di attività principale di Environment Park è la sostenibilità ambientale e le principali declinazioni settoriali sono: chimica verde e economia circolare, green building ed efficienza energetica, idrogeno, tecnologie al plasma e ingegneria dei materiali, nonché la gestione delle infrastrutture fisiche del Parco (compresi i laboratori).

Quando un'impresa o una pubblica amministrazione arriva da noi con un'idea, un'esigenza, un problema o una proposta, il nostro compito è cercare delle soluzioni personalizzate: sia per quanto riguarda le infrastrutture, sia nel project management, che può partire dall'orientamento verso le fonti di finanziamento più appropriate o dalla ricerca di partner per i progetti, passando per i test e le misurazioni in laboratorio, le analisi e la reportistica e arrivando, infine, alla valorizzazione dei risultati dei progetti. Possiamo cioè seguire i nostri partner in tutto il ciclo di vita di progetti incentrati su innovazione e ambiente.

Per fare ciò, Environment Park si è dotato nel tempo di un team interno di circa 30 persone che quotidianamente interagisce con imprese, fornitori, centri di ricerca, Enti Pubblici, associazioni, mettendo

a fattori comuni una competenza costruita con esperienze decennali e con una passione che contraddistingue questa società sin dai primi passi.

Nello stesso tempo, le interazioni e gli stimoli provenienti dall'esterno, ci danno la possibilità, da un lato di vedere ciò che sta accadendo al tessuto produttivo locale, e, dall'altro, di intercettare i trend e approfondire le policy locali ed europee legate alle clean technologies.

In un periodo di incertezza e scarsità di risorse, quali trend avete intercettato in reazione al contesto?

Il primo fattore che sta emergendo con forza è l'importanza della partnership e della collaborazione nei processi di innovazione. In un contesto che vede le risorse sempre più scarse, appare sempre più necessario **"unire le forze"**.

Questa tendenza è riscontrabile sia a livello micro che macro: in tutti gli ambiti, molti attori stanno manifestando la necessità, in un mondo complesso e in continua e sempre più rapida evoluzione, di collaborare insieme ad altre realtà qualificate e complementari per affrontare le difficoltà.

Come accennavo prima, il nostro è spesso un ruolo che parte dall'ascolto delle esigenze e delle necessità dei diversi attori e ciò ci porta a svolgere un'azione di matchmaking per mettere in contatto tra di loro, ad esempio, piccole imprese e centri di ricerca. Ma questo tipo di richiesta, che da anni gestiamo in particolare nel nostro ruolo di Soggetto Gestore del Polo di Innovazione CLEVER, sta diventando più diffusa e riguarda non solo le PMI, ma anche le imprese più grandi.

Faccio alcuni esempi di collaborazioni funzionali all'innovazione: innanzi tutto, come già accennavo, tutti i progetti in cui partecipano **gli associati al Polo di Innovazione** sono progetti in cui le imprese interagiscono con i centri di ricerca pubblici o privati, molto spesso inoltre sono progetti collaborativi, in cui cioè più imprese si uniscono in ATI⁶ o ATS⁷ per lavorare insieme. C'è una grande domanda di progetti collaborativi sul nostro territorio e una forte propositività nell'ambito delle clean technologies, nonostante il periodo oggettivamente difficile.

Anche i progetti regionali chiamati "di Piattaforma", che ci vedono coinvolti nel settore della bioeconomia, sono progetti con partenariati molto ampi (spesso oltre 20 partner) e molto attivi, che uniscono proprio competenze diverse per raggiungere impatti significativi in ambito di innovazione.

In analogia con quanto fanno gli associati ai nostri Poli, anche i **Soggetti Gestori dei 7 Poli di Innovazione Regionale**, tra cui CLEVER⁸, stanno lavorando in maniera sempre più congiunta e coordinata, proprio nell'ottica di mettere a fattori comuni alcune competenze e servizi trasversali e ampliare l'impatto sul territorio.

Un'altra rilevante novità "collaborativa", che in questo caso nasce dall'ambito accademico, è costituita dalle piattaforme tematiche lanciate dal Politecnico di Torino (nei settori di Manifattura 4.0, Energia &

⁶ ATI – Associazione Temporanea D'Impresa

⁷ ATS – Associazione Temporanea di Scopo

⁸ www.poloclever.it

Acqua, Economia Circolare, Rivoluzione Digitale, Mobilità 3D, Rigenerazione Urbana-Territoriale e tutela del patrimonio), con l'obiettivo di portare l'Ateneo all'interno del tessuto produttivo della città e del territorio, in stretta collaborazione con laboratori e centri già attivi in ambiti chiave per l'economia e la società. Environment Park è stato scelto come ente promotore della **Piattaforma Economia Circolare** del Politecnico di Torino, proprio nell'ottica di supportare il Politecnico nella creazione di un collegamento ancora più sinergico e funzionale tra la ricerca scientifica sviluppata nei dipartimenti e nei laboratori e le necessità di innovazione delle aziende.

Tutto ciò si manifesta anche a **livello nazionale**, ad esempio nella nostra partecipazione al Cluster tecnologico nazionale Energia, che vede riuniti molti atenei, centri di ricerche e grandi imprese di tutta Italia.

Infine, la tendenza **internazionale** a lavorare su reti tematiche è sempre più spiccata: anche in questo caso si vanno a cercare partner qualificati con cui confrontarsi e collaborare per agire in maniera aggiornata e all'avanguardia sui temi che maggiormente caratterizzano il nostro lavoro di innovazione per cui il territorio ci vede come punto di riferimento, quali l'idrogeno, l'efficienza energetica, l'economia circolare e la bioeconomia.

In sintesi, perciò, la scarsità di risorse contingente *in primis*, unita alla percezione crescente della complessità dei problemi che dobbiamo affrontare come singoli e come organizzazioni, ci porta a cercare collaborazioni con realtà qualificate che ci permettano di **migliorare la qualità** di ciò che facciamo e **aumentare la portata degli impatti** delle nostre azioni.

Questa necessità di collaborazione sentita dalle imprese e dalle istituzioni è riscontrabile anche da parte della cittadinanza?

Certamente! Un altro tema emergente che riscontriamo è il crescente desiderio da parte dei cittadini di essere coinvolti, di comprendere le sfide ambientali del nostro tempo e di partecipare alla creazione di soluzioni innovative. Tale coinvolgimento ha successo tanto più è reso tangibile, concreto e legato ad una partecipazione attiva.

Questo interesse crescente da parte della cittadinanza diventa ancora più evidente se si considerano le recenti manifestazioni che hanno mobilitato milioni di studenti in tutto il mondo accomunati dalla volontà di far comprendere ai politici e alla classe dirigente l'urgenza con cui è necessario agire per evitare il collasso ambientale, annunciato dalla comunità scientifica se si perseguisse uno scenario emissivo BAU (Business As Usual). In questo quadro, come Environment Park, continuiamo a proporre sempre più convintamente iniziative volte ad **incontrare i cittadini, mettendo a disposizione spazi e competenze**. Rispondiamo positivamente alle tante richieste di visite ai nostri laboratori e alle tecnologie installate nel parco e, a prescindere dalle conoscenze pregresse dei visitatori, notiamo un interesse crescente, genuino e consapevole a toccare con mano quali siano le tecnologie e i risultati della ricerca nel campo dell'innovazione per la sostenibilità. Il parco diventa un modo per rendere accessibile la complessità, un luogo dove, a scala ridotta, cerchiamo di restituire una rappresentazione realistica delle sfide e dei limiti, in chiave ambientale, che il mondo della ricerca e delle imprese sta cercando di affrontare.

Inoltre, grazie alla disponibilità di spazi e la collaborazione del nostro network organizziamo con continuità **iniziative**, primo fra tutte il Climathon, durante le quali i cittadini lavorano all'ideazione di soluzioni innovative di problemi ambientali. Anche in questo caso l'interesse e la partecipazione sono crescenti: nel 2019 il Climathon di Torino, l'hackaton internazionale dove per 24 ore in diverse città del mondo cittadini divisi in gruppi studiano un problema ambientale del loro territorio e provano a proporre una soluzione innovativa, ha riscontrato un record di partecipazione e Torino si è classificata prima città come numero di partecipanti. Quest'anno abbiamo dovuto fare tutto in digitale e limitare il

numero di partecipanti per motivi organizzativi, ma avendo ricevuto tante candidature (oltre 100), abbiamo dovuto procedere ad una selezione.

Infine, anche **l'Europa riconosce il crescente ruolo dei cittadini** nella transizione energetica e ambientale. Termini quali *citizens science* o *citizens engagement* sono ormai elementi imprescindibili da tenere in considerazione nella partecipazione a bandi di finanziamento europei, anche laddove essi si riferiscano a progetti scientifici di ricerca applicata. L'idea che sottintende tale approccio è che l'innovazione per essere efficace e impattante, tanto più se ambientale, derivi da un processo di contaminazione che deve tenere insieme i centri di ricerca, i policy makers, ma anche i cittadini.

Come Environment Park vediamo il nostro lavoro pienamente in linea con le indicazioni europee, confermate da esigenze che osserviamo empiricamente sul nostro territorio. In conclusione, siamo sicuri che riusciremo a vincere le sfide del nostro tempo solo se saremo capaci di innovare insieme, come comunità, senza lasciare nessuno indietro.

“Open innovation” e piattaforme web-based. Lo spazio del possibile nell'architettura digitale.

Di Filomena Berardi, Ires Piemonte, Piergiorgio Iacobelli, Art-Er Emilia-Romagna, Renato Pannella, Sei Plus

“Mai più soli”: come cambia il mondo dell'innovazione

“Mai più soli” è tra i leit-motiv scanditi dal paradigma che ambisce a riconfigurare i processi di innovazione. Che si tratti di politiche per l'innovazione, o di strategie intraprese autonomamente da soggetti indipendenti, la modalità collaborativa è quanto, in buona misura, viene sempre più caldeggiata dalle prime e perseguita dalle seconde⁹ se in cerca di una soluzione che risponda a un fabbisogno di innovazione. Ma perché “mai più soli”? Secondo Chesbrough (2003) che ha coniato il termine **“Open Innovation, OI”**, le imprese possono e debbono fare ricorso a idee esterne, così come a quelle interne, se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche. Se non presente tra agli asset interni al perimetro dell'organizzazione aziendale, la conoscenza va cercata tra i soggetti esterni detentori del know-how necessario, compiendo il passo da un sistema aziendale chiuso, a uno aperto, organizzato in reti, modificandone la catena del valore. Questo processo comporta un'integrazione delle fonti di innovazione “tradizionali” (il sistema semichiuso dei fornitori, le Università e centri di ricerca) con quelle definite “Open” (Sviluppo congiunto, Basato su sottoscrizione, Rete globale aperta)¹⁰.

Per le imprese, la complessità di questo approccio è da gestire sotto vari aspetti: in primis, attraverso una strategia adeguata; di non minor importanza, gli strumenti chiave che si sono sviluppati nell'ultimo decennio e rendono realizzabile e sostenibile quanto descritto, **ovvero le piattaforme web-based** (Eupolis, 2015): infrastrutture digitali in grado di connettere tra loro i sistemi diversi ed esporli agli utenti attraverso interfacce semplificate ed integrate, generalmente un'app mobile o un sito web.

Potendo raggiungere una platea molto ampia di potenziali detentori di know-how specifico, le piattaforme consentono di strutturare e aprire la domanda di innovazione lungo le reti che si formano con gli ingaggi virtuali.

Uno degli scopi di questo contributo è mettere a fuoco una delle trasformazioni forse più dirompenti verificatesi lungo la catena del valore in ambito OI: la nascita di diversi operatori specializzati, “i broker dell'innovazione”, la cui missione è quella di collegare i vari mondi della OI (Provedel, 2007). A questo proposito, **nei paragrafi successivi verranno presentate due piattaforme, “Eroi” piattaforma per l'OI della Regione Emilia-Romagna e “ToTem”, la piattaforma torinese di lancio per start-up**, che seppur nelle differenze di obiettivi e metodi, condividono alcune caratteristiche che le posizionano molto similmente nel panorama delle piattaforme per l'OI. Ulteriore scopo, è aprire delle riflessioni preliminari che toccano la questione di quanto sia davvero aperta l'Open Innovation delle piattaforme: lungi dal rintracciare nella semplificazione del soluzionismo tecnologico¹¹ la prospettiva che ne giustificerebbe la loro adozione acritica, è opportuno specificare che le piattaforme web-based non rappresentano affatto

⁹ La tendenza all'innovazione integrata, soprattutto nelle grandi imprese è confermata dal 53,2% delle aziende che ha sviluppato nuovi prodotti e, contestualmente, innovazioni organizzative o di marketing, nel periodo 2014-2016 (Istat, 2018).

¹⁰ La classificazione delle varie fonti di innovazione è di R.M. Davis, Director di NineSigma. How to make innovation work in your company, 2006

¹¹ Ideologia egemone che assegna ai modelli economici, produttivi e sociali presenti nella Rete una naturalità indiscutibile e una superiorità rispetto ad altre possibili vie di sviluppo sociale e economico

degli spazi neutrali. Si pensi alle parole-manifesto di Trebor Sholz (2014), che ha coniato il concetto di “platform cooperativism”: “applichiamo il potere della nostra immaginazione tecnologica per mettere in pratica forme di collaborazione e cooperazione” per cogliere quanto lo spazio del possibile, nell’ambito delle piattaforme web-based, possa essere rimodellato da forme di proprietà ben diverse tra loro. L’estensione va dai modelli di business ben rodati dei giganti della Silicon Valley alle proposte di soggetti di ben altra natura come i sindacati, le città, e soprattutto le cooperative, che se in grado di clonare il cuore tecnologico di Uber, Airbnb, potrebbero promuovere modi peer-to-peer di fruizione dei servizi (Martinelli, 2018) e offrire modelli alternativi di organizzazione sociale per affrontare le sfide contemporanee.

Similmente, anche nel panorama della piattaforme web-based per l’Open Innovation, possiamo ritrovare una molteplicità di forme proprietarie e architetture che inquadrano diverse tipologie di collaborazione che si possono generare tra gli utenti. Nel prossimo paragrafo, ne verranno presentati alcuni.

“Catturare la conoscenza”: le piattaforme web-based per OI

Innanzitutto, nel mondo delle piattaforme, il paradigma dell’OI si caratterizza per le modalità con cui il committente (denominato seeker) viene connesso con l’inventore/innovatore (solver). Infatti, la connessione tra questi due attori:

- avviene grazie a una richiesta specifica, che costituisce la cosiddetta “challenge” (vedi fig.1), attorno alla quale ruota l’innescò dei processi di Open Innovation. Le piattaforme, in questo senso, servono proprio a diffondere “le challenge” al fine di ottenere risposte dagli innovatori.
- è cross-sector perché il settore che offre la soluzione potrebbe non fare parte della filiera del committente
- può andare oltre la relazione di scambio della soluzione e confluire piuttosto in una modalità non estrattiva ispirata ad un’idea di creazione di valore estesa alle comunità ospitate dalla piattaforma.



Fig.1: Esempio di schermata dell’utente registrato in una piattaforma OI (Open Innovation Lombardia). Visibile il riquadro “challenge”.

A questo proposito, la piattaforma non rappresenta infatti soltanto un dispositivo informatico, ma è soprattutto un modello gestionale, organizzativo e sociale.

Sebbene la definizione di “piattaforma” sia ben lungi dall’essere univoca, in ambito OI è possibile identificare alcuni elementi che inquadrano le diverse tipologie di collaborazione che si possono generare tra gli utenti.

Le piattaforme possono essere infatti: gratuite o a pagamento per gli utenti. Nel primo caso la gratuità per gli utenti è garantita da forme di sostegno pubbliche, come potrebbe avvenire in una piattaforma Regionale, o pubblico-private. Nel secondo caso, divengono cruciali i servizi che gli utenti sono disposti a pagare, solitamente offerti da un operatore privato. **Esempi di alcune piattaforme gestite da operatori privati sono Atizo, NineSigma, Yet2.com, Yourencore.**

Basate su un ruolo più o meno direttivo degli intermediari (broker) che operano nella piattaforma, rispetto alla gestione della domanda di innovazione. Infatti, l’intermediario può essere completamente delegato dal “seeker” sulla scelta del “solver”¹² oppure non intervenire nel processo di matching, venendo piuttosto assimilato a un “facilitatore” con ben altre funzioni. In questo caso, le comunità dei vari “seeker” e “solver” possono interagire direttamente, gestendo in maniera autonoma la domanda di innovazione (Controlled vs Distributed system): a gestione gerarchica o piatta del processo di innovazione (Hierchical vs Flat), (Pisano & Vergani, 2008) a seconda se sia l’impresa proponente ad assumere tutte le decisioni relative all’innovazione (strategia, proprietà del brevetto) o se nel processo decisionale vengano, in varia misura, coinvolti tutti partecipanti dell’interazione, ovvero anche gli innovatori che offrono una soluzione; con una soluzione raggiunta attraverso un rapporto di collaborazione (collaboration) oppure attraverso una transazione spot (transaction), e se per iniziativa del seeker (seeker pull) oppure del solver (solver push).

Questa sistematizzazione non ha un carattere di esaustività, ma consente di aprire le prime riflessioni sulle implicazioni di policy e sulla natura dei modelli organizzativi che soggiacciono alla piattaforma.

Per esempio, se le piattaforme sono impostate con un rigida separazione tra “seeker” e “solver”, si possono soffrire gravi limitazioni: in una piattaforma eccessivamente controllata, un utente che si registra come seeker, potrebbe non avere la possibilità di passare al ruolo di solver a seconda dei casi¹³. Questo scambio di ruoli è consentito invece nelle piattaforme “distribuite”, dove ogni attore può invece sia fornire che acquisire soluzioni innovative a seconda della “challenge” che si pone.

Per fornire un altro esempio, nello scenario in cui la relazione tra “seeker” e “solver” non sia libera ma mediata, l’intermediario può rapidamente indirizzare il solver, grazie alla sua esperienza nella risoluzione dei problemi, ma d’altra parte potrebbero non stabilirsi un gran numero di relazioni tra le comunità di “seeker” e “solver” e lo scambio tra le due comunità potrebbe risultare fin troppo ingessato.

Uno scambio rigidamente mediato, tra l’altro, disincentiverebbe le “dinamiche circolari” di ricerca delle soluzioni che potrebbero invece essere agevolate da un ambiente aperto agli scambi continui, molto più interconnesso, in linea con l’idea che il modello lineare attribuito a Vannevar Bush sia sostanzialmente ben superato, e messo in discussione addirittura da una rilettura attenta dei suoi testi (Leyden & Menter, 2018)

¹² Il seeker è colui che formula una domanda di innovazione e il solver chi fornisce una soluzione

¹³ Come nelle catene del valore, ciascuna impresa è sia fornitrice che cliente, è possibile che per una rete per l’innovazione si possa, a seconda dei casi, domandare o offrire una soluzione a una determinata necessità

Come operano le piattaforme per l'OI? Due esempi a confronto.

Che cos'è EROI	
<i>Portale online gratuito</i>	<p>EROI è una piattaforma gratuita, di proprietà della Regione Emilia-Romagna e gestita e animata da ART-ER, con un <i>business model</i> totalmente <i>freemium</i> che non monetizza in nessun modo il traffico generato e non prevede nessun tipo di costo per gli utenti che decidono di iscriversi.</p> <p>EROI è un portale on line disponibile all'indirizzo eroi.art-er.it</p> <p>Permette il <i>matching</i> digitale tra chi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cerca o offre una soluzione ad un fabbisogno di innovazione - vuole trovare o proporre una competenza specifica - vuole entrare in contatto con nuovi partner - vuole rimanere aggiornato sui nuovi trend tecnologici.
<i>Community di innovatori</i>	<p>EROI - Emilia-Romagna Open Innovation è una comunità digitale aperta a tutte le persone che vogliono trovare soluzioni e scambiare competenze e si pone l'obiettivo di sensibilizzare gli attori dell'ecosistema regionale, a partire dalle imprese, verso i processi di open innovation</p> <p>L'accesso allo strumento avviene previa registrazione e permette una profilazione dell'utente sulla base delle aree di interesse prioritarie da questo segnalate.</p>
<i>Profilazione per aree di interesse</i>	<p>Per la realizzazione di EROI la Regione ha deciso di non procedere nella creazione di un nuovo strumento ma, in un'ottica di efficienza ed efficacia dell'intervento, di utilizzare e personalizzare – a valle di un processo importante di co-designing con i principali attori dell'innovazione - un software open source (oggi in uso anche in altre regioni come Lombardia e Campania).</p>
<i>Riuso Nazionale</i>	
Perché EROI in Emilia Romagna	
<i>EROI per connettere l'ecosistema</i>	<p>Attraverso EROI la Regione ha dotato il proprio ecosistema dell'innovazione, già strutturato e composto da realtà attive nella ricerca e nei servizi a supporto, di uno uno spazio aggiuntivo, in questo caso digitale, per facilitare i contatti e lo sviluppo di progettualità condivise e di sistema.</p> <p>EROI si propone in particolare come una modalità all'avanguardia di comunicazione e di connessione dell'ecosistema dell'innovazione con le imprese.</p> <p>Se le grandi imprese hanno la forza di avviare percorsi anche molto strutturati di open</p>

<i>Palestra di open innovation</i>	innovation (da call for ideas a vere e proprie azioni di corporate venture capital) quelle più piccole possono trovare nella piattaforma EROI un contesto iniziale, una palestra, dove fare matching con innovatori in modo immediato, flessibile e gratuito.
Quali sono le funzionalità principali	
<i>Soddisfare bisogni, proporre soluzioni, aggiornarsi e interagire</i> <i>Mentor</i> <i>Animatore</i>	<p>La piattaforma è pensata per accompagnare gli utenti iscritti in processi di innovazione collaborativa che gli stessi possono gestire in autonomia.</p> <p>La piattaforma permette a ciascun iscritto di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - avanzare un bisogno di innovazione lanciando una sfida alla comunità di EROI - proporre una soluzione ad una sfida avanzata da un altro utente - essere aggiornato su notizie ed eventi dedicati all'innovazione - interagire con gli altri utenti direttamente o nell'ambito di gruppi - conoscere esperienze di successo di collaborazione ricerca impresa. <p>In questo percorso l'utente è affiancato dal mentor scelto in fase di iscrizione che lo consiglia e aiuta nel miglior utilizzo dello strumento.</p> <p>Per un supporto nella ricerca di temi soluzioni alle proprie sfide d'innovazione, l'utente ha a disposizione un animatore. La funzione di animatore può essere assegnata anche agli attori che nell'ecosistema regionale che già favoriscono processi di collaborazione tra mondo della ricerca e mondo delle imprese (ART-ER, Tecnopoli, Clust-er, Centri per l'innovazione).</p>
Il futuro di EROI	
<i>Centralità di EROI</i> <i>Porta di accesso unitaria</i>	<p>L'obiettivo di EROI è quello di posizionarsi come nodo centrale all'interno dell'ecosistema e nel rapporto con gli stakeholder che lo compongono (università, centri di ricerca, competence center, incubatori, startup, makerspace, imprese, etc.).</p> <p>In questa ottica EROI dovrà provare sempre di più configurarsi come la porta d'accesso digitale alle opportunità e ai servizi regionali negli ambiti della ricerca e dell'innovazione.</p> <p>L'iscrizione ad EROI dovrà poter permettere agli utenti di accedere, in coerenza ai principi dell'open innovation, alle comunicazioni regionali, ai processi di ascolto e di consultazione partecipativi, alla mobilitazione di conoscenze, all'implementazione di misure e al loro monitoraggio.</p> <p>Per favorire questa evoluzione, all'interno di EROI dovrà essere facilitata l'integrazione</p>

<i>Integrazioni di policy</i>	tra le policy regionali. Il suo sviluppo dovrà pertanto essere condiviso in forma sinergica con i vari servizi regionali interessati.
-------------------------------	--

Che cos'è ToTem	
<p><i>Portale online gratuito</i></p> <p><i>Community di innovatori</i></p> <p><i>Riuso Nazionale</i></p>	<p>Torino Tech Map è il portale dove è possibile reperire tutte le risorse utili alle <i>startup</i> innovative e agli aspiranti imprenditori del territorio torinese.</p> <p>Il nome Torino Tech Map si condensa nell'acronimo ToTeM: <i>come tutte le tribù, anche quella delle startup di Torino, ora, ha il suo spirito guida.</i></p> <p>Fintech, robotica, intelligenza artificiale, energie rinnovabili sono solo alcune delle anime dell'ecosistema innovativo torinese: ToTeM le vuole raccontare tutte, con semplicità e immediatezza. La piattaforma è aperta ai contributi di chiunque – istituzioni, associazioni, enti di formazione o aziende privata – voglia rafforzare il sistema dell'innovazione torinese ed essere punto di ancoraggio di ogni startupper in cerca di specifiche risorse che possano guidarlo nel percorso dall'idea al progetto.</p> <p>Non è previsto un riuso nazionale ma un allineamento in questo senso doterebbe gli ecosistemi italiani regionali di un unico punto di ingresso per gli startupper simile in tutte le Regioni.</p>
Perché ToTem in Piemonte	
<p><i>ToTem per connettere l'ecosistema</i></p> <p><i>Palestra di open innovation</i></p>	<p>Attraverso ToTem l'ecosistema dell'innovazione può contare di uno uno spazio aggiuntivo, in questo caso digitale, per facilitare i contatti, ma soprattutto permettere a chi si affaccia ad esso di poter attingere alle risorse a disposizione.</p> <p>ToTem propone in particolare come una modalità all'avanguardia di comunicazione e di connessione tra startupper con l'ecosistema dell'innovazione piemontese.</p> <p>Se le imprese strutturate hanno la forza di avviare percorsi anche iniziali di open innovation (dai primi contatti a call for ideas a vere e proprie) gli startupper possono trovare nella piattaforma ToTem un contesto iniziale, una palestra, dove fare matching tra i propri bisogni di definizione e strutturazione e gli strumenti propri all'ecosistema dell'innovazione.</p>

Quali sono le funzionalità principali	
<p>Soddisfare bisogni, proporre soluzioni, aggiornarsi e interagire</p> <p>Mentor/ Animatore</p>	<p>Chi naviga su torinotechmap.it può trovare quattro sezioni principali:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ecosistema con una serie di schede dettagliate sugli attori che compongono il tessuto innovativo della città di Torino, divisi in categorie: investitori, incubatori, acceleratori, enti di formazione, spazi di coworking, associazioni e partner; 2. News con notizie, interviste, reportage e curiosità dal mondo tech di Torino e del mondo; 3. Risorse formative suddivise, a seconda della fase di sviluppo del progetto che si intenda realizzare, in Ideate, Build e Launch e realizzate dalla nostra redazione in collaborazione con professionisti di svariati settori vicini al mondo dell'innovazione; 4. Calendario con una selezione di eventi del territorio torinese legati all'innovazione e alle startup come festival tecnologici, incontri formativi, occasioni di networking e fiere tematiche. <p>Durante il suo percorso l'utente può essere affiancato dal un mentor scelto in fase di iscrizione che lo consiglia e aiuta nel miglior utilizzo dello strumento.</p>
Il futuro di ToTem	
<p>Centralità di ToTem</p> <p>Porta di accesso unitaria</p> <p>Integrazioni di policy</p>	<p>Nei mesi a venire verrà implementato, in fase di test, un algoritmo che saprà riconoscere, grazie ad alcune domande, i bisogni degli utenti che navigano all'interno della piattaforma suggerendo loro le sezioni e le nuove pubblicazioni più adatte ai loro profili.</p> <p>Inoltre, verrà pubblicata una mappatura delle startup attive sul territorio torinese che andranno ad aggiungersi alle altre categorie già presenti nell'ecosistema e verranno messe a punto delle nuove campagne di comunicazione con lo scopo di acquisire e fidelizzare sempre un maggior numero di utenti.</p> <p>Per favorire questa evoluzione, anche ToTem dovrà essere facilitata l'integrazione tra le policy regionali. Il suo sviluppo dovrà pertanto essere condiviso in forma sinergica con i vari servizi regionali interessati.</p>

Conclusioni

Una prima analisi delle due piattaforme descritte sembra suggerire come la caratteristica di gratuità e la relazione non mediata (distributed) tra gli utenti delle piattaforme, ambiscano non solo ad aprire al ventaglio di proposte mirate alla soluzione della "challenge", ma a configurare dei veri e propri sistemi aperti, dove l'innescò dei processi di open innovation non si esaurisce con l'arrivo della soluzione finale, ma può generare dei veri e propri processi di apprendimento. Questo è possibile grazie al fatto di poter interagire con gli altri utenti direttamente, sia in forma singola che in gruppi, e alle caratteristiche delle

piattaforme di servire non unicamente come “erogatori” di soluzioni ma di ospitare spazi digitali popolati da comunità aperte.

Da notare che quando il “broker” interviene nel processo di inoltro della richiesta alla comunità dei solutori “filtrando” l'insieme delle soluzioni sulle quali ricadrà la scelta del committente, nella logica del servizio offerto, il vantaggio che se ne potrà ricavare è quello di indirizzare velocemente il committente verso la soluzione, ma a discapito dei processi di scambio libero tra comunità aperte.

A seguito di questa premessa, si pongono degli spunti di riflessioni da approfondire:

1. Mentre per i gestori privati appare cruciale l'individuazione dei servizi che possono essere fatti pagare agli utenti, una piattaforma pubblica per l'Open Innovation, grazie alla presenza di un finanziatore pubblico, potrebbe spostare il trade-off verso l'offerta del migliore servizio possibile, con l'obiettivo strategico di creare un sistema ben coordinato di attori e fonti di innovazione. Ne potrebbe emergere la funzione di catalizzatore per l'ecosistema dell'innovazione, oltre che verificarsi una parziale sovrapposizione concettuale fra le pratiche dell'e-government e quelle dell'Open Innovation che aprirebbero scenari di grande interesse pubblico.

2. In un'ottica di efficienza ed efficacia dell'intervento, anche altre Regioni potrebbero riutilizzare la piattaforma di Open Innovation sviluppata dalla Regione Lombardia, Emilia-Romagna e Campania . Il vantaggio è quello della riconoscibilità delle interfacce e della uniformità dei modelli di interazione tra comunità che popolano i vari ecosistemi, che consentirebbero un allineamento delle varie Regioni Italiane su un fronte d'azione comune.

3. Particolare attenzione andrebbe posta sulle resistenze all'utilizzo di uno strumento digitale avanzato da parte delle PMI italiane. Pur non essendo questa la sede per approfondire i casi emblematici di policy di Open Innovation, si vuole menzionare che La Regione Piemonte è stata in realtà la prima Regione in Italia a sperimentare una policy per l'OI. Lo ha fatto attraverso una gara internazionale lanciata nell'anno 2009 che ha prodotto un vincitore, NineSigma. L'operatività è durata tre anni, dal 2010 al 2013 e la misura di sostegno finanziario regionale è stata offerta alle PMI degli allora 12 Poli d'Innovazione in Piemonte del periodo di programmazione 2007/2013. Le PMI potevano accedere ad “una rete internazionale di conoscenze” utilizzando il servizio di “technology push” come offerto dall'azienda Broker vincitrice della gara (Eupolis, 2015). I risultati sono stati modesti perché le PMI che hanno aderito al programma sono state poche. Diventerà quindi cruciale in una piattaforma di tipo Regionale un'efficace comunicazione della “value proposition”, ai fini di una corretta interpretazione del valore aggiunto di un'eventuale piattaforma regionale

4. Ulteriore questione è la proprietà dei dati generati dal traffico della piattaforma. Nel caso delle piattaforme private la proprietà dei dati è rimessa al proprietario della piattaforma e non a quella degli utenti che li generano. A chi verrebbe rimesso il controllo della gestione dei dati in una piattaforma pubblica? In questo senso, si pone senz'altro la questione della sovranità digitale, e di un approccio all'identità digitale che restituisca centralità all'utente nell'amministrazione della sua stessa identità; un'innovazione di questo tipo potrebbe essere implementata grazie all'utilizzo di tecnologie blockchain.

5. Le piattaforme Open Innovation possono essere aperte a tutti gli attori dell'innovazione, non solo ad imprese. È un fattore incoraggiante per organizzazioni di diversa natura che possono intercettare le comunità ospitate dalle piattaforme e contribuire a svincolare l'innovazione da quella matrice meramente tecnologica, che ha rappresentato per la maggior parte delle imprese la pietra miliare di una corsa al progresso dal traguardo sempre più incerto.

Bibliografia

Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.

Eupolislombardia (2015). Rapporto di Ricerca. Open Innovation.

Leyden, D. P., & Menter, M. (2018). The legacy and promise of Vannevar Bush: rethinking the model of innovation and the role of public policy. *Economics of Innovation and New Technology*, 27(3), 225-242.

Martinelli, F. (2018). Lavoro e le piattaforme digitali: nuove forme di segregazione sociale o nuove modalità di innovazione cooperativa?

Provedel, R. (2007). L'innovazione aperta: come catturare le idee dal mondo attraverso i broker dell'innovazione. *Mondo digitale*, 1.

Pisano, G. P., & Verganti, R. (2008). Which kind of collaboration is right for you. *Harvard business review*, 86(12), 78-86.

Scholz, T. (2014). Platform cooperativism vs. the sharing economy. *Big data & civic engagement*, 47, 47-52.

Tavakoli, F. (2015). Open innovation and enabling role of policy makers: the case of Lombardy region.

Innovatori sociali e contesti metropolitani: il caso di Torino

di Filippo Barbera e Tania Parisi, Università di Torino

Introduzione

La città di Torino è un caso interessante in cui osservare le pratiche d'innovazione sociale, non solo per il numero di esperienze, ma anche per l'importante ruolo giocato negli anni dalle istituzioni politiche cittadine, che hanno promosso e sostenuto molte iniziative in questo campo.

Come vedremo, la traiettoria centrale dell'innovazione nel caso torinese si configura come un modello non tanto di innovazione diffusa quanto concentrato su esperienze "di eccellenza", elemento che, a posteriori, possiamo definire come costitutivo del progetto di trasformazione urbana della città. Al contrario, la traiettoria periferica – entro cui si colloca il tema dell'innovazione sociale, tenta di costruire un sistema meno concentrato e meno basato sulla logica dell'eccellenza. Dopo aver ripercorso le traiettorie dell'innovazione sociale a Torino, presenteremo un profilo degli attori del cambiamento in città. Nelle conclusioni, proveremo ad avanzare alcune proposte per le politiche.

Le traiettorie dell'innovazione sociale a Torino

Nell'ambito delle iniziative per l'innovazione attivate negli ultimi venti anni, è utile distinguere per il caso torinese due traiettorie: una centrale e una periferica.

La traiettoria "centrale" si è sviluppata come parte integrante dell'investimento che la Città ha operato per il riposizionamento strategico e identitario di Torino attraverso progetti di riqualificazione di aree e spazi, con l'investimento nei settori della cultura, del turismo e della società della conoscenza e con il rafforzamento delle infrastrutture sul territorio metropolitano, in termini di nuovi assi di comunicazione, mobilità e servizi. Questa strategia si è concretizzata principalmente attraverso il sostegno agli investimenti tecnologici e alle sinergie tra mondo della ricerca, servizi e imprese leader: ne sono un esempio i Parchi e Distretti Tecnologici, gli Incubatori e i "poli dell'innovazione". Accanto a questa traiettoria "centrale", negli anni se ne è delineata una seconda, più rivolta alle istanze sociali, che definiamo "periferica" perché rimasta, almeno inizialmente, ai margini della strategia di rilancio della città, con interventi non paragonabili per risorse e respiro strategico a quelli della prima. Solo negli ultimi anni, infatti, si assiste a una nuova centralità della "traiettoria periferica", grazie all'interessamento delle istituzioni locali e degli attori forti della città (in particolare le Fondazioni di origine bancaria).

Grazie al rinnovato impulso dato alla traiettoria periferica, a Torino l'ecosistema dell'innovazione sociale è divenuto più ricco e articolato. I primi esperimenti sono da attribuirsi al dinamismo e lungimiranza di attori privati o del non-profit, seguiti e poi supportati, dalle istituzioni e dalle Fondazioni. Negli anni della crisi sono cresciuti progetti di economia collaborativa, un circuito di produzioni culturali indipendenti e imprese sociali che hanno sperimentato iniziative di comunità. Questo variegato mondo ha iniziato a dotarsi di propri spazi di riconoscimento. L'apertura nel 2010 di Toolbox (coworking, servizi e sede di Fablab Torino, primo laboratorio di fabbricazione digitale in Italia) ha fornito uno spazio alle comunità dell'innovazione, ma anche modelli operativi appropriabili, come dimostra la nascita nel 2012 del progetto Torino Social Innovation della Città. L'agenzia si è affermata come collettore di iniziative e nuova imprenditoria sociale nei settori della qualità della vita, della salute e dell'inclusione. L'inaugurazione nel 2015 del centro Open Incet, progetto di recupero di uno stabilimento dismesso, ha dotato il sistema di un altro tassello importante. L'ecosistema di supporto alla creazione delle imprese (Fondazione Human+ 2016), si è progressivamente arricchito di nuovi soggetti, ad esempio gli acceleratori d'impresa che affiancano soggetti storici come gli incubatori del Politecnico e dell'Università degli Studi. Nella città è nato il primo centro dedicato all'innovazione sociale (SocialFare), orientato all'accelerazione di start-up a impatto sociale, che accoglie nella sua compagine società di microcredito e il primo fondo italiano di finanza d'impatto (Oltre Venture). Nel 2019, nasce il Cottino Social Impact Campus, dedicato alla

diffusione della cultura dell'impatto sociale. Torino, poi, vanta una fitta e attiva rete di "Case del quartiere", il cui riconoscimento come soggetti titolari di progetti di interesse collettivo è ispirato al "Regolamento sui beni comuni urbani", sulla scorta della corrispondente normativa nazionale (Legge 164/2014) e dell'esempio di altre città. In particolare dopo il 2015 (anche se il percorso era già stato avviato a partire dai primi anni Duemila), la "traiettoria periferica" dell'innovazione ha ricevuto l'attenzione delle Fondazioni e della finanza sociale e, finalmente, il supporto delle istituzioni della città. Esempio di questa convergenza e attenzione è l'insediamento di un importante *think tank* sociale, la Fondazione filantropica inglese Nesta, fortemente voluta dalla Compagnia di S. Paolo e dal suo Presidente Francesco Profumo, eletto nel maggio 2016. Nella stessa direzione va la firma di un Memorandum (Torino Social Impact, nel 2017-2018) tra istituzioni pubbliche, università, organizzazioni del Terzo Settore, Fondazioni bancarie e soggetti dell'innovazione sociale. Passaggi che ratificano il riconoscimento istituzionale di questa prospettiva, rimasta a lungo sotto traccia e offuscata dalla pervasività della traiettoria centrale.

Caratteristiche degli attori dell'innovazione sociale

Anche a Torino, come nel resto del Paese, gli attori dell'innovazione sociale presentano caratteristiche piuttosto omogenee¹⁴. Si tratta in genere di persone di ceto medio-alto e con titoli di studio elevati; i pochi non laureati vantano comunque un elevato capitale umano, sedimentato attraverso esperienze professionali qualificate. Molti provengono da ambienti cosmopoliti e ricchi di risorse che hanno potuto valorizzare nel percorso professionale successivo. I "territori di provenienza" degli innovatori costituiscono i bacini da cui questi attingono le risorse "originarie" (conoscenza, relazioni, attitudini e motivazioni, talvolta risorse tecniche e finanziarie) che alimentano i loro progetti di vita e lavoro. Il più rilevante è costituito dalle Università. Un secondo importante bacino è rappresentato dalle esperienze di partecipazione civica o di attivismo sociale. Il terzo è formato dai network professionali e dagli specifici mondi produttivi di provenienza. Il quarto bacino è costituito dagli spazi ibridi della produzione e del consumo: dal mondo hacker, agli happening musicali e tecnologici, al *prosumerismo*¹⁵ dei circuiti della produzione culturale urbana.

Secondo una tendenza ormai non più confinata al campo del lavoro autonomo, imprenditoriale o proto-imprenditoriale, anche per gli innovatori sociali tempi e spazi di vita e di lavoro sono ampiamente sovrapposti. Gli innovatori conducono esistenze letteralmente colonizzate dai loro progetti: hanno pochissimo tempo libero, sono connessi "H/24" e adottano modelli organizzativi orizzontali dove la condivisione espressiva e la socialità sono un tutt'uno con l'attività economica e la vita organizzativa. Il *workplace* inteso nell'accezione tradizionale perde significato, poiché gli spazi lavorativi si sovrappongono agli ambienti quotidiani. Da una parte, ciò facilita il raccordo tra tempo di lavoro e riflessività grazie a spazi per il *lateral thinking*, alla reciproca persuasione, alle relazioni gratificanti e dotate di valore intrinseco, e, non di meno, "produttive". Dall'altra, la sovrapposizione tra socialità, elementi ludici, sfera espressiva ai tempi e spazi di lavoro, trasforma le relazioni sociali e i rituali della socialità domestica in forze produttive. Gli innovatori si spostano frequentemente per ragioni di lavoro, per partecipare a eventi o conferenze, per sviluppare partnership; inoltre, anche se raramente i loro progetti

¹⁴ Il profilo degli innovatori sociali è stato tratteggiato in una ricerca dell'Università di Torino durata tre anni, dal 2015 al 2017: il primo anno (inizio 2015), un campione rappresentativo della popolazione degli innovatori sociali è stato raggiunto via web e ha compilato un breve scheda anagrafica; il secondo anno (inizio 2016) le stesse persone hanno ricevuto l'invito a compilare un secondo questionario, questa volta più articolato, con domande su origine sociale, carriere e valori; il terzo anno (inizio 2017) un gruppo di innovatori sociali, attivi a Torino e Milano, sono stati selezionati per essere intervistati faccia a faccia. I dati presentati in questo articolo sono tratti dalle interviste in profondità svolte a Torino (Barbera, Parisi 2019, in particolare il capitolo 5, Innovatori sociali e contesti metropolitani, di Filippo Barbera, Salvatore Cominu e Silvia Lanunziata).

¹⁵ Prosumerismo è una parola presa dalla lingua inglese. È formata dalla parola *producer* o *professional* e dalla parola *consumer* ed assume un significato diverso a seconda del contesto. In generale, ci si riferisce ad un "utente" con un ruolo più attivo nelle fasi di creazione, produzione, distribuzione e consumo di un prodotto.

hanno carattere internazionale, molto spesso i bacini acquisiti di conoscenza, fonti di ispirazione e modelli, mettono a valore network collaborativi internazionali. Dal punto di vista dell'oggetto o focus, come detto, il mondo degli innovatori appare profondamente radicato nel *milieux* di riferimento. Nel caso del contesto urbano, tale rapporto è anzitutto di tipo funzionale, basato cioè sui vantaggi localizzativi e sugli spazi terzi che più facilmente la città genera, ma anche di tipo simbolico e poggiato su elementi affettivi e soft, come ad esempio il "clima" sociale, gli stimoli culturali, la percezione di vivere in un ambiente aperto ai cambiamenti e alla diversità.

Conclusioni e alcune proposte per le politiche

Le pratiche di innovazione sociale sono spesso frutto di fenomeni di auto-organizzazione "dal basso" che generano campi organizzativi ibridi. Ma, come dimostra il caso torinese, le politiche pubbliche possono avere un ruolo diretto nel promuovere forme di innovazione sociale e di cambiamento combinatorio. Nelle politiche di welfare che fanno riferimento all'innovazione sociale, la retorica principale fa appello a logiche economiche/imprenditoriali, spesso sostenute da finanziamenti di Fondazioni che svolgono un ruolo cruciale in buona parte delle decisioni pubbliche sulle materie sociali. I contesti istituzionali filtrano e abilitano, seppur non in modo meccanico, le risposte e le azioni della popolazione di agenti del cambiamento che danno forma e direzione alle esperienze di innovazione sociale.

Il rapporto tra sviluppo economico, sfera politico-amministrativa e azione pubblica è complesso. Se in altri contesti – comprese le istituzioni europee – la popolazione degli innovatori sociali sta acquisendo un ruolo importante sia nella rappresentanza politica che nelle strutture burocratiche, nel nostro Paese ciò non è ancora avvenuto o, perlomeno, non ancora in modo diffuso e pervasivo. Non si tratta solo o tanto di "ringiovanire" la classe politica e dirigente o i dipendenti pubblici, la cui età media è in effetti elevata. Il punto centrale è la ridefinizione del concetto stesso di valori pubblici e di azione pubblica (Mazzucato 2017). A riguardo, la popolazione degli innovatori sociali può contribuire a costruire **un'agenda per l'azione pubblica** *mission-oriented* costituita da **cinque punti** (Mazzucato, ibidem):

1. la crescita economica non ha solo un tasso, ma anche e soprattutto una direzione;
2. l'innovazione richiede investimenti *risk-taking*, sia privati che pubblici;
3. lo stato ha un ruolo cruciale non solo come *market-fixer*, ma anche come *market-maker*;
4. le politiche pubbliche efficaci combinano obiettivi dall'alto con apprendimento/partecipazione dal basso;
5. la definizione ed esecuzione della missione/obiettivi richiede la costruzione attiva del consenso.

L'istituzione di riferimento per l'innovazione sociale è, in tutte le regioni in cui sono presenti grandi centri, il Comune, nonostante i limitati poteri regolativi in materia di sviluppo e occupazione. Come recita il rapporto ANCI intitolato "L'innovazione sociale e i Comuni. Istruzioni per l'uso": «*La sfida per i comuni è dunque quella di favorire la nascita sul territorio di una "regia per l'innovazione sociale e la rigenerazione urbana" [...]. Le città possono configurarsi come ecosistemi "social innovation friendly"*¹⁶».

Gli esiti della nuova agenda urbana torinese definiscono un quadro in chiaroscuro della città "politecnica, policentrica e pirotecnica" (Belligni, Ravazzi 2012). L'analisi del recente passato di Torino permette di «osservare la *gentrification* occorsa negli anni della trasformazione torinese proprio come un caso esemplare di *uneven development*, e cioè come parte integrante, se non addirittura uno dei motori, del cambiamento (Semi 2015, 174)». L'analisi del presente evidenzia invece l'impotenza di questo modello nonostante l'area torinese rimanga tra le maggiori concentrazioni nazionali di istituzioni e servizi high tech e della conoscenza¹⁷. Si avverte uno scollamento tra vecchie élite e nuova cittadinanza, tra centro e periferie, tra chi appartiene alle più consolidate reti decisionali e chi ne è escluso: una crisi di coesione che

¹⁶community.agendaurbana.it/sites/community.ifel.it/files/attachments/Innovazione%20sociale%20e%20Comuni.pdf

¹⁷Come mostrano l'incidenza di occupati nei business service e ICT, nelle industrie HT e MHT, intensità brevettuale, spesa in R&D nel settore privato, numero assoluto di start up ex Decreto Crescita 2.0.

si legge anche in alcuni indicatori sociali, comparativamente negativi nei confronti degli altri grandi centri del Nord e del Centro (l'indice di sostituzione tra giovani e anziani, il basso tasso di crescita dell'occupazione, il reddito medio disponibile, ecc..) e di cui non si intravede una facile uscita.

Bibliografia

Barbera F., Parisi T., 2019, Innovatori sociali. La sindrome di Prometeo nell'Italia che cambia, Il Mulino, Bologna.

Belligni S., Ravazzi S., 2012, La politica e la città. Regime urbano e classe dirigente a Torino, Bologna, Il Mulino.

Busso S., 2011, Knowledge economy in Piemonte. Un'introduzione, Collana del Dipartimento di Scienze Sociali, Roma, Aracne.

Mazzucato M., 2017, Mission Oriented Innovation Policy, IIPP-RSA working paper, www.thersa.org/mission-oriented-innovation-policy.

Semi G., 2015, Gentrification. Tutte le città come Disneyland?, Bologna, Il Mulino.

Parole chiave: Innovazione sociale; città; beni comuni; imprenditorialità sociale.

Il ruolo degli ecosistemi e partnership territoriali nella promozione dell'innovazione sociale

di Chiara Genova, Torino Social Impact

Introduzione

In un contesto globale di crescente complessità e interdipendenza tra sistemi economici, l'innovazione sociale rappresenta un elemento essenziale per affrontare le sfide sociali ed ecologiche odierne.

In risposta al progressivo emergere di processi di innovazione sociale dal basso si stanno sperimentando strategie per stimolare, promuovere e sostenere queste innovazioni. Ciò si è concretizzato in approcci che tendono a superare i confini tra pubblico, privato e terzo settore, coerentemente con l'evidenza scientifica che suggerisce che la collaborazione multi-attore rafforza e migliora tutte le fasi del processo di innovazione.

Di fronte a questi nuovi stimoli, anche il ruolo del settore pubblico si è evoluto, non solo nel facilitare processi di innovazione sociale, ma anche nello stimolare nuove modalità partecipative di intersezione tra la molteplicità di attori coinvolta in tali processi.

Alcune caratteristiche specifiche degli ecosistemi si dimostrano particolarmente rilevanti per l'avvio ed il successo di imprese sociali e possono rendere un ecosistema imprenditoriale più o meno ospitale per la creazione e lo sviluppo di iniziative imprenditoriali ad impatto sociale: la cultura dell'ecosistema e le opportunità di apprendimento imprenditoriale indiretto, la diversità nei fornitori di risorse, la presenza di organizzazioni di supporto. In questo contesto gli ecosistemi offrono la possibilità di sperimentare e attrarre opportunità finanziarie nuove, costituiscono una risorsa per il territorio e favoriscono processi di governance partecipativa a livello di attori locali.

Che cos'è Torino Social Impact

L'iniziativa *Torino Social Impact* vede Torino come prima città italiana a dotarsi di una strategia di sviluppo locale basata sulla costruzione del proprio ecosistema di imprenditorialità sociale tramite un'alleanza tra istituzioni pubbliche e private.

A Torino sono presenti tutte le risorse necessarie per rendere l'impatto sociale fattore determinante per le politiche di sviluppo locale: un robusto sistema di competenze scientifiche e tecnologiche, un sistema industriale ancora fortemente caratterizzato dal saper fare e profondamente radicato nella società, un Terzo Settore che coniuga una consolidata vocazione sociale, civile e religiosa con significative capacità imprenditoriali, una radicata apertura internazionale, una nuova generazione di incubatori e acceleratori sociali ed infine importanti capitali orientati all'impatto sociale. Torino è un ecosistema maturo e dinamico con una scala adatta alla sperimentazione ed una forte tradizione di co-progettazione a livello territoriale.

Torino Social Impact nasce nel 2017 quando il Comitato per l'imprenditorialità sociale della Camera di commercio di Torino e i principali stakeholder dell'ecosistema di imprenditorialità sociale di Torino hanno firmato il Memorandum of Understanding (MoU). Torino Social Impact si è quindi configurata come un'alleanza tra imprese e istituzioni pubbliche e private finalizzata alla progettazione e promozione di una nuova strategia di sviluppo della città, con l'obiettivo di fare di Torino un ecosistema metropolitano aperto, collaborativo e attrattivo sui temi dell'innovazione sociale, dell'imprenditorialità sociale e della finanza ad impatto sociale. La struttura operativa è finanziata dalla Camera di commercio

di Torino nell'ambito dell'attività del Comitato per l'imprenditorialità sociale e dalla Fondazione Compagnia di San Paolo.

La piattaforma ad oggi ha coinvolto oltre 100 enti tra enti pubblici, fondazioni bancarie e enti filantropici, cooperative e associazioni culturali ma anche centri di ricerca, incubatori, start up ed enti for profit orientati all'impatto sociale.

Per perseguire i propri obiettivi, Torino Social Impact si è dotata di un piano operativo, che è stato elaborato dai partner firmatari del MoU e presentato a febbraio 2019. Il piano identifica due principali assi di intervento, con relative verticalità, ritenute essenziali per promuovere lo sviluppo dell'ecosistema attuale:

- azioni di costruzione e rafforzamento dell'ecosistema, che includono la creazione di infrastrutture comuni a supporto delle esperienze già in essere e la promozione e lo sviluppo di strumenti di finanza ad impatto sociale, e supporto a processi di sperimentazione;
- azioni di rafforzamento dell'identità e promozione dell'ecosistema a livello nazionale ed internazionale, promuovendo la visibilità del brand finalizzata ad attrarre risorse e imprese.

Attraverso tavoli di lavoro tematici che coinvolgono i partner dell'ecosistema si stanno sviluppando ulteriori progettualità e si è avviata la programmazione per il piano strategico da implementare nei prossimi anni.

Torino Social Impact mira al rafforzamento dell'ecosistema di impatto sociale senza interferire con le attività dei singoli attori ma offrendo infrastrutture e beni comuni a beneficio di tutti e offrendosi come piattaforma di coordinamento tra gli attori quando complessità, scala o livello di rischio delle iniziative lo richiedano. Rientrano tra queste attività e infrastrutture comuni la creazione di un Centro di Competenza per la Valutazione di Impatto, lo studio di strumenti di finanza di impatto, e lo sforzo nella creazione di una Borsa per investimenti a impatto sociale.

Parallelamente si sviluppano le attività volte a rappresentare l'ecosistema, cioè promuovere l'identità della città e posizionarla nella mappa globale degli investimenti a impatto sociale. Tra i cento partner è costituita una *Redazione Diffusa* che grazie alla condivisione e alla messa a sistema delle informazioni valorizza e massimizza le iniziative dell'ecosistema, offrendo una chiave di lettura comune. La promozione dell'ecosistema avviene anche tramite la sperimentazione di linguaggi diversi e di uno sforzo di narrazione continuo, anche attraverso l'arte e il giornalismo.

Cuneo e GrundUP Anche nel territorio cuneese, grazie all'impegno della Fondazione CRC e della Camera di commercio di Cuneo, si sta sviluppando l'ecosistema locale per l'innovazione sociale.

Nel 2018/19 viene avviato in forma sperimentale il progetto GrandUP e oggi si presenta come una rete informale, aperta e partecipata che converge per attrarre imprenditorialità e investimenti a impatto sociale nella provincia Granda. Il progetto si avvale del supporto tecnico di SocialFare|Centro per l'Innovazione Sociale e della segreteria organizzativa di Confcooperative Cuneo.

Il programma prevede opportunità aperte a imprese, cooperative, startup, pubbliche amministrazioni, scuole e cittadini interessati all'Innovazione Sociale con l'obiettivo di favorire lo sviluppo e la condivisione di competenze e know how necessari alla generazione di imprenditorialità a impatto sociale e di attrarre investimenti sul territorio. GrandUP da un lato si propone come sostegno a iniziative di accelerazione di conoscenza per lo sviluppo progettuale e di innovazione sociale dall'altro lato attraverso l'adesione ad Memorandum of Understanding mira a creare una rete coesa sul territorio.

Ecosistemi innovativi in Europa

Da decenni il tema dei cluster tecnologici ed industriali, insieme di imprese interconnesse che agiscono in un ambito territoriale, a livello europeo è considerato strategico per la competitività e, mutuando questo approccio, la Commissione Europea ha avviato nel 2019 un lavoro di approfondimento sul ruolo dei cluster ed altre forme di cooperazione territoriale per la social economy, contando di introdurli nelle misure di finanziamento al pari degli altri cluster e di introdurre entro il 2021 una sezione dedicata della European Cluster Platform, la piattaforma che supporta i cluster europei nel collaborare ed entrare in contatto.

La crisi Covid-19 ha infatti messo in luce il forte contributo dell'economia sociale al benessere della popolazione, dimostrandosi una parte fondamentale della rete di protezione europea e quindi un pilastro del panorama socio-economico dell'Europa. Lo sviluppo del terzo settore e delle imprese ad impatto sociale possono giocare un ruolo trasformativo e rafforzare la capacità di reazione alle crisi.

Nella seconda metà del 2021 sarà approvato un Action Plan Europeo per l'Economia Sociale, documento cardine di una nuova visione del sistema economico, uno strumento chiave per integrare sistematicamente l'economia sociale nelle diverse politiche socioeconomiche dell'Unione Europea, nonché nelle sue azioni per raggiungere gli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile (SDGs). È quindi in corso un cantiere per l'elaborazione del Piano partendo da una proposta elaborata da Social Economy Europe e intergruppo europarlamentare nel 2018. La proposta di Social Economy Europe è basata su tre obiettivi: riconoscere l'economia sociale come un attore trasversale delle politiche socio economiche dell'Unione Europea; promuovere la convergenza e coordinamento delle varie autorità pubbliche coinvolte definendo strategie e benchmarks; rafforzare un ecosistema che favorisca la crescita dell'economia sociale e permettere alle imprese sociali di godere pienamente dei vantaggi del mercato unico europeo, dei fondi e degli strumenti finanziari dell'Unione Europea.

Lo step successivo è rappresentato dalla Digital Road to Mannheim 2021, un percorso composto da otto eventi online in preparazione del European Social Economy Summit previsto il 26-27 maggio a Mannheim. Il Summit ha lo scopo di promuovere il contributo dell'economia sociale allo sviluppo economico, all'inclusione, alle transizioni verdi e digitali.

Nel contesto europeo l'esperienza torinese si sta affermando come modello virtuoso di partenariato per il rafforzamento dell'ecosistema locale a impatto sociale, questo ruolo è stato più volte espresso a livello comunitario. Torino Social Impact, l'ecosistema torinese per l'impatto sociale, viene spesso citato nei dibattiti a livello comunitario e ha assunto un ruolo di primo piano nel percorso Digital Road to Mannheim 2021. Relatore della prima e della terza delle otto grandi conferenze digitali è stato anche selezionato dalla Commissione Europea come organizzatore di uno dei panel dell'ultima conferenza, prevista il 29 aprile ed intitolata "Partnerships for maximizing social impact".

Knowledge hub, connessioni, comunicazione: l'esperienza dell'ARTI, l'agenzia strategica della Puglia per la tecnologia e l'innovazione

di Annamaria Monterisi, ARTI-Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione della Puglia

Introduzione

Comunicare l'innovazione e, ancor più, comunicare le politiche per l'innovazione costituisce una sfida legata alla grande eterogeneità dei pubblici e dei contesti di riferimento e alla complessità di alcuni messaggi. Quando poi a dover comunicare è una amministrazione pubblica, che per di più ha come raggio di azione soprattutto il proprio territorio regionale, è richiesta una strategia più complessa, che si alimenta di – e a sua volta nutre – reti e conoscenza.

La comunicazione dell'innovazione e delle sue politiche è un fattore critico di successo per i soggetti pubblici che vi ricorrono: aiuta a definirne l'identità, a creare riconoscibilità e autorevolezza, a presentarsi come aperte, trasparenti e inclusive. L'esempio dell'ARTI e del suo progressivo definirsi negli anni quale agenzia strategica regionale dell'innovazione per la Puglia serve a cogliere le criticità e le opportunità dell'attività di divulgazione.

I comunicatori di una piccola agenzia, che già per sua natura si configura come learning organization e che si occupa di innovazione, sono però naturalmente portati alla sperimentazione.

In questo, l'essere parte di una struttura, che fa dell'organizzazione e produzione di conoscenza e delle connessioni con portatori di interesse ai vari livelli territoriali la cifra della propria azione, permette di inserirsi a pieno titolo nel flusso produttivo dell'agenzia: aiutandola a definire la propria identità e missione, a rappresentarsi all'esterno in maniera multidimensionale, a intercettare interlocutori e nuovi stakeholder, a divulgare i risultati della propria azione. Dunque, un processo condiviso di costruzione di senso, di politiche pubbliche, progetti e attività.

L'agorà della comunicazione

L'ARTI è l'agenzia strategica che dal 2004 aiuta la Regione a definire e gestire le politiche per l'innovazione, lo sviluppo, la formazione e il lavoro: lo strumento per elaborare visioni e azioni strategiche per la politica industriale e lo sviluppo del territorio, attraverso la produzione e la diffusione di nuove conoscenze, soprattutto in ambito tecnologico, e il consolidamento di reti di collaborazione regionali, nazionali e internazionali

L'Agenzia fornisce alla Regione e al suo ecosistema strumenti, conoscenza e relazioni. E si afferma progressivamente come un knowledge hub che produce analisi di contesto, studi di policy, visioni tecnologiche e di dominio. Questa conoscenza le permette di progettare e gestire misure innovative per potenziare le infrastrutture di ricerca e il capitale umano del territorio; alimenta la sua attività di costante monitoraggio e valutazione delle politiche e le attività di ricerca e innovazione regionali; ed è per alimentare e organizzare questa conoscenza, che l'Agenzia elabora strumenti informativi avanzati, in grado di leggere e interpretare i big data dei fenomeni innovativi.

Oggi, l'ARTI è una realtà affermata nel sistema regionale pugliese, nota per le attività realizzate in cooperazione e al servizio della ricerca pubblica, delle imprese e delle startup innovative basate sulla conoscenza e sulla ricerca, dei cluster, del mondo giovanile e della formazione.

Questa pluralità di interlocutori e la sua spiccata propensione alla progettazione e all'esecuzione di interventi la connettono a soggetti e iniziative nazionali ed europee, sia negli ambiti della valutazione delle politiche, della valorizzazione della ricerca e dell'attivazione di energie giovanili, sia in domini tecnologici come l'aerospazio, l'automotive, la blue e green economy, l'agroalimentare innovativo, il TAC.

I risultati e la notorietà sono stati ottenuti anche grazie a una intensa attività di comunicazione e di diffusione della cultura dell'innovazione, che ha accompagnato e in parte dato sostanza alla quasi totalità di attività progettuali e istituzionali svolte dall'Agenzia.

Perché la comunicazione è, prima di tutto, uno strumento di costruzione di senso: importante nel processo di divulgazione dei risultati, ma altrettanto fondamentale in quello di definizione stessa dell'identità, della missione, del modo di essere profondo di chi o di cosa si vuole rappresentare. Con quest'idea, nel corso degli anni l'ARTI ha cercato di elaborare un canone comunicativo che rispecchiasse – e accompagnasse – nella maniera più fedele la sua stessa evoluzione: da agenzia dedita a gestire bandi per il finanziamento di progetti di ricerca cooperativa a strumento strategico di costruzione di visioni per lo sviluppo di filiere e della società pugliese. Due i fattori di ispirazione della strategia di comunicazione degli ultimi anni: da un lato il consolidamento del brand, dall'altro il valore del network. La combinazione dei due ha permesso di dare corpo a una strategia articolata, che si avvale di una molteplicità di canali e strumenti, in una costante contaminazione di competenze e "mestieri" della comunicazione: in omaggio alla considerazione che nessun media è un'isola, la comunicazione dell'ARTI punta sempre più alla convergenza, adottando lo strumento giusto, al momento giusto, per il giusto obiettivo e il giusto target.

In questa visione, quindi, per l'Agenzia sono centrali l'ascolto degli utenti, cittadini e stakeholder, e la costruzione di un nuovo racconto di sé quale pubblica amministrazione aperta a contributi dal basso, che incoraggia co-creazione e partecipazione: dunque, una PA che comunica, coopera e dà conto. Per queste ragioni, una parte importante delle attività di comunicazione dell'ARTI mira a dare evidenza al racconto dei beneficiari delle sue attività e dei progetti gestiti, con l'obiettivo di costruire uno storytelling efficace delle singole iniziative, dei luoghi, dei protagonisti, degli impatti sul territorio.

La sfida quotidiana è quella di adottare registri espressivi (verbali e visivi) idonei alla maggiore fruibilità dei contenuti e diversificati per target di riferimento. La freschezza di un video, l'essenzialità di un tweet, il titolo di una notizia della newsletter settimanale possono "fare da esca" per il pubblico e condurlo verso approfondimenti e analisi ospitate dal portale dell'Agenzia o da siti collegati di singole iniziative gestite dallo stesso ente: in un gioco di rimandi che permette oggi di rimbalzare tra web e social, campagne pubblicitarie ed eventi, prodotti editoriali e attività di media relations.

Ma negli ultimi tempi, in una accelerazione prepotente causata dalla pandemia, i classici paradigmi del below the line, above the line e online sono stati stravolti dalla dittatura della connessione perenne, che la comunicazione, anche quella dell'Agenzia, non ha potuto ignorare. Il concetto di onlife, definito già nel 2014 da Luciano Floridi¹⁸, ha assunto in brevissimo tempo una valenza descrittiva della modalità di vivere, lavorare e relazionarsi della maggioranza del genere umano. Almeno di quello che può utilizzare le tecnologie di connessione. Dunque, il senso della vicinanza, della prossimità con gli altri, della relazione, del contatto diventa altro da ciò che ci è stato insegnato.

La sfida del digitale

Di conseguenza, anche l'ARTI ha avviato un processo di reingegnerizzazione della propria comunicazione, basato sulle priorità strategiche del digitale e della sostenibilità¹⁹. La totalità dei prodotti editoriali è ora pensata per una fruizione digitale e nulla è ormai stampato: dalla brochure istituzionale, ai programmi degli eventi (ora in web card), sino a tutte le tipologie di pubblicazioni (ad esempio, Outlook

¹⁸ L. Floridi, *The Online Manifesto. Being Human in a Hyperconnected Era*, Springer, 2014.

¹⁹ Green (sostenibilità ambientale) e blue (digitale) sono gli assi di intervento prioritario lungo i quali l'Unione europea sta costruendo la nuova architettura del proprio bilancio pluriennale e soprattutto dei nuovi strumenti di sostegno e resilienza per i Paesi membri.

Report sulle filiere, Instant Report, Pillole di informazione statistica, tutti arricchiti da collegamenti ipertestuali).

La newsletter settimanale ARTInews, testata giornalistica registrata e immaginata come un insight veloce sulle novità proposte dall'Agenzia, sta affinando contenuti, rubriche e struttura, anche sulla base di una campagna di rilevazione della customer satisfaction. Gli eventi pubblici (workshop, conferenze, premiazioni, pitch session, boot camp per startupper) a partire dal marzo 2020 sono stati organizzati tutti in streaming, consentendo all'ARTI di acquisire e allenare specifiche expertise.

Gli account social dell'Agenzia su Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube si alimentano di news, streaming di eventi, video, gallerie di immagini e hanno il compito di diffondere in modo capillare l'informazione tra i diversi target di riferimento (giovani, imprese, ricerca, pubblico generico, media, ecc.) e di aumentare il traffico sul portale istituzionale e sui siti di progetto. Alla fine di gennaio 2021, sono oltre 25.500 i follower dell'account Facebook di ARTI, oltre 3.100 quelli dell'account Twitter. L'ARTI realizza campagne pubblicitarie per eventi e iniziative progettuali anche attraverso post sponsorizzati, in particolare su Facebook.

Al momento in cui si scrive, sono 12 i siti web "satelliti" creati dall'ARTI e alimentati costantemente per diffondere news. Ma non solo. Alcuni di essi hanno il compito di potenziare le interazioni con i target: emblematico è il caso di pingiovani.regione.puglia.it, il sito del progetto PIN-Pugliesi Innovativi, nato dalle politiche giovanili della Regione e gestito dall'Agenzia, che ospita un animato blog dei beneficiari della misura. E ancora, numerosi sono i siti e le piattaforme attraverso le quali l'ARTI gestisce interventi complessi e che ospitano procedure digitalizzate, insieme alla comunicazione. Si tratta quindi di strumenti che complessivamente consolidano il network di beneficiari e stakeholder, incentivandone la partecipazione "dal basso" e livelli progressivamente più elevati di interazione.

Il portale Arti puglia.it, dunque, funge da grande vetrina e da repository dell'informazione (è anch'esso una testata giornalistica registrata) e della comunicazione dell'Agenzia: è il luogo virtuale in cui si "materializzano" le relazioni e il lavoro di analisi e proposta, in cui prendono corpo le visioni, i progetti, i risultati. Solo nell'ultimo anno, sono stati 29.900 i nuovi utenti, con un incremento del 27% rispetto al periodo precedente.

Molto è ancora da costruire. L'obiettivo di una comunicazione trasparente e chiara, diversificata per destinatari, integrata, realmente partecipata e coerente con la strategia di specializzazione intelligente è sempre al centro dello scenario. L'Agenzia affronta questa sfida da learning organization, sforzandosi di fare di ogni stimolo che arriva dal mondo uno spunto per la crescita. Propria e del territorio.

Conclusioni

La comunicazione dell'innovazione e delle sue politiche è un fattore critico di successo per i soggetti pubblici che vi ricorrono: aiuta a definirne l'identità, a creare riconoscibilità e autorevolezza, a presentarsi come aperte, trasparenti e inclusive. L'esempio dell'ARTI e del suo progressivo definirsi negli anni quale agenzia strategica regionale dell'innovazione per la Puglia serve a cogliere le criticità e le opportunità dell'attività di divulgazione.

Analizzando le prime, è evidente che quando la comunicazione è intesa dai vertici amministrativi e politici come un'attività ancillare e di corredo all'azione principale (un progetto, un bando, un esercizio di foresight) – quando ti si chiede di "scrivere un comunicato" o "fare un post" dopo che tutto è stato già confezionato – essa perde un buon 50% di efficacia. La comunicazione funziona massimamente se è inscritta in una strategia, in un processo produttivo: ben lo sanno gli imprenditori di successo, abituati a confrontarsi con chi conosce i clienti, le loro preferenze, i modi per intercettarne l'interesse e il gradimento.

Le opportunità stanno, invece, nella grande versatilità di questa attività: nasce dalla relazione e, quindi, aiuta ad alimentare e a consolidare reti; può utilizzare linguaggi, strumenti e canali sempre più diversificati, in grado di parlare ad una molteplicità di target; si evolve in sintonia con l'evolversi della tecnologia e dai nuovi media trae alimento e nuove possibilità.

Comunicare le politiche è raccontare le idee che le hanno disegnate, le scelte che ne sono state alla base, le storie di chi ne ha tratto un beneficio concreto, individui, gruppi, territori. E i fallimenti. Pure questa è una sfida: riuscire ad ammettere ciò che non ha funzionato e a ridisegnare gli interventi. In questo, la divulgazione potrebbe aiutare. Se comunicare è, almeno in parte, restituire, allora nelle strategie di comunicazione dei programmi e degli interventi pubblici la comunicazione del fallimento dovrebbe essere prevista.

Tag: Innovazione, comunicazione, pubblica amministrazione

“Next Generation” Policies: prospettive e sfide per le politiche per l'innovazione in Piemonte

Intervista a Varinia Michalun e Sandra Hannig, esperte OCSE, a cura di D. Nepote, F. Berardi

Nel 2018 il Piemonte insieme ad altre 9 regioni europee e 2 Stati²⁰ hanno partecipato ad un progetto di studio promosso dalla Commissione Europea in collaborazione con Ocse, denominato “Pilot Action in Industrial Transition Regions”. Il progetto focalizza l'attenzione sull'importanza dell'innovazione e della sua diffusione a livello regionale. Questo studio è particolarmente rilevante per regioni che, come il Piemonte, necessitano di modernizzare la loro base industriale e aumentare la produttività anche in un'ottica inclusiva.

L'approccio usato ha interessato la promozione dell'innovazione tecnologica e non tecnologica, facilitando l'acquisizione di competenze qualificate da parte delle PMI, agevolando la cooperazione tra PMI e start up con grandi aziende e dando impulso alla cosiddetta innovazione sociale. Vuol anche dire dare sostegno all'imprenditorialità innovativa per generare e promuovere la diversificazione industriale e attraverso queste azioni dare impulso al potenziale innovativo del territorio.

Le Organizzazioni presenti sul territorio come i poli di innovazione, i parchi tecnologici e gli incubatori possono giocare un ruolo fondamentale nella incentivazione del processo innovativo perché solo attraverso un sistema innovativo efficace e la creazione di un ecosistema resiliente si riesce a far crescere la competitività del territorio regionale.

La regione Piemonte sta al momento sviluppando la sua strategia orientata alla prossima generazione di politiche per l'innovazione. Parte di questo processo include la **cooperazione del governo regionale con l'Ocse** per identificare le sfide e le future opportunità in modo da promuovere la diffusione dell'innovazione nella regione.

L'intervista che proponiamo parte da questa strategia e ruota intorno alle riflessioni effettuate dal gruppo di esperti Ocse durante lo studio del sistema di innovazione della regione Piemonte.

Con riferimento a quanto spesso viene affermato sia nell'ambito di conferenze specialistiche, che nella letteratura economica di riferimento, ovvero che i Cluster rappresentano la forza trainante dietro l'ecosistema dell'innovazione regionale... Siete d'accordo con questa idea? In caso contrario, potreste argomentarne la ragione?

Sappiamo bene che in molte Regioni in transizione industriale, e non solamente Piemonte, è stata riposta grande enfasi sul ruolo dei Cluster. I Cluster sono senz'altro importanti per l'economia regionale e per il sistema dell'innovazione. Possono avere un impatto sulla competitività in modi differenti: orientano le

²⁰ Cantabria (SP), Centre-Val de Loire (FR), East and North Finland (FI), Grand Est (FR), Greater Manchester (UK), Hauts-de-France (FR), North Middle Sweden (SE), Piemonte (IT), Saxony (DE), Wallonia (BE), e due stati, Lithuania and Slovenia

direttrici e il ritmo dei processi di innovazione, supportando le aziende del territorio. Il supporto fornito può avere un impatto sulla crescita della produttività; possono inoltre stimolare la formazione di nuove imprese che unendosi al Cluster, ne espandono la base associativa.

I Cluster sono senz'altro una componente molto importante per i Paesi OCSE, ma lo sviluppo di un ambiente adatto all'innovazione non può fare affidamento unicamente sul ruolo dei Cluster, quindi la risposta non è sì o no. Lo sviluppo di un ambiente idoneo all'innovazione necessita di un approccio che rimandi a una strategia complessiva sulle politiche di innovazione rivolte ai settori prioritari su cui la Regione vuole puntare per competere globalmente. Tale ecosistema ha connessioni con le Università e la società civile, tramite meccanismi e dispositivi utili al supporto della strategia. I Cluster rappresentano uno di questi meccanismi, ma non l'unico. Gli altri strumenti a disposizione sono disparati: parchi scientifici, incubatori per start-up, acceleratori, associazioni e piattaforme, etc.

Abbiamo inoltre potuto ben vedere che i 7 Poli di Innovazione Piemontesi sono importanti per l'innovazione e per la sua diffusione e che contribuiscono chiaramente al rafforzamento dell'ambiente innovativo regionale; svolgono un funzione di "knowledge broker", supportando le aziende nell'accesso ai fondi per la ricerca e lo sviluppo ma, come abbiamo detto, non sono gli unici attori, ci sono le Fondazioni Bancarie e le Università, gli Istituti Tecnici Superiori, gli incubatori, dunque la capacità dei Clusters dipende anche da come essi si coordinano con questi attori, e come questi si integrino all'interno dell'ambiente dell'innovazione che esiste in Piemonte. **Il limite dei Cluster** sta nella stagnazione della base associativa e nella mancanza di coinvolgimento di piccole e microimprese che potrebbero espandere ulteriormente la platea degli associati. Un altro limite risiede nella limitata collaborazione cross-regionale tra i Cluster e nell'internazionalizzazione che potrebbe essere rafforzata anche attraverso una maggiore partecipazione ai programmi europei.

Sempre cruciale rimane la strategia che la Regione intende perseguire e quali azioni andrebbero implementate per realizzarla. È anche una questione di scelte: si preferisce che i Cluster lavorino con un gruppo ristretto di imprese altamente innovative oppure l'ambizione è quella di estendere la base includendo sempre più le PMI e micro imprese senza R&D strutturata, offrendo loro i servizi e le risorse necessarie per rafforzarsi? Qual è la strategia?

Gli stessi manager dei Cluster hanno ripetutamente espresso la volontà di cooperare in maniera coordinata: in parte dipende da loro farlo, ma non del tutto. Questa integrazione tra i Cluster va supportata dalla Regione. Il ruolo della Regione e di Istituzioni come Ires Piemonte, e altri stakeholders dovrebbe essere di costruire una visione che consenta poi ai Cluster di iniziare un dialogo per articolarla e declinarla, guardando ad obiettivi sia propri che sovraordinati, essendo i Cluster parte di un sistema.

È possibile che le dinamiche interne ai Cluster possano mobilitare anche attori come le imprese sociali ed enti del terzo settore (social actors) ed è possibile che tale mobilitazione possa contribuire ad accrescere le connessioni tra le politiche per l'innovazione e le altre politiche? Vi sono esempi in Europa di convergenze di questo tipo?

C'è grande ambizione nell'ambito dei Paesi OCSE a favore della social economy e delle iniziative sostenibili e i Cluster sono nuovamente uno degli strumenti più "gettonati" soprattutto nelle conferenze e nella letteratura di settore. Dando uno sguardo alle evidenze, si può dire però che esse siano scarse.

Dalla teoria dei Cluster si può evincere che i Cluster possono giocare un ruolo importante in questo senso se al loro interno figurano organizzazioni con le competenze necessarie. Se le presenti organizzazioni sono in grado di accedere a nuovi mercati e impiegare una forza lavoro di diverso tipo, è possibile ri-orientare il lavoro del Cluster verso il perseguimento di attività a maggior impatto sociale. Un secondo caso potrebbe essere invece quello di un Cluster tematico dedicato alla Social Economy, nell'ambito del quale le imprese sociali si prestano a collaborare e interagire come in un Cluster qualsiasi. In entrambi i casi, non possono essere i Cluster gli unici strumenti dispiegati per il rilancio dell'economia sociale, è il governo regionale che dovrebbe disporre di una visione olistica e capire come sviluppare la social innovation nell'ambito delle politiche per l'innovazione più in generale.

Vi sono esempi di Regioni che nell'ambito della propria Strategia di Specializzazione Intelligente hanno incluso l'economia sociale come pilastro dello sviluppo economico come ad esempio la regione di Grand Est in Francia. Questa Regione si è focalizzata molto sull'integrazione tra mercati e presupposti sociali. Grazie all'innovazione sociale sono stati creati diverse progettualità ma non per effetto del traino dei Cluster; ma grazie alla forza di visione del piano d'azione della politica per l'innovazione complessiva.

Sembra che l'innovazione sociale sia a lungo stata lasciata ai margini, è giunto il momento di divulgarla, non si tratta di un'entità marginale. Sarà importante per le politiche per l'innovazione includerla nella sua architettura, ricomprenderla negli obiettivi e supportarla.

Guardando alle Regioni in transizione industriale europee, in quali dimensioni la Regione Piemonte mostra una buona performance e su cosa invece altre Regioni si stanno distinguendo?

Non sarebbe corretto parlarne senza il supporto dei dati, e tra l'altro la transizione industriale è un fenomeno molto complesso.

Si può però dire come i Paesi Baschi in Spagna stiano gestendo con successo la transizione avendone incorporato il concetto non soltanto ai settori industriali ma a una visione di sviluppo regionale complessivo. Ovvero, non hanno pensato all'innovazione in sé ma a come l'innovazione si possa innestare nello specifico tessuto industriale. Queste sfumature sono determinanti per una vera politica d'innovazione place-based, dato che al di là delle strategie nazionali la politica industriale locale deve riferirsi ai bisogni del proprio tessuto industriale.

Rispetto al Piemonte, sappiamo che è una Regione piuttosto benestante rispetto ad altre Regioni Italiane, con una base industriale ancora forte, seppur in calo. C'è un problema di produttività che necessita una accelerazione per arginare il declino nel futuro. Una buona iniziativa della Regione è l'Apprendistato di alta formazione e ricerca che va nella direzione giusta, incoraggia una collaborazione tra Università e imprese che spesso non viene da sé.

Ci sono altri esempi di buone iniziative da altre Regioni, in Vallonia, in Belgio, vi è per esempio un esercizio di foresight (studio previsionale) a supporto del lavoro del futuro, replicato regolarmente per identificare il fabbisogno locale delle competenze in settori specifici, tra cui quelli dei Cluster, che cooperano nell'esercizio, al fine di costruire un'offerta formativa a livello universitario. Ciò va a supporto delle imprese della Regione che possono assumere personale dotato delle skills richieste.

Un'altra iniziativa interessante, ma che mostra anche la diversità delle azioni intraprese in merito alla transizione industriale, è l'uso degli Appalti Pubblici Innovativi in Svezia per fornire alla popolazione anziana una soluzione per un servizio di ristorazione di qualità a partire dal cibo biologico approvvigionato dai Comuni. È un esempio di innovazione non tecnologica che incontra i bisogni della popolazione con l'offerta innovativa del settore.

L'incidenza di spesa privata sul Pil in Piemonte è la più alta tra le Regioni Italiane. Tuttavia il ritorno sulla performance innovativa è scarso su altri aspetti. Possiamo quindi ancora considerare la spesa privata di R&D un indicatore al quale guardare per rappresentare l'innovatività del Piemonte?

È un indicatore importante ma non è l'unico che conta. Ad esempio, i Paesi OCSE con un alto tasso di spesa pubblica riscontrano un aumento del livello di produttività più alto rispetto a Paesi con bassi livelli di spesa pubblica sulla Ricerca e questo vale ancor più per le Regioni in transizione industriale, che hanno bisogno di sviluppare attività industriali ad alta intensità di conoscenza dalla ricerca di base e dalla ricerca applicata.

Un'importante questione è quella appunto della collaborazione tra Università e settore privato. È facile auspicare un aumento della spesa R&D, meno facile attuarlo, vi sono ancora forti disparità regionali. Guardando a qualche dato, l'attività di ricerca e sviluppo si concentra in alcune regioni anche all'interno dello stesso paese. In Germania per esempio il 5% del Pil è speso in Baden-Wurtemberg che è la regione a sud più ricca, si tratta di un valore 3 volte e mezzo più alto che in Sassonia.

Quello che importa sono le differenti tipologie di innovazione, non soltanto R&D ma anche non R&D, così come gli investimenti non tecnologici per esempio a opera delle micro-imprese che avrebbero bisogno di rafforzare gli asset aziendali e le capacità manageriali. Soprattutto nelle Regioni con una forte polarizzazione non è indicato focalizzarsi solo sulle innovazioni che deriverebbero da ricerca e sviluppo.

Vorremmo ora focalizzarci sugli aspetti relativi governance. Ci chiedevamo se uno stile di governance "relazionale" rispetto a uno "gerarchico" per certe problematiche delle Regioni in transizione industriale sia preferibile per la complessità delle sfide.

Non è una questione di governance gerarchica o multilivello. Non importa se il governo è centralizzato o decentralizzato, i livelli dei governi sono sempre reciprocamente inter-dipendenti e questo vale per ogni politica si voglia sottoporre.

Per la transizione industriale, per esempio, una governance multilivello efficace sarà davvero fondamentale proprio perché la transizione industriale è così complessa. La regione può agire da sola fino a un certo punto; è pur sempre vincolata dalla regolamentazione nazionale in termini di budget e cornice istituzionale così come anche dal quadro sovranazionale; quindi rilevante è la questione di come vengano piuttosto gestiti i rapporti tra i diversi livelli di governo e quali sono i meccanismi che aiutano a promuovere relazioni efficaci.

Intendiamo con questo un buon coordinamento tra gli attori, contare su risorse a sufficienza, dipende dall'assicurarsi che i ruoli e le responsabilità dei diversi livelli di governance e dei diversi attori siano chiaramente attribuiti, compresi, e soprattutto concordati dagli attori; quest'ultimo punto è molto importante.

Se il sistema multi-livello funziona bene, si possono aprire soluzioni più innovative ai problemi che si pongono e alla progettazione. Non è necessariamente una questione top-down o bottom-up, ma di margine d'azione all'interno di una struttura precisa.

Una delle questioni più pregnanti per le politiche di innovazione, soprattutto se guardiamo al Piemonte, è che le politiche stesse per l'innovazione debbano diventare più innovative. Come innoviamo le politiche per l'innovazione in Piemonte? È questo che dobbiamo chiederci.

Uno dei problemi di una struttura multilivello è che può essere più facile da controllare ma se priva di margine d'azione il rischio è di richiamare soluzioni riduttive, limitando la sua sfera d'implementazione a un'applicazione burocratica delle disposizioni vigenti.

Agendo in questo modo si perdono tutte le potenzialità insite nelle politiche relative all'innovazione. Durante il nostro percorso di studio del Piemonte abbiamo incoraggiato a pensare a come sviluppare una politica dell'innovazione e una strategia per la prossima generazione di Smart Specialization Strategy che si orienti verso l'integrazione di tutti gli attori al fine di definire una vision per le politiche e le azioni congiunte.

Tutti gli elementi per far funzionare bene l'innovazione sono già presenti sul territorio; il Piemonte si deve sforzare a far funzionare bene ciò che è già presente, ovvero includere gli attori nella definizione e implementazione di un piano d'azione regionale.

Ovviamente vi sono alcuni elementi per cui il Piemonte non ha margine d'azione, se si pensa ai fondi del governo centrale o ai fondi europei, ma per il resto è compito della regione migliorare la capacità di generare un sistema efficace.

E poi non bisogna tralasciare la capacità di tessere relazioni a livello inter-regionale. Agendo in questo modo si può anche, nel tempo, influenzare i cambiamenti a livello nazionale.

Tutto ciò richiede una consapevolezza da parte dei vari policy makers, e il concetto di governo multilivello che si deve chiarire. Questo si può attuare attraverso due canali. La governance multilivello è composta da attori ed istituzioni e pratiche che aiutano il decision maker a implementare una determinata decisione. Questo sistema può focalizzarsi su una policy in particolare come la Smart Specialization e/o l'innovazione o può essere applicato più ampiamente alla struttura di governance a livello nazionale o regionale, e la cornice di tutto è il budget e i vari regolamenti: elementi fissi che è impossibile cambiare; d'altra parte vi sono anche le pratiche ovvero la consultazione con gli stakeholder, la pratica del monitoraggio e della valutazione, gli elementi mobili.

Con multilivello si indica uno strumento, una cornice che policy makers devono prendere in considerazione e usare per tratteggiare e implementare una politica di innovazione. E questo sistema può essere applicato all'ecosistema dell'innovazione piemontese.

C'è consapevolezza di questo nella nostra regione?

Sembra che in Piemonte ci sia questo tipo di consapevolezza. Si è capito che è importante la cooperazione tra i vari attori. Essere consapevoli della mutua dipendenza è già un buon inizio. Tuttavia sembra che l'attribuzione di ruoli e responsabilità non sia sempre sufficientemente chiaro.

Parlando di fondi europei sappiamo quanto siano importanti e quanto la politica per l'innovazione dipenda da essi. Secondo voi ci sarebbero alternative?

Pensiamo sia rischioso e poco saggio usare solo una fonte di risorse per la politica dell'innovazione. Questo è un problema che rileviamo in OCSE anche per altri paesi e lo è anche per il Piemonte. Se le politiche d'innovazione funzionano, aumentano le entrate e così si crea un circolo virtuoso. Tuttavia questo vuole spesso dire, soprattutto in un primo momento, aumentare le tasse, una scelta non propriamente amata dai politici.

L'elemento chiave è incapsulato nella 'governance' del territorio. Ci sono molte pubblicazioni al riguardo che provano che **quando il territorio ha una governance di qualità aumenta la capacità di utilizzare i fondi EU**. E questo è molto importante, perché il ritorno sull'investimento deve essere ottimizzato. Assicurarsi di avere condizioni istituzionali ottimali in Piemonte è molto importante. Ovviamente ci sono altri modi per aumentare i redditi ma questa è una scelta politica. Se si investe in innovazione hai come obiettivo rendere il territorio più competitivo e facilitarne la crescita. Detto questo, è vero che dipendere unicamente dai fondi europei è rischioso, ma questa è la realtà. Ciò su cui ci si deve concentrare è l'attento ed efficace uso dei fondi, la loro gestione e il coordinamento dei programmi.

Non bisogna altresì dimenticare che ci sono altri fondi e che la criticità è anche di utilizzarli strategicamente. Il venture capital può essere un'opzione anche se ancora poco praticata a livello europeo, particolare attenzione bisognerebbe porre al ruolo delle fondazioni bancarie, che sappiamo, hanno, al momento, regolamenti e restrizioni nella loro capacità di agire.

Che cosa avete rilevato circa attitudini, competenze, motivazioni relative all'imprenditoria del territorio?

Il Piemonte presenta come le altre regioni dell'Azione Pilota un livello di imprenditorialità modesto. Questo è da attribuire alla sua eredità industriale; l'impressione che abbiamo avuto durante le nostre visite di studio è che il tessuto imprenditoriale più giovane è dinamico, innovativo, pronto a rischiare. E questo è molto positivo.

Conclusioni

Ci si chiede spesso, in merito alle politiche di innovazione, se si sia fatto abbastanza o se si dovrebbe fare di più. Il punto che ribadiamo è che non bisogna sempre fare di più, ma ottimizzare al meglio le risorse a disposizione; non è necessario introdurre nuove policies o nuovi strumenti. E' tuttavia necessario coordinare meglio gli attori, comunicare efficacemente e promuovere le iniziative esistenti.

Uno dei punti sovente sollevati durante le nostre visite studio in Piemonte è la questione relativa all'ecosistema piemontese e la sua robustezza. Quello che abbiamo osservato è che **in Piemonte esiste un ambiente innovativo che non si traduce ancora in un ecosistema innovativo**. Le relazioni tra i vari attori sono forti, ci sono potenzialità, ma mancano ancora degli elementi per qualificarlo come ecosistema innovativo che deve migliorarsi per diventare resiliente. Quindi l'attenzione deve essere posta sulla diversificazione e il rafforzamento delle azioni esistenti.

E' anche necessaria una riflessione su ciò che viene fatto e analizzare criticamente ciò che viene finanziato e smettere di finanziare le misure che non portano agli obiettivi sperati.

Le politiche relative ai clusters giocano una parte preminente della politica relativa all'innovazione. I Clusters sono importanti per la diffusione dell'innovazione e per la transizione industriale ma, non dimentichiamocelo, non sono l'unico strumento. Ci sono altri strumenti da poter utilizzare, soprattutto è importante diversificare: "non mettete tutte le uova in un solo paniere!"

politichepiemonte

Redatto in **IRES Piemonte** - Via Nizza, 18 - 10125 Torino

Comitato di Redazione.



Fiorenzo Ferlino,
direttore editoriale. IRES Piemonte.



Maria Teresa Avato,
redattore. IRES Piemonte.



Davide Barella,
redattore. IRES Piemonte.



Carlo Alberto Dondona,
redattore responsabile IRES Piemonte.



Carla Nanni,
redattore. IRES Piemonte.



Marco Bagliani,
redattore. Università di Torino.



Francesca Silvia Rota,
redattore. Università di Torino.



Cristina Bargerò,
redattore. IRES Piemonte.

La Rete dei Corrispondenti.

Prof. **Francesco ADAMO**, Presidente Geoprogress, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Carlo Alberto BARBIERI**, vice-Presidente INU, Politecnico di Torino. - Dott. **Franco BECCHIS**, Presidente Fondazione per l'Ambiente Teobaldo Fenoglio. - Prof. **Giuseppe BERTA**, Università Bocconi di Milano. - Dott. **Enrico BERTACCHINI**, Centro Studi Silvia Santagata, Torino. - Dott. **Federico BOARIO**, esperto analisi sul commercio, Torino. - Dott. **Francesco BRIZIO**, Presidente Gruppo Torinese Trasporti – GTT. - Prof. **Giorgio BROSIO**, Presidente SIEP, Università di Torino. - Dott. **Marco CAMOLETTO**, Presidente, AMIAT Torino. - Prof. **Riccardo CAPPELLIN**, Presidente Associazione Italiana di Scienze Regionali. - Prof. **Alberto CASSONE**, POLIS, Università Piemonte Orientale. - Dott. **Marco CAVAGNOLI**, Responsabile Centro di Competenza Edilizia e Gestione del Territorio CSI-Piemonte. - Dott.sa **Tiziana CIAMPOLINI**, Responsabile Osservatorio delle Povertà e delle Risorse, Caritas Torino. - Prof. **Sergio CONTI**, DITer, Università di Torino. - Prof. **Giuseppe COSTA**, Università di Torino, Centro di Documentazione per la Promozione della Salute DoRs. - Ing. **Sergio CRESCIMANNO**, già Segretario Generale del Consiglio Regionale del Piemonte. - Dott. **Roberto CULLINO**, Banca d'Italia, Sede di Torino. - Dott. **Luca DAL POZZOLO**, Presidente Fondazione Fitzcarraldo. - Prof. **Luca DAVICO**, Comitato Rota - Eau Vive. - Prof. **Antonio DE LILLO**, Università degli Studi di Milano Bicocca. - Prof. **Giuseppe DEMATTEIS**, Presidente Dislivelli, DITer, Politecnico di Torino. - Dott. **Livio DEZZANI**, Regione Piemonte, Direttore Programmazione strategica, Politiche territoriali. - Prof. **Cesare EMANUEL**, Pro-Rettore Università Piemonte Orientale. - Prof. **Roberto GAMBINO**, European Documentation Centre on Nature Park Planning, Politecnico di Torino. - Prof. **Massimo Umberto GIORDANI**, Fondazione Torino Wireless, Politecnico di Torino. - Arch. **Mauro GIUDICE**, Presidente Istituto Nazionale di Urbanistica del Piemonte. - Prof. **Francesca GOVERNA**, Professore associato confermato, Politecnico di Torino - Arch. **Daniela GROGNARDI**, Urbanistica, Comune di Torino. - Prof. **Piero IGNAZI**, Dipartimento di Scienza Politica, Università di Bologna. - Prof. **Adriana LUCIANO**, Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Torino. - Prof. **Maria Luisa BIANCO**, Presidente del Dipartimento di Ricerca Sociale del Piemonte Orientale. - Prof. **Roberto MAZZOLA**, Dipartimento di Scienze Giuridiche ed Economiche, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Alfredo MELA**, Direttore Appunti di Politiche Territoriali, DINSE, Politecnico di Torino. - Prof. **Manfredo MONTAGNANA**, Presidente Unione Culturale Franco Antonicelli. - Dott.sa **Paola MORRIS**, CEI-Invest in Torino Piemonte Centro Estero per l'Internazionalizzazione. - Prof. **Angelo PICHIERRI**, Dipartimento di Scienze Sociali dell'Università degli Studi di Torino. - Dott. sa **Pina NAPPI**, ARPA-Piemonte. - Prof. **Enzo RISSO**, Presidente IRES-Piemonte. - Dott. **Marco RIVA**, Fondazione Rosselli. - Prof. **Giuseppe RUSSO**, Founding Partner, Step Ricerche. - Prof. **Salvatore RIZZELLO**, Preside Facoltà di Giurisprudenza, Università del Piemonte Orientale. - Prof. **Riccardo ROSCELLI**, Presidente SITI, Politecnico di Torino. - Prof. **Nanni SALIO**, Presidente Centro Studi Sereno Regis. - Prof. **Mario SALOMONE**, Presidente Istituto per l'Ambiente e l'Educazione Scholé Futuro. - Prof. **Carlo SALONE**, DITer, Università di Torino. - Centro Studi Silvia Santagata, Torino. - Prof.sa **Agata SPAZIANTE**, DITer, Politecnico di Torino. - Dott. **Roberto STROCCO**, Ufficio Studi e Statistiche dell'Unioncamere Piemonte. - Dott.sa **Francesca TRACLO'**, Direttrice Fondazione Rosselli. - Prof. **Massimo Umberto GIORDANI**, Fondazione Torino Wireless, Politecnico di Torino. - Prof. **Giampaolo VITALI**, Ceris-Cnr. - Dott. **Mauro ZANGOLA**, Direttore Ufficio Studi della Confindustria di Torino.

ⁱ L. Floridi, *The Online Manifesto. Being Human in a Hyperconnected Era*, Springer, 2014.